

SÁNDOR Tímea

VEZETŐFEJLESZTÉS HATÉKONYAN

A vizsgálat célja feltérképezni a 360°-os visszajelzés önértékelésének eredményei alapján a személyiségjegyek és az érzelmi intelligencia összefüggéseit. A vizsgálat helye a Linamar Hungary Zrt., a vizsgált személyek egy középvezetői munkakör munkavállalói (N=42). A konfliktuskezelés, a meggyőzési készség, a problémamegoldás, az ellenőrzés, a felelősségvállalás, a precizitás, a szorgalom és a teljesítménymenedzsment esetén, ha valaki önmaga szerint jó ezekben a vezetői kompetenciákban, akkor magas EQ-pontszámot ért el. A vezetői kompetenciák fejlesztése segítheti az érzelmi intelligencia fejlődését és fordítva, az érzelmi intelligencia és a személyiség tényezők megfelelő komponenseinek fejlesztése a vezetői kompetenciák bizonyos fejlődését eredményezheti.¹

Kulcsszavak: vezetői kompetenciák, 360°-os visszajelzés, érzelmi intelligencia, személyiség, kiválóan teljesítők

McClelland és Boyatzis (1980) a kiválóan teljesítők között olyan motívumokat, szerepeket keresettek, amelyek kapcsolatban állnak a kiváló és hatékony teljesítménnyel. Az „input” megközelítés hívei, Spencer és Spencer (1993) személyiségvizsgálatokkal kapcsolatos kompetenciamodellt hozott létre. Az „outcome” megközelítés hívei azt vallják, hogy a hatékony teljesítményt nem az egyén viselkedése, hanem a munkakörhöz tartozó feladatok hatékony ellátása bizonyítja, és ezeknek a teljesítéseknek az értékét kell figyelembe venni (Eraut, 1994; Martin – Staines, 1994). A vezetői kompetenciák vizsgálata esetén a kompetencia szó fogalmi tisztázása elsődleges. A szakirodalomban rengeteg megfogalmazást találhatunk a kompetenciáról (például: Woodruffe, 1993; Klemp – McClelland, 1986; Spencer – Spencer, 1993; Boyatzis, 1982). A kompetencia Woodruffe (1993: 29. o.) szerinti megfogalmazása a következő: „A kompetencia a viselkedésminták egy készlete, melyet a munkakör betöltőjének be kell vetnie ahhoz, hogy a munkaköri feladatokat és funkciókat kompetensen lássa el.” Ezen elmélet és az ehhez hasonló elméletek a kompetencia egy részét a kiváló teljesítményhez kötik, és olyan alapvető személyiségrésznek tartják, amik helyzettől függetlenül valószínűsítik a viselkedést (Szelestey, 2012). A kompetencia fogalmának vizsgálata alkalmával fontos elkülöníteni a kompetenciát (competency) és a kompetenciaterületeket (areas of competence; idézi: Szelestey, 2012). Kompetenciák ebben az értelemben azok a tulajdonságok, amelyekkel a munkakörhöz tartozó aspektusokat a személynek kompetens módon kell teljesítenie (Szelestey, 2012). Ezek olyan viselkedések, amik a munkakör hatékony ellátásához szükségesek. A kompetencia-terület kifejezés azokra a munkaköri aspektusokra utal, amelyeket a munkakör betöltőjének kompetens módon kell teljesítenie (Szelestey, 2012). A kompetencia tehát egy személyorientált kifejezés, míg a kompetenciaterület egy munkakör-orientált kifejezés, ami a munkaköri feladatok, funkciók elemzésével vezethető le (Szelestey, 2012). Szelestey (2012: 6. o. idézi: Woodruffe, 1993) szerint „a két fogalmat semmiképp nem szabad összekeverni, mindig különválasztva kell őket kezelni”. A kompetencia fogalma mellett a kompetencia alkotóelemeinek áttekintése esetén szintén különböző elméletek közül választhatunk (például: Sveiby, 2001; Jakó, 2003; Legge – Barber, 1982; Tóthné, 2000; Kővári, 1991; Spencer – Spencer, 1993 idézi: Pató, 2006).

Ezen elméletek közül talán a legismertebb a Spencer, McClelland, Spencer (1990) által kidolgozott és az 1. ábrán látható jéghegymodell (idézi: Szászvári, 2008).

1. ábra

A jéghegymodell



Saját forrás Spencer, McClelland, Spencer (1990) alapján

A jéghegymodell felépítése

1. legalsó szinten a motiváció: a cselekvés, viselkedés háttérben álló hajtóerő, vágyak, kívánságok,
2. állandó személyiségvonás: a személyiség állandó/stabil dimenziója; szervezett, gondolati, érzelmi jellemvonás; helyzetekre, észlelt információkra adott válasz,
3. énkép/énfogalom: a személy önmagáról alkotott képe; milyennek látja, gondolja magát, a világ észlelését és a viselkedést befolyásolja; a személy értékei, attitűdjei,
4. készség, képesség: gyakorlatban alkalmazható megnyilvánulások készlethalmaza, a tudatos tevékenység automatizált része, amely gyakorlás útján jön létre, fizikai és szellemi feladatok teljesítésének képességét adják,
5. ismeret, tudás: az egész életen át felhalmozódó tudatos vagy tudattalan tapasztalat.

A kompetenciákról elmondhatjuk, hogy hatással vannak a munkakör valamely területére, korrelálnak a hatékony munkateljesítménnyel, mérhetők és fejleszthetők, ezért a kidolgozott kompetenciamodell segít az objektív kiválasztási rendszerek kidolgozásában, a teljesítményértékelő rendszer megalkotásában és a tréningek típusának és felépítésének meghatározásában (Chong, 2001, idézi: Szelestey, 2012). Leplat (idézi: Szögi, 1997) szerint a kompetencia jellemzői a következők: operatív és cselekvési, tanult, senki sem születik kompetensnek, strukturált, kombinálja az elemeit (tudást know-howt, következtetés, elvont fogalom, nem megfigyelhető, csak a cselekvései, a magatartások és az eredmények. „A kompetencia az ismeretet akcióvá alakítja át, a know-how hidat képez valaminek a tudása és a megvalósítása között. A tudni elsősorban a tanultak felhasználásának képessége, egy probléma megoldására vagy egy helyzet tisztázására való mozgósítást jelent” (Szelestey, 2012: 7. o.). Ezenkívül sok megfogalmazás érvényes a kompetenciákra, de minden esetben tudást, cselekvési képességet fogalmaznak meg. Közös bennük az is, hogy a személyiség fontos vonásaival nem foglalkoznak, és nem tekintik a tudás részének a munkavégzéshez szükséges kondíciót, a terhelés elviselésének képességét sem, ez csak egy része a kompetenciának (Szelestey, 2012). Brown (1994) szerint vannak olyan kompetenciák, amik metakompetenciák. Szelestey (2012) szerint a metakompetenciák olyan személyiségjellemzők, melyek az egyén által fejleszthető kompetenciák felett állnak, ilyen metakompetencia lehet például az intuíció. Azonban az irodalomban számos kérdés még nem tisztázott a kompetenciákkal kapcsolatban, illetve sok kompetenciamodell csak hagyományos

munkakörelemzés, ami hibás kompetenciamérési feltételezés (Freudenberg, 2004). Az is kérdés például, hogy a kompetenciák tanultak-e vagy öröklöttek (Bakacsi, 1998), fejleszthetők-e vagy nem. Mohácsi (1996) szerint a kompetenciák között különbséget tehetünk abban, hogy melyek öröklöttek, és melyek fejleszthetők, és abban is elkülönülnek, hogy milyen szinten fejleszthetők. A tudásszint és a magatartásjellemzők a legkönnyebben taníthatók, míg az attitűdök és az értékek a legkevésbé. Más szempontból viszont úgy is elkülöníthetjük a kompetenciákat, hogy azok „kemény” (például: szaktudás) vagy „puha” (például: empátia) kompetenciák-e (Meier, 2001). A kompetenciák azonban abból a szempontból is csoportosíthatók, hogy küszöbkompetenciák-e vagy sem (Mohácsi, 1996). A küszöbkompetenciák ezen elmélet szerint olyan nélkülözhetetlen személyiségjellemzők, amelyek hiányában az adott munkaköri feladatok minimálisan sem láthatók el. A mérleg másik végén azok a teljesítménykompetenciák állnak, amelyek megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagosan teljesítőktől. A kompetenciák vizsgálata a vezetői munkakörök esetén előnyös a szervezet számára, illetve az egyén számára is, egyéni fejlődése és a kiváló teljesítmény elérése érdekében.

A kiválóság területei

Goleman (1998) részletesen taglalja a kiválóság területeit. Úgy gondolja, hogy a kiválóság területei az érzelmi kompetenciákhoz köthetők. Olyan egyéni szocializációs folyamatok állnak ennek a háttérben, amelyek alakítják a személyiség meghatározó jegyeit. Minél összetettebb a munka, annál inkább számít az érzelmi intelligencia, mert annak hiánya hátráltató tényező is egyben. A munkában való sikeresség szempontjából az értelmi intelligencián (kognitív képesség, IQ) alapuló értelmi kompetenciákra, gyakorlati kompetencián (szakértelem, tapasztalat, képesség vagy készségek tartoznak ide) alapuló gyakorlati kompetenciákra és az érzelmi intelligencián (kiváló teljesítményű rendelkezik vele) alapuló érzelmi intelligenciákra egyaránt szükség van (Goleman, 1998). Az érzelmi kompetenciák kétszer olyan fontosak, mint a gyakorlati és kognitív kompetenciák. A vezetői pozíciókban pedig szinte csak az érzelmi kompetencia jelent előnyt a többiekkel szemben való versenyben. A hatékony és eredményes szervezet Goleman (1998) szerint a következőket várja el a munkatársaitól: a dolgozó legyen képes tanulni a munkájából, rendelkezzen figyelemmel és jó verbális kommunikációs készséggel, tudjon alkalmazkodni, legyen képes önmagát megszervezni (önbizalom, munkamotiváció, karrier iránti igény, büszkeség az elért

eredményekre), csapat és személyközi hatékonyság jellemezze (kooperáció, csapatmunka, eltérő eredmények összehangolása) és hatékony szervezési és vezetői készségekkel bírjon. A vezetői munkakörök esetén különösen érdemes odafigyelnie egy szervezetnek arra, hogy a nem hatékony vezetőket tovább fejlessze, illetve maguknak a vezetőknek is érdemes törődniük saját fejlődésükkel. Goleman (1998) szerint a rossz vezetőt a következők jellemezhetik: merev (rosszul reagál, nem tud másokat megérteni), szegényes kapcsolatokkal rendelkezik (keményen kritizál, túl sokat követel, érzéketlen, elidegenít mindenkit), az alkalmazkodás alacsony foka vagy hiánya jellemzi (alacsony empátiás készség és érzelmi önkontroll), az ilyen tulajdonságokkal rendelkező vezető híján van az érzelmi kompetenciának.

Az érzelmi intelligencia elméletei

Goleman (1998) elméletével párhuzamosan ismerünk még olyan más csoportosítási rendszert is, amelyek mentén megkülönböztethetjük egymástól az érzelmi intelligencia modelljeit. Ezek közül az érzelmi intelligencia kevert modelljével (Mayer – Salovey – Caruso, 2000) foglalkozunk, mely elmélet egyik legismertebb képviselője, Bar-On (1997: 17. o.) szerint az érzelmi intelligencia „azon érzelmi, személyes és társas kompetenciák, valamint készségek együttese, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy az egyén eredményesen küzdjön meg a környezete követelményeivel”.

Bar-On (2004) szerint „az érzelmi intelligencia és az érzelmi skillek fejlődnek az idők során, változnak az élet folyamán, és fejleszthetők mind tréninggel, mind terápiás technikákkal” (idézi: Takács, 2010: 40. o.). Bar-On (2004) érzelmiintelligencia-modelljében az EI arra a kérdésre adhat releváns választ: „Miért képes sikeresebbé válni néhány egyén az életben másoknál?” (Neubauer – Freudenthaler, 2005, idézi: Takács, 2010: 40. o.) Goleman és Bar-On az érzelmi intelligenciát a kompetenciakészlettel kapcsolja össze, így jelen tanulmány szempontjából ez az elmélet a releváns.

Ezért fontos minden vezető számára tisztában lenni saját érzelmiintelligencia-szintjével. A szervezeteknek pedig érdemes ennek a területnek a fokozott fejlesztésére időt és energiát szakítaniuk.

A vezetői kompetenciák

London és Smither (1995) szerint a 360°-os visszajelzés igen népszerű szervezetfejlesztési technika, mely ugyan idő- és energiaigényes eszköz, a vezetők sokat nyerhetnek ennek a módszernek az eredményéből. Visszajelzést kaphatnak több szinten is a saját értékelésük mel-

lett, a beosztottaktól, a munkatársaktól, a felettesektől, és ha van rá lehetőség, a külsős partnertől is. Azonban a 360°-os visszajelzés érvényességéről keveset tudunk, mivel az értékelő csoportok gyakran teljesen máshogy értékelik a személyeket. Megfigyelhető, hogy a vezetők (a vezető vezetője) szignifikánsan alacsonyabban értékelik a munkavállalókat (a vezetőt), mint az azonos szinten dolgozó munkatársak, a beosztottak, vagy azok önmagukat (Atkins – Wood, 2002). Vagyis a vezetők (a vezető vezetője) sokkal kritikusabbak az értékelések alkalmával. Emellett az is megfigyelhető, hogy a beosztottak és az azonos szinten dolgozó munkatársak adják a legmagasabb értékelést (Atkins – Wood, 2002). Carless és munkatársai (1998) ezzel szemben azt találták, hogy az önértékelés magasabb a beosztottak értékelésénél. Szerintük a felmért vezetők az önértékelés alkalmával, saját védelmük érdekében, túlértékelték magukat, illetve szerintük a kor is nagyban befolyásolja azt, hogy ki, hogyan értékeli önmagát egy 360°-os visszajelzés alkalmával, mivel az idősebbek szignifikánsan túlértékelik önmagukat. Atkins és Wood (2002) eredményei szerint az értékelő csoportok eredményeinek sorrendje minden esetben a következő: a beosztottak értékelték legmagasabban, ezt követte az azonos szinten lévő munkatársak értékelése, az önértékelés, majd a vezetői értékelés a legalacsonyabb. Ezen elméletek különbségei miatt úgy gondolom, érdemes a 360°-os visszajelzést tovább vizsgálni. Hegyi (2012) szerint kapcsolat van a kompetenciamérések, a hagyományos pszichológiai mérések mérési tartományaival, vagyis kapcsolat lehet a vezetői kompetenciák mint 360°-os visszajelzés és a különböző pszichológiai tesztek eredményei között, mely kapcsolatot segítheti a vezető kompetenciaszintjének felmérését és a további pontosabb fejlesztését.

A vizsgálat célja

Feltérképezni a 360°-os visszajelzés önértékelés-összefüggéseit a kor, az érzelmi intelligencia és a személyiségjegyek függvényében. Jelen tanulmányban a 360°-os visszajelzés önértékelés-eredményei kerülnek tanulmányozásra, mivel az a kérdés, hogy a 360°-os visszajelzéssel kapcsolatos eredmények miért adnak ilyen nagy változatosságot a szakirodalomban, illetve a vezetői önértékelés e tényezők közül mely területeken mutat kapcsolatot?

A vizsgálati személyek

A Linamar Hungary Zrt. gyártósori csoportvezetői munkakör munkavállalói a vizsgálati személyek, akik egy pilot fejlesztési program keretében vettek részt a felmérésben. A Linamar Hungary Zrt. autóipari gépal-

katrészeket gyártó multinacionális vállalat, magyarországi leányvállalata orosházi és békéscsabai telephellyel működik. A felmérésben 42 fő vett részt, átlagos életkoruk 35 év, szórás 8,1. 37 férfi és 5 nő, a vállalat profiljából adódóan inkább a férfi munkavállalók a dominánsak. A gyártósori csoportvezető olyan személy, aki a gazdálkodó szervezetnél a termelési munka ellenőrzését és közvetlen irányítását végzi, általában ebben a munkakörben a vezetők maguk a termelést végzők közül kerülnek ki, ezért sokszor nem rendelkeznek a kellő vezetői készséggel, így fejlesztésük igen indokolt.

Vizsgálati módszer

Bar-On-féle EQ-teszt

Bar-On (1997) elgondolása alapján az érzelmi intelligencia 5 fő komponensre bontható. Egy intraperszonális skálára, egy interperszonális skálára, adaptációs skálára, stresszkezelés-skálára és általános hangulati skálára. Ezen belül pedig további 15 faktor található:

- *intrapersonális érzelmi intelligencia*: éntudatoság, önérvényesítés, önbecsülés, önmegvalósítás és függetlenség,
- *interperszonális érzelmi intelligencia*: empátia, interperszonális kapcsolatok és társas felelősségtudat,
- *stresszkezelő érzelmi intelligencia*: stressz-tolerancia és impulzuskontroll,
- *alkalmazkodó érzelmi intelligencia*: realitásérzék, rugalmasság és problémamegoldás,
- *általános hangulati érzelmi intelligencia*: optimizmus és boldogság.

A kérdőívek felvétele kis csoportban zajlott. A válaszok átlagolás alapján saját értékeikhez képest faktoroként alacsony és magas kategóriába lettek sorolva. Az eredményekről az összes teszt felvétele után kaptak egyéni visszajelzést a vezetők.

Cattel 16 PF személyiségteszt

A Cattel 16 PF (Cattell – Eber – Tatsuoka, 1970) kidolgozását két évtizedes faktoranalitikus kutatómunka előzte meg. Felnőttváltozata mellett serdülő és gyermekváltozatát is létrehozták. A jelenben elsősorban kutatási és szűrési céllal alkalmazzák, bár a teszt körül a módszertani viták megfigyelhetők, azonban úgy tűnik, hogy jól használható. Elsősorban a munkapszichológia területén használatos, a laikusok számára is könnyen értelmezhető. A Cattel 16 PF vizsgált faktorai a következők:

1. tartózkodó-szívélyes,
2. konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású,
3. érzelmileg stabil-érzelmileg labilis,
4. domináns-alárendelődő,
5. komoly-eleven,
6. szabálykövető-szabályok alól kibúvó,

7. félénk-bátor,
8. számító-érzelmi beállítottságú,
9. bizalomteli-gyanakvó,
10. praktikus-fantáziadús,
11. egyenes-titkolózó,
12. magabiztos-aggódó,
13. hagyományoszerető-kísérletező,
14. csoportember-önálló,
15. hibatűrő-perfekcionista,
16. nyugodt-feszült.

A kérdőív felvétele kis csoportban zajlott. Az eredményekről az összes teszt felvételét követően kaptak egyéni visszajelzést a vezetők.

A 360°-os visszajelzés

A 360°-os visszajelzés esetén általában 6 értékelő csoport ad visszajelzést ugyanazon szempontok alapján a vezetőről. Értékeli önmaga, a vezetője, a beosztottja, az azonos szinten dolgozó munkatársa, és ha van rá lehetőség, egy külső értékelő is, például ez értékesítői pozíciók esetén lehet ez hasznos. A teszt felvétele a középvezetők tájékoztatását követően történt. A középvezetők maguk adták meg azoknak a felső vezetőknek, munkatársaknak és beosztottnak a neveit, akikről úgy gondolták, hogy ismerik annyira a munkájukat, hogy értékelni tudják őket. Ezek közül az értékelő jelöltek közül random került kiválasztásra 2 fő felső vezető, 2 fő azonos szinten dolgozó munkatárs és 2 fő beosztott, akik az értékelést elvégezték. A külső értékelő választására nem volt lehetőség, mert a csoportvezetők nem állnak ilyen partnerrel kapcsolatban. Jelen tanulmány szempontjából a 360°-os visszajelzés önértékelése az érdekes, de fontosnak tartottam bemutatni az értékelési rendszert is, melybe ágyazva található az önértékelés. A vizsgált vezetői kompetenciákat egy 1–4-ig terjedő skálán véleményezték az értékelők, 1=egyáltalán nem jellemző, 2=nem jellemző, 3=jellemző, 4=teljes mértékben jellemző. Az eredmények elemzésénél gyenge és jó kategóriába lettek csoportosítva a válaszok, a gyenge kategóriába kerültek az 1-es és a 2-es válaszok, a jó kategóriát alkották a 3-as és a 4-es értékek. Így a megfogalmazások értelmében, ha 1-es vagy 2-es választ adtak az értékelők, akkor a kompetenciaelem tudása nem vagy gyenge szinten jelentkezett csak, ha 3-as vagy 4-esre értékelték a jelöltek, akkor pedig jó vagy kiváló teljesítményt mutatott a kompetenciaelem. A kiválasztott, a munkakör szempontjából fontos kompetenciák a következők voltak: konfliktuskezelés, együttműködés, meggyőzés, problémamegoldás, döntésképeség, ellenőrzés, felelősségvállalás, szorgalom, precizitás és teljesítménymenedzsment. A kompetencia megfogalmazásokat az 1. táblázat foglalja össze, a 360°-os visszajelzés kérdőív

A 360°-os visszajelzésen vizsgált kompetenciák és fogalmak meghatározásai

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

kompetenciáinak megbízhatósági vizsgálata egy előzetes tanulmány témája volt, de a kompetenciák minden esetben megfelelnek a megbízhatóság kritériumainak.

Statisztika

A Cattel 16 PF, a Bar-On-féle EQ-teszt és a 360°-os visszajelzés eredményeinek összehasonlítására egy szempontos ANOVA-t alkalmaztam, szignifikanciaszint $p < 0,05$. A tesztek és a 360°-os visszajelzés értékeléseinek összehasonlítására Khinégyszet próbát, Pearson-féle korrelációs módszert pedig a tesztek és a 360°-os visszajelzés értékelő csoportok eredményeinek vizsgálatára alkalmaztam.

Eredmények

Az életkori különbségek és a 360°-os visszajelzés vizsgálata kompetenciánként

Az átlagos életkor 36 év (szórás 8). A vezetői kompetenciákban és az életkorban nincs szignifikáns összefüggés ($F(1)=2,7, p > 0,05$). A kompetenciák külön elemzésénél, az együttműködés kompetencia esetén az

önmaguk szerint gyengén együttműködők az idősebb korosztály tagjai, az önmaguk szerint jól együttműködők a fiatalabb korosztály tagjai ($F(1)=6,7, p < 0,05$), az összefüggés szignifikáns. További kompetenciák esetén nincs szignifikáns különbség az életkor alapján (döntésképeség: $F(1)=0,36, p > 0,05$; konfliktuskezelés: $F(1)=1,8, p > 0,05$; meggyőzés: $F(1)=0,2, p > 0,05$; problémamegoldás: $F(1)=0,36, p > 0,05$; ellenőrzés: $F(1)=1,2, p > 0,05$; felelősségvállalás: $F(1)=1,7, p > 0,05$; precizitás: $F(1)=1,08, p > 0,05$; szorgalom: $F(1)=1,1, p > 0,05$; teljesítménymenedzsment: $F(1)=0,006, p > 0,05$).

Az EQ-teszt és a 360°-os visszajelzés-önértékelés kapcsolata kompetenciánként

A két teszt közepes korrelációt mutat ($r=0,524, p < 0,05$), vagyis azt mondhatjuk, hogy a 360°-os visszajelzés-önértékelés eredményének kapcsolata van az érzelmi intelligencia szintjével. A döntésképeség kompetencia esetén a legtöbb önmaga szerint jó döntésképeséggel rendelkező vezető magas EQ-pontszámot ért el ($F(1)=3,4, p > 0,05$, tendenciaszintű kapcsolat). Együttműködés esetén szintén ez az eredmény született,

aki jól teljesít az önbevallása szerint az együttműködés területén, az magasabb EQ-pontszámot ért el, azonban az eredmény nem szignifikáns ($F(1)=0,06$, $p>0,05$). A konfliktuskezelés és az önértékelés szignifikáns kapcsolatot mutat, azok, akik jól kezelik a konfliktusokat önbevallásuk alapján, azoknak magas az érzelmiintelligencia-pontszáma ($F(1)=8,5$, $p<0,05$), és a további kompetenciák esetén is kimutatható ez a szignifikáns kapcsolat: meggyőzés ($F(1)=6,79$, $p<0,05$); problémamegoldás ($F(1)=9,8$, $p<0,05$); ellenőrzés ($F(1)=4,9$, $p<0,05$); felelősségvállalás ($F(1)=5,2$, $p<0,05$); precizitás ($F(1)=7$, $p<0,05$); szorgalom ($F(1)=8,8$, $p<0,05$); teljesítménymenedzsment ($F(1)=6,7$, $p<0,05$, 2. táblázat). Vagyis azok, akik magas EQ-pontszámot értek el, azok magasra értékelték önmagukat a kompetenciák esetén is.

EQ intraperszonális skála és a 360°-os visszajelzés önértékelés kapcsolata kompetenciáknént

Teljesítménymenedzsment-kompetencia esetén, akik önmagukat magasra értékelték, vagyis önbevallásuk szerint a teljesítménymenedzsment-feladatot jól ellátják, azok magas EQ-pontszámot értek el az intraperszonális skálán ($F(1)=6,6$, $p<0,05$, 2. táblázat). A precizitás ($F(1)=6,7$, $p<0,05$, 2. táblázat), a szorgalom ($F(1)=16,1$, $p<0,01$, 2. táblázat), a konfliktuskezelés ($F(1)=5,4$, $p<0,05$, 2. táblázat) és a problémamegoldás ($F(1)=8,7$, $p<0,05$, 2. táblázat) esetén azok, akik az EQ intraperszonális skálán magas pontszámot értek el, azok jellemzően magasra értékelték magukat, akik alacsony pontszámot értek el, azok gyengére értékelték önmagukat is. Meggyőzés kompetencia esetén, akik magasra értékelték önmagukat az EQ intraperszonális skálán is magas pontot értek el, azonban, akik alacsonyra értékelték önmagukat, azok is jellemzően magas pontszámot értek el az érzelmiintelligencia-teszt e skáláján ($F(1)=4,1$, $p<0,05$, 2. táblázat). A meggyőzés vezetői kompetencia esetén további vizsgálatokra van szükség az érzelmi intelligencia intraperszonális skálájával összefüggésben. A további kompetenciák esetén nincs szignifikáns kapcsolat a tesztek eredményei között (döntésképesség: ($F(1)=1,99$, $p>0,05$); együttműködés: ($F(1)=0,5$, $p>0,05$); ellenőrzés: ($F(1)=2,4$, $p>0,05$); felelősségvállalás: ($F(1)=2,3$, $p>0,05$)).

EQ interperszonális skála és a 360°-os visszajelzés önértékelés kapcsolata kompetenciáknént

A döntésképesség ($F(1)=4,9$, $p<0,05$, 2. táblázat) és a felelősségvállalás ($F(1)=6,3$, $p<0,05$, 2. táblázat) kompetencia esetén szignifikáns az összefüggés az érzelmiintelligencia-teszt interperszonális skálája és a 360°-os visszajelzés önértékelése között. Azok, akik magas pontszámot értek el ezen a skálán, azok jellemzően

magasra értékelték önmagukat a vezetői kompetenciák esetén. A konfliktuskezelés ($F(1)=3,4$, $p<0,05$) és a teljesítménymenedzsment ($F(1)=3,7$, $p<0,05$) kompetencia esetén pedig tendenciaszerű az összefüggés, azok, akik alacsony EQ-pontszámot értek el, alacsonyra értékelték önmagukat is ezekben a kompetenciákban. A további, vizsgált vezetői kompetenciák esetén szignifikáns összefüggés nem mutatható ki (együttműködés: ($F(1)=2,5$, $p>0,05$); meggyőzés: ($F(1)=0,8$, $p>0,05$); problémamegoldás: ($F(1)=1,2$, $p>0,05$); ellenőrzés: ($F(1)=2,1$, $p>0,05$); precizitás: ($F(1)=1,2$, $p>0,05$); szorgalom: ($F(1)=0,1$, $p>0,05$)).

EQ adaptációs skála és a 360°-os visszajelzés-önértékelés kapcsolata kompetenciáknént

A teljesítménymenedzsment ($F(1)=7,29$, $p<0,05$, 2. táblázat) és a problémamegoldás ($F(1)=4,4$, $p<0,05$, 2. táblázat) kompetencia esetén szignifikáns a kapcsolat az adaptációs skála eredményeivel. Tendenciaszerű az összefüggés a döntésképesség ($F(1)=3,6$, $p>0,05$), a meggyőzés ($F(1)=3,7$, $p>0,05$) és a felelősségvállalás ($F(1)=3,3$, $p>0,05$) esetén. Jellemzően az eddig említett kompetenciák esetén megfigyelhető, hogy azok, akik magasra értékelték önmagukat a kérdések alapján, magas pontszámot értek el az adaptációs skálán is. A további kompetenciák esetén nincs szignifikáns összefüggés a skálával (együttműködés: ($F(1)=0,79$, $p>0,05$); konfliktuskezelés: ($F(1)=1,8$, $p>0,05$); ellenőrzés: ($F(1)=2$, $p>0,05$); precizitás: ($F(1)=2,3$, $p>0,05$); szorgalom: ($F(1)=2,2$, $p>0,05$)).

Az EQ stresszkezelés-skála és a 360°-os visszajelzés-önértékelés kapcsolata kompetenciáknént

A teljesítménymenedzsment esetén szignifikáns az összefüggés a 360°-os visszajelzés önértékelésének eredményével ($F(1)=9,5$, $p<0,05$, 2. táblázat). Azonban az eredmények megoszlanak, azok, akik magas pontszámot értek el, magasra értékelték magukat, viszont majdnem ugyanennyien alacsonyra értékelték magukat a jól teljesítők között, ami egy érdekes összefüggés, és további kérdéseket vethet fel. A meggyőzés ($F(1)=3,3$, $p>0,05$) és az ellenőrzés ($F(1)=3,3$, $p>0,05$) kompetencia esetén tendenciaszerű összefüggés mutatható ki. Jellemzően az említett kompetenciák esetén megfigyelhető, hogy azok, akik magasra értékelték önmagukat, magas pontszámot értek el a stresszkezelés-skálán is. Nincs szignifikáns összefüggés a további kompetenciák esetén (döntésképesség: ($F(1)=1,39$, $p>0,05$); együttműködés: ($F(1)=0,7$, $p>0,05$); konfliktuskezelés: ($F(1)=0,88$, $p>0,05$); problémamegoldás: ($F(1)=2$, $p>0,05$); felelősségvállalás: ($F(1)=1,7$, $p>0,05$); precizitás: ($F(1)=0,23$, $p>0,05$); szorgalom: ($F(1)=0,84$, $p>0,05$)).

Az EQ általános hangulati skála és a 360°-os visszajelzés-önértékelés-kapcsolata kompetenciánként

A konfliktuskezelés (F(1)=4,6, p<0,05, 2. táblázat), a problémamegoldás (F(1)=8,7, p<0,05, 2. táblázat) és a teljesítménymenedzsment (F(1)=5,4, p<0,05, 2. táblázat) kompetenciák és a hangulati skála között is szignifikáns az összefüggés a 360°-os visszajelzés eredményeivel. Az említett kompetenciák esetén megfigyelhető, hogy azok, akik magasra értékelték önmagukat a kérdések alapján, magas pontszámot értek el az általános hangulati skálán is. Tendenciaszintű az összefüggés a precizitás (F(1)=3, p>0,05) és az általános hangulati skálával. Nincs szignifikáns kapcsolat a további kompetenciák esetén (döntésképeség: F(1)=1,1, p>0,05; együttműködés: F(1)=0,7, p>0,05; meggyőzés: F(1)=1,4, p>0,05; ellenőrzés: (F(1)=2,4, p>0,05; felelősségvállalás: F(1)=2,7, p>0,05; szorgalom: F(1)=2,1, p>0,05).

A 360°-os visszajelzés-önértékelés és a Cattel 16 PF teszt kapcsolata

A Cattel 16 PF személyiségteszt tendenciaszintű gyenge korrelációt mutat a vezetői kompetenciákkal (összes kompetencia esetén, r=0,312, p>0,05). Három faktorról van szignifikáns kapcsolata a 360°-os visszajelzés önértékelés összpontszámának: a komoly-eleven faktorról (F(1)=5,8, p<0,05, 3. táblázat); a félénk-bátor faktorról (F(1)=4,7, p<0,05, 3. táblázat) és a hagyományoszerető-kísérletező faktorról (F(1)=6,6, p<0,05, 3. táblázat). A komoly-eleven és a félénk-bátor faktor esetén, ha valaki magasra értékeli önmagát a kompetenciák esetén, arra jellemző az elevenség és a bátorság, aki viszont alacsonyra értékeli önmagát, az komoly és félénk. A hagyományoszerető-kísérletező faktor esetén megoszlanak a válaszok, azok, akik alacsonyra értékeli magukat, azok inkább hagyományoszeretők. Ha valaki kísérletező, az esetben nem figyelhető meg, hogy magas lenne az önértékelése is, mert a válaszok megoszlanak, az alacsony és a magas értékelés között. A többi faktor esetén nem mutatható ki szignifikáns kapcsolat a 360°-os visszajelzés eredményeivel (tartózkodó-szívélyes (F(1)=1,8, p>0,05; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: F(1)=0,22, p>0,05; túlérzékeny-érzelmileg stabil: F(1)=0,42, p>0,05; önálvető-uralkodó: F(1)=0,16, p>0,05; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: F(1)=0,74, p>0,05; számító-érzelmi beállítottságú: F(1)=1,18, p>0,05; bizalomteli-gyanakvó: F(1)=0,43, p>0,05; praktikus-fantáziadús: F(1)=1,5, p>0,05; egyenes-titkolozó: F(1)=0,18, p>0,05; magabiztos-aggódó: F(1)=2,5, p>0,05; hagyományoszerető-kísérletező: F(1)=0,15, p>0,05; hibátűrő-perfekcionista: F(1)=0,39, p>0,05; nyugodt-feszült: F(1)=0,39, p>0,05).

A 360°-os visszajelzés-döntésképeség és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

A döntésképeség kompetencia önértékelése esetén a szabálykövető – szabályok alól kibúvó – faktor eredményével mutat a teszt tendenciaszintű összefüggést (F(1)=2,9, p>0,05). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: F(1)=0,27, p>0,05; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: F(1)=0,97, p>0,05; érzelmileg stabil-érzelmileg labilis: F(1)=0,002, p>0,05; domináns-alárendelő: F(1)=0,119, p>0,05; komoly-eleven: F(1)=0,174, p>0,05; félénk-bátor: F(1)=1,007, p>0,05; számító-érzelmi beállítottságú: F(1)=2,1, p>0,05; bizalomteli-gyanakvó: F(1)=0,009, p>0,05; praktikus-fantáziadús: F(1)=0,84, p>0,05; egyenes-titkolozó: F(1)=0,63 p>0,05; magabiztos-aggódó: F(1)=0,004, p>0,05; hagyományoszerető-kísérletező: F(1)=0,05, p>0,05; csoportember-önálló: F(1)=0,01, p>0,05; hibátűrő-perfekcionista: F(1)=0,74, p>0,05; nyugodt-feszült: F(1)=0,53, p>0,05).

A 360°-os visszajelzés-együttműködés és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Együttműködés kompetencia önértékelés esetén a félénk-bátor faktor esetén (F(1)=2,98, p>0,05) és a tartózkodó-szívélyes faktor esetén (F(1)=3,1, p>0,05) tendenciaszintű az összefüggés az eredmények alapján. A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: F(1)=0,86, p>0,05; érzelmileg stabil-érzelmileg labilis: F(1)=2,63, p>0,05; domináns-alárendelő: F(1)=1,52, p>0,05; komoly-eleven: F(1)=0,204, p>0,05; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: F(1)=1,08, p>0,05; számító-érzelmi beállítottságú: F(1)=0,08, p>0,05; bizalomteli-gyanakvó: F(1)=0,05, p>0,05; praktikus-fantáziadús: F(1)=0,30, p>0,05; egyenes-titkolozó: F(1)=0,59, p>0,05; magabiztos-aggódó: F(1)=0,41, p>0,05; hagyományoszerető-kísérletező: F(1)=0,65, p>0,05; csoportember-önálló: F(1)=0,07, p>0,05; hibátűrő-perfekcionista: F(1)=0,70, p>0,05; nyugodt-feszült: F(1)=0,04, p>0,05).

A 360°-os visszajelzés-konfliktuskezelés kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Konfliktuskezelés kompetencia önértékelés esetén szignifikáns a kapcsolat a félénk-bátor faktor esetén (F(1)4,3, p<0,05, 3. táblázat), a bizalomteli-gyanakvó faktor esetén (F(1)=4,9, p<0,05, 3. táblázat) és a nyugodt-feszült faktor esetén (F(1)=5,3, p<0,05, 3. táblázat). Azok, akik magasra értékelték önmagukat a konfliktuskezelés esetén, jellemzően bátrak, azok, akik pedig alacsonyra, jellemzően félénkek. Azonban azok a személyek, akik alacsonyra értékelték önmagukat a

konfliktuskezelés területén, azok gyanakvóak, akik pedig magasra, azok bizalommal telik, illetve akik alacsonyra értékelték magukat, azok feszültek, akik pedig magasra, azok a személyek nyugodtak. Tendenciaszintű a kapcsolat az érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás faktor esetén ($F(1)=4,06$, $p>0,05$) és a hagyományszerető-kísérletező ($F(1)=2,8$, $p<0,05$) faktor esetén is. A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,43$, $p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,01$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=3,26$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=1,4$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=1,08$, $p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=2,4$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=0,02$, $p>0,05$; egyenes-titkoló: $F(1)=0,73$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=1,70$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,39$, $p>0,05$; hibátűrő-perfekcionista: $F(1)=0,17$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-meggyőzés kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Meggyőzés kompetencia önértékelése esetén egy faktor esetén sincs szignifikáns kapcsolat a Cattel 16 PF faktorokkal (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,20$, $p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,260$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás $F(1)=1,1$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=1,08$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=0,28$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=2,33$, $p>0,05$; félénk-bátor $F(1)=0,22$, $p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=1,56$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó ($F(1)=2,09$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=1,15$, $p>0,05$; egyenes-titkoló: $F(1)=0,61$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=0,87$, $p>0,05$; hagyományszerető-kísérletező: $F(1)=2,50$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=1,20$, $p>0,05$; hibátűrő-perfekcionista: $F(1)=0,42$, $p>0,05$; nyugodt-feszült: $F(1)=1,17$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-problémamegoldás kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Problémamegoldás kompetencia önértékelés esetén szignifikáns a kapcsolat az egyenes-titkoló faktorról ($F(1)=4,08$, $p<0,05$, 3. táblázat). Az eredmények azonban megoszlának, a vezetők jellemzően magas pontszámot értek el a Cattel 16 PF teszt e faktorán, vagyis inkább titkolózóak, az önértékelés a problémamegoldás területén pedig jellemzően alacsonyra értékelték önmagukat. Tendenciaszintű az összefüggés a számító-érzelmi beállítottság faktor esetén ($F(1)=2,98$, $p>0,05$) és a hagyományszerető-kísérletező ($F(1)=2,86$, $p>0,05$) faktor esetén. A többi faktorban nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,22$, $p>0,05$; konk-

rét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,13$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás $F(1)=0,12$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=2,5$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=1,38$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=0,03$, $p>0,05$; félénk-bátor: ($F(1)=2,31$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: ($F(1)=0,16$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=0,21$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=0,12$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,36$, $p>0,05$; hibátűrő-perfekcionista: $F(1)=1,88$, $p>0,05$; nyugodt-feszült: $F(1)=0,17$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-ellenőrzés kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Ellenőrzés kompetencia önértékelés esetén egy faktorról sincs szignifikáns kapcsolat a Cattel 16 PF tesztnek (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,26$, $p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,509$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=0,289$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=0,018$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=0,66$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=0,306$, $p>0,05$; félénk-bátor ($F(1)=0,14$, $p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=0,047$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: ($F(1)=0,11$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=0,40$, $p>0,05$; egyenes-titkoló: $F(1)=0,25$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=1,06$, $p>0,05$; hagyományszerető-kísérletező: $F(1)=3,65$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,67$, $p>0,05$; hibátűrő-perfekcionista: $F(1)=0,17$, $p>0,05$; nyugodt-feszült: $F(1)=2,16$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-felelősségvállalás kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Felelősségvállalás kompetencia önértékelés esetén szignifikáns a kapcsolat a félénk-bátor faktor esetén ($F(1)=4,7$, $p<0,05$, 3. táblázat). Azok, akik magasra értékelték önmagukat felelősségvállalás területén inkább bátrak, akik pedig alacsonyra, azok félénkek. Tendenciaszintű az összefüggés a hagyományszerető-kísérletező faktor esetén ($F(1)=3,2$, $p>0,05$). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,38$, $p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,93$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=1,13$, $p>0,05$; domináns-alárendelő: $F(1)=0,40$, $p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=0,53$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: $F(1)=0,14$, $p>0,05$; félénk-bátor: ($F(1)=0,83$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: $F(1)=1,21$, $p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=2,77$, $p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=0,83$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,90$, $p>0,05$; hibátűrő-perfekcionista: $F(1)=0,008$, $p>0,05$; nyugodt-feszült: $F(1)=2,4$, $p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés precizitás kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Precizitás kompetencia önértékelés esetén szignifikáns a kapcsolat a komoly-eleven faktorról ($F(1)=5,4, p<0,05$) és a magabiztos-aggódó faktorról ($F(1)=4,5, p<0,05, 3. táblázat$). Ha valaki a precizitás területén önmagának alacsony pontszámot adott, akkor a Cattel 16 PF teszten is alacsony értéket ért el, vagyis aki önmaga szerint nem precíz, arra a komolyság jellemző, aki önmaga szerint pedig precíz, arra az elevenség jellemző. Ha valaki magabiztos, az magas pontszámot adott önmagának a precizitásra, illetve, ha valaki önmaga szerint nem precíz, arra jellemző, hogy aggódó. Tendenciaszintű a kapcsolat a félénk-bátor ($F(1)=3,3, p>0,05$) és a nyugodt-feszült faktor esetén ($F(1)=3,09, p>0,05$). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,84, p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,01, p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=1,28, p>0,05$; domináns-alárendelődő: $F(1)=1,13, p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: $F(1)=0,85, p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=0,18, p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: $F(1)=0,30, p>0,05$; praktikus-fantáziadús: $F(1)=0,15, p>0,05$; hagyományos- kísérletező: $F(1)=1,70, p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,01, p>0,05$; hibátűrő-perfekcionista: $F(1)=0,35, p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés-szorgalom kompetencia és a Cattel 16 PF faktorok kapcsolata

Szorgalom kompetencia önértékelés esetén tendenciaszintű az összefüggés a domináns alárendelődő faktorról ($F(1)=3,3, p>0,05$). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (tartózkodó-szívélyes: $F(1)=0,44, p>0,05$; konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,64, p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=1,63, p>0,05$; komoly-eleven: $F(1)=2,5, p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: $F(1)=1,06, p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú $F(1)=1,42, p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: $F(1)=0,82, p>0,05$; praktikus- fantáziadús: $F(1)=0,07, p>0,05$; egyenes-titkolozó: $F(1)=1,3, p>0,05$; magabiztos-aggódó: $F(1)=2,7, p>0,05$; hagyományos- kísérletező: $F(1)=0,24, p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=0,14, p>0,05$; hibátűrő-perfekcionista: $F(1)=1,08, p>0,05$; a nyugodt-feszült: $F(1)=0,71, p>0,05$).

A 360°-os visszajelzés- teljesítménymenedzsment kompetencia és a Cattel 16 PF faktor kapcsolata

Teljesítménymenedzsment-kompetencia önértékelés esetén szignifikáns az összefüggés a következő faktorokkal: tartózkodó-szívélyes ($F(1)=4,07, p<0,05$,

2. táblázat

A vezetői kompetenciák és a Bar-On EQ-teszt szignifikáns összefüggései

		Vezetői kompetencia									
		Döntésképes-ség	Együttmű-ködés	Konfliktus-kezelés	Meggyőzés	Probléma-megoldás	Ellenőrzés	Felelősség-vállalás	Precizitás	Szorgalom	Teljesítmény-menedzsment
EQ-teszt	EQ-teszt összes			magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas
	intrapersonális skála			magas-magas;	magas-magas;	magas-magas;			magas-magas;	magas-magas;	magas-magas;
	interperszonális skála			alacsony-ala-csony	alacsony-ma-gas	alacsony-ala-csony			alacsony-ala-csony	alacsony-ala-csony	magas-magas
	adaptációs skála	magas-magas					magas-magas				magas-magas
	stresszkezelés skála										magas-magas;
	általános han-gulati skála			magas-magas		magas-magas					magas-magas
	EQ-teszt										magas-magas

A vezetői kompetenciák és a Cattell 16 PF szignifikáns összefüggései

	Döntésképesség	Együttműködés	Konfliktuskezelés	Meggyőzés	Problémamegoldás	Ellenőrzés	Felelősségvállalás	Precizitás	Szorgalom	Teljesítmény-menedzsment
Cattell teszt	Cattell-teszt összes tartózkodó-szívélyes		magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas	magas-magas
	konkrét-absztrakt gondolkodású									
	érzelmileg stabil-labilis									
	domináns-alárendelődő									
	komoly-eleven							magas-magas; alacsony-alacsony		magas-magas
	szabálykövető-szabályok alól kibúvó									
	félénk-bátor			magas-magas; alacsony-alacsony				magas-magas; alacsony-alacsony		magas-magas
	számító-érzelmi beállítottságú									
	bizalomteli-gyanakvó			ellentétes magas-alacsony						
	praktikus-fantáziadús									
	egyenes-titkolózó					ellentétes magas-alacsony				
	magabiztos-aggódó									ellentétes magas-alacsony
	hagyományoszerető-ki-sértetező									
	csoportember-önálló									
	hibátűrő-perfekcionista									
	nyugodt-feszült			ellentétes magas-alacsony						

3. táblázat); komoly-eleven ($F(1)=6,7$, $p<0,05$, 3. táblázat); félénk-bátor ($F(1)=5,07$, $p<0,05$, 3. táblázat); magabiztos-aggódó ($F(1)=4,9$, $p<0,05$, 3. táblázat). Azok, akik magasra értékelték önmagukat a teljesítményértékelés során szívélyesek, elevenek, bátrak és magabiztosak. Tendenciaszintű az összefüggés a praktikus-fantáziadús faktor esetén ($F(1)=3,2$, $p>0,05$). A többi faktor esetén nincs szignifikáns kapcsolat (konkrét gondolkodású-absztrakt gondolkodású: $F(1)=0,54$, $p>0,05$; érzelmi stabilitás-érzelmi labilitás: $F(1)=0,27$, $p>0,05$; domináns-alárendelődő: $F(1)=1,79$, $p>0,05$; szabálykövető-szabályok alól kibúvó: ($F(1)=2,42$, $p>0,05$; számító-érzelmi beállítottságú: $F(1)=1$, $p>0,05$; bizalomteli-gyanakvó: ($F(1)=0,52$, $p>0,05$; egyenesítőkolozó: $F(1)=0,59$, $p>0,05$; hagyományszerető-kísérletező: $F(1)=1,72$, $p>0,05$; csoportember-önálló: $F(1)=1,34$, $p>0,05$; hibatűrő-perfekcionista: $F(1)=1,12$, $p>0,05$; a nyugodt-feszült: $F(1)=0,04$, $p>0,05$).

Következtetés

A vizsgált vezetői kompetenciák 360°-os visszajelzés önértékelése esetén életkor szerint nincs szignifikáns különbség. Carless és munkatársai (1998) is hasonló eredményre jutottak a 360°-os visszajelzés eredményei alapján, bár ők nemcsak az önértékelést vették figyelembe. A vezetői kompetenciák külön elemzésével megfigyelhető, hogy az együttműködés területén különböznek a csoportok. A fiatal korosztály szerint ők jól működnek együtt másokkal, míg az idősebb korosztály tagjai önbevallásuk szerint nem együttműködők.

Az is megfigyelhető, hogy az érzelmi intelligencia szintje összefüggésben van a vezetői kompetenciák önértékelésének szintjével. A konfliktuskezelés, a meggyőzési készség, a problémamegoldás, az ellenőrzés, a felelősségvállalás, a precizitás, a szorgalom és a teljesítménymenedzsment esetén, ha valaki önmaga szerint jó ezekben a vezetői kompetenciákban, akkor magas EQ-pontszámot ért el.

A jó konfliktuskezelő, jó meggyőzési készséggel rendelkező, jó problémamegoldó, precíz, szorgalmas vezetők éntudatosak, nagy az önbecsülésük, függetlenek, törekszenek az önmegvalósításra, és önérvényesítők is egyben, illetve, ha nem tartják önmagukat annak, akkor ezek az érzelmi-intelligencia komponensek nem jellemzők rájuk. A teljesítménymenedzsment-feladatokat kiválóan végző vezetők pedig ezen a skálán is magas pontszámot értek el, azonban azt nem mondhatjuk el, hogy a teljesítménymenedzsmentet gyengén végzőknek például alacsony lenne az önbecsülésük vagy az önérvényesítésük. Megfigyelhető az is, hogy a magas döntésképeséggel rendelkező és felelőség-

teljes vezetők empatikusak, jellemző rájuk az interpersonális kapcsolatok építése és a társas felelősségtudat. A problémamegoldásban kiváló vezetők könnyen alkalmazkodnak, rugalmasak, a realitásérzékük erős. Ennél a két skálánál a vezetői kompetenciák és az EQ-skálák hasonló területeket mérnek. Az összefüggés innen is eredhet a felelősségvállalás kompetencia-társas felelősségvállalás esetén, vagy a problémamegoldás kompetencia és az adaptációs skála problémamegoldás komponens esetén. Ez az eredmény azt is alátámaszthatja, hogy a vezetői kompetenciák mérése megfelelően történt a standard eszközhöz való viszonyítás alapján. A teljesítménymenedzsment-feladatokat kiválóan ellátók jól tűrik a stresszhatásokat, stressztolerancia és impulzuskontroll jellemző rájuk. A gyengén teljesítménymenedzselők pedig szintén magas stressztűréssel rendelkeznek. Ebből a szempontból a csoportok között nincs különbség, vagyis a stresszkezelés nem befolyásolja valószínűleg ennek a feladatnak az ellátását. A konfliktusokat jól kezelőkre, a problémamegoldókra, a teljesítménymenedzsmentet jól végzőkre az is jellemző, hogy optimista és boldog személyek.

A Cattel 16 PF teszt eredménye alapján láthatjuk, hogy aki magas pontszámot ért el, az önbevallása szerint jó konfliktuskezelő, meggyőző, jó problémamegoldó, jól ellenőrző, felelősségteljes, precíz, szorgalmas, és a teljesítménymenedzsment-feladatokat megfelelően ellátó vezető. A teljesítménymenedzsmentet jól végző vezetők jellemzően szívélyesek, elevenek, bátrak és magabiztosak. A precíz vezetőkre jellemző az elevenség és a magabiztosság. A nem precíz vezetőkre pedig a komolyság. A felelősségteljes vezetők bátrak, a felelősségvállalás hiányában pedig a félénkség jellemzi a vezetőket. A rossz problémamegoldó vezetők titkolózók. A jó konfliktuskezelő vezetők bátrak, nyugodtak és bizalommal teliek, a gyenge konfliktuskezelő vezetők pedig gyanakvók és feszültek.

Ezek az eredmények segíthetnek a vezető fejlesztésében. A vezetői kompetenciák fejlesztése segítheti az érzelmi intelligencia fejlődését és fordítva, az érzelmi intelligencia megfelelő komponenseinek fejlesztése a vezetői kompetenciák bizonyos fejlődését eredményezheti. Bizonyos személyiségtényezők megfelelő fejlesztése egyes vezetői kompetenciák fejlődését is eredményezheti. Az eredmények ugyan egy pilot programból származnak, így a minta elemszáma ilyen szintű következtetésekre nem adhat okot teljes mértékben, de a további vizsgálatok kiterjesztésével ez a kérdés is megválaszolhatóvá válhat, és a vezetői kompetenciák fejlesztésének eszköztára is növekedhet ezen elképzelés alapján.

Lábjegyzet

Köszönetnyilvánítás:

„A kutatás a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergenciaprogram című kiemelt projekt keretében zajlott. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.”

Köszönöm a Linamar Hungary Zrt.-nek, a Humánpolitikai osztálynak és Parászka Tibor humánpolitikai igazgatónak, hogy biztosították az adatfelvételt és segítették munkámat.

Felhasznált irodalom

- Atkins, P.W.B. – Wood, R.E. (2002): Self-versus other's ratings as predictors of assessment center rating: validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55.: p. 871–904.
- Bakacsi Gy. (1998): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Bar-On, R. (1997): Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual. Toronto: Multi Health Systems
- Bar-On, R. (2004): The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Rationale, description and summary of psychometric properties. in: Glenn Geher (ed.): *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge: Nova Science Publishers: p. 111–142.
- Boyatzis, R.E. (1982): The Competent Manager-Modell for Effective Performance. Chichester: John Wiley and Sons
- Brown, R.B. (1994): Reframing the competency debate. *Management Learning*: p. 289–300.
- Carless, S. – Mann, L. – Wearing, A. J. (1998): Leadership, managerial performance and 360-degree feedback. *Journal of Applied Psychology*, 82(2.): p. 281–292.
- Cattell, R.B. – Eber, H.W. – Tatsuoka, M.M. (1970): *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF)*. Champaign, IL: Institute for Personality and Ability Testing
- Chong, C. – Ho, Y. – Tan, H. – Ng, K. (2001): A Practical Model for Identifying and Assessing Work Competencies. in: <http://www.esc.edu/MDF> (Vol.3, No.1.2000).
- Eraut, M. (1994): *Developing professional knowledge and competence*. London: Falmer Press
- Freudenberg, R. (2004): Competency modeling. in: <http://111.ipmaac.org/ptcss/PTC%20Competency%20Modeling%20Presentation.ppt>.
- Goleman, D. (1998): What Makes a Leader. *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 11–12.: p. 93–104.
- Hegyí H. (2012): Személy(iség) a kompetenciák mögött. Doktori értekezés. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Alkalmazott pszichológia Program
- Jakó M. (2003): A kompetencia fogalmának értelmezési lehetőségei Magyarországon, a kompetenciák elismerésére tett kísérletek az Európai Unióban. <http://www.Easylearning.hu/magyar/easyherald/2003maj/jakocikk1.html> Letöltés dátuma: 2013. 02.13.
- Klemp, G.O. – McClelland, D.C. (1986): What characterizes intelligent functioning among senior managers? *Practical Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press
- Kővári Gy. (1991): *Gazdálkodás az emberi erőforrásokkal*. Felsőfokú személyügyi szaktanfolyam jegyzék. Budapest: Országos Munkaügyi Központ
- Legge, D. – Barber, J.P. (1982): *Információ és készség*. Budapest: Gondolat Kiadó
- London, M. – Smither, J.W. (1995): Can multi-score feedback change perceptions of goal accomplishment self-evaluations, and performance related outcomes? *Personnel Psychology*, 48.: p. 803–839.
- Martin, G. – Staines, H. (1994): Managerial competences in small firms. *Journal of Management Development*, 13:7: p. 23–24.
- Mayer, J.D. – Salovey, P. – Caruso, D.R. (2000): Competing models of emotional intelligence. in: R. J. Stenberg (Ed.): *Handbook of Human Intelligence*. New York: Cambridge University Press: p. 396–420.
- McClelland, D.C. – Boyatzis, R.E. (1980): Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement. *The Personnel and Guidance Journal*, Jan.: p. 368–372.
- Meier, H. (2001): Integrierte Führungskraftentwicklung. *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung and Industrial Engineering*. Vol. 50, No.1.: p. 33–35.
- Mohácsi G. (1996): Kompetencia modell nemzetközi környezetben. *Humánpolitikai Szemle*. Vol. 7, No. 11.: p. 3.
- Neubauer, A.C. – Freudenthaler, H.H. (2005): Models of Emotional Intelligence. in: *Emotional Intelligence. An international handbook*. Eds.: Schulze, R., Roberts, R. D., Hogrefe and Huber Publishers
- Pató G.Sz.B. (2006): Kompetenciák, feladatok logisztikai rendszerekben. Doktori (Ph.D) értekezés. Veszprém: Pannon Egyetem Gazdálkodási és Szervezéstudományok Doktori Iskola
- Spencer, L. – McClelland, D. – Spencer, S. (1990): *Competency Assessment Methods, History and State of the Arts*. Boston: Hay/McBer Research Paper
- Spencer, I.M.Jr. – Spencer S.M. (1993): *Competence at work*. New York: John Wiley Sons
- Sveiby, K.E. (2001): *Szervezetek új gazdasága: a menedzselt tudás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Szászvári K. (2008): *Humán erőforrás gazdálkodás modul*. Munkaerő-piaci ügynök képzés. Modulfüzet. Pécs
- Szelestey J. (2012): *A kompetencia modell kidolgozásának módszertana*. Szakdolgozat
- Szögi Z. (1997): *Kompetenciavizsgálat a MALÉV Rt. középvezetőinél*. Szakdolgozat. Budapest.
- Takács I. (2010): *A halogatás jellemzői a felsőoktatásban*. Habilitációs dolgozat.
- Tóthné S.G. (szerk.) (2000): *Humán erőforrások gazdaságtana*. Miskolc: Bíbor Kiadó
- Woodruffe, C. (1993): What Is Meant by a Competency?, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 14 Is: 1: p. 29–36.