

## **A megfelelő érzelmi intelligenciával rendelkező munkaerő és vezető jelentősége a vállalati fenntarthatóság szempontjából**

**Pétervári Zsófia - Nagy Tamás- Balassa Éva**

### **Összefoglaló:**

*A téma aktualitását adja, hogy napjainkban a vállalatok, a szervezetek komoly kihívásokkal kerülnek szembe munkavállalók terén. A világ és benne az emberek is megváltoztak. A két új, nemrég dolgozni kezdő generáció már odafigyel a munka és az élet egyensúlyára, nem akar mindig elérhető lenni a felettesének, és a vezető beosztásért, ill. az ezzel járó felelősségért sem feltétlenül rajong. Visszaszorulóban van a cég iránti lojalitás is, a fiatalok továbbállnak, ha elégedetlenek, sokszor még a konfliktusokat is inkább elkerülik. Ezen helyzetben a vállalatnak érzelmileg intelligens vezetőkre van szüksége, akik megérzik és megértik a beosztottakat, akik odafigyelnek igényeikre és akik akár az ő tudtuk nélkül is, de fejlesztik a dolgozói érzelmi intelligenciát is. Így javul a vállalati klíma és lecsökkenhet a fluktuáció is. Ebben a tanulmányban szintetizáljuk a szakirodalom lényegét, továbbá szeretnénk az olvasót ráébreszteni, hogy a végbement változásokra a vállalatoknak reagálni kell, továbbá, hogy a fenntartható vállalati siker kulcsa a munkavállaló teljesítményében és az őt koordináló vezetés érzelmi intelligenciájában rejlik.*

**Kulcsszavak:** fenntarthatóság, érzelmi intelligencia, Y,Z generáció, generációs különbségek hatása

**Jel kódok:** J24,O15, M12, M14

## **Significance of workers and leaders in connection with suitable emotionale intelligence and corporate sustainability**

### **Abstract:**

*The actuality of this topic is the fact that companies, organisations face everyday major challenges in the field of their employees. This world and people have changed. The two new generations, who have recently started working, are already paying attention to their work and life balance; they do not always want to be available for their supervisor. They don't even want to work in leading positions and they don't adore responsibility. Their loyalty of the company is getting reduced, young people move forward, if they aren't satisfied, they do avoid conflicts. In this situation, a company needs emotionally intelligent executives who perceive and understand the subordinates and who are able to attentive their needs and who, even without their knowledge, develop their emotional intelligence. This way corporate climate can be improved and fluctuation can also be reduced. In this study, we synthesize the essence of the literature, and we want to let the reader realize that companies must react to the changes that have been happened in the last years. Furthermore we would like to admit, that the key to sustaining corporate success lies in the efficiency of the employee and in the emotional intelligence of the coordinating leadership.*

**Keywords:** sustainability, emotional intelligence, Y, Z generations, generational differences

**Jel codes:** J24,O15, M12, M14

## **Bevezetés**

Minden ember más, mindegyik más és más értéket és ezáltal természetesen lehetőségeket hordoz önmagában. Azonban a vezetőknek képesnek kell lenniük felismerni ezeket az emberi különbségeket, az eltérő képességeiket, igényeket és tudniuk kell értékeiket a megfelelő munkaterületen maximálisan kihasználni a vállalati profit érdekében. Az alkalmas személyek megtalálásához azonban szükség lesz a vezetői érzelmi intelligenciára, mely a vállalatnál felmerülő problémák megoldásában segít és lehetővé teszi a kitűzött célok és sikerek elérését.

A mai felgyorsult világban nincs idő a megfelelő ember folyamatos keresgélésre és az új munkaerők ismételt betanítására, mivel ez a többi munkavállaló munkából történő kiesését és az új pozíció termelőképességének időbeni eltolódását jelenti, ami végső soron profit kiesést, azaz veszteséget jelenthet a vállalatok sikerének, fenntarthatóságának. Egy szervezet különálló és egymástól többé vagy kevésbé különböző érzelmi intelligenciájú emberek csoportjaiból áll. Ez már önmagában hordozza azokat a különbözőségeken alapuló szinergiákat és konfliktusokat, melyek jelentős mértékben meghatározzák egy szervezet sikerességét. Emellett kiemelnénk a munkaerőpiacon végbement generáció váltást, mely teljesen új kihívásokat jelentenek a munkaadóknak. Az új Y és Z generációk másfajta bánásmódot igényel, mely rugalmas, kreatív és magas érzelmi intelligenciájú vezetőket, ill. fejlett szervezeti kultúrát igényel. (Scholz, 2014)

A sikeres szervezet jó teljesítményének alapja a szervezetet alkotó egyének kiváló kommunikációja, az egymás iránt tanúsított tolerancia, az egymás feltétel nélküli elfogadása. Ezek a tényezők meghatározzák magát a szervezeti kultúrát, melyet a képzett és tehetséges menedzsment megfelelően kezelve jelentősen javíthatja a szervezet fenntarthatósági teljesítményét.

Léteznek olyan sikeres vállalatok, ahol a viszonylag kevés bürokratikus szabály ellenére nagyon jó a szervezeti egységek és az azokat alkotó munkatársak összhangja, ebből eredően az általuk végzett munka minősége is. Ellenpéldának azokat a szervezeteket lehet megemlíteni, ahol gyakoriak a munkatársak közti konfliktusok (melyek akár szóváltásban, veszekedésben, néha még testi erőszakban is megnyilvánulhatnak), melyek a termék vagy a szolgáltatás minőségét is meghatározó a értékteremtő munka hatékonyságát nagyban leronthatják.

Ennek értelmében a jó vezető felelőssége tudatosan olyan, érzelmileg fejlett személyekből összeállítani a kollektívát, melyben a munkatársak nemcsak tudnak, de akarnak is egymással jól kijönni, a sikereket közösen elérni. Ehhez azonban szükség van az érzelmi intelligenciára, az érzelmileg intelligens vezetőre. Tehát tudatosan, a szervezethez és a feladatokhoz kell a vállalati célokhoz illő dolgozókat kiválasztani, amely komoly kihívást jelent.

## **Anyag és módszer:**

### **A kutatás célja és területe**

A tanulmány elkészítésének a célja, egyrészt, hogy rámutassunk az érzelmi intelligencia fontos szerepére a vezetésben, a vállalat sikerességében, fenntarthatóságában. Továbbá, hogy választ találjunk arra, hogy a munkaerő kiválasztásával foglalkozó vezetőknek és az alkalmazottaknak mennyire lehet segítségükre az érzelmi intelligencia jelenléte. Szeretnénk rámutatni arra, hogy magasabb érzelmi intelligenciájú munkatársak a fenntarthatóság szempontjából, hosszútávon biztosítják a vállalati sikert. Az érzelmi intelligencia bármely korban tanulható és fejleszhető, a szervezet fejlődéséhez be kell építeni a mindennapokba.

Terjedelmi okokból kifolyólag a vizsgált témában önálló kutatást nem végeztünk, a témához kapcsolódó szakirodalmat tömörítve mutatjuk be.

A tanulmány középpontjában az alábbi kutatási kérdések állnak:

- Mít is jelent az érzelmi intelligencia? Hogyan lehet fenntartható egy vállalat?
- Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben- a biztos út a fenntartható vállalat felé
- Mely a sikeres vezetői tevékenység eszköztára? Mely vállalati fenntarthatóságot elősegítő eszközök léteznek?
- Melyek az érzelmi intelligencia hátrányai a munkavállaló szemszögéből?
- A generációs változások hatása, veszélyei a munkahelyre

## **Szakirodalmi áttekintés**

A munkaerővel, a munkaerő kiválasztásával a 19. században kezdtek el mélyebben foglalkozni, akkor még kevésbé az ember, sokkal inkább a profit állt a középpontban. A régi pragmatista és funkció szemléletű modellekben meglévő munkaerő kiválasztásának folyamata gyökeres változásokon ment keresztül. M.Vas.I. (2010) Az 1800-as évek elején Lyrand képviselő szájából elhangzó a „Megfelelő embert a megfelelő helyre” szemléletet felváltották a dinamikus, interakcionista modellek, amelyekben már figyelembe vették azokat a lehetőségeket, amit a munka nyújt az egyén számára és azokat a szükségleteket, elvárásokat, amelyeket az egyén támaszt a munkával, szervezettel szemben. A XX. század elején az ipari forradalom idejében fogadták el a munkapszichológiát, mint tudományt. Taylor munkássága sokat lendített ezen a folyamaton, aki az emberi munkatevékenység tudományos elemzésével próbálta racionalizálni, és még hatékonyabbá tenni a termelést (Taylor 1911). A munkapszichológia és a szervezeti pszichológia egyik megalapozója Hugo Münsterberg, 1912-ben már a bostoni villamosvezetők, ill. a telefonközpontosok kiválasztására olyan berendezést konstruált, ami szimulálta azok munkahelyzetét, vizsgálta a monotónia hatásait a munkahelyen. (Münsterberg, 1912) Továbbá ők ketten voltak az elsők, akik különböző foglalkozási ágakban meghatározták és leírták az alkalmassági követelményeket. A Human Relation (1930-1950) irányzat képviselői egyértelműen hangsúlyozták az ember szerepét a szervezetben és az addigi gazdasági – homo oeconomicus – emberképet a homo socialis emberkép váltotta fel. Két nagy klasszikus kutatója Taylor elsődlegesen a vezető – beosztott viszonyt vizsgálta, míg Fayol pedig a vállalati vezetést. Majd Maslow és Rogers (1950-1970) humanisztikus irányzata az önmegvalósító emberképet fogalmazta meg, amelyben fontos szerepet kapott a motivációkutatás.

A munka- és szervezetszichológiai vizsgálatok irodalma ma már elterjedt. A kérdés csak az, hogy egy vállalat, ill. a Hr mennyire foglalkozik dolgozóival. A mai napig sok cég nem fektet elég energiát a szervezeti kultúra fejlesztésében, mert még mindig nem ismerték fel az abban rejlő lehetőségeket. A munkalélektani vizsgálóeljárásokat használják fejlesztési céllal is, ahol az eredményekre építve a munkavállaló vagy egy egész csoport fejlődését célzó beavatkozásokat (coaching, tréning) alapozhat meg (Mírnics 2011).

A vállalatok számára célszerű lenne az alábbi szempontokat kiválasztásnál figyelembe venni. Az interjú a legáltalánosabban használt kiválasztási eszköz, amely egy kiválasztási folyamatban akár többször is használható, önmagában azonban kevésbé megbízható módszer, a vezetőnek saját érzékeire és érzéseire kell hagyatkozni. Az interjú négy fő területet érint (Mírnics 2011):

- Alkalmazkodás - annak eldöntése, hogy a jelölt képes-e, és motivált-e alkalmazkodni a szervezet elvárásaihoz (pl. szabályok betartása, túlóra, utazási követelmények stb.),
- Értékek - annak felderítése, hogy a személy értékei megegyeznek-e a vállalati kultúra értékeivel, vagy attól eltérnek,
- Motiváció - a személy egyedi motivációs lehetőségeinek vizsgálata, a vállalati jutalmazási lehetőségek függvényében,
- Kompetenciák - a vállalat és a munkakör szempontjából releváns tudás, képességek, személyiségjegyek felmérése, ide értve a konkrét probléma megoldási lehetőségeket is.

Az interjú formái (Dara 2008):

- Strukturált interjú - egy előre megtervezett szerkezet szerint állítják össze, általában kérdezz-felelek formában zajlik,
- Panelinterjú - több kérdező van jelen, a döntésnél háttérbe szorulnak a személyes benyomások,
- Páros interjú - általában a pályázó cég szakembere mellett a megpályázott pozíció szakterületének vezetője is jelen van,
- Interjúsorozat - a pályázó egymás után több, különböző szakemberrel találkozik,
- Csoportos interjú - szituációs gyakorlatokat ennél az interjúnál gyakran alkalmaz a pályázató cég,
- Stresszinterjú - erre akkor szokott sor kerülni, amikor olyan munkakőről van szó, ahol a jelölt stressztűrő képessége és konfliktuskezelő készsége kiemelten fontos

A munkakörre alkalmas személyek felvétele természetesen nagyban megkönnyíti egy szervezet életét, ám véleményünk szerint nem jelent garanciát, mivel az évek elteltével, a kor előrehaladtával változnak mind a dolgozók, mind az ő igényeik is. Ezért a dolgozók ismerete, a személyes kontaktus a HR-es részéről elengedhetetlen. A szervezetben kell, hogy legyen egy alkalmas személy, aki a dolgozói igény- és személyiség változásokat, ill. fejlődést figyelemmel kíséri és mindezzel reagál. Márcsak különös tekintettel az új korosztály által okozott változások miatt is, hiszen az idősebbek sokmindent átvesznek tőlük.

### **Az érzelmi intelligencia fogalma**

A definíciója szerint az érzelmi intelligencia egyfajta képességként határozható meg az érzelmek felfogására, kifejezésére, azok megértésére és felhasználására (Salovey, Mayer 1990). Az 1. ábra mutatja be Salovey-Mayer modelljének komponenseit.



**1.sz. ábra: Salovey és Mayer modellje és kompetenciákhoz tartozó cselekvés sorok**

*Forrás: Oláh, 2005, 159.old*

Daniel Goleman a fogalom legfőbb népszerűsítőjének számít, szerinte is az érzelmi intelligencia a magunk és mások érzelmeinek felismerésére szolgáló képesség, amivel ösztönözhetjük magunkat, és amivel egyaránt kezelhetjük érzelmeinket a másokkal való kapcsolatainkban és magunkban is. (Goleman, 2008) Goleman gondolatmenete szerint az érzelmi intelligencia öt érzelmi és társasági területre terjed ki (önismeret, önuralom, motiváció, empátia, kapcsolatkezelés) (Middleton 2015).

A magas érzelmi intelligenciával rendelkező emberek cselekedeteit nem az érzelmeink uralják, sokkal inkább azt jelenti, hogy az empátiájuknak köszönhetően jól felméri a környezetüket és az embereket. Ez teszi lehetővé számukra, hogy a különböző élethelyzeteket sikeresen tudják kezelni. Az intelligencia elsősorban a tudatos gondolkodásban érhető tetten. Az érzelmi intelligencia tulajdonképpen azt a képességet jelenti, hogy az érzelmeink erejét és ösztönösségét az emberi energia, az információk, az összetartozás és a befolyásolás forrásának érzi az ember, megérti és hatékonyan alkalmazza. A magas IQ mindössze húsz százalékban járul hozzá a sikerhez. A fennmaradó nyolcvan százalék az érzelmi intelligencia függvénye. Az érzelmileg intelligens cselekvés lényeges alkotóeleme a mások iránti érzékenység. Az érzelmileg intelligens viselkedéshez vezető úton az első lépése nem más, mint az emberek elfogadása. Az érzelmi intelligenciához öt lépcsőfokon keresztül lehet eljutni (Wurzer, 2017):

1. Saját érzéseink felismerése
2. Saját érzéseink kezelése
3. Saját érzéseink tettekre váltása
4. Kapcsolatépítés

## 5. Másokkal egyénre szabottan bánni

### **A fenntartható fejlődés fogalma:**

Az egyesült Nemzetek Szervezetének 1987-es jelentése szerint olyan fejlődési folyamat, mely során a jelen szükségletei kielégülnek, a környezet,- a társadalmi egyenlőség- és a gazdasági fejlődés sérülése nélkül. A környezetvédelem, a gazdasági fejlődés és a társadalmi fejlődés egyensúlya (climenews.com)

Tanulmányunkban a vállalati fenntarthatóság tágas témakörét leszűkítjük a társadalmi fejlődésen belüli egyén, ill. a szervezeti fejlődésre. Egyetértünk abban, hogy a sikeres vállalat kulcsa az ember, az egyéni tehetség és individualizmus. Ha egy vállalat, ill. a vezető(k) képes(ek) a dolgozóból a maximumot kihozni, aki elégedetten és motiválva teszi a dolgát, akkor kiváló szervezeti kultúráról beszélünk, ami érzelmi intelligencia nélkül lehetetlen. Vállalati fenntarthatóságon tehát az érzelmi intelligenciával irányított vezetést értjük, mely a hosszútávú eredményeket és profitot hoz.

### **Cikkünk eredményei:**

#### **Az érzelmi intelligencia hatalma a vezetésben- a biztos út a fenntartható vállalat felé**

Ahhoz, hogy egy vezető sikeres legyen, szüksége van a munkatársaira a vezetés számtalan területén, legyen az a vállalati célok végrehajtása, vagy egy új fejlesztési irány meghatározása, ill. ötletek meghallgatása. Megfelelő munkahelyi klíma esetén a vezetők bármit elérhetnek munkatársaiknál. A munkatársak véleményének kikérése, vagy szabad és aktív vélemény nyilvánítás lehető csupán apró elismerések feléjük, ám motiválja őket, pozitív vállalati hangulatot eredményez és növeli az elkötelezettséget a céget irányában. Ezért fontos, hogy pozícióba kerülve sikeres és tisztelt vezető válljon valakiből, és a tiszteletet példamutatással érje el, nem pedig félelemkeltéssel. A rossz hangulat csak magas fluktuációt eredményez, sikereket nem. Ez persze nagyban függ a vezetési stílustól is. Tehát milyen viselkedést alkalmaz a tervezésnél, a szervezésnél, az ellenőrzésnél és a motiválásnál? Hogyan figyel oda a beosztottakra, milyen célokat és követelményeket állít fel, hogyan irányít, dicsér, büntet, fejleszt, milyen személyes kapcsolatot alakít ki a beosztottakkal? ( Goleman-Boyatzis-McKee, 2003)

A vezetési stílust sok minden befolyásolhatja, Ternovszky Ferenc (2003) szerint:

- A vezető személyisége
- A vezető céljai
- A szervezet céljai
- A csoporttagok személyisége
- A csoporttagok céljai
- A csoport értékrendje
- A szervezeti kultúra

Ezen tényezők különböző helyzetekben más-más súllyal jelennek meg, de ezek együttes hatásaként a dolgozókról attitűdök alakulnak ki és ezek hatással lehetnek a vezetői magatartásra.

A klasszikus vezetési stílusok:

1. Az autokrata vezetőről, aki minden döntést magánál tart, szigorú ellenőrzés alatt tartja a beosztottakat.
2. A demokratív megosztja a feladatokat, nem nem szívesen vállal felelőséget.
3. A „szabadjára engedő” : a vezető beolvad a csoportba, a vezetés és a végrehajtás munkatársaira hagyja, rájuk hárítva a felelőséget.

Egyes vezetési stílusok hatékonyak, mások kevésbé. Daniel Goleman (2008) megítélése szerint az érzelmi-lelki tényezők játszik a legfontosabb szerepet egy sikeres vezetési stílus kifejlesztésében. Szerinte a vezető és a humán erőforrás közötti jó kapcsolat kialakításának leghatékonyabb eszköze az érzelmileg intelligens vezetési stílus. A sikeres vezető érzelmi intelligenciája magas, tehát saját és az emberi kapcsolatainak fejlesztésére képes. A vezető ismerje önmagát, erősségeit, gyenge pontjait, reakciót, hogy bizonyos stressz helyzetben tud-e magán uralkodni, milyen a kapcsolatteremtő képessége, milyen hatásokat, reakciókat képes a munkatársaiból kiváltani. Megfigyelései alapján a EQ fontosabbnak bizonyul a siker és az egyéni karrier útján, mint az IQ. Elismeri ugyan a vezetői tudás fontosságát, de ugyanakkor úgy véli, hogy minél magasabb beosztásról van szó, annál jelentősebb az érzelmi intelligencia szerepe. Szerinte az ilyen vezetésből olyan hatalom sugárzik, amely ösztönzi az alkalmazottakat, nemcsak felkelti, hanem meg is tartja a motiváltságot és az elkötelezettség érzését. A hatékony vezetőt az különbözteti meg a többiektől, hogy tudja milyen fontos szerepet játszanak az érzelmek a munkahelyen, akár az üzleti sikerek terén, akár a magas erkölcsi nívó, a lojalitás és a motiváció terén. Érzelmileg támogatják kollegáit, akik szeretnek vele együtt dolgozni. Magukhoz vonzzák a tehetségeket, biztosítva így a folyamatos szellemi megújulást. A jó hangulat serkenti a szellemi teljesítményt is, ez pozitívan hat az ötletelésre, a döntéshozó képességre. A munkahelyi légkör tehát éppen olyan meghatározó, mint a munkakörülmények vagy a fizetés. Az, hogy a vezető milyen mértékben képes összefogni és irányítani a dolgozók érzelmeit a csapat érdekében, az a vezető érzelmi intelligenciáján múlik. Empátiájuk révén ráhangolódnak beosztottaik hangulatára ez erősíti a csapat összetartását mert a dolgozók érzik a törődést, a megértést. Kölcsönös bizalom és megértés esetén megosztják egymással ötleteiket, javaslataikat, közösen döntenek, összetartanak. A pozitív munkaklíma már önmagában is biztosítja a nyílt és őszinte kommunikációt, az ötletelés, a fejlődés lehetőségét. Ezek pedig mind hozzájárulnak a hosszútávon sikeresen fenntartható vállalati működéshez.

### **A sikeres vezetői tevékenység eszköztára, azaz a vállalati fenntarthatóságot elősegítő eszközök (Goleman 2008):**

Ahhoz, hogy szeretett vezető legyen valaki, értéket kell képviselnie, illetve három érzelmi alapigényre kell figyelnie: az elfogadottság, az értékesség és az alkalmasság érzésére. Az elfogadottság alatt a közösséghez való tartozást jelenti, a közösség aktív részévé kell, hogy váljon.

Az *elfogadottságot* segítő egyszerű vezetői eszközök:

- A vezető mindig elérhető kollegái számára. (Ez biztosítja a gördülékeny munkafolyamatot, kommunikációt.)
- Hallgassa meg kollégáit, ne mindig csak ő beszéljen. Lényeges, hogy ismerje őket, kövesse a szakmai előremenetelét, megdicsérje őket.
- A dicséret fontos, ám nem fordulhat át azonban bizalmaskodásba.
- A esetleges személyes vitákat el kell simítania.

#### *Az értékesség érzése:*

- Az elismerés, a dícséret, a személyes törődés növeli a dolgozók biztonságérzését és az értékesség érzését. A főnöknek dícsérnie kell: négy szemközt, nyilvánosan és írásban. Ez sokszor még a pénzbeli juttatásnál is lényegesebb.
- Tilos mások előtt megszegényíteni a beosztottat, vagy az ő rovásukra tréfálkozni.
- Lényeges, hogy a vezető ismerje, tehát figyelemmel kísérje a dolgozók munkáját, elolvassa és értékelje azt.
- Új, reális, elérhető célokat tűzzenek ki a dolgozóknak.
- A vezetői visszajelzés, a teljesítményértékelés rendkívül fontos, hiszen ebből tanul a dolgozó, (pl. mit várnak el tőle, mik a célok és ehhez képest ő hogy teljesít, ill. mik a vállalat jövőbeli tervei, céljai. Ilyenkor lehet formálni a dolgozó nézetét és különböző eszközökkel motiválni).

#### *Az alkalmasság érzésének erősítése:*

- A feladatok, újabb és nagyobb kihívásokat kapnak, melyeket képesek helyesen teljesíteni. A vezető pedig megteremti a feladatok ellátásához szükséges feltételeket: eszközöket, információkat, a tanulás lehetőségét.
- A vállalati sikereket meg kell osztani a dolgozókkal, kiemelve, hogy ez nélkülük nem valósult volna meg. A vezetőnek szabályozni kell a munkafolyamatokat és a hatásköröket. Zavaros szervezetben mindenki alkalmatlannak tartja magát, azt sem tudják mit várnak el tőlük.
- Bizonyos fokú önállóságot kell biztosítani a vezetőnek munkatársainak. A túlzott szabályozás megöli a kreativitást, a kezdeményezőképeséget és az esetleges hibákból tanulnak a munkatársak.
- A jövedelem emelés lényeges motivációs faktor lehet, azonban hosszú munkaviszony esetén nagyobb elismerés jelenthet az erkölcsi elismerés, a munkakör gazdagítás, nagyobb felelősséggel biztosítása, vagy a döntési szabadság lehetősége.

Míndez hozzájárul a dolgozói elkötelezettség és lojalitás megszilárdításához. (Goleman, 2008, Balassa, 2014)

#### **Az érzelmi intelligencia hátrányai a munkavállaló szemszögéből**

Véleményünk szerint a magas érzelmi intelligencia hátrányai, hogy az illető mindent sokkal intenzívebben érez, él át, folyamatosan elemzi a környezetét, a napi terheket esetleg haza viszi és elindul a kiégés felé. Nem szabad elfeledkezni arról, hogy mind a dolgozók, de különösen a vezetők sokszor szervezetben belüli magánnyal is küzdenek. Másik probléma, hogy habár rendkívül értékesek emberekről beszélünk, ám gyakran nincsenek megbecsülve. Például amíg nekik természetes, hogy sajátjukként kezelik mások problémáit, és önzetlenül segítenek, addig nem biztos, hogy ezért kapnak bármely köszönetet.

Az érzelmi intelligencia vizsgálata - mint az alkalmazottak felvételi eljárásának része - ma még újszerűnek hat, de számos szakember egyetért abban, hogy a fenntartható gazdálkodás egyik fontos kulcsfontosságúja a stresszhelyzetben is megfelelően gondolkodó és viselkedő alkalmazott.



Alapvető azonban a vállalatok számára, hogy észleljék, kiemeljék, dícsérjék ezen kollegákat, mert ők elengedhetetlenek a vállalati cél elérésénél.

### **A generációs változások hatása, veszélyei (Scholz 2014)**

Kiemelnék a generációs változások hatásait a vállalatra és a vállalati fenntarthatóságra nézve. A munkaerő piacon megjelenő Y és Z generáció új kihívásokat hoz magával, a munkaerő megváltozott a munkaidő, a stressz és a lojalitás szempontjából. Az új korosztály kiegyensúlyozott munka – és szabadidő beosztásra törekszik. Nem akar csak dolgozni és napi 24 órán át elérhető lenni. Mindezt a kutatók a technikai fejlődésre, a globalizációra és természetesen a kényelmes, modern életre vezetik vissza. Ők már jólétben születtek, továbbá az Y generáció saját bőrén érezte, hogy szülei sokat dolgoztak és a lojalitásuk nem mindig térült meg. Viszont gyerekként szenvedtek attól, hogy keveset vannak velük.

Egy másik fontos eredmény, hogy az idősebbek átveszik a fiatalok nézeteit és munkamorálját. Ezért is létfontosságú a vezetők azonnali reagálása a kialakult helyzetre, mert ezen változások veszélyeztetik mind a sikert, mind pedig a fenntarthatóságot. Mindez az érzelmi intelligencia nélkül lehetetlen.

Az Y generáció életét jelentősen befolyásolja a digitális média, a gazdasági válság, vagy a terrorizmus (Khera - Malik, 2014). Az ő munkahelyi értékeik: jártasak és érdekeltek a technológiában, toleránsak, magas versenyszellem jellemzi őket, törekvőek, asszertivitás, magabiztosság és diverzitás jellemzi őket.

A Z generációnak a 2000 után születetteket nevezik (Scholz, 2017). Teljesen új kihívást jelentenek a kutatóknak, hiszen ők még inkább eltérnek az előzőektől. Beleszülettek a digitális világba, mely jelentősen befolyásolja őket és az emberi kapcsolataikat is. Máshogy tanulnak, máshogy gondolkoznak, hozzászórtak a gyors információ áramláshoz, képesek egyszerre több dologgal foglalkozni. Emiatt máshogy dolgozzák fel a kapott információkat és másképp gondolkoznak, mint az előző korosztályok. Egyre kevesebbet olvasnak, inkább a számítógép és a telefon használata jellemzi őket. Az első igazi digitális nemzedék nemcsak a társadalmat, a családokat, az emberi kapcsolatokat, hanem a munkahelyeket és az ottani elvárásokat is befolyásolja.

A baby boomer generáció 10 éven belül azonban javarészt nyugdíjban lesz. 2020-ra a munkaerő 50%-át, 2025-re 75%-át teszi ki az Y generáció. Ezért a probléma rendkívül aktuális é komolyan kell venni. (Woodward et.al., 2015; Fogg, 2009; Glass, 2007). Az egyik legfontosabb különbség, hogy sem az Y, sem a Z generáció nem lojális a vállalathoz. Ez a generáció nem kedveli a stresszt, ám szeretne jól keresni, a materialista értékek fontosabbak számukra, mint az előző generációknál. A szervezeteknek oda kell figyelnie a dolgozói elkötelezettség kialakítására, a munkaerő megtartására, míg mások perspektívaváltásban gondolkoznak. A jövőben mindez nagy kihívást jelent majd a szervezeteknek. Az érzelmi intelligencia még hangsúlyosabb lesz, egyrészt a konfliktusok megoldása miatt, másrészt szervezeti értékek megőrzése miatt.

A fiatalabb generáció munka-magánélet egyensúlyi igényére sokan az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazását látják megoldásként. Ez a változási folyamat természetesen nem érintheti negatívan a vállalatok profit maximalizálási elvárását (Arnett et.al., Scholz 2014).

## **Következtetés**

Az érzelmi intelligencia a vállalat vezetésben, ill. a vállalati fenntarthatóságban nélkülözhetetlen. Az új, globális világ flexibilitást kíván, ez csak harmónikus szervezetben lehetséges. A jó hír, hogy az érzelmi intelligencia bármely korosztálynál fejleszthető, ám mind a dolgozóknál, mind a vezetőknél folyamatos tréningek szükségesek. Az IQ-tól eltérően az érzelmi intelligencia fejlődése a tapasztalataink alapján egy életen át tartó folyamat. Viszont a vállalatoknak meg kell újulniuk, fel kell készülniük a megváltozott helyzetre, ami komoly kihívást és természetesen költségeket jelent. A régi, bevált módszerek az új generációknál azonban nem működnek már.

Az érzelmi intelligencia önmagában nem biztosítja a vállalati sikert és a fenntarthatóságot, ám nélküle a szervezetben komoly problémák merülhetnek fel idővel, mely ellehetetleníti a működést és a profitszerzést. Az érzelmi intelligencia megléte a szervezetben nagyban hozzájárul a fenntarthatósághoz. Ez biztosítja a kiegyensúlyozott szervezetet, az elégedett munkatársat, mely természetesen biztosítja a vállalati fenntarthatóságot. Természetesen a munkavállalói elégedettség összetett, függ pl. a közvetlen vezetővel való elégedettségtől, a munkában elért siker érzettől, ill. attól, hogy olyan munkát végez-e, ami illeszkedik a képességeihez. A dolgozói igények felismerése – különös tekintettel az Y és a Z generációk új igényeire - megint a vezetői érzelmi intelligenciával függ össze ( pl. képes-e felismerni a képességeit és a megfelelő munkát rábízni, vagy kellően motiválni stb).

Ezen tanulmány egy általános képet ad a témáról. Bemutattuk és rendszereztük az érzelmi intelligencia és a fenntarthatóság fogalmát, ill. a köztük rejlő összefüggéseket. Szeretnénk rámutatni ezek nélkülözhetetlen szerepére egy vállalat életében és sikerében.

## IRODALOM

- [1.] Dara P. (2008): Hogyan lehet megtalálni a legjobb munkahelyet?, Budapest. AIFSZ Kollégium Egyesület, pp.141-151.
- [2.] Goleman D. (2008): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó KFT., Budapest, 454 p.
- [3.] Goleman- Boyatzis- Mckee (2003) A természetes vezető - Az érzelmi intelligencia hatalma, Budapest, Vince Kiadó, pp.326
- [5.] Münsterberg H. (1912): Psychologie und das Wirtschaftsleben. Ein Beitrag zur angewandten Experimental-Psychologie. Leipzig, Barth, 192.p.
- [6.] Scholz C. (2014), Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt, Weinheim, Wiley-VCH, S.220,
- [7.] Scholz C.(2017), Generation Z als Herausforderung für die Berufsschule,Bozen, Retina Verlag, S.244.,
- [8.] Taylor F.W. (1911): A tudományos irányítás alapelvei, The principles of scientific management., London, Harper & Brothers C., pp. 77
- [9.] Ternovszky F. (2003), Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Budapest, Szókratész Kiadó, pp.312
- [10.] Thorndike E.L. The Psychology of Wants, Interests, and Attitudes (1935), (Az akarat, az érdeklődés és a hozzáállás pszichológiája, Oxford, D.Appleton-Century Company, 193.pp,
- [11.] Woodward, I. C. – Vongswadi, P. –More, E. A. (2015): Generational diversity at work: a systematic review of the research. Working Paper Series. INSEAD Business School
- [12.] Wurzer J. (2017): Érzelmi intelligencia, , Budapest, Kossuth Kiadó, pp. 94.

### **Könyvrészlet:**

- [13.] Fogg, P. (2009): When generations collide. Pennsylvania, Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review, p.25-30.
- [14.] Glass, A. (2007): Understanding generational differences for competitive success. Industrial and Commercial Training, Vol.39 Issue:2, Pennsylvania, Emerald Group Publishing Limited, p. 98-103
- [15.] Middleton J. (2015): Fejleszd elméd!, Budapest, Scolar Kiadó, pp. 119-123.
- [16.] Salovey P.- Mayer J.D. (1990): Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9, S185-211

### **Kiadványok:**

[17.] Balassa É. (2014): A sikeres vezetői tevékenység eszköztára, a vezető személyiségjegyeinek szerepe. In: Makrogazdasági döntések – hálózati szinergiák Konferencia Sopron, Nyugat-magyarországi Egyetem (NYME), Sopron, pp. 160-173.

[18.] Mirnics ZS. Munkapszichológiai vizsgálatok. (2011)Károli Gáspár Református Egyetem Bölcsészettudományi Kar (KRE BTK), „Információ – Tudás – Érvényesülés”, TAMOP-4.1.2.A/1-11/1-2011-0091 projekt keretében,

### **Internetes forrás:**

[19.] Juhász M. (2006) Személyzeti munka a gyakorlatban., megjelenés: 2006. febr., Letöltés dátuma: 2018.03.31. <https://ar.scribd.com/doc/162283379/Juhasz-Marta-A-kivalasztas-es-a-munkakori-alkalmassag-pszichologiaja>,

[20.] M.Vas.I. (2010), A munkaerő tudományos alapú kiválasztásának fejlődése a 19. századtól napjainkig, PERIODICA OECONOMICA, Megjelenés: III. ÉVF., 2010. NOVEMBER (103-109. o.),letöltés dátuma: 2018.05.04., forrás: [gti.ektf.hu/anyagok/po/2010/2/PO20102szam\\_MVasI.pdf](http://gti.ektf.hu/anyagok/po/2010/2/PO20102szam_MVasI.pdf)

[21.] A „Johannesburgi Nyilatkozat a fenntartható fejlődésről”, (1987), megjelenés: 2013.aug.26. , letöltés dátuma: 2018.04.28., forrás: <http://climenews.com/tag/ensz-kozos-jovonk-jelentes-1987>,

### **Szerzők:**

Dr Pétervári Zsófia  
Egyetemi adjunktus  
ELTE, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Sporttudományi Intézet  
[petervari.zsofia@ppk.elte.hu](mailto:petervari.zsofia@ppk.elte.hu)

Balassa Éva,  
PhD hallgató,  
Soproni Egyetem,  
Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Doktori Iskola  
Kirchenwirt Panzió  
[evibalassa@gmail.com](mailto:evibalassa@gmail.com)

Nagy Tamás,  
PhD jelölt  
Soproni Egyetem,  
Széchenyi István Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Doktori Iskola,  
[nagy.tamas801@t-online.hu](mailto:nagy.tamas801@t-online.hu)