

OTDK-dolgozat

2023.

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**CSAK MÓDJÁVAL A STRESSZEL!-STRESSZKUTATÁS
MUNKAHELYI KÖRNYEZETBEN**

**BE CAREFUL WITH STRESS!- STRESS RESEARCH IN THE
WORKPLACE**

Szerző: Korbácsné Rubóczki Anita

Konzulens: Dr. Gergely Éva

2022. október 22.

TARTALOMJEGYZÉK

1.BEVEZETÉS	1
2.SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	3
2.1.A STRESSZ MECHANIZMUSA	3
2.2.A STRESSZ SZEGMENSEI.....	3
2.2.1. Stresszorok.....	4
2.2.2. Stresszreakciók.	4
2.2.3. Az egyéni adottságok okozta különbségek	4
2.3.A STRESSZ TÍPUSAI	5
2.4. STRESSZELMÉLETEK.....	7
2.4.1. Általános adaptációs szindróma.....	7
2.4.2. Tranzakcionális stresszmodell.....	8
2.4.3. Pszichoneuroimmunológia	10
2.5. A STRESSZ HATÁSAI, STRESSZREAKCIÓK.....	11
2.5.1. A stressz immunológiai hatása	11
2.5.2. Pszichoszociális stressz	12
2.6. MEGKÜZDÉS, COPING- A STRESSZ IKERFOGALMA.....	13
2.6.1. Megküzdési stratégiák	14
2.6.2. A megküzdési stratégiai lehetőségek	15
2.7. MUNKAHELYI STRESSZ	17
2.7.1. Munkahelyi egészség vs munkahelyi stressz.....	17
2.7.2. Munkahelyi stresszorok	18
2.7.3. Munkahelyi stressz modellek.....	20
2.8. MUNKAHELYI MEGKÜZDÉS - EGÉSZSÉGFEJLESZTÉS	24
2.8.1. A tréning módszer hatékonysága a stresszkezelésben	26
3. ANYAG ÉS MÓDSZER	28
3.1. A VIZSGÁLT SZERVEZET BEMUTATÁSA	28
3.2. A KUTATÁS MÓDSZERE	28
3.3. A KUTATÁS CÉLJA	30
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	31
4.1. ESETTANULMÁNY BEMUTATÁSA	31
4.2. A KÉRDŐÍVES VIZSGÁLAT	34
4.2.1. A minta bemutatása	34
4.2.2. A stresszel való megküzdés	37
4.2.3. A stressz mértékének meghatározása	38

4.2.4. Az életminőség vizsgálata.....	39
4.2.5. Munkahelyi stresszforrások.....	40
4.2.6. Munkahelyi pszichoszociális kockázati tényezők.....	41
4.2.7. Stressz tünetei.....	45
4.3 AZ INTERJÚ EREDMÉNYÉNEK BEMUTATÁSA	45
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	48
ÖSSZEFOGLALÁS	51
IRODALOMJEGYZÉK	53
MELLÉKLETEK.....	I

1.BEVEZETÉS

*„Nem az a stressz, ami történik
veled, hanem az, ahogyan reagálsz rá”.*

/Selye János/

Tudatosság. Ez lehet a mai kor számára a leghangsúlyosabb üzenet. Azt hiszem, nem tévedek nagyot, amikor azt mondom, hogy a mai kor emberének a legnagyobb, legdrágább kincse az idő. Ahhoz, hogy időt nyerjen, mindent meg kell pontosan terveznie és lehetőség szerint tartania kell magát a szoros időbeosztáshoz. Egyre nagyobb az igény az emberekben a tudatosságra, pontosan megterveznek mindent, még a szabadidejüket is. Vezetik a saját, esetenként az egész család programját éves, havi, heti, napi lebontásban. Ez a feszített tempó sok esetben túlnő rajtunk. Nem csupán azért, mert monumentális feladat, de elkerülhetetlen, hogy előbb vagy utóbb ne kerüljön porszem a gépezetbe. Tudatosak vagyunk, mindent irányítani akarunk, majd, ha valami nem úgy alakul, ahogy már jó előre alaposan, mindent figyelembe véve elterveztük, akkor jön a krach. Egy váratlan körülmény teljes összeomláshoz is vezethet. A környezeti, társadalmi változásokhoz nem mindig tudunk rugalmasan viszonyulni, alkalmazkodni. Borul a program, borul a terv, borul az irányítás. Kibillenhetünk az addig egyensúlyban tartott, de igencsak feszített tempóból s ekkor felerősödik bennünk a stressz. Számtalanszor használjuk, a szót, de vajon mennyire vagyunk tisztában effektív jelentésével? Tudjuk-e hogy mit vált ki a szervezetben? Hogy van jó, illetve rossz stressz is? Lehet-e kezelni a stresszt?

Témaválasztásom indoklása

Kutatásom célkeresztjében e népszerű, izgalmas, aktuális és kimeríthetetlen téma áll: a stressz. A felgyorsult, folyamatosan változó világ, aztán a világjárvány megjelenése által okozott munkaerőpiaci átrendeződés, majd a nemrég kitört ukrán-orosz háború eredményeképpen a témában való érintettség lefedi a Föld teljes lakosságát. A stresszel való megbirkózás napjaink egyik kardinális társadalmi kihívásává vált. Az Egészségügyi Világszervezet előrejelzései szerint 2030-ra a munkahelyi stressz okozta depresszió lesz megbetegedéseink egyik vezető oka. S bár a stressz életünk minden területén érhet bennünket, több vizsgálat is azt állítja, hogy a munkahelyi és a magánéleti stressz között kölcsönös viszony áll fenn, hiszen a munkahelyi problémák növelhetik az otthon átélt stresszt, illetve fordítva: az otthoni konfliktusok fokozhatják a munkahelyi stresszt. (Klitzman et al., 1990).

Mégis többnyire a munkahelyi stressz kap kiemelt figyelmet, hiszen életünk jelentős részét töltjük a munkahelyünkön. Az American Psychological Association felmérése a nagyközönség körében tapasztalható attitűdöket és stressz-érzékeléseket méri, azonosítja a stressz vezető forrásait, a stressz kezelésére használt gyakori viselkedési formákat és a stressz életünkre gyakorolt hatását. Legutóbbi, 2022. februárban és márciusban végzett Stressz Amerikában felmérése rekordszintű stresszt mutatott ki az amerikai körében, minden korosztályban. A stressz legfőbb forrásai a mindennapi cikkek infláció miatti drágulása (pl. gázárak, energiaszámlák, élelmiszerköltségek stb.), ezt követték az ellátási lánc problémái (81%), a globális bizonytalanság (pl. 81%), Ukrajna orosz inváziója (80%) és Oroszország lehetséges megtorlása (pl. kibertámadások vagy nukleáris fenyegetések formájában) (80%). Ez a stressz az inflációhoz és a gazdasági bizonytalansághoz, valamint az ukrajnai orosz invázió közepette kialakult globális feszültségekhez kötődött. Mindezt tetézi, a COVID-19 világjárvány két éve. A közvélemény-kutatásban résztvevők több mint 87%-a szerint az emelkedő árak jelentős stresszforrást jelentettek számukra, míg 81%-uk a globális bizonytalanságot jelölte meg jelentős stresszorként. (APA 2022)

Az emberi agyat és az immunrendszert elsősorban arra tervezték, hogy a testet biológiailag biztonságban tartsák mondja George Slavich (2020) PhD, az UCLA stresszéértékelési és kutatási laboratóriumának igazgatója. A társadalom- és egészségtudományok területén végzett kutatásoknak köszönhetően jelentős bizonyíték van arra, hogy az élet stresszének és a viszontagságainak való kitettség negatívan befolyásolhatja az emberi működést, a betegségek kockázatát és a hosszú élettartamot. (Slavich, 2022) A stressz szinte minden szervet befolyásolhat a központi idegrendszeren keresztül.

Hogyan hat a stressz? Hogyan hat agyunkra, testünkre és immunrendszerünkre; miért fontos mérni egy személy élete során a stressznek való kitettségét? Miért szükséges stratégiákat alkalmazni a stressz kezelésére és annak egészségére gyakorolt negatív hatásainak minimalizálására?

A kutatásom célja, feltérképezni a dolgozók stresszforrásait, azok mértékét, a munkával való elégedettséget, valamint a stressz és a szubjektív egészségi állapot összefüggéseit, hogyan hat a mindennapi tevékenységre, teljesítményre. Mit lehet tenni stressz elkerülése érdekében, illetve hogyan lehet minimalizálni az egészségkárosító hatását.

Hiszem azt, hogy mielőtt harcba szállnánk, alaposan meg kell ismerni az „ellenséget” ahhoz, hogy sikeresen legyőzzük, esetünkben kezelni tudjuk, illetve visszaszorítsuk a stressz káros hatásait (distressz), kiaknázzuk a stressz pozitív impulzusait (eustressz).

2.SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1.A stressz mechanizmusa

A mindennapi életben igen gyakran és különböző értelemben használják a stressz kifejezést, sokszor nem mindig a megfelelő értelmezésben. A következő fejezetben bemutatom a stressz a tényezőit, összetevőit, a működését, valamint hatását az emberi szervezetre, különféle stresszelméleteken keresztül.

A stresszfolyamat két fontos tényezője,

- az „ok” (környezeti stresszorok mint pl. fontosabb életesemények vagy mindennapos kellemetlenségek) és
- az „okozat” (a stressz által kiváltott szubjektív válaszreakciók, vagyis az ún. értékelési folyamat és a megküzdési válaszreakciók) (Holmes–Rahe, 1967; Lazarus–Folkman, 1984).

2.2.A stressz szegmensei

Kopp Mária magát a stresszt három összetevőre bontja (Kopp, 2003)

1. stresszorok (környezeti hatások)
2. stresszreakciók (élettani és pszichológiai)
3. egyéni adottságok (pszichológiai, alkati)



1. ábra A stressz összetevői

Forrás: Saját szerkesztés, 2022.

2.2.1.Stresszorok

A stresszorok azok a tényezők, amelyek előidézik a stresszt. A pszichológiai lexikon szerint élettani vagy érzelmi stresszt kiváltó tényező. Olyan életesemények, idegfeszültség, ami lehet pozitív, vagy lehet negatív érzelmi hatás. Az, hogy egy inger, esemény, vagy helyzet mikor válik stresszorrá, attól függ, hogy mennyire befolyásolható, vagy bejósolható, hogy mennyire változtatja meg az életünket, illetve hogy mekkora belső konfliktust eredményez. Lehet fizikai, lelki, illetve pszichoszociális. Az ember életben mindenütt jelen van. Forrása lehet munkahelyi és munkahelyen kívüli.

2.2.2.Stresszreakciók

A stresszreakciók az egyén helyzetértékelését jelentik, pontosabban szólva, milyennek értékeli az egyén az adott helyzetet, amelyben a stressz kialakult (például kritikusnak vagy könnyűnek). Ha az adott helyzetet megoldhatónak ítéljük akkor létre jöhet a klasszikus Cannon-féle vészreakció: „flight or flight”(menekülés vagy támadás). Amennyiben megoldhatatlannak ítéljük a helyzetet, nincs helyes megoldás, akkor kontrollvesztés alakul ki, passzív, elkerülő magatartás lép fel, mely szorongást válthat ki. A szorongás akkor kóros, ha olyan helyzetekben is előjön, amikor objektív megítélés szerint megoldható, kontrollálható lenne az adott helyzet, tehát nem releváns a vészreakció.

Amikor egy külső inger, vagy valamilyen körülmény hat a szervezetünkre, annak hatására stresszválasz jön létre. Ezt bármilyen inger kiválthatja. A stresszhelyzet az, amikor az emberek olyan eseménnyel szembesülnek, melyek megítélésünk szerint veszélyeztetik fizikai és pszichikai jóllétüket. Az ember és környezete közötti kölcsönhatás folyamatában a magatartási választ igénylő helyzeteket nevezzük stresszhelyzetnek. (Buda, 2001)

2.2.3. Az egyéni adottságok okozta különbségek

A stressz harmadik összetevője kulcsfontosságú. Az egyéni adottságok a megküzdési folyamatok illetve stratégiák, vagyis ahogyan az egyén tudattalanul és tudatosan kezeli magát a stresszt (a stressz hatására megbetegszik vagy átalakul a személyiség). Hogyan éli meg az egyén a fenyegető helyzetet? Az ember számára az tekinthető stressznek, amit annak értékel. Az egyéni adottságok lényegében megmagyarázzák azt a különbséget, hogy ugyanarra az

életeseményre valaki jól reagál, valaki nem. Magatartástudományi szempontból a legfontosabb a harmadik összetevő, amely magyarázat arra, hogy ugyanaz az életesemény, stresszor az egyik ember számára elviselhetetlen helyzet, míg a másik kifejezetten kellemesnek vagy izgalmasnak tartja. Például a veszélyes sportok kedvelői egy ejtőernyős ugrást is élvezetesként élnek át, míg mások számára maga a repülés is szinte elviselhetetlen élmény. Ez a különбözőség a stresszelmélet legfontosabb orvosi kihívása. (Kopp 2001)

2.3.A stressz típusai

Ha a stresszt ingernek, tehát külső, avagy környezeti hatásnak tekintjük, ezeket az ingereket különböző típusokba sorolhatjuk. Lazarus (1977) a stresszorokat aszerint csoportosítja, hogy már megtörtént-e a kellemetlen, félelemkeltő esemény, vagy később fog megtörténni, illetve hogy van-e lehetőségünk megküzdenni vele (lásd a kognitív-tranzakcionista modellt). Így Lazarus (1977, idézi Herbert és Cohen, 1996) szerint megkülönböztetünk:

- végleges, visszafordíthatatlan károkat, veszteségeket,
- fenyegetéseket, melyek valamilyen kárnak, veszteségnek az elővételezése, és
- kihívásokat, vagyis olyan külső ingereket, megterheléseket, melyek a személy növekedésének, gyarapodásának lehetőségét rejtik magukban.

Randall és Bodenmann (2009) egy másfajta megközelítést alkalmaz. Az ő tipológiájuk a stresszorokat három dimenzió mentén csoportosítja:

- kívülről vagy belülről érkező stresszorok,
- major (nagy hatású) vagy minor (mindennapi) stresszorok,
- akut vagy krónikus stresszorok.

Selye (1976) két típusát különbözteti meg a stressznek, mégpedig pozitív vagy eustresszt és negatív, másnéven distresszt. (Selye 1976)

Pozitív stressz (EU stressz – Eufória):

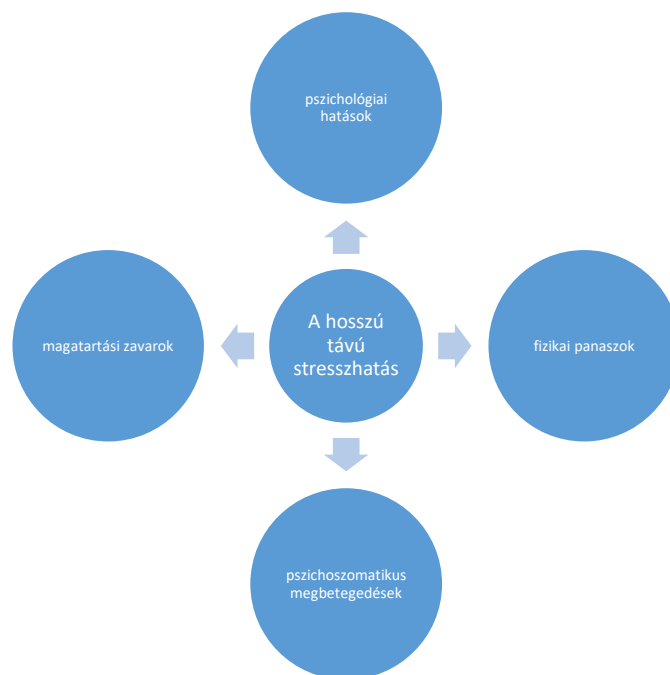
- a stresszoroknak pozitív hatása van;
- a személy által fontosnak tartott ösztönzőkre, készségei fejlesztésére és a kihívásokkal való megküzdésre sarkallja;
- hosszú távon építő jellegű a stresszorok hatása.

Negatív stressz (DI stressz – Leépítő):

- a stresszoroknak negatív hatása van;
- olyankor lép fel, ha a személy készségei és képessége nem elegendők a megküzdéshez;

- ha nincs lehetősége a hiányzó, de szükséges készség megszerzésére;
- rövid és hosszú távon is leépít;

A hosszú távú negatív stresszhatás megszüntetése, mérséklése létfontosságú, mivel óriási egészségcsökkentő hatást von maga után (2.ábra). Kiválthat magatartási zavarokat (ingerlékenység, fokozott dohányzás, alkoholfogyasztás, alacsony munkateljesítmény), vagy előidézhetsz pszichológiai hatásokat (depresszió, agresszió, zavartság, figyelmetlenség), okozhat fizikai panaszokat is (tünetek például: vérnyomás emelkedése, fejfájás), de indukálhat pszichoszomatikus megbetegedéseket is (emésztőrendszeri, szív-érrendszeri megbetegedések).



2. ábra A hosszú távú stresszhatás kimenetelei

Forrás: Saját szerkesztés, 2022.

Selye azt vallja, hogy : „ A stressz az élet sava-borsa”. Nem érdemes törekedni a teljes stresszmentességre, a rossz stresszt viszont igyekezni kell elkerülni. A stressz ugyanis a mindennapi életünk része, egyfajta energiaforrás, mely cselekvésre készítet, segíti a mindennapi küzdelmeinket. A kulcs tehát a kontrollálás. Az aranyközépút a mérsékelt mennyiségű stressz, ami pozitív hatással van egészségi állapotunkra.

A hatékony stresszkezeléshez, alaposabban körbe kell járni, kellő mélységeiben meg kell ismerni a szervezetünkben végbemenő reakciókat, biológiai, fiziológiai, pszichológiai, kognitív változásokat, majd a lehetséges kezelési módokat, megküzdési stratégiákat. A következő fejezetben néhány stresszelméletet segítségével bemutatom, mi történik az ember testével, mikor fellép a stressz, illetve stresszhelyzet áll elő.

2.4. Stresszelméletek

2.4.1. Általános adaptációs szindróma

Selye János kanadai-magyar orvosbiológus professzor, a stresszelmélet világhírű megalkotója. Az ember alapvető élettani problémáiból indult ki, amikor stresszkutatásait elkezdte. Az ő megfogalmazásában a stressz az emberi szervezet nem specifikus válaszreakciója, illetve alkalmazkodása olyan ingerekre, amelyek kibillentik a szervezet megszokott működését az eredeti egyensúlyi állapotából. A stressz-előidéző hatás szempontjából mindegy, hogy az a dolog vagy helyzet, amellyel szemben állunk, kellemes-e vagy kellemetlen; csupán az számít, hogy milyen mértékű az újra alkalmazkodás iránti szükséglet. (Selye, 1960)

Selye-féle stresszkoncepció szerint nemspecifikus károsító hatásokra a szervezet azonos módon, az általános adaptációs szindrómával (GAS- Generalizált Adaptációs Szindróma) reagál. Ezt három szakaszra bontja:

- az alarm, vagy vészreakció
- az ellenállás fázisa,
- majd a kimerülés állapota.

1. fázis: az ALARM reakció

A szervezet ellenállóképessége akadályba ütközik. Riadókészültség jön létre. A szervezet felkészül a harcra, vagy a menekülésre (flight or fight). A szervezet aktivizálódik, olyan változások jelennek meg, mint például: felgyorsul a szív működés, gyorsul a légzés, emelkedik a vércukorszint, ennek következtében több energia áll a szervezet rendelkezésére; átalakul a vérelosztása létfontosságú szervektől a vér a meneküléshez vagy a harchoz szükséges szervekhez áramlik; kitágulnak a pupillák és az idegrendszer is éber lesz, ugyanakkor a figyelem beszűkül.

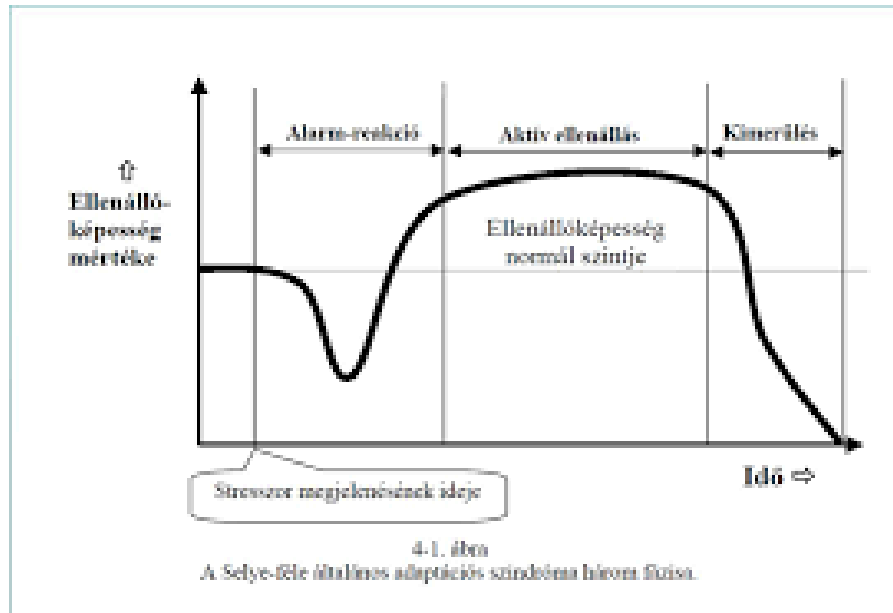
2. szakasz: az aktív-ellenállás (alkalmazkodás)

Amennyiben a szervezet képes a stresszorhoz való alkalmazkodásra, létrejön a rezisztencia. Ellenben, ha elhúzódik a stresszhatás, a szervezet kénytelen fenntartani a védekezést, és magas energiaszint fenntartással alkalmazkodik ehhez, ily módon feléli a tartalékokat olyannyira, hogy idővel kimerül a készlet. Ekkor lépünk át a harmadik szakaszba.

3. szakasz: kimerülés

Ha elfogytak a tartalékok, akkor az ember megbetegszik.

Tudjuk azonban, hogy a stressz nemcsak megbetegíteni képes az embert, jótékony hatása is van, mivel mind a fizikai, mind a pszichológiai fejlődésünk alapvető feltétele. Ez a pozitív stressz az első szakaszban elérhető, onnan meríthető.



2. ábra: A Selye-féle általános adaptációs szindróma három fázisa

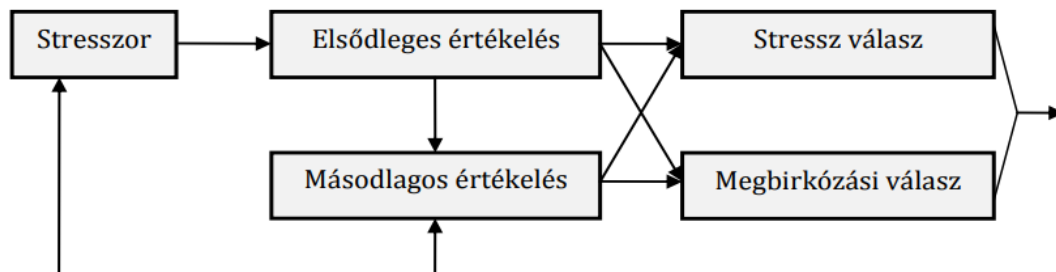
Forrás: Selye János, 1965

2.4.2. Tranzakcionális stresszmodell

A pszichológiai stresszelméletek közül a legismertebb Lazarus és Folkman tranzakcionális stresszmodellje mely az egyéni értékelés jelentőségét helyezi a középpontba, a stresszhez való személyes viszonyulást. A modell alapján a stressz akkor jelentkezik, amikor felborul az embert érő megterhelések és erőforrások egyensúlya. (Lazarus–Folkman, 1984)

Kölcsönhatás van az ember és a környezet között, elvégre a környezet befolyásolhatja az embert, és az ember is hat a környezetére. Lazarus úgy gondolta, hogy a személy és a környezet közötti dinamikus kölcsönhatás eredményeként jön létre a viselkedés, egy kétlépcsős értékelés alapján. Az elsődleges értékelés során az egyén eldönti, hogy az esemény egy már bekövetkezett károsodást, veszélyt vagy kihívást jelent. Ezt követi a másodlagos értékelés, amelyben az egyén megpróbálja meghatározni a rendelkezésére álló megküzdési lehetőségeket.

Maga az interakciós modell elnevezés utal arra, hogy a lehetséges megküzdési lehetőségek erősen befolyásolhatják, hogy a jövőben az egyén stresszesnek minősíti-e ugyanazt a szituációt, és az illető megváltoztathatja döntését. (Szilas, 2011)



4. ábra A stressz és megbirkózás interakcionális modellje

Forrás: Ross–Altmaier, 1994

Elméletében a központi elem a stresszhez való személyes viszonyulás, vagyis azt feltételezik, hogy valamely esemény stresszhatása, nem pusztán a szervezetet ért ingertől, hanem az egyén kognitív és emocionális reakcióinak összességétől is függ. Az elmélet alapján két fő megküzdési stratégiát különíthetünk el: a problémafókuszú megküzdést (melynek során az egyén a helyzet megváltoztatására, a cselekvésre fókuszál) és az érzelemfókuszú megküzdést (melynek fókuszában a negatív érzések csökkentése áll). (Lazarus, 1993)

A problémaközpontú megküzdés esetében a személy egy speciális helyzetre vagy problémára összpontosít, és megpróbálja azt a jövőre nézve befolyásolni, átalakítani, vagyis a hangsúly a helyzet megváltoztatásán van.

Az érzelemközpontú megküzdés esetében a személy a stresszhelyzet okozta érzelmi reakciókat igyekszik enyhíteni, megakadályozza a negatív érzelmek elszabadulását. A hangsúly ebben az esetben az érzelmek szabályozásán van.

Egyik stratégia sem jobb vagy értékesebb a másiknál, a helyzettől függően mindkettő adaptív lehet. Rendszerint amennyiben az adott helyzetet veszteségként értékeljük és kívülről irányítottak, megváltoztathatatlanak ítéljük meg, akkor jellemzően érzelemfókuszú megküzdést alkalmazunk. Abban az esetben pedig, amikor a helyzetet kihívásként értelmezzük és megváltoztathatónak ítéljük meg, gyakrabban választjuk a problémafókuszú megküzdést. Ilyenkor ugyanis „az adott helyzet megoldására rendelkezésünkre álló észlelt képességeinket összevetjük az észlelt környezeti igényekkel és korábbi tapasztalataink alapján döntünk, hogy képesek vagyunk-e a helyzet megoldására. Az egészséges személyiség reálisan méri fel saját képességeit és a környezet felé irányuló elvárásait (Buda–Kopp, 2001, p.31-32.).”

2.4.3. Pszichoneuroimmunológia

Az elmúlt évtizedekben végzett kutatások azt találták, hogy a stressz károsíthatja testi és lelki egészségünket, agyunkra, testünkre és immunrendszerünkre gyakorolt összetett hatásai révén. 1975-ben Robert Ader vezette be a pszichoneuroimmunológia fogalmát: „az immunológiát, az idegtudományokat, az endokrinológiát, a pszichológiát és a magatartástudományokat átfogó fiatal tudomány, amely a viselkedés, az immunrendszer és az idegrendszer közötti összetett kölcsönhatásokkal foglalkozik, egészséges és beteg szervezetekben egyaránt” (Solomon 1999). Az immunválasz komplex szabályozása magában foglalja a neuro-endokrin rendszer szoros kapcsolatát az immunrendszerrel. E rendszerek egymásra épülő hálózatok révén működnek. Lényege a kétirányú kommunikáció, melynek eredményeképpen egyensúlyi állapotok jönnek létre.

George Slavich (2022) Vezető szaktekintély az életstressz fogalmának meghatározásában, értékelésében és kezelésében. A pszichológiai és biológiai mechanizmusokat tanulmányozza, amelyek a stresszt a rossz egészségi állapottal kapcsolják össze. Legutóbbi kutatásai a szociális biztonság elméletére összpontosítanak, amelyben leírja, hogy a barátságos társadalmi kötelékek kialakítása és fenntartása kritikus fontosságú. A társadalmi biztonsággal (pl. elfogadás, hovatartozás, összetartozás, befogadás) és fenyegetéssel (pl. konfliktus, elszigeteltség, elutasítás, kirekesztés) kapcsolatos tapasztalatok hogyan befolyásolják az agyat és az immunrendszert, hogyan hatnak az emberi egészségre, az öregedésre és a viselkedésre az egész életen át. A pozitív és negatív társadalmi tapasztalatok így módon történő vizsgálata biológiai alapú evolúciós magyarázatot ad arra vonatkozóan, hogy bizonyos stresszorok miért különösen hatásosak. A pszichoneuroimmunológia lényegében összeragasztja a három dolgot, a *pszichológiánkat*, ahogyan a világot tapasztaljuk, az *neurobiológiánkat* (idegtudományt), hogy hogyan értékeljük és gondoljuk azokat a dolgokat, amelyek velünk történnek a világban és az *immunológiánkat*, ide értve a különböző mentális és fizikai egészségügyi problémákat. Így talán könnyebben el lehet gondolkodni az elme-test gyógyszer interakcióján, hogy az agy hogyan szabályozza a testet, és hogyan befolyásolja a test az agyat. (Slavich, 2022)

2.5. A stressz hatásai, stresszreakciók

2.5.1. A stressz immunológiai hatása

A stressz szinte, minden szervet befolyásolhat a központi idegrendszeren keresztül. A következő részben szakirodalom segítségével bemutatom, hogyan befolyásolja a stressz az egészségünket, illetve melyek azok a biológiai utak, amelyeken keresztül ez megtörténik. A pszichológiai stressz számos betegségben szerepet játszik, ami megváltoztathatja az immunrendszer működését. Az immunrendszer megváltozott működése testi és lelki betegségek romlásához vezethet.

Az immunrendszer olyan sejtekből, fehérvérsejtekből, szervekből és szövetekből áll, amelyek együttműködve védelmet nyújtanak a testi betegségek és károsodások ellen. Az immunsejtekben neurotranszmitterek és hormonok, például noradrenalin, epinefrin és kortizol receptorai vannak, amelyek mozgósítják és forgalmazzák az immunsejteket, ideális esetben felkészítve a szervezetet arra, hogy szükség esetén immunválaszt hozzon létre. (*Dhabhar et al., 2012*). A percekig tartó akut stressz során bizonyos típusú sejtek mobilizálódnak a véráramba, ami potenciálisan felkészíti a szervezetet a sérülésekre vagy fertőzésekre a „harc vagy menekülés” során (*Segerstrom–Miller, 2004*). Akut stressz esetén a helyi gyulladás a gyógyulási folyamat része, amely magában foglalja az immunsejtek felhalmozódását, a kórokozó-ellenes aktivitást és a szövetek helyreállításának megkezdését.

A napokig, évekig tartó krónikus stressz esetén nő a gyulladást elősegítő citokinek szintje (immunválaszokat koordináló fehérjék), ami komoly egészségügyi következményekkel jár. A krónikus, szisztémás gyulladás számos rendszerben elősegítheti a szövetkárosodást. A gyulladás szükséges rövid távú válasz a kórokozók kiiktatásához és a gyógyulás megindításához, de a krónikus, a teljes testet érintő gyulladás az immunrendszer szabályozási zavarát jelenti. Ezáltal növelheti a krónikus betegségek kockázatát. (*Gouin et al., 2012*)

A stressz, az immunitás és a betegségek kölcsönösen befolyásolhatják egymást, de ezek a kapcsolatok mérsékelhetők az ételszakasz, az egyéb ökológiai nyomások és célok, a stresszor időtartama és a védőfaktorok, például a jó alvás függvényében.

A stressz gyulladásra gyakorolt hatásával kapcsolatos kutatások kimutatták, hogy a stressznek való kitettség növelheti a betegségek kialakulásának valószínűségét, valamint súlyosbíthatja a már meglévő állapotokat. (*Morey et al., 2015*)

2.5.2. Pszichoszociális stressz

A nemzetközi szabályozással összhangban Magyarországon 2008-tól a munkavállalók munkahelyi egészségének és biztonságának védelme érdekében törvény kötelezi a munkáltatókat a pszichoszociális kockázat értékelésére, megelőzésére és csökkentésére.

A Munkavédelemről szóló 1993.évi XCIII. törvényi rendelkezés szerint pszichoszociális kockázatnak minősülnek a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.

Azok a munkahelyi pszichoszociális jellemzők, amelyek distresszt okoznak számtalan forrásból származhatnak. Ilyenek lehetnek például (Kopp, et al., 2007):

- a magas követelmények,
- megnövekedett túlórák,
- váltott műszak
- a nem megfelelő fizetés,
- a hétvégi munka,
- a segítő munkatársi kapcsolatok hiánya,
- a feletttestől kapott támogatás hiánya,
- a munkahelyi bizonytalanság,

A pszichoszociális kockázatok a nem megfelelő munkatervezésből, -szervezésből és -irányításból, valamint a rossz munkahelyi szociális közegből fakadnak, és negatív pszichológiai, fizikai és szociális következményekhez, például munkahelyi stresszhez, kiégéshez vagy depresszióhoz vezethetnek.¹

A stressz elkerülhetetlen része az életünknek. A stressz mértéke azonban többnyire változó. Ha megfelelően tudunk reagálni a stresszhelyzetekre, akkor a stressz szintünket irányítás alatt tarthatjuk. Ha azonban nem foglalkozunk vele, könnyen az egészség romlásával járhat. A hatékonyságunk kulcsa pedig a gyors reagálás. A stressz megjelenésére megküzdési stratégiát kell használnunk, ami által elkerülhetjük a hosszú távú negatív hatását. A szervezetünk reagálását figyelembe véve meg kell találni a kiváltó okokat és küzdeni ellenük.

¹ <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>

2.6. Megküzdés, coping - a stressz ikerfogalma

Megküzdés minden olyan kognitív és viselkedéses erőfeszítés, amelyekkel az egyén az őt ért külső vagy belső hatásokat igyekszik kezelni, amelyeket úgy ítél meg, hogy azok meghaladják, vagy felemésztik aktuális személyes forrásait. (Lazarus, 1980) A megküzdés újabb nézőpontok szerint olyan gondolatok, viselkedések és érzelmek összességét jelenti, amelyek szándékosak, tudatosak, és erőfeszítést igényelnek. (Tiringer, 2014)

Az általános egészségi állapot javítása szempontjából nélkülözhetetlen, hogy azonosítsuk a hatékony módszereket, amelyek segítik az embereket a stresszre adott válaszreakciók enyhítésében, valamint a rugalmasság és a jólét előmozdításában. A copingban sarkalatos elem az erőfeszítés és a célirányosság. A megküzdést azonban el kell választani a velünk született reflexválaszoktól, továbbá azoktól a megtanult és jól begyakorolt rutinviselkedésektől, amelyek nem kívánnak tudatos kontrollt (Compas 1987). Maga a megküzdés azonban nem korlátozódik kizárólag a sikeres erőfeszítésekre, mivel minden célirányos erőfeszítés megküzdésnek tekinthető, függetlenül az eredményességtől.

A megküzdés funkcióját és célját tekintve szolgálhatja a személy-környezet viszony megváltozását úgy, hogy módosít a környezeti feltételeken vagy úgy, hogy szabályozza az érzelmeket, vagy mindkettőt párhuzamosan alkalmazza. (Oláh, 1993)

Kopp Mária (2003) a stressz ikerfogalmának nevezi a megbirkózást. Ennek értelmében egy nehéz, újszerű élethelyzet milyen reakciókat vált ki, alapvetően az egyén megbirkózási készségeitől függ. A stresszel való megbirkózással kapcsolatos legfontosabb tényezők:

1. célravezető (adaptív) megbirkózási, konfliktusmegoldási stratégiák, melyeknek három fő formája van:
 - problémamegoldó (a jobb megértés érdekében elemzi a problémát)
 - érzelmi (póttévékenységek: evés, ivás, dohányzás, vagy másokon vezeti le)
 - támogatást kereső (tanácsot kér)
2. célravezető, adaptív attitűdök, beállítottság
3. a társas támogatás, szociális háló, kohézió, társadalmi tőke.

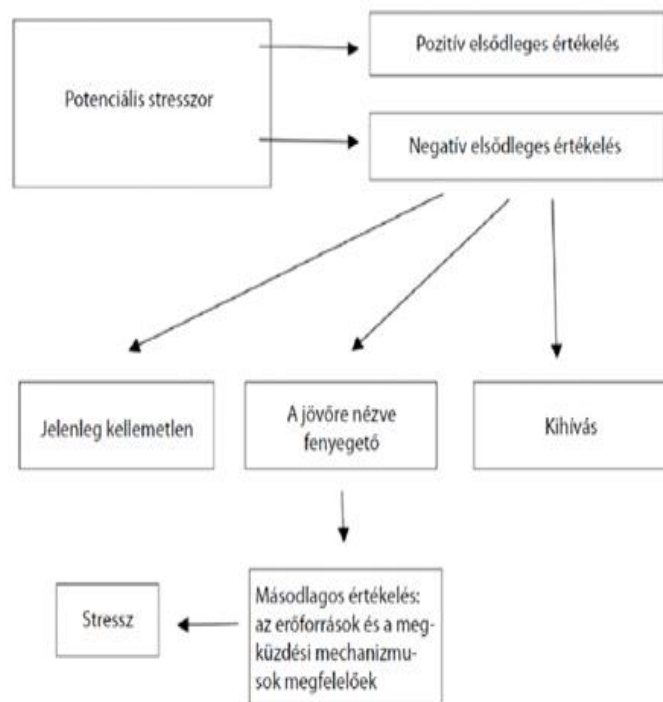
A feltételezés szerint a problémafókuszú megküzdés lehet adaptív, amikor a helyzetet kontrollálhatónak véli a személy; és lehet maladaptív, ha kontrollálhatatlanként értékeli azt. Ezzel szemben az érzelemfókuszú megküzdés adaptívnak gondolható a kontrollálhatatlan helyzetekben; míg maladaptívnek, ha a szituáció kontrollálhatónak tűnik (Conway–Terry, 1992; Endler, et al., 2000).

A kontrollálhatatlannak minősített helyzetben meghatározó szerepük lehet a kognitív viselkedés-terápiáknak, mégpedig a „minősítés” befolyásolása révén. A beállítottság megváltoztatásán keresztül befolyásolni tudjuk a krónikus stressz állapotát, illetve annak következményeit is. (Stauder, 2009)

2.6.1. Megküzdési stratégiák

A megküzdési stratégia szempontjából elemi kérdés, hogy mennyire valódi az adott élethelyzetek minősítése, illetve, hogy az egyén észlelt és valós képességei, ismeretei alkalmasak-e az aktuális helyzet pozitív kimenetelének biztosítására. Amennyiben az egyén észlelése pontos, az észlelt és a valós veszély között nincs nagy különbség. A pszichoszociális alkalmazkodás zavaraira az jellemző, hogy az egyén észlelése jelentősen eltér a többség észleléseitől. Pedig ha az egyén énídeálja, elvárásai irreálisak, gyakran nem tud megfelelni azoknak, amit aztán tartósan stresszhelyzetnek él meg, vagyis negatívan ítéli meg saját és környezete viselkedését (Stauder, 2009).

Lazarus és Folkman tranzakcionális modelljében azt vallja, hogy a személynek gondolkodási folyamatai határozzák meg a reakcióit a potenciálisan stresszes külső körülményekre. Maga a stressz a bizonytalanságból adódik, ez a negatívítás pedig mentális szűrőn keresztül értékeli önmagát és körülményeit. A hatékonyság szempontjából elengedhetetlen, hogy az emberek megtanulják a stressz kezelését, azaz a stresszorokkal való megbirkózást. Megtanulhatják megváltoztatni a stresszorok perspektíváját, és képesek magabiztosak lenni, hogy javítsák életüket és kezeljék a stresszorok összes típusát. (Lazarus –Folkman 1980)



5. ábra: **Lazarus stresszelmélete**

Forrás: Lazarus, 1968.

A szakirodalomban leggyakrabban emlegetett a Lazarus és Folkman (1984) által meghatározott probléma- és emóciófókuszú megküzdési mód. A problémafókuszú megküzdés kognitív, a probléma megoldására vonatkozó erőfeszítéseket, viselkedési stratégiák kialakítását foglalja magában, amikor a cél a stresszforrás átalakítása. Az érzelemfókuszú megküzdési mód alkalmazása ugyanakkor a stresszor kiváltotta érzelmi distressz csökkentését, kezelését szolgálja.

A stresszkezelés történhet külső segítség igénybevételével, illetve a személy önálló megküzdése útján. Külső segítséget nemcsak a szűkebb családi kör nyújthat, hanem például a pedagógusok, a barátok, a közösségek, a szociális segítők, a pszichológusok és a pszichiáterek is.

2.6.2. A megküzdési stratégiai lehetőségek

A fent említett Lazarus és Folkman (1986) kutatásai eredményeként a problémaközpontú és érzelemközpontú megküzdési formákon belül további nyolcféle stratégia különíthető el:

1. *Konfrontáció* - érzelmi indíttatású cselekvés: a problémával való szembenézés, az aktív megküzdés. Pl.: saját haragjának kifejezése
2. *Eltávolodás* - érzelmi egyensúlykeresés: érzelmi vagy mentális ideiglenes eltávolodás, erőforrás-gyűjtés a megküzdés folytatásához. Pl.: próbálja meg nem történné tenni az eseményt
3. *Érzelmek és a viselkedés szabályozása* - viselkedéses és érzelmi önkontroll
4. *Társas támogatás keresése* – segítségkérés: megbízható és elérhető személyekre való támaszkodás. Pl.: Több embert megkérdez egy döntés előtt.
5. *Felelősségvállalás* – alkalmazkodás: a kialakult helyzetben való felelősségvállalás, mely általában együtt jár, a megoldásban való elköteleződéssel. Pl.: Azonosul a környezet elvárásaival.
6. *Problémamegoldás-tervezés* - megoldási lehetőségek számbavétele: kifejezetten kognitív, racionális stratégia. Azoknak a lehetőségeknek a kiértékelését jelenti, amelyek a helyzet megoldását elősegíthetik. Pl.: Tudatosan átgondolja a problémamegoldásokat, azután választ.
7. *Elkerülés-menekülés* – visszahúzódás: a probléma ideiglenes kikerülése a pontosabb átgondolás érdekében kilép, a szituációból. Pl.: keresi a magányt
8. *Pozitív jelentés keresése* - a veszteség, fenyegetés, akadály, kihívásként, bizonyos szempontból pozitívként való értékelése történik. Pl.: meglátja a rossz dolgokban a fejlődés lehetőségét. (*Pauwlik–Margitics,2006*)

A megküzdési stratégia kiválasztásánál tisztában kell lenni azzal, hogy nincs mindenki számára egyformán bevált univerzális módszer. Ugyanis az egyéni megbirkózási készséggel szoros kapcsolatban áll az, hogy az adott stresszor milyen reakciót vált ki. Kopp Mária (2003) hangsúlyozza, hogy az ember esetében nem egyszerűen alkalmazkodásról van szó, hanem arról, hogy céljaink megvalósítása során hogyan tudunk megküzdenni a nehézségekkel. Vagyis a szervezetünk hatékony működése érdekében szükség van a jövőbeli igények előrejelzésére, valamint felkészülni azok kielégítésére még azelőtt, mielőtt felmerülnének. Ez lehet a hatékony szabályozás kulcsa. A sikeres megküzdés pedig nemcsak eredményességünket, hanem személyiségünk fejlődését, kompetenciánkat is fokozza.

2.7. Munkahelyi stressz

2.7.1. Munkahelyi egészség vs munkahelyi stressz

Az Egészségügyi Világszervezet így definiálta az egészség fogalmát: „az egészség nem csupán a betegség hiánya, hanem a testi, lelki, szociális jóllét állapot” (WHO 1946).

Az az ember képes kihozni magából a maximumot, aki ismeri a saját határait: testileg, lelkileg, mentálisan egészséges, aki tudatában van saját erősségeinek, hiányosságainak, fejlesztendő képességeinek, aki nyitott a megújulásra, fejlődésre. Az egészséges személyiség óriási erővel bír, hiszen rugalmasan tud alkalmazkodni a környezet változásaihoz s képes feldolgozni az őt ért ingereket. Ha megvan a belső harmónia, akkor jöhet a társadalmi egészség, vagyis „egész-ség” melynek fenntartásához jó társadalmi közérzet szükséges. A jellem fejlődés szempontjából talán a legfontosabb dolog, hogy az ember, különböző közösségekhez tartozik, vagyis nemcsak a környezeti hatások befolyásolják a fejlődést, hanem a személyiségnek a környezettel kapcsolatos állásfoglalása.

A munkahelyi egészség globális problémát jelent a világban. A munkával kapcsolatos egészségügyi problémák a becslések szerint a legtöbb ország GDP-jének 4-6 százalékának megfelelő gazdasági veszteséget okoznak (WHO, 2020). Becslések szerint az európai polgárok 25%-a tapasztal élete során valamilyen mentális egészségügyi problémát. A hosszú távú egészségügyi problémák körülbelül 10%-a köthető mentális és érzelmi zavarokhoz (ENWHP 2022).

Vitathatatlan, hogy a mai modern társadalmunkban a munka központi szerepet tölt be. A munka biztosítja az elsődleges forrását a jövedelmünknek, és a társadalmi dimenziók közül leginkább ez határozza meg a társadalmi identitásunkat, státuszunkat és jóllétünket. A munka lehetőséget teremt egyrészt a tanuláshoz és fejlődéshez, másrészt a sikerhez és az elégedettséghez, sőt a társas kapcsolatok építéséhez is. A munkánk által támasztott követelmények teljesítésével énhatékonyságunk növekedhet. Munkánkért cserébe jutalmat, nyereséget, valahová tartozás érzését kaphatjuk, amellyel önértékelésünk is növekedhet. (Siegrist, 1996)

A munkával kapcsolatos stressznek nevezzük a munka körülmények és a munkaszervezet kellemetlen és egészség károsító tényezőjére adott ösztönös, emocionális, kognitív, gondolati, viselkedési és fiziológiai különböző szervek működési reakcióit. (Lenert, 2010)

Mint ahogyan a stressz észlelése is egyénenként eltérő, úgy a munkában is mindenkinek más munkafolyamat okoz nehézséget. A munkahelyi stressz nem egyenlő az általános stressz fogalmával, hiszen eredendően a munkahelyen jelentkezik. Különböző munkakörök és különböző munkahelyek más-más stresszforrásokat jelentenek. A munkahelyi stressz elsőszámú magyarázata, hogy kevés ráhatásunk van a vállalatnál végbemenő folyamatokra. Összességében a munkánkból, munkahelyünkől fakadó pszichoszociális jellemzők nagymértékben befolyásolhatják mind egészségünket, mind pszichológiai jóllétünket.

2.7.2. Munkahelyi stresszorok

A munkahelyi stressz esetében meghatározhatjuk azokat a stresszt okozó tényezőket, amelyeket munkahelyi stresszoroknak nevezünk. Ennek az egyik összetevője a szervezeten kívüli stresszorok, mint anyagi és társadalmi problémák, gyakori költözés, utazás a munkahelyre-vezetés, vidéki vagy városi életkörülmények, de idesoroljuk például a családi és munkahelyi szerepek összeegyeztetésének nehézségeit, valamint a személyes hitek, meggyőződéseket is. (Cooper–Davidson, 1987)

A másik eleme a munkahelyen ért stressz. E két összetevő folyamatos kölcsönhatásban állnak egymással, hiszen ha idegesen, feszülten megyünk be dolgozni, az hat a munkavégzésünkre, illetve a kollégákkal való interakciónkra is rányomja a bélyegét. Ugyanez igaz fordítva is, ha nem a vártak szerint alakulnak a dolgok a munkahelyen, annak többnyire az család érzi a kárát. A következő táblázat a munkahelyen jelentkező stresszorokat csoportosítva mutatja be. (6. ábra)

Munkahelyi stresszorok	
1. Feladattal kapcsolatos stresszorok	Mennyiségi vagy minőségi túl-, vagy alulterhelés
	Munkafeltételek
	Változások a munkában:
	Lépést tartani a gyors technológiai változással
2. Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok	fizikai környezet olyan jellemzői, mint a zaj, a hő, a szennyezett levegő, a kellemetlen szagok, a nem elégséges megvilágítás, a túlzsúfoltság, az elvonulási lehetőség hiánya

3.Szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok:					
a) egyéni szinten	Szerep kétértelműség	b) csoport szinten	Összetartás hiánya	c) szervezeti szinten	Szervezeti légkör
	Szerep konfliktus		Jó munkatársi kapcsolatok hiánya		Vezetési stílusok
	Túl sok, vagy túl kevés felelősség más dolgozókért. Autonómia a munkavégzésben.		Csoporton belüli. munkahelyi pszichoterror, vagy mobbing		Ellenőrzési rendszerek
	Karrierfejlődés: túlzott ütemű vagy nem elégséges előléptetés		Felettséssel/beosztottal való kapcsolat		A technológia
Túlságosan alacsony fizetés, az állás bizonytalansága					
4. Szervezeten kívüli stresszorok					

6. ábra **Munkahelyi stresszorok**

Forrás: Cooper és Davidson (1987) illetve Cooper és Marsall (1978) alapján saját szerkesztés

A stresszt az egyén és környezete közötti kölcsönös viszony határozza meg, és gyakran a problémás személy-környezet illeszkedés valamint, ezen viszonyok hátterében meghúzódó érzelmi reakciókból következtetnek rá. A stressz zavarja a teljesítményt. Kimutathatóan fokozza a hibázási gyakoriságot. Ugyanakkor általa folyamatosan képesek vagyunk megbirkózni a nehézségekkel, tehát alapvetően hozzásegít az egyéni fejlődéshez.

2.7.3. Munkahelyi stressz modellek

2.7.3.1. Erőfeszítés és jutalom egyensúlya modell

Siegrist (1996) az erőfeszítés és a jutalom egyensúlyának hiányában látja a legfőbb megbetegítő potenciált. A modell szerint a munkahelyen, ha a kifejtett erőfeszítés és az ezért kapott jutalom aránya nem megfelelő, az ebből eredő feszültség egészségromlást okozhat. Nemcsak a munkahelyi környezethez köthető stresszforrásokat veszi figyelembe, hanem az egyéni jellemzőket is. Így tesz különbséget a külső (helyzeti) és belső (személyes) komponensek között. A helyzeti faktorok az erőfeszítés és a jutalom arányát, míg a személyes vagyis a túlvállalás dimenziója a személyiségfüggő tényezőket foglalja magában. (pl. bír-e a munkából való kivonódás képességével, vagy pedig jellemzően túlterhelt)

A modell feltételezése szerint a magas túlvállalás önállóan is egészségkárosító hatással bír. Erőfeszítés fogalmába tartozik a modell szerint az időhiány, a munkamegszakítások, a felelősség vállalása, fizikai megterhelést, a túlórákat és a folyamatosan növekvő követelményeket érti.

A jutalomnak három szegmense:

- anyagi juttatások,
- az elismerések (pl. vezetés részéről)
- a karrier támogatása, amelynek alapja a biztos munkahely.

Az egészségre veszélyes munkahelyi körülmény akkor áll elő, ha nincs összhang a megterhelés és a jutalmak között, vagyis nagy a munkahelyi megterhelés, viszont alacsony a hosszú távú jutalmak fölötti kontroll. Például, lefokozás, az állás bizonytalansága, az előmeneteli lehetőségek hiánya, kényszerű foglalkozásváltoztatás. (Siegrist, 1996)

2.7.3.2. Személy-környezet illeszkedés modellje

A Michigani Egyetem kutatói által megalkotott személyi-környezeti illeszkedés modellje a stresszt úgy értékeli, mint az egyén jellemzői (pl. képességek, értékek) és a környezet (pl. igények, kellékek) közötti megfelelés hiánya. A személyes szükségletek nem illeszkednek a munkahelyi lehetőségekhez. A modell két irányvonalat különít el a munkahelyi stressz esetében. Az egyik feltétel: a személy készségei, képességei mennyire felelnek meg a munka által támasztott követelményeknek, a másik feltétel: a személy szükségleteinek, motivációinak a kielégítésére a munkahelyi környezet mennyire ad lehetőséget. Lényeges elem még a

modellnél, hogy megkülönbözteti a szubjektív és objektív személyt, illetve a szubjektív és objektív környezetet. Szubjektív személy: ahogyan az egyén saját magát látja, szubjektív környezet: ahogy a személy értékeli a környezetet. (Juhász, 2002)

A viselkedést, illetve az egyéni eredményeket, nem a személy és a környezete külön-külön, hanem az egymás közötti kapcsolatuk határozza meg. A környezeti igényeket az ember úgy értékeli, mint amely megterheli vagy meghaladja az erőforrásait és jólétét veszélyezteti. Jó a személy és a környezet közti illeszkedés akkor, ha a munkahelyi környezet biztosítani tudja a személy számára szükségletei kielégítését és a személy is rendelkezik a tőle megkívánt készségekkel.

A megfelelő illeszkedés hiánya azonban feltételezések szerint káros pszichológiai, fiziológiai és viselkedési eredményeket generál, amelyek végül megnövekedett megbetegedést eredményezhetnek. A pszichológiai igénybevétel megjelenési formái például: munkahelyi elégedetlenség, szorongás, alvásproblémák; fiziológiai igénybevétel: a magas vérnyomás, a koleszterin-szint; az igénybevétel okozta viselkedéses jegyek: dohányzás, túl-evés. Az igénybevétel megjelenési helyét olyan faktorok befolyásolják, mint például a ki nem elégített motiváció típusa, az egyén genetikai illetve szociális háttére, megküzdési stratégiája. A hosszú ideig fennálló munkahelyi igénybevétel, különböző mentális, és fizikai betegségek kialakulásához vezethet, mint például depresszió, szívkoszorúér betegség, gyomorfekély.

A magyar felnőtt lakosság körében történt Hungarostudy 2002 felmérés alapján a munkahelyi tényezők közül a munkahelyi kontroll, munkatársi támogatás, a főnökkel, a munkával való elégedettség, a biztos munkahely mutattak negatív irányú kapcsolatot a depresszió tüneteinek jelenlétével. (Kopp et al., 2007, Jakab–Lázár, 2007)

személy és környezet közötti jó illeszkedés növeli az egyén kompetenciaérzését, ön-értékelését, hatékonyságérzését, vagyis hosszú távon hozzájárul a személyiség fejlődéséhez. (Salavecz, 2008; Juhász, 2002, Edwards, 2000).

2.7.3.3. Követelmény-kontroll modell

A munkahelyi stressz szervezetekben történő tanulmányozására gyakran használják a Demand-Control-modellt (Karasek, 1979; Karasek–Theorell, 1990). A modell feltételezi, hogy a munkahelyi stressz a munka két alkotóelemének egymáshoz való viszonyából fakad: a követelményekből és a kontrollból. A követelményeken a modell a munkakörnyezetben jelenlevő pszichológiai stresszorokat érti. Például a feszített munkatempó, az időnyomás, a megterhelő munka, és az egymásnak ellentmondó elvárások. A kontrollt pedig két szempont

szerint osztályozza: egyik komponens a képességek feletti kontrollra vonatkozik, azt vizsgálja, hogy a dolgozó munkája során tudja-e képességeit és készségeit kamatoztatni. Másik összetevő a munkakörülményekkel kapcsolatos döntési jogköröket foglalja magában, például van-e beleszólása az egyénnek a saját munkavégzésének módjába, idejébe. (Theorell–Karasek, 1996)

Úgy gondolta, hogy ha a munkahelyi körülmények megfelelőek a követelmények teljesítéséhez, akkor a munkahelyi terhelés önmagában nem feltétlenül vezet feszültségi állapothoz. Az egészséggel kapcsolatosan a munkahelyi helyzeteket két tényező mentén ábrázolja:

- *Igények* – azok a munkával kapcsolatos nehézségek, amelyekkel a munkavállalóknak meg kell küzdeniük. Ez magában foglalja a fizikai kihívásokat, valamint a pszichoszociális szempontokat, mint például a nagy munkaterhelés, a rutinmunka, a szerepkonfliktusok és a vezetés hiánya.
- *Irányítás* – a munkavállalónak az igények befolyásolásának lehetőségei. Ez vonatkozik a munkahelyi helyzet megváltoztatásának lehetőségeire, hogy a munkavállalók milyen mértékben tudják használni kompetenciájukat, valamint a kompetenciafejlesztés lehetőségeit.

Karasek (1979) a követelmények és a kontroll alacsony, illetve magas értékeit kombinálta, mely alapján négyféle munka típust határozott meg, amelyek összefüggő hatással vannak az egészségre és a jólétre:

- 1) *Magas stresszel járó munkák*: nagy a pszichológiai megterhelés, de alacsony a döntési lehetőség. Ez a legkritikusabb kombináció. A pszichológiai nyomás ezekben az esetekben gyakran vezet fáradtsághoz, depresszióhoz, szorongáshoz és betegségekhez. Az ipari szállítószalagon végzett munka, amelynek tempóját nem lehet befolyásolni, tipikus példa egy ilyen munkára. Az eredmény gyakran az elégedettség hiánya és a betegszabadság magas szintje.
- 2) *A passzív munka* alacsony követelményeket és alacsony kontrollt jelent, ami néha a takarítás, karbantartás és biztonság területén tapasztalható. Ezekben a foglalkozásokban ritkán van lehetőségük a munkavállalóknak kompetenciájukat maradéktalanul kiaknázni. A munka nem jelent kihívást, ezért nem kielégítő. A képességek, és készségek lassú leépüléséhez, csökkent motivációhoz vezethet.
- 3) *Nyugodt munkák*: Az alacsony megerőltetésű munka az alacsony igények és a magas kontroll kombinációjából ered, és megfigyelhető például az egyéni vállalkozóknál, akik fizikai munkát végeznek. Alacsonyak a követelmények, és a munkavállaló

meghatározhatja munkakörülményeit. Itt jellemzően kisebb a betegségek és az egészségügyi problémák kockázata, viszont a fejlődés lehetőségei is korlátozottak.

- 4) Az *aktív munkavégzés*, ahol a megterhelés és a kontroll is nagy. Az ilyen munkák új készségek elsajátítására, tanulásra és fejlődésre adnak lehetőséget. Ilyenkor a követelményeket teljesíthető kihívásként élheti meg a munkavállaló. Ezek a foglalkozások gyakran kihívást jelentenek, érdekesek és ösztönzőek. (*Johnson–Hall 1988; Theorell, 1997*).

Ebben a modellben a munka feletti kontroll védőfaktorként működik a magas követelmények mellett. Hasonlóképpen a társas támogatottság is képes enyhíteni a rossz munkakörülmények (alacsony kontroll, nagy megterhelés) hatását.

A munkahelyi társas támogatáshoz tartozik a munkatársaktól és a felettesektől érkező összes segítő társas interakció. A munkahelyi társas támogatásnak két típusa van:

- társas-érzelmi támogatás (bizalom, társas összetartozás mértéke a munkacsoportban) és
- a munkatársaktól, felettesektől a feladatvégzéshez kapott segítség.

A modell feltételezése szerint az egészségi állapotra gyakorolt legrosszabb kimenetel akkor várható, ha a követelmények magasak, ám a döntési lehetőségek, a munkavállaló kontrollja alacsony. (*Karasek, 1979; Karasek–Theorell 1990*).

Miután megvizsgáltuk, hogy a stressznek milyen rövid és hosszútávú káros hatásai lehetnek az egyénre illetve a szervezetre nézve, a következő részében áttekintjük, hogyan lehet ezeket a káros hatásokat megelőzni, avagy csökkenteni. Hogyan lehet megküzdeni a munkahelyi stresszel.

2.8. Munkahelyi megküzdés-egészségfejlesztés

A munkahely fontos helyszín, amely hatással van a munkavállalók és családjaik fizikai, mentális, gazdasági és társadalmi jólétére. Korábban az általános tendencia az volt, hogy a munkahelyeken alkalmazott stressz csökkentésre irányuló megküzdési módszer többnyire csak a munkavállalóra fókuszált, figyelmen kívül hagyva a szervezeti adottságokat.

Az egészséget támogató munkahely ma már olyan átfogó megközelítéseket alkalmaz, amely képessé teszi a munkavállalókat és a munkaadókat egyaránt egészségük holisztikus javítására. A munkahelyi egészségfejlesztés célja, a dolgozók egészségének jólétének javítása a munkahelyen. A munkahelyi egészségfejlesztés a Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózatának 1997-es, Luxemburgi Nyilatkozatában meghatározott definíciója szerint: „a munkaadók, a munkavállalók és a társadalom valamennyi olyan közös tevékenységét jelenti, amely a munkahelyi egészség és jólét javítására irányul.

A cél eléréséhez három eszközrendszer együttes alkalmazása szükséges: 1) a munkaszervezet javítása, 2) az aktív dolgozói részvétel biztosítása és támogatása, valamint 3) az egyéni kompetencia erősítése” (ENWHP 1997) A cél tehát, a munkahelyi egészség megelőzése, ide értve minden munkával kapcsolatos betegséget, balesetet, sérülést, egyéb foglalkozási megbetegedéseket és a stresszt.

A munkahelyi jólét elősegítése biztosítja a jobb egészséget, a biztonságosabb munkát és a munkavállalók megtartását.² A jólét egyfajta pozitív lelki egészség. Olyan összetett fogalom, amelynek érzelmi, mentális, lelki, fizikai és szociális komponensei vannak, amelyek kölcsönös összefüggést mutatnak egymással. (Pusztai, et al., 2012)

2020-ban uniós szinten 44,6% volt azon foglalkoztatottak aránya, akik beszámoltak arról, hogy munkahelyi mentális jólétüket veszélyeztető tényezőkkel szembesültek. A leggyakrabban említett kockázati tényezője az időnyomás vagy a túlterheltség volt, amelyről az EU-ban a foglalkoztatottak közel egyötöde (pontosan 19,5%) számolt be. A nehéz ügyfelek, betegek, tanulók stb. kezelése volt a második (10,4%), a harmadik leggyakoribb mentális jóléti kockázati tényező pedig a munkahelyi bizonytalanság (6,1%) volt, amelyet az emberek említettek. (Eurostat 2021)

Az EU-OSHA (2018) szerint a munkával összefüggő betegségek, becslések alapján évente 2,4 millió halálesetet okoznak világszerte, ebből 200 000 Európában. A munkahelyi sérülések és egészségkárosodások miatti költségek az Európai Unióban éves szinten 476

² <https://ww1.issa.int/hu/guidelines/whp/174865>

milliárd euróra rúgnak, ami folyó áron a 2016 -os teljes uniós GDP több mint 3,2 százaléka (*Eurostat, 2018*), a magyar GDP-nek pedig több mint négyszerese (*KSH, 2018*). Ezeknek a költségeknek a csökkentése érdekében olyan munkahelyi egészségvédelmi stratégiákra van szükség, mint például egészségprogramok bevezetése. Kétségtelen, hogy a hasznok nemcsak az egyén és a vállalat, de a társadalom szintjén is jelentősek lehetnek. (*EU-OSHA, 2018*):

A munkahelyi egészségfejlesztés mindkét fél részéről kölcsönös nyereséget mutat. Az egészséges munkavállaló hatékony, elégedett, jobban motiválható, ami növelheti a termelékenységet és a lojalitást, javítja a lakosság általános életminőségét. A jó egészség az egyik legértékesebb feltétele nemcsak az egyének, hanem a közösségek és országok számára is. A munkahelyi egészség és jólét elősegítése többretegű tevékenység. Közös érdek, ugyanakkor közös erőfeszítések eredménye is. Szervezeti szintű egészségfejlesztésre van szükség. Elsődleges fontosságú lépés a munkavállalók egészségével és jólétével kapcsolatos proaktív megközelítés kialakításában az érdekelt felek hatékony együttműködése.

Alapvető továbbá a kölcsönös tisztelet és a bizalom az érdekelték között, ugyanúgy, mint a felelősség és elszámoltathatóság: vagyis az érdekelt felek tudják azt, hogy ki miben felelős.

Chu és társai (1997) szerint, magában a vállalati kultúrában kell meghonosítani az egészséget, amikor munkahelyi egészségprogramok bevezetéséről van szó, legyen ez akár dohányzás, táplálkozás, mozgás, lelki egészségfejlesztő vagy stresszcsökkentő programelem, netán ezek kombinációja. (*Chu, et al., 1997*)

A munkavállalók egészségének és jólétének védelmére és előmozdításának fontosságára a Nemzetközi Társadalombiztosítási Szövetség (ISSA) konkrét módszereket ajánl, amely elősegítheti a munkahelyi átfogó egészségfejlesztési programok kidolgozását (a luxemburgi nyilatkozat alapján).

A) Információ és kommunikáció

Az információs szolgáltatás lényeges szempont a munkahelyi egészségfejlesztésben. Az információ felhívja a figyelmet és lehetővé teszi az emberek számára, hogy megalapozott döntéseket hozzanak. A munkahelyek többségén nagyon egyszerű információs eszközök találhatók (hirdetőtáblák, plakátok, szórólapok, hírlevelek, internetes oldalak) Ezek közül valamennyi felhasználható lenne az egészségtudatosság növelésére és az egészség és a jólét elősegítésére irányuló tevékenységekben való részvétel ösztönzésére. A vonzó módon bemutatott információk növelik annak valószínűségét, hogy a munkavállaló felfigyel az üzenetre. Az írott szöveget úgy kell kidolgozni, hogy az alacsonyan kvalifikált munkavállalók számára is érthető legyen.

A kommunikáció egyéb formái a személyes megbeszélések, személyzeti felmérések, interaktív oldalak, további lehetőséget kínálnak a szervezetnek arra, hogy aktívan kapcsolatba lépjen a dolgozóival. Ezek mindegyike reagálást kér az alkalmazottaktól.

B) Kampanyok

Az egészségügyi kampányok (pl., az Egészség Világnapja, a Dohányzás Világnapja vagy a Munkahelyi Biztonság) nagyszerű lehetőséget kínálnak a szervezetek számára, hogy részt vegyenek az egészséggel kapcsolatos kérdésekben.

C) Képzés és képesítés

A munkahelyi egészségfejlesztésben is jelen kell, hogy legyen a „Lifelong learning”, azaz az élethosszig tartó tanulás. Legyen az szakmai fejlődés valamilyen formája, mentorálás, az online és az e-képzés, coaching, illetve tréningeken, tanfolyamokon és konferenciákon való részvétel. A szakmai tanácsadás és a munkavállalókat segítő programok nélkülözhetetlen elemei a munkával kapcsolatos és a munkával nem összefüggő mentális egészség és jólét megőrzésének. A súlyos stresszorokkal szembesülő alkalmazottak számára a tanácsadáshoz és a munkavállalói segítségnyújtási programokhoz való hozzáférés óriási előnyökkel járhat, és megővhatja a személy további munkaképességét. Az ilyen támogatás növelheti az ember ellenálló képességét, felkészítve őket a jövőbeli kihívások jobb kezelésére.³

2.8.1. A tréning módszer hatékonysága a stresszkezelésben

A stresszel való hatékony megküzdés létfontosságú. Egyrészt segít elkerülni a stressz káros következményeit, másrészt hozzájárulhat a személyiség fejlődéséhez növekedéséhez.

Célravezető lehet a vállalat szempontjából is, ha azokat, akik nem rendelkeznek különféle megküzdési stratégiákkal megtanítjuk erre. Az egyéni megbirkózási készséggel szoros kapcsolatban áll az, hogy az adott stresszor milyen reakciót vált ki. Egyéni stresszkezelő képességekből adódó különbségek folytán nincs egységes bevált módszer a kezelésre sem, hiszen nem vagyunk egyformák. Különböző programok nyújtanak segítséget abban, hogy javítsák az emberek megküzdő képességét illetve csökkentsék a felesleges stresszorokat.

³ <https://ww1.issa.int/hu/guidelines/whp/180182>

Az egyéni szintű beavatkozás jelentheti a különböző kompetenciafejlesztő tréningeket, amelyek célja lehet a dolgozó megküzdési képességének hatékonyabbá tétele.

A stresszel való sikeres megküzdés nemcsak eredményességünket, hanem személyiségünk fejlődését, kompetenciánkat is fokozza. A kompetenciafejlesztésből kiindulva választásom a tréning módszerre esett. A tréning igen komplex képzési módszer. Olyan tapasztalati tanulásra lehetőséget teremtő munkaforma, melynek során a résztvevők vezetett feladatokon keresztül tapasztalatok útján tesznek szert olyan ismeretekre, amelyeket önmagukról, egyes helyzetbeli viselkedésükről, reakcióikról, másokkal való együttműködésükről és nem utolsósorban mások reakcióiról és viselkedéséről szerezhetnek. Ez a tapasztalati tudás sokkal mélyebb és maradandóbb az elméleti tudásnál, sőt a személyiség olyan rétegeibe vezethet el, amit elméleti tudás átadásánál meg sem érintünk. A tréningcsoport védett környezetet biztosít ahhoz, hogy a résztvevők kockázatmentesen (vagy kisebb kockázattal) léphessenek ki komfortzónájukból, mindennapi rutinjukból és szerepeikből, hogy ezáltal tapasztalhassanak meg új helyzeteket, szempontokat, szerepeket, azok önmagukra és önmaguk másokra gyakorolt hatását. Tehát olyan készségfejlesztő módszer, mely képzett vezető irányítása alatt, általában szűk témakör köré szerveződött, irányított, tapasztalati tanulás. Célja egy adott készség fejlesztése a személyiség feltárásán keresztül a valósághoz hasonló feltételek mellett. *(Juhász, 2009)*

„A tréningen (az ún. strukturált gyakorlatok alkalmazásával) megvalósuló saját élményű tanulás az önismeretet és az emberismeretet, a szociális és vezetői készséget, az együttműködési, a kommunikációs és problémamegoldó készséget fejleszti.” *(Gazdag, 1992, p.36)*. A tréning során elsajátított tudást pedig a munka során és a magánéletükben egyaránt hasznosítani tudják a munkavállalók.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

3.1.A vizsgált szervezet bemutatása

A HÁDA - magyar tulajdonú családi vállalkozás - 1995. október 24-én alakult egy kis Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei településen. Kezdetektől fogva kis- és nagykereskedelemmel is foglalkozik, az első öt évben a környékbeli településeken értékesítették a használsruhát.

Első, kisebb méretű üzleteiket Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár-Bereg, valamint Hajdú-Bihar megyében nyitották meg. Ezt követően 2004-2010-ig a dinamikus terjeszkedésnek köszönhetően közel 40 új üzlettel erősítették meg piacvezető pozíciójukat a használsruha kereskedelemben. Az első távolabbi üzletek Tatabányán, Győrben és az autópályák mentén nyíltak, csak ezt követően Budapesten, ahol 2005 májusában nyitott meg az első üzlet, a Rákóczi úton, ami mind a mai napig nagy forgalmat bonyolít. Az ugrásszerű fejlődés egyik oka egy újfajta kereskedelmi technika bevezetése, ami ma már teljesen természetes: a ruhák három osztályba kerültek besorolásra, azaz a legjobb minőségű darabáras krémre, a közepes minőségű kilós áron értékesített termékekre és a naponta csökkenő áru „esőáras” termékekre, egy-egy termék csoporthoz más-más típusú üzletet alakítva ki.

2010. után a cég fejlődése egy újabb szakaszba érkezett, amikor egyre több üzlet nyílt vidéken és a fővárosban is. Ma már az üzletek közel fele valamilyen bevásárlóközpontban található. Ezek nagyrészt „B” kategóriás bevásárlóközpontok, illetve könnyen megközelíthető kiskereskedelmi központok. Jelenleg 87 darab üzlettel rendelkeznek, a kiskereskedelemben közel 550 munkavállaló dolgozik. Az üzlethálózatot pedig a tiszakanyári és kisvárdai üzemekben dolgozó mintegy 330 fő szolgálja ki.

3.2. A kutatás módszere

Empirikus kutatás során kvalitatív módszerekkel vizsgáltam a munkahelyi stressz mértékét és az egészségi állapot összefüggését. Több módszeren alapuló mérési megközelítést alkalmaztam: önkitöltős kérdőív, esettanulmány, illetve interjú formájában. Az általam használt munkahelyi stressz kérdőív kialakítása a szakirodalom valamint a helyi sajátosságok figyelembevételével történt. A kutatás során több, korábban már validált és hazai kutatásokban sikerrel alkalmazott mérőeszközt használtam.

A stressz-szint méréséhez az Észlelt Stressz Kérdőív 10-tételes változatát (PSS10) alkalmaztam. A mérőeszköz azokat a gondolatokat és érzéseket vizsgálja, amelyek egy adott

személy stresszészlelését, a helyzet minősítését, azon kívül az észlelt megküzdési hatékonyságot jellemzik az elmúlt egy hónapban. (*Stauder–Konkolj, 2006*)

Az általános jól-lét szintjének elemzéséhez a WHO Általános Jól-lét Skáláját vettem igénybe, ami a személyek általános közérzetéről és mentális egyensúlyi állapotáról informál az elmúlt kéthetes időszakban. A kérdőív olyan pozitív érzelmi állapotokra fókuszál, mint az élénkség, a vidámság és jókedv, illetve a pihenten ébredés. (*Bech et al., 1996*)

A munkakörhöz, a munkahelyhez közvetlenül köthető stresszt keltő, zavaró tényezőket: az Erőfeszítés-Jutalom-Egyensúlytalanság (ERI) kérdőív munkahelyi erőfeszítések, illetve a munkahelyi jutalmak dimenziója mentén tanulmányoztam. (*Siegrist, 1996*)

A munkahelyi pszichoszociális kockázati tényezőket és az azzal összefüggésbe hozható egészségi hatásokat, pszichés és szomatikus megbetegedéseket, a COPSOQ II kérdőív 3 dimenziója mentén kutattam: együttműködés és vezetés, bizalmi légkör, valamint a munkahelyi követelmények.

A kérdőíves módszeren kívül esettanulmányt készítettem. Az esettanulmány egy megfigyelési technika, de nem kizárólag az adatgyűjtésre fókuszál, hanem elméletalkotási tevékenység is. Alapvető jellemzője, hogy a figyelem valaminek a konkrét példájára korlátozódik (*Babbie, 2001*). Ez a módszer lehetőséget biztosított arra, hogy ne csak az eredményeket, hanem a mögöttes dolgokat is számításba vegyem. Tekintve, hogy ennél a cégnél töltöttem a szakmai gyakorlatomat, volt rálátásom a munkatevékenységekre, munkafolyamatokra, lehetőségem volt beszélgetni a dolgozókkal is, így elég közel tudtam kerülni a tényleges problémákhoz.

Harmadik módszerként a félig strukturált interjú módszerét választottam, ami szintén egy kvalitatív módszer. Az interjú során lehetőség van a kérdésekre adott válaszokon túl, az egyén szubjektív tapasztalatait, valamint az azokhoz fűződő élményeket, érzéseket is rögzíteni. Az ilyen ún. célzott beszélgetés légköre nyitott, támogató, manipulációmentes. A kérdések nyitottak, egyfajta vezérfonalként szolgálnak, de átalakíthatók, a beszélgetés során új kérdések merülhetnek fel, ugyanakkor el is hagyhatunk kérdéseket. Az interjút a HR vezetővel készítettem, aki 10 éve dolgozik a vállalatnál. Az interjú során lehetőségem volt megismerni a vezető véleményét arról, hogy mi lehet a szervezetnél a stressz oka és milyen változásokat próbálnak alkalmazni a jobb munkakörnyezet megteremtése, illetve a stressz csökkentése érdekében. Fény derült arra, hogy a vezető elképzelései mennyire egyeznek a kérdőív eredményeivel, vagyis a dolgozók véleményével. Szó volt a kollégák túlterheltségéről, a feszült munkakörnyezet és a fluktuáció kapcsolatáról, a munkahelyi kommunikációról. Részletesen beszéltünk a szervezeten belüli problémákról és hiányosságokról, a munkahelyi

elégedettségéről, a munkatársakkal való együttműködésről, a munkahelyi konfliktusokról és azok okairól, valamint a megoldás lehetőségeiről. Körbejártuk a lehetséges stresszorokat, a szervezeti struktúrában végbemenő változásokat, mind vertikális mind horizontális szinten. Beszéltünk az egyszemélyes vezetés hátrányáról, nehézségeiről, az információáramlás hiányáról, melyeket személyes tapasztalatokkal támasztott alá. Kíváncsi voltam továbbá arra, hogy milyen változásokra lenne szükség a szervezetben, illetve a szükséges változásoknak mennyi a megvalósítási esélye. Az interjúkérdéseket a 2. számú melléklet tartalmazza.

3.3. A kutatás célja

Kutató munkám során célom volt, hogy felmérjem a Háda Kft-nél dolgozó munkavállalók elégedettségét, jólétét, a rájuk nehezedő stressz mértékét és annak okát, illetve a stressz és a szubjektív egészségi állapot összefüggéseit, hogyan hat a mindennapi tevékenységre, teljesítményre.

A kapott értékekből egyfajta iránymutatást kap a cég a munkahelyi egészségfejlesztés kidolgozására. Ennek kiindulópontjaként egy stresszkezelési tréningprogram kidolgozását is célul tűztem ki, mely hozzájárulhat a dolgozók erőforrásainak megőrzéséhez, megküzdési stratégiáik kialakításához, fejlesztéséhez, ami által csökkenthetik a stressz által okozott tünetek előfordulásának valószínűségét.

4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

4.1. Esettanulmány bemutatása

Ez a módszer alkalmas arra, hogy a dolgok mögött rejlő részleteket is feltárja, ezáltal átfogóbb, komplex képet kaphatunk a történeésekről. Az esettanulmány célja, hogy jobban megismerjem a szervezet belső működését, a munkafolyamatokat, a munkavállalókat, testközelből rálátást kapjak a hétköznapi dolgokra, problémákra, konfliktusokra.

Mivel ennél a cégnél töltöttem a gyakorlatomat, magától értetődő volt, hogy a kutatásaimat is itt végzem. A vágyott témám a karriertervezés lett volna, de mint kiderült, a pandémia ezen a területen is súlyos károkat okozott, és jó nagymértékű stresszt hagyott maga után. A gyakorlati idő során betekintheztem a szervezeti működésbe, a munkatársak, illetve a vezetők és dolgozók kapcsolatába, illetve a munkahelyi kommunikációba. Kétségtelen, hogy a dolgozók túlterheltek, aggódnak mind az anyagi dolgok, mind az egészségük, mind az életminőségük biztosítása miatt.

A stresszes állapot kialakulása számtalan dolog függvénye lehet. Elsősorban a túlterheltség, illetve időnyomás, a vezető stresszfaktor, ami egészen egyszerűen azt jelenti, hogy adott időre túl sok feladatot kell elvégezni a dolgozóknak. A többség arról számolt be, hogy mind az anyagi, mind az erkölcsi elismerés nagyon fontos számukra, amit sajnos már nem kapnak meg. Pedig ezek olyan motivációs tényezők, amik növelhetik a munkavállaló teljesítményét és hatékonyságát. Olyan pszichoszociális tényezőket is hiányolnak, mint a jó csapatszellem, vagy a támogató munkahelyi légkör. Mindezek a faktorok jelen szervezetnél vezető helyet foglalnak el a munkahelyi stresszorok listáján. A megfigyeléseim során, illetve a dolgozókkal való beszélgetésekből hamar kiderült a legszembetűnőbb sérelem, a bizalomvesztés. Alapjában véve, ez egy családias munkahely volt, figyeltek egymásra, törődtek egymással, jó volt a viszony a vezetőség és a beosztottak között. Gördülékenyen zajlottak a dolgok, események, pozitív volt a cég megítélése a dolgozói oldalról.

A covid járvány következtében hozott járványügyi intézkedések drasztikus lépésre kényszerítették ezt a vállalatot is. Egyik napról a másikra tömegesen bocsátotta el az alkalmazottakat. Itt keletkezett egy óriási törés, hatalmas bizalomvesztés a szervezettel szemben, illetve a vezetéssel kapcsolatban. Az elmondásuk alapján, nem az volt a gond, hogy elbocsátották őket, hanem ahogyan elbocsátották őket. Hiányos volt a kommunikáció, nem volt együttérzés, a szervezet ilyen módon történő reagálását váratlannak, sértőnek és megalázónak érezték.

A vállalatok valódi sikerét a vezetőség, az általuk preferált értékek képviselése adja. Amennyiben a kölcsönös tisztelet, a partneri viszony, az empátia és a megbecsülés értékei jutnak érvényre a legfelsőbb szinteken, azok válnak általánossá a dolgozó hétköznapi életében is. Ahol ezek csak papíron, vagy még ott sem léteznek, nem számíthatunk egymást támogató és motiváló együttműködésekre, sokkal inkább bírálatra, méltánytalanságra, igazságtalan bánásmódra, sőt, akár pszichés terrorra is. Ez hosszútávon mérhetetlen károkat okoz mind az egyén, mind a szervezet szintjén.

A vizsgált vállalatnál ezek az állapotok egyértelműen a covid utáni időszakban erősödtek fel, s jelentenek a dolgozók számára stresszfaktort. Azóta érzik úgy, hogy kevesebb figyelmet, kevesebb törődést kapnak a szervezet részéről. Valószínűsíthető oka az lehet, hogy a pandémia után felépített szervezeti struktúrába vertikálisan nem került vissza a felső vezetői szint. Így a hierarchikus decentralizált szervezetről, központosított centralizált szervezet lett, ahol a hatalom egyetlen kézben van. Megoldás lehetne, ha a felsővezetői szint visszakerülne a szervezeti struktúrába, hiszen a cég szerkezeti felépítéséből és méretéből adódóan is igényelné.

Egy másik stresszfactor, a munkahelyi igazságtalanság esete. A cégnél van olyan személy, aki élvezi a tulajdonosok részéről az önbizalmat. Kezdetektől a tulajdonosok mellett tevékenykedik, nemcsak a céges, hanem magánügyi dolgaik intézésében is aktívan részt vesz (legyen ez medencetisztítás, vagy esküvőszervezés). Mindeközben pedig nyomon követhetetlen a munkaideje, sőt a munkavégzése is. Az elmondottak alapján a munkáját többnyire úgy végzi, hogy továbbadja, vagy elmulasztja. Napi szinten bejár a tulajdonosokhoz, és ahogy többen is jellemezték: „érinthetetlen”. A következő esetet két különálló beszélgetésből kivonatoltam. Néhány hete az egyik alkalmazott felhívta a vezetés figyelmét arra, hogy megelőző intézkedésre lenne szükség, mivel a szomszédban építkezés folyik, a nagy gépekkel (árokásóval) nehogy elvágják a kábeleket, mert akkor órákra leáll az üzem. Ez pont a fent említett illető (nevezzük „érinthetetlennek”) feladata lett volna, az elhárítás azonban nem történt meg. A jelzés után másfél héttel a markoló átvágta a kábelt, aminek a következtében leállt az üzem, és 26 dolgozót kellett hazaküldeni délután. Mindezek tudatában az illető idézem: „...mintha mi sem történt volna”, elhagyta az irodát és a családja kíséretében átment a közeli bevásárló központba. A probléma ideiglenes elhárítását pedig másik két ember végezte el. Az a két ember, akiknek a szervezeti struktúra alapján utasítást nem adhat az illető, viszont azt jól tudja, hogy mindkettő kollégája van olyan lojális a céghez, hogy magától is elvégzi a hibaelhárítást. Az bizonyos, hogy ez a fajta diszkrimináció ellenséges munkakörnyezetet szül, erősen mérgezi a munkamorált és a bizalmat. Bizonyítása azonban nehézkes, ha nem lehetetlen.

Az viszont tény, hogy egy ilyen mérgező személyiség szorongást okoz a dolgozóknak, ezáltal komoly stresszforrást jelent.

Egy másik kivonatolásom szerint több dolgozó panaszkodott az üzemben lévő vezetők stílusára. A nem megfelelő kommunikáció, részleges tájékoztatás, vagy néhány esetben az információáramlás teljes hiánya is megjelenik a vezetői oldalról. Jó szakembernek tartják őket, de alkalmatlannak a vezetésre, nem tudnak asszertíven kommunikálni. Sértő, bántó módon beszélnek a dolgozókkal, fenyegetőznek, nem hallgatják meg őket. Ha a vezetőség kommunikációja nem megfelelő, ha gyerekként kezelik a beosztottakat az bizonytalanságot és zavart kelthet, sőt gyakran félreértésekre adhat okot. A hatalommal való visszaélés megjelenhet lenéző megjegyzések megfogalmazásában, bántó kritikában, be nem tartott ígéretekben, igazságtalan feltételek szabásában, az érintett kollégák döntésből való kihagyásában. A kollégák sokkal jobban érzik a gondoskodást, ha meghallgatjuk véleményüket, máskülönben könnyen demotiválttá válnak, mivel úgy gondolják, felesleges bármit is mondani, az ő szavuk itt nem ér semmit. A szervezet és a dolgozók céljainak, igényeinek kölcsönösen kell érvényesülniük ahhoz, hogy a sikeres együttműködés létrejöhessen. A vezetőség egyik legnagyobb kihívása ez, a dolgozók motiválása, és az elkötelezettség kialakítása. A lojalitás kialakulásához pedig elengedhetetlen az alkalmazottak elismerése, megbecsülése.

Dr. Amy Zadow a Dél-Ausztráliai Egyetem munkatársa egy 2021-es kutatásában bizonyította, hogy azon vállalkozások munkavállalói, akik a kollégáik által nyújtott teljesítményt nem ismerik el, és nem is jutalmazták meg, illetve túlzott mértékű elvárásokat támasztanak velük szemben, de megfelelő autonómiát nem biztosítanak számukra, sokkal nagyobb mértékben érintettek a depressziós tünetek kialakulásában (Zadow, 2021)

A beszélgetések során arra a következtetésre jutottam, hogy középvezetői szinten mindenképpen javasolnék egy tréningorozatot vagy célirányosan kommunikációs tréning, vagy átfogó kompetenciafejlesztő tréning formájában. A folyamatos párbeszéd kialakítása és fenntartása lehet a kulcs az együttműködés javítására, hisz a munkatársak bevonásával és véleményük megismerésével lehet valós, pozitív hatást elérni.

4.2. A kérdőíves vizsgálat

Ebben a fejezetben a kérdőíves felmérés eredményét ismertetem. A minta bemutatása után a kitérek a kérdőívet kitöltők körében tapasztalható stresszel történő megküzdési módszerek bemutatására, majd az egyénre ható stressz mértékének meghatározására, az életminőség vizsgálatára és a munkahelyi stresszforrások ismertetésére.

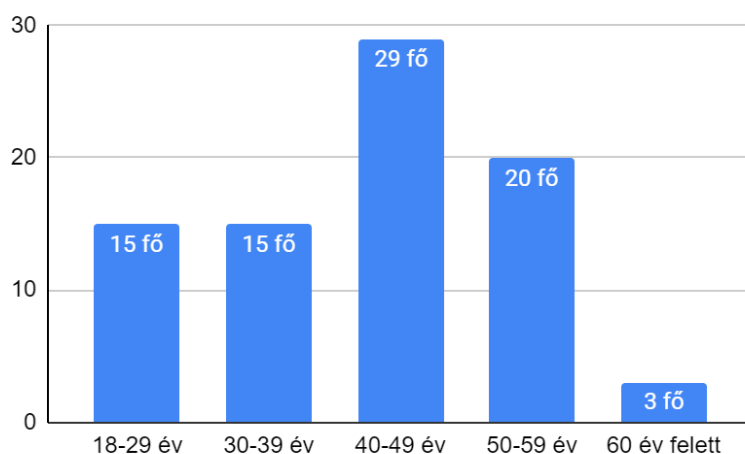
4.2.1. A minta bemutatása

Fontos volt számomra, hogy a vállalat működését több szempont figyelembevételével vizsgálhassam, ebből kifolyólag, valamennyi tevékenységi körre kiterjedjen az adatgyűjtésem. A vállalatnál dolgozók 2/3-a fizikai, 1/3-a szellemi munkakörben dolgozik. A cég központi irodaháza Kisvárdán található, itt 25 fő dolgozik. Innen irányítják a vállalatot, itt tevékenykednek napi szinten a cégvezető tulajdonosok is, akik nem vettek részt a felmérésben. Két üzem tartozik a vállalathoz, az egyik Kisvárdán, a másik Tiszakanyáron található. Itt történik a ruhaanyag válogatása, innen kerülnek az üzletekbe a ruhák. Az üzlethálózatuk az egész országot lefedi. A legtöbb nagyvárosban jelen vannak, jelenleg 87 üzletet működtetnek.

A kutatás során kényelmi mintavétel történt, vagyis a kitöltők személyének kiválasztása célzott volt, de ezen belül, a mintámat azokat a személyeket teszi ki, akiket sikerült elérnem. Az adatgyűjtés során a kérdőíves módszert alkalmaztam. Az irodaházban dolgozók, valamint az üzemi (fizikai) dolgozók papír alapon kapták meg a kérdőíveket, az ország különböző pontjain lévő üzletben pedig online formában küldtem el. Az irodaházban 25-ből 21-en, az üzemi dolgozók közül 30-ből 23-an küldték vissza a felmérést. A 87 boltba elküldött online kérdőívet 38-an töltötték ki. A minta elemszáma összesen 82 fő. Azt tapasztaltam, hogy a személyesen kiosztott papír alapú kérdőíveket nagyobb számban töltötték ki az alkalmazottak. 55-ből 44 kérdőívet küldtek vissza (80 %), míg az online kérdőív esetében 87 kiküldött kérdőívből 38 érkezett vissza, ami (44%) részvételi arányt jelent. Ez jelzés értékű lehet, nevezetesen hogy az emberek igénylik a személyes jelenlétet, aktívabbak, hatékonyabbak, motiválhatóbbak.

A kérdőív elején néhány demográfiai adat szerepel, melyből kiderül a kitöltő neme, életkora, iskolai végzettsége, egyéb szokásai. Ezek az adatok szükségesek, hiszen befolyásolhatják a stressztűrő képességet. A minta alakulását az alábbi ábrák ismertetik.

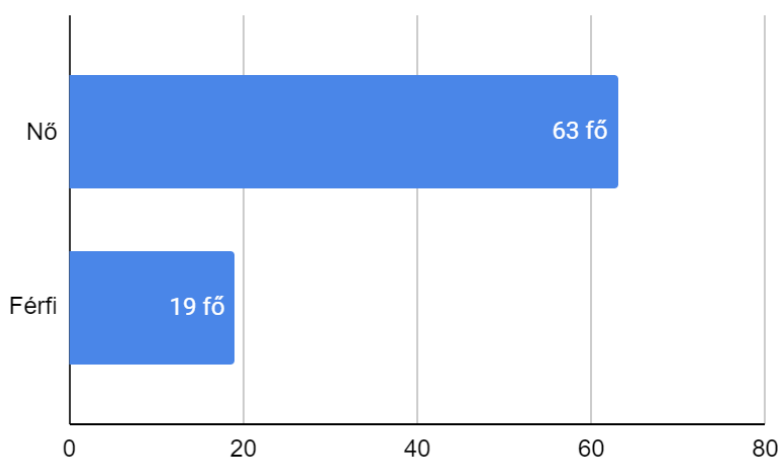
Nagyobb részt 40 év felettiek vettek részt a felmérésben, akik több éve dolgoznak a cég alkalmazásában. (7.ábra)



7. ábra A válaszadók életkor szerinti eloszlása

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A felmérésbe bevontak száma 82 fő volt. A férfiak és nők aránya a kitöltők körében úgy oszlott meg, hogy 63 nő és 19 férfi vett részt a felmérésben. (8. ábra) A kitöltők neme miatt is lényeges, mivel a nőknek több szerepben kell helyt állniuk (anya, feleség, dolgozó nő), ami nagyobb stresszhez és rosszabb egészségügyi állapothoz vezethet. Almeida és Kessler (1997) vizsgálata azt támasztja alá, hogy a nők több stresszort érzlelnek a mindennapokban, több stresszes napot regisztrálnak, mint a férfiak.

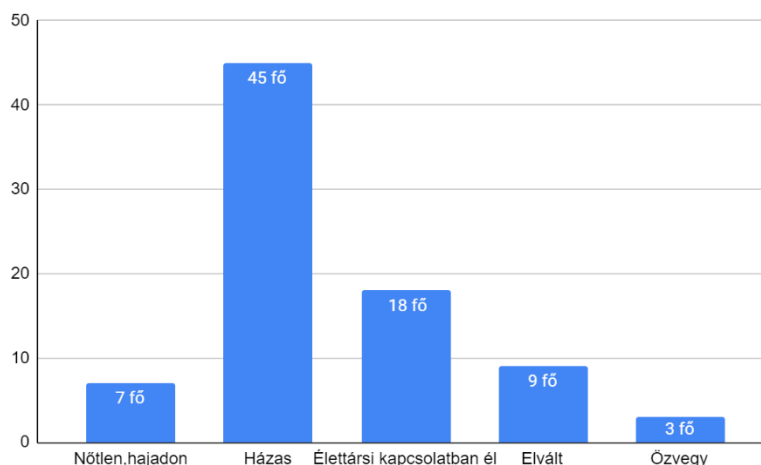


8. ábra A válaszadók nemek szerinti eloszlása

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A válaszadók jelentős része (63 fő) kapcsolatban él, ezt mutatja a 9. ábra. A családi állapot releváns adat, hiszen kiemelkedő jelentőséggel bír az egyének életében, ugyanakkor nem lehet

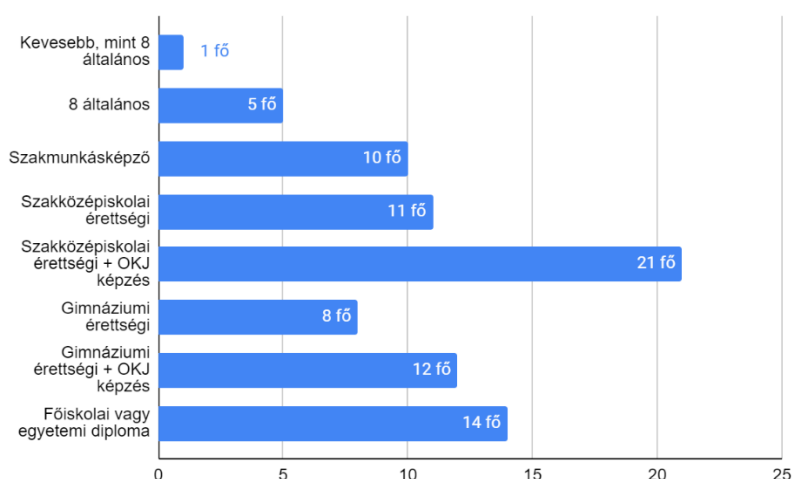
teljesen szétválasztani a magánéleti és a munkahelyi stresszt. Tekintve, hogy a nőket erősebben befolyásolják a családon belüli negatív események, a nőknél a házastársi stressz kiemelt jelentőségű. A kapcsolati problémák jelentős stresszforrást okozhatnak, ellenben a támogató családi légkör a megküzdést segítheti. Erőforrásaink azonban végesek.



9.ábra A kitöltők családi állapot szerinti eloszlása

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Az iskolai végzettség tekintetében – ami szintén befolyásolhatja a stresszel való megküzdést – az látszik, hogy a kitöltők többsége (52 fő) középfokú végzettséggel rendelkezik, 16 fő szakmunkásképzőt, vagy annál kevesebbet, 14 fő pedig felsőfokú végzettséget szerzett. (10.ábra)



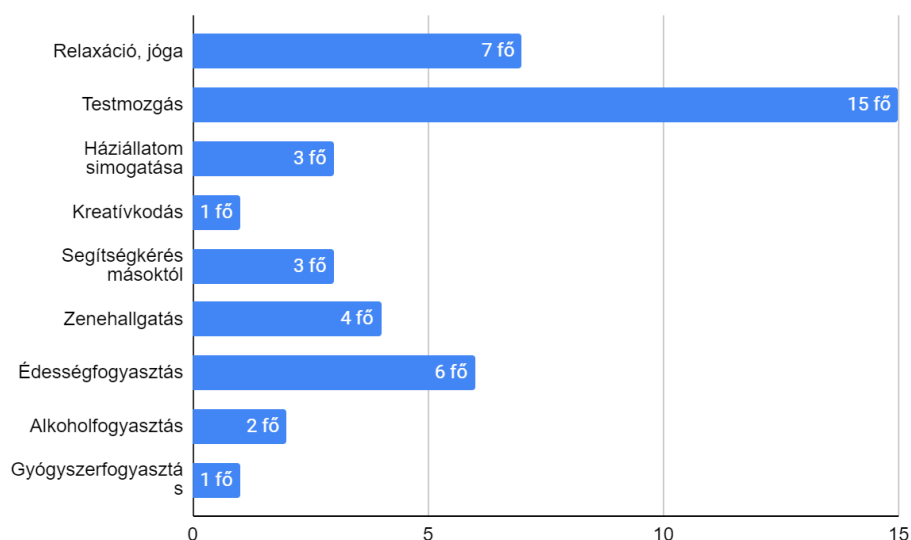
10.ábra A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Az sporttal és dohányzással kapcsolatos kérdés az egészséges életstílus mérésére szolgált. A válaszadók 77,8%, azaz 63 fő nem sportol. Ez azért sajnálatos, mert a sportolás nem csupán a testünkre hat, hanem a lelkünkre is. Az endorfintermelés által örömteli élményeket nyújt, jótékony hatással van a lelki egészségünkre, úgy mint az izomzatunkra, sőt gyakran alkalmazzák csapatépítésre is. A munkahelyi közös sport növeli a közös sikereket. Ezen felül hatékonyan fejlesztheti az olyan „soft skills” készségeket, mint például az önbizalom és kitartás. A dohányzás, mint egészségkárosító magatartásforma a válaszadók közül 31 főre jellemző. Ez az arány magasabb, mint az országos átlag. A 2019-ben végzett európai lakossági egészségfelmérés adatai szerint Magyarországon, közel 2,4 millió felnőtt dohányzott, többségük napi rendszerességgel. A két nem között jelentős eltérés volt: a nők 22, a férfiak 27%-a gyújtott rá mindennap. A dohányzás bizonyítottan oksági kapcsolatban áll számos daganatos, szív- és érrendszeri, illetve légzőszervi betegség kialakulásával. A felmérésből az is kiderül, hogy a legkedvezőtlenebb jövedelmi helyzetben élők lényegesen nagyobb arányban és többet dohányoznak, mint mások.

4.2.2. A stresszel való megküzdés

A stresszkezelésre vonatkozó kérdésre 42 fő válaszolta azt, hogy van rá alternatívája. A következő ábra az általuk adott válaszokat mutatja be. (11.ábra)



11.ábra A stresszkezelésre vonatkozó válaszok

Forrás: Saját vizsgálat, 2022.

Bár a korábbi kérdésre a válaszadók 77,8% -a válaszolta azt, hogy nem sportol, ennek ellenére a stresszel való megküzdés vezető alternatívája a mozgás. Az ambivalens adatok abból származhatnak, hogy a sportolással kapcsolatos kérdés a rendszerességre vonatkozott. A testmozgás a válaszok alapján nem feltétlenül sportot jelent. Olyan válaszok születtek, mint kertészkedés, séta, tánc, szex. De megemlítették a sportokat is, mint például, úszás, kerékpározás, asztalitenisz, konditerem, ám a rendszeresség hiánya miatt nem került be a fenti kategóriába.

Érzelhető hogy elég nagy számban (9 fő) jelentek meg a negatív stresszkezelő módszerek, mint pl. édesség, alkohol, gyógyszer. Pozitív tendenciaként kiemelném, hogy ha még kis számban is (3 fő), de mernek segítséget kérni bizonyos elakadások során.

4.2.3. A stressz mértékének meghatározása

Az egyénre ható stressz mértékének meghatározására az Észlelt Stressz Kérdőívet használtam, mely azokra a gondolatokra és érzésekre kérdez rá, melyek az adott személy stresszészlelését jellemzik. A kérdések egy hónapos időintervallumra vonatkoznak. „Az elmúlt hónap során milyen gyakran...” kezdetű kérdésekre egy 5 fokozatú Likert skálán válaszoltak a dolgozók, hogy mennyire tartják kiszámíthatatlannak, befolyásolhatatlannak, túlterheltnek a hétköznapijait, ennél fogva szubjektív megítélésük szerint, mennyi stresszhelyzetet éltek át.

Az egyes itemeknél (4.,5.,7.,8.) fordított kódolásra volt szükség, mivel a magasabb pontszámok a sikeresebb megküzdést jelzik (1=5; 2=4; 3=3; 4=2; 5=1). Ezek után a válaszok pontszámainak összeadásával összpontszámot számoltam, így megkaptam az észlelt stressz globális mutatóját. A stresszszintet korcsoportok szerint vizsgáltam, az eredményt a 12. ábra tartalmazza. Jelen vizsgálatban többségében a 40-49 éves korosztály vett részt (29 fő). Az ő stressz szintjük mutatja a legmagasabb globális értéket (3,04) a többi vizsgált korcsoportéhoz képest.

N=82	18-29 év	30-39 év	40-49 év	50-59 év	60 év felett
Átlag	2,91	2,55	3,04	2,94	2,67
Szórás	1,38	1,14	1,62	1,09	1,14

12.ábra Az Észlelt Stressz Kérdőív válaszainak átlaga, szórása

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

Az összes válasz globális átlaga 2,84 volt, a szórásátlag pedig a 1,27. Az eredmények alapján megállapítható a stressz közepes szintű jelenléte a dolgozók mindennapjaiban. Ha ez az állapot tartósan fennáll, egészségkárosító hatású is lehet. Megviseli a szervezetet, legyengíti az immunrendszert. A szervezet regenerálódó képessége csökken, melynek következtében komoly betegségek jelentkezhetnek testi, illetve lelki tünetek formájában. Tekintve hogy a stressz egyfajta energiaforrás, mely segíti a hétköznapi küzdelmeinket, így bizonyos szintig nem megszüntetni kell, hanem megtanulni kezelni.

4.2.4. Az életminőség vizsgálata

Az egészséggel kapcsolatos életminőséget WHO Általános Jól-lét Skálával vizsgáltam, mely a dolgozók általános közérzetéről nyújt információt, az elmúlt két hét alapján. A kitöltők egy 4 fokú skálán (egyáltalán nem jellemző / alig jellemző / jellemző / teljesen jellemző) jelölték a rájuk jellemző állításokat. Az elérhető pontszámok 0 és 15 pont között változhattak. A nagyobb pontszámok jelentik a pozitívabb, kedvezőbb pszichológiai állapotot. (14. ábra)

	N	Átlag	Szórás
WHO Általános Jól-lét Skála	82	2,89	1,01

14. ábra A WHO Általános Jól-lét Skála átlaga, szórása

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

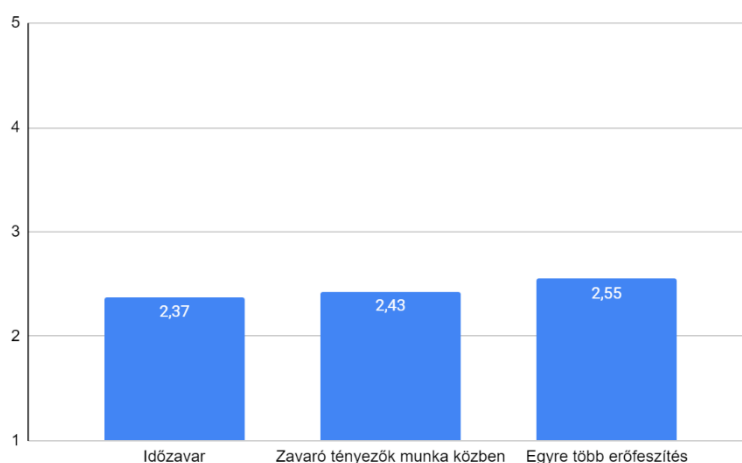
Igen alacsony globális átlag született: 2,89 (szórás: 1,01). Ennek értelmében a kitöltők érzelmi, pszichológiai, szociális téren megtapasztalható általános jólléte nem éri el a középértéket sem. A munkaadók kevésbé foglalkoznak a dolgozók pszichés jóllétével, pedig a mentális egészség szerves része. Több tanulmány alátámasztotta, hogy szignifikáns kapcsolat van az étellel és a munkával való elégedettség, valamint a jóllét között. A munkavállalók jóllétének növelése az egyén szubjektív jóllét-érzetére és a munkahelyi teljesítményére egyaránt pozitív hatással van. Hozzájárul az egyén elégedettségéhez, az egyéni harmóniához és a pszichés kiegyensúlyozottsághoz.

Érdemes lenne elvégezni egy reziliencia vizsgálatot a dolgozók körében, ami a lelki ellenálló képességet, a lelki tartalékok szintjét méri. Akinek a reziliencia szintje magasabb, az gyorsabban képes megbirkózni egy lelki megrázkódtatással, egy hirtelen fellépő, nem várt stresszes szituációval. A mentális egészség különböző komponensei mögött olyan kompetenciák állnak, amelyek fejleszthetők, javíthatók, erősíthetők.

4.2.5. Munkahelyi stresszforrások

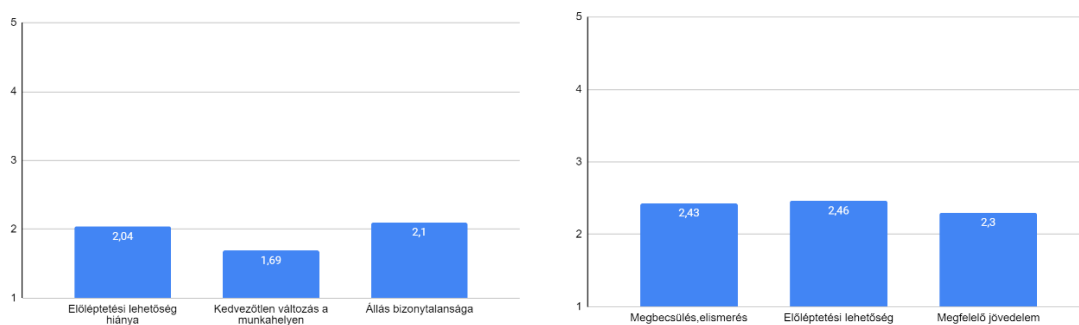
A munkahelyi stresszforrásokat az Erőfeszítés-Jutalom-Egyensúlytalanság kérdőív alapján mértem fel. A munkakörhöz, a munkahelyhez közvetlenül köthető stresszt keltő, zavaró tényezőket, egy 5 fokú Likert-skálán értékelték a válaszadók. A következő táblázat tartalmazza a munkahelyi erőfeszítések (15. ábra) és jutalmak (16. ábra) pontszámát.

Az erőfeszítés skála 3 kérdést tartalmaz, pontszáma 3-15-ig terjed. Erőfeszítést jelent a munkával kapcsolatos követelmények, mint például az idői nyomás, zavaró tényezők munka közben, valamint a növekvő követelmények. Az erőfeszítés skála esetében minél magasabb a pontszám, annál több az észlelt erőfeszítés. A jutalom skála 6 kérdést tartalmaz, 6-tól 30-ig pontozható. Olyan munkahelyhez köthető jutalmakat vizsgál, mint az anyagi juttatások, az elismerések (a vezetés részéről) és a karrier támogatása, amelynek alapja a biztos munkahely. Itt az alacsonyabb pontszám kevesebb észlelt jutalmat mutat. Az erőfeszítések és a jutalmak skáláinak hányadosa adja a Siegrist modell szerinti munkahelyi stressz mérésére alkalmas mutatót.



15. ábra Munkahelyi erőfeszítések átlagértékei

Forrás: Saját vizsgálat, 2022



16.ábra **Munkahelyi jutalmak átlagértékei**

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

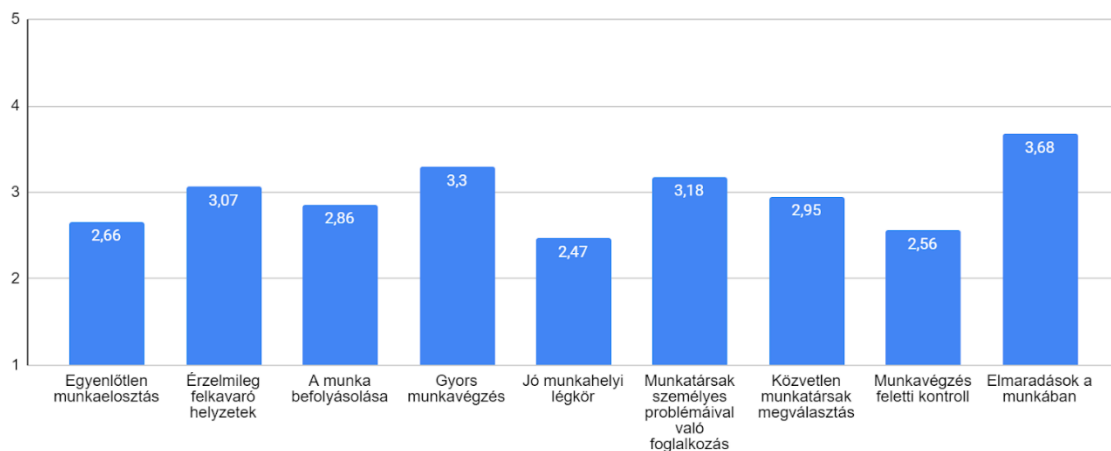
Az eredmények alapján az erőfeszítések átlagértéke magasabb 2,45 (szórásátlag:1,28) a kapott jutalom átlagértéke pedig alacsonyabb 2,17 (szórásátlag:1,31). Az összes válaszadó úgy ítélte meg, hogy erőfeszítéseért nem kapja meg a megérdemelt megbecsülést. Ha a dolgozó erőfeszítéseért nem kap megfelelő elismerést, sem jutalmat, akkor az egyensúly felborul. Az egyensúlytalanság pedig hozzájárulhat a testi (pl. szív- és érrendszeri) és lelki (pl. kiégés, depresszió) betegségek kialakulásához. A kifejtett munkahelyi erőfeszítések és az ezért kapott jutalmak aránytalansága növeli a feszültséget, ami egészségromlást okozhat.

4.2.6. *Munkahelyi pszichoszociális kockázati tényezők*

A munkahelyi pszichoszociális kockázati tényezőket három dimenzió mentén vizsgáltam. Az első kérdéscsoport a munkahelyi követelményeket vizsgálta (16.ábra).

A 27.,29.,31.,32. itemnél fordított értéket számoltam, így a pontszámoknál az 5-ös az 1-esnek felelt meg. A válaszokból az derült ki, hogy a gyors munkavégzés ellenére (átlag: 3,30; szórás: 1,37) is vannak elmaradások a munkavégzés során (átlag: 3,68; szórás: 1,09). Ez mutatja a dolgozók túlterheltségét. A túlterheltség mellett a munkavállalókat érzelmileg felkavaró helyzetek (átlag: 3,07; szórás: 1,2), valamint a munkatársak személyes problémaival való foglalkozás (átlag: 3,14 szórás: 1,32) is nagymértékben befolyásolja. Azonban a saját munkakörülményeinek befolyásolása igen alacsony pontszámot kapott. Tehát a munkavégzés kognitív, illetve fizikai része, vagyis, hogy nem döntheti el, feladatait milyen módon és tempóban végzi el, a többséget kevésbé zavarja, mint az, hogy emocionálisan felkavaró eseményeket kell hallgatniuk, esetenként feldolgozniuk. Valószínűsíthető, hogy a munkahelyi

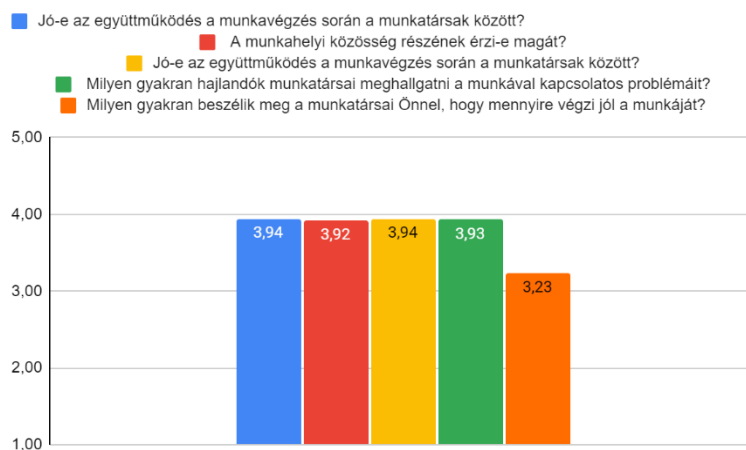
légkör alacsony pontszáma (2,47; szórás 1,3) is ennek az érzelmileg túlterhelt állapot megítélésének a következménye.



16. ábra A munkavégzést befolyásoló tényezők átlagértékei

Saját vizsgálat, 2022

A következő kérdéscsoport a bizalmi légkört vizsgálta. A 17. ábra mutatja, hogy milyen az együttműködés a munkatársak között. A dolgozók szintén egy 5 fokozatú Likert skálán jelölték meg a válaszaikat. Minél magasabb az érték, annál jobban hozzájárul a pozitív munkahelyi légkörhöz.



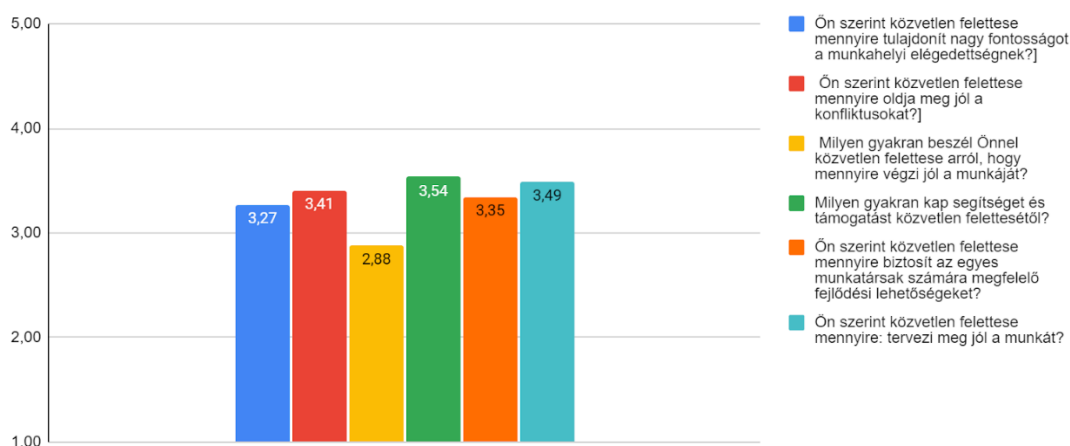
17. ábra Együttműködés átlagértékei a munkatársak között

Saját vizsgálat, 2022

Minden komponens 4- es közeli értéket mutat, ami azt jelenti, hogy jó a bizalmi légkör, illetve az együttműködés a munkatársak között, de nem kimagasló. A tényező átlagértéke: 3,77 (szórásátlag:1,07). Ezen a ponton azonban egy ambivalens értékkülönbség mutatkozik, ami kissé meglepő. Az előző kérdéscsoportban is volt egy erre vonatkozó kérdés, vagyis hogy „Jó-e a munkahelyi légkör?” amire a válaszadók 2,47-es pontszámot (szórás:1,3) jelöltek meg. Ez a nagy különbség adódhat abból, hogy félreértelmezhető volt a kérdés, és utóbbi esetben inkább az együttműködésre fókuszáltak, de adódhat az önbevallási módszer torzításából is.

Pedig a jó munkahelyi légkör segíti a valahová tartozás érzését, ezáltal növelheti az elköteleződést. Érdemes odafigyelni rá. A megfelelő munkahelyi hangulat, alapja lehet a minőségi munkavégzésnek, hisz befolyásolja a munkakedvet, ami kihat a teljesítményre. A legkevesebb pontszámot a munkavégzéssel kapcsolatos kommunikáció kapta. A szervezeti kommunikáció fejlesztésének szükségessége itt is megjelenik.

A következő táblázat már a vezetéssel való együttműködést szemlélteti. (18.ábra)

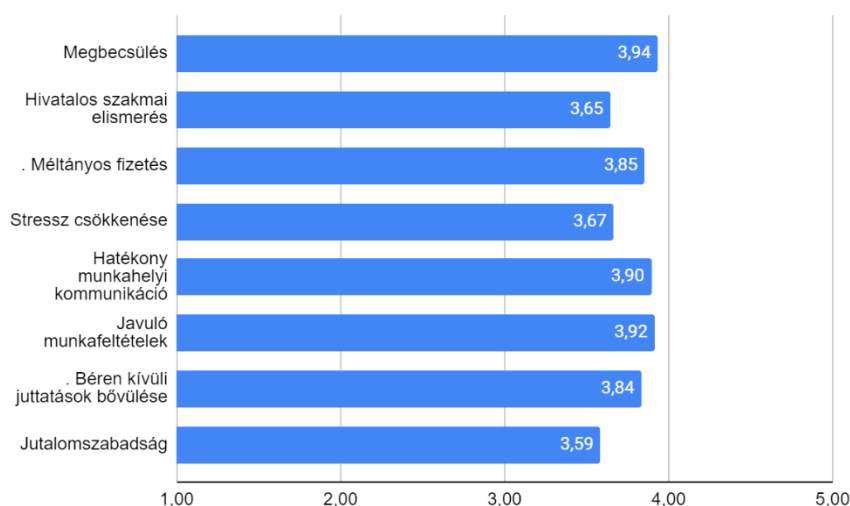


18.ábra Együttműködés a vezetéssel (átlagértékek)

Saját vizsgálat, 2022

Jól látszik, hogy ezek a válaszok már alacsonyabb értéket mutatnak (átlagérték: 3,35; szórásátlag: 1,22). Kevesebb a bizalom a vezetőség felé. A dolgozók kapnak szakmai támogatást, ám erkölcsit már kevésbé. Szembetűnő, hogy a legkevesebb értéket a munkavégzéssel kapcsolatos visszajelzés kapta (2,96; szórás:1,26), ami azért is szomorú, mert az elismerésnek vannak szóbeli illetve metakommunikációs formái is, ami anyagi fedezet hiányában is meg tud valósulni.

A munkavégzéssel kapcsolatos elégedettséget mutatják a következő itemek. (19.ábra)
A válaszok közül mindegyik tényező kiugró értéket kapott. A legfontosabbnak a megbecsülést tartották a dolgozók, majd a javuló munkafeltételeket. A méltányos fizetés csupán a negyedik lényeges komponensként jelölik meg. Azok az alkalmazottak, akik nincsenek megelégedve a munkájukkal, negatív fizikai és mentális egészségügyi problémákkal szembesülhetnek. A munkahelyi stressz csökkentésére szolgálhat a munkával való elégedettség növelése, melynek jelen kutatás alapján a megbecsülés növelése a kulctényezője. Ezt követi munkakörülmények javítása a hatékony kommunikáció, a méltányos fizetés, a béren kívüli juttatások és a stressz csökkentése, valamint a szakmai elismerés. A jutalomszabadság növelné a legkevésbé a dolgozók elégedettségét.



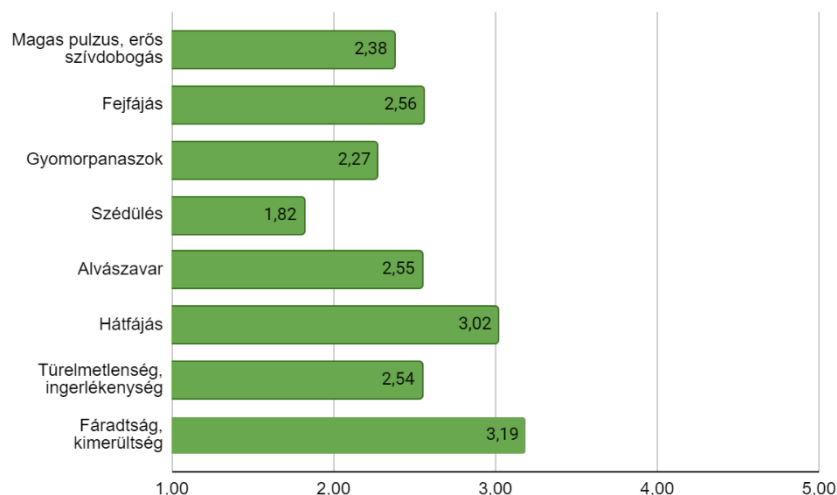
19.ábra A munkavégzéssel kapcsolatos elégedettség átlagértékei

Saját vizsgálat, 2022

A munkával való elégedettséget úgy határozhatjuk meg, mint egy boldog vagy optimista érzelmi állapotot, amely a munka vagy a munkatapasztalatok értékeléséből adódik. Azonban nemcsak a dolgozói számára fontos, hanem a munkaadó részéről is odafigyelést igényel. Kimutatott tény, hogy az elégedettség és a fluktuáció közötti mérsékelt kapcsolat van, ami arra utal, hogy a kevésbé elégedett munkavállalók nagyobb valószínűséggel hagyják el állásukat. (Sindu, 2021)

4.2.7. Stressz tünetei

Ezek után nézzük meg az egészségi állapotra vonatkozó válaszokat. A következő ábra azt szemlélteti, hogy a stressz által okozott tüneteket milyen mértékben tapasztalták a dolgozók az elmúlt 3 hónapban. (20. ábra)



20. ábra Az elmúlt 3 hónap során tapasztalt tünetek mértéke (átlagértékek)

Saját vizsgálat, 2022

Az egészségügyi tünetek megjelenése jelzi, hogy mielőbbi beavatkozás szükséges. A legmagasabb pontszámot a kimerültség, fáradtság kapta (3,14), ami igazolja azt a tényt, hogy a munkavállalók jelentős része szenved a mennyiségi és minőségi túlterheléstől.

A hátfájás (3,00) szintén kiugró tünet, ami a helytelen testtartás következménye is lehet, mivel többnyire álló munkát végeznek a dolgozók. Megoldására mindenképpen mozgást javasolnék, illetve irodai dolgozók esetében a kényelmes széket.

4.3 Az interjú eredményének bemutatása

Az interjúalany 10 éve dolgozik a szervezetnél, korábban HR igazgatóként, jelenleg HR és munkaügyi menedzseri munkakörben. Első kérdéscsoportom a dolgozók stressz szintjére, valamint a munkahelyi stresszorokra vonatkozott. A munkahelyi stressz szintjére vonatkozó kérdésekre azt a választ kaptam, hogy igen, van stressz. Ám nagyon nagy a szervezet, így napi szinten nem lát bele a különböző egységekben dolgozó kollégák napi munkájába. A nehézség fizikailag áthidalhatatlan, hiszen az adminisztráció két egymástól távoli városban van, az

üzletben dolgozó munkavállalók az ország különböző részein tevékenykednek, illetve az üzemekben „zárt rendszerben” dolgoznak a kollégák. Azon kollégák stressz szintje, akikkel napi kapcsolatban áll, enyhe közepes szintű, ami jelen pillanatban nem akadályozza sem a napi munkavégzését, sem az együttműködést. Munkahelyi stresszorként a következő tényezőket fogalmazta meg:

- Szervezeti felépítés (egyszemélyes vezetés), ami meghosszabbítja a döntési folyamatokat;
- Információhiány, sokszor a munkavállaló szerzi meg (vagy éppen nem szerzi meg) a munkájához szükséges információt;
- Rossz szervezés;
- Kezeletlen, kibeszéletlen, megoldatlan problémák;
- Egyenlőtlen munkaterhelés, bizonyos munkakörökben az elvégzendő feladatok nagyobb mennyiségben fordulnak elő;
- Bizalom hiánya is okoz stresszt, ha bíznak valakiben, az szárnyakat ad, ha nem bíznak valakiben, akkor a munkahelyi teljesítményén, hatékonyságán rögtön meglátszik.

A szükséges változásoknál az elsődleges szempont a tervezhetőség volt, vagyis legalább egy hétre előre tervezni, hogy a feladatokat, mikor és hogyan kell elvégezni. A folyamatos visszajelzés hiánya fokozza a stresszt. Sokan nem képesek a feladatok priorizálására, ami szintén fokozza a feszültséget, főleg ha egymásra épülnek a munkafolyamatok. A csapatmunka szervezeti egységbe tartozik, tehát az adott szervezet egy kisebb csoportjában, azaz munkatársak közt, egy csapatban végzi a feladatát. Nagyon jó lenne, ha tudná mindenki, hogy kire számíthat, kivel kell együtt dolgoznia és mindent megtennének annak érdekében, hogy igazi csapattá formálódjanak. Mindezek mellett a legfőbb konfliktusforrásnak egyértelműen az információhiányt tartja.

A változás kivitelezésére jelenleg semmi esélyt nem lát. Ahogy fogalmazott: „óriási energiabefektetést, meggyőzést, nagyon sok beszélgetést jelentene egyáltalán az, hogy a problémát feltárjuk, megértessük és kidolgozzuk a szükséges változtatásokat. A valódi munka pedig utána kezdődne csak, a változások elfogadtatásával és véghezvitelével.”

A munkahelyi kommunikációt egyértelműen fejlesztendő területnek látja. Az egyszemélyes vezetésből adódóan nagyon egyoldalú a kommunikáció, sőt a tényleges mondanivaló sokszor az egyes szinteken eltorzul.

Véleménye szerint a túlterheltség ugyanúgy, mint az együttműködés a kollégák között változó, vegyes képet mutat. Időszakosan is változhat a túlterheltség. A feszült munkakörnyezet pedig nemcsak a teljesítményt rombolja, hanem a fluktuációra is hatással van. Ez a

kiskereskedelmi üzletekben nagyon jól mérhető. Ahol az üzletvezető és a beosztottak vagy a beosztottak egymás közötti belső feszültsége tapasztalható, ott nagyon gyorsan rotálódnak a kollégák. Van egy általában vezetőként nem jól funkcionáló üzletvezető, aki igyekszik elrejteni a belső problémát, hiszen ez az ő hitelességébe is kerül(het), ezért hosszú hónapok, kilépések sokasága után lehet rend a boltban.

A dolgozói elégedettség növelését a bérek növelésében, és a kétoldalú kommunikációban fogalmazza meg. Továbbá nagyon fontosnak tartja, a folyamatos fejlődési lehetőség biztosítását. Nem feltétlenül az előrelépésre gondolt, hanem szakmai fejlődésre, továbbképzésekre, tréningekre. A mindennapi munkavégzéshez szükséges softskill-ek fejlesztésére. Saját magára vonatkozó stresszornak mindenekelőtt a munkavégzés feletti kontrollt nevezte. Korlátozott lehetőségeit igyekszik különböző módon korrigálni, nagy hangsúlyt fektet a motivációra. Barátságos, nyitott, együttműködő partnerként viszonyul a munkatársakhoz. Önmagára vonatkozóan további stresszorként a monotonitást, valamint a szakmai előrelépés hiányát fogalmazta meg, ám igyekszik helyén kezelni az egyes szituációkat. A stresszkezelés egyik módszereként azt használja, amikor meghatározott viselkedésformákat vesz fel, lehetőség szerint megpróbálja elkerülni a kiváltó okot, azaz passzív marad bizonyos szituációkban. A vezetőséggel való kapcsolatát úgy értékelte, hogy átalakult, hiszen a régi, baráti viszony objektív, távolságtartó, udvariaskodó „főnök-baráti” kapcsolat lett.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatásom összegzéseként szeretném kiemelni az általam vizsgált szervezeten belül, a munkahelyi stressz tekintetében kapott eredményeket. A vállalat működésére nézve potenciális veszélyforrásokat jelentenek az alacsony pontszámot kapott kérdéscsoportok. Mindezek tudatában igyekszem levonni a megfelelő konzekvenciát és megoldási javaslatokat teszek. Kiindulópontként a dolgozókra ható stressz mértékét, valamint az egészséggel kapcsolatos életminőséget vizsgáltam. A stressz szint globális átlaga 2,84-es értéket mutat, a jól-lét skála eredménye pedig 2,89. Ez figyelemfelkeltő, ugyanakkor megfelelő beavatkozás esetén biztosítható lehet a stressz szint csökkentése, illetve a jól-lét érzés növelése. A munkavállalók jóllétének növelése pozitív hatással van az egyén szubjektív jóllét-érzésére és a munkahelyi teljesítményére egyaránt.

A munkához kapcsolódó stresszorok közül kiemelkedő értéket kapott a mennyiségi és minőségi túlterhelés, a dolgozók időbeosztási problémái. A gyors munkavégzés ellenére is voltak elmaradásaik a munkavégzés során.

jóllét, az elégedettség és a teljesítmény közötti kölcsönös összefonódás egyszerűsíti a munkaadó számára a beavatkozást. Javaslatom, kiemelt figyelem fordítása a meghatározó munkahelyi tényezők biztosítására. Gondolok itt például: a munkakör, munkarend, munkaterhelés, munkavégzés üteme, támogató munkahelyi légkör, családbarát intézkedések, családi napok szervezésére. Ezek növelhetnék a dolgozók jóllét-érzését, ami pedig pozitív hatással lehetne a teljesítményükre is.

túlterheltség mellett a munkavállalókat nagymértékben befolyásolta a munkatársak személyes problémaival való foglalkozás, illetve a nehéz, érzelmileg felkavaró helyzetekkel való megbirkózás. A pszichés megterhelés ugyancsak hozzájárul a stressz szint növeléséhez. Javasolnék célzottan stresszkezelő tréninget. Itt megismerhetik a megküzdési módszerek lehetőségeit, melyek elsajátításával csökkenteni lehet a stressz szintet, illetve a káros szokásokat stresszhelyzetek esetén.

munkahelyi erőfeszítés-jutalom vizsgálata során az összes válaszadó úgy ítélte meg, hogy erőfeszítéseikért nem kapja meg a megérdemelt megbecsülést. Az erőfeszítés átlag 2,45, a jutalom átlaga: 2,17. A kifejtett munkahelyi erőfeszítések és az ezért kapott jutalmak aránytalansága növeli a stresszt, ami egészségromláshoz vezethet.

A másik fő problémát a szervezeti kommunikációban látom. A belső kommunikáció mozgatórugója a szervezet működésének, hiszen összetartja a különböző egységeket, közvetít, lehetővé teszi a folyamatok szervezését, ellenőrzését, visszacsatolását, magát a szervezeti

tanulást. Különösen releváns ez egy olyan vállalatnál, ahol a szervezeti egységek egymástól távoli helyeken működnek. A vertikális kommunikáció hiánya egyértelműen jelentkezett a vizsgálatom során. Az információáramlás korlátozottsága növelte a dolgozók stresszszintjét, kiszámíthatatlanná tette a hétköznapiakat. Mindez bizonytalanságot és frusztrációt okozott a munkavállalókban. Ennek orvoslására az a javaslatom, hogy a vezetőség tegyen lépéseket a kommunikáció javítása érdekében, és nagyobb hangsúlyt fektessen a rendszeres tájékoztatásra. A kétoldalú kommunikáció megvalósulása érdekében érdemes lehet bevonni a munkavállalókat a jövőbeni tervezésekbe, megosztani velük a releváns információt, illetve kikérni a véleményüket. Egyik ilyen lehetőség a véleményládák kihelyezése, vagy egyéb, a pandémia által előtérbe került digitalizációs módszerek alkalmazása. Egy-egy megvalósult ötlet nagyban hozzájárulna az elégedettség növeléséhez.

A bizalmi légkört vizsgáló kérdéscsoport átlagértéke 3,77. A bizalmi légkör, illetve az együttműködés a munkatársak között jó, de nem kimagasló. A jó munkahelyi légkör növelheti az összetartozás érzését, a bizalmat, az elköteleződést, ami szintén kihat a teljesítményre is. A kommunikációs nehézségek ennél a kérdéscsoportnál is megjelentek, a legkevesebb pontszámot a munkavégzéssel kapcsolatos kommunikáció kapta. Ugyanakkor a vezetéssel való együttműködés átlagai már jóval alacsonyabb értéket mutatnak (átlagérték: 3,35), megállapítható, hogy kevesebb a bizalom a vezetőség felé. A dolgozók szakmai támogatást kapnak, erkölcsit már kevésbé. Nem meglepő, hogy a legkevesebb értéket itt is a munkavégzéssel kapcsolatos visszajelzés kapta. A pozitív visszacsatolás hiánya, az erkölcsi- és anyagi elismerés elmaradása negatív hatással van a munkamorálra, gátolja a lelkesedést. Több szerző foglalkozott a bizalom és a kommunikáció kapcsolatával. Ruppel – Harrington (2000) kutatása során megállapította, hogy szignifikánsan pozitív korreláció mutatkozik meg a kommunikáció és a munkavállalók részéről megnyilvánuló bizalom között.

A munkavégzéssel kapcsolatos elégedettség vizsgálata önmagáért beszél. Kimagasló item a megbecsülés és a javuló munkafeltételek. Ez utóbbira a fentiekben már tettem javaslatot, a megbecsülés azonban egy erény. Amíg belsőleg nem értékelik megfelelően a dolgozókat, addig a külső elismerés is hézagos lesz. Javaslatom a vezetők, illetve a közvetlen felettesek képzésre irányul.

A munkával való elégedettséget úgy határozhatjuk meg, mint egy boldog vagy optimista érzelmi állapotot, amely a munka értékeléséből adódik. Itt újra visszacsatolnék a jólléti indikátorokhoz. Ha a munkatársak jólléte pozitív, ennek következtében javul a produktivitás, a munkamorál, kevesebb lesz a hiányzás, a baleset, a fluktuáció és kisebb a betegségből eredő hiányzási ráta. A dolgozók lojálisabbak, elégedettebbek és elkötelezettebbek lesznek

munkaadójukkal szemben, és a szervezetet pozitív munkahelyi légkör jellemzi. (Borgulya, 2017)

elmúlt 3 hónapban a stressz által okozott pszichoszomatikus tünetek megjelenése jelzi, hogy mielőbbi beavatkozás szükséges. A legmagasabb pontszámot a kimerültség, fáradtság kapta (3,14), ami igazolja azt a tényt, hogy a munkavállalók jelentős része szenved a mennyiségi és minőségi túlterheléstől. A hátfájás (3,00) szintén kiugró tünet, ami a helytelen testtartás következménye is lehet, mivel többnyire álló munkát végeznek a dolgozók. Megoldására mindenképpen mozgást javasolnék, illetve irodai dolgozók esetében a kényelmes széket.

Kutatási eredményeim alapján javaslatom egy kompetenciafejlesztő tréningorozat, ami magába foglalná az önismeret, a kommunikáció, a soft skill készségek fejlesztését, valamint a megküzdési stratégiai módszerek elsajátítását. Ennek a tréningnek a kidolgozására kaptam egy felkérést a szervezet részéről, melynek az előkészületei már folyamatban vannak.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatásom célja volt, feltérképezni a Háda Kft dolgozóira ható stresszforrásokat, azok mértékét, a munkával való elégedettséget, valamint a stressz és a szubjektív egészségi állapot összefüggéseit, hogyan hat a mindennapi tevékenységre, teljesítményre. Empirikus kutatás során kvalitatív módszerekkel vizsgáltam a munkahelyi stressz mértékét és az egészségi állapot összefüggését. Több módszeren alapuló mérési megközelítést alkalmaztam: önkitöltős kérdőív, esettanulmány, illetve interjú formájában. Dolgozatomban kitértem a dolgozók elégedettségét növelő tényezők meghatározására is.

A szakirodalmi áttekintés során mélyebb betekintést nyertem a stresszfolyamatokba, hogy hogyan hat agyunkra, testünkre és immunrendszerünkre, hogy milyen egészségkárosító tüneteket okozhat, és hogyan lehet védekezni ellene. Kitértem a megküzdés fontosságára, a megküzdési stratégiákra valamint érintettem a munkahelyi megküzdés és egészségfejlesztés lehetőségeit.

Eredményeim alapján következtetéseket és javaslatokat fogalmaztam meg, melyek segítségével szolgálhatnak az esetleges problémák kiküszöbölésében, megoldásában.

Megállapítható, hogy a stressz mértéke közepes szintű a dolgozók mindennapjaiban. A munkához kapcsolódó stresszorok közül legnagyobb mértékben a mennyiségi és minőségi túlterhelés emelkedik ki. A bizalmi légkör, illetve az együttműködés jó a munkatársak között, azonban közepes a vezetőség és a dolgozók között. A megbecsülés, az elismerés hiánya komoly veszélyforrást jelenthet. A munkavállalók jólléte és elégedettségi szintje alacsony értéket mutat, ami kihat a stresszszintjükre és a teljesítményükre egyaránt.

A szervezetek szemszögéből tekintve a dolgozói jóllét és boldogság fontos kell, hogy legyen a minőség, a teljesítmény szempontjából, hiszen a szervezet egyik hatékonysági mutatója. A fejlesztés, az erőforrások növelése tehát mindkét fél érdeke. A vállalat felelősségét elsősorban a munkafolyamatok megszervezésében, a kétirányú kommunikáció megvalósításában, illetve a szakmai elismerések és a hatékony motiváció alkalmazásában látom.

A stressz csökkentéséért azonban nem csak a munkahelynek kell tenni. A munkavállaló személyes felelőssége is markánsan megjelenik. Az egészségtudatos magatartás alkalmas módszerei lehetnek például a sport, relaxáció, meditáció, testedzés, az egészséges táplálkozás, valamint a családdal töltött idő.

A dolgozók pszichés jólléte, a mentális egészség szerves része. A mentális egészség különböző komponensei mögött olyan kompetenciák állnak, amelyek fejleszthetők, javíthatók,

erősíthetők. Ennek eredményeképpen jelentősen nőhet a munkavállalók szubjektív jóllét érzete, az étellel való elégedettsége, nevezetesen a boldogság szintje.

Végezetül azt gondolom, hogy a fenti eredmények vezérfonalként szolgálhatnak a cég számára egy jövőbeli teljeskörű egészségfejlesztő program kidolgozásához. Ehhez azonban további vizsgálatok szükségesek. Az ilyen kezdeményezések hatékonysága érdekében kiemelten fontos a munkavállalói részvétel.

IRODALOMJEGYZÉK

1. ALMEIDA, D.M.– KESSLER, R.C. (1997): Everyday Stressors and Gender Differences in Daily Distress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75 (3): 670—680
2. BABBIE, E. (2001): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest, 564. p.
3. BAKER, D. B. (1985): The study of stress at work. *Annual Review Public Health*, 6, pp. 367-381.
4. BODENMANN, G. (1997): Dyadic coping: A systemic-transactional view of stress and coping among couples: Theory and empirical findings. *European Review of Applied Psychology*, 47(2), 137–141.
5. BORGULYA, Á. (2017): Filantróp törekvések és a vállalati kommunikáció: CSR, Blue Ocean Strategy, Conscious Corporations. In: Borgulya Á. – Konczosné, M. (szerk.): Vállalati kommunikációmenedzsment: tanulmánykötet. Budapest, Magyarország, L'Harmattan, Károli Gáspár Református Egyetem, pp. 256-268.
6. BUDA B.–KOPP M. (2001): Magatartástudományok Medicina könyvkiadó Rt. Budapest, 31-32.p)
7. CHU, C.–DRISCOLL, T.–DWYER, S. (1997): The health-promoting workplace: an integrative perspective. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 21(4), p. 377-385. DOI: 10.1111/j.1467-842X.1997.tb01718.x
8. COMPAS, B. C. (1987): Coping with stress during childhood and adolescence. *Psychological Bulletin*, vol. 101. No. 3, 393-403.
9. CONGER, R.D.–LORENZ, F.O.–ELDER Jr., G.H.–SIMONS, R.L., Ge, X. (1993): Husband and wife differences in response to undesirable life events. *Journal of Health and Social Behavior*, 34 (1): 71—88
10. Constitution of the World Health Organization. (1946). <https://apps.who.int/iris/handle/10665/268688>
11. COOPER, C.L.–DAVIDSON, M. (1987): Sources of stress at work and their relation to stressors in non-working environments. In: Kalimo, R., El- Batawi, M. A. E., Cooper, C. L. (eds), *Psychological factors at work and their realatin to health*, Geneva: World Health Organization. 99–123.

12. COOPER, C. L.–MARSHALL, J. (1978): Sources of Managerial and White Collar Stress. In: Cooper, C. L.; Payne, R. (eds.) Stress at Work. John Wiley–Sons Ltd., New York.
13. CSILLAG, S.–SZENTKIRÁLYI, A.–SZILAS, R. (2008): Szervezeti szintű intervencióka stressz kezelésében. In: Kopp Mária szerk: Magyar Lelkiállapot 2008. Budapest, Semmelweis Kiadó. 305–321.
14. DHABHAR, F.S.–MALARKEY, W.B.–NERI, E.–MCEWEN, B.S.(2012): Az immunsejtek stressz által kiváltott újraeloszlása – a laktanyától a körutakig a csataterekig: mese három hormonról – Curt Richter-díjas. Pszichoneuroendokrinológia. 37 , 1345–1368
15. ENDLER, N. S.–SPEER, R. L.–JOHNSON, J. M.–FLETT, G. L. (2000): Controllability, coping, efficacy, and distress. European Journal of Personality, 14(3), 245–264. doi: 10.1002/1099-0984- (200005/06)14:3<245::AID-PER375>3.0.CO;2-G
16. EDWARDS, J. R. (2000): Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being. In: Cooper, C. L. (Ed.):Theories of Organizational Stress. Oxford University Press, Oxford.
17. FOLKMANN, S.–LAZARUS, R. S. (1980): An analysis of coping in a middle-aged community sample. Journal of Health and Social Behavior, 21(3), 219–239. doi: 10.2307/2136617
18. FREDRICKSON, B. (2015): The power of positive emotions. [A pozitív érzelmek hatalma.] Akadémiai Kiadó, Budapest.
19. GAZDAG, M. (1992): A munka- és szervezetpszichológia humánpolitikát segítő tevékenysége, III. Országos Humánpolitikai Konferencia Tanulmánykötet, Siófok, 36.o
20. GEORGE M. Slavich(2020): Social Safety Theory: A Biologically Based Evolutionary Perspective on Life Stress, Health, and Behavior. p. 265-295.
<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-clinpsy-032816-045159>
Letöltve: 2022.június 2.
21. GEORGE M. Slavich,(2022) Social Safety Theory: Understanding social stress, disease risk, resilience, and behavior during the COVID-19 pandemic and beyond, Current Opinion in Psychology, Volume 45, 2022, 101299,ISSN 2352-250X,
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X2200001X> Letöltve: 2022.június 2.
22. GOUIN, J.P.–GLASER, R.–MALARKEY, W.B.–BEVERSDORF, D.–KIECOLT-GLASER, J. (2012): Krónikus stressz, napi stresszorok és keringő gyulladásos markerek. Health Psychol.; 31 , 264–268.

23. HERBERT, T.B.– COHEN, S. (1996): Measurement Issues in Research on Psychosocial Stress. In: Kaplan, H.B. (ed.) Psychosocial Stress. Perspectives on Structure, Theory, Life-Course and Methods. Academic Press 295-332.
24. HOLMES, T.H.–RAHE, R.H. (1967): The social readjustment rating scale. In: Journal of Psychosomatic Research, 11,213-218.
25. ILLÉS Zs. (2012): A pszicho-neuro-immunológia és a neuroendokrin stresszválasz alapjai <https://docplayer.hu/7961067-Illes-zsolt-neurologiai-klinika-pecs.html>
Letöltve:2022.08.12.
26. JOHNSON, J.V.–HALL, E.M.(1988): Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. American Journal of Public Health.78(10):1336-42. doi: 10.2105/ajph.78.10.1336. PMID: 3421392; PMCID: PMC1349434.
27. JUHÁSZ, Á. (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés. Oktatási segédanyag, Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés, Budapest.
28. JUHÁSZ E. (2009): Tréningek tervezése és szervezése. In Henczi Lajos (szerk): Felnőttoktató. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 328-332. p.
29. KARASEK,R. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly 24:285-308.
30. KARASEK, R.–THEORELL, T. (1990). Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. Basic Books, HarperCollinsPublishers.
31. KLITZMAN, S.–HOUSE, J. S.–ISRAEL, B. A.–MERO, R. P. (1990): Work stress, nonworkstress, and health. In: Journal of Behavioral Medicine, Vol. 13 (3), 221-243.
32. KOPP, M. (2000): Encyclopedia of Stress
33. KOPP, M. (2003): Mikor káros a stressz? A stressz szerepe az egészségromlásban. Hippocrates, 5. 1. sz. 44–48.
34. KOPP, M. (2007): Mit jelent Selye János munkássága a mai magyar társadalom számára? Magyar Tudomány - 167. évf. 5. sz. 614-617.o.
35. KOPP M.–Skrabski Á.–Szedmák S. (2000): Psychosocial Risk Factors, Inequality and Self-rated Morbidity in a Changing Society. Social Science and Medicine. 51, 1350-1361
36. KOPP M.–Skrabski Á.–Székely A. (2006): Az életminőség nemi, életkor szerinti és területi jellemzői a magyar népesség körében. In Kopp M., Kovács M. E. (szerk.): A magyar népesség életminősége az ezredfordulón. Semmelweis Kiadó, Budapest

37. KOPP, M.S.–Stauder, A.–Purebl, Gy.–Janszky, I.–Skrabski, A. (2007). Work stress and mental health in a changing society. *European Journal Public Health* 2008 Jun;18(3):238-44.
38. LAZARUS, R. S. (1977): Cognitive and coping processes in emotion. In: A. Monet; R.S.Lazarus (eds.). *Stress and coping*. New York: Columbia University Press.
39. LAZARUS, R. S. (1993): Coping theory and research: Past, Present and Future. In: *Psychosomatic Medicine*, 55, 234-247. Dhabhar FS, Malarkey WB, Neri E, McEwen BS.2012.
40. LAZARUS, R. S.–FOLKMAN, S. (1986): Coping and adaptation. In: Gentry, W. D. (szerk.): *The handbook of behavioral medicine*. Guilford, New York. 235–312.
41. LAZARUS, R.S.–FOLKMAN, S (1984): *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York. Idézi: Ross, R.R.–Altmaier E.M. (1994): *Intervention in occupational stress*, Sage, London.
42. LENERT, M. (2010): Stress an der Arbeitswelt. Artikelnummer 323/11. http://publikacio.uni-eszterhazy.hu/390/1/Sport_2012.pdf Letöltve:2022.08.12.
43. MARGITICS, F.–PAUWLIK, Zs. (2006): The relationship between the preference of coping strategies and perceptions of parenting. [Megküzdési stratégiák preferenciájának összefüggése az észlelt szülői nevelői hatásokkal.] *Magyar pedagógia*, 106(1),43-62.
44. MOREY, J.N.–BOGGERO, I.A.–SCOTT, A.B.–SEGERSTROM, S.C. (2015): Current Directions in Stress and Human Immune Function. *Curr Opin Psychol.* Oct 1;5:13-17. doi: 10.1016/j.copsyc.2015.03.007. PMID: 26086030; PMCID: PMC4465119.
45. NECULAI, K.–SALAVECZ, G.–STAUDER, A.–KOPP, M. (2006): Munkahelyi tényezők és pszichés jól-lét az oktatás és kultúra területén dolgozó nők körében, *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(2), 111-123. letöltve: 2022.augusztus 8. <https://akjournals.com/view/journals/0406/7/2/article-p111.xml>
46. OLÁH A. (1993): Szorongás, megküzdés és megküzdési potenciál, Kandidátusi értekezés, Budapest.
47. PUSZTAI, G.–BALTATESCU, S.–KOVACS, K. (2012): Social capital and student well-being in higher education. A theoretical framework. *Hungarian Educ. Res. Assoc.*, 2(1), 54–73
48. RANDALL, A.K.–BODEMANN, G. (2009): The role of stress on close relationships and marital satisfaction. *Clin Psychol* 29(2):105-15. doi: 10.1016/j.cpr.2008.10.004. Epub 2008 Nov 7. PMID: 19167139.

49. RUPPEL, C. – HARRINGTON, S. J. (2000): The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25. évf. 4. sz. p. 313-328
50. SALAVECZ, Gy. (2008): Munkahelyi Stressz és Egészség. In Kopp M. (szerk.): *Magyar Lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó. 288–297.
51. SEGERSTROM, S.C.–MILLER, G.E. (2004): Pszichológiai stressz és az emberi immunrendszer: 30 éves kutatás metaanalitikus tanulmánya. *Psychol Bull.*130, 601–630.
52. SELYE János (1964): *Életünk és a stress*. Akadémiai Kiadó, Budapest
53. SELYE János (1965): *The Stress of Life*. McGraw-Hill, New York
54. SELYE János (1976): *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
55. SIEGRIST, J. (1996): Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. in: *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol 1(1):27-41 p.
56. SINDU Padmanabhan (2021):The impact of locus of control on workplace stress and job satisfaction: A pilot study on private-sector employees, *Current Research in Behavioral Sciences*, Volume 2, 100026, ISSN 2666-5182, Letöltve: 2022. 10.05.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666518221000139#bbib9030>
57. SOLOMON, G.F.–ARMKRAUT, A.–KASPER, P. (1974): Immunity, emotions and stress with special reference to the mechanism of stress effects on the immune system. In: *Psychoter. Psychosom.*, 23, 209.
58. STAUDER, A.–KONKOLY, T.B. (2006): Az észlelt stressz kérdőív (PSS) magyar verziójának jellemzői. Semmelweis Egyetem, Magatartástudományi Intézet, Budapest
59. STAUDER, A.–WILLIAMS, V.P.–WILLIAMS, R.B.(2009): Structured coping skills training can reduce stress-related symptoms, but not work stress. ICOH konferencia Varsó.
60. Stress in America(2022): The Stress in America survey measures attitudes and perceptions of stress among the general public.
<https://www.apa.org/news/press/releases/stress> Letöltve 2022.május 12.
61. Stress in America(2022): Inflation, war push stress to alarming levels at two-year COVID-19 anniversary (apa.org)
<https://www.apa.org/news/press/releases/2022/03/inflation-war-stress> Letöltve 2022.május 12.
62. SZILAS, R.–CSILLAG, S. (2008): Stressz a munkahelyen. In *HR és szervezetfejlesztés* 52. évfolyam 3. szám.

63. THEORELL, T. (1997): Fighting for and losing or gaining control in life. In: *Acta Physiologica Scandinavica Suppl.* 640: 107-111 p.
64. THEORELL, T.–KARASEK, R. A. (1996): Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal Occupational Health Psychology* 1, (1), 9–26. letöltve: 2022.04.19.
65. TIRINGER, I. (2014): Megküzdés (Coping). In Kállai, J., Varga, J., Oláh, J. (Eds), *Egészségpszichológia a gyakorlatban* (pp. 177–197.). Budapest: Medicina Könyvkiadó
66. ZADOW, A.J.–DOLLARD, M.F.–DORMANN, C. (2021): Predicting new major depression symptoms from long working hours, psychosocial safety climate and work engagement: a population-based cohort study. *BMJ Open* 2021. 11, Doi:10.1136/bmjopen-2020-044133 Letöltve: 2022.09.29.
67. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/egeszsegugyi_helyzetkep_2019.pdf
68. <https://ww1.issa.int/hu/guidelines/whp/174865> Letöltve 2022.08.26.
69. <https://ww1.issa.int/hu/guidelines/whp/180182> Letöltve 2022.08.26.
70. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/ks-31-09-290> Letöltve 2022.09.13.
71. http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=99300093.TV Letöltve 2022.08.29.
72. https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2022/01/26/1_luxembourg_declaration_2018.pdf Letöltve: 2022.05.21.

MELLÉKLETEK

1.számú melléklet: Kérdőív a stressz vizsgálatához

Forrás: Saját szerkesztés 2022.

Tisztelt Válaszadó!

A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karának végzős hallgatójaként kérdőíves felmérést végzek, melynek keretében a munkahelyi stresszt vizsgálom.

A munkával kapcsolatban több témához kapcsolódóan olvashat kérdéseket, melyeket 5 fokozatú skálán értékelhet. Nincsenek helyes vagy helytelen válaszok, a legjobb, ha minden kérdésre gyorsan válaszol, és azt a választ írja be, ami a leginkább jellemzőnek tűnik! A kérdőív kitöltése 15-20 percet vesz igénybe.

A kérdőív anonim, az eredmények kiértékelésekor nem azonosítok be személyeket.

Köszönöm a segítségét!

Demográfiai adatok

Neme:

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

Életkora:

- ☐ 18-29 év
- ☐ 30-39 év
- ☐ 40-49 év
- ☐ 50-59 év
- ☐ 60 év fölött

Legmagasabb iskolai végzettsége:

- ☐ Kevesebb, mint 8 általános
- ☐ 8 általános
- ☐ Szakmunkásképző
- ☐ Szakközépiskolai érettségi
- ☐ Szakközépiskolai érettségi + OKJ képzés
- ☐ Gimnáziumi érettségi
- ☐ Gimnáziumi érettségi + OKJ képzés

- ☐ Főiskolai vagy egyetemi diploma
- ☐ PhD fokozat

Jelenlegi családi állapota:

- ☐ Nőtlen, hajadon
- ☐ Élettársi kapcsolatban él
- ☐ Házas
- ☐ Elvált
- ☐ Özvegy

Ön sportol-e rendszeresen?

- ☐ igen
- ☐ nem

Ön dohányzik?

- ☐ igen
- ☐ nem

Rendszeresen túlórázik?

- ☐ igen
- ☐ nem

Ha a válasz igen, átlagosan hány órát jelent ez hetente?

- ☐ 1-2 óra
- ☐ 2-5 óra
- ☐ 5-nél több

Van-e valamilyen módszere a stressz kezelésére?

- ☐ igen
- ☐ nem

Ha a válasz igen, mi az?

.....
.....

Az alábbi kérdések azokra az érzésekre és gondolatokra vonatkoznak, amelyek Önt az **ELMÚLT HÓNAP** során jellemezték. Kérem, hogy minden egyes kérdésnél írja be, hogy az elmúlt hónap során milyen gyakran volt jellemző Önre az adott érzés vagy gondolat!

(1-soha, 5- nagyon gyakran)

	1	2	3	4	5
1. Az elmúlt hónap során milyen gyakran volt feszült valamilyen váratlan esemény miatt?					
2. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy képtelen kézben tartani azokat a dolgokat, amelyek fontosak az életében?					
3. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte magát idegesnek és „stresszesnek”?					
4. Az elmúlt hónap során milyen gyakran bízott magában, hogy képes megoldani személyes problémáit?					
5. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy a dolgok az Ön kedve szerint alakulnak?					
6. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy nem tud eleget tenni minden kötelezettségének?					
7. Az elmúlt hónap során milyen gyakran tudta kezelni a bosszúságokat életében?					
8. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy a helyzet magaslatán áll?					
9. Az elmúlt hónap során milyen gyakran dühítették fel olyan dolgok, amelyeket nem tudott befolyásolni?					
10. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy a nehézségek úgy felhalmozódtak, hogy már nem tud úrrá lenni rajtuk?					

A következő kérdéssor az egészségi állapotára vonatkozik. Hogyan érezte magát az elmúlt KÉT HÉT BEN? Kérem, válaszoljon az alábbiak szerint: **(1 -egyáltalán nem jellemző, 2 - alig jellemző, 3 -jellemző, 4 -teljesen jellemző)**

	1	2	3	4
11. Az elmúlt két hét során érezte-e magát vidámnak és jókedvűnek?				

	1	2	3	4
12. Az elmúlt két hét során érezte-e magát nyugodtnak és ellazultnak?				
13. Az elmúlt két hét során érezte-e magát aktívnak és élénknek?				
14. Az elmúlt két hét során érezte-e magát ébredéskor frissnek és kipihentnek?				
15. Az elmúlt két hét során érezte-e, hogy a napjai tele vannak az Ön számára érdekes dolgokkal?				

A következő kérdések jelenlegi munkakörére vonatkoznak. Kérem, jelölje be mindegyiknél, hogy mennyire fejezi ki az ön munkahelyi helyzetét?

(1-egyáltalán nem jellemző, 5 teljesen jellemző)

	1	2	3	4	5
16. Állandó időzavarral küzdök a nagy munkahelyi terhelés miatt.					
17. Munkám közben gyakran félbe-szakítanak, és sok a zavaró tényező.					
18. Az elmúlt években a munkám egyre több erőfeszítést követel.					
19. Kevés az esélyem arra, hogy munkahelyemen előléptessenek.					
20. Kedvezőtlen változás történt a munkahelyi helyzetemben vagy számíthatok erre.					
21. Állásom bizonytalan.					

22. Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megkapom a megérdemelt megbecsülést és elismerést.					
23. Erőfeszítéseim és teljesítményem alapján jó kilátásaim vannak az előléptetésre.					
24. Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megfelelő fizetést, jövedelmet kapok.					

A következő kérdések az Ön munkahelyi környezetének pszichoszociális jellemzőire és az Ön munkahelyi elégedettségére vonatkoznak. Kérem, jelölje be mindegyiknél, hogy milyen gyakran fordulnak elő a munkája során.

(1- szinte soha, 2-ritkán, 3- időnként, 4-gyakran, 5- mindig)

	1	2	3	4	5
25. Jellemző-e az Ön munkájára, hogy egyenlőtlenül van elosztva, ezért az elvégzendő feladatok felhalmozódnak?					
26. Kerül-e Ön munkája folytán olyan helyzetekbe, melyek érzelmileg zavaróak, felkavaróak?					
27. Jelentős mértékben képes-e Ön befolyásolni a munkáját?					
28. Nagyon gyorsan kell Önnek dolgoznia?					
29. Jó-e a légkör Ön és a munkatársai között?					
30. Munkája részeként kell-e foglalkoznia más emberek személyes problémáival?					
31. Van-e Önnek beleszólása abba, hogy kivel dolgozik együtt?					
32. Van-e Önnek befolyása arra, hogy milyen munkát végez?					
33. Elő szokott-e fordulni, hogy elmaradásai vannak a munkájával?					
34. Jó-e az együttműködés a munkavégzés során a munkatársak között?					
35. A munkahelyi közösség részének érzi-e magát?					
36. Milyen gyakran kap segítséget és támogatást munkatársaitól?					
37. Milyen gyakran hajlandók munkatársai meghallgatni a munkával kapcsolatos problémáit?					

	1	2	3	4	5
38. Milyen gyakran beszél meg a munkatársai Önnel, hogy mennyire végzi jól a munkáját?					
39. Ön szerint közvetlen felettese mennyire tulajdonít nagy fontosságot a munkahelyi elégedettségnek?					
40. Ön szerint közvetlen felettese mennyire oldja meg jól a konfliktusokat?					
41. Milyen gyakran beszél Önnel közvetlen felettese arról, hogy mennyire végzi jól a munkáját?					
42. Milyen gyakran kap segítséget és támogatást közvetlen felettesétől?					
43. Ön szerint közvetlen felettese mennyire biztosít az egyes munkatársak számára megfelelő fejlődési lehetőségeket?					
44. Ön szerint közvetlen felettese mennyire tervezi meg jól a munkát?					

A következő kérdések az Ön elégedettségére vonatkoznak. Kérem jelölje be, az alábbi tényezők megvalósulása milyen mértékben váltana ki Önből elégedettséget?

(1-kis mértékben, 5- nagyon nagy mértékben)

	1	2	3	4	5
45. Megbecsülés					
46. Hivatalos szakmai elismerés					
47. Méltányos fizetés					
48. Stressz csökkenése					
49. Hatékony munkahelyi kommunikáció					
50. Javuló munkafeltételek					
51. Béren kívüli juttatások bővülése					
52. Jutalomszabadság					

A következő kérdések az Ön egészségi állapotára vonatkoznak. Kérem, jelölje be mindegyiknél, hogy az elmúlt HÁROM HÓNAPBAN milyen mértékben tapasztalta az alábbi tüneteket?(1- egyáltalán nem, 5-teljes mértékben).

		1	2	3	4	5
53. Magas pulzus, erős szívdobogás						
54. Fejfájás						
55. Gyomorpanaszok						
56. Szédülés						
57. Alvászavar						
58. Hátfájás						
59. Türelmetlenség, ingerlékenység						
60. Fáradtság, kimerültség						
61. Egyéb:						

2.számú melléklet: Az interjú vezérfonala

Forrás: Saját szerkesztés, 2022.

Az interjú vezérfonala

I. Az interjúalanyra vonatkozó kérdések

- Milyen végzettséggel rendelkezik?
- Mióta dolgozik a szervezetnél?
- Mi a jelenlegi munkaköre?

II. Munkahelyre és stresszre vonatkozó kérdések

1.rész: Az interjúalany rálátása a dolgozókra

- Milyennek értékeli a kollégái stressz szintjét?
- Ön szerint mi okozza a stresszt?
- Milyen változások lennének szükségesek, ahhoz hogy a stressz csökkenjen?
- Mennyire érzi megvalósíthatónak a szükséges változásokat?
- Milyennek tartja a munkahelyi kommunikációt?
- Milyen az együttműködés, a kapcsolat a kollégák között?
- Ön szerint mennyire túlterheltek a kollégák?
- Milyen hatással van a teljesítményükre a feszült munkakörnyezet?
- Hatással lehet-e a feszült munkakörnyezet fluktuációra?
- Ön Szerint mik lehetnek azok a tényezők, amikkel növelni lehetne a dolgozók elégedettségét?

2.rész: Az interjúalany rálátása önmagára

- ❖ Mi okozza a legtöbb stresszt az Ön számára?
- ❖ Hogyan kezeli a stresszt, van-e valamilyen módszere erre? Ha igen, mi az?
- ❖ Milyen tüneteket tapasztal, ami a stressz következménye lehet?
- ❖ Előfordulnak konfliktusok a munkahelyén? Ha igen, mi az oka?
- ❖ Milyen a kapcsolat a vezetőséggel?
- ❖ Időben értesítik Önt a fontosabb döntésekről, információkról?

- ❖ Mi motiválja Önt?
- ❖ Rendszeresen elismerésben a kollegák, vezetőség felől?
- ❖ Milyen arányban vannak a pozitív és negatív élményei a munkahelyén?