

TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI DOLGOZAT

BUDAPESTI METROPOLITAN EGYETEM

**TUDOMÁNYOS DIÁKKÖRI
DOLGOZAT**

A munkahelyi stressz, a kiégés és az elköteleződés
kapcsolata multinacionális vállalatoknál

Témavezető:

Dr. Király Zsolt

Készítette:

Szucsics Tímea Szonja

Emberi erőforrás tanácsadó MA

Budapest

2023

A DOLGOZAT KIVONATA

1. A dolgozat alapvető kulcs szavai:

- a) Munkahelyi stressz
- b) Kiegészítés
- c) Elköteleződés
- d) Társas támogatás
- e) Érzelmi munka

2. A legfontosabbnak ítélt (szakirodalmi) források

- a) Maslach, C., Leiter, M.P. (2016). Burnout. In Fink, G. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351-357). Elsevier Academic Press, Melbourne.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
- b) Dávid, I., Fülöp, M., Pataky, N., Rudas, J. (2014). *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.
- c) Fernandez, C. P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(5), 524-526.
<https://doi.org/10.1097/01.PHH.0000285207.63835.50> (Letöltés dátuma: 2023.10.25.)

3. Tartalmi kivonat

A modern világban életünk minden területét áthatja a stressz: a rohanó életmód, a folyamatosan változó életkörülmények, az információáradat, amivel nap mint nap találkozunk, illetve a nyomás, hogy helyt álljunk a magánéletünkben és a munkahelyünkön egyaránt. Ezen körülmények között fontos megérteni a stressz kialakulásának okait és annak hatásait a mindennapi életünk során. Ezáltal kiemelkedő figyelmet érdemel a munkahelyi kiégés is – egy olyan állapot, amely háttérében gyakran a munkahelyi stressz áll. A kiégés nem csupán egyéni, de szervezeti szinten is komoly kihívást jelent, befolyásolva a teljesítményt, az elköteleződést és a vállalati kultúrát.

A téma aktualitása kapcsán dolgozatomban a stressz hatására, az azzal való megküzdésre, a munkahelyi stresszből eredő kiégési szindrómára, illetve a munkával való elköteleződésre fókuszálok – fő célom a munkahelyi kiégés és az elköteleződés kapcsolatának vizsgálata. A kiégés szakirodalma alapján többek között prevenció, illetve intervenció technikákra is szeretnék javaslatokat kínálni.

Multinacionális vállalatok munkavállalói körében végzett kutatásomban megvizsgálom a kitöltők kiégésének szintjét és beemelem a képletbe a munkahelyi elköteleződés fogalmát, melyet a kiégés hiányának (elköteleződési dimenzió) segítségével mérek, majd statisztikai módszerekkel kapcsolom össze a két változót. A nem normális eloszlású mintám indokolta, hogy Spearman-féle rangkorrelációt alkalmazzak a két változó együttjárásának vizsgálatára. Ezeket az eredményeket a munkahelyváltási szándékkal kapcsolatos kérdésekkel egészítettem ki.

4. Abstract

In the modern world, stress pervades all areas of our lives: the fast-paced lifestyle, the constantly changing living conditions, the flow of information we encounter every day, and the pressure to keep up both in our private lives and at work. Under these circumstances, it is important to understand the causes of stress and its effects in our daily lives. As a result, work-related burnout also deserves special attention – a condition that is often caused by job stress. Burnout is a serious challenge not only at the individual level, but also at the organizational level, affecting performance, engagement and the company culture.

In connection with the actuality of the topic, in my thesis I focus on the effect of stress, how to deal with it, the burnout syndrome resulting from job stress, and engagement with work – my main goal is to examine the relationship between job burnout and work engagement. Based on the literature on burnout, I would also like to offer suggestions for prevention and intervention techniques.

In my research among the employees of multinational companies, I examine the level of burnout of employees and add the concept of work engagement to the formula, which I measure using the lack of burnout (engagement dimension), and then connect the two variables using statistical methods. As my sample was not normally distributed, it justified the use of Spearman's rank correlation to examine the connection between the two variables. I supplemented these results with questions about the intention to change jobs.

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS	1
2.	A STRESSZ, A KIÉGÉS ÉS AZ ELKÖTELEZŐDÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI... 3	
2.1.	A stressz fogalma	4
2.1.1.	<i>Munkahelyi stressz</i>	6
2.1.2.	<i>Megküzdés a stresszel</i>	9
2.1.3.	<i>Társas támogatás</i>	13
2.1.4.	<i>Érzelmi munka</i>	17
2.2.	A kiégési szindróma.....	20
2.2.1.	<i>Kiégés elméletek</i>	21
2.2.2.	<i>A kiégés fő fejlődési modelljei</i>	25
2.2.3.	<i>A kiégés megelőzése és kezelése</i>	28
2.3.	Elköteleződés.....	31
3.	A KUTATÁSI MÓDSZER BEMUTATÁSA.....	35
4.	KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA.....	38
4.1.	A kiégés és az elköteleződés szintjének vizsgálata	39
4.2.	A kiégés és az elköteleződés kapcsolata	42
4.3.	Munkahelyváltási szándék.....	45
4.4.	Beosztás és elköteleződés kapcsolata	47
5.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	49
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	53

ÁBRÁK JEGYZÉKE

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. MELLÉKLET

1. BEVEZETÉS

Az egyre dinamikusabbá váló munkakörnyezet és a modern életstílus kihívásai számos stresszforrást generálnak az életünkben. A stressz, mint válasz a környezeti ingerekre, a mindennapi élet természetes velejárója, azonban a hosszú távú, tartós stressz káros hatással lehet az egyének fizikai és mentális egészségére. A munkahelyi elvárások, a határidők és a személyes felelősségek mind hozzájárulnak a stressz szintjének emelkedéséhez. Ezáltal kiemelkedő figyelmet érdemel a munkahelyi kiégés is – egy olyan állapot, amely háttérben gyakran a munkahelyi stressz áll. A munkahelyi kiégés nem csupán egyéni, hanem szervezeti szinten is komoly kihívást jelent, befolyásolva a teljesítményt, az elköteleződést és a munkahelyi légkört. A túlzott stressz és a kiégés hosszú távon a munkavállalók elégedetlenségéhez, fluktuációhoz és a szervezet hatékonyságának csökkenéséhez vezethetnek.

Ezenkívül, a munkavállalói elköteleződés mértéke szorosan összefügg a stressz és a kiégés jelenségeivel. A hatékony munkavállalói elköteleződés nemcsak az egyéni jóllétet és elégedettséget jelzi, hanem közvetlen hatást gyakorol a munkahelyi teljesítményre és a szervezeti sikerre is. Ezen összefüggések megértése és elemzése fontos ahhoz, hogy hatékony stratégiákat alakíthassunk ki a stressz és kiégés kezelésére a munkahelyi környezetben, valamint a munkavállalói elköteleződés növelésére.

A téma aktualitása kapcsán a dolgozatomban célja, hogy átfogóan és mélyrehatóan vizsgálja a stressz, a munkahelyi kiégés és a munkavállalói elköteleződés összefüggéseit – megpróbálom feltárni a stressz és kiégés kialakulásának okait, elemezni az ezekkel járó következményeket elsősorban szervezeti szinten, és kutatásomban különös hangsúlyt fektetek a kiégés és az elköteleződés kapcsolatára a multinacionális vállalatok munkavállalói körében, mivel tapasztalataim alapján ezeknél a szervezeteknél a leggyakoribb ez a jelenség. Kutatásomban kérdőíves módszerrel gyűjtöttem adatokat a kiégés és az elköteleződés, illetve a munkahelyváltási szándék szintjét mérve. Az első két tényező kapcsolatát Spearman-féle rangkorrelációval számítottam ki és elemeztem a szakirodalom alapján.

Úgy gondolom, ez a téma különösen fontos a modern világban, hiszen szervezetünk alapvetően nem olyan külső hatásokra van kondicionálva, mint amelyeket manapság átélünk. Így szükségesnek tartom, hogy beszéljünk az életünkben, főleg a munkahelyi környezetben felmerülő stresszforrásokról, azoknak hatásairól és következményeiről, hiszen

enélkül nem tudjuk megelőzni vagy – ha már kialakult a probléma – kezelni a tüneteket. A munkahelyi kiégés egy olyan társadalmi probléma, mely egyre több embert, egyre fiatalabb korban érint, így elengedhetetlen, hogy tisztában legyünk a gyökérokokkal, illetve időben felismerjük a tüneteket akár magunkon, akár kollégáinkon vagy családtagjainkon.

Véleményem szerint, a vállalatoknak sokkal több figyelmet kellene fordítaniuk a megfelelő munkakörülmények és a minőségi szervezeti kultúra kialakítására, a munkavállalók testi-lelki egészségének támogatására, és a fejlődési lehetőségek biztosítására. Ezeket a kezdeményezéseket mind szervezeti, mind egyéni szinten figyelni kellene, és megfelelően személyre szabni, hiszen enélkül óriási kockázatot vállalnak a munkáltatók: a fluktuációnak, illetve a munkavállalói elégedettség és elköteleződés elvesztésének igen nagy mértékű anyagi vonzata keletkezhet.

Ezek alapján dolgozatomban kitérek a stressz és a kiégés fogalmára, ezen belül is főbb okaira, következményeire, megelőzési és kezelési módszereire, illetve a munkahelyi elköteleződés témakörére és annak növelésére.

2. A STRESSZ, A KIÉGÉS ÉS AZ ELKÖTELEZŐDÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI

Születésünk pillanatától fogva számtalan stresszforrással találkozunk. Már az újszülött csecsemők számára a világ felfedezése és a környezetükhöz való alkalmazkodás is jelentős stresszel járhat. Ahogy az életünk folyamatosan fejlődik, újabb és újabb kihívások merülnek fel, és ezek mind olyan tényezők, amelyek stresszforrásként jelentkezhetnek az életünk során. Az emberek gyakran számos szerepet töltenek be: munkavállalók, szülők, partnerek és még sok más. A rohanó életmód, a munkahelyi és pénzügyi nyomás, a folyamatos információáradat, az elvárások és a kötelezettségek mind stresszt generálhatnak. Emellett a modern technológia lehetővé teszi, hogy folyamatosan kapcsolódjunk és dolgozzunk, ami nehezíti a munka és a magánélet egyensúlyát. A modern világban a munkavállalók számos kihívással találják magukat szemben, változatos helyzetekhez és feladatokhoz, illetve folyamatos teljesítménykényszerhez és munkaerőpiaci versenyhez kell alkalmazkodniuk.

Ez a sokféle inger erős fizikai és mentális reakciót válthat ki. Amennyiben a stresszhatások és az alkalmazkodási nehézségek hosszú távon fennállnak, és az elvárásoknak való megfelelés folyamatos nyomást jelent, az az embereket mind testileg, mind lelkileg kimerítheti, mely idővel komoly egészségügyi problémák kialakulásához is vezethet. Emiatt egyre fontosabb, hogy az emberek megtanuljanak hatékonyan megbirkózni a stresszel, és megtalálják azokat a stratégiákat, amelyek segítenek fenntartani a mentális és fizikai egészségüket a mindennapokban. Annak érdekében, hogy hatékonyan megküzdjenek a stresszel, stabil idegrendszerrel, mentális kiegyensúlyozottsággal, testi és lelki erővel, valamint jó egészségi állapottal kell rendelkezniük (HR Portál, 2021).

Mindezek mellett, ki szeretném emelni, hogy a stressznek vannak pozitív aspektusai is. Még akkor is, amikor a stressz megterhelőnek tűnik, hozzájárulhat a személyes fejlődéshez és a teljesítmény javulásához. A stressz olyan impulzust adhat, amely serkentően hat az egyénre, ösztönzi a kreativitást és a hatékony problémamegoldást. A stresszorok megfelelő szintű jelenléte jótékony hatással lehet, hiszen ez alkotó energiánk forrása, cselekvésre sarkallhat, és az immunrendszerünket is ellenállóbbá teheti (HR Portál, 2019). A mérsékelt stresszhelyzetek szintén segíthetik az egyént abban, hogy erőforrásait jobban kihasználja, és megtanuljon gyorsan reagálni a váratlan kihívásokra. Ezenkívül a stressz szoros kapcsolatot teremthet az emberek között és növelheti az empátia szintjét, amikor összefognak egy közös cél érdekében. A stressz pozitív oldala, ha mértékkel és hatékonyan kezelve van, segíthet abban, hogy az egyén növekedjen és fejlődjön a kihívásokkal teli világban.

Tehát a stressz nem minden esetben negatív tényező. Fontos megérteni, hogyan hatnak ezek a stresszforrások ránk, és milyen módon lehet velük hatékonyan megküzdeni az életünk során.

A továbbiakban kifejtem a stressz fogalmát, illetve a jó és a rossz stressz közötti lényeges különbséget, majd áttérek a munkahelyi stressz szerepére, a stresszel való megküzdés eszközeire, a társas támogatás pozitív hatásaira, illetve az érzelmi munka jelentésére. Ezután a kiégés témakörét kapcsolom össze a stresszel, és ennek a témakörnek az elméleteiben mélyedek el, majd a kiégés megelőzéséről és kezeléséről ejtek szót. Ezekhez pedig az elköteleződés fogalmát csatolom a kutatásom kapcsán.

2.1. A stressz fogalma

Ahogy az előbbiekből is látszik, a stressz az utóbbi időben az egyik legelterjedtebb fogalommal vált, habár még mindig hajlamosak vagyunk azt feltételezni, hogy a stressz egy kizárólag negatív fogalom, melynek nincsenek pozitív hatásai. Napjainkban a stressz szinte mindenki életének meghatározó tényezője, de kiemelném, hogy ezek a stresszforrások lehetnek pozitív irányúak (ezek motiválnak és fejlődésre ösztönöznek) és negatív irányúak is (amelyek kimerültséget és betegségeket okozhatnak).

A stresszelmélet megalkotója, Selye János (1976), „jó” és „rossz” stresszt különböztetett meg. Időtartamuktól és intenzitásuktól függően a különböző környezeti stresszorok pozitívan is hathatnak az emberekre, ekkor beszélhetünk *eustresszről*, mely az önmegvalósításért felel. Amennyiben a személy alkalmazkodóképességét és megküzdési kompetenciáit meghaladja a stresszhatás, akkor károsító hatása lesz és *distresszről* beszélhetünk (Szilas, 2011).

Az előbbi fogalom meghatározás kapcsán érdemes megmagyarázni a stresszor fogalmát: a környezeti stresszorok azok a szervezetre ható külső ingerek, melyek pszichológiai vagy fiziológiai reakciót váltanak ki – ezek kategória szerint lehetnek *diszkrét*ek vagy *folytonos*ak (Pearlin, 1981; Wheaton, 1996).

Előbbi kategóriába sorolhatók az olyan ritkán előforduló életesemények, melyek a személy életvitelében jelentős változásokat idéznek elő (például válás vagy egy családtag halála). Utóbbi kategóriába olyan tartósan fennálló problémák tartoznak, melyek folyamatosan befolyásolják a mindennapjainkat (például munkahely elvesztésétől való tartós félelem vagy átmeneti pénzügyi nehézségek).

Atkinson és munkatársai (2003) szerint a stresszorok közös jellemzői, melyek egy ingert stresszorrá tesznek három kategóriába sorolhatók: (1) a személy nem tudja befolyásolni az ingert, (2) bejósolhatatlan az esemény bekövetkezése, illetve (3) feszegetik a képességeink határait és az énképünkre negatívan hatnak. Nagy a kudarc bekövetkezésének valószínűsége, ha úgy érezzük, hogy egy esemény meghaladja személyes kompetenciáinkat. Ezek alapján a képességeinktől és a környezeti, illetve személyes tényezőktől is nagyban függ, hogy egy stresszor hatására *eustresszt* vagy *distresszt* élünk át. Fontos megjegyezni, hogy a túl kevés inger ugyanúgy lehet *distresszkeltő*, mint a túlzott ingerlés (Selye, 1983).

A stressz a mindennapjaink része, ez segít minket a cselekvésben és a küzdelmeinkben – a hasznos stressz (*eustressz*) motivál minket a kihívások leküzdésében, a lelkesedésünk megtartásában, a munkánk határidőre való elkészítésében – ezek a stresszorok hosszútávon építő jellegűek. Ezzel szemben, a negatív stressz (*distressz*) akkor van jelen, ha a stresszorról való megküzdés során nincs lehetőségünk a képességeink felhasználására vagy új képességek megszerzésére, ami túl nagy mértékben felemészti az energiánkat, elgyengíti az önbizalmunkat, kiégéshez vezethet és az egészségünkre is rossz hatással lehet (Selye, 1976).

Dávid Imre és munkatársai (2014) fogalmaztak meg egy jól szemléltető példát: az emberiségnek olyan a stressz, mint a tűz – hasznunkra fordíthatjuk, hiszen megsüti az ételünket és fűti a lakásunkat, ám ha kiszabadul ellenőrzésünk alól, mindent elpusztít, ami az útjába kerül. Viszont az ingerszegény életmód, a túl kevés stressz is rossz hatással van ránk, hiszen akinek egyhangú az élete, hiányzik a változatosság a mindennapjaiból, gyakran szorongást és elégedetlenséget érezhet, illetve stresszel összefüggő betegségekre is hajlamossá válhat.

Selye (1976) a stressz három szakaszát állapította meg, melyet *általános adaptációs szindrómának* nevezett el: az alarm reakció, az alkalmazkodás-ellenállás és a kimerülés. Az első szakaszban a szervezet „*fight or flight*” (magyarul „üss vagy fuss”) módba kerül, mely felkészít a küzdelemre vagy a menekülésre, attól függően, hogy melyik megoldás jelent túlélést. Ilyenkor a test előkészül a cselekvésre: felgyorsul a szívműködés és a légzés, megemelkedik a vérnyomás és a vércukorszint, kitágulnak a pupillák és éber lesz az idegrendszer, a figyelem beszűkül.

A második szakasz – alkalmazkodás vagy ellenállás – akkor következik be, ha a stresszhatás folytatódik és elhúzódik, így a szervezet kénytelen fenntartani a védekezést és megpróbál alkalmazkodni. Mivel ez megterhelő a szervezetnek, felhasználja a tartalékenergiákat és kimerül a készlet: állandósulhat a magas vérnyomás, alvászavarokat okozhat a folyamatos éberség, az izmok megkeményednek és fájnak a feszültség miatt. Ekkor következik be a harmadik szakasz – a kimerülés –, ha továbbra is fennáll a stressz, és az ember megbetegszik.

A stressz nagy mértékben befolyásolja a szervezetünk működését. Vegetatív idegrendszerünk irányítja a belső szerveink működését, mely szimpatikus és paraszimpatikus részekből áll. Előbbi az általunk vészhelyzetnek vélt szituációk elhárításáért, míg utóbbi a regenerálódásért és táplálkozásért felel. Ahogy Selye (1976) általános adaptációs szindrómájának szakaszainál is láthattuk, érzékszerveink kiélesednek és a szervezetünk a menekülés vagy küzdelem szolgálatába áll. Azonban a mai stressz természete már korántsem hasonlít ahhoz, amire a szervezetünk felkészül az ilyen helyzetekben. Szervezetünk nem károsodik, ha a stresszhelyzetet fizikai reakció (menekülés vagy küzdelem) vagy csak átmeneti indulat követi, ám társadalmunkban nem elfogadott kifejezni az élettani válaszunkat, így testünket egyre több negatív hatás éri – ezt nevezik krónikus stressznek, melytől gyengül az immunrendszer és további betegségek kialakulásához vezethet (Dávid et al, 2014).

2.1.1. Munkahelyi stressz

Ahogy korábban említettem, bizonyos mértékű stressz szükséges és energizáló hatással bír, ezáltal növelve a produktivitást és a hatékonyságot – mind egyéni, mind csoportszinten (Aveline, 1995) –, gyakran láthatjuk, hogy ha a munka túl nagy nyomást gyakorol a személyre, vagy ez a hatás hosszútávon fennáll, illetve a személy úgy érzi, hogy képtelen megküzdeni az adott stresszhelyzettel, olyan mentális és fiziológiai reakciók indulnak be,

melyet stressznek hívunk (Dávid et al, 2010). Ezek alapján, nem feltétlenül kell minden esetben a stressz csökkentésére törekednünk, hiszen a nagyon alacsony stresszszint ugyanúgy káros, mint a nagyon magas. Selye (1983) ezt úgy fogalmazta meg, hogy a „*stressz az élet sava-borsa*”. Van olyan helyzet, amikor az emberek a stressz növelésére törekednek (például extrém sportokat űznek vagy valamilyen módon kilépnek a komfortzónájukból) – ami az egyik embernek unalmas, az a másiknak lehet, hogy túl intenzív.

Az aktivációs szintnek (a stressz szintjének) van egy szubjektív optimális értéke. Ez az optimum a legmegfelelőbb a személy számára a munkavégzés hatékonysága szempontjából is. A személyes optimumtól jóval alacsonyabb aktiváció esetén csökken a figyelem, így a munkavégzési hatékonyság is, melynek következtében nő a hibázási lehetőség („kihagyás” típusú hibák). Ehhez hasonlóan, a személyes optimumtól jóval magasabb aktiváció esetén információ túlterhelés lép fel, mely szintén hibázási lehetőségeket von maga után („téves beavatkozás” típusú hibák). Kedvezőtlen aktivációs szint esetén (bármely irányba) a személy fokozott igénybevételre kényszerül és sokkal hamarabb kifárad, mely további frusztrációt és a kudarcérzést okoz a csökkent a teljesítmény miatt (Dávid et al, 2010).

Mivel számos kutatás szerint a viselkedésváltozás és a betegségek kialakulásában is szerepet játszik a munkahelyi stressz, a stresszre adott válaszok nemcsak a személyre, de munkahelyi környezetére is hatással vannak: a kollégák iránti tisztelet elvesztését, indulatosságot és érzelmi eltávolodást is eredményezhet (Duldt, 1981). Tyler & Cushway (1995) kutatása során az észlelt mentális *distressz*, a munkahelyi stressz szintje, a kiégés (*burnout*), illetve az érzelmi zavarok között erős pozitív együttjárást figyeltek meg. Az emberek gyakran egészségkárosító viselkedéssel (például dohányzás, túlzott alkoholfogyasztás) próbálnak a stresszel megküzdeni, ami csak tovább rombolja az egészségüket (Dávid et al, 2010).

Ezek szerint a teljesítmény romlásához, a munkával való elégedetlenséghez és a gyakori hiányzáshoz a túlzott stressz vezethet (Cooper, 1986), illetve a stressz és a hangulati változások, szorongás és depresszió között is összefüggés található. Ezáltal gyakoribbá válnak azok a helyzetek, melyekben a személy nem tudja tartani a munka által megkövetelt ütemet az alacsonyabb energiaszint miatt, illetve több erőbefektetésre van szüksége kisebb cél elérése érdekében is (Farrington, 1997). A hosszú távú stressz következtében kialakulhatnak tartós személyiségváltozások, mint például az önértékelés csökkenése, cinizmus, negativizmus és önmegvetés.

Az előbbiek következményeként a munkáltatók számára is nehézségek lépnek fel, hiszen a munkavállalók alacsonyabb energiaszintje és teljesítménye, illetve a megnövekedett hiányzás miatt csökkenhet a termelékenység. Ha a munkahelyen egy személy kiesik a munkából, a többi munkavállalónak kell elvégeznie az ő munkamennyiségét, mely negatívan hathat a munkamorálra és az elégedettségre (Matrunola, 1996).

A munkahelyi stressz a munkavállalók személyes kapcsolataira is rossz hatással van, illetve a motiváció csökkenéséhez és a hiányzások további növekedéséhez vezet. Az utóbbi jelenség, mint egy ördögi kör, tovább növeli a morálvesztést, negatívan hat a produktivitásra és a személy problémamegoldási stratégiáira – képtelen lesz más lehetőségek után kutatni (Farrington, 1997). Tehát a munkával való elégedetlenség negatívan befolyásolja és megnehezíti a szervezeti célkitűzések elérését és eredményességét.

Holmes (2001) szerint a legjelentősebb munkahelyi, szervezeten belüli stresszorok a teljesítmény fokozására vagy a munka minőségére irányuló túl hosszú időtartamú vagy növekvő mennyiségű nyomás, a követelményekkel kapcsolatos személyes kontroll hiánya, a nehezen feloldható egymásnak ellentmondó követelmények, a fenyegetettségérzés agresszív viselkedés miatt, a rosszul definiált munkahelyi szerepek, a munkahelyi kapcsolatok, a kommunikáció alacsony szintje, a bizonytalanság vagy a félelem a munka elvesztésétől, a csökkentett létszám miatti megnövekedett munkateher, illetve a túlmunka/túlórázás.

A *European Agency for Safety and Health at Work* (EASHW) 2000-es kutatása szerint akkor is stresszesnek élehetünk meg munkahelyi szituációkat, ha személyes tudásunkhoz, készségeinkhez, szükségleteinkhez nem alkalmazkodnak megfelelően a követelmények, illetve nem rendelkezünk elegendő kontrollal és nem kapunk megfelelő támogatást. A nem megfelelő munkakörnyezet (zaj, rosszul szabályozott hőmérséklet, nem elegendő világítás, rossz levegő, zsúfoltság) is negatívan hathat a munkavállalói elégedettségre.

A munkahelyi szereppel kapcsolatos problémák szintén gondot okozhatnak, ilyen a szerepkétértelműség vagy a szerepkonfliktus (Ingersoll et al, 1999). A szerepkétértelműség olyan helyzetekben következik be, mikor nem megfelelő információkkal rendelkezik a személy a munkájával kapcsolatban, többek között nem egyértelműek a munkacélok és a

felelősségi körébe tartozó feladatok. A szerepkonfliktus olyan helyzetekben merül fel, mikor a személy szerepe nem azonos az értékeivel vagy egymásnak ellentmondó szerepeket kell betöltenie. Ha az elvégzendő munkáért vagy a többi munkavállalóért vállalt felelősség túl sok vagy túl kevés, illetve a túl nagy ütemű vagy nem elegendő előléptetés szintén frusztráló és stresszkeltő lehet, mely veszélyeztetheti a személy egészségét.

Az egészségvédelem (Nistor et al, 2014) és a szervezetek eredményes működése szempontjából egyaránt kulcsfontosságú a munkahelyi stresszel való sikeres megküzdési stratégiák fejlesztése (Szilas, 2011).

2.1.2. Megküzdés a stresszel

Szeretném kiemelni, hogy a stressz önmagában nem okoz betegséget. A kulcs az, amit az adott személynek a stresszhelyzet jelent és ahogyan arra reagál – tehát nem maga a stressz az oka, hanem az, hogy a személy hogyan birkózik meg a stresszel. Betegséget általában az okoz, ha a személy megküzdési technikája nem megfelelő. Első körben a stressz küzdelemre ösztönöz bennünket, viszont, ha elfogynak a tartalékok (energia), akkor felerősödik a szorongás, illetve, ha nem látunk esélyt a győzelemre, depresszió is kialakulhat. Ettől az erőteljes szorongástól könnyebben feladja immunrendszerünk a szolgálatot (Dávid et al, 2014).

Csikszentmihályi (2001) szerint a stresszel való megküzdéshez három különböző erőforrást kell figyelembe vennünk: elsőként a rendelkezésre álló külső támogatást, többek között a szociális kapcsolathálót; másodikként a pszichológiai erőforrásokat, mint az intelligencia, képzettség és egyéb releváns személyiségjegyek; illetve harmadikként a megküzdő stratégiát, melyet a stressz legyőzésére használunk. Mivel a szociális kapcsolathálónk csak úgy tud segíteni, ha mi is segítünk magunkon, és a pszichológiai erőforrások nem feltétlenül irányíthatóak általunk, így a legfontosabb erőforrás a megküzdési stratégia lesz: az, ahogyan megbirkózunk a minket érő stresszhelyzetekkel.

George Vaillant tanulmányai szerint az emberi stresszreakciókat két kategóriába sorolhatjuk: a pozitív válasz az „érett védekezés”, míg a negatív válasz a „neurotikus védekezés” vagy „regresszív módszer” nevet kapta (hivatkozta Csikszentmihályi, 2001).

Lazarus és Folkman (1984) meghatározásában a megküzdés nem más, mint folyamatosan változó kognitív és viselkedési erőfeszítés, melyet a személy megterhelőnek és energiáját meghaladónak érez, azért, hogy a külső és/vagy belső igényeket kezelje (Hárdi, 1992). Lazarus (1966) megküzdésnek (*coping*) nevezte el a stresszhelyzet megoldását célzó alkalmazkodási próbálkozásokat, illetve ezeket két részre bontotta: *problémafókuszú* és *emóciófókuszú* megküzdés.

A problémafókuszú megküzdés esetében a személy meg kívánja szüntetni a stressz forrását vagy kitér az inger elől, és olyan eszközöket használ, melyek gátolják a stressztényezőt. Ilyenkor a személy egy helyzetre vagy problémára összpontosít és megpróbálja átalakítani vagy befolyásolni azt a jövőre nézve – a helyzet megváltoztatásán van a hangsúly, illetve a probléma megoldására tett erőfeszítésen, például amikor a személy mérlegeli az alternatív kimeneteket, átgondolja az előnyöket és a hátrányokat, majd végrehajtja a döntését (Pataky et al, 2010).

Érzelemfókuszú megküzdésről akkor beszélhetünk, amikor az egyén a stresszhelyzethez kapcsolódó érzelmi reakcióit azért igyekszik enyhíteni, hogy megakadályozza a negatív érzelmek elhatalmasodását. Ezt a fajta megküzdést csak abban az esetben tekinthetjük valódi megküzdésnek, ha a személy csak addig használja, amíg nem talál optimálisabb megoldást, vagy akkor, ha a stresszhelyzet nem változtatható meg (Lazarus & Folkman, 1984, hivatkozta Atkinson et al, 2003). Az az előnye ennek a megküzdési módnak, hogy szabályozza a személy negatív érzelmeit, és akadályozza a stresszel való aktív szembenállást, ami könnyebbé teszi a személy számára az áttérést a problémacentrikus megküzdési stratégiára.

Az érzelmentrikus és a problémacentrikus *coping* stratégia nem összeférhetetlen, átfedésben is lehetnek egymással: gyakran ennek a keverékét használják az emberek stresszhelyzetben (Lazarus & Folkman 1984, hivatkozta Atkinson et al, 2003). Előbbit használjuk többször, ha úgy érezzük, nincs ráhatásunk a szituációra, befolyásolhatatlan helyzettel találkozunk és el kell azt viselnünk, míg utóbbit használjuk inkább abban az esetben, ha úgy érezzük, tudunk valamit tenni a stresszhelyzet feloldása érdekében.

Lazarus és Folkman (1984) tranzakcionista modellje szerint a központi elem a személyes viszonyulás a stresszhez, tehát az, ahogy a személy megéli a stresszort. A személy és a stresszor kölcsönösen hatnak egymásra, azaz tranzakció zajlik a kettő között – ebben a kölcsönhatásban a személyes kontroll fontos elem: a stresszt átélő személy nem passzív elszenvedője a stresszhatásnak, hanem aktívan reagál a környezet megterheléseire és aktív szervezője a helyzetnek. Stresszhelyzetben a személy kétlépcsős értékelést hajt végre tudattalanul: először mérlegeli, hogy az esemény mennyire jelentős, másodszor, hogy mennyire tud megküzdeni a szituációval. Mivel kizárólag a személy tudja megállapítani, hogy átél-e stresszt az adott helyzetben, és ha igen, milyen mértékben, illetve mekkora a kapacitása a megküzdésre, ezért Lazarus bevezette a *potenciális stresszor* fogalmát az elméletébe (Pataky et al, 2010).

Ez a modell Lazarus (1993) megközelítésének alapja: a személy és a környezete közötti kölcsönhatás eredménye a viselkedés, illetve nehezített feltételek esetén a tranzakciót moderáló központi tényező a *coping*. Szerinte minden olyan erőfeszítés megküzdésnek tekinthető, mellyel olyan hatásokat igyekszik kezelni a személy, amelyeket úgy értékel, hogy felemésztik vagy felülmúlják az aktuális személyes forrásait (hivatkozta Atkinson et al, 2003). A megküzdés Lazarus és Folkman (1984) értelmezése alapján valóságos és rugalmas gondolatok és cselekedetek összessége a problémák megoldására, a stressz csökkentésére, melyben a környezet és az ember kapcsolata kap kitüntetett szerepet. Az ember és környezete közötti disszonanciát az egyén vagy önmagában, vagy pedig a külső tényezők megváltoztatásával igyekszik orvosolni (Lazarus, 1993, hivatkozta Juhász, 2002).

A megküzdési stratégiák csoportosításának legismertebb megközelítése Lazarus és Folkman (1984) munkájára épül, és a továbbfejlesztett modellek ezeknek három fő fajtáját különböztetik meg (Gilstrap et al, 2019). Az első a problémaközpontú megküzdés, amely egy olyan aktív erőfeszítés, mely szerint a stresszt előidéző szituáció a személy számára kontrollálható, tehát arra irányul, hogy megszüntesse a stresszort és megoldja a helyzetet. A megoldás- és információkeresés, illetve a tervezés ilyen problémaközpontú megküzdési stratégia lehet. Gyakran alkalmazható ez a megküzdési forma a munkahelyi stresszorok esetén is, azonban ez általában az alkalmazottak által nem befolyásolható korlátokba ütközhet a munkaadó-munkavállalói kapcsolat merevsége miatt (Sharon-David & Tenenbaum, 2017).

A második fajtája az érzelempőzpontú megküzdés, mely elsősorban a stressz hatására kialakult negatív és romboló hatású érzelmek csökkentésére irányul, mivel ezekben az esetekben a stresszt okozó szituáció a személy számára általában nem, vagy csak alig kontrollálható. Ebben az esetben a lelki egyensúly fenntartása a cél, melyet a stresszrel összefüggésbe hozható személyes észlelések és értelmezések megváltoztatásával lehet elérni. Több munkahelyi stressz modell kiemeli a társas támogatás jelentőségét, mely gyakran munkahelyi környezetben alkalmazott megküzdési típus (Karasek, 1979). Fontos megjegyezni, hogy negatív pszichológiai folyamatokat is beindíthat az érzelempőzpontú megküzdés, mint az önvádolás vagy az elfojtás. Ezekre a nagy feszültséget okozó lelkiállapotokra jó megoldás lehet a relaxáció és a testmozgás (Sharon-David & Tenenbaum, 2017).

A megküzdési stratégiák harmadik fajtája az elkerüléskőzpontú megküzdés, melyben a személy érzelmileg vagy fizikailag eltávolítja magát a stresszt okozó tényezőtől. Ilyen lehet a kilépés, az örömforrást biztosító pótcselekvések, vagy a stresszt okozó tényező figyelmen kívül hagyása. Rövid távon érzelmi megkönnyebbülést jelenthet ez a fajta megküzdés, melyet a munkahelyi stressz kezelésére is gyakran használnak, azonban ez rendkívül veszélyes lehet, hiszen ilyen esetben a személy nem néz szembe a valódi stresszhelyzettel, mely így hosszútávon fennmaradhat és a testi-lelki egészséget rombolhatja (Gilstrap et al, 2019).

Átmeneti megküzdési stratégiák is léteznek, illetve az egyes megküzdési módok között nincs éles határvonal. A gyakorlatban azok a megküzdési stratégiák a legeredményesebbek, melyek kombinálják az egyes megküzdési formákat a stresszhelyzetnek és a személyes kompetenciáknak megfelelően (Lazarus & Folkman, 1984; Sharon-David & Tenenbaum, 2017).

Egy igen jelentős megküzdési forma a társas támogatás, melynek jellege és minősége az egészségi állapotra is hat – ennek átélése és nyújtása a családi közösség színterén a legerőteljesebb. A korai életszakaszban fokozott jelentősége van a szeretetteljes szülő-gyermek kapcsolatnak, mellyel megalapozhatjuk a biztonságérzetet, az önbizalmat, a stresszhelyzetek elviselését és a harmonikus párkapcsolat kialakítását segítő pszichés stabilitást.

A megnyugtató, tanácsadás, meghallgatás vagy valamilyen konkrét formában nyújtott segítség a család, a párkapcsolat és a baráti közösség részéről bizonyítottan pozitív hatással van a gyógyulás folyamatára is (Mindset Pszichológia, 2018).

2.1.3. Társas támogatás

Ahogy korábban említettem, a különböző megküzdési formák kulcsfontosságúak a stresszkezelés szempontjából. Ezek közül az egyik legfontosabb érzelmi és fizikai megküzdési forrás a társas támogatás, melyet mások biztosítanak nekünk – ezen keresztül lehetőségünk nyílik társasági életre, pszichológiai intimitásra, melynek segítségével elkerülhetjük a magányt, átsegíthet minket a nehezebb időszakokon, feltárhatjuk problémáinkat a hozzánk közel állóknak és a testi-lelki egészségünk is javul. Különösen hatékony lehet a társas támasz beteg és stressztől szenvedő személyek számára (Smith & Mackie, 2001).

Pikó (2002) szerint olyan kapcsolatrendszer jelöl a társas támogatás, mely pozitív hatással van az egyénre. Ez magában hordoz olyan előnyöket, mint a kötődés, a gondoskodás, az integráció és a problémamegoldás. A stressz-elméletek a stresszorok negatív hatását csökkentő megküzdési mechanizmusnak gondolják a társas támaszt. Ez a támogatás az interperszonális tevékenységek összessége, mely pszichés nyereséget nyújthat az egyénnek – ez igazából a kapcsolat érzelmi oldalát, a megerősítést jelenti (Tandari-Kovács, 2010).

Asnani és munkatársai (2004) kutatása alapján a társas támogatás minden olyan folyamatra értendő, mely a társas kapcsolatokon keresztül járul hozzá az egészség és a jóllét fenntartásához. A társas támogatásnak két fő hatását különböztetjük meg: az egészségmegőrző és a stressz megelőzésével kapcsolatos hatást. Az egészségfenntartó funkció arra utal, hogy a társas támogatás pozitív hatással van a jóllétre, míg a stressz-megelőző funkció azt mutatja, hogy a társas támogatás képes enyhíteni a *stresszorok* negatív hatásait.

Salovey és munkatársai (2003) kutatása szerint a társas kapcsolati hálóban kiemelkedő szerep jut a házasságnak, mely jelentősen hozzájárul az általános boldogságérzethez. Azok, akik szélesebb körű társas támogatással rendelkeznek, a negatív érzelmeket kevésbé intenzíven élik meg. A stabilitás, a bejósolhatóság és a társas támasz által nyújtott irányítás-érzés révén a személy pozitívabbnak érzi magát és környezetét, ezáltal stresszes

élethelyzetekben kitartóbb. Alapvetően a boldog ember könnyebben alakít ki kapcsolatot környezetével, nagyobb mértékben részesül társas támogatásban és gazdagabb a kapcsolati hálója. Az alacsonyabb halandóság, a betegségekkel való nagyobb ellenállás és a szív-érrendszeri betegségek alacsonyabb előfordulási gyakorisága mind összefüggésben van a társas támogatás jótékony hatásával. Salovey és munkatársai (2003) szerint ezeket az eredményeket részben a társas támogatás és az egészség közötti pozitív hangulat közvetítő szerepe magyarázza.

Porges (1995) szerint az emberi evolúció egyik legfontosabb tényezője a képesség a bizalmon alapuló emberi kapcsolatokra. A társas támogatásnak óriási jelentősége van az egészségi állapot alakulásában és az egészség megőrzésében (Dávid et al, 2010). Cohen és Wills (1985) a társas támogatás érzelmi-, információs és instrumentális típusait (Asnani et al, 2004), míg Henderson (1992) a társas támogatás mennyiségi (a társas kapcsolatok száma) és minőségi (a társas kapcsolatok jellege) dimenzióit különbözteti meg. Vaux (1988) a társas támogatás három különböző dimenzióját vizsgálja: a támogatás forrása (*network dimenzió*), a támogató magatartása (*magatartási dimenzió*) és a támogatással való elégedettség (*szubjektív dimenzió*) (Pikó, 2002).

A társas támogatás egészségvédő szerepét magyarázó két legfontosabb modell a *fő hatásmodell* és a *stresszpuffer-modell*. Előbbi szerint stresszortól függetlenül fejt ki hatását a társas támogatás, a problémák kibeszélésén, a pozitív önértékelés és a kontrollézés fokozásán, illetve a szorongás csökkentésén keresztül. Eszerint minden élethelyzetben meghatározza a személy általános jóllétét és életminőségét a társas támogatás, hatásuk nem korlátozódik stresszhelyzetekre. A *stresszpuffer-modell* szerint a társas támogatás (például a társak jelenléte, segítsége a stresszhelyzet átértékelésében vagy a megküzdési stratégiák kialakításában) csökkentheti a stressz egészségkárosító hatásait, és csillapíthatja a stressz által kiváltott erős érzelmeket (Kulcsár, 2005; Lázár, 2001). A pufferhatás biokémiai változásokat idézhet elő az agyi struktúrákban és hatással van az immunrendszerre, illetve a vegetatív idegrendszerre is – ezt a pufferhatást nevezte el Cohen és Wills (1985) stresszcsillapító hatásnak (*stress buffering effect*) (Kállai, 2007).

Akkor lehet a társas támogatás igazán hatékony, ha kialakítja a személyben a fontosság érzését, tudatosítja a személyben, hogy mások figyelnek rá, becsülik és szeretik őt. Cohen és Wills (1985) kutatásai során erős negatív korrelációt vélt felfedezni a depresszió és a

társas támogatás, illetve a társas támogatás és a testi tünetek között, mely alátámasztja a *stresszpuffer-modellt*. A vizsgálatok sikeresen megjósolták a későbbi testi tüneteket is. Az empirikus vizsgálatokból kiderül, hogy a társas támogatás döntő szerepet játszhat a munkahelyi stressz megelőzésében és hatásainak csökkentésében (Pikó, 2001). Ezen felül, a társas támogatás jelentősen csökkentheti a szorongást, a munkahelyi stressz és a kiegésző tünetek kialakulását.

Kovács és Hegedűs (2008) vizsgálata rámutatott, hogy azok, akik a nehezebb élethelyzetekben támaszkodhatnak munkatársaik és kollégáik támogatására, kevésbé hajlamosak az érzelmi kimerülésre, kevésbé személytelenek az ügyfelekkel való interakciók során, és magabiztosabban látják el munkájukat. Coffey (2000) pszichiátriai ápolókat vizsgáló kutatása során a résztvevők legtöbbször a munkatársi támogatást, a formális és informális csoportokat, valamint a szupervíziót említették, mint olyan tényezőket, amelyek leginkább segítik őket a nehézségek leküzdésében.

Azonban fontos megjegyezni, hogy a társas támogatás nem az egyetlen tényező, amely stresszcsökkentő hatással bír és képes megelőzni a kiégést. Egy pszichiátriai ápolókat vizsgáló randomizált kontrollcsoportos vizsgálat során nem sikerült alátámasztani a társas támogatás elsődleges védő szerepét, mivel az ilyen támogatásban részesülő ápolók egészségi és kiégési mutatói nem voltak jobbak azokénál, akik nem részesültek ilyen támogatásban (Carson et al, 1999).

Ki szeretném emelni, hogy a társas támogatás lehet informális, például kollégákkal közös ebéd vagy kötetlen csapatépítő formájában, de vannak formális lehetőségek is, mint az orvosok és más segítő szakmában dolgozók számára a Bálint csoport. Azonban érdemes megfigyelni, hogy a multinacionális vállalatoknál mely szinteken hogyan működik a társas támogatás. A nem vezetői beosztású munkavállalók (alkalmazottak) szintjén sokkal könnyebben működhet a másokkal való kommunikáció, együttműködés, közös kávészünetek, esetleg informális munka utáni találkozók, mint a vezetői szinteken. A vezetői magány egy elterjedt fogalom és többféle méretű vállalatnál is megfigyelhető, melyet elsősorban a szervezet politikai közege okoz (Adamson & Axmith, 2003; Larcker, 2013), mivel a vezetők kapcsolatmotivációja sérül a hatalmi pozíció fenntartása miatt (McClelland, 1987; Rokach & Brock, 1996; Guillaume & Pochic, 2008).

Nincs kivel megosztaniuk a gondolataikat, hiszen kívülről erősnek és magabiztosnak kell mutatkozniuk a kollégák előtt, emiatt egyedül maradnak érzelmeikkel és elmarad a közösségi élmény (Adamson & Axmith, 2003). A beosztottakon kívül a saját vezetőik felé is így kell mutatkozniuk, különben megjelenhet az inkompetencia kérdése. A személlyel egy szinten lévő vezetők hasonlóan érezhetik magukat, így a visszajelzés lehetséges, hogy nem lesz őszinte és túl nagy a verseny ahhoz, hogy megkockáztassák a problémák informális megvitatását. A visszajelzés hiánya is összekapcsolható a vezetői magánnyal, hiszen a személy elvesztheti kapcsolatát azzal a közösséggel, amelyben dolgozik, mivel úgy érzi, nincs szüksége mások segítségére vagy együttműködésekre, ha sikeresen végzi a munkáját (Argyris, 1991). A *humble leadership* (Schein & Schein, 2018) elmélete szerint a folyamatos, kétirányú kapcsolat a kollégákkal elengedhetetlen a sikeres, hosszú távú vezetői működéshez (Cable, 2018). Azonban a két fél között fennálló hatalmi viszony megnehezítheti a kölcsönös és őszinte visszajelzéseket (Beck-Bíró, 2020). A vezetői magány számos módon orvosolható: erre a legjobb példa a delegálás, mely során a vezetők bizonyos mértékig bevonják a beosztottakat a döntéshozatalba, illetve problémamegoldásba. Ezzel a módszerrel a kollégáknak lehetősége nyílik éles helyzetben kipróbálniuk magukat, míg a vezetőnek több ideje marad az egyéb teendők elvégzésére és több lehetősége lesz kapcsolódni (HR Portál, 2005).

Nem feltétlenül kell segítő szakmában dolgoznunk ahhoz, hogy tudjuk, milyen az, amikor a munkahelyünkön el kell rejtenuk vagy felül kell írnuk a kimutatott érzéseinket. Ilyen lehet például, amikor bosszankodunk valamin, de a főnökünk vagy kollégáink mellettünk ülnek az irodában, és nem szeretnénk, hogy negatívan ítéljenek meg. Ezért fontos a jó munkahelyi kapcsolatok kiépítése: ha alapvetően jobb a kapcsolatunk a kollégákkal, kevesebb esetben kell elfojtani vagy maszkírozni az érzéseinket, hiszen akár meg is oszthatjuk a többiekkel, meghallgathatjuk egymás véleményét, megbeszélhetjük a kétségeinket egy-egy problematikusabb esettel kapcsolatban, és akár közösen is találhatunk rá megoldást.

A szociális kapcsolódás és az érzelmek elrejtése kapcsán szeretném beemelni a *pszichodráma* témakörét, mely a görög lélek, illetve cselekvés szavakból áll, azaz a lélek cselekvésben való bemutatását jelenti. Ez egy olyan pszichoterápiás módszer, melyben arra ösztönzik a résztvevőket, hogy érzelmeiket, illetve lélekállapotukat a cselekvéseik dramatizálásával és szerepjátékokkal fejezzék ki, mind verbális és nonverbális kommunikáció útján (Kedem-Tahar & Felix-Kellermann, 1992). Ahogy ez a módszer is

mutatja, számos pozitív hatása van annak, ha szabadon kifejezhetjük az érzéseinket, gondolatainkat, ám ez a mai világban nem megszokott – mint ahogy a stressz témakörénél is említettem, fiziológiai reakcióinkat javarészt elrejtjük, illetve ugyanígy a munkahelyeken elvárhatják, hogy az érzelmeinket, arckifejezésünket moderáljuk. A következő alfejezetben az érzelmi munka kapcsán ezt a jelenséget fogom részletezni.

2.1.4. Érzelmi munka

A stressz magában foglalhatja az érzelmi reakciókat, például szorongást, frusztrációt és dühöt. Ezért beszélhetünk arról, hogy hogyan befolyásolja a stressz az egyének érzelmi állapotát. A kutatók az utóbbi évtizedekben kezdik csak feltárni, hogyan kezelik az érzelmeket a munkavállalók a munkavégzés eredményének javítása érdekében. Az egyik példa az, hogy a munkavállaló megváltoztatja érzéseit vagy az érzéseinek kifejezési módját annak érdekében, hogy hatékonyan kommunikálhasson az ügyfelekkel (Grandey, 2000).

Az érzelmi munka kapcsán elsőként elengedhetetlen az érzelem fogalmának meghatározása. Az érzelem kifejezése a latin *emovere*, azaz *kimozdít* szóból származik, tehát eredeténél fogva szoros kapcsolatban áll a motivációval. Napjainkban az érzelem szó legelfogadottabb definíciója az alábbiakban foglalható össze: az érzelmet az okozza, hogy a személy tudatosan vagy tudattalanul egy fontos dologgal kapcsolatban relevánsnak értékeli egy eseményt. Ezek alapján, ha az esemény gátolja az ügy előrehaladását, akkor az érzelmet negatívan éli meg a személy, ha viszont segíti, akkor pozitívan. A cselekvéskészség a fő forrása: az érzelem előtérbe helyezi azokat a cselekvéseket, melyeket sürgősnek érzékel, és ennél fogva más mentális folyamatok vagy cselekvések elé kerülhet, vagy akár versenghet is velük. Az érzelmet néha kifejezések, cselekvések és testi változások kísérhetik, és jellegzetes típusú mentális állapotként élhetjük át (Jenkins & Oatley, 2001). Alapvetően nem mindig van idő a testi változásokra magyarázatot adni, nem mindig lehet kifejezni az átélt érzelmeket – ez különösen igaz a munkahelyi környezetben, ahol gyakran előírások vagy szabályok korlátozhatják, miként és mikor mutathatjuk ki érzelmeinket (Tandari-Kovács, 2010).

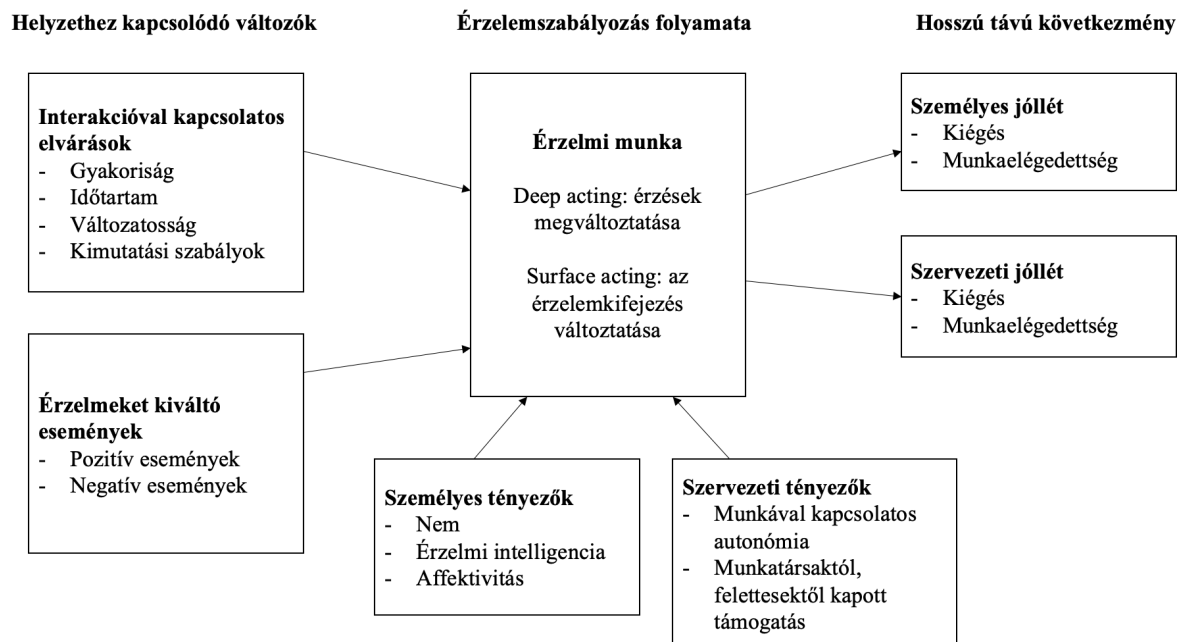
Legelőször Hochschild (1983) vezette be az érzelmi munka fogalmát, hogy leírja azt a folyamatot, amelynek során a dolgozóktól elvárják, hogy a munkáltató által meghatározott szabályokkal és irányelvekkel összhangban kezeljék érzéseiket. Hochschild azt állította, hogy az érzelmi munka az érzelmelek menedzselését jelenti, mely stresszel jár és hatással van a személy egészségi állapotára.

Azonban Ashforth és Humprey (1993) állítása szerint az érzelmi munka nem pusztán az érzelmek menedzselését jelenti, hanem az egy viselkedési forma, mely nyomon követhető és idővel rutinná válhat, miközben pozitív hatást gyakorolhat a hatékonyságra, anélkül, hogy feltétlenül károsítaná az egészséget. Morris és Feldmann (1996) úgy tekint az érzelmi munkára, mint ami erőfeszítést, tervezést és kontrollt kíván, mely elengedhetetlen a munkahelyen előírt érzelm kifejezési formák betartásához. Míg Zapf és munkatársai (1999) szerint az érzelmi munka nem más, mint azoknak az érzelmeknek a szabályozása, melyeket a munkavállalótól elvárnak, hogy azokat a munkahely előírásainak megfelelően mutassa a környezet felé. Érzelmi disszonanciáról beszélhetünk, mikor a munkavállaló szubjektív érzelmi élménye és az általa kifejezett érzelm nem egyezik, vagy a kifejezett érzelm nem felel meg a kimutatási szabályoknak (Zapf, 2002).

Az érzelmi munkával kapcsolatos felismerések alapján az érzelemszabályozás egy lehetséges elméletét Grandey (2000) dolgozta ki. Ez a modell egyértelműen szemlélteti az érzelmi munka és a kiégés közötti kapcsolatot, mely szerint a kiégés hosszú távú következményei az érzelmi munka eredményeként értelmezhetők. Ezen elmélet részletezése az alábbiakban olvasható.

Grandey (2000) hipotetikus modellje három fő elemet tartalmaz: (1) a helyzethez kapcsolódó változókat, (2) az érzelemszabályozás folyamatát és (3) az érzelmi munka hosszú távú következményeit (1. ábra). Az érzelmi munka modellje a szituációhoz kapcsolódó változókat csoportosítja az interakcióval kapcsolatos elvárásokra, valamint az adott pillanatban érzelmeket kiváltó eseményekre.

Az interakcióval kapcsolatos elvárások azok, melyeket a munkahely fogalmaz meg a munkavállalóra nézve, mint például a kliensekkel való interakció gyakorisága és hossza, valamint az érzelm kifejezéssel kapcsolatos követelmények. Az adott pillanatban érzelmeket kiváltó események befolyásolják a munkavállalók érzelmeit, legyenek azok pozitívak vagy negatívak. Ezek az események minél inkább kiváltanak olyan érzéseket a munkavállalóból, melyek eltérnek a munkáltató által elvárt érzelmektől, annál inkább szükségessé válik az érzelmi szabályozás.



1. ábra: A munkakörnyezetben végzett érzelemszabályozás elméleti modellje

Forrás: Grandey, 2000

Grandey (2000) modelljében az érzelemszabályozás folyamata két formában nyilvánul meg: az érzések módosítása (*deep acting*) és az érzelemkifejezés megváltoztatása (*surface acting*). Előbbi esetében, ha pozitív érzelmeket kell kifejeznie a munkavállalónak, olyan emlékeket elevenít fel, amikor pozitív érzelmeket élt meg, vagy megpróbálja máshogy értékelni az adott helyzetet. Az utóbbi esetében vagy intenzívebben fejezi ki a kívánt érzést, vagy valódi érzéseit rejtja el. A személyes tényezők (nem, érzelmi intelligencia, affektivitás) és a szervezeti tényezők (munkával kapcsolatos autonómia, munkatársaktól kapott támogatás) mind befolyásolják az érzelemszabályozás folyamatát.

Az érzelmi munka hosszú távú következményei két oldalról közelíthetők meg: a személyes jóllét (mely magában foglalja a munkahelyi elégedettséget és a kiegész, mely túlzott érzelmi bevonódásként értelmezhető), valamint a szervezeti jóllét irányából (mint például a teljesítmény, hiszen az érzelmeit megfelelően kezelő munkavállaló jobban teljesít). Hosszú távú következménye lehet az érzelmi munkának – amennyiben a munkavállaló nem tud a munkája során keletkező érzésekkel megküzdeni – a pályaelhagyás, a növekvő fluktuáció, a betegszabadságok növekedése.

Tehát Grandey (2000) szerint az érzelmi munka hosszú távú hatásai magyarázhatók a kiégés következményeként, mely az empátiás kapacitás kimerülését jelenti. Manapság a kiégés fogalmának meghatározásakor a kutatók a tartós interperszonális (személyközi) stresszhatásokat emelik ki (Maslach et al, 2008).

2.2. A kiégési szindróma

A személy munkájához fűződő kapcsolatát, valamint a kapcsolat megromlása esetén felmerülő nehézségeket már régóta fontos jelenséggént ismerik el. Azonban a kiégés (*burnout*) elnevezés mindössze közel ötven éve bukkant fel, először Freudenberg (1974) ingyenes klinikákról szóló cikk kötetében, majd az egészségügyi és humán szolgáltatói foglalkozású dolgozókról szóló cikkben (Maslach, 1976).

A *burnout* jelenségét az 1970-es évektől kezdve definiálják. Freudenberg (1975) egy fajta speciális szakmai viselkedésre használta a fogalmat, amikor kimerülnek a személy fizikai és lelki erőforrásai: a reménytelenség és az alkalmatlanság érzésével társuló krónikus érzelmi megterhelésekre létrejövő fizikai, emocionális és mentális kimerülés. A személy negatívan tekint saját magára, környezetére, munkájára, és feladja céljait (Dávid et al, 2014).

A kiégés eleinte az egészségügyi, segítő munkakörökben merült fel, ahol a probléma forrása a segítő és a segített közötti erőteljes kapcsolat. Maslach és Leiter (2016) leírása alapján az interperszonális munkakörnyezet miatt a kiégést nem csupán egyéni stresszreakcióként, hanem az egyén munkahelyi kapcsolati tranzakcióinak szempontjából is vizsgálták, továbbá a személy érzelmeire, valamint a másokkal végzett munkája mögött meghúzódó motívumokra és értékekre irányították a figyelmet. A *burnout* az 1970-es évek óta aktív kutatási fókusz maradt, és inspirálta a szindróma enyhítésére szolgáló elméleti konstrukciók és gyakorlati módszerek kidolgozását.

Maslach és Jackson (1981) szerint a segítő szakmában dolgozók gyakran hosszú időn keresztül intenzív kapcsolatban vannak más emberekkel. Ezek a kapcsolatok gyakran a kliensek problémáira összpontosítanak, és ennek következtében harag, zavar vagy akár félelem jelenhet meg a kapcsolatban. A megoldások ezekre a problémákra nem mindig egyértelműek és könnyen elérhetők, ami frusztráló lehet. Az ilyen körülmények között dolgozó segítő szakemberek számára a krónikus stressz mentálisan megterhelő lehet, és fokozhatja a kiégés kockázatát is.

Sokáig vitatták, hogy a kiégés a depresszió egy formája, nem pedig oka, illetve, hogy két különálló jelenségről van-e szó. A kutatások kimutatták, hogy a két fogalom valóban különbözik: a kiégés a munkához kapcsolódik és helyzetspecifikus, míg a depresszió általános és kontextusmentes. Egy tanulmány kimutatta, hogy kölcsönös az összefüggés a kiégés és a depresszió között, egyik előrejelzi a másik fejlődését, illetve, ha a munkahelyi problémák hozzájárulnak a depresszióhoz, a kiégés átélése a folyamat egyik része (Maslach & Leiter, 2016).

Lelkesedés és idealizmus jellemzi a kiégés kezdeti szakaszát, a munkavállalók túlzott elvárásokat támasztanak saját maguk és az ügyfelek felé. Gyakran túlságosan is elhivatottan dolgoznak, figyelmen kívül hagyva saját erőforrásaikat. Ezt követi a stagnálás vagy kiábrándulás szakasza, amikor az elvárásoknak megfelelő változások elmaradnak, és a teljesítőképesség, lelkesedés csökken. A frusztráció érzése következik, amikor az egyén rádöbben arra, hogy nem tud minden problémát megoldani, és az erőfeszítéseinek eredményei nem állnak összhangban a befektetett energiával, melytől diszkomfort érzése egyre erősebbé és tartósabbá válik. Ebben a szakaszban a személy kétségbe vonja saját hatékonyságát és értékét, és hajlamos visszahúzódni. Az apátia szakasza a következő, amikor az egyén érzelmileg kimerült, a munkavégzés rutinszerű és gépies lesz, és elkerüli a kihívásokat, minimalizálja a társas kapcsolatokat (Dávid et al, 2014).

A kiégésnek súlyos következményei lehetnek a munkavállalókra, a munkahelyükre és a kliensekre, ügyfelekre. A szindrómával kapcsolatos kutatások arra következtetnek, hogy a kiégés a személyzet által nyújtott ellátás vagy szolgáltatás minőségének romlásához vezethet. Emellett összefügghet a munkahelyi fluktuációval, a hiányzásokkal és a morál alacsony szintjével. Ráadásul, úgy tűnik, hogy a kiégés kapcsolatban áll a saját bevallása szerinti szorongás számos mutatójával, beleértve a fizikai kimerültséget, az alvászavarokat, a megnövekedett alkohol- és drogfogyasztást, valamint a házassági és családi problémákat (Maslach & Jackson, 1981).

2.2.1. Kiégés elméletek

Maslach és Leiter (2016) szerint a kiégés hosszan tartó válasz a munkahelyi krónikus érzelmi és interperszonális stresszhatásokra, melyet a kimerültség, a cinizmus és a szakmai eredménytelenség három dimenziója határoz meg. A munka minőségének, valamint a fizikai

és pszichológiai egészségnek a hanyatlása nem csak a személy, hanem a személy környezetének is megterhelő lehet. A kiégés enyhítésére és a munkával való elköteleződés elősegítésére irányuló beavatkozások szervezeti és személyes szinten egyaránt szükségesek.

A kimerültség a túlterheltség, illetve az érzelmi és fizikai erőforrások kimerülésének érzésére utal. A munkavállalók kimerültnek érzik magukat, és nincs elég energiájuk ahhoz, hogy szembenézzenek egy új munkanappal. A kimerülési komponens a kiégés alapvető egyéni stresszdimenzióját jelenti. A cinizmus a munkával szembeni negatív, ellenséges vagy túlzottan távolságtartó reakcióra utal, ami gyakran magában foglalja az idealizmus elvesztését is. Általában a túlterheltség miatt alakul ki, eleinte önvédelemből, de fennáll a veszélye, hogy ez a viselkedés dehumanizációvá változik. A cinizmus komponens a kiégés interperszonális dimenzióját képviseli. A szakmai eredménytelenség a kompetencia érzésének és a munkahelyi termelékenység csökkenésére utal. A személy egyre inkább alkalmatlannak érzi magát az elvégzendő munkával kapcsolatban, ami önszabotázsaként hathat.

A kimerültség nem csak egy érzés – arra készíti a személyt, hogy érzelmileg elhatárolódjon a munkájától, egyfajta önvédő mechanizmusként a túlterheltség hatására. A távolságtartás (cinizmus) és az elkedvetlenedés (tehetetlenség) beemelése a képletbe különbséget tesz a kiégés és a krónikus kimerültség között. A kiégett személy nem egyszerűen csak elfáradt vagy túlterhelt a munkától – elvesztette a pszichológiai kapcsolatot a munkájával, ami hatással van motivációjára és identitására. Ha az egyetlen probléma a kimerültség lenne, a kiégés kifejezés semmivel sem lenne több a krónikus fáradtságnál (Maslach & Leiter, 2016).

A kiégés az érzelmi kimerültség és a cinizmus tünetegyüttese, amely gyakran előfordul azoknál a munkavállalóknál, akik valamilyen segítő szakmát végeznek. Az érzelmi kimerülés fő jellemzője az érzelmi erőforrások kimerülése, ami miatt a munkavállalók úgy érzik, hogy már nem tudnak teljes szívvel és lelkesedéssel hozzáállni a munkájukhoz. A másik fontos aspektus a kliensekkel szemben kialakuló negatív, cinikus attitűd és érzés. Ezek a negatív reakciók gyakran kapcsolódnak az érzelmi kimerüléshez, vagyis a kiégés e két jelensége között van egyfajta összefüggés. A kliensekhez való negatív hozzáállás arra sarkallhatja a munkavállalót, hogy úgy kezelje őket, mintha megérdemelnék a problémáikat (Ryan, 1971), és az ilyen negatív hozzáállás gyakori a humán szolgáltatók körében (Wills, 1978). A kiégés harmadik aspektusa az önmagunkkal szembeni negatív önértékelés,

különösen a munkánk tekintetében. A munkavállaló elégedetlenséget érez magával szemben, és nem elégedett a munkája eredményeivel sem (Maslach & Jackson, 1981). Maslach és Jackson (1982) szerint a személy elveszíti törődési szándékát a munkatársaival szemben is, melynek háttérében a személy érzelmi kapacitásának kimerülése található. Ennek következtében nem képes pozitív érzéseket, empátiát és tiszteletet kimutatni a környezete iránt.

Maslach és Leiter (2016) szerint a három kiegészi dimenzió közül a kimerültség jelzi előre a legjobban a stresszel kapcsolatos egészségügyi kimeneteleket. A kimerültség jellemzően olyan stressztünetekkel korrelál, mint: fejfájás, krónikus fáradtság, gyomor-bélrendszeri betegségek, izomfeszültség, magas vérnyomás, megfázás/influenza epizódok és alvászavarok. Ezek a fiziológiai összefüggések tükrözik az elhúzódó stressz egyéb mutatóival találtakat. Hasonlóan párhuzamos eredményeket találtak a kiegész és a szerhasználat különböző formái közötti kapcsolatra vonatkozóan.

A kiegészi szindrómának négy fő összetevője van Petróczy (2007) kutatása alapján: az érzelmi kimerülés, a deperszonalizáció, kétségek a személyes hatékonyságot és az elvégzett munka minőségét illetően, illetve a mások életébe való személyes bevonódás.

Csabai és Molnár (2009) szerint a leggyakoribb pszichés okok a kiegész mögött a siker és a sikertelenség megélésének módja, a kontroll, illetve a bizonytalanság. A legelsőnél az lehet a probléma, ha a befektetett energia hosszú távon térül meg, nincs folyamatos visszajelzés, esetleg nem egyértelműek az eredmények. Ilyen esetben érdemes definiálni a sikert, hogy ne egy ideált várjon el magától a személy, és hangsúlyt kaphat az önjutalmazás.

A megélt kontroll vagy kontrollvesztés befolyásolhatja a pszichés állapotunkat. Ha a személy számára a befolyása nélkül döntenek a munkájával kapcsolatban, egyre nagyobb kontrollvesztést élhet meg. Ennek egyik formája a tanult tehetetlenség (Seligman, 1975), mely egy tanult válasz, mikor a személy megalapozott viselkedését nem követi megerősítés vagy sikerélmény. Akkor állandósul ez a tehetetlenségi állapot, ha ezeket a helyzeteket a személy nem tudja elkerülni.

A bizonytalanság három területre összpontosulhat kiégés esetén. A személy bizonytalan lehet a feladataival kapcsolatos elvárásokkal tekintetben, ha ellentmondó vagy pontatlan információkat kap. Megélhet bizonytalanságot a szerepével kapcsolatban, ha nem tudja eldönteni, hogy mi tartozik a szerepköréhez, illetve mit tehet meg a szerepéből adódóan – ezt a jelenséget említettem a szerepkéértelműség és a szerepkonfliktus kapcsán a munkahelyi stressz fejezetben is. Ezentúl bizonytalanságot élhet meg a személy, ha nem kap elegendő szakmai visszajelzést.

A kiégésnek négy különböző fázisát különítette el Edelwich és Brodsky (1980), illetve ezek közé emelte be Becker a második fázist (Ónody, 2001): (1) az idealizmus szakasza (túlzott lelkesedés, fokozott teljesítmény), (2) a realizmus szakasza (a lelkesedés alábbhagy, a személy tisztába kerül kompetenciáival és korlátaival), (3) a stagnálás szakasza (elkezd csökkenni a teljesítmény és az érdeklődés, a munkavégzés rutinszerűvé válik), (4) frusztráció szakasza (a személy ingerlékeny és negatív lesz, kétségbe vonja saját szakmai tudását, képességeit), és (5) az apátia szakasza (sematikus munkavégzés jellemzi, kerüli a társas kapcsolatokat, már a magánéletben sem talál örömet, ebben a szakaszban gyakoribbá válik a pályaelhagyás).

Hézser (1996) szerint a kiégésnek az előjelei az elköteleződés csökkenése, a különböző pszichoszomatikus tünetek megjelenése, a negatív érzelmi reakciók (mind önmagával, mind a környezetével szemben), a felszínessé válás és a leépülés. Hézszer különböző tünetcsoportokat különített el, mint a pszichés tünetek (reménytelenség, agresszió, koncentrációs nehézség), a fiziológiai tünetek (feszültség, csökkent immunitás), a magatartásbeli tünetek (szakmai érdeklődés csökkenése), a szociális tünetek (visszahúzódás, baráti kör elhanyagolása), illetve a problematikus viselkedési formák (cinizmus, közömbösség, negatív beállítottság).

Ezen felül, Magyarországon először Freudemberger és North (1992) alapján Hézszer (1996) egy tizenkét lépcsős folyamatként írja le a kiégést, melyek a következők: (1) a bizonyítani akarástól a bizonyításkényszerig, (2) fokozott erőfeszítés, (3) a személyes igények elhanyagolása, (4) a személyes igények és a konfliktus elhanyagolása, (5) az értékrend megváltozása, (6) a fellépő problémák tagadása, (7) visszahúzódás, (8) magatartás- és viselkedésváltozás, (9) deperszonalizáció, (10) belső üresség, (11) depresszió, (12) a teljes kiégettség.

2.2.2.A kiégés fő fejlődési modelljei

A kiégési szindrómát kezdetől fogva elsősorban a munkakörnyezetnek tulajdonították, ahol az alkalmazottak érzelmi, fizikai és pszichológiai követelmények széles skáláját tapasztalják. Azóta a kutatók kibővítették, hogy mi vezet kiégéshez, és milyen hatásai vannak. Két fő fejlődési modell (*developmental model*) került kidolgozásra, amelyek segítenek jobban megérteni ezt a jelenséget: a munkaigény-erőforrás modell (JD-R) és az erőforrások megőrzésének modellje (COR) (Maslach & Leiter, 2016).

A JD-R modell azon az elképzelésen alapul, hogy a kiégés azokban az esetekben fordul elő, amikor az egyének folyamatos munkahelyi igényeknek vannak kitéve, és nem rendelkeznek elegendő erőforrással azok kielégítésére vagy csökkentésére. Ez a modell hangsúlyozza a munkahelyi követelmények és erőforrások közötti egyensúly fontosságát (Bakker & Costa, 2014, Bakker & Demerouti, 2007).

A COR-modell egy olyan alapvető motivációs elméletre épül, ami azt állítja, hogy a kiégés akkor következik be, amikor az egyének tartósan fenyegetve érzik az értékes erőforrásaikat a munkavégzés során. Az emberek arra törekszenek, hogy megvédjék ezeket az erőforrásokat, mert azok létfontosságúak a jólléthez. Az erőforrások elvesztése vagy veszélyeztetettsége súlyosbíthatja a kiégés kialakulását (Hobfoll, 1989).

Ezek a modellek segítenek magyarázni, hogyan alakul ki a kiégés, és hogyan lehet megelőzni vagy kezelni azt a munkahelyi beavatkozások révén (Maslach & Leiter, 2016). Ellentétben az akut stresszreakciókkal, amelyek bizonyos kritikus eseményekre válaszul alakulnak ki, a kiégés egy halmozott stresszreakció a folyamatos munkahelyi stresszorokra.

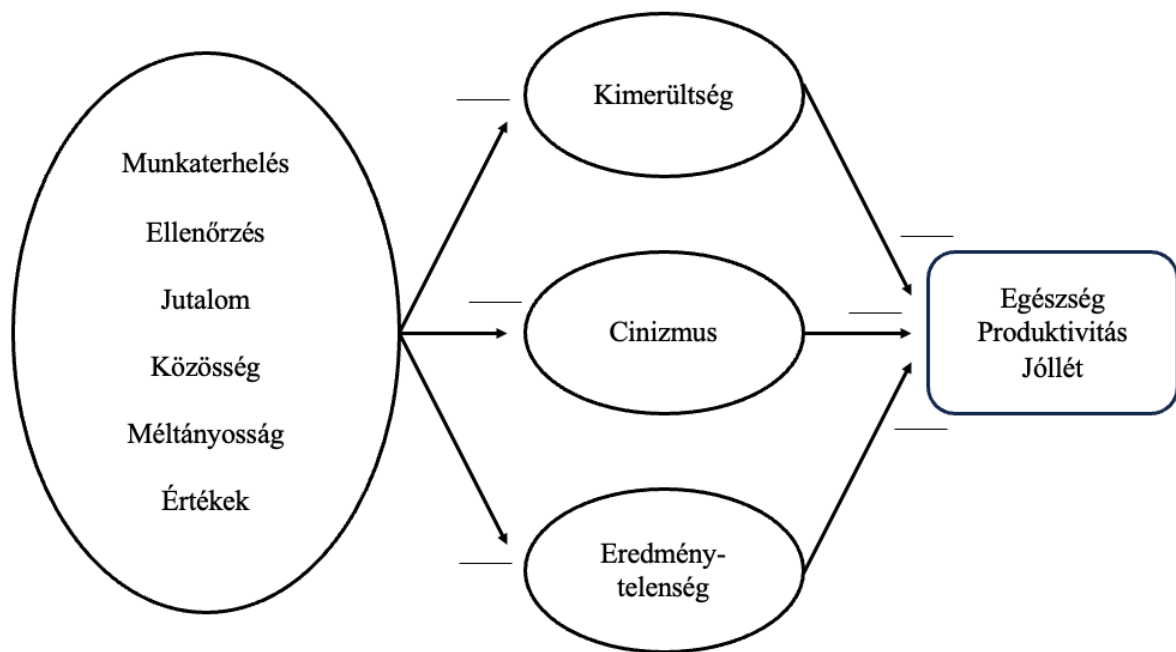
A kiégésnél a hangsúly inkább a pszichológiai erózió folyamatán, valamint a pszichológiai és szociális következményein van, nem csupán a fizikai következményeken. Mivel a kiégés hosszan tartó válasz a krónikus interperszonális stresszorokra a munkahelyen, az idő múlásával meglehetősen stabil marad. Kutatások kimutatták, hogy a munkakörülmények végleges megváltoztatása nélkül a kiégés hosszú ideig meglehetősen állandó marad.

A kiégés összefügg a hiányzással, a munkahely elhagyásának szándékával és a tényleges fluktuációval is, illetve a cinizmus a kiégés kulcsfontosságú aspektusa a fluktuáció előrejelzésében (Leiter & Maslach, 2009). Annak a személynek, aki nem lép ki a munkahelyéről, a kiégés tovább csökkenti a termelékenységét és a munkavégzése hatékonyságát. A kiégés csökkenti a munkahelyi elégedettség elérésnek lehetőségét, ami a szervezet iránti elköteleződés csökkenésével jár.

A kiégésben szenvedők negatív hatással lehetnek munkatársaikra is, a kiégés „fertőző” lehet, és állandósulhat a munkahelyi informális interakciókon keresztül (Bakker et al, 2005; González-Morales et al, 2012). A kiégésnek akár negatív „átgyűrűző” hatása is lehet az otthoni életre. A társas kapcsolatok kritikus jelentőségét a kiégés szempontjából hangsúlyozzák azok a tanulmányok, amelyek azt mutatják, hogy a kiégés fokozódik az interperszonális agresszióval jellemezhető munkakörnyezetekben (Gascon et al, 2013; Savicki et al, 2003). Ezzel szemben, ha nagyobb a társas támogatás és bizalom a munkatársak között, a kiégés csökken.

Maslach és Leiter (2016) leírása alapján a stressz alapfogalmának velejárója a személy és a helyzet közötti problematikus kapcsolat. Így a korábbi kutatások megpróbálták azonosítani azokat a kulcsfontosságú személyes és munkahelyi jellemzőket, amelyek a személyt a kiégés kockázatának teszik ki. Általában sokkal több bizonyítékot találtak a munkahelyi változók hatására, mint a személyes változókra. Ezek a munkaköri tényezők hat kulcsfontosságú területre oszlanak a munkahelyen: munkaterhelés, ellenőrzés, jutalmazás, közösség, tisztesség és értékek.

Az újabb elméletek azonban azt állítják, hogy a személyes és a munkaköri jellemzőket együttesen kell figyelembe venni a szervezeti környezet összefüggésében. A személy és a munka közötti illeszkedés mértéke a munkaélet hat területén meghatározza, hogy a személy milyen mértékben tapasztalja elköteleződését vagy kiégését, ami viszont meghatározza a különböző kimeneteket, például a személyes egészségi állapotot, a munkahelyi viselkedést és szervezeti intézkedéseket (Leiter & Maslach, 2005). Más szóval a kiégés-elköteleződés kontinuum (a maga három dimenziójával) közvetíti a munka hat területének hatását a fontos személyes és szervezeti eredményekre (2. ábra).



2. ábra: **A munkaköri tényezők**
Forrás: Maslach & Leiter (2016)

A következőkben kifejtem a fentebb említett munkaköri tényezők jellemzőit. Az első a munkaterhelés, melynél mind a minőségi, mind a mennyiségi túlterhelés hozzájárul a kiégéshez, mivel kimeríti az emberek képességét arra, hogy megfeleljenek a munka követelményeinek. Ha ez a fajta túlterhelés krónikus állapot, akkor kevés a lehetőség a pihenésre, a gyógyulásra és az egyensúly helyreállítására. A fenntartható és kezelhető munkateher ezzel szemben lehetőséget ad a meglévő készségek felhasználására és finomítására, valamint az új tevékenységi területeken való eredményessé válásra. Az ellenőrzés kapcsán a kutatások egyértelmű kapcsolatot azonosítottak a kontroll hiánya és a magas szintű stressz és kiégés között. Ha azonban a munkavállalók képesek arra, hogy befolyásolják a munkájukat érintő döntéseket, gyakorolják a szakmai autonómiát, és hozzáférjenek a hatékony munkavégzéshez szükséges erőforrásokhoz, nagyobb valószínűséggel köteleződnék el a munkájuk mellett.

Az elégtelen elismerés és jutalmazás növeli az emberek kiégettségét, mert leértékeli mind a munkát, mind a munkavállalókat, és szorosan összefügg az eredménytelenség érzésével. Ezzel szemben a személy és a munka közötti jutalmazási dimenzió konzisztenciája azt jelenti, hogy vannak anyagi jutalmak és lehetőségek a belső elégedettség érdekében. A közösség a személy és a többi munkavállaló közötti folyamatos kapcsolatra vonatkozik. Ha ezeket a kapcsolatokat a támogatás és bizalom hiánya, valamint megoldatlan konfliktusok

jellemzik, akkor nagyobb a kiégés kockázata. Ha azonban ezek a munkahelyi kapcsolatok jól működnek, akkor a munkavállalók hatékonyabb eszközökkel rendelkeznek a nézeteltérések feloldására, és nagyobb valószínűséggel köteleződnek el a munkahelyük iránt.

A méltányosság arra vonatkozik, hogy a munkahelyi döntéseket milyen mértékben érzik tisztességesnek és méltányosnak a munkavállalók. Cinizmus, harag és ellenségeskedés keletkezhet, amikor a munkavállalók úgy érzik, hogy úgy nem bánnak velük, ahogy az elvárható. Az értékek azok az eszmények és motivációk, amelyek eredetileg a munkájukhoz vonzza az embereket, és létrehozzák azt a motiváló kapcsolatot a munkavállaló és a munka között, amely túlmutat a pusztán anyagi jutalomra vagy előrelépésre való törekvésen. Amikor értékek között konfliktus merül fel a munkahelyen, létrejöhet egy szakadék az egyén és a szervezet között. Ha a munkavállalók úgy érzik, hogy kompromisszumot kell kötniük az általuk végzett munka és saját értékeik között, az nagyobb mértékű kiégéshez vezethet.

2.2.3.A kiégés megelőzése és kezelése

A munkával kapcsolatos kiégés megelőzése és csökkentése nem csak az érintettek életminőségének javítását célozza, hanem kiemelt fontosságú a hiányzások és munkahelyváltások okozta gazdasági veszteségek megelőzése szempontjából is (Awa et al, 2010).

A kiégés gyakran észrevétlenül indul, majd évek alatt alakul ki és jut el a személy a teljes kiégettség fázisába. Fontos ez a ciklikus elképzelés, hiszen a *burnout* különböző fázisaiban különböző intervenciós lépéseket kell tenni. Ezért is kell tisztázni, hogy éppen hol tart az egyén (Tandari-Kovács, 2010). A kiégés dinamikus kockázati tényezőinek megértése lehetőséget teremt stratégiák kifejlesztésére a kiégés megelőzése és kezelése érdekében. A kezdeti szakaszban fontos a realitásvizsgálat, az elvárások realisabb kialakítása, kisebb bevonódás, a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése. A következő szakaszokban a képzések és a tréningek segíthetnek a kizökkenésben, illetve az önismeret és a célkitűzések újraértékelésének elkezdésében. A végső szakaszban a lehetőségek korlátozottak, és itt a prevenció kulcsfontosságú (Dávid et al, 2014).

Awa és munkatársai (2010) kutatása azt mutatja, hogy a kiégés elkerülését segítő programok jelentős előnyökkel járnak. Azok, akik részt vesznek ezekben a programokban, általában kisebb mértékű kiégést tapasztalnak, mint azok, akik nem vesznek részt. Ezért a jól kidolgozott intervenciós programok, amelyek magukban foglalják mind az egyéni, mind a szervezeti szintű megelőző intézkedéseket, valószínűleg pozitív hatással vannak a kiégés tüneteire és a munkahelyi mentális egészségre. Ezeket a pozitív hatásokat a program befejezését követően időről időre megrendezett továbbképzésekkel tovább fokozhatjuk.

Annak ellenére, hogy több tanulmány foglalkozott a kiégés kockázati tényezőivel, csak kevés megelőző programot valósítottak meg, és még kevesebbet értékelték. Ennek oka részben az ilyen programok, különösen a szervezeti beavatkozások végrehajtásával járó nehézségekben rejlik (Egan et al, 2007; Bambra et al, 2007). Ezenkívül fontos kiemelni, hogy a beavatkozási programok káros hatással is lehetnek (Margalit et al, 2005). Az ilyen káros hatások elkerülése érdekében a programoknak figyelembe kell venniük a résztvevők egyéni szükségleteit a tervezés és végrehajtás során (Awa et al, 2010).

A kiégés kockázatának csökkentése érdekében általában három változtatási szint javasolt: (1) a szervezeti struktúra és munkafolyamatok módosítása, (2) a szervezeti és az egyéni illeszkedés javítása szakmai fejlesztési programok segítségével, hogy a munkavállalók jobban alkalmazkodjanak a munkakörnyezethez, és (3) egyéni szintű intézkedések a stressz és a rossz egészségi tünetek csökkentésére, ideértve az eredményes stresszkezelést és az egészséges viselkedés elősegítését (Lee et al, 2013).

Golembiewski és munkatársai (1987) szerint a kiégés bekövetkezése után fontos különbséget tenni kétféle intervenciós megközelítés között. Az egyik egy magasabb intenzitású programokat magába foglaló megközelítés, többek között: csapatépítők, politikai vagy strukturális változtatások, stresszkezelési workshop-ok, míg a másik egy alacsonyabb intenzitású megközelítés, ahol a fókusz például a munkahelyi szabadságokon, a rugalmas munkaidőn, a változatos és változékony munkarotáción van.

A kiégés kezelése több szempontból lényeges mind a munkáltatók, mind a munkavállalók szemszögéből. Bár nem egy új jelenség, de az utóbbi 1-2 évben egyre gyakrabban lehet olvasni különböző hírportálokon, hogy a munkavállalók – tudatosan vagy tudat alatt – úgymond csendben felmondanak (*quiet quitting*), ami azt jelenti, hogy csak annyi munkát

végeznek el, amennyi szükséges az állásuk megtartásához, illetve ami a munkaköri leírásukban van, de semmi többet. Gyakran kerülnek a kollégákat, hárítják az extra feladatokat, elvesztik lelkesedésüket és passzívak maradnak a megbeszéléseken. Egyrésről, ez lehet egy tudatos lázadás a kizsigerelő vállalati kultúra vagy vezetés ellen, azonban ez a csendes szenvedés jele is lehet. Ezek az esetek nem tesznek jót a csapatnak, hiszen megmérgezik a hangulatot, esetleg másokat is arra bátorítanak, hogy erre az útra lépjenek (Portfolio, 2023; Morgan, 2023). Azonban fontos ebben az esetben az okok valódi mélyére nézni, hiszen ez azt jelenti, hogy az embereknek nehezebb esik értelmet találni a munkájukban, belefáradtak abba, hogy szerepet játsszanak a munkahelyükön. Mindannyian olyan munkát szeretnénk, ahol kibontakozhatunk és elkötelezettek lehetünk a munkánk iránt. A csendes kilépés ezek alapján azt is jelentheti, hogy a munkavállalók elvesztették a lelkesedésüket, és elkezdnek ráébredni, hogy nem azt a munkát végzik, amit igazán szeretnének (Vengapally, 2022).

A csendes kilépőknek jelentősen csökkenhet az elköteleződése, megnövekedhet a hiányzások száma, csökken a teljesítményük és kerülnek a cégen belüli kommunikációt, mely hosszú távon fluktuációhoz vezethet (Varsányi, 2023). Mivel sokan nincsenek olyan helyzetben, hogy munkahelyet váltsanak – például gazdasági okokból adódóan –, így a *quiet quitting* megfelelő megoldásnak tűnhet sok munkavállaló számára, mely nem előnyös a vállalatoknak sem a rejtett költségek, sem az elköteleződés szempontjából (HR Portál, 2022). Sok vállalat számára kritikus versenylőnyt jelentenek azok a munkavállalók, akik hajlandóak többet megtenni a szervezetért és extra feladatokat vállalnak, nyitottak a lehetőségekre, viszont így ezekre a kollégákra több teher hárul, ami nem tesz jót az elköteleződésnek. Bár általában a több feladat és a munkaköri leíráson kívüli teendők elvégzéséért a vállalatok béren kívüli juttatási csomagot kínálnak vagy esetleg megfelelő előrelépési lehetőségeket, úgy tűnik, hogy ez a csere kiegyensúlyozatlanná vált. A munkáltatók további erőfeszítéseket szeretnének a dolgozóktól anélkül, hogy többet fektetnének beléjük. Ha a gazdasági kilátások romlanak, sok munkavállaló számára egyre kevésbé lesz kivitelezhető a valódi kilépés, és emiatt gyakoribb lesz a csendes kilépés jelensége a munkahelyeken (Klotz & Bolino, 2022).

2.3. Elköteleződés

Fontos megérteni, hogy az elköteleződés kulcsfontosságú tényező a munkahelyi teljesítmény és elégedettség szempontjából. Amikor az egyén elveszíti elköteleződését, a csendes kilépés kezdetét veheti, és a munkahely elveszíti az értékes erőforrásokat és tehetségeket. Az elköteleződés fenntartása tehát kulcsfontosságú az egyének hosszú távú sikeréhez és a szervezetek hatékony működéséhez. A stressz, kiégés és csendes kilépés összefonódása azt mutatja, hogy a munkahelyi környezet és vezetési gyakorlatok nagy hatással vannak az egyének pszichológiai állapotára és elköteleződésére. Az elköteleződés erősítése, a stresszkezelési stratégiák kialakítása és a kiégés megelőzése együttesen járulhat hozzá a produktív és kiegyensúlyozott munkakörnyezet kialakításához, amely elősegíti az egyének hosszú távú elköteleződését és sikerét.

A foglalkozás-egészségügyi pszichológiai irodalom egyre gyakrabban hangsúlyozza a munka iránti elköteleződés (*work engagement*) pozitív szerepét a kiégés megelőzésében (Bakker et al, 2008). Schaufeli és Bakker (2004) a munkával való elköteleződést úgy definiálja, mint egy pozitív, kielégítő, munkával kapcsolatos lelkiállapotot, amelyet életerő (*vigor*), odaadás (*dedication*) és belemerülés (*absorption*) jellemez – mely nem más, mint a kiégés ellentéte. A pillanatnyi és konkrét állapot helyett az elköteleződés egy tartósabb és áthatóbb affektív-kognitív állapotra utal, amely nem összpontosít egyetlen tárgyra, eseményre, egyénre vagy viselkedésre sem. Ez a megközelítés azt hangsúlyozza, hogy az odaadás növelheti az egyén és a szervezet közötti összhangot. Az életerőt a nagy mértékű mentális energia, a kitartás és a rugalmasság jellemzi, míg az odaadás olyan érzéseket foglal magában, mint a lelkesedés, az inspiráció, a büszkeség és a kihívás. A belemerülés azt jelenti, hogy valaki teljes mértékben elmerül a munkájában és úgy érzi, munka közben repül az idő. Általánosságban igaz, hogy az elkötelezett munkavállalók magasabb energiaszinttel rendelkeznek, mely nagyobb rugalmasságot biztosít a személynek. Az odaadás tényezője lelkesedést és inspirációt kelt a személyben, míg a bevonódás hatására a személy koncentrált és örömteli állapotba kerül munkavégzés közben (Bakker et al; 2008, Schaufeli & Bakker, 2004).

Az *Institute of Employment Studies* (IES) (Robinson & Hayday, 2007) az elköteleződést úgy határozza meg, mint a munkavállaló pozitív attitűdjét a szervezethez és annak értékeihez. Az elkötelezett munkavállaló tisztában van az üzleti környezettel, és a kollégákkal

együttműködve javítja a munkakörön belüli teljesítményt a szervezet javára. A szervezetnek az elköteleződés fejlesztésén és ápolásán kell dolgoznia, amihez kétirányú kapcsolat szükséges a munkavállaló és a munkáltató között.

Ezekből a definíciókból egyértelműen látszik, hogy az elköteleződés kapcsán felmerül a kérdés, hogy ez vajon attitűd, viselkedés vagy eredmény kérdése-e. Vannak kutatók, akik szerint az elköteleződés csupán a vállalathoz való hozzáállásról szól, például, hogy büszke a személy arra, hogy az adott cégnél dolgozik vagy kedveli a kollégáit. Aki a viselkedésre esküszik, úgy gondolja, hogy az elkötelezett munkavállalók mindig többet tesznek bele a munkájukba, mint a többiek. Míg azok, akik szerint ez a végeredményről szól, azt a kérdést teszik fel, hogy vajon a munkavállaló az adott cégnél marad-e hosszú távon, illetve kevesebbet hiányzik és többet újít? Általában az elköteleződést mérő kérdőívek rákérdeznek mindhárom aspektusra, és nehéz őket elkülöníteni. Például, ha egy munkavállaló a vállalatnál marad, az lehet viselkedéses és eredményorientált, valamint hozzáállásból származó tényező is (Bridger, 2014).

Robinson és Hayday (2007) szerint az elköteleződés szintje munkavállalói csoportonként jelentősen eltér. A szervezet, a személyes jellemzők, a munkakör jellemzői és a munkavállalói tapasztalatok egyaránt szerepet játszanak. A kutatások azt mutatják, hogy az elkötelezett munkavállalók jobban teljesítenek. Ha elfogadjuk, hogy az elköteleződés (*engagement*) egy lépéssel előrébb van az elkötelezettséghez (*commitment*) képest, akkor egyértelműen a szervezet érdeke, hogy megértse az előbbi mozgatórugóit.

Ezek közül a mozgatórugók közül a legfontosabbak azok, melyek segítségével a munkavállalók értékesnek érezhetik magukat és bevonódhatnak a folyamatokba (például döntéshozatal). Ahhoz, hogy az emberek értékesnek érezzék magukat a munkahelyükön, a teljesség igénye nélkül az alábbi tényezőkre van szükségük: képzés-fejlesztés, jó menedzsment, teljesítménymenedzsment, nyitott és kétirányú kommunikáció, egyenlő bánásmód, megfelelő fizetés és egyéb juttatások, egészségügyi támogatás, kooperáció, családbarát beállítottság és munkával való elégedettség. Az elköteleződés szintjének növelésére irányuló törekvéseket nem szabad félvállról venni, hiszen a munkavállalók elköteleződését könnyen el lehet veszíteni.

Fontos kiemelni, hogy a munkavállalók elégedettsége nem egyenlő a munkavállalói elköteleződéssel. A munkával való személyes kapcsolat alapvető fontosságú a munkavállalói elköteleződés kialakításában. Az a legnagyobb kihívás ez elköteleződés elérésben, hogy meghatározzuk, mely munkavállalók nem elkötelezettek és kitaláljuk, hogyan lehet őket bevonni. Az ilyen munkavállalók úgy érzik, hogy a szervezet figyelmen kívül hagyja a hozzáadott értéküket, illetve inkább csak a feladatok elvégzésére koncentrálnak, nem az eredményekre, és arra van szükségük, hogy megmondják nekik, mit tegyenek. Kapcsolatuk a vezetőikkel és munkatársaikkal nem produktív, így rá kell venni őket, hogy az eredményekre és azoknak az eléréséhez szükséges lépésekre koncentrálnak. Kulcsfontosságú a mérőszámok használata az eredményorientáltság tekintetében, hiszen ezen múlik a munkavállalók sikerélménye (Fernandez, 2007).

Az elköteleződött munkavállalók többet termelnek, lojális ügyfeleket teremtenek a vállalatnak, hozzájárulnak a jó munkakörnyezet kialakításához, ahol a többi munkavállaló is produktívvá és elszámoltathatóvá válhat, emiatt nagyon fontos, hogy támogassuk őket. Fontosabbnak tartják a minőséget és a növekedést, illetve hosszabb ideig maradnak a szervezetnél, mint nem elköteleződött munkatársaik. Általában erős kapcsolatot ápolnak a vezetőkkel és a kollégákkal, nyílt kommunikációt folytatnak, és erősségeik segítségével a jó úton haladnak. A kiválóságra törekvéshez és a kockázatvállaláshoz is ezek a kapcsolatok teremtik meg a táptalajt, emiatt fontos, hogy ne feledkezzünk meg róluk, akkor sem, ha teljes mértékben meg vagyunk elégedve a munkájukkal és maguktól is teszik a dolgukat, hiszen a legtermelékenyebb és legtehetségesebb emberekben van a legtöbb lehetőség. Amikor egy munkavállalónak nő az elköteleződési szintje (mérsékelt szintről a magas szintre), kétszer nagyobb valószínűséggel szeretne a vállalatnál maradni és megtenni azt a plusz erőfeszítést, amely ahhoz szükséges, hogy kiválóan végezze a munkáját. Az elköteleződés és megtartás másik oldala a fluktuáció, mely rengeteg pénzbe kerül a vállalatoknak. A munkavállalók pótlása költséges, lelassítja a termelékenységet és a folyamatban vállalat specifikus tudás veszik el (Fernandez, 2007).

A Walker Loyalty Report (2005) szerint a munkavállalókat vonzó, megtartó és bevonó tényezők négy kategóriába sorolhatók: (1) fizetés, (2) juttatások, (3) tanulás és fejlődés, és (4) munkakörnyezet. A toborzás szakaszában, mikor a szervezethez szeretnénk vonzani a tehetségeket, elsősorban a juttatások, a fizetés és a munka-magánélet egyensúly van előtérben. Viszont az elköteleződés tekintetében, mikor már a megtartás a cél, a fizetés és a

juttatások még az első tíz tényezőbe sem kerülnek be a fontossági listán a riport szerint. A legfontosabb tényezők a munkakörnyezet és a tanulás-fejlődés kategóriába tartoznak, mint például a felsővezetés érdeklődése a munkavállalói jólét iránt, a kihívásokkal teli munkakör, a döntéshozatali szerep, a karrier-előrelépési lehetőségek, az együttműködés és a vállalat hírneve.

3. A KUTATÁSI MÓDSZER BEMUTATÁSA

A kutatásomhoz kvantitatív módszert alkalmaztam, melynek lényege, hogy nagyszámú, széles körben lefolytatott mennyiségi adatgyűjtést és egységes mérést tartalmaz. Segítségével számszerűsíthetjük a mintára vonatkozó adatokat, mellyel statisztikai elemzéseket és objektív következtetéseket vonhatunk le. Ez a módszer deduktív jellegű, tehát azért vizsgáljuk az információkat nagyszámú mintán, hogy igazolni tudjuk a feltevéseinket, azaz egy általános elvből indulunk ki. A kvantitatív kutatási módszernél fontos, hogy statisztikai elemzéseket végezzünk a nagyszámú minta miatt, melynek legelterjedtebb eszköze a kérdőíves felmérés, másnéven a survey-technika (Boncz, 2015).

Azonban fontos kiemelni, hogy ez a módszer a kvalitatív kutatással ellentétben – habár megfelelően nagy elemszámú mintát vizsgálva az eredmények megbízhatósága és pontossága jól meghatározható – nem teszi lehetővé, hogy igazán mélyen megvizsgálhassuk a problémát. A kvalitatív kutatási módszerek esetében, mint a mélyinterjú, az esettanulmány vagy a fókuszcsoport, az egyéni jellegzetességek feltárása a cél, így kis mintát használnak és nem cél a reprezentativitás (Boncz, 2015).

A primer kutatási és információszerzési technikaként alkalmazott kérdőíves vizsgálat használatát többek között alkalmasnak tartják leíró és magyarázó célokra is. Mivel könnyen kivitelezhető és egy jól szerkesztett kérdőívvel releváns információkat lehet gyűjteni, kifejezetten előnyös tud lenni a kutatásokhoz, néhány esetben szinte az egyetlen alkalmazható módszer (Boncz, 2015).

A kutatásom célja alapvetően a munkahelyi kiégés és az elköteleződés kapcsolatának vizsgálata volt, ezért ezekhez a témakörökhöz kapcsolódó kérdőíveket kerestem. A kiégés egy igen széles körben kutatott téma manapság, így sok releváns kérdőívet találtam (például: *Maslach Burnout Inventory* (Maslach et al, 1997)), ám ezek használata legtöbb esetben licensz köteles volt. Így arra jutottam, hogy saját kérdőívet készítek a szakirodalom alapján, illetve más kérdőívek tanulmányozásának segítségével. Emiatt fontos kiemelni, hogy kérdőívem kiégésre és munkahelyváltásra vonatkozó része nem validált.

A kérdőívem kiégéssel kapcsolatos kérdéssorát Maslach és Leiter (2016) kutatása alapján szerkesztettem meg, mely szerint a kiégés hosszantartó tartó válasz a munkahelyi krónikus érzelmi és interperszonális stresszhatásokra, melyet a kimerültség, a cinizmus és a szakmai

eredménytelenség három dimenziója határoz meg. Ezek közül a kimerülési komponens a kiégés alapvető egyéni stresszdimenzióját jelenti, a cinizmus komponens a kiégés interperszonális dimenzióját képviseli, míg a szakmai eredménytelenség a kompetencia érzésének és a munkahelyi termelékenység csökkenésére utal. Többek között ezen feltevések alapján, illetve más kérdőívek mentén fogalmaztam meg a kérdéseimet.

Az Utrecht munka iránti elköteleződés (*Utrecht Work Engagement Scale*) rövidített 3 itemes változatának (UWES-3) kérdéseivel vizsgáltam az elköteleződési dimenziót, azaz a kiégés hiányát. Ezen belül három kategóriát különböztetünk meg: életerő, odaadás és belemerülés. Az UWES-3 kérdőívet angol nyelven értem el, így lefordítottam magyarra, majd egy kollégám segítségét kértem abban, hogy fordítsa vissza magyarról angolra és vesse össze az eredeti kérdőívvel. Így kialakult egy olyan magyar fordítás, mely többszöri ellenőrzésen ment keresztül.

Kutatásomhoz az interneten megszerkesztett kérdőív segítségével gyűjtöttem válaszokat multinacionális (két vagy több országban jelenlévő) vállalatok munkavállalói körében. Ezt megosztottam ismerőseimmel, a munkahelyemen a kollégáimmal, illetve az egyetemi közösségben. Egy hét leforgása alatt 113 fő töltötte ki a kérdőívet. Mivel kutatásomban alapvetően a multinacionális vállalatok munkavállalói körét vizsgáltam, a bevezetésben leírtam, hogy csak ilyen munkavállalók töltsék ki a kérdőívet. Ettől függetlenül, két kitöltést ki kellett zárnom, mivel a vállalatuk ágazatát „állami szféraként” jelölték meg, ami egyértelműen arra utal, hogy nem multinacionális vállalatnál dolgoznak. Így az összes kitöltőnek a száma, akiknek a válaszát fel tudtam használni a statisztikai kiértékeléshez $N = 111$ fő.

A kérdőív kiértékelésekor az SPSS nevű programot használtam, és első lépésként a Shapiro-Wilk-próba alapján normalitás vizsgálatot végeztem a változókon. Itt érdemes tisztázni a normális eloszlás fogalmát: ez egy olyan valószínűségi függvény, mely megmutatja, hogy hogyan oszlanak el egy változó értékei, azaz egy adott sokaság adatainak olyan elrendezése, melyben a legtöbb érték a tartomány közepén tömörül, az eloszlás központi része az átlag, mely meghatározza a csúcsosság helyét. Minél távolabb van egy érték a tartomány közepétől, annál kevesebb esetszám tartozik hozzá, illetve az átlag értékének növekedése az egész görbét jobbra tolja az x tengely mentén, a csökkenése pedig balra. Normalitás vizsgálatnak nevezzük azt az eljárást, mely során megvizsgáljuk, hogy egy változó értékei

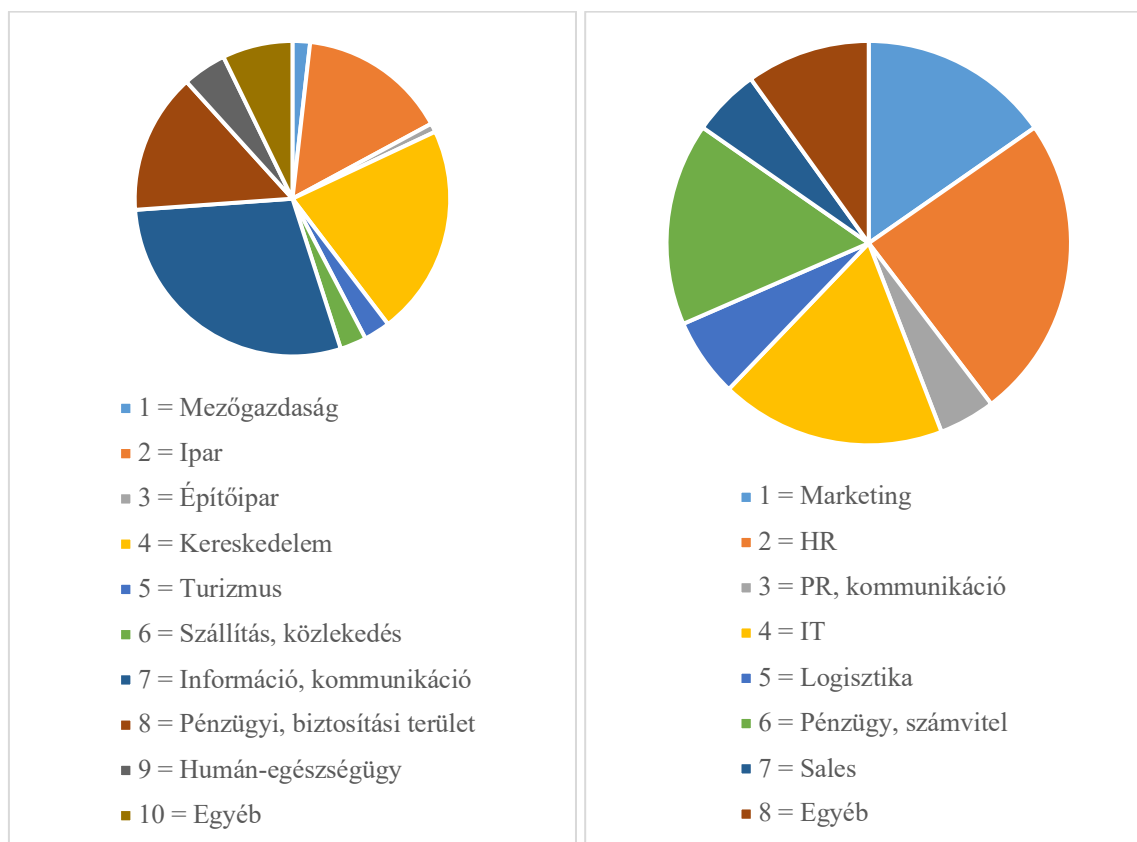
normál eloszlásúak-e. Léteznek olyan statisztikai próbák, melyek csak akkor végezhetőek el, ha a változónk adatai normális eloszlásúak. A Shapiro-Wilk-próbát használtam a kutatásom normalitásának vizsgálatához, mely azt méri, hogy van-e szignifikáns különbség a minta eloszlása és a normál eloszlás között. Ennek a tesztnek a nullhipotézise az, hogy a populáció normális eloszlású.

A kérdőívem adatainak nem normális eloszlása indokolta, hogy Spearman-féle rangkorrelációt alkalmazzak a továbbiakban, mivel, ha korrelációt szeretnénk számolni, de a normalitás feltétele nem teljesül, akkor a Pearson féle r érték torzított eredményt adhat. Ilyen esetben használhatunk rangsorolós eljárást, mely nem érzékeny a normalitás feltétel teljesülésére. Az értékeket nagyságrendben besoroljuk, amihez csak az szükséges, hogy a változó legalább ordinális típusú legyen.

A rangkorreláció valószínűségi változók közötti kapcsolatot vizsgál a korrelációhoz hasonlóan. Az összefüggést tetszőleges monoton függvény szerint képes vizsgálni, eloszlásuk vizsgálata nélkül. A korrelációval szemben a rangkorreláció nemcsak lineáris kapcsolatot tud leírni, továbbá a kilógó adatok sem zavarják. A Spearman-féle rangkorrelációs együttható értéke -1 és $+1$ közé eshet, melynek a két végpontja függvényyszerű kapcsolatot jelez, a 0 érték esetében nincs kapcsolat a vizsgált tényezők között. Előjele és nagysága megadja a kapcsolat irányát és erősségét, azaz minél közelebb vannak ezek az értékek az abszolút 1 -hez, annál szorosabb a kapcsolat a két változó között. $0-0,2$ között gyenge, majdnem elhanyagolható a kapcsolat, $0,2-0,4$ között biztos, de gyenge a kapcsolat, $0,4-0,7$ között közepes korreláció, azaz jelentős kapcsolat van, $0,7-0,9$ között magas a korreláció, markáns a kapcsolat, míg $0,9-1$ között nagyon magas a korreláció és erős függő kapcsolatról beszélhetünk. Ugyanez mondható el a negatív tartományon is, leszámítva, hogy ott nem egyenes, hanem fordított irányú a kapcsolat.

4. KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

Ahogy a módszertani fejezetben említettem, kérdőívet 113 fő töltötte ki, és ebből 111 fő válaszát tudtam hasznosítani a statisztikai elemzésben. A kitöltők 33,33%-a férfi, míg 66,67%-a nő volt. A korcsoportokat generációk szerint osztottam be különböző szakirodalmi források alapján (Becton et al, 2014, Kapoor & Solomon, 2011, Glass, 2007, Macky et al, 2008, Twenge, 2010). A 18 és 27 év közöttieket jelöltem Z generációnak, ők voltak a legtöbben a kitöltők között (52,25%), a 28 és 43 év közöttiek az Y generáció (39,64%), a 44 és 59 év közöttiek az X generáció (7,21%), míg a 60 év felettiek a *baby boomer*-ek, közülük egyetlen ember töltötte ki a kérdőívet (0,9%). Az alanyok nagy részéről elmondható, hogy a fővárosban, Budapesten él (61,26%), míg a kitöltők 8,11%-a vármegyeszékhelyen, a 26,13%-a városban és 4,50%-a községben él. Tanulmányok szerint minden kitöltő legalább érettségivel rendelkezik. Az összes alany 29,73%-a érettségivel, 5,40%-a az érettségire épülő szakmai továbbképzéssel, illetve felsőfokú szakképzéssel rendelkezik, 36,04%-a alapképzési (főiskolai) végzettséggel, 27,93%-a mesterképzési (egyetemi) végzettséggel, illetve 1 fő (0,90%) PhD-val vagy annál magasabb fokozattal rendelkezik.



3. ábra: A kitöltők munkahelyi ágazatának és a munkavállalók munkaterületének megoszlása

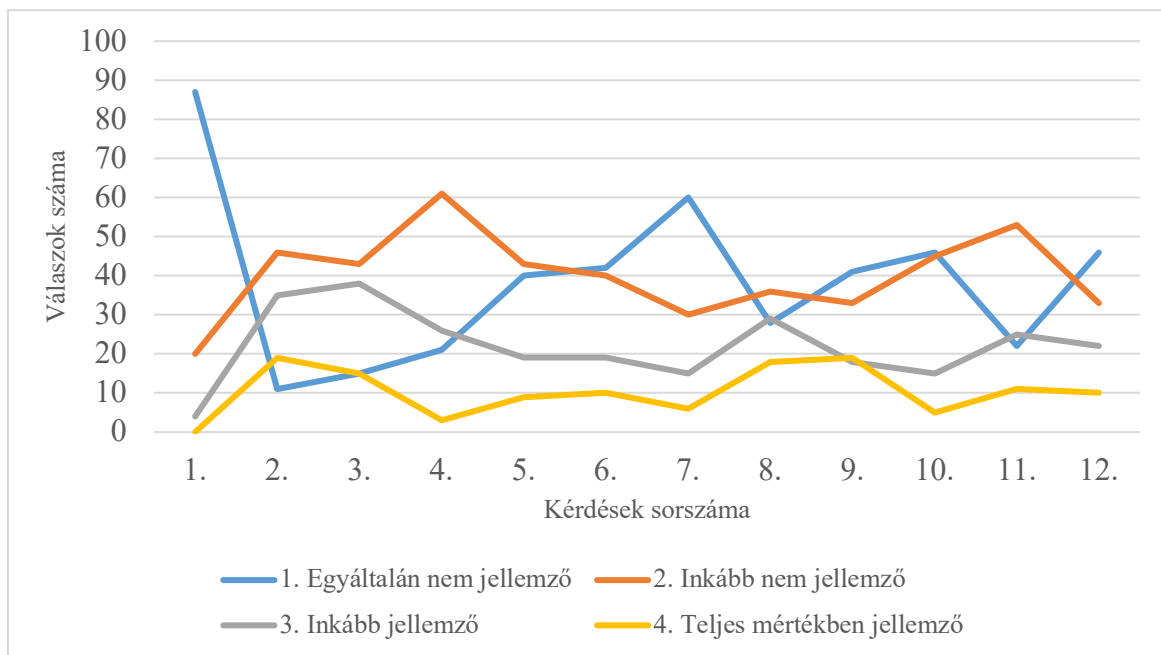
Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

Mivel multinacionális vállalatok munkavállalói körében végeztem kutatásom, feltettem egy kérdést azzal kapcsolatban is, hogy a vállalat, amelynél dolgoznak, milyen ágazatban végzi tevékenységét (3. ábra). Legnagyobb számban (a 111 kitöltő közül 73 fő) három területen csoportosul: 28,83%-ban információ, kommunikáció, 21,62%-ban kereskedelmi és 15,32%-ban ipari területen vannak jelen. Ezek után kisebb számban töltötték ki pénzügyi, biztosítási, humán-egészségügyi, illetve egyéb területeken tevékenykedő vállalatok alkalmazottai. Munkaterület szempontjából a legtöbben (a 111 kitöltő közül 65 fő) három munkakörből töltötték ki a kérdőívet: 24,32%-ban a HR, 18,02%-ban az IT és 16,22%-ban a pénzügy-számvitel területen dolgoznak. A kitöltők jelentős része (89,19%), azaz 99 fő kizárólag szellemi munkát végez. Ezentúl, 9 fő inkább szellemi és 3 fő inkább fizikai munkát végző alany töltötte ki a kérdőívet. Olyan nem volt, aki kizárólag fizikai munkát végez. Beosztás szerint itt is egyértelműen egy csoport dominált: a legtöbb kitöltő alkalmazotti pozícióban van (82,88%), míg a vezetői szinteken összesen 19-en töltötték ki a kérdőívet (8 fő alsósztű vezető, 10 fő középsztű vezető, 1 fő felsővezető), illetve cégtulajdonos nem volt az alanyok között.

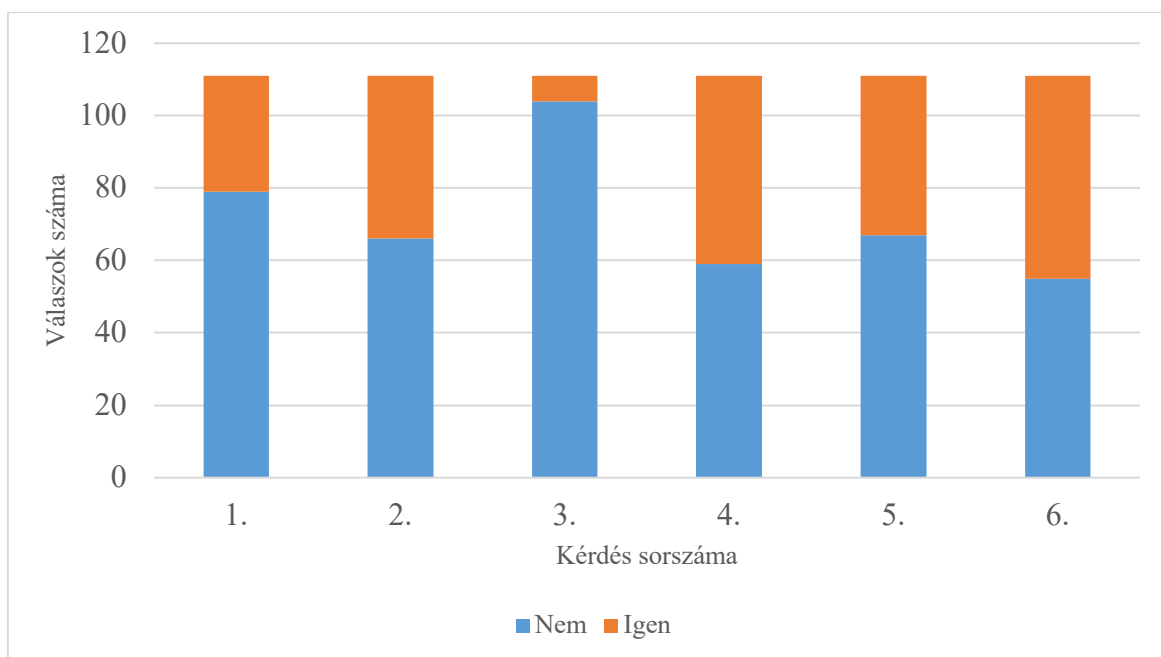
4.1. A kiégés és az elköteleződés szintjének vizsgálata

A munkahelyi kiégéssel kapcsolatban két kérdéscsoportot használtam a kérdőívemben. Mivel különböző válaszlehetőségeket adtam meg a kérdésekhez (az elsőnél Likert-skála a gyakoriság mérésére, míg a másodiknál igen/nem, illetve nem releváns), így két külön diagramon ábrázoltam az eredményeket. A fordított kérdéseket átkódolva használtam fel, mivel a kiégés mértékét vizsgáltam – a fordított kérdések ezekben az esetekben a kiégés ellentétét igazolták, például „Szeretem a munkámat, a feladataimat” és „Felelősségi köreim pontosan meghatározottak”.

A 4. ábrán azt látjuk, hogy a kitöltők nagy része az „egyáltalán nem jellemző” és az „inkább nem jellemző” válaszokat jelölték, ám így is egyértelműen látszik, hogy elég vegyes válaszokat adtak a különböző kérdésekre. Az 5. ábrán hasonlóan inkább a nemleges válaszok vannak nagyobb számban, de mindenképp jelentős az igenlő válaszok száma is. Ezekből arra következtethetünk, hogy voltak kitöltők, akiknél a kiégés már bekövetkezett vagy elindult a folyamat, viszont a minta elég vegyes és többen így is pozitívan értékelik a munkájukat, nincsenek kiégésre utaló jelek.



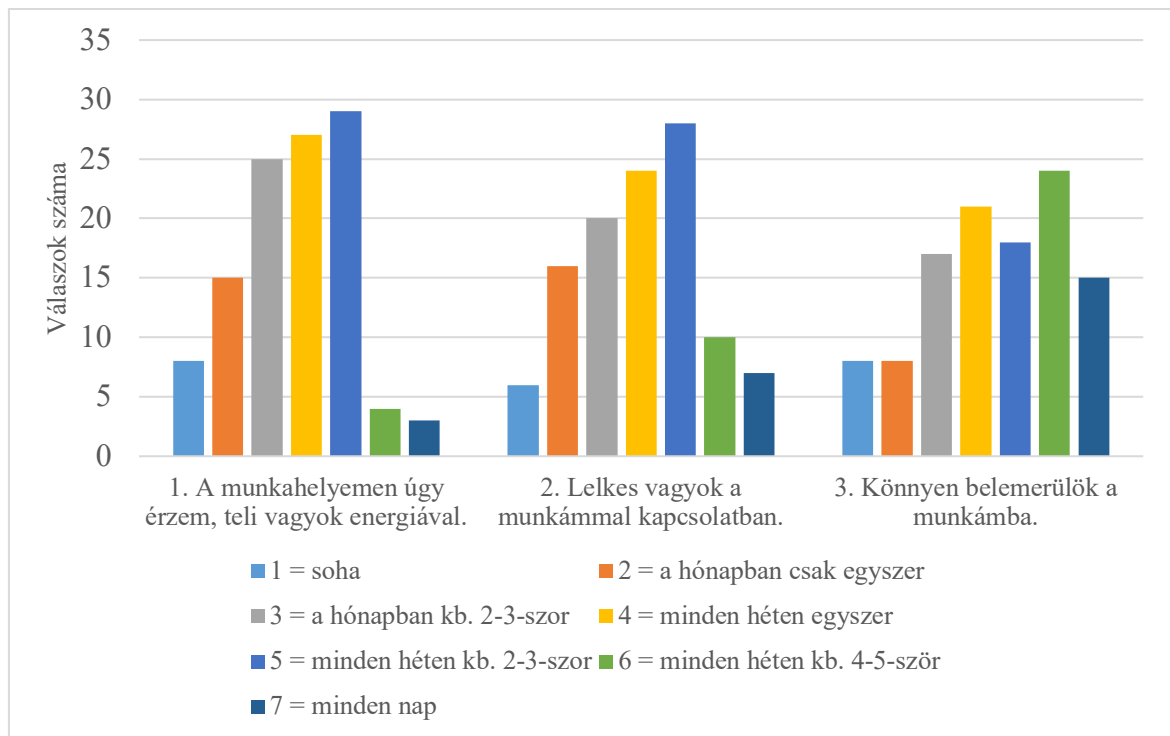
4. ábra: A munkahelyi kiégés szintjének mérése az 1. kérdéscsoport alapján
 Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)



5. ábra: A munkahelyi kiégés szintjének mérése a 2. kérdéscsoport alapján
 Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

Az elköteleződésre vonatkozó kérdésekből két diagramot készítettem: egyik az állításokat helyezi az x tengelyre, így jobban látjuk, hogy milyen gyakorisággal érzékelték a kitöltők az egyes állításokat magukon az elmúlt hónapban. Látható, hogy egész kevesen jelölték a nagyon sűrű gyakoriságokat (például „minden nap”), míg a köztes értékeket (például a

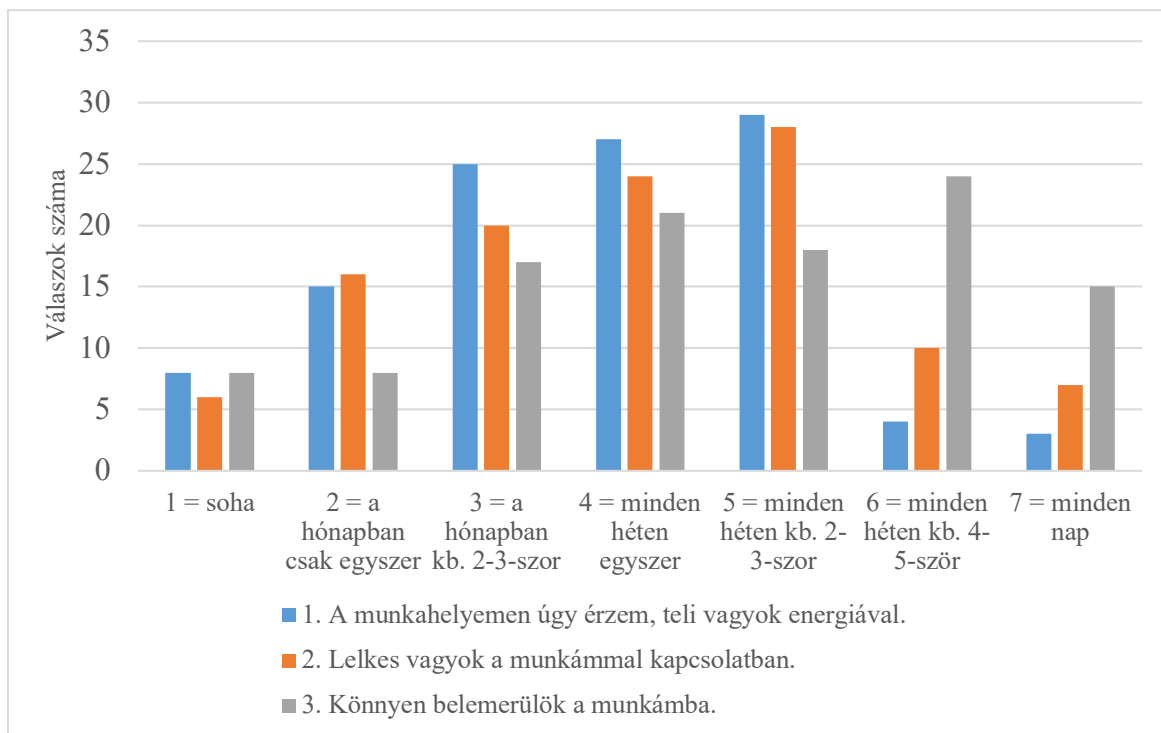
hónapban vagy az elmúlt hetekben többször) jóval gyakrabban. A legtöbb különböző válasz a belemerülési dimenzióra vonatkozó állításra érkezett, míg az életerő és az odaadás főleg a köztes válaszok esetében vesz fel magasabb értéket.



6. ábra: Az elköteleződés szintjének mérése az UWES-3 kérdőív alapján 1.

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

A második diagramon a gyakoriságokat helyeztem az x tengelyre, míg az y tengelyen ugyanúgy a válaszok száma látható. Ezáltal jobban kirajzolódik, hogy a megjelölt gyakoriságok mely állításoknál különböznek, illetve hasonlítanak a legjobban. Látható, hogy a „soha” opciót egészen kevesen jelölték minden állításnál, mely az elköteleződés szempontjából pozitív eredmény. A „minden héten kb. 4-5-ször”, illetve a „minden nap” válaszok a belemerülési dimenzióban voltak a legmagasabbak – ezen a diagramon még jobban kitűnik, mint az előzőn. Ez azt jelenti, hogy a kitöltők közül ezzel tudnak a legjobban azonosulni: gyakran bele tudnak merülni a munkájukba, míg az életerő és odaadás dimenzióhoz egy fokkal kevésbé tudnak kapcsolódni. Azaz nem minden esetben érzik, hogy tele lennének energiával vagy lelkesek lennének a munkájukkal kapcsolatban, ám még így is igen pozitív értékek jöttek ki.



7. ábra: Az elköteleződés szintjének mérése az UWES-3 kérdőív alapján 2.

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

4.2. A kiégés és az elköteleződés kapcsolata

A statisztikai elemzésben három változó szerepel: ez a kérdőívem három különböző szakaszát fedi le, melyek nem rendelkeznek alsókálakkal. Ezekben a kérdéscsoportokban fordított kérdések is találhatók, így ezeket fordítottan kódoltam, hogy megfelelő eredményeket kapjak. Az első témakör a munkahelyi kiégéssel kapcsolatos: olyan állítások találhatók benne, mint „A munkám miatt háttérbe helyezem a magánéletem” és „Nem látom a munkám értelmét, feleslegesnek érzem azt, amit csinálok”. 12 állítás szerepelt ebben a részben és 4-fokú Likert-skálán kellett a kitöltőknek értékelnie, hogy milyen mértékben jellemzőek rájuk az állítások az „egyáltalán nem jellemzőtől” a „teljes mértékben jellemzőig”. Ennek a kérdéscsoportnak a lehető legmagasabb pontszáma 48 volt (ha valaki minden kérdésre úgy válaszolt, hogy a kiértékelésnél a kiégés mértéke a legnagyobb legyen), de a válaszok alapján a maximum csak 33 lett, ezzel szemben a minimum 13, míg az átlaga 20,8, a mediánja 21 és a szórása 4,78 (ez a várható értéktől való eltérésnek a mértéke, azaz az egyes ismervértékek számtani átlagtól vett eltéréseinek a négyzetes átlaga).

A következő témakör szintén a munkahelyi kiégéssel kapcsolatos, ám itt Likert-skála helyett igen és nem válaszok voltak elérhetőek, és az volt a kérdés, hogy a kitöltő egyetért-e az állításokkal. Ebben a kérdéscsoportban hat olyan állítás szerepelt, mint „Úgy érzem, hogy

az utolsó erőtartálékaimat élem fel” és „A munkámból fakadó stressztől fizikai tüneteim (gyomorfájdalom, izomfeszültség stb.) vannak”. Ha valaki minden állításra úgy válaszolt, hogy az értékelésnél a kiégés legmagasabb szintje jöjjön ki, akkor 6 lenne ez az érték, ám a maximum 5 volt a kitöltők esetében, ezzel szemben a minimum 0 volt, míg az átlag 2,13, a medián 2, illetve a szórás 1,54.

A harmadik kérdéscsoport az elköteleződésről szólt, amelyhez az UWES-3 kérdőívet használtam, mely az Utrecht munka iránti elköteleződés (*Utrecht Work Engagement Scale*) rövidített változata, és az elköteleződés dimenzióját, azaz a kiégés hiányát vizsgálja. Három kérdést tartalmaz, melyek egy-egy tényezőt mérnek: életerő (*vigor*), odaadás (*dedication*) és belemerülés (*absorption*). Az életerővel kapcsolatos állítás „A munkahelyemen úgy érzem, teli vagyok energiával”, az odaadással kapcsolatos állítás „Lelkes vagyok a munkámmal kapcsolatban”, illetve a belemerüléssel kapcsolatos pedig „Könnyen belemerülök a munkámba”, és 7-fokú Likert-skálával mértem, hogy az elmúlt hónap során milyen gyakran jellemezték ezek az érzések és gondolatok a kitöltőket. Ha valaki minden állításra azt jelölte, hogy minden nap így érzi magát a munkahelyén, 21 pont jött ki és ez is volt a kitöltők maximuma, míg a minimum 3 pont volt, az átlag 12,2 lett, a medián 13 és a szórás 4,21.

1. táblázat

A különböző kérdéscsoportok leíró statisztikai összefoglalása és normalitásvizsgálati eredménye

	1. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	2. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	3. kérdéscsoport (elköteleződés)
N	111,00	111,00	111,00
Átlag	20,80	2,13	12,20
Medián	21,00	2,00	13,00
Szórás	4,78	1,54	4,21
Minimum	13,00	0,00	3,00
Maximum	33,00	5,00	21,00
Shapiro-Wilk W	0,97	0,91	0,98
Shapiro-Wilk p	0,01	<0,001	0,04

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

A kutatásom normalitásának vizsgálatához a Shapiro-Wilk-próbát használtam, mely azt teszteli, hogy van-e szignifikáns különbség a mintám eloszlása és a normál eloszlás között. Mindhárom tényezőnél szignifikáns eltérést mutatott a Shapiro-Wilk-próba a minta eloszlása és a normál eloszlás között (az elsőnél $p=0,007$, a másodiknál $p < 0,001$, a harmadiknál pedig $p=0,044$), ezért a normalitás teljesülése nem feltételezhető a mintán.

Mivel nem teljesül a normalitás a mintán, a Pearson-féle korreláció r értéke torzított eredményt adhat, ezért helyette a Spearman-féle rangkorrelációt használtam, hiszen ez nem érzékeny a normalitás feltétel teljesülésére, illetve változóim legalább ordinális típusúak, mely szintén szükséges a megfelelő számításhoz.

A lenti táblázaton látszik, hogy az első és a második kiégéssel kapcsolatos kérdéscsoport UWES-3 kérdőívvel való Spearman-féle korrelációja során a $\rho = -0,355$, illetve $\rho = -0,349$ értéket vett fel. Ebből az derül ki, hogy a kapcsolat gyenge és fordított irányú, azaz a kiégés és az elkötelezettség fordítottan arányos: minél nagyobb a kiégés, annál kisebb az elkötelezettség, és fordítva. A gyenge kapcsolat azt jelenti, hogy van kapcsolat a kiégés és az elköteleződés között, tehát nem független a két tényező. Viszont ez a kapcsolat nem jelentősegteljes, hiszen nem minden kitöltő esetében figyelhető meg ez a kapcsolat. Fontos kiemelni, hogy a kutatásom nem reprezentatív, de a szakirodalom alapján ennél erősebb kapcsolatra következtethetünk.

2. táblázat

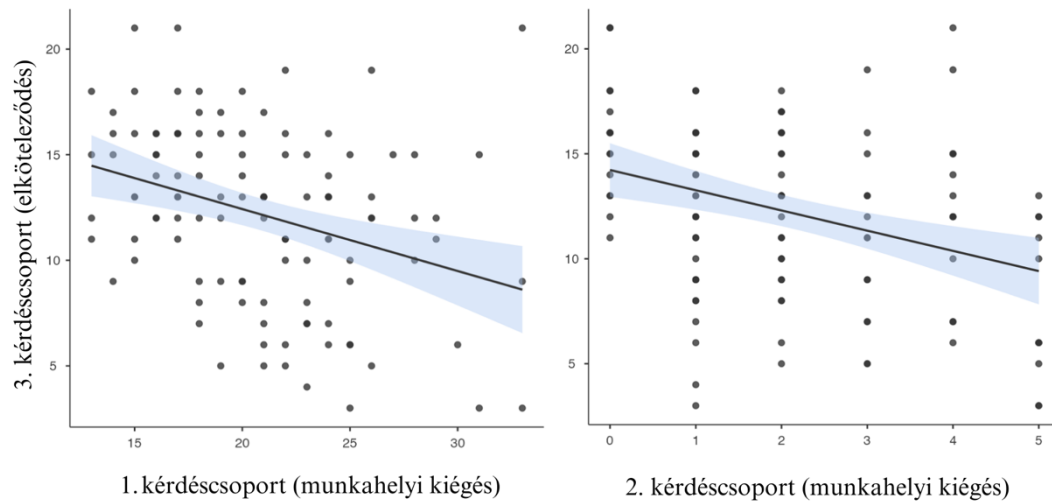
A munkahelyi kiégés és az elköteleződés Spearman-féle korrelációjának értékei

		3. kérdéscsoport (elköteleződés)
1. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	Spearman ρ	-0,355*
	p érték	<,001
2. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	Spearman ρ	-0,349*
	p érték	<,001

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

Megjegyzés: * $p < 0,001$

Az átlag mintavételi eloszlásának szórása a standard hiba, mely a szórás valódi értékének becslésére utal – ezt mutatja a két diagram, összehasonlításképpen egymás mellé helyezve (8. ábra). A standard hiba méri az átlagok különbségének nagyságát, az adatok értékének standard hibája megmutatja, hogy mennyire pontosan becsüli meg a valós értékeket az adatokból nyert átlag.



8. ábra: **A munkahelyi kiégés és az elköteleződés kapcsolata (korrelációja) standard hibával**

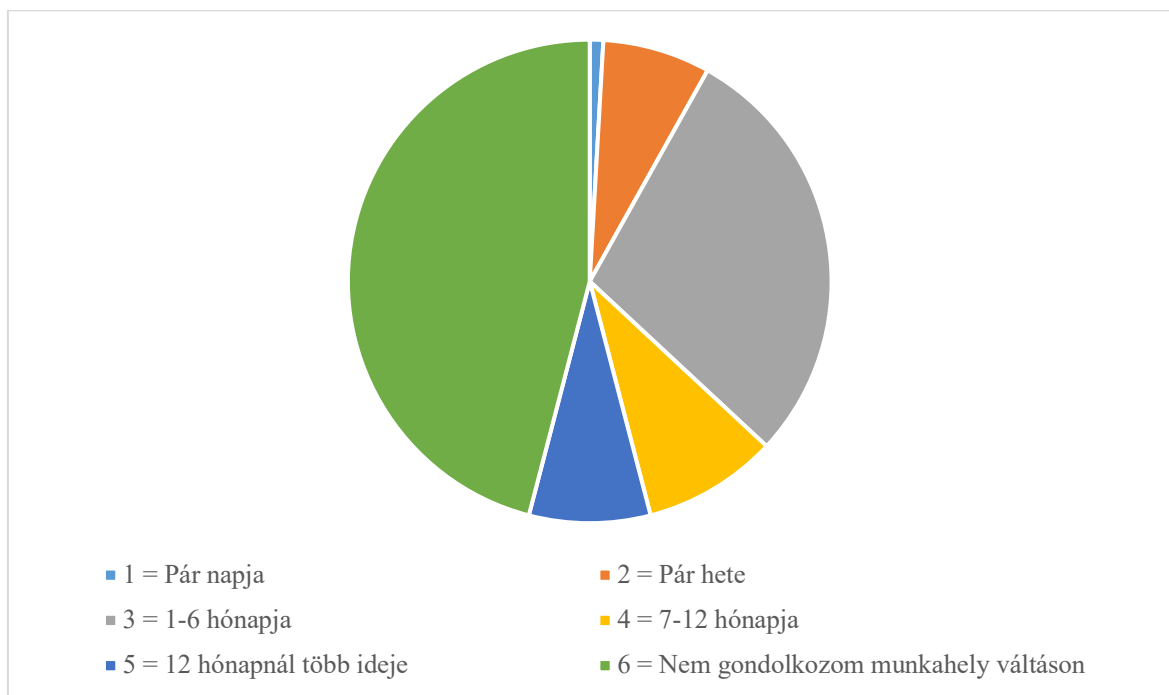
Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

4.3. Munkahelyváltási szándék

Ahogy korábban is említettem, kutatások kimutatták, hogy a munkakörülmények végleges megváltoztatása nélkül a kiégés hosszú ideig meglehetősen állandó marad (Maslach & Leiter, 2016), illetve, ha egy munkavállalónak nő az elköteleződési szintje, kétszer nagyobb valószínűséggel szeretne a vállalatnál maradni és megtenni azt a plusz erőfeszítést, amely ahhoz szükséges, hogy kiemelkedően jól végezze el a munkáját (Fernandez, 2007). Emiatt két kérdést beépítettem a kérdőívembe, melyek a munkahelyváltási szándékról szólnak. Az első kérdés „Ha munkahelyváltáson gondolkozik, milyen régóta foglalkoztatja ez a téma?”, melyre 6 válaszlehetőséget adtam: az első öt az időtartamot jelölte (például pár napja vagy 12 hónapnál több ideje), a hatodik szerint pedig nem gondolkozik a kitöltő munkahelyváltáson (9. ábra).

Érdekes megfigyelni, hogy a 111 kitöltő közül 51 azt jelölte, hogy nem gondolkozik munkahelyváltáson, mely az egész mintának a 45,95%-a. Azok közül, akik gondolkoznak munkahelyváltáson – tehát azt az időtartamot jelölték, amióta gondolkoznak ezen a kérdésen

– mindössze 1 fő volt, aki pár napja gondolkozik rajta, míg 8 fő már pár hete. A hosszabb ideje gondolkozók közül 32 fő 1-6 hónapja, 10 fő 7-12 hónapja, míg 9 fő több, mint egy éve fontolgatja a munkahelyváltást. Tehát a kitöltők több, mint fele (54,05%) tervez vagy már megfordult a fejében, hogy munkát váltson. Ezek közül 19-en már több, mint fél éve gondolkoznak rajta, ami elég hosszú idő. Azért is érdekes ez a kérdés, mivel a csendes felmondás és az elköteleződés hiánya mind óriási pénzügyi terhet ró a szervezetekre, és a vállalati kultúra is romlásnak indulhat – ha a munkavállalók egy része nem érzi jól magát, nem vállal extra projekteket, nincs megfelelő kapcsolata a kollégáival, az jelentős romboló hatással bír a munkahelyi morál tekintetében.

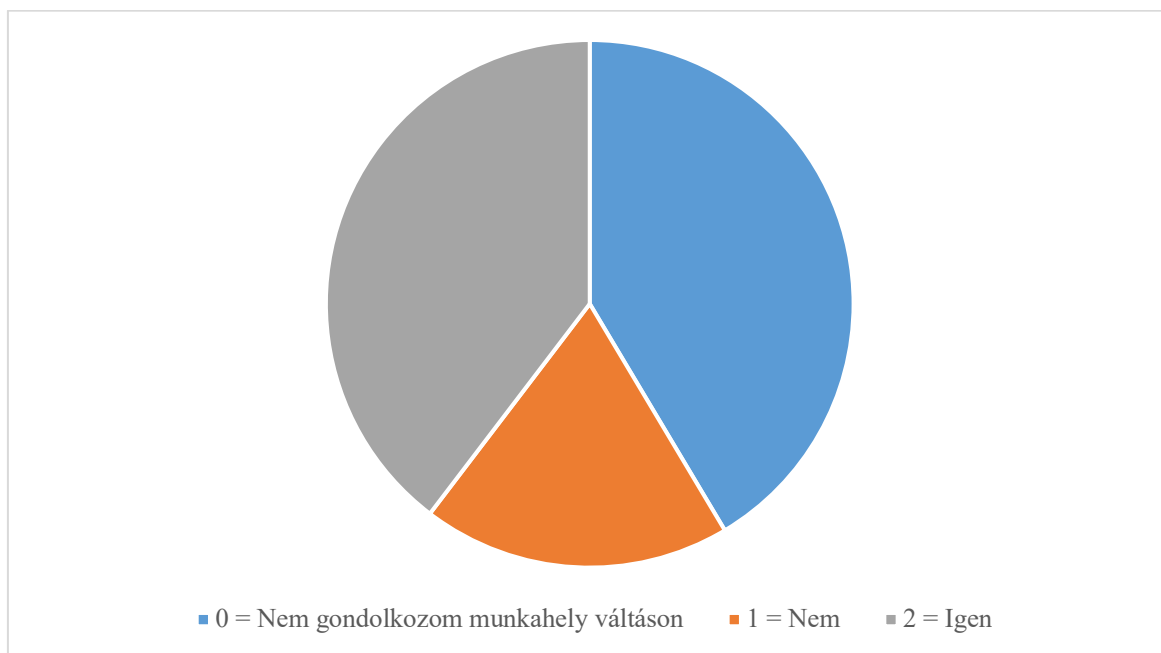


9. ábra: **Eloszlás: milyen régóta foglalkoztatja a kitöltőket a munkahelyváltás gondolata?**

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

A következő munkahelyváltással kapcsolatos kérdés az volt, hogy „Ha munkahelyet szeretne váltani, azt a közeljövőben meg is tenné?”. Erre a kérdésre 3 válaszlehetőség volt: igen, nem, illetve „nem gondolkozom munkahelyváltáson” (10. ábra). Kiemelném, hogy az előző kérdésnél a 111 kitöltőből 51 fő jelölte azt a választ, hogy nem szeretne munkahelyet váltani, ennél a kérdésnél azonban csak 44 fő (39,64%) jelölte ezt az opciót. Ez lehetséges, hogy betudható a kérdőívekkel kapcsolatos félreértésekhez, miszerint nem lehet ellenőrizni, hogy a kitöltő úgy értelmezte-e a kérdőív kérdéseit, mint amilyen értelemben azt a kutató

kiértékeli. Ehhez hozzájön az is, hogy nemmel válaszolt a kitöltők közül 46 fő, ami a teljes minta 41,44%-a, míg 21 fő (18,92%) jelölte az igen választ, azaz, hogy a közeljövőben valóban váltana is munkahelyet. Összességében elég alacsony lett azon kitöltők száma, akik valóban szeretnének hamarosan munkahelyet váltani, melynek hátterében valószínűleg a jelenlegi gazdasági recesszió, a bizonytalan munkaerőpiaci helyzet, illetve a megszokásból való kilépés nehézségének tényezői állhatnak.



10. ábra: **Eloszlás: milyen arányban váltanának a kitöltők munkát a közeljövőben?**

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

4.4. Beosztás és elköteleződés kapcsolata

Ahogy említettem, a kérdőív demográfiai részében megkérdeztem a kitöltőket, hogy milyen beosztásban dolgoznak: nagy részük (82,88%, azaz 92 fő) alkalmazott, vezetői feladatok nélkül. Azonban megvizsgáltam, hogy a vezetői beosztásban dolgozó munkavállalók mennyire elkötelezettek. Az utóbbi kategóriába tartozó 19 fővel végzett számítások egyértelműen nem reprezentatívak, de érdekes lehet ránézni, hogy ezen a kis mintán milyen eredmények jönnek ki.

Az UWES-3 kérdőív részlet leírása alapján a lehetséges maximum pontszám 21 ebben a kérdéskörben (mely a legnagyobb mértékű elköteleződést jelöli). A beosztott pozícióban dolgozó munkavállalók UWES-3 kérdőív alapján értékelt válaszaik alapján 12,3 lett az átlag. Ehhez képest az alsósintű vezetők (8 fő) körében ez az érték alacsonyabb volt: 11,6. A

középvezetők (10 fő) 12,2 értékű átlaggal majdnem elérték az alkalmazottak elköteleződési szintjét, míg a felsővezető (1 fő) mindössze 9 pontot adott a kérdőív elköteleződéssel kapcsolatos kérdéseire.

A társas támogatással kapcsolatban kiemeltem a vezetői magány fogalmát, mely itt valamelyest szintén megfigyelhető: a legjobb értéket a nem-vezetői, beosztotti szinten kaptam, mivel a munkavállalók szabadon kifejezhetik problémáikat egymás között, rengeteg lehetőség van kapcsolódásra és közös munkára, míg a felsővezetőknél ez ritkán valósulhat meg. Nem véletlen, hogy a vezetői szinteken alacsonyabb elköteleződési szint figyelhető meg, hiszen a társas támogatás csökkenti a kiégést, ezáltal közvetetten növelve az elköteleződést.

5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Multinacionális vállalatok munkavállalói körében végzett kutatásom eredményei alapján elemeztem a kapcsolatot a munkahelyi kiégés és az elköteleződés között. Első lépésként a Shapiro-Wilk-próbát használtam a minta normalitásának vizsgálatához – mivel szignifikáns eltérés jött ki a mintám és a normális eloszlás között, a Spearman-féle rangkorrelációt alkalmaztam a kapcsolat vizsgálatára.

A munkahelyi kiégés és az elköteleződés között gyenge, fordított kapcsolat van, melynél a fordított azt jelenti, hogy minél magasabb a kiégés szintje, annál alacsonyabb az elköteleződés szintje, és fordítva. A gyenge érték azt jelöli, hogy nem független a két tényező egymástól, azonban nem markáns a kapcsolatuk, hiszen nem minden kitöltő esetében figyelhető meg ez az együttjárás. Fontos kiemelni, hogy kutatásom nem reprezentatív, azonban a szakirodalom alapján ennél sokkal jelentősebb mértékű a kapcsolat a kiégés és az elköteleződés között.

Maslach és Leiter (2016) szerint a kiégés hosszan tartó válasz a munkahelyi krónikus érzelmi és interperszonális stresszhatásokra, melyet a kimerültség, a cinizmus és a szakmai eredménytelenség három dimenziója határoz meg. Ezzel szemben Schaufeli és Bakker (2004) úgy definiálja a munkával való elköteleződést, mint egy pozitív kielégítő, munkával kapcsolatos lelkiállapotot, melyet életerő, odaadás és belemerülés jellemez – mely nem más, mint a kiégés ellentéte. Ezek alapján a kiégés és az elköteleződés között erős, fordított kapcsolat van.

A kérdőívem különböző kérdéscsoportjainak vizsgálatánál kiderült, hogy kifejezetten vegyes a minta: vannak olyan kitöltők, akiknél a kiégés már bekövetkezett vagy elindult a folyamat, viszont többen is pozitívan értékelik a munkájukat és nincsenek kiégésre utaló jelek. Az elköteleződésre vonatkozó kérdések esetében a legtöbben a közepes gyakoriságokat választották, míg a belemerülési dimenziónál volt a legmagasabb a kitöltők pontszáma, tehát ezzel a kategóriával tudtak a legjobban azonosulni. Elmondható, hogy a válaszok aránylag pozitív képet festenek a kitöltők elköteleződési szintjéről.

Az elköteleződéssel kapcsolatos kérdéscsoportot összehasonlítottam a beosztással, melyek átlagának segítségével felfedeztem a vezetői magány jelenségét – még ha ilyen kis mintán nem is reprezentatív az eredmény, érdekes volt megfigyelni a válaszok alapján ezt a

kapcsolatot. Ezek alapján a beosztott pozícióban dolgozók valószínűleg sokkal jobban tudnak kapcsolódni kollégáikkal, mint vezető társaik, mivel megoszthatják egymással problémáikat, közösen tölthetik szüneteiket (például kávézás, ebédelés). Míg a vezetők (mintám esetében főleg az alsószintű és a felsővezetői pozícióban dolgozók) várhatóan kevésbé tudják megélni ezt a kapcsolódás, a munkahelyi társas támasz érzését, mivel felmerülhet az inkompetencia kérdése, ha feletteseikkel vagy beosztottaikkal próbálnak meg problémáikról, kétségeikről beszélni. Attól függetlenül, hogy a velük egy szinten dolgozó vezetőknek is szükségük lehet a kapcsolódásra, ők sem minden esetben nyitottak, hiszen a vállalati kultúra nem feltétlenül biztosít erre lehetőséget.

Ezekén túl, a kutatásomba illesztett két kérdés a munkahelyváltási szándékkal kapcsolatban azt mutatta, hogy a kitöltők majdnem fele nem szeretne munkát váltani, mely azt jelenti, hogy valószínűleg elégedettek a jelenlegi munkahelyükkel és munkakörükkel. A többi válaszadó kb. 17%-a már több, mint fél éve gondolkozik munkahelyváltáson, de közülük nem mindenki jelölte a következő kérdés kapcsán, hogy a közeljövőben ezt meg is tenné. Ez azt jelenti, hogy valószínűleg nem elégedettek, esetleg rosszul is érzik magukat a jelenlegi munkahelyükön, mégsem tesznek a változás érdekében. Ahogy a kutatásom részletezésében is írtam, ez valójában problémás a szervezetek szemszögéből, hiszen azok a munkavállalók, akik nem érzik jól magukat a munkahelyükön, nem fogják teljesíteni a kitűzött célokat, még ha a munkaköri leírásuk szerinti munkájukat el is végzik. Ezt neveztem csendes felmondásnak, mely igen költséges lehet a vállalatoknak, hiszen a teljesítménycsökkenés és a romló szervezeti kultúra fluktuációhoz vezethet, mely könnyen hosszú távú problémává válhat, ha nincs idejében felismerni a forrása és nincs megfelelően kezelve. Ezek alapján mindenképpen kiemelendő, hogy a vállalatoknak oda kellene figyelniük a munkavállalók panaszaira, és szükséges lenne biztosítaniuk olyan lehetőségeket, mellyel a dolgozók meg tudják védeni testi-lelki egészségüket, ezáltal megelőzve a kiégést és növelve az elköteleződést.

A munkahelyi stressz csökkentése és a kiégés megelőzése kulcsfontosságú az elköteleződés növelése szempontjából. A kiégés megjelenése, növekedése és az elköteleződés csökkenése rengeteg problémát okozhat a vállalatnak, többek között fluktuációt, rejtett költségeket, a munkavállalói jóllét és a szervezeti kultúra minőségének romlását, illetve a termelékenység csökkenését (Maslach & Jackson, 1981; Fernandez, 2007).

A kiégés megelőzése és csökkentése nem csak az érintettek életminőségének javítását célozza – kiemelt fontosságú a hiányzások és a munkahelyváltások okozta gazdasági veszteségek megelőzése szempontjából is (Awa et al, 2010).

A jól kidolgozott prevenciós programok, melyek mind egyéni, mind szervezeti szintű megelőző intézkedéseket eszközölnek, pozitív hatással vannak és jelentős előnyökkel szolgálnak a kiégés tüneteire és a munkahelyi mentális egészségre (Awa et al, 2010). A program befejezése után érdemes bizonyos időközönként újabb továbbképzésekkel fokozni az eredményeket. A kiégés kockázatának csökkentése érdekében a szervezeti struktúra és munkafolyamatok módosítása, szakmai fejlesztési programok és egyéni szintű intézkedések is szükségesek (Lee et al, 2013).

A transzparens kommunikáció és a munkavállalók tájékoztatása a változásokról, illetve különböző tréningek és workshopok szervezése, és a munkavállalók részvételre való ösztönzése elengedhetetlen. Érdemes a vállalatnak megfelelő szervezeti kultúrát, támogató közeget kialakítani és lehetőséget biztosítani a társas támasz kialakulására a munkahelyen. Vezetőként ajánlatos beszélgetést kezdeményezni a kollégákkal, megkérdezni tőlük, hogy min változtatnának vagy lenne-e kedvük részt venni valamilyen tréningen, illetve meghallgatni a véleményüket és valódi változtatást kezdeményezni a visszajelzések alapján (Moss, 2019; Herendi, 2020).

Manapság egyre gyakoribb a különböző mentális egészséget támogató és kiégést megelőző programok, előadások szervezése, illetve ingyenes pszichológiai konzultációk biztosítása, és az önismeret támogatása a munkahelyen. Ezek a lehetőségek nagyban hozzájárulnak az egészséges életmód és a mentális egészség fő tényezőinek megismeréséhez, melyek segítenek a munkavállalóknak tudatosan felkészülni és időben felismerni a problémát.

Vannak azonban olyan helyzetek, amikor a prevenció már nem elegendő, és foglalkozni kell a kiégés kezelésével is. A kezdeti szakaszban fontos az elvárások realisabb kialakítása, a kisebb mértékű bevonódás és a munka-magánélet egyensúly megteremtése egyéni szinten. A következő szakaszokban a képzések és a tréningek továbbra is segíthetnek többek között az önismeret és a célkitűzések újraértékelésének elkezdésében (Dávid et al, 2014).

Ha egy szervezet nem tud hatékonyan megküzdeni a rossz munkahelyi környezet és a kiégés növekedése által kialakult fluktuációval és elköteleződés-csökkenéssel, javasolt egy szakértő HR tanácsadót bevonni, aki meg tudja vizsgálni a gyökérokokat és megfelelő stratégiát felépíteni a vállalati kultúra javítása, a kiégés kezelése és az elköteleződés növelése érdekében.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Modern életünk egyre gyorsuló mindennapjai során számos kihívást jelentő helyzettel találkozhatunk. Ennek eredményeként az emberek gyakran találják magukat olyan stresszhelyzetekben, ahol a felelősség és az elvárások túlzott teherként nehezednek rájuk. A stressz, mint a környezeti ingerekre adott válasz, bár természetes velejárója az életünknek, hosszú távú és fokozott formában jelentős kihívást jelenthet az egyéni jóllét és az életminőség szempontjából. Ezen körülmények között fontos megérteni a stressz kialakulásának okait és annak hatásait a mindennapi életünk során. Ezáltal kiemelkedő figyelmet érdemel a munkahelyi kiégés (*burnout*) is – egy olyan állapot, amely háttérében gyakran a munkahelyi stressz áll. A kiégés nem csupán egyéni, de szervezeti szinten is komoly kihívást jelent, befolyásolva a teljesítményt, az elköteleződést és a munkahelyi légkört.

A téma aktualitása kapcsán, dolgozatom célja a munkahelyi stressz, a kiégés és az elköteleződés (*engagement*) kapcsolatának vizsgálata. A továbbiakban összefoglalom a főbb megállapításokat és tanulságokat, melyeket a szakirodalom és a kutatásom eredményei alapján írtam le.

A stressz szintjének van egy szubjektív optimális értéke, mely a legmegfelelőbb a személy számára a munkavégzés hatékonysága szempontjából. Kedvezőtlen aktivációs szint esetén a személy fokozott igénybevételre kényszerül és sokkal hamarabb kifárad, mely további frusztrációt és a kudarcérzést okoz a csökkent teljesítmény miatt (Dávid et al, 2010). Az előbb említett sokféle inger erős fizikai és mentális reakciót válthat ki. Amennyiben a stresszhatások és az alkalmazkodási nehézségek hosszú távon fennállnak, és az elvárásoknak való megfelelés folyamatos nyomást jelent, az az embereket mind testileg, mind lelkileg kimerítheti, mely komoly egészségügyi problémák kialakulásához is vezethet hosszú távon.

Szeretném kiemelni, hogy még akkor is, amikor a stressz megterhelőnek tűnik, hozzájárulhat a személyes fejlődéshez és a teljesítmény javulásához. Napjainkban a stressz szinte mindenki életének meghatározó tényezője. Ezek a stresszforrások lehetnek pozitív irányúak, melyek motiválnak és fejlődésre ösztönöznek, illetve negatív irányúak is, melyek kimerültséget és betegségeket okozhatnak. Fontos megjegyezni, hogy a túl kevés inger ugyanúgy lehet negatív hatással az emberekre, mint a túlzott ingerlés – Selye (1983) ezt úgy fogalmazta meg, hogy a „stressz az élet sava-borsa”. Ellenben, a stressz önmagában nem

okoz betegséget – a kulcs az, ahogy az egyén a stresszhelyzetre reagál. Lazarus (1966) megküzdésnek (*coping*) nevezte el a stresszhelyzet megoldását célzó alkalmazkodási próbálkozásokat. A megküzdési stratégiák csoportosításának legismertebb megközelítése Lazarus és Folkman (1984) munkájára épül.

A társas támogatás egy igen jelentős megküzdési forma, melyet mások biztosítanak nekünk, és pozitív hatással van az egyénre a stresszorok negatív hatásának csökkentése által (Smith & Mackie, 2001; Pikó, 2002). Ezen felül, a társas támogatás jelentősen csökkentheti a szorongást, a munkahelyi stressz és a kiegészés tünetek kialakulását. Dolgozatomba beemeltem a vezetői magány témakörét is, mivel manapság igen nagy az aktualitása és úgy gondoltam, hogy hasznos lehet a társas támasz fontosságának megértéséhez.

A stresszel kapcsolatban az érzelmi munka fogalmát is megemlítettem, mivel jelentős hatása van és rengeteg stressz keletkezhet ennek kapcsán, hiszen érzelmi disszonanciát élhetünk meg, ha szubjektív érzelmeink és az általunk kifejezett, illetve az elvárt érzelmek nem egyeznek meg (Zapf, 2002). Ez alapján látszik, hogy az érzelmi munka az érzelmek menedzselését jelenti, mely stresszel jár és hatással van az egyén egészségi állapotára (Hochschild, 1983).

A személy munkájához fűződő kapcsolatát, valamint a kapcsolat megromlása esetén felmerülő nehézségeket már régóta fontos jelenséggént ismerik el. A munkahelyi kiégés hosszan tartó válasz a munkahelyi krónikus érzelmi és interperszonális stresszhatásokra, melyet a kimerültség, a cinizmus és a szakmai eredménytelenség három dimenziója határoz meg (Maslach & Leiter, 2016). A kiégés enyhítésére és a munkával való elköteleződés elősegítésére irányuló beavatkozások szervezeti és személyes szinten egyaránt szükségesek, mivel a kiégés összefügghet a munkahelyi fluktuációval, a hiányzásokkal és a morál alacsony szintjével (Maslach & Jackson, 1981). A kiégés gyakran észrevétlenül indul, majd évek alatt alakul ki és jut el a személy a teljes kiégettség fázisába – fontos kiemelni, hogy a kiégés egyes fázisaiban különböző intervenciós lépések eszközölése szükséges (Tandari-Kovács, 2010).

A kiégés kapcsán dolgozatomban megemlítem a csendes felmondás (*quiet quitting*) témakörét is, hiszen a csendes kilépőknek jelentősen csökkenhet az elköteleződése, megnövekedhet a hiányzások száma és csökken a teljesítményük is, mely hosszú távon

fluktuációhoz vezethet (Varsányi, 2023). Fontos megérteni, hogy az elköteleződés kulcsfontosságú tényező a munkahelyi teljesítmény és elégedettség szempontjából. Az elköteleződés fenntartása tehát elengedhetetlen az egyének hosszú távú sikeréhez és a szervezetek hatékony működéséhez. A stressz, a kiégés és a csendes kilépés összefonódása azt mutatja, hogy a munkahelyi környezet és vezetési gyakorlatok nagy hatással vannak az egyének pszichológiai állapotára és elköteleződésére. Az elköteleződés erősítése, a stresszkezelési stratégiák kialakítása és a kiégés megelőzése együttesen járulhat hozzá a produktív és kiegyensúlyozott munkakörnyezet kialakításához, amely elősegíti az egyének hosszú távú elköteleződését és sikerét.

Kiemelném, hogy a munka iránti elköteleződésnek pozitív szerepe van a kiégés megelőzésében (Bakker et al, 2008). Schaufeli és Bakker (2004) a munkával való elköteleződést úgy definiálja, mint egy pozitív, kielégítő, munkával kapcsolatos lelkiállapotot, amelyet életerő (*vigor*), odaadás (*dedication*) és belemerülés (*absorption*) jellemez – mely nem más, mint a kiégés ellentéte.

A munkával való személyes kapcsolat alapvető fontosságú a munkavállalói elköteleződés kialakításában. Ezek alapján a kutatásomban a munkahelyi kiégés és a munka iránti elköteleződés szintjét mértem, illetve a két fogalom kapcsolatát vizsgáltam. Kérdőíves felmérést végeztem multinacionális vállalatok munkavállalói körében – a munkahelyi kiégéssel kapcsolatban saját kérdéseket alkalmaztam Maslach és Leiter (2016) kutatása, illetve más szakirodalmak alapján, míg az elköteleződés mérésére az *Utrecht munka iránti elköteleződés* 3 ítemes kérdőívét használtam, mely az előbb említett elköteleződési dimenziót, azaz a kiégés hiányát vizsgálja. Ezentúl, a munkahelyváltási szándékkal kapcsolatos kérdésekkel egészítettem ki a kérdőívet.

A kitöltők válaszai alapján (N = 111) első körben az SPSS nevű program használatával, a Shapiro-Wilk-próba segítségével normalitás vizsgálatot végeztem a változókon, mely azt méri, hogy van-e szignifikáns különbség a mintám eloszlása és a normál eloszlás között. A kérdőívem adatainak nem normális eloszlása indokolta, hogy Spearman-féle rangkorrelációt használjak a továbbiakban. Kérdőívem több fordított kérdést is tartalmazott, melyeket fordított kódolással alkalmaztam.

A kérdőív különböző kérdéscsoportjait vizsgálva egészen vegyes válaszok érkeztek az egyes kérdésekre. A kiégésre vonatkozó kérdéseknél arra következtettem, hogy vannak kitöltők, akik teljesen elégedettek a jelenlegi munkahelyükkel és nincsenek kiégésre utaló jelek, míg vannak olyan is, akiknél valószínűleg már elindult a kiégés folyamata. Az elköteleződésre vonatkozó kérdések esetében összességében inkább pozitív képet kaptam a kitöltők válaszai alapján: legtöbbször a közepes gyakoriságokat jelölték, ám a belemerülési dimenzió vizsgálatánál inkább magasabb értékek jöttek ki.

A munkahelyi kiégés és az elköteleződés korrelációjának mérésekor mindkét kiégési kérdéscsoport elköteleződéshez viszonyított értéke negatív, alacsony (-0,3 körüli) értéket adott, melyből gyenge, fordított kapcsolatra következtethetünk, tehát a két tényező nem független egymástól. Szeretném kiemelni, hogy kutatásom nem reprezentatív, illetve a szakirodalom alapján ennél jóval erősebb kapcsolatot feltételezhetünk.

A munkahelyváltási szándékkal kapcsolatos kérdések azt mutatták, hogy a kitöltők majdnem fele nem szeretne munkahelyet váltani, mely azt jelenti, hogy valószínűleg elégedettek a jelenlegi munkahelyükkel és munkakörükkel. A többi válaszadó kb. 17%-a már több, mint fél éve gondolkodik munkahelyváltáson, de közülük nem mindenki jelölte a következő kérdés kapcsán, hogy a közeljövőben ezt meg is tenné. Ezek alapján gyanakodhatunk a csendes felmondás jelenségére, hiszen nem mindenki teheti meg, hogy kilépjen a munkahelyéről, viszont valószínűleg nem érzik jól magukat jelenlegi pozíciójukban. A vezetői magánnyal kapcsolatban megvizsgáltam a kitöltők beosztását és az elköteleződési szintjüket. Mivel elég kevés kitöltő volt vezetői pozícióban, nem feltételezhetünk egyértelmű együttjárást az adatok között, de mindenképp érdekes megfigyelni az eredményeket: az alsószintű, illetve a felsővezetői pozícióban dolgozó kitöltőknél valóban alacsonyabb lett az elköteleződési szint, mint a többi kitöltőnél.

A munkahelyi stressz csökkentése és a kiégés megelőzése kulcsfontosságú az elköteleződés növelése szempontjából. A kiégés megjelenése, növekedése és az elköteleződés csökkenése rengeteg problémát okozhat a vállalatnak, többek között fluktuációt, rejtett költségeket, a munkavállalói jóllét és a szervezeti kultúra minőségének romlását, illetve a termelékenység csökkenését (Maslach & Jackson, 1981; Fernandez, 2007).

A kiégés megelőzése és csökkentése nem csak az érintettek életminőségének javítását célozza – kiemelt fontosságú a hiányzások és a munkahelyváltások okozta gazdasági veszteségek megelőzése szempontjából is (Awa et al, 2010).

Irodalomjegyzék

Szakirodalom

1. Adamson, B., Axmith, M. (2003). The CEO disconnect: Finding consistency between personal values and the demands of leadership. *Ivey Business Journal*, May/June, 1-6.
2. Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, May-June.
3. Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labour in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18, 88-115. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508> (Letöltés dátuma: 2023.10.13.)
4. Asnani, V., Pandey, U. D. & Sawhney, M. (2004). Social support and occupational health of working women. *J Health Manag*, 6(2): 129-139. <https://doi.org/10.1177/097206340400600204> (Letöltés dátuma: 2023.09.19.)
5. Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., Nolen-Hoeksema, S. (2003). *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
6. Aveline, O. M. (1995). Doing your job well: Occupational stress and performance in mental health workers. *Current Opinion Psych*, 8(2), 73–75.
7. Awa, W. L., Plaumann, M., Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs, *Patient Education and Counseling*, Volume 78, Issue 2, pp. 184-190 <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
8. Bakker, A. B., Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: a theoretical analysis. *Burnout Res.* 2014;1:112–119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
9. Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *J Manag Psychol.* 2007;22:309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
10. Bakker, A. B., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. (2005). Burnout contagion among intensive care nurses. *J Adv Nurs.* 2005;51:276–287. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03494.x> (Letöltés dátuma: 2023.09.10.)
11. Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 2008, 3, 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649> (Letöltés dátuma: 2023.11.01.)
12. Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 2007;61:1028–37. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.2006.054999> (Letöltés dátuma: 2023.11.03.)
13. Beck-Bíró, K. (2020). A felsővezetői lét elviselhetetlen könnyűsége – mire válasz az intenzív és/ vagy versenyszerű sportolás a felső vezetők körében? *Budapest Management Review*, 51 (2). pp. 74-85. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.02.06> (Letöltés dátuma: 2023.11.05.)

14. Becton, J. B., Walker, H. J., Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
15. Boncz, I. (2015). Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs.
16. Bridger, E. (2014). *Employee Engagement (HR Fundamentals)*. Kogan Page Ltd.
17. Cable, D. (2018). How humble leadership really works. *Harvard Business Review*, April.
18. Carson, J., Cavagin, J., Bunclark, J., Maal, S., Gournay, K., Kuipers, E., Holloway, F., West, M. (1999). Effective communication in mental health nurses: Did social support save the psychiatric nurse? *NT Res*, 4(1): 31-42. <https://doi.org/10.1177/136140969900400105> (Letöltés dátuma: 2023.10.01.)
19. Coffey, M. (2000). Stress and coping in forensic community mental health nurses: Demographic information and qualitative findings. *NT Res*, 5(2):100-111. <https://doi.org/10.1177/136140960000500205> (Letöltés dátuma: 2023.09.15.)
20. Cohen, S., Wills, T. A. (1985). Interpersonal Support Evaluation List (ISEL). In Cohen, S., Wills, T. A.: *Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis*. Psychological Bulletin, 98, 310–357. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.98.2.310> (Letöltés dátuma: 2023.10.01.)
21. Cooper, C. L. (1986). Job distress: Recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. *Bull Br. Psychol. Soc.*, 39, 325–331.
22. Csabai, M., Molnár, P. (2009). *Orvosi pszichológia és klinikai egészségpszichológia*. Medicina Könyvkiadó. Budapest.
23. Csíkszentmihályi, M. (2001). *Flow – Az áramlat, a tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
24. Dávid, I., Fülöp, M., Pataky, N., Rudas, J. (2014). *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.
25. Duldt, B. W. (1981). Anger: An alienating communication hazard for nurses. *Nursing Outlook*, 640–664.
26. Edelwich, J., Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions*. Human Sciences Press, New York.
27. Egan, M., Bambra, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M., Thomson, H. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *J Epidemiol Commun Health*, 2007;61:945–54. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.2006.054965> (Letöltés dátuma: 2023.11.03.)
28. European Agency for Safety and Health at Work (2000). *Research on Work-related Stress*. EASHW, Bilbao.
29. Farrington, A. (1997). Strategies for reducing stress and burnout in nursing. *British Journal of Nursing*, 6 (1), 44–50. <https://doi.org/10.12968/bjon.1997.6.1.44> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
30. Fernandez, C. P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(5), 524-526.

<https://doi.org/10.1097/01.PHH.0000285207.63835.50>
(Letöltés dátuma: 2023.10.25.)

31. Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, Vol. 30, 1.
32. Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*. 12(1). <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0086411> (Letöltés dátuma: 2023.05.02.)
33. Freudenberger, H. J., North G. (1992). *Burnout bei Frauen*. Fischer, Frankfurt am Main.
34. Gascon, S., Leiter, M. P., Andrés, E. (2013). The role of aggression suffered by healthcare workers as predictors of burnout. *J Clin Nurs*. 2013;22: 3120–3129. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2012.04255.x> (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)
35. Gilstrap, C. M., Schall, S., Gilstrap, C. A. (2019). Stress in international work: Stressors and coping strategies of RNGO international directors. *Communication Quarterly*, 67:5, 506–525. <https://doi.org/10.1080/01463373.2019.1668441> (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)
36. Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 39 Issue: 2, pp.98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
37. Golembiewski, R. T., Hilles, R., Daly, R. (1987). Some effects of multiple OD interventions on burnout and work site features. *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(3), 295–313. <https://doi.org/10.1177/002188638702300302> (Letöltés dátuma: 2023.09.10.)
38. González-Morales, M., Peiró, J. M., Rodríguez, I., Bliese, P. D. (2012). Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout. *Anxiety Stress Coping*. 2012;25:43–61. <https://doi.org/10.1080/10615806.2010.542808> (Letöltés dátuma: 2023.10.10.)
39. Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.5.1.95> (Letöltés dátuma: 2023.05.02.)
40. Guillaume, C. & Pochic, S. (2008). What would you sacrifice? Access to top management and the work– life balance. *Gender, Work and Organization*. 16 (1): 14–36. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2007.00354.x> (Letöltés dátuma: 2023.11.02.)
41. Hárđi, I. (1992). *A lélek egészségvédelme*. Springer Hungarica Kiadó, Budapest.
42. Henderson, A. S. (1992). Social support and depression. In Veiel, H. O. F., Baumann, U. (szerk.). *The meaning and measurement of social support* (pp. 85–92). Hemisphere Publishing Corp.
43. Hézser, G. (1996). *Miért? Rendszerszemlélet és lelkipozóói gyakorlat*. Kálvin János Kiadó, Budapest.
44. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.44.3.513> (Letöltés dátuma: 2023.09.22.)

45. Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. *The Production of Reality: Essays and Readings on Social Interaction*. University of California Press, Berkeley. <https://doi.org/10.1525/9780520951853> (Letöltés dátuma: 2023.11.02.)
46. Holmes, S. (2001). Work-related stress: A brief review. *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, 121(4), 230–235. <https://doi.org/10.1177/146642400112100406> (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)
47. Ingersoll, G. L., Cook, J. A., Fogel, S., Applegate, M., Frank, B. (1999). The effect of patient-focused redesign on midlevel nurse managers' role responsibilities and work environment. *The Journal of Nursing Administration*, 29(5), 21–27.
48. Jenkins, J. M., & Oatley, K. (2001). *Érzelmeink*. Osiris Kiadó, Budapest.
49. Juhász, Á. (2002). *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés, Budapest.
50. Kállai, J. (2007). Egészség és társas támogatás. In: Kállai, J., Varga, J., Oláh, A. (szerk.). *Egészségpszichológia a gyakorlatban* (pp. 199-216). Medicina, Budapest.
51. Kapoor, C., Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 3 Iss 4 pp. 308 – 318 <https://doi.org/10.1108/17554211111162435> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
52. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
53. Kedem-Tahar, E., Felix-Kellermann, P. (1996). Psychodrama and drama therapy: A comparison. *The Arts in Psychotherapy*, 23(1), 27–36.
54. Kovács, M., Hegedűs, K. (2008). Érzelmi megterhelődés az egészségügyben. In: Kopp, M. (szerk.). *Magyar lelkiállapot. Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban* (pp. 347-355). Semmelweis Kiadó, Budapest.
55. Kulcsár, Z. (2005). A társas interakciók pszichológiai hatásai és agyi mechanizmusai. Egy hipotézis körvonalai. Társas támogatás. In Kulcsár, Z. (szerk.): *Teher alatt... Pozitív traumafeldolgozás és poszttraumás személyiségfejlődés. Szöveggyűjtemény* (pp. 315-396). Trefort Kiadó, Budapest.
56. Larcker, D. (2013). *“Lonely at the Top” Resonates for Most CEOs*. Stanford Business.
57. Lázár, I. (2001). Szociálimmunológia. In Buda, B., Kopp, M. (szerk.): *Magatartástudományok* (pp. 227–265). Medicina Könyvkiadó Rt., Budapest.
58. Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.
59. Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisals, and Coping*. Springer-Verlag, New York.
60. Lee, R.T., Seo, B., Hladkyl, S., Lovell, B.L., Schwartzmann, L. (2013). Correlates of physician burnout across regions and specialties: A meta-analysis. *Hum Resour Health*, 11, 48. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-48> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)

61. Leiter, M. P., Maslach, C. (2005). A mediation model of job burnout. In: Antoniou, A. S. G., Cooper, C. L. (szerk.). *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 544–564). Edward Elgar, Cheltenham.
62. Leiter, M. P., Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burn-out. *J Nurs Manag.* 2009;17:331–339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x> (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)
63. Macky, K., Gardner, D., Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 8, pp. 857-861 <https://doi.org/10.1108/02683940810904358> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
64. Margalit, A. P., Glick, S. M., Benbassat, J., Cohen, A., Kats, M. (2005). Promoting a biopsychosocial orientation in family practice: effect of two teaching programs on the knowledge and attitudes of practising primary care physicians. *Medical Teacher*, 2005;27:613–8. <https://doi.org/10.1080/01421590500097091> (Letöltés: 2023.11.02.)
65. Maslach, C. (1976). Burned-out. *Hum Behav.* 1976;9(5):16–22.
66. Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205> (Letöltés: 2023.04.22.)
67. Maslach, C., Jackson, S. E. (1982). Burnout in Health Professions. A Social Psychological Analysis. In: Sanders, G. S., Suls, J. (szerk.). *Social Psychology of Health and Illness* (pp. 227-247.). NJ Erlbaum, Hillsdale,
68. Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In C. P. Zalaquett & R. J. Wood (szerk.). *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.
69. Maslach, C., Leiter, M. P., Schaufeli, W.B. (2008). Measuring burnout. In Cooper, C. L., Cartwright, L.S. (Szerk.). *The Oxford handbook of organizational well-being* (pp. 86-108.). Oxford University Press, Oxford
70. Maslach, C., Leiter, M.P. (2016). Burnout. In Fink, G. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351-357). Elsevier Academic Press, Melbourne. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
71. Matrunola, P. (1996). Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism? *Journal of Advanced Nursing*, 23(4), 827–834. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1996.tb00057.x> (Letöltés dátuma: 2023.11.01.)
72. McClelland, D.C. (1987). *Human motivation*. University of Cambridge, New York.
73. Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The Dimensions, Antecedents and Consequences of Emotional Labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9704071861> (Letöltés dátuma: 2023.11.01.)
74. Nistor, K., Nistor, A., Stauder, A. (2014). A munkavállalók testi-lelki egészségének védelmében: A pszichoszociális kockázati tényezők ismertetése. In: Vincze, J., Tiszai, G. (szerk.). *Emlékezünk orvosainkra* (pp. 83-96.). NDP Kiadó, Budapest.
75. Ónody, S. (2001). Kiegészítő tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei. *Új Pedagógiai Szemle*, 5, 80–85.

76. Pearlin, L. I., Menaghan, E. G., Lieberman, M. A., Mullan, J. T. (1981): The stress process. *Journal of Health and Social Behavior*, 22, 337–356. <https://doi.org/10.2307/2136676> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
77. Petróczi, E. (2007). *Kiegész – elkerülhetetlen?* Eötvös József Kiadó, Budapest.
78. Pikó, B. (2001). A nővéri munka magatartástudományi vizsgálata. Pszichoszomatikus tünetek, munkahelyi stressz, társas támogatás. *Legis Artis Medicinae*, 11(4): 318-325.
79. Pikó, B. (2002). *Fiatalok pszichoszociális egészsége és rizikómagatartása a társas támogatás tükrében*. Osiris Kiadó, Budapest
80. Porges, S. W. (1995). Cardiac vagal tone: A physiological index of stress. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 19, 225–233. [https://doi.org/10.1016/0149-7634\(94\)00066-A](https://doi.org/10.1016/0149-7634(94)00066-A) (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
81. Robinson, D., Hayday, S. (2007). *Employee engagement*. ES Opinion: Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/op11.pdf> (Letöltés dátuma: 2023.11.13.)
82. Rokach, A., Brock, H. (1996). The causes of loneliness. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 33(3), 1-11.
83. Ryan, W. (1971). *Blaming the Victim*. Pantheon Books, New York.
84. Salovey, P., Jeruscha, B. D., Steward, W. T. & Bedell, B. T. (2003). Az érzelmi jelenségek és az egészséggel kapcsolatos gondolkodás. In: Forgács, J. (szerk): *Az érzelmek pszichológiája* (pp. 337-359). Kairosz Kiadó.
85. Savicki, V., Cooley, E., Gjesvold, J. (2003). Harassment as a predictor of job burnout in correctional officers. *Crim Justice Behav.* 2003;30:602–619 <https://doi.org/10.1177/0093854803254494> (Letöltés dátuma: 2023.10.14.)
86. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*. 25(3):293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
87. Schein, E. H., Schein, P.A. (2018). *Humble leadership: the power of relationships, openness, and trust*. Berrett-Koehler Publishers, London.
88. Seligman, M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. W. H. Freeman, San Francisco.
89. Selye, J. (1976). *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest
90. Selye, J. (1983). *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
91. Sharon-David, H. & Tenenbaum, G. (2017). *The Effectiveness of Exercise Interventions on Coping with Stress: Research Synthesis, Studies in Sport Humanities*. Index Copernicus, Krakow. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.6520> (Letöltés dátuma: 2023.11.01.)
92. Smith, E. R. & Mackie, D. M. (2001). *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
93. Szilas, R. F. (2011). *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság*. [Doktori disszertáció]. Budapesti Corvinus Egyetem.

94. Tandari-Kovács, M. (2010): *Érzelmi megterhelődés, lelki kiégés az egészségügyi dolgozók körében*. [Doktori disszertáció]. Semmelweis Egyetem, Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola, Budapest. http://old.semmelweis.hu/wp-content/phd/phd_live/vedes/export/tandarikovacsMariann.d.pdf (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)
95. Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 2010, 25:201–210 <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
96. Tyler, P. A., Cushway, D. (1995). Stress in nurses: The effects of social support, coping and job satisfaction. *Stress Medicine*, 11, 243–251. <https://doi.org/10.1002/smi.2460110140> (Letöltés dátuma: 2023.10.14.)
97. Vaux, A. (1988). *Social support: Theory, research, and intervention*. Praeger Publishers.
98. Wheaton, B. (1996). The domains and boundaries of stress concepts. In Kaplan, H. B. (szerk.). *Psychosocial Stress: Perspectives on Structure, Theory, Life-course and Methods*. Academic Press, San Diego.
99. Wills, T. A. (1978). 'Perceptions of clients by professional helpers'. *Psychological Bulletin*. 85, 968-1000. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-2909.85.5.968> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
100. Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological strain: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237–268. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00048-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00048-7) (Letöltés dátuma: 2023.10.14.)
101. Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic. A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3) 371–400. <https://doi.org/10.1080/135943299398230> (Letöltés dátuma: 2023.10.14.)

Egyéb források

1. *A vezető magányossága* (2005). HR Portál. <https://www.hrportal.hu/hr/a-vezeto-maganyossaga-20051109.html> (Letöltés dátuma: 2023.11.05.)
2. *Csendes kilépés - Mit is jelent az új trend és egyáltalán mennyire új?* (2022). HR Portál. <https://www.hrportal.hu/hr/csendes-kilepes-mit-is-jelent-az-uj-trend-es-egyaltalan-mennyire-uj-20220829.html> (Letöltés dátuma: 2023.11.04.)
3. Herendi, K. (2020. február 10.). *Nem veled van a gond, ha kiégtél – A munkahelyek szerepe a kiégés megelőzésében*. Pszichoforyou.hu. <https://pszichoforyou.hu/munkahelyek-szerepe-a-kieges-megelozeseben/> (Letöltés dátuma: 2023. november 11.)
4. *Így enyhíthető a munkahelyi stressz* (2021). HR Portál. https://www.hrportal.hu/hr/igy-enyihitheto_a_munkahelyi_stressz-20210512.html (Letöltés dátuma: 2023.11.02.)
5. Kacsur, A. (2018. október 22.). *Ne légy egyedül a bajban – társas támogatás mint egészségvédő faktor*. Mindszetspszichologia.hu. <https://mindsetpszichologia.hu/ne->

[legy-egyedul-a-bajban-tarsas-tamogatas-mint-egeszsegvedo-faktor](#)
(Letöltés dátuma: 2022.11.13.)

(Letöltés

6. Klotz, A. C., Bolino, M. C. (2022. szeptember 15.). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> (Letöltés dátuma: 2023.11.10.)
7. Meeta Vengapally (2022. december 19.). *Quiet Quitting Is A Sign Of A Deeper Problem—Here's What It Means*. Forbes.com. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/12/19/quiet-quitting-is-a-sign-of-a-deeper-problem-heres-what-it-means/?sh=21afac494aab> (Letöltés dátuma: 2023.11.10.)
8. Morgan, K. (2023. augusztus 15.). *The term "quiet quitting" may have faded from the zeitgeist, but employees still aren't overextending themselves*. BBC.com. <https://www.bbc.com/worklife/article/20230811-quiet-quitting-is-the-status-quo-workers-are-still-proud-to-do-the-bare-minimum> (Letöltés dátuma: 2023.11.04.)
9. Moss, J. (2019. július 1.). *When passion leads to burnout*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/07/when-passion-leads-to-burnout> (Letöltés dátuma: 2023.11.11.)
10. *Munkahelyi stresszkalauz* (2019). HR Portál. <https://www.hrportal.hu/hr/munkahelyi-stresszkalauz---1-resz-20190812.html> (Letöltés dátuma: 2023.11.02.)
11. Varsányi, Z. (2023.08.29.). *Csendes és hangos kilépés – útmutató a felmondások megértéséhez* Profession.hu. <https://www.profession.hu/hrfeed/csendes-es-hangos-kilepes-utmutato-a-felmondasok-megertesehez/> (Letöltés dátuma: 2023.11.04.)
12. Walker Loyalty Report (2005). <http://www.walkerinfo.com/what/loyaltyreports/studies/employee05/factsheet.cfm>. (Letöltés dátuma: 2023.11.09.)
13. Willin-Tóth, K. (2023. augusztus 19.). *Vírusként terjed a munkahelyeken a csendes felmondás*. Portfólió. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230819/viruskent-terjed-a-munkahelyeken-a-csendes-felmondas-634223> (Letöltés dátuma: 2023.11.04.)

Ábrák jegyzéke

1. ábra: A munkakörnyezetben végzett érzelemszabályozás elméleti modellje.....	19
2. ábra: A munkaköri tényezők	27
3. ábra: A kitöltők munkahelyi ágazatának és a munkavállalók munkaterületének megoszlása.....	38
4. ábra: A munkahelyi kiégés szintjének mérése az 1. kérdéscsoport alapján.....	40
5. ábra: A munkahelyi kiégés szintjének mérése a 2. kérdéscsoport alapján	40
6. ábra: Az elköteleződés szintjének mérése az UWES-3 kérdőív alapján 1.....	41
7. ábra: Az elköteleződés szintjének mérése az UWES-3 kérdőív alapján 2.....	42
8. ábra: A munkahelyi kiégés és az elköteleződés kapcsolata (korrelációja) standard hibával	45
9. ábra: Eloszlás: milyen régóta foglalkoztatja a kitöltőket a munkahelyváltás gondolata?	46
10. ábra: Eloszlás: milyen arányban váltanának a kitöltők munkát a közeljövőben?	47

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat.....	43
2. táblázat.....	44

Kérdőív

A munkahelyi stressz és kiégés

1. Az alábbiakban állításokat olvashat a munkájára vonatkozóan. Kérem, válassza ki, milyen mértékben jellemzőek Önre az állítások!

*

	1. Egyáltalán nem jellemző	2. Inkább nem jellemző	3. Inkább jellemző	4. Teljes mértékben jellemző
1. Kezdetben lelkesen vágtam neki a szakmámnak.	☐	☐	☐	☐
2. A nap végén teljesen kimerültnek érzem magam, amin az alvás nem segít.	☐	☐	☐	☐
3. Úgy gondolom, az átlagnál stresszesebb a munkám, nagy nyomás nehezedik rám.	☐	☐	☐	☐
4. A munkámból fakadó problémákat higgadtan kezelem.	☐	☐	☐	☐
5. A munkám miatt háttérbe helyezem a magánéletem.	☐	☐	☐	☐

6. Az ügyfeleim és kollégáim miatt könnyen irritálttá válok, ezért minimálisra csökkentem a velük való interakciók számát.

☐☐☐☐

7. Úgy érzem, a munkám során személytelenül kezelem az embereket.

☐☐☐☐

8. A munkám miatt frusztráltnak érzem magam.

☐☐☐☐

9. Nem látom a munkám értelmét, feleslegesnek érzem azt, amit csinálok.

☐☐☐☐

10. Egyre gyakrabban követek el hibákat a munkavégzés során, nem tudok összpontosítani.

☐☐☐☐

11. Szeretem a munkámat, a feladataimat.

☐☐☐☐

12. Nehezen tudok döntéseket hozni.

☐☐☐☐

2. Az alábbiakban állításokat olvashat a munkájára vonatkozóan. Kérem, válassza ki, hogy egyetért-e velük!

*

	Nem	Igen
1. Úgy érzem, hogy az utolsó erőtartalékaimat élem fel.	☐	☐
2. A felelősségi köreim pontosan meghatározottak.	☐	☐
3. Kollégáimmal jó kapcsolatot ápolok, segítünk egymásnak.	☐	☐
4. Rutinszerűen végzem a munkám, csak szükséges feladatok elvégzésére törekszem.	☐	☐
5. A munkámból fakadó stressztől fizikai tüneteim (gyomorfájdalom, izomfeszültség, stb.) vannak.	☐	☐
6. Munkahely váltáson gondolkodom.	☐	☐

3. Ha munkahely váltáson gondolkozik, milyen régóta foglalkoztatja ez a téma? *

- ☐ Pár napja
- ☐ Pár hete
- ☐ 1-6 hónapja
- ☐ 7-12 hónapja
- ☐ 12 hónapnál több ideje
- ☐ Nem gondolkozom munkahely váltáson.

Demográfiai adatok

6. Az Ön neme: *

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

7. Az Ön életkora: *

- ☐ 27 év alatt
- ☐ 28 és 43 év között
- ☐ 44 és 59 év között
- ☐ 60 év felett

8. Az Ön lakóhelyének típusa: *

- ☐ Főváros
- ☐ Vármegyeszékhely
- ☐ Város
- ☐ Község

9. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége: *

- ☐ Általános iskola
- ☐ Szakmunkás végzettség
- ☐ Érettségi
- ☐ Felsőfokú szakképzés vagy érettségire épülő szakmai továbbképzés
- ☐ Felsőoktatási alapképzés (BA/BSc) / főiskola
- ☐ Felsőoktatási mesterképzés (MA/MSc) / egyetem
- ☐ Tudományos fokozat (PhD vagy magasabb fokozat)

10. Annak a vállalatnak az ágazata, ahol Ön dolgozik: *

- ☐ Mezőgazdaság
- ☐ Ipar
- ☐ Építőipar
- ☐ Kereskedelem
- ☐ Turizmus
- ☐ Szállítás, közlekedés
- ☐ Információ, kommunikáció
- ☐ Egyéb: _____

11. Az Ön munkaterülete: *

- ☐ Marketing
- ☐ HR
- ☐ PR, kommunikáció
- ☐ IT
- ☐ Logisztika
- ☐ Pénzügy és számvitel
- ☐ Egyéb: _____

12. Az Ön munkájának típusa: *

- ☐ Fizikai
- ☐ Szellemi
- ☐ Inkább fizikai
- ☐ Inkább szellemi

13. Az Ön pozíciója: *

- ☐ Alkalmazott
- ☐ Alsószintű vezető
- ☐ Középvezető
- ☐ Felsővezető
- ☐ Cégtulajdonos