

SZUCSICS TÍMEA SZONJA – KIRÁLY ZSOLT – SZABÓ SZILVIA

A MUNKAHELYI STRESSZ, A KIÉGÉS ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZŐDÉS KAPCSOLATA MULTINACIONÁLIS VÁLLALATI KÖRNYEZETBEN

A modern világban életünk minden területét áthatja a stressz és nincs ez másként a munka világában sem. Ezen körülmények között fontos megérteni a stressz kialakulásának okait és annak hatásait a mindennapi életünk során. Ezáltal kiemelkedő figyelmet érdemel a kiégés is – egy olyan állapot, amely hátterében 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 publikációnkban a stressz hatására, az azzal való megküzdésre, a munkahelyi stresszből eredő kiégési szindrómára, illetve a munkával való elköteleződésre fókuszálunk – fő célunk a munkahelyi kiégés és az elköteleződés kapcsolatának vizsgálata.

Multinacionális vállalatok munkavállalói körében végzett kutatásunkban megvizsgáljuk a kitöltők kiégésének szintjét és beemeljük a képletbe a munkahelyi elköteleződés fogalmát, melyet a kiégés hiányának (elköteleződési dimenzió) segítségével mérünk, majd statisztikai módszerekkel kapcsoljuk össze a két változót. A nem normális eloszlású mintánk indokolta, hogy Spearman-féle rangkorrelációt alkalmazunk a két változó együttjárásának vizsgálatára. Ezeket az eredményeket a munkahelyváltási szándékkal kapcsolatos kérdésekkel egészítjük ki.

A munkahelyi stressz, a kiégés és a munkavállalói elköteleződés összefüggései

A stresszorok születésünk pillanatától részei életünknek, s nincs ez másként a munka világában sem, ahol a munkavállalói elköteleződés mértéke szorosan összefügg a stressz és a kiégés jelenségével (Bakker et al., 2008; Leiter, & Maslach, 2009). A hatékony munkavállalói elköteleződés nemcsak az egyéni jóllétet és elégedettséget jelzi, hanem közvetlen hatást gyakorol a munkahelyi teljesítményre és a szervezeti sikerre is (Fernandez, 2007). Ezen összefüggések megértése és elemzése fontos ahhoz, hogy hatékony stratégiákat alakíthassunk ki a stressz és a kiégés kezelésére a munkahelyi környezetben, valamint a munkavállalói elköteleződés növelésére.

Munkánk célja a munkahelyi stressz, a kiégés és a munkavállalói elköteleződés összefüggéseinek elemzése. Megvizsgáljuk a stressz és a kiégés kialakulásának lehetséges okait, elemezzük az ezekkel járó következményeket elsősorban szervezeti szinten, különös hangsúlyt fektetve a kiégés és az elköteleződés kapcsolatára multinacionális vállalatok munkavállalói körében.

Szucsics Tímea Szonja HR generalista, Versalis International Magyarországi Fióktelepe

Király Zsolt

Szabó Szilvia főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.3>

Mondhatni közismert, hogy a stresszelmélet megalkotója, Selye János (1983) „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).

Atkinson és munkatársai (2003) szerint a stresszorok közös jellemzői három kategóriába sorolhatók: a személy nem tudja befolyásolni az ingert, bejósolhatatlan az esemény bekövetkezése, illetve feszegetik a képességeink határait és az énképünkre negatívan hatnak. 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 szintjének van egy szubjektív optimális értéke, amely a legmegfelelőbb a személy számára a munkavégzés hatékonysága szempontjából is. Tyler és Cushway (1995) kutatása során az észlelt mentális distressz, a munkahelyi stressz szintje, a kiégés, illetve az érzelmi zavarok között erős pozitív együttjárást figyeltek meg.

Ezek szerint a teljesítmény romlásához, a munkával való elégedetlenséghez és a gyakori hiányzásokhoz a túlzott stressz vezethet (Cooper, 1986). 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 (Matrunola, 1996). Tehát a munkával való elégedetlenség negatívan befolyásolja és megnehezíti a szervezeti célkitűzések elérését és eredményességét.

Holmes (2001) szerint a legjelentősebb munkahelyi stresszorok többek között a teljesítmény fokozására vagy a munka minőségére irányuló túl hosszú időtartamú vagy növekvő mennyiségű nyomás, a követelményekkel kapcsolatos személyes kontroll hiánya, a rosszul definiált munkahelyi szerepek, a kommunikáció alacsony szintje, a bizonytalanság vagy a munka elvesztésétől való féltelenség, illetve a csökkentett létszám miatti megnövekedett munkateher.

A *European Agency for Safety and Health at Work* (EASHW) 2000-es kutatása szerint akkor is stresszesnek élhetünk meg munkahelyi szituációkat, ha személyes tudásunkhoz, készségeinkhez, szükségleteinkhez nem alkalmazkodnak megfelelően a követelmények, illetve nem rendelkezünk elegendő kontrollal és nem kapunk megfelelő támogatást. A szervezetek eredményes működése szempontjából kulcsfontosságú a munkahelyi stresszel való sikeres megküzdési stratégiák fejlesztése (Szilas, 2011).

A stressz önmagában nem okoz betegséget. Az viszont igen, ha a személy megküzdési technikája nem megfelelő (Dávid et al., 2014). Csíkszentmihályi (2001) szerint a stresszel való megküzdéshez három különböző erőforrást kell figyelembe vennünk: a rendelkezésre álló külső támogatást, többek között a szociális kapcsolathálót; a pszichológiai erőforrásokat, mint az intelligencia, a képzettség és egyéb releváns személyiségjegyek; illetve a megküzdő stratégiát, melyet a stressz legyőzésére használunk.

Lazarus és Folkman (1984) meghatározásában a megküzdés nem más, mint folyamatosan változó kognitív és viselkedéses erőfeszítés, melyet a személy megterhelőnek és energiáját meghaladónak érez azért, hogy a külső-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 megküzdésre. Gilstrap és munkatársai (2019) ezt kiegészítették az elkerülésközpontú megküzdési stratégiával.

Átmeneti megküzdési mechanizmusok is léteznek, illetve az egyes módok között nincs éles határvonal. A gyakorlatban azok a megküzdési módok a legeredményesebbek, melyek kombinálják az egyes megküzdési formákat a stresszhelyzetnek és a személyes kompetenciáknak megfelelően (Lazarus, & Folkman, 1984; Sharon-David, & Tenenbaum, 2017). Lazarus (1993) szerint minden olyan erőfeszítés megküzdésnek tekinthető, mellyel olyan hatásokat igyekszik kezelni a személy, amelyeket úgy értékel, hogy felülmúlják az aktuális személyes forrásait (hivatkozta Atkinson et al., 2003).

A különböző megküzdési formák kulcsfontosságúak a stresszkezelés szempontjából. Ezek közül az egyik legfontosabb megküzdési forrás a társas támogatás (Smith, & Mackie, 2001). 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. Empirikus vizsgálatokból kiderült, hogy a társas támogatás csökkenti a stresszorok negatív hatását, illetve döntő szerepet játszhat a munkahelyi stressz megelőzésében és hatásainak csökkentésében (Pikó, 2001; Tandari-Kovács, 2010).

Alapvetően a stressz befolyásolhatja az egyének érzelmi állapotát, ám nem mindig van idő ezekre a testi változásokra magyarázatot adni, illetve nem mindig lehet kifejezni az átélt érzelmeket – ez különösen igaz a munkahelyi környezetben, ahol gyakran előírások korlátozzák, 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 érzelmek menedzselését jelenti, mely stresszel jár és hatással van a személy egészségi állapotára.

Az érzelmi munkával kapcsolatos felismerések alapján az érzelemszabályozás egy lehetséges elméletét Grandey (2000) dolgozta ki. Ez a modell szemlélteti az érzelmi munka és a kiégés közötti kapcsolatot, mely szerint a kiégés hosszútávú következményei az érzelmi munka eredményeként értelmezhetők, ami az empátiás kapacitás kimerülését jelenti. Amennyiben a munkavállaló nem képes megküzdni a munkahelyi stresszhatásokkal, az érzelmi munka hosszútávú következményei lehetnek a pályaelhagyás, illetve a hiányzások és a fluktuáció növekedése (Grandey, 2000).

A személy munkájához fűződő kapcsolatát, valamint a kapcsolat megromlása esetén felmerülő nehézségeket már régóta fontos jelenségként ismerik el. Azonban a kiégés (*burnout*) elnevezés mindössze ötven éve bukkant fel, először Freudenberger (1974) írásaiban. Freudenberger (1975) egyfajta 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. Fontos kiemelni, hogy a kiégés különbözik a depressziótól, mivel az előbbi a munkához kapcsolódik és helyzetspecifikus, míg az utóbbi általános és kontextusmentes, ám lehetnek átfedések a két folyamat között (Maslach, & Leiter, 2016).

Maslach és Leiter (2016) a kiégést nem csupán egyéni stresszreakcióként, hanem az egyén munkahelyi kapcsolati tranzakcióinak szempontjából is vizsgálták. Szerintük a kiégés hosszan tartó válasza 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 nemcsak a személynek, hanem a környezetének is megterhelő lehet. A kiégés enyhítésére és a munkával való elköteleződés elősegítésére irányuló beavatkozások szervezeti és személyes szinten egyaránt szükségesek.

A túlterheltség és az érzelmi-fizikai erőforrások kimerülésének érzésére utal a kimerültség-komponens. A cinizmus a munkával szembeni negatív, ellenséges vagy távolságtartó reakcióra utal, mely gyakran az idealizmus elvesztésével jár – ez a komponens a kiégés kulcsfontosságú aspek-

tusa a fluktuáció előrejelzésében (Leiter, & Maslach, 2009). Általában a túlterheltség miatt alakul ki, eleinte önvédelemből, de fennáll a veszélye, hogy ez a viselkedés dehumanizációvá változik. A szakmai eredménytelenség a kompetencia érzésének és a munkahelyi termelékenység csökkenésére utal, mely a munkával kapcsolatos alkalmatlanság érzését növeli, ami önszabotázsaként hathat. A három kiégési dimenzió közül a kimerültség jelzi előre a legjobban a stresszel kapcsolatos egészségügyi kimeneteket (Maslach, & Leiter, 2016).

Hézszer (1996) szerint a kiégés előjelei az elköteleződés csökkenése, a különböző pszichoszomatikus tünetek megjelenése, a negatív érzelmi reakciók, a felszínessé válás és a leépülés. Magyarországon először Hézszer (1996) írta le a kiégést egy tizenkét lépcsős folyamatként Freudemberger és North (1992) alapján, melyek sorban a következők: bizonyítási kényszer, fokozott erőfeszítés, a személyes igények elhanyagolása, a konfliktus elhanyagolása, az értékrend megváltozása, a fellépő problémák tagadása, visszahúzóódás, magatartás- és viselkedésváltozás, deperszonalizáció, belső üresség, depresszió és a teljes kiégettség.

Ellentétben az akut stresszreakciókkal, amelyek bizonyos kritikus eseményekre válaszul alakulnak ki, a kiégés egy halmozott stresszreakció a folyamatos munkahelyi stresszorokra. A kiégettség 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 (Maslach, & Leiter, 2016).

A kiégés csökkenti a munkahelyi elégedettség elérésnek lehetőségét, ami a szervezet iránti elköteleződés csökkenésével jár (Leiter, & Maslach, 2009). A munkahelyi kiégés megelőzése és csökkentése nem csak az érintettek életminőségének javítását célozza, hanem kiemelt fontosságú a hiányzások és a fluktuáció 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 intervenciók lépéseket kell tenni (Tandari-Kovács, 2010). A kiégés kockázatának csökkentése érdekében általában három változtatási szintet javasolt: (1) a szervezeti struktúra és a munkafolyamatok módosítása, (2) a szervezeti és az egyéni illeszkedés javítása, és (3) egyéni szintű intézkedések a stressz és a rossz egészségi tünetek csökkentésére (Lee et al., 2013).

Bakker és munkatársai (2008) kihangsúlyozták a munka iránti elköteleződés (*work engagement*) pozitív szerepét a kiégés megelőzésében. Schaufeli és Bakker (2004) az 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. Az odaadás növelheti az egyén és a szervezet közötti összhangot, az életerőt a nagy mértékű mentális energia, kitartás és rugalmasság jellemzi, míg a belemerülés azt jelenti, hogy valaki teljes mértékben elmélyül a munkájában, és úgy érzi, munka közben repül az idő (Bakker et al., 2008; Schaufeli, & Bakker, 2004).

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 az elköteleződéssel. Az utóbbi alapvető fontosságú a munkával való személyes kapcsolat kialakításában. Az elköteleződés és a megtartás másik oldala a fluktuáció, mely nagyon költséges a vállalatoknak, lelassítja a termelékenységet és a folyamatban vállalatspecifikus tudás veszhet el (Fernandez, 2007).

A kutatási eredmények bemutatása

Kutatásunk célja a munkahelyi kiégés és a munkavállalói elköteleződés kapcsolatának vizsgálata volt, ezért primer kutatást végeztünk, és kvantitatív, kérdőíves módszert alkalmaztunk az adatgyűjtéshez. A kiégés egy széles körben kutatott téma manapság, így több releváns kérdőívet is találtunk, ám ezek használata legtöbb esetben licenz-köteles volt. Így a saját kérdőív alapját Maslach és Leiter (2016) alapján szerkesztettük meg, mely a kiégés három dimenzióját írja le: kimerültség, cinizmus, szakmai eredménytelenség. Emiatt fontos kiemelni, hogy kérdőívünk kiégésre és munkahelyváltásra vonatkozó része nem validált.

Az Utrecht munka iránti elköteleződés (*Utrecht Work Engagement Scale*) rövidített 3 itemes változatának (UWES-3) kérdéseivel vizsgáltuk az elköteleződési dimenziót, azaz a kiégés hiányát. Ezen belül három kategóriát különböztetünk meg: életerő, odaadás és belemerülés.

Kutatásunkhoz az interneten megszerkesztett kérdőív segítségével gyűjtöttünk válaszokat multinacionális (két vagy több országban jelenlévő) vállalatok magyar munkavállalói körében. Ezt megosztottuk ismerőseinkkel, a munkahelyünkön a kollégáinkkal, illetve az egyetemi közösségben. Mivel a kutatásban a multinacionális vállalatok munkavállalói körét vizsgáltuk, felhívtuk a figyelmet, hogy kifejezetten csak ilyen szervezeteknél dolgozó személyek töltsék ki a kérdőívet. A kérdőíves megkérdezés során 111 főt sikerült bevonnunk, így annak eredménye nem reprezentatív, ugyanakkor az így is átgondolásra alkalmas. A kérdőív kiértékelésekor az SPSS nevű programot használtuk, és első lépésként a Shapiro-Wilk-próba alapján normalitásvizsgálatot végeztünk a változókon. Ez a próba 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. Azért volt indokolt a normalitásvizsgálat, mivel léteznek olyan statisztikai próbák, melyek csak akkor végezhetőek el, ha a változók adatai normális eloszlásúak.

A kérdőívünk adatainak nem normális eloszlása indokolta, hogy Spearman-féle rangkorrelációt alkalmazzunk 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 változók legalább ordinális típusúak legyenek. A rangkorreláció valószínűségi változók közötti kapcsolatot vizsgál és nem csak lineáris kapcsolatot tud leírni, továbbá a kilógó adatok sem zavarják.

A következő bekezdésekben a kérdőív demográfiai, majd kiégéssel, elköteleződéssel és munkahelyváltási szándékkal kapcsolatos adatainak kiértékelése olvasható. Első lépésben elmondható, hogy a kitöltők harmada férfi, míg kétharmada nő volt. A korcsoportokat generációk szerint osztottuk be különböző szakirodalmi források alapján (Becton et al., 2014; Kapoor, & Solomon, 2011; Glass, 2007; Macky et al., 2008; Twenge, 2010). A Z generáció képviseltette magát a legnagyobb arányban (52,25%), majd az Y generáció (39,64%), az X generáció (7,21%), s végül a maga 0,9%-os (1 fő) részvételével a baby boomer. Az alanyok nagy részéről elmondható, hogy a fővárosban él (61,26%). Az összes alany 35,13%-a érettségivel vagy arra épülő képzéssel rendelkezik, 36,04%-a alapképzési (főiskolai) végzettséggel, 27,93%-a mesterképzési (egyetemi) végzettséggel, illetve 1 fő (0,90%) PhD-val.

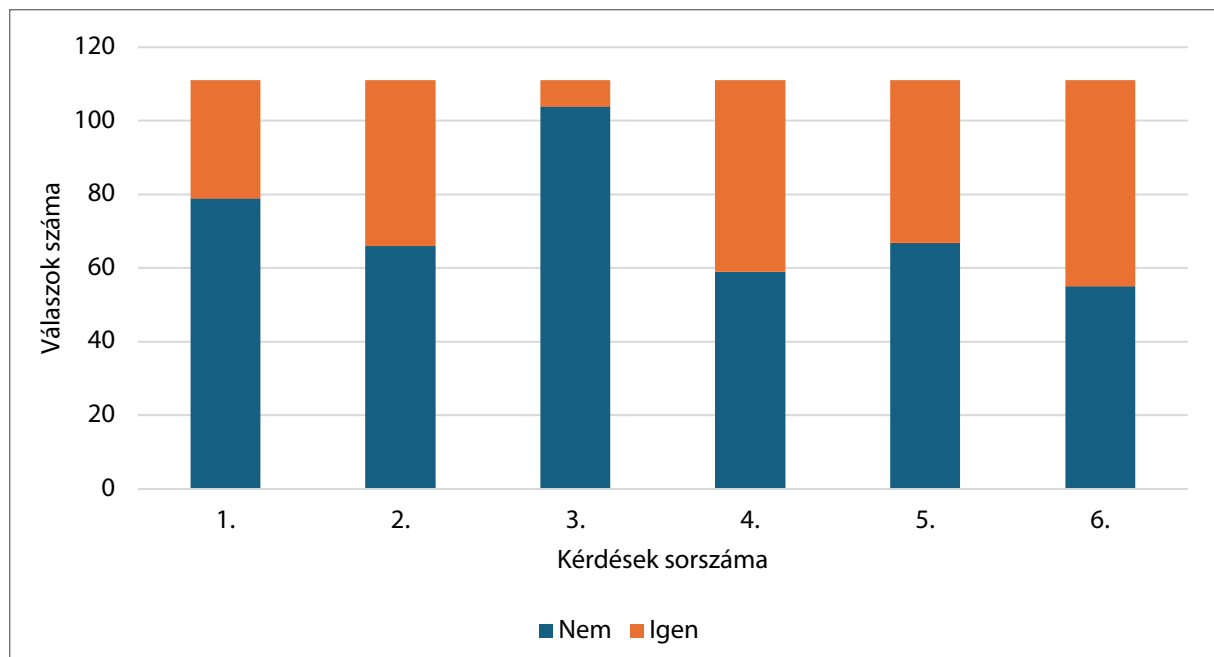
A kitöltők multinacionális munkáltatójának tevékenységi ágazata legnagyobb számban (65,77%) három területre összpontosul: információ-kommunikáció, kereskedelem és ipar. Munkaterület szempontjából a legtöbben (a 111 kitöltő közül 65 fő) három munkakörből töltötték ki a kérdőívet: 24,32%-ban HR, 18,02%-ban IT és 16,22%-ban pénzügy-számviteli területen dolgoznak. A kitöltők jelentős része (89,19%), azaz 99 fő kizárólag szellemi 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.

A MUNKAHELYI STRESSZ, A KIÉGÉS ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZŐDÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI

A munkahelyi kiégéssel kapcsolatban két kérdéscsoportot használtunk a kérdőívben. Az első kérdéscsoportban 12 olyan állítás szerepelt, mint „A munkám miatt háttérbe helyezem a magánéletem” és „Nem látom a munkám értelmét, feleslegesnek érzem azt, amit csinálok”. 4-fokú Likert-skálát használtunk, hogy megtudjuk, milyen mértékben jellemzőek a kitöltőkre az állítások. A második kérdéscsoportban 6 olyan állítás szerepelt, mint „Úgy érzem, hogy az utolsó erőtartálékaimat élem fel” és „A munkámból fakadó stressztől fizikai tüneteim (gyomorfájdalom, izomfeszültség stb.) vannak”. Ennél a résznél igen/nem kérdéssel tudtuk meg, hogy egyetértenek-e a kitöltők az állításokkal.

A fordított kérdéseket átkódolva használtuk fel, mivel a kiégés mértékét vizsgáltuk – a fordított kérdések ezekben az esetekben a kiégés ellentétét igazolták, például „Szeretem a munkámat, a feladataimat” és „Felelősségi köreim pontosan meghatározottak”.

1. ÁBRA: A MUNKAHELYI KIÉGÉS SZINTJÉNEK MÉRÉSE A 2. KÉRDÉSCSOPORT ALAPJÁN



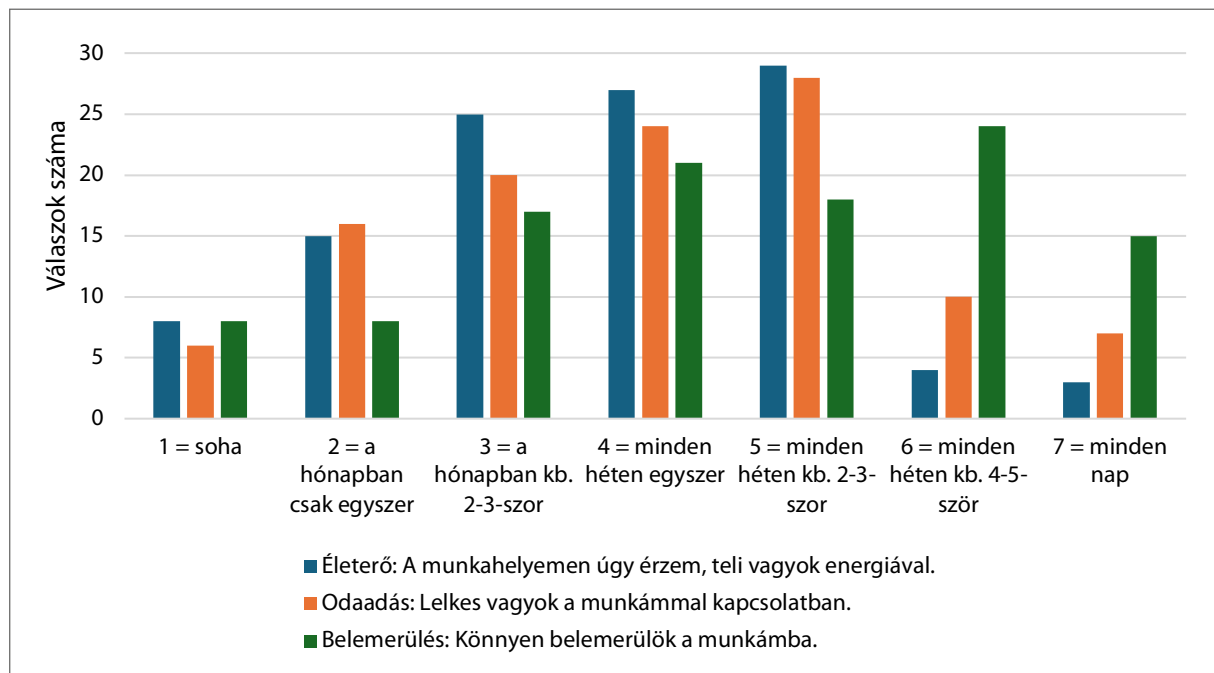
Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

Az első kérdéscsoport esetében a kitöltők nagy része elsősorban a kisebb gyakoriságokat jelölte minden állítás esetében, azonban így is jelentősen szórt eredményeket kaptunk. Az 1. ábrán látható a munkahelyi kiégésre vonatkozó második kérdéscsoportra adott válaszok aránya az egyes állítások esetében.

Első ránézésre egyértelmű, hogy a nemleges válaszok vannak nagyobb arányban (a kiégés ellentétét igazolva), melyből arra következtethetünk, hogy bőven vannak olyan válaszadók, akik pozitívan értékelik a munkájukat, viszont számos kitöltő tapasztalhat magán kiégésre utaló jeleket. A diagramon (1. ábra) a 3. kérdés tűnik ki a legjobban, mely a „Kollégáimmal jó kapcsolatot ápolok, segítünk egymásnak” állítás – ez egy fordítottan kódolt kérdés, hiszen a kiégés ellentétét méri a kérdőívben. Ezek alapján a társas támogatás stresszcsökkentő hatása juthat eszünkbe, mely pozitív irányba mozdítja az eredményeket.

Az elköteleződésre vonatkozó kérdéscsoport három kérdést tartalmaz, melyek egy-egy tényezőt mérnek: életerő, odaadás és belemerülés. A 2. ábra alján láthatóak az egyes dimenziókhoz kapcsolódó állítások. 7-fokú Likert-skálával mértük, hogy az elmúlt hónap során milyen gyakran jellemezték ezek az érzések és gondolatok a kitöltőket.

2. ÁBRA: AZ ELKÖTELEZŐDÉS SZINTJÉNEK MÉRÉSE AZ UWES-3 KÉRDŐÍV ALAPJÁN



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

A 2. ábrán látható, ahogy kirajzolódnak a különbségek az egyes elköteleződési dimenziók esetében. Aránylag kevesen jelöltek nagyon sűrű gyakoriságra vonatkozó választ, míg a köztes értékeket jóval gyakrabban választották a kitöltők. 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. Látható, hogy a „soha” opciót egészen kevesen jelölték minden állításnál, mely az elköteleződés szempontjából jó eredmény.

A legnagyobb gyakoriságra vonatkozó válaszok a belemerülési dimenzióban voltak a legkiemelkedőbbek. Ez azt jelentheti, hogy a kitöltők ezzel a dimenzióval tudnak leginkább azonosulni – gyakran elmélyülhetnek a munkájukban –, míg az életerő és az odaadás dimenzióhoz egy fokkal kevésbé tudnak kapcsolódni. Azaz nem minden esetben érzik úgy, hogy tele lennének energiával vagy lelkesek lennének a munkájukkal kapcsolatban, ám még így is egészen pozitív eredményt kaptunk.

A kutatásunk alapján körbejárt 3 kérdéscsoport leíró statisztikai értékeit szemlélteti az 1. táblázat. Az első és második – munkahelyi kiégésre vonatkozó – kérdéscsoport átlaga kevesebb, mint az elérhető maximum pontszám fele, így ez kifejezetten jó értéknek mondható, hiszen a kiégés alacsonyabb szintje az ideális. A harmadik – elköteleződésre vonatkozó – kérdéscsoport elérhető maximum pontszámának több mint fele az átlag, ami szintén kiváló érték, mivel ez az elköteleződés magasabb szintjét jelenti. A normalitásvizsgálat eredményei alapján szignifikáns eltérést látunk a minta eloszlása és a normál eloszlás között (amelyet a Shapiro-Wilk p érték alacsony szintje mutat). Emiatt a továbbiakban a Spearman-féle rangkorreláció használata indokolt.

1. TÁBLÁZAT: A KÜLÖNBÖZŐ KÉRDÉSCSOPORTOK LEÍRÓ STATISZTIKAI ÖSSZEGZÉSE ÉS NORMALITÁSVIZSGÁLATI EREDMÉNYE

	1. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	2. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	3. kérdéscsoport (el- köteleződés)
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 2. táblázatban szerepelnek a korrelációs értékek: az elköteleződés és a kiégés kérdéscsoportok korrelációja $\rho = -0,355$, illetve $\rho = -0,349$ értékeket vett fel. Ezek alapján a kapcsolat biztos, de gyenge, illetve fordított irányú, azaz a kiégés és az elköteleződés fordítottan arányos: minél nagyobb a kiégés, annál kisebb az elköteleződés, és fordítva. A gyenge kapcsolat azt jelenti, hogy nem független a két tényező, van kapcsolat a kiégés és az elköteleződés között, viszont ez a kapcsolat nem erőteljes, hiszen nem figyelhető meg ez az összefüggés minden kitöltő esetében. Fontos kiemelni, hogy a kutatás 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

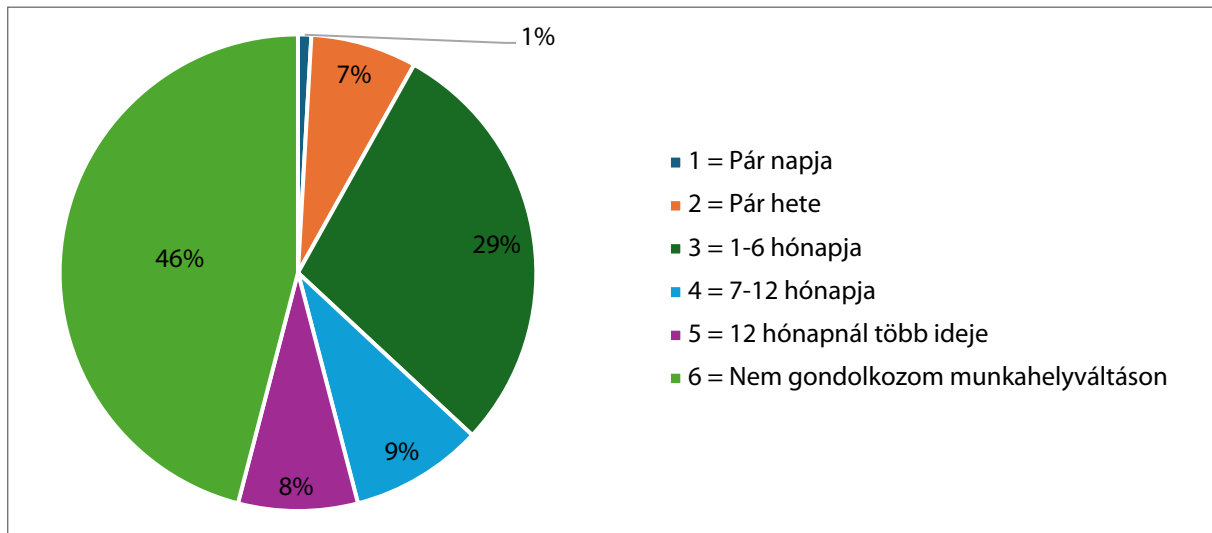
Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

Megjegyzés: * p <,001

Maslach és Leiter (2016) alapján említettük, hogy a munkakörülmények végleges megváltoztatása nélkül a kiégés hosszú ideig meglehetősen állandó marad, ezért a kérdőívbe beemeltük a munkahelyváltási szándék témakörét is: „Ha munkahelyváltáson gondolkozik, milyen régóta foglalkoztatja ez a téma?”.

Erre a kérdésre 6 válaszlehetőséget adtunk meg: az első öt időtartamot jelöl, a hatodik szerint a kitöltő nem gondolkozik munkahelyváltáson. A válaszok eloszlását a 3. ábra szemlélteti, melyen látható, hogy a válaszadók több mint fele (54,05%) gondolkozik munkahelyváltáson. 19 fő (a kitöltők 17,12%-a) 6 hónapnál hosszabb ideje fontolgatja azt. A hosszú gondolkodási idő hátterében feltehetőleg a jelenlegi gazdasági recesszió, a bizonytalan munkaerőpiaci helyzet, illetve a megszokásból való kilépés nehézségének tényezői állhatnak, ám ez azért is érdekes, mivel az elköteleződés hiánya kifejezetten költséges a szervezeteknek, és a vállalati kultúra is romlásnak indulhat emiatt.

3. ÁBRA: ELOSZLÁS: MILYEN RÉGÓTA FOGLALKOZTATJA A KITÖLTŐKET A MUNKAHELYVÁLTÁS GONDOLATA?



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

Következtetések, javaslatok

Kutatásunk eredményei alapján a munkahelyi kiégés és az elköteleződés között közepesen gyenge, fordított kapcsolat van. Ennél a pontnál hangsúlyozni szeretnénk, hogy a kutatás nem reprezentatív, azonban a szakirodalom alapján ennél sokkal jelentősebb mértékű korrelációra következtethetünk.

A kérdőívünk kiégésre vonatkozó kérdéscsoportjainak vizsgálatánál kiderült, hogy kifejezetten vegyes a minta: számos kitöltőnél felmerülhetnek kiégésre utaló jelek, azonban így is sokan jól érezhetik magukat a munkahelyükön. Az elköteleződésre vonatkozó kérdések esetében legtöbbször a közepes gyakoriságokat választották, míg a belemerülési dimenzióknál volt a legmagasabb a kitöltők eredménye, tehát ezzel a kategóriával tudtak a legjobban azonosulni. Elmondható, hogy a válaszok aránylag pozitív képet festenek a kitöltők elköteleződési szintjéről.

Ezen felül a kutatásunkba illesztett munkahelyváltási szándékkal kapcsolatos kérdés azt mutatta, hogy a kitöltők majdnem fele nem szeretne munkát váltani, mely arra utal, hogy elégedettek lehetnek a jelenlegi munkahelyükön. A többi válaszadó kb. 17%-a már több mint fél éve gondolkozik munkahelyváltáson, ami arra enged következtetni, hogy vélhetően nem érzik jól magukat az aktuális munkahelyükön, mégsem tesznek a változás érdekében.

Ez valójában problémás a szervezetek szemszögéből, hiszen az ilyen munkavállalók várhatóan nem fogják teljesíteni a kitűzött célokat és nem fordítanak elegendő energiát a munkájukra. Ez a jelenség igen költséges lehet a vállalatoknak, hiszen a teljesítménycsökkenés és a romló szervezeti kultúra fluktuációhoz vezethet, mely könnyen hosszútávú problémává válhat, ha nincs idejében felismerve a forrása és nincs megfelelően kezelve. Ezek alapján mindenképpen kiemелendő, hogy a vállalatoknak oda kellene figyelniük a munkavállalók panaszaira, és szükséges lenne biztosítani olyan lehetőségeket, mellyel a dolgozók meg tudják védeni testi-lelki egészségüket, ezáltal megelőzve a kiégést és növelve az elköteleződést.

A transzparens kommunikáció, a különböző tréningek és workshop-ok szervezése, illetve 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 egyéni beszélgetést indítani a beosztottakkal, meghallgat-

ni 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 a munkahelyen. Ezek a lehetőségek nagyban hozzájárulnak a mentális egészség tényezőinek megismeréséhez, amelyek segítségével a munkavállalók tudatosan felkészülhetnek, illetve időben felismerhetik a problémákat.

Vannak azonban olyan helyzetek, amikor a prevenció már nem elegendő, és foglalkozni kell a kiégés kezelésével is. A kiégés enyhítésére és a munkával való elköteleződés elősegítésére irányuló beavatkozások szervezeti és személyes szinten egyaránt szükségesek (Maslach, & Leiter, 2016). A kezdeti szakaszban fontos az elvárások reálisabb 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 önismeretben és a célkitűzések újraértékelésében (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.

Szeretnénk kiemelni, hogy jelen publikáció semmiképp sem tekinthető reprezentatívnak, ezért fenntartásokkal kezelendő, és inkább a témakör fontosságára szeretnénk felhívni az olvasók figyelmét. A kutatás a jövőben kiegészítendő, további kutatási eredmények beemelése és a téma-választás bővítése által.

Irodalomjegyzék

- Asnani, V., Pandey, U. D., & Sawhney, M. (2004). Social support and occupational health of working women. *Journal of Health Management*, 6(2), 129-139. <https://doi.org/10.1177/097206340400600204> (Letöltés dátuma: 2023.09.19.)
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., & Nolen-Hoeksema, S. (2003). *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78(2), 184-190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
- 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.)
- 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.)
- Cooper, C. L. (1986). Job distress: Recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. *Bulletin of the British Psychological Society*, 39, 325-331.
- Csikszentmihályi M. (2001). *Flow – Az áramlat, a tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Dávid I., Fülöp M., Pataky N., & Rudas J. (2014). *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.
- European Agency for Safety and Health at Work (2000). *Research on Work-related Stress*. EASHW, Bilbao.
- 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.)
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1).
- 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.)

- Freudenberger, H. J., & North, G. (1992). *Burnout bei Frauen*. Fischer, Frankfurt am Main.
- 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.)
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
- 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.)
- Hárdi I. (1992). *A lélek egészségvédelme*. Springer Hungarica Kiadó, Budapest.
- Herendi K. (2020). *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.)
- Hézszer G. (1996). *Miért? Rendszerszemlélet és lelkipedagógiai gyakorlat*. Kálvin János Kiadó, Budapest.
- 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.)
- 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.)
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisals, and Coping*. Springer-Verlag, New York.
- Lee, R.T., Seo, B., Hladkyl, S., Lovell, B.L., & Schwartzmann, L. (2013). Correlates of physician burnout across regions and specialties: A meta-analysis. *Human Resources for Health*, 11(48). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-48> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burn-out. *Journal of Nursing Management*, 2009(17), 331-339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x> (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In: Fink, G. (edt.), *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.)
- 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.)
- Moss, J. (2019). *When passion leads to burnout*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/07/when-passion-leads-to-burnout> (Letöltés dátuma: 2023.11.11.)
- Pikó B. (2001). A nővéri munka magatartástudományi vizsgálata. Pszichoszomatikus tünetek, munkahelyi stressz, társas támogatás. *Legis Artis Medicinae*, 11(4), 318-325.
- 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.)
- Selye J. (1983). *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- 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.)
- Smith, E. R., & Mackie, D. M. (2001). *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.

A MUNKAHELYI STRESSZ, A KIÉGÉS ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZŐDÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI

Szilas R. F. (2011). *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság*. [Doktori disszertáció]. Budapesti Corvinus Egyetem.

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.)

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.)

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.)