

SZÁNTÓ GERDA

## A MUNKAVÁLLALÓK MEGKÜZDÉSI STRATÉGIÁINAK ÉS KOMPETENCIÁINAK VIZSGÁLATA A KIÉGÉS HÁROM DIMENZIÓJÁVAL

Napjainkban nagy figyelmet kapott a kiégés jelensége. Mentálhigiénés szempontból is elengedhetetlen fontossággal bír a korai feltárása, hiszen az emberi erőforrás menedzsment legfőbb célkitűzése, hogy a szervezeti és az egyéni célok egyszerre valósulhassanak meg. Erre fókuszálva nagy figyelmet érdemes fordítani arra, hogy a munkavállalók milyen kompetenciákkal rendelkeznek, illetve milyen megküzdési stratégiákat alkalmaznak annak érdekében, hogy a legkiegyensúlyozottabbak lehessenek a munkahelyen.

Kutatásom célja annak vizsgálata, hogy a munkavállalók kompetenciahalmaza hogyan járul hozzá a legmegfelelőbb megküzdési stratégiához, ami a kiégés legalacsonyabb szintjét eredményezi. A kérdőíves kutatásban 112 fő vett részt, akik közül mindenki rendelkezik jelenleg aktív munkavisztonnyal. A használt módszerben megjelenik a Spencer-Spencer-féle kompetencialista, Maslach-féle Kiégés Leltár, illetve a Folkman és Lazarus-féle Megküzdési MódoK Kérdőív. A legfontosabb eredmények tekintetében fontos megemlíteni, hogy összefüggés van a kompetenciák erőssége, a használt megküzdési módok, illetve a kiégés mértéke között, hiszen beigazolódott az a feltételezésem, hogy együttjárás figyelhető meg a kompetenciák, a megküzdési módok és a kiégés között. Vezető beosztású személyek, illetve nem-vezetők között nem mutatott a minta szignifikáns különbséget.

### Bevezetés

A rohanó világ okozta megváltozott és kibővült emberierőforrás-menedzsment nagy figyelmet kénytelen fordítani a munkavállalói mentális jóllétére, hiszen a teljesítményen hamar meglátszik, ha maga az egyén nem érzi jól magát és nem tud kiteljesedni a munka világában. A vállalat elsődleges célja a versenyben maradás, így fontos számára, hogy a legjobb szakemberekkel dolgozzon – ezt leginkább azok a vállalatok gyakorolják, ahol tudásukat a humán tőkére, az alkalmazottak kompetenciájára építik (Dajnoki, & Héder, 2017). Számos tényező befolyásolhatja mindezt, a téma szűkítése céljából jelen kutatásomban arra fókuszálok, hogy a munkavállalók kompetenciái milyen összefüggésben állnak a kiégéssel, illetve a használt megküzdési stratégiákkal. A kompetencia, kiégés és megküzdési módok olyan fontos fogalmak és jelenségek, amelyek a személyes és szakmai életünkben játszanak szerepet.

---

Szántó Gerda, PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.2>

### Kompetencia alapú megközelítés

A mai modern HR-ben a kompetencia központi definícióvá vált, igazából egy széleskörű fogalom, amely az egyén tudását, készségeit, képességeit, illetve személyiségvonásait (Klein, 2018) foglalja magában, amik eredményeképp az egyén magatartása értékelhető, továbbá előre megszabott kritériumok mentén bejósolható a teljesítménye (Bakacsi, 1999) az adott munkakörben. A kompetencia meghatározza, hogy egy személy mennyire hatékonyan tudja elvégezni a rábízott feladatokat és hogyan tud alkalmazkodni az adott környezethez. Az egyén kompetenciái befolyásolják a teljesítményét, a sikereit és az elégedettségét a munkájával kapcsolatban. Maga ez az elégedettség az, ami a mentális jóllét és a kompetenciák összefüggését jelentheti. Napjainkra már stratégiai emberforrás-gazdálkodásról beszélhetünk, ahol az emberi erőforrás kompetenciái nagy jelentőséggel bírnak (Dajnoki, & Héder, 2017).

### Kiégés

Fontos tényező lehet a kiégés ebben a kérdéskörben, hiszen ha valaki hosszú ideig tartó stressznek van kitéve, s ebből kifolyólag nem elégedett a munkahelyi szerepkörével és a teljesítményével (Maslach, & Leiter, 2017), akkor felléphet a kiégés mint pszichológiai állapot, és érzékelhető változás mutatkozik az egyén munkatársaival való kapcsolattartásában, és mindez kihat a magánéletére is, hiszen a motiváció csökkenését, az érzelmi kimerülést eredményezheti. A kiégés megelőzése és kezelése összetársadalmi érdek (Czeglédi, & Tandari-Kovács, 2019).

Mihálka (2022) értelmezésében a kiégés egy érzelmi, mentális és fizikális kimerülés, ami elhúzódozó érzelmi megterhelés és stressz hatására alakul ki. Következésképpen említi, hogy az egyén nem képes önmagát megfelelően megítélni a társas interakcióiban, ami a munkahelyi légkörben alapvető feltételnek bizonyul. A munkában nem fontosak a céljaik, csökken a lelkesedés a munka iránt, az egyén megküzdési képessége gyengül (Mihálka, 2015, 2022).

A kiégés jelenségének meghatározására három dimenzió különíthető el, melyeket jelen kutatásomban is használok. Az emocionális kimerültséget nevezték meg elsőként, ami valójában a kiégés kezdeti tünetének is tekinthető, hiszen arra utal, hogy véges az egyén érzelmi erőforrásainak tárháza. A második dimenzió a deperszonalizáció, ami azt jelenti, hogy az egyén korábbi munkakapcsolatainak minősége megromlott, ebből kifolyólag lehangoltan negatívan viselkedik a munkahelyén. A harmadik dimenzió a csökkent személyes eredményesség érzése, ami arra vonatkozik, hogy az egyén nem tud már úgy teljesíteni, mint a korábban magától elvárt, amihez magas önértékelésbeli probléma társul (Maslach, & Jackson, 1982). Hazánkban a kiégés témáját főként egészségügyi dolgozók körében vizsgálták, illetve az elmúlt években vált célcsoporttá a pedagógusok köre is.

### Megküzdés

Nem meglepő, hogy a munkahelyi jóllét szempontjából mennyire fontos, hogy az egyén hogyan és miként küzd meg az őt ért stresszhatásokkal, hiszen minden munkavállaló egyénileg reagál a stresszre, egyénileg „dolgozza fel”. Ezek a különbségek lényegesek a munka világában is, hiszen az, aki sikeresebb megküzdési stratégiákat használ, az magában a munkában is eredményesebb. Ezek a megküzdési módok segítenek az egyéneknek kezelni az élet kihívásait, stresszforrásait, és segítik őket abban, hogy fenntartsák a pszichológiai és érzelmi jólétüket. A megküzdési módok különbözőek lehetnek, és az egyén személyiségétől, a helyzet jellegétől változhatnak. A megküzdési mechanizmusok rendszerének is többféle megközelítése van; a legismertebb Lazarus és Folkman (1984) csoportosítása: ők úgy vélik, hogy azon kognitív, illetve viselkedéses erőfeszítéseket tekintjük megküzdésnek, melyek által az egyén az őt érő külső vagy belső hatásokat próbálja kezelni, és

így próbál megbirkózni a stresszt keltő eseményekkel. Más-más személyek más-más módját alkalmazzák a megküzdésnek, melyek eltérő mértékben mondhatók eredményesnek (Lazarus, 1993). Az említett két szerző három fő kategóriáját különbözteti meg a megküzdésnek (Gilstrap, & Schall-Gilstrap, 2019): a problémaközpontú, az érzelemközpontú és elkerülésközpontú megküzdés. Ezek a kategóriák nem feltétlen éles határok, megjelenhet kettő ötvözet is a stresszhelyzet kezelése érdekében, sőt azok a legeredményesebb stratégiák, amelyek kombinálják mindezeket.

A sikeres megküzdési mintázatok elsajátításához és megfelelő alkalmazásához az egyéneknek szükséges pontosan ismerniük a kompetenciáikat (Tóth, & Kálmán, 2021). Az alábbi megállapításból kiindulva jelen kutatásomban arra keresem a választ, hogy hogyan befolyásolja az egyén kompetenciaszintje a kiégés kialakulását, és milyen megküzdési módok hatékonyak a kiégés megelőzésében és kezelésében. A kutatás célja az, hogy feltárja az egyéni kompetenciaszint és a kiégés közötti összefüggéseket, valamint azonosítson hatékony megküzdési módokat a kiégés megelőzésére és kezelésére.

A kutatás konkrét célkitűzései a következők: megvizsgálni, hogy az egyének meglévő kompetenciái milyen összefüggésben állnak a kiégéssel; mely kompetenciák megléte feltételezi az alacsonyabb kiégési kockázatot; továbbá azonosítani és elemezni a hatékony megküzdési módokat, amelyek segítenek az egyéneknek megelőzni és kezelni a kiégést a kompetencia fejlesztése révén.

Ezen vizsgálatok eredményeképp ajánlásokat kívánok tenni a személyek, szervezetek és szakemberek számára a hatékony megküzdési módok és a kompetencia fejlesztésének stratégiái tekintetében, hogy csökkentsék a kiégés kockázatát és elősegítsék a pszichológiai jólétet.

## Kutatási módszer bemutatása

### Célkitűzések

A kutatás célkitűzéseinek vizsgálatára a kérdőíves módszert választottam, ahol a demográfiai kérdéseken túl a jelenlegi beosztásáról, illetve a szervezetének ismertetőjegyeiről kérdeztem a válaszadókat. A vizsgálatban való részvétel önkéntes volt, a kérdőívek kitöltése névtelenül történt.

### Vizsgálati módszerek

A kompetenciahalmaz vizsgálatára a Spencer-Spencer-féle kompetencialistát használtam, ami hat dimenziót különít el, s az adott dimenziókon belül is jelennek meg további skálák. A kiégés megismerésére a Maslach-féle Kiégés Leltárt alkalmaztam, amit Ádám és Mészáros (2012) validált és vetette reliabilitás-vizsgálat alá. Az eredmények azt igazolták, hogy megfelelnek a pszichometriai mutatói, viszont a megfelelő illeszkedés miatt az eredeti 22 ítemes verzióból három tételt érdemes kivenni. Jelen kutatásomban én is az MBI-HSS 19 tételét használtam. A megküzdés módjainak feltérképezésére pedig a Lazarus és Folkman-féle Megküzdési MódoK Kérdőív 22 tételes változatát alkalmaztam, melynek magyar mintára való adaptálása Kopp és Skrabski (1988) nevéhez fűződik, a rövidített verziót pedig Rózsa és munkatársai készítették el 2008-ban. Ezt a 16 tételes verziót alkalmaztam én is jelenlegi kutatásomban. A használt skálák részletes bemutatása az *1. táblázatban* látható.

**1. TÁBLÁZAT: A HASZNÁLT SKÁLÁK ÉS ALSKÁLÁI**

Skála	Alskála	Alskálák további alskálái
Spencer-Spencer-féle Kompetencialista	Teljesítmény, cselekvés	Teljesítményorientáltság
		Szabályok betartása
		Kezdeményezés
		Információkeresés (kíváncsiság, tanulás)
	Támogatás, segítség	Mások megértése, empátia
		Mások igényeinek feltárása, teljesítése
	Befolyásolás, másokra való hatás, hatalom igénye	Befolyásolás
		Szervezeti tudatosság
		Kapcsolatépítés
	Vezetés	Mások fejlesztése, tanítása, nevelése
		Mások irányítása, hatalmának érvényesítése
		Csapatmunka, együttműködés
		Csapatvezetés
	Kognitív funkciók	Analitikus gondolkodás
		Fogalmi gondolkodás
		Szaktudás
Személyes hatékonyság	Önkontroll	
	Önbizalom	
	Rugalmasság	
	Szervezet iránti elköteleződés	
Maslach-féle Kiegészítő Leltár	Emocionális kimerülés	
	Deperszonalizáció	
	Személyes teljesítmény	
Megküzdési MódoK Kérdőív	Kognitív átstrukturálás	
	Feszültségredukció	
	Problémaelemzés	
	Passzív megküzdés	

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

**A minta**

A kérdőívet 112 fő töltötte ki (N=112), 84 nő és 28 férfi, a legidősebb 1958-ban született, a legfiatalabb pedig 2002-ben, a kitöltők életkorát az 2. táblázatban ismertetem, az átlagéletkor 47,79 év (SD = 11,25).

**2. TÁBLÁZAT: A MINTA ÉLETKORI ELOSZLÁSA (N=112)**

Életkor	21-29 éves	30-39 éves	40-49 éves	50-59 éves	60-64 éves
Minta	11 fő	15 fő	29 fő	38 fő	19 fő

Forrás: Saját kutatás, 2023

Tanulmányaikat tekintve 24 fő rendelkezik középfokú végzettséggel (3 fő szakmunkásképző/szakiskola és 21 fő gimnázium), illetve 88 fő felsőfokú végzettséggel (61 fő alapszakot végzett az Egyetemen, 23 fő mesterszakot és 4 fő rendelkezik tudományos, PhD fokozattal). A válaszadók közül 9 fő egyedülálló, 79 fő él párkapcsolatban vagy házasságban, 20 fő elvált, illetve 4 fő özvegy. A demográfiai kérdéseken túl munkahelyi vonatkozásban is foglalmaztam meg kérdéseket. 75 fő dolgozik profitorientált szektorban, míg 29 fő állami szférában (kormányzat, minisztériumok, közhivatalok, elsősorban költségvetési pénzből működő intézmény), illetve 8 személy nonprofit szervezetnél (alapítvány, egyesület stb.). A szervezetük foglalkoztatotti létszámát tekintve 44 fő dolgozik mikrovállalkozásban, 30 fő KKV-ban, illetve 38 fő nagyvállalatnál (ami 20 fő feletti létszámmal bír). Előzetesen szerettem volna vezetők és nem-vezetők között különbséget vizsgálni, így beosztásukat tekintve 44 fő dolgozik vezetőként, illetve 68 fő beosztottként vagy egyéni vállalkozóként.

### **Kérdőíves kutatás eredményei**

A következőkben a kutatás eredményeit kívánom ismertetni. A vizsgált változók statisztikai mutatói (minimum, maximum, átlag, medián, szórás) a 3. táblázatban tekinthetők meg.

**3. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT VÁLTOZÓK STATISZTIKAI MUTATÓI (N=112)**

Skála	Alskála	Min érték	Max érték	Átlag	Medián	Szórás
Spencer-Spencer-féle Kompetencialista	Teljesítmény	1	5	4,14	4,25	0,59
	Támogatás	2	5	4,22	4,50	0,72
	Befolyásolás	1	5	3,70	3,66	0,71
	Vezetés	1	5	3,82	4,00	0,73
	Kognitív funkciók	1	5	4,13	4,33	0,80
	Személyes hatékonyság	1	5	4,08	4,13	0,70
Maslach-féle Kiegészítő Leltár	Emocionális kimerülés	1	6	2,93	2,71	0,87
	Emocionális kimerülés	1	6	1,81	1,60	0,81
	Deperszonalizáció	1	6	4,25	4,29	0,68
Megküzdési MódoK Kérdőív	Kognitív átstrukturálás	1	4	2,90	3,00	0,64
	Feszültségredukció	1	4	1,70	1,66	0,67
	Problémaelemzés	1	4	2,82	2,75	0,54
	Passzív megküzdés	1	4	1,65	1,50	0,61

Forrás: Saját kutatás, 2023

A használt módszereket Likert skálán mértem az alábbiak alapján: kompetencialista tekintetében ötfokú Likert skálát, a Kiegészítő Leltárnál hatfokú Likert skálát, a Megküzdési MódoK Kérdőív-nél pedig négyfokú Likert skálát használtam. A 3. táblázatban jól látható, hogy a Spencer-Spencer-féle kompetencialista Támogatás alszkálája kivételével minden esetben megjelentek a választható minimum és maximum értékek is.

A Kiegészítő Leltár tekintetében fontos kiemelni, hogy a három dimenzió közül az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció esetén a magasabb értékek, míg a személyes teljesítmény esetén az alacsonyabb értékek mutatnak a kiegészítő felé.

A kapott értékeken normalitás vizsgálatot végeztem a Kolmogorov-Szmirnov próbával, aminek a kapott értékeit az 4. táblázatban ismertetem.

**4. TÁBLÁZAT: NORMALITÁS VIZSGÁLAT EREDMÉNYE (N=112)**

Alskála	Próbastatisztika értéke (D)	Kolmogorov-Szmirnov		
		Szabadsági fok (df)	Szign.	Szign.
Spencer-Spencer-féle Kompetencialista	Teljesítmény	0,156	112	<0,001
	Támogatás	0,175	112	<0,001
	Befolyásolás	0,110	112	0,002
	Vezetés	0,115	112	0,001
	Kognitív funkciók	0,139	112	<0,001
	Személyes hatékonyság	0,151	112	<0,001
Maslach-féle Kiegész Leltár	Emocionális kimerülés	0,148	112	<0,001
	Deperszonalizáció	0,160	112	<0,001
	Személyes teljesítmény	0,098	112	0,010
Megküzdési MódoK Kérdőív	Kognitív átstrukturálás	0,077	112	0,110
	Feszültségredukció	0,168	112	<0,001
	Problémaelemzés	0,104	112	0,005
	Passzív megküzdés	0,239	112	<0,001

Forrás: Saját kutatás, 2023

Mivel egy változó (Megküzdés skála kognitív átstrukturálás alszkálája mutat 0,11-es szignifikancia szintet) kivételével nem normál eloszlást követnek a változók értékei, ezért a korrelációs vizsgálatokat Spearman-féle rangkorrelációval hajtottam végre. A kapott eredményeket minden esetben a rangkorreláció alapján ismertetem.

Az együttjárások vizsgálatánál először a kompetencia és a kiegész kapcsolatát elemeztem (5. táblázat).

**5. TÁBLÁZAT: A KOMPETENCIA ÉS KIEGÉES KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA**

		Kiegész		
		Emocionális kimerülés	Deperszonalizáció	Személyes teljesítmény
Kompetencia	Teljesítmény	<b>-0,266**</b>	<b>-0,304**</b>	<b>0,472**</b>
	Támogatás	-0,116	<b>-0,198*</b>	<b>0,523**</b>
	Befolyásolás	<b>-0,247**</b>	-0,152	<b>0,481**</b>
	Vezetés	-0,183	-0,134	<b>0,461**</b>
	Kognitív funkciók	<b>-0,226*</b>	<b>-0,408**</b>	<b>0,475**</b>
	Személyes hatékonyság	<b>-0,474**</b>	<b>-0,400**</b>	<b>0,542**</b>

\* A korreláció 0,05-ös szinten szignifikáns

\*\* A korreláció 0,01-es szinten szignifikáns

Forrás: Saját kutatás, 2023

A kiégés tekintetében fontos ismételni, hogy a három dimenzió közül az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció esetén a magasabb értékek, míg a személyes teljesítmény esetén az alacsonyabb értékek mutatnak a kiégés felé. A kutatás mintája tekintetében pont fordítva figyelhető meg mindez, ami mindhárom dimenziónál alacsony kiégést feltételez és együttjárás áll fent a vizsgált változók között. Bár erős szignifikanciát nem mutatnak a vizsgált változók, viszont a kapott értékekben jelentős számban jelenik meg enyhe, illetve közepes kapcsolat. Fontos kiemelni, hogy a kompetenciák tekintetében minden alskála pozitív összefüggést mutat a személyes teljesítménnyel, ami ebben az esetben azt jelenti, hogy a kompetencia értékeinek emelkedésével együtt növekszik a személyes teljesítmény értéke is. Viszont az emocionális kimerülés, mint kiégés alskálája tekintetében a teljesítménnyel  $(-0,266)$ , a befolyásolással  $(-0,247)$ , a kognitív funkciókkal  $(-0,226)$ , illetve a személyes hatékonysággal  $(-0,474)$  negatív kapcsolatot mutat, ami azt jelenti, hogy az egyik változó emelkedésekor a másik változó értéke csökken. Hasonló a helyzet a deperszonalizációval is, mint kiégés alskálája, viszont ott az alábbi kompetenciai alskálákkal mutatnak az értékek negatív irányú kapcsolatot: teljesítmény  $(-0,304)$ ; támogatás  $(-0,198)$ ; kognitív funkciók  $(-0,408)$ ; személyes hatékonyság  $(-0,400)$ .

Mindezek után a kompetencia és a megküzdés kapcsolatát vizsgáltam, a kapott értékeket az alábbi táblázatban (6. táblázat) ismertetem.

**6. TÁBLÁZAT: A KOMPETENCIA ÉS MEGKÜZDÉS KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA**

		Megküzdés			
		Kognitív átstrukturálás	Feszültség-redukció	Probléma-elemzés	Passzív megküzdés
Kompetencia	Teljesítmény	<b>0,435**</b>	<b>-0,222*</b>	-0,006	-0,061
	Támogatás	<b>0,408**</b>	-0,028	0,138	0,077
	Befolyásolás	<b>0,476**</b>	0,002	0,102	0,014
	Vezetés	<b>0,396**</b>	-0,014	0,075	0,004
	Kognitív funkciók	<b>0,423**</b>	<b>-0,209*</b>	0,101	-0,048
	Személyes hatékonyság	<b>0,518**</b>	<b>-0,195*</b>	0,035	-0,067

\* A korreláció 0,05-ös szinten szignifikáns

\*\* A korreláció 0,01-es szinten szignifikáns

Forrás: Saját kutatás, 2023

A kompetencia és megküzdés tekintetében minden egyes kompetencia alskála közepes erősségű, pozitív irányú szignifikanciát mutat a megküzdés skála kognitív átstrukturálás alskálájával, ami azt jelenti, hogy azok a válaszadók, akik magasan értékelték az alábbi kompetenciáikat: teljesítmény  $(0,435)$ ; támogatás  $(0,408)$ ; befolyásolás  $(0,476)$ ; vezetés  $(0,396)$ ; kognitív funkciók  $(0,423)$ ; személyes hatékonyság  $(0,518)$ ; úgy vélik, hogy a használt megküzdési stratégiánál sokszor alkalmazzák a kognitív átstrukturálást, ami egy hatékony megküzdési módnak tekinthető. Ebben az esetben átértékeljük és megváltoztatjuk a gondolkodási mintáinkat és hiedelmeinket, amelyek negatívan befolyásolják az érzelmi reakcióinkat és viselkedésünket, azaz átstrukturáljuk pozitív irányba a kapott ingereket. A feszültségredukció, mint megküzdési mód is mutat együttjárást egyes kompetenciákkal, mint például a teljesítmény  $(-0,222)$ , a kognitív funkciók  $(-0,209)$ , illetve a személyes hatékonyság  $(-0,195)$ , viszont ezek az értékek negatív kapcsolatot feltételeznek. A problémaelemzés, illetve passzív megküzdés nem mutatott kapcsolatot a vizsgált kompetenciákkal.

A vizsgálatom harmadik kérdéskörét a kiégés és megküzdés kapcsolatának vizsgálata jelentette, aminek statisztikai értékeit az alábbi táblázatban (7. táblázat) ismertetem.

**7. TÁBLÁZAT: A KIÉGÉS ÉS MEGKÜZDÉS KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA**

		Megküzdés			
		Kognitív átstrukturálás	Feszültség-redukció	Probléma-elemzés	Passzív megküzdés
Kiégés	Emocionális kimerülés	<b>-0,290**</b>	<b>0,202*</b>	<b>0,238*</b>	0,100
	Deperszonalizáció	<b>-0,314**</b>	<b>0,266**</b>	0,032	0,094
	Személyes teljesítmény	<b>0,543**</b>	-0,165	0,184	-0,006

\* A korreláció 0,05-ös szinten szignifikáns

\*\* A korreláció 0,01-es szinten szignifikáns

Forrás: Saját kutatás, 2023

Kutatásom témáját tekintve elengedhetetlennek tartom, hogy megvizsgáljam a kiégés és a megküzdés kapcsolatát bizonyos dimenziók mentén. Az emocionális kimerülés negatív kapcsolatot mutat a kognitív átstrukturálással (-0,290), míg a feszültség-redukcióval (0,202) és problémaelemzéssel (0,238) pozitívat. A deperszonalizáció is negatív kapcsolatot jelez a kognitív átstrukturálással (-0,314), illetve pozitívat a feszültség-redukcióval (0,266). Továbbá a kognitív átstrukturálás és személyes teljesítmény pozitív irányú kapcsolatot feltételez (0,543) a mintám tekintetében. A passzív megküzdés nem mutatott semmilyen kapcsolatot a kiégés alskáláival. A kognitív átstrukturálás a kiégés védő tényezőjének tekinthető, mint aktív vagy adaptív stratégia. A kutatásom során beigazolódott mindez.

Fontos megjegyezni, hogy ezek a kapott korrelációs adatok csak azt mutatják, hogy két változó között van-e kapcsolat, de nem lehet ok-okozati következtetéseket levonni. Más szóval: ezek az adatok csak azt mutatják, hogy a változók hogyan változnak együtt, de nem magyarázzák meg, miért van ez a kapcsolat közöttük.

## Összegzés

A kutatás célkitűzése volt megvizsgálni, hogy az egyének meglévő kompetenciái milyen összefüggésben állnak a kiégéssel, mely kompetenciák megléte feltételezi az alacsonyabb kiégési kockázatot. A kapott eredmények alapján az alábbi következtetéseket állapítom meg. Az emocionális kimerülés és deperszonalizáció erős negatív kapcsolatban van a kompetenciák számos alskálájával, mivel a negatív előjel a kiégés tekintetében „jót” jelent. A magas értékek feltételeznék a kiégés magasabb jelenlétét, így ebből a kapott eredményből azt feltételezem, hogy minél jobban értékelik kompetenciáikat a munkavállalók, annál magabiztosabban helytállnak a feladataikban, és kevésbé jelenik meg a kiégés jelensége. Hasonlóan fontos eredmény a személyes teljesítménnyel kapott érték, hiszen ebben az esetben az alacsony érték jelentené a magasfokú kiégést, ami a mintám tekintetében nincs jelen. A magasán értékelt kompetenciahalmaz magas személyes teljesítményt feltételez és nem jár együtt kiégéssel. A kiégésnek sok egészségügyi következménye van, ebből kifolyólag szükséges a munkahelyen prevenció és intervenció oldalról beavatkozni. A kiégés jelenségét nehéz felismerni, így sok esetben már hosszú idő eltelhet, amire ez megtörténik, ezért szükséges, hogy ismerjék a munkavállalók a kiégést, és kellő információjuk, tudásuk legyen arra, hogy saját maguk is fel tudják ismerni mind magukon, mind kollégáikon.



A kutatásban is jól kirajzolódik, hogy a kompetencia és a kiégés kölcsönösen befolyásolják egymást a munkahelyen. A megfelelő kompetenciaszint és a folyamatos fejlesztés segíthet a kiégés megelőzésében, míg a kiégés negatívan hat a kompetencia megnyilvánulására és fejlődésére. A munkáltatóknak érdemes odafigyelniük a munkavállalók kompetenciafejlesztésére és a munkahelyi támogatás biztosítására a kiégés elkerülése érdekében, hiszen egy olyan munkahelyi környezet, amely támogatja a kompetenciafejlesztést, mentorálást és megfelelő kihívásokat kínál, csökkentheti a kiégés kockázatát. Ha a munkavállalók rendelkezésére állnak a szükséges erőforrások és képzések, jobban tudják kezelni a stresszt és elkerülni a kiégést. Továbbá a rendszeres visszajelzés és az elismerés növeli az elégedettséget és motivációt, ami erősíti a kompetencia érzését és csökkenti a kiégés valószínűségét. Egy 280 fős pedagógiai mintán is vizsgálták a kiégés és szakmai kiteljesedés kapcsolatát, s azt találták eredményül, hogy a pályához való viszony alakulásában a megküzdési kapacitások minősége a legfontosabb hatótényező (Torma, 2013).

Kutatási célkitűzésként lett megfogalmazva, hogy a kompetenciák és a megküzdési módok kapcsolatát is vizsgáljam. A kognitív átstrukturálás-stratégia erős pozitív összefüggést mutat a kompetencia alskáláival, azaz a teljesítménnyel, támogatással, befolyással, vezetéssel, kognitív funkciókkal és személyes hatékonysággal is. Ez azt jelenti, hogy a kognitív átstrukturálás alkalmazása a stresszes helyzetekben összefügg a jobb teljesítménnyel és hatékonyabb megküzdéssel. Az egyén kompetenciája, azaz hogy mennyire érzi magát felkészültnek és alkalmasnak, szorosan összefügg a gondolkodási mintáival. Ha valaki alábecsüli saját képességeit vagy kompetenciáját, az önbizalomhiányhoz vezethet, ami negatívan befolyásolhatja munkahelyi teljesítményét. Az, hogy valaki képes a kognitív átstrukturálásra, segíthet a kompetencia fejlesztésében is. Ha valaki képes reálisan látni saját fejlődését, hibáit és erősségeit, akkor jobb önismeretre és erősebb kompetenciákra tehet szert. A pozitív gondolkodás és a konstruktív visszajelzések önmagukban is hozzájárulnak a készségek és a tudás fejlesztéséhez. A kompetenciáink és a feszültségredukció közötti kapcsolat különösen fontos a stresszel való megküzdés során. A kompetenciák fejlesztése és alkalmazása hatékony stresszkezelési stratégiává válhat, mivel növeli az egyén képességét arra, hogy jobban kezelje a kihívásokat és a nehézségeket. A mintában a feszültségredukció-stratégia gyenge negatív összefüggést mutat a teljesítménnyel, kognitív funkciókkal és személyes hatékonysággal. Ez azt jelenti, hogy a feszültségredukcióra összpontosító személyek esetében lehet, hogy alacsonyabb lesz a teljesítményük, a kognitív funkcióik és a személyes hatékonyságuk. A kompetenciák és a feszültségredukció közötti kapcsolat abban áll, hogy az egyén képességei nagymértékben befolyásolják, mennyire képes hatékonyan kezelni a stresszt. A magasabb szintű kompetenciák segítik a feszültség csökkentését, míg a fejlett megküzdési stratégiák támogatják a kompetenciák kibontakozását és fejlődését. A kettő kölcsönösen erősíti egymást, javítva az egyén stresszel szembeni ellenálló képességét és általános jóllétét.

Továbbá célom volt azonosítani és elemezni a hatékony megküzdési módokat, amelyek segítenek az egyéneknek megelőzni és kezelni a kiégést a kompetencia fejlesztése révén. Az emocionális kimerülés és deperszonalizáció erős negatív kapcsolatban van a kognitív átstrukturálással, viszont a kiégés tekintetében a magasabb értékek jelentik az alacsonyabb kiégést is, így ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy azok a személyek, akik kognitív átstrukturálást alkalmaznak mint megküzdési mód, kevésbé érzik kiégettnek saját magukat. Pozitív a kapcsolat az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció, illetve a feszültségredukció között, tehát minél nagyobb az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció, annál inkább alkalmazzák a feszültségredukciós módszereket a megküzdés során. A problémaelemzés mint megküzdési mód az emocionális kimerüléssel mutat kapcsolatot a minta vonatkozásában. A személyes teljesítmény mint kiégési alskála tekintetében a minél magasabb érték mutat alacsonyabb kiégést, így a kognitív átstrukturálás – mint megküzdési mód –, azaz a magasabb személyes teljesítményű személyek nagyobb valószínűséggel alkalmazzák a kognitív átstrukturálás módszerét a megküzdés során. Egy 2022-ben, egyetemi hallgatók körében (N=45 fő; átlagéletkor 21,2 év, nem: 100% nő) végzett kutatásban a kiégés és

megküzdési stratégiák kapcsolatát vizsgálták, eredményül megfogalmazták, hogy tudatos pszichoedukációs beavatkozás szükséges, hiszen a hallgatók magas szintű kiégésről, hatékonyságcsökkenésről, kimerülésről számoltak be (Di Blasio, & Szigeti, 2022).

Az előzetesen megfogalmazott célkitűzésekben nemi vonatkozásokat is szerettem volna vizsgálni, viszont a minta nem megfelelő eloszlása ezt nem tette lehetővé. Mindenféleképpen érdemes mindent egy nagyobb elemszámú és jobb eloszlású mintán is vizsgálni. Illetve további kutatási terv a témát vezetők és nem-vezetők között is elemezni, annak érdekében, hogy felszínre kerülhessenek bizonyos különbségek a vizsgált dimenziók mentén. Érdemes a témát a háttértényezők mentén is vizsgálni, hogy milyen kapcsolat áll fenn családi állapot vagy esetlegesen szektor függvényében is.

### IRODALOMJEGYZÉK

- Ádám S., & Mészáros V. (2012). A humán szolgáltató szektorban dolgozók kiégésének mérésére szolgáló Maslach Kiégés Leltár magyar változatának pszichometriai jellemzői és egészségügyi korrelátumai orvosok körében. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 13(2), 127-143.
- Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kovács K., & Takács S. (1999). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Czeglédi E., & Tandari-Kovács M. (2019). A kiégés előfordulása és megelőzési lehetőségei ápolók körében. *Orvosi Hetilap*, 160(1), 12-19.
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: a magyar hadtudományi társaság folyóirata*, 27(E-szám), 84-93.
- Di Blasio, B., & Szigeti M. (2022). *Hallgatói kiégés és megküzdési stratégiák: University student's burnout and coping*. Energetika-Elektrotechnika-Számítástechnika és Oktatás Multi-konferencia (pp. 85-94).
- Klein S. (2018). *Munkapszichológia a 21. században*. Edge 2000 Kft., Budapest
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout: New model. In: C. L. C., & J. C. Quick (Ed.), *The Handbook of Stress and Health: Volume Understand* (pp. 36-56).
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1982). Burnout in Health Professions. A Social Psychological Analysis. In: Sanders, G. S., Suls, J. (eds.): *Social Psychology of Health and Illness* (pp. 227-247). NJ Erlbaum, Hillsdale.
- Mihálka M. (2015). A kiégésről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés. *Acta Sana: „Mens sana in corpore sano” Az egészségügyi és a szociális ellátás elmélete és gyakorlata*, 10(2), 7-18.
- Mihálka M. (2022). *A kiégés és a munka-család interferencia jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata*. Phd-értekezés. Szegedi Tudományegyetem, Szeged.
- Mihálka M. (2023). A kiégés kialakulása és megelőzése. *Iskolakultúra*, 33(1-2), 111-127.
- 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.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to The Emotions, A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Rózsa S., Purebl G., Susánszky É., Kő N., Szádóczy E., Réthelyi J., & Kopp M. (2008). A megküzdés dimenziói. A konfliktusmegoldó kérdőív hazai adaptációja. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 9(3), 217-241.
- Torma B. (2013). Utak és lehetőségek a kiégés és szakmai kiteljesedés között. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(3), 7-25.
- Tóth A., & Kálmán B. (2021). Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a Covid-19 jövedelmekre kifejtett hatásainak megoldásában. *Új Munkügyi Szemle*, 2(4), 2-17.