

ERŐS M. ATTILA – SZABÓ ÉVA

## A PSZICHOLÓGIAI TŐKE ÉS A MUNKAHELYI PSZICHOSZOCIÁLIS TÉNYEZŐK SZEREPE A KIÉGÉSBEN ÉS A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉKBAN

A kutatás célja a kiégés, a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők közötti összefüggések vizsgálata volt a hazai versenyszféra aktív dolgozói állományára vonatkozóan. Az online felmérésben 351 kitöltő vett részt. Kutatásunkban a Mini-Oldenburg Kiégés Kérdőívet (Ádám et al., 2020), a Pszichológiai Tőke Kérdőívet (Kádi et al., 2020) és a Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II. (Nistor et al., 2015) mérőeszközöket használtuk.

Eredményeink a korábbi kutatásokkal összhangban (Avey et al., 2009; Luthans & Youssef-Morgan, 2007; Newman et al., 2014) megerősítik, hogy a magasabb pszichológiai tőkével rendelkező munkavállalók kevésbé hajlamosak a kiégésre, valamint hogy a munkakörnyezet pszichoszociális tényezői meghatározó szerepet játszanak a kiégés kialakulásában. A munkahelyi követelmények növekedése magasabb kimerüléssel jár együtt, de az olyan pszichoszociális tényezők, mint a Hatáskör (kontroll); Fejlődési lehetőségek; A munka értelmessége; Munkahely iránti elkötelezettség csökkenthetik a kiégés mértékét. Parciális korreláció-számításon alapuló eredményeink szerint a pszichológiai tőke szerepe a kiégés megjelenésében nem független a munkavégzés pszichoszociális tényezőitől. Továbbá úgy tűnik, hogy a pszichológiai tőke inkább a kimerüléssel kapcsolatban működik pufferként, míg a pszichoszociális tényezők inkább a kiábrándultsággal függenek össze. Eredményeink szerint a kiábrándultság erőteljesebben kapcsolódik a munkahelyváltási szándékhoz, mint a kimerülés.

A tanulmányunk hangsúlyozza a munkahelyi pszichoszociális tényezők megértésének jelentőségét és kiemeli azon intézkedések fontosságát, amelyek hozzájárulhatnak az egyének és a szervezetek jóllétéhez és produktivitásához.

### Bevezetés

A kiégés széles körben elterjedt probléma a mai munkaerőpiacon, amely számos foglalkozásban és iparágban dolgozó munkavállalót érint. Az előfordulási gyakoriságát, illetve súlyosságát az is jelzi, hogy a WHO felvette a Betegségek Nemzetközi Osztályozásának listájára. A 2022-től használatos BNO-11-ben a korábnál még részletesebb meghatározással szerepel a kiégés-szindróma mint a krónikus munkahelyi stressz következményeként fellépő jelenség (World Health Organization, 2019). Az emberi szervezet stresszreakciójának alapvető elméletét Selye János dolgozta ki. A stresszt a szervezet általános válaszaként írta le bármilyen külső vagy belső igénybevételre, amely egyensú-

---

Erős M. Attila, HR- és marketingkommunikációs menedzser, PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola, Pszichológia Doktori Program

Dr. Szabó Éva, egyetemi docens, tanszékvezető, Szegedi Tudományegyetem, Pszichológiai Intézet, Szociális és Fejlődépszichológiai Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.3>

lyi állapotából kibillenti (Selye, 1956). Elmélete a mai napig megkerülhetetlen, lévén a stressz hatásai nemcsak a testi egészséget veszélyeztetik, hanem hozzájárulnak a mentális egészségügyi problémák kialakulásához. Kutatások sora vizsgálja a krónikus stressz és a kiégés közötti kapcsolatot.

A munkahelyi kiégést fizikai-, érzelmi kimerülés és kiábrándultság jellemzi (Ádám et al., 2020), és negatív hatással van mind az egyéni jóllétre, mind a szervezeti produktivitásra. Ezzel szemben a pszichológiai tőke az egyén pozitív pszichológiai fejlődési állapotára utal, beleértve az énrhatékonytságot, a reményt, az optimizmust és a rezilienciát (Luthans et al., 2007). A kutatások szerint a pszichológiai tőke védőfaktoroként hat a kiégéssel szemben, mivel növeli az egyén azon képességét, hogy könnyebben megbirkózhasson a munkahelyi stresszorokkal (Avey et al., 2009). Ugyanakkor a munkakörnyezet szociális és pszichológiai aspektusai – összefoglalóan a munkahelyi pszichoszociális tényezők – hatással lehetnek az egyén jóllétére, és mint olyan, befolyásolhatja a kiégés és a pszichológiai tőke kapcsolatát.

Jelen vizsgálat célja, hogy feltárja a kiégés, a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők közötti lehetséges kapcsolatokat, annak érdekében, hogy a későbbiekben az eredmények kiinduló alapot jelenthessenek prevenciós és/vagy intervenciós stratégiák tervezéséhez.

### A kiégés és következményei

A kiégés egy igen összetett és régóta jelenlévő fogalom a pszichológiában. Először Herbert Freudenberger írta le az 1970-es években, mint a fizikai és mentális fáradtság állapotát, amely a munkahelyi stresszoroknak való tartós kitettségből ered. Ma már azt is tudjuk, hogy a kiégés foglalkozástól és iparágtól függetlenül számos dolgozó egyént érinthet (Maslach et al., 2001), és bár alapvetően egyéni tapasztalatként értelmezhető – egyfajta általános válaszreakcióként a hosszú időn át jelenlévő érzelmi és interperszonális stresszre a munkahelyen (Ahola, 2007) –, következményei messze túlmutatnak az egyéni jólléten, és mélyreható hatással lehetnek a szervezeti dinamikára, a produktivitásra és az általános munkahelyi kultúrára is (Demerouti et al., 2003). Ahogy a kutatások rámutatnak arra is, hogy a munkakörnyezet meghatározóbb szerepet játszik a kialakulásában, mint az egyéni jellemzők, kiemelve ezzel a kiégés társas természetét (Maslach et al., 2001). A munkahelyi környezethez köthető stresszforrások illetően szerepét írja le a munkahelyi erőfeszítés-jutalom elmélete (Siegrist et al., 2004) is, amely a munkavégzés során kifejtett erőfeszítések és az ezért kapott jutalmak egyensúlytalanságából vezeti le a munkahelyi stresszt. A fokozódó feszültség szint pedig elvezethet a kiégéshez is.

Christina Maslach és munkacsoportja nevéhez fűződik a munkahelyi kiégés jól ismert átfogó modellje, amelyben kiemelik, hogy a munkakörnyezet jellemzői jelentős hatással lehetnek a munkavállalók kiégésére. Elmondható, hogy a kiégés háttérében elsősorban a munkavállaló elvárásai és a valós munkakörülmények között hosszú távon fennálló eltérések és az erre adott maladaptív megküzdési- és stresszkezelési válaszok állnak. A Maslach-féle modellhez hasonló, szintén integrált elméleti megközelítések jellemzője, hogy a kiégés háttérmechanizmusai között hangsúlyozzák a munkakörülmények szerepét (Ahola, 2007). Elsősorban azt, hogy a munkavégzés milyen követelményeket támaszt és ehhez az egyénnek milyen erőforrások állnak rendelkezésre. Az erőforrások lehetnek személyes, társas vagy munkahelyi tényezők, amelyek segíthetnek a munkavállalóknak hatékonyan kezelni a stresszt és megelőzni a kiégést. Ezek közül legismertebb Demerouti és Bakker munkahelyi követelmény-erőforrás modellje (Bakker & Demerouti, 2007). A pszichológiai tőke olyan személyes erőforrásként definiálható, amely segíti a munkahelyi követelményekkel való megküzdést, és szintén munkahelyi erőforrásnak tekinthetők a munkahelyen megjelenő pszichoszociális tényezők is. Ezt a gondolatot tovább víve adódik az igény, hogy alaposabban megértsük a kiégés és a munkahelyi pszichoszociális tényezők közötti bonyolult kapcsolatot, valamint a pszichológiai tőke lehetséges szerepét.

### A pszichológiai tőke szerepe

A pszichológiai tőke, röviden PsyCap, mint a reményt, az énhatékonyságot, a rezilienciát és az optimizmust magában foglaló fogalom, az ezredfordulótól központi témaként jelent meg a szervezeti pszichológiában és a menedzsment-elméletben (Luthans et al., 2015). A konstruktum az egyén azon pszichológiai erőforrásait tükrözi, amelyek egyfajta pozitív pszichológiai állapotként befolyásolják a személyes és munkahelyi közérzetet (Kádi et al., 2020), és lehetővé teszik, hogy a munkavállaló hatékonyan megbirkózzon a kihívásokkal, eligazodjon a bizonytalanságok között és sikeresen boldoguljon a munkahelyen. A PsyCap minden egyes összetevője egyedi szerepet játszik az egyének attitűdjeinek, viselkedésének és eredményeinek alakításában a szakmai életükben.

A pszichológiai tőke négy összetevője (1) az *énhatékonyság*: ami arra utal, hogy az egyén hisz abban, hogy képes bizonyos feladatok sikeres elvégzésére; (2) a *remény*: az a meggyőződés, hogy az egyén képes megtalálni a módját céljai elérésének, még akkor is, ha kihívásokkal néz szembe; (3) *optimizmus*: az a tendencia, hogy az ember pozitívan tekint az életbe és a jövőbe és (4) a *reziliencia*, amely a stresszel való megbirkózás és a nehézségekből való kilábalás képessége (Szabó, & Fodor, 2020).

A pszichológiai tőke jelentősége a munkahelyen abban rejlik, hogy mind az egyének és mind a szervezet számára pozitív hozadékkal jár. Kutatások bizonyították, hogy a magasabb pszichológiai tőkével rendelkező egyének általában nagyobb munkahelyi elégedettséget, elkötelezettséget és általános jóllétet tapasztalnak (Avey et al., 2010). Emellett nagyobb teljesítményt és kreativitást, nem utolsósorban magasabb alkalmazkodóképességet mutatnak a változásokkal és bizonytalansággal szemben, jobban képesek megbirkózni a stresszel és a kudarcokkal is (Luthans et al., 2015).

A szervezetek különböző stratégiák révén elősegíthetik a pszichológiai tőke mint értékes erőforrás erősítését alkalmazottaik körében. A pszichológiai tőke fejlesztésében a készségfejlesztési és képzési lehetőségek biztosítása, a támogató és befogadó munkakultúra előmozdítása, valamint a stresszkezeléshez és a reziliencia-fejlesztéshez szükséges erőforrások biztosítása hatékony lehetőséget jelentenek (Luthans et al., 2015). Emellett a felhatalmazást, támogatást és pozitív megerősítést hangsúlyozó vezetői magatartás tovább erősítheti a munkavállalók pszichológiai tőkéjét, és hozzájárulhat a pozitív szervezeti kultúrához. Hiszen a nagyobb pszichológiai tőkével rendelkező egyének kezelhetőbbnek érezhetik a velük szemben támasztott munkahelyi követelményeket, jobban bíznak abban, hogy képesek megbirkózni az adódó nehézségekkel, és a kudarcok ellenére is megőrzik pozitív szemléletüket (Avey et al., 2009).

### A munkahelyi pszichoszociális tényezők jelentősége

A munkahely számos társas és pszichológiai tényezőt hordoz, amelyek alakítják a munkavállalók mindennapjait és teljesítményét (Bakker, & Demerouti, 2007), és egyben kockázatokat is jelentenek az egyének pszichés jóllétére és egészségi állapotára (Nistor et al., 2015). Elég csak arra gondolni, ha a munkahelyi követelmények túlzóak vagy meghaladják az egyén megküzdési képességét, akkor az stresszhez, érzelmi kimerültséghez és kiegészéshez, illetve a munkával való elégedettség csökkenéséhez vezethetnek (Bakker, & Demerouti, 2007). A sikeres munkavégzés szempontjából meghatározó pszichoszociális tényező a társas támogatás is, amely a felettesek, munkatársak és a szervezet egésze által nyújtott segítségre és erőforrásokra utal (Bakker, & Demerouti, 2007). Az érzékelt támogatás összefüggésbe hozható a stressz alacsonyabb szintjével, a magasabb munkahelyi elégedettséggel és nagyobb szervezeti elkötelezettséggel. Bakker és Demerouti (2007) egészségügyi szervezet munkavállalói körében végzett kutatásában azt találta, hogy a felettesek és munkatársak társas támogatása moderálta a munkahelyi követelmények és a kiegészés közötti kapcsolatot.

A szervezeti kultúra és a szervezeti légkör vagy klíma szintén szerepet játszik a pszichoszociális munkakörnyezet kialakításában: a pozitív szervezeti kultúra, amelyet a munkavállalók jóllétének, a sokszínűségnek és befogadásnak prioritásként való kezelése jellemez, elősegíti a dolgozók körében az összetartozás és a pszichológiai biztonság érzésének kialakulását (Cameron, & Quinn, 2011). Ezzel szemben a toxikus vagy egészségtelen szervezeti kultúra káros hatással lehet a munkavállalók mentális egészségére és a munkával való elégedettségére, ami megnövekedett fluktuációhoz és csökkentett szervezeti teljesítményhez vezet (Bakker, & Demerouti, 2007).

A munkahelyi pszichoszociális tényezők összetett és dinamikus aspektusát vizsgáló tanulmányok többek között azt is feltárták, hogy a magas követelmények és az alacsony kontroll (azaz negatív pszichoszociális munkakörnyezet) összefüggenek a munkavállalók fokozott stressz-szintjével, a kiégéssel és a munkahely-elhagyási szándékkal (Pejtersen et al., 2010). Ezzel szemben a támogató vezetés, a kollégák társas támogatása és a képzés- és készségfejlesztés lehetőségei (pozitív pszichoszociális munkakörnyezet) elősegítik a munkavállalók jóllétét, kevesebb stresszel és hiányzással, valamint magasabb munkával való elégedettséggel, szervezeti elkötelezettséggel és teljesítménnyel járnak együtt (Bakker, & Demerouti, 2007). Ezért a munkahelyi pszichoszociális tényezők megértése és tudatos kezelése kulcsfontosságú, hogy a szervezetek olyan környezetet hozzanak létre, amely elősegíti a munkavállalók egészségét, elégedettségét és produktivitását, hozzájárulva a pozitív és fenntartható munkakultúrához.

Értelmezésünkben a munkavégzés pszichoszociális aspektusa a munkahely olyan különböző fizikai, kognitív és érzelmi tényezőit foglalja magában (Karasek, & Theorell, 1990), amelyek közé tartozik a munkaterhelés és követelmények, a munka felett érzett kontroll és akár az időnyomás is, ahogy a társas támogatás, a szerepek kétértelműsége, a szervezeti kultúra vagy épp a vezetés minősége és a munkatársak közötti kölcsönös bizalom, de a munka és a magánélet egyensúlya is. Ez a felfogás egyúttal a leginkább megfeleltethető a vizsgálatban használt mérőeszköz elméleti keretének is – részletesen ld. később –, amely több elméleti modellt integrál és a korábbi kutatási tapasztalatokat is ötvözi (Nistor et al., 2015).

### **A kiégés, a pszichológiai tőke és a munkakörnyezet viszonya**

A kiégés szindróma és a pszichológiai tőke, valamint a munkahely pszichoszociális tényezőinek kapcsolatát számos kutatás bizonyította. A munkahelyi követelmények magas szintje elsősorban akkor vezet kiégéshez, ha a személy nem rendelkezik kellő erőforrással ezek teljesítéséhez (Demerouti et al., 2003). Ezért játszanak lényeges szerepet a kiégés kialakulásában a negatív pszichoszociális munkakörnyezet-jellemzők. Luthans és munkatársai (2006) leírták, hogy a pszichológiai tőke negatív kapcsolatban áll a kiégés-szindrómával. Ez arra utal, hogy az alacsony pszichológiai tőkével bíró egyének hajlamosabbak a kiégésre – így az is elmondható, hogy a pszichológiai tőke pufferként szolgálhat a munkahelyi stressz és a kiégés negatív hatásaival szemben (Avey et al., 2010), emellett hozzájárul az egyének pszichológiai jóllétéhez azáltal, hogy védelmet nyújt az olyan mentális problémák kialakulása ellen, mint a szorongás és a depresszió (Luthans et al., 2015). Emellett Avey és munkatársainak metaanalízise szignifikáns pozitív korrelációt írt le a pszichológiai tőke és a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi elégedettség és a pszichológiai jóllét között (Kádi et al., 2020), míg negatív összefüggést találtak a cinizmus-skála értékeivel és a munkahely elhagyásának a szándékával.

A munkakörnyezet pszichoszociális tényezői (mint pl.: a munkahelyi közösség és bizalmi légkör, az együttműködés minősége, a támasztott elvárások és érzelmi megterhelés) hatással lehetnek az egyének pszichológiai tőkéjére, és így közvetve befolyásolhatják a kiégésre való hajlamukat. Ezt támasztja alá az az eredmény, miszerint az erős társas kapcsolatokkal jellemezhető, támogató munkakörnyezet fokozza az egyének hatékonyságérzetét és ellenállóképességét, hozzájárulva a pszichológiai tőke magasabb szintjéhez (Bakker, & Demerouti, 2007). Ezzel szemben a negatív

szervezeti kultúra, amelyet a magas stresszszint és a nem megfelelő támogatás jellemez, kimerítheti az egyének pszichológiai erőforrásait, növelve a kiégéssel szembeni sebezhetőségüket.

A kiégés-szindróma, a pszichológiai tőke és a munkakörnyezet pszichoszociális tényezői közötti összetett és sokrétű kapcsolatnak fontos következményei vannak a szervezetek számára. Míg a kedvezőtlen pszichoszociális munkakörnyezeti tényezők növelhetik a kiégés kockázatát, addig a pozitív munkakörnyezet megteremtésének fontosságára is rávilágít, amely elősegítheti a munkavállalók jóllétét és a munkával való elégedettségét. E tényezők megértése és kezelése kiemelkedő fontosságú nemcsak a munkavállalók, de a szervezeti siker előmozdítása szempontjából is, különösképp a mai dinamikus munkakörnyezetben.

### Hipotézisek

A szakirodalom alapján elsődleges feltételezésünk, hogy a pszichológia tőke és a kiégés között negatív kapcsolat mutatható ki. Azaz azoknál a munkavállalóknál, akiknek a pszichológiai tőkéje magasabb, kevésbé jellemző a kiégés.

*H1: A kimerülés és a kiábrándultság negatívan korrelál a pszichológia tőkével összességében, valamint annak négy dimenziójával (remény, optimizmus, énhatékonyság, reziliencia) egyenként is.*

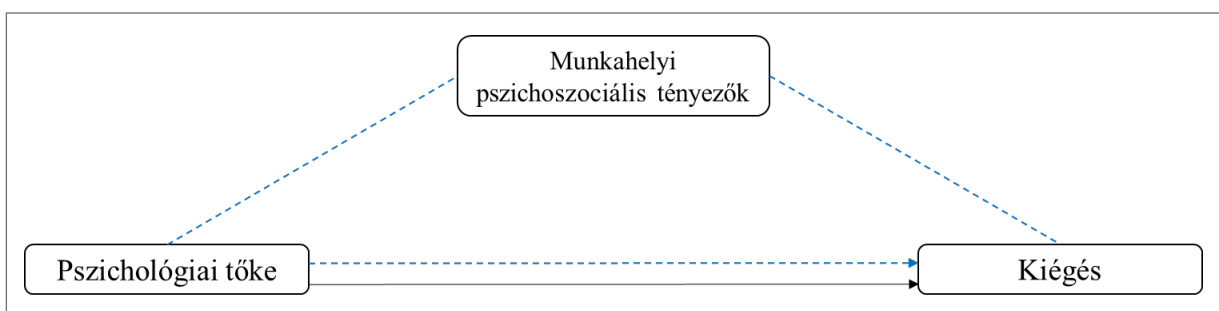
Továbbá feltételeztük, hogy a munkahelyi pszichoszociális tényezők kapcsolatban állnak a kiégéssel: a követelmény típusú tényezők pozitív kapcsolata mutatható ki, míg a többi tényező esetében ún. pufferhatása érvényesül.

*H2: A kimerülés és a kiábrándultság pozitívan korrelál a Munkahelyi követelmények dimenzióval, valamint negatív a lineáris kapcsolat a Szervezet és munkakör, Együttműködés és vezetés, Munkahelyi elégedettség és a Bizalmi légkör dimenziókkal.*

Arra vonatkozóan is fogalmaztunk meg hipotézist, hogy a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők is kapcsolatban állnak egymással és együttesen hatnak a kiégésre.

*H3: A munkahelyi pszichoszociális tényezők hatásának kiszűrése (parciális korreláció vizsgálat) mellett a pszichológiai tőke és a kiégés direkt kapcsolatának erőssége csökken.*

**1. ÁBRA: A 3. HIPOTÉZIS VIZUÁLIS ÁBRÁZOLÁSA**



Saját szerkesztés

További kutatási kérdésként vizsgáltuk azt, hogy a kiégés milyen összefüggést mutat a munkahelyváltási szándékkal. Olyan formán, hogy a Kimerülés vagy Kiábrándultság dimenzió hatása azonosítható markánsabban a mögött, hogy az egyén a munkahelyváltást fontolgatja, vagy inkább maradna a munkavállaló jelenlegi munkáltatója kötelékében.

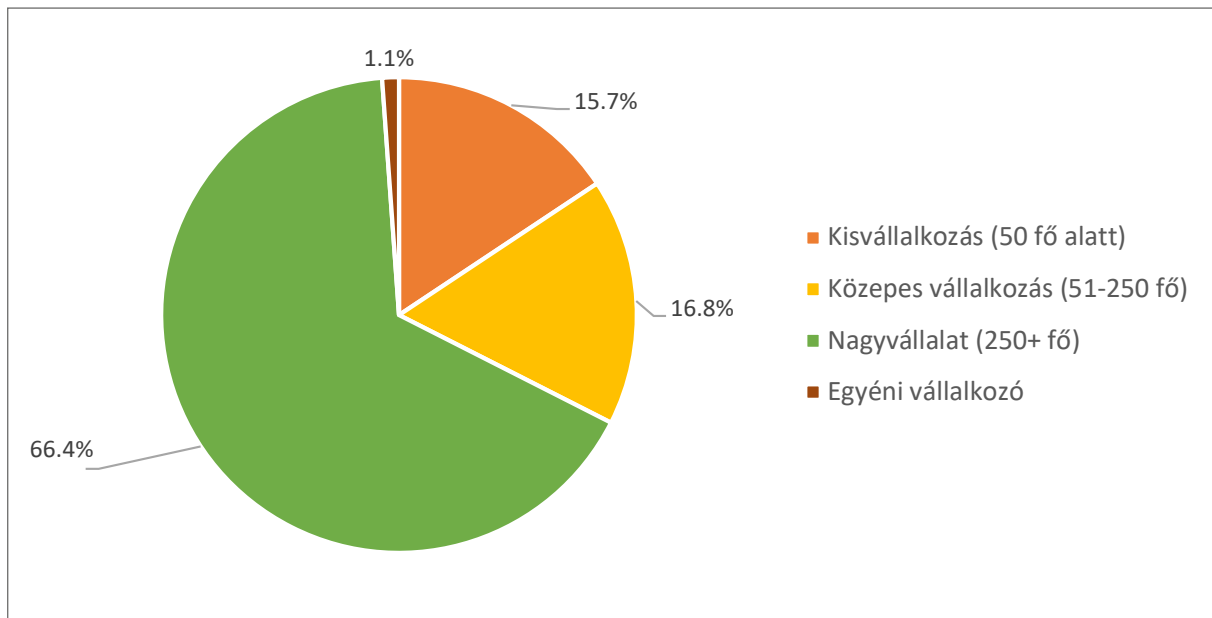
## Vizsgálat

### Eljárás és minta

Az adatgyűjtés online, önkitöltős kérdőív formájában zajlott, 351 kitöltő részvételével, ami az érvényes kitöltések száma is egyben ( $n = 351$ ). A kérdőív kitöltéséhez szükséges feltétel a betöltött 18. életév, valamint aktív dolgozói/munkavállalói viszony léte volt – ezért a kitöltők toborzása nagyobb hazai munkáltatók direkt megkeresésével, illetve zárt munkavállalói csoportokban történt közösségi médiafelületen.

A kitöltők 27,2%-a férfi, 72,8%-a nő (életkor: 20-62 év,  $M = 39,1$ ,  $SD = 9,74$ ). Az iskolai végzettséget tekintve 59,3% rendelkezik valamilyen felsőfokú képzettséggel, míg a válaszadók 42,2%-a él a fővárosban, 28,5% dolgozik vezetői pozícióban. A válaszadók 55,8%-a fontolgatja a munkahelyváltást, a jelenlegi munkahelyen másik pozícióba csupán 27,4% mozogta át. A minta válaszadók munkáltatójának mérete szerinti megoszlása a 2. ábrán olvasható.

2. ÁBRA: A VIZSGÁLATI MINTA MEGOSZLÁSA A MUNKÁLTATÓ MÉRETE SZERINT (N = 351)



Saját szerkesztés

### Vizsgálati eszközök és módszer

#### A kiégés-szindróma mérése

A kiégés mérésére használt *Mini-Oldenburg Kiégés Kérdőív* (Mini-Oldenburg Burnout Inventory; MOLBI) a kiégés tömör, mégis átfogó mérését teszi lehetővé különböző területeken, bármely munkakör esetében (Kiss et al., 2018). A MOLBI robusztus pszichometriai tulajdonságaival, beleértve a megbízhatóságot és az érvényességet, értékes eszközzé vált mind a kutatás, mind a gyakorlat számára (Reis et al., 2015). A magyar adaptációt Ádám és munkatársai végezték el 2020-ban. A kérdőív a kiégés kétdimenziós megközelítésével dolgozik: az első dimenzió a *kimerülés*, amely a munkavégzésből eredő fáradtságot és az ezzel járó érzelmi, kognitív és fizikai terhelést méri. A másik dimenziót pedig a *kiábrándultság* skálája adja, ami magában foglalja a munkához fűződő érdeklődés elvesztését, a munka elszemélytelenedését, az elköteleződés csökkenését, valamint a cinizmus lehetséges megjelenését (Ádám et al., 2020). A MOLBI 10 tételt tartalmaz, a válaszadók négyfokú Likert-skálán értékelik az egyes állításokkal való egyetértésüket, a két alskálára 5-5 tétel vonat-

kozik (Pl.: *Kimerülés*: A munkám során rám nehezedő nyomást nagyon jól bírom. *Kiábrándultság*: Egyre gyakrabban előfordul, hogy rosszállóan beszélek a munkámról.), a tételek fele fordított. Az alskálák magas pontszámai mutatják a kiégés jelenlétét.

### ***A pszichológiai tőke mérése***

A Luthans és munkatársai által kifejlesztett *Pszichológiai Tőke Kérdőív* (Psychological Capital Questionnaire, PCQ) egy átfogó eszköz a pszichológiai tőke mérésére, azáltal, hogy az egyének önértékelése mentén megragadja a célok kitűzésére, a célok elérésében való kitartásra, az akadályok leküzdésére és a pozitív szemlélet fenntartására vonatkozó képességet – összességében betekintést nyújtva az egyén pszichológiai erősségeibe és képességeibe. Tanulmányok igazolták a PCQ megbízhatóságát és érvényességét különböző kontextusokban és populációkban. Kimutatták továbbá, hogy a PCQ által mért magasabb pszichológiai tőke-szintek számos pozitív eredménnyel járnak együtt, beleértve a megnövekedett munkahelyi elégedettséget, elkötelezettséget, teljesítményt és szervezeti elkötelezettséget (Avey et al., 2009; Luthans et al., 2006). A 24 tételből álló kérdőív magyar adaptációt Kádi Anna és munkatársai (2020) végezték. A válaszadók az egyes tételekkel való egyetértésüket Likert-skálán értékelik, jellemzően 1 (egyáltalán nem ért egyet) és 7 (teljesen egyetért) között; az egyes alskálákat (remény, énhatékonyság, reziliencia és optimizmus) hat-hat item méri (Kádi et al., 2020). A teljes kérdőív közlésére a hazai adaptációt végző munkacsoport sem kapott engedélyt, így az általuk közzétett példa-itemeket változatlan formában mutatjuk a négy alskálához kapcsolódva: „*Optimizmus*: Mindig derűlátó vagyok, ha a munkámról van szó. *Reziliencia*: Át tudom vészelné a nehéz időket, mert már számos akadállyal találkoztam. *Remény*: Jelenleg energikusan haladok a munkámban a céljaim felé. *Énhatékonyság*: Biztos vagyok abban, hogy a hosszú távú problémák elemzése során meg tudom találni a megoldást.” (Kádi et al., 2020, p. 607).

### ***A munkahelyi pszichoszociális tényezők mérése***

A munkahelyi környezet pszichoszociális sokrétűségének felmérésére és megértésére alkalmazott mérőeszközök közül kiemelkedik a Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (Copenhagen Psychosocial Questionnaire II; COPSQ II) kérdőív (Pejtersen et al., 2010), melynek hazai adaptációját Nistor és munkatársai (2015) végezték, összességében igazolva a COPSQ II magyar verziójának megbízhatóságát és érvényességét. A COPSQ továbbfejlesztett változataként kidolgozott COPSQ II nem egyetlen elméleti fogalomra épít, hanem a tényezők széles spektrumát öleli fel, amellyel a munkavégzés pszichoszociális tényezői bizonyítottan felmérhetőek (Nistor et al., 2015).

A kérdőív 28 skálát és 92 kérdést tartalmaz, amelyből a vizsgálatunk szempontjából releváns dimenziók – úm. a (1) Munkahelyi követelmények; (2) Szervezet és munkakör; (3) Együttműködés és vezetés; (4) Munkahelyi elégedettség\*; (5) Bizalmi légkör – és a hozzájuk tartozó skálák kerültek felvételre (részletesen lásd a 3. ábrán).

A kérdések többségénél ötfokú Likert-skálán adhatják meg válaszaikat a kitöltők (nagyon nagy mértékben, nagymértékben, valamelyest, kismértékben, nagyon kis mértékben, illetve mindig, gyakran, időnként, ritkán, soha/szinte soha). Tekintettel a skálák és tételek nagy számára, példa-itemek bemutatásától eltekintünk – a teljes kérdőív megtalálható a magyar adaptációt bemutató Nistor és munkatársai (2015) tanulmányban.

**3. ÁBRA: A VIZSGÁLATBAN FELVETT COPSOQ II SKÁLÁK LISTÁJA, DIMENZIÓK SZERINT**



\*Önálló skála (a 4. dimenzió belüli másik, *Munka és magánélet* skála nem került lekérdezésre. Ahogy az *Egészség és jóllét* dimenzió és a *Konfliktusok és erőszakos magatartásformák* itemeit is elhagytuk).

Saját szerkesztés

A hipotézisek tesztelésére a vizsgált kapcsolatok jellegéhez és a változók típusához igazodva különböző statisztikai próbákat alkalmaztunk: *Független mintás t-próbát* két csoport átlagainak összehasonlítására, annak meghatározására, hogy van-e szignifikáns különbség a két csoport között a vizsgált ismérvek tekintetében. *(Rang)korrelációs együtthatók* számítása az ismérvek közötti összefüggés, lineáris (monoton) kapcsolat irányának és szorosságának vizsgálatára. *Parciális korrelációelemzés* annak feltárására, hogy milyen erős két változó kapcsolata, egy harmadik, háttér-tényező kontrollálása mellett. *Többszörös lineáris regresszió* több magyarázó változó egy kimeneti változóra kifejtett együttes hatásának vizsgálatára, maximalizálva a modell magyarázó erejét.

**Eredmények<sup>1</sup>**

Elsőként a mérőskáláink megbízhatóságát vizsgáltuk meg. A már korábbi kutatásokban alkalmazott skálák Cronbach-alfa értékei magasak, saját mintánkon is meghaladják az  $\alpha > 0,70$  kritériumszintet (Nunnally, & Bernstein, 1994). Az alskálák belső konzisztenciái 0,71 és 0,91 közötti értékeket mutattak, ez alapján a későbbi elemzésünkben a kérdőívek hazai validációja során is illeszkedőnek talált standard skáláival dolgoztunk. (A teljes kérdőívskálák Cronbach- $\alpha$  együtthatói az 1. táblázatban olvashatók.)

**1. TÁBLÁZAT: A MÉRŐESZKÖZÖK CRONBACH-A ÉRTÉKEI A VIZSGÁLATI MINTÁN**

MOLBI teljes (10 item)	PCQ teljes (24 item)	COPSOQ II skálák (66 item)
0,843	0,925	0,967

Saját szerkesztés

<sup>1</sup> A kutatást a 2023-42. számú EPKEB kutatás etikai engedélye alapján végeztük.



Ezt követően az eloszlás normalitását ellenőriztük minden változó esetében. A ferdeség és csúcsosság vizsgálatával  $\pm 1,96$ -nál nagyobb z-értékek adódtak, valamint a Shapiro-Wilk-próba is szignifikáns értékeket igazolt ( $p < .001$ ), azaz változóink eloszlása a normálistól eltérőnek bizonyult. Ennek megfelelően elemzésünkhöz az adekvát próbák nem parametrikus változatát alkalmaztuk.

A nemek közötti eltérések feltárása érdekében elvégeztük az átlagok összehasonlítását a mérőeszközök skáláin túl a vizsgálat egésze szempontjából kiemelt munkahelyváltási szándék változóra vonatkozóan is. A 2. táblázatban olvasható legfőbb eredmények (az összes változó t-próba ismeretétől terjedelme okán eltekintünk) alapján megállapítható, hogy a két nem nem különbözik számottevően a kulcsváltozók tekintetében. Mindösszesen a Kimerülés kiégés alszála, valamint a Mennyiségi elvárás és az Érzelmi megterhelés pszichoszociális tényezők mértékében térnek el szignifikánsan,  $d = 0,000$  hatásméret mellett. Elmondható, hogy a férfiak és a nők átlagai közötti különbségek elhanyagolhatóak, még ha statisztikailag szignifikánsak is. Összeségében nem indokolt a nemek további külön vizsgálata, ezért az elemzéseket a teljes mintán végeztük el.

**2. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLATI VÁLTOZÓK NEMEK SZERINTI ÁTLAGAINAK SZIGNIFIKÁNS ELTÉRÉSEI**

	Férfi (n = 95)		Nő (n = 254)		t(347)	p-érték	Cohen-féle d-érték
	M	SD	M	SD			
Kimerülés	2,63	0,66	2,84	0,63	-2,71	.007	0,000
Mennyiségi elvárás	3,25	0,91	3,54	1,03	-2,38	.018	0,000
Érzelmi megterhelés	2,95	0,95	3,27	0,95	-2,79	.006	0,000

Megjegyzés: n = 349 (2 fő – 0,6% – nem kívánta megadni a nemét a válaszadás során).

Saját szerkesztés

A 3. táblázatban összefoglaltuk a kiégés alszála értékeit a mintánkon, a munkahely váltásának szándéka mentén csoportosítva. A kimerülés- és kiábrándultság-értékek 1 és 4 közötti minimum-maximum pontszámot vehetnek fel. Az összesített Kiégés pontszámot az alszála értékek egyszerű összeadásával kaptuk meg.

**3. TÁBLÁZAT: A MINTA KIÉGÉS ALSZÁLA ÉRTÉKEI A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉK SZERINT**

	Teljes minta (n = 351)		Váltást tervez (n = 196)		Váltást nem tervez (n = 155)	
	M	SD	M	SD	M	SD
Kimerülés	2,79	0,65	3,05	0,58	2,46	0,57
Kiábrándultság	2,40	0,62	2,72	0,56	1,99	0,43
Kiégés (össz)	5,18	1,10	5,76	0,94	4,45	0,82

Saját szerkesztés

Hipotéziseinket korrelációs vizsgálattal ellenőriztük. A Spearman rangkorreláció azt mutatja, hogy a kiégés alszála és a pszichológiai tőke között közepesen erős negatív kapcsolat van (4. táblázat). 1. hipotézisünk igazolást nyert: elmondható, hogy ellentétes irányú együttmozgás van az egyének pszichológiai tőke (remény, optimizmus, énhatékonyság, reziliencia) szintje és a között, mekkora mértékű kimerülés és/vagy kiábrándultság jellemzi őket.

**4. TÁBLÁZAT: A PSZICHOLÓGIAI TŐKE ÉS A KIÉGÉS ALSKÁLÁK KÖZÖTTI SPEARMAN (R) KORRELÁCIÓK**

	Kimerülés	Kiábrándultság
<b>Pszichológiai tőke</b>	-0,561***	-0,602***
– Optimizmus	-0,604***	-0,659***
– Remény	-0,535***	-0,628***
– Reziliencia	-0,451***	-0,312***
– Énhatékonyság	-0,328***	-0,423***

\*\*\*:  $p < .001$

Saját szerkesztés

A munkahelyi pszichoszociális tényezők elméleti dimenzióit tekintve pedig az állapítható meg, hogy a Munkahelyi követelmények pozitív kapcsolatban állnak a kiégéssel: a Kimerülés alskála esetében a kapcsolat erőssége közepesnek mondható (a Kiábrándultság esetében ugyan szignifikáns, de gyenge-elhanyagolható). A többi dimenzió negatív lineáris kapcsolatban áll mind a kimerülés, mind a kiábrándultság mértékével, a kapcsolatok erőssége a közepes tartományba esik, ez alól kivétel a Szervezet és munkakör dimenzió kapcsolata a Kiábrándultság alskálával: itt magas korrelációról, markáns negatív lineáris kapcsolatról beszélhetünk (5. táblázat).

**5. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI PSZICHOSZOCIÁLIS TÉNYEZŐK ÉS A KIÉGÉS ALSKÁLÁK KÖZÖTTI SPEARMAN (R) KORRELÁCIÓK**

	Kimerülés	Kiábrándultság
<b>Munkahelyi követelmények</b>	0,467***	0,119*
– Mennyiségi elvárás	0,419***	0,111*
– Munkatempó	0,330***	0,064
– Érzelmi megterhelés	0,317***	0,092
<b>Szervezet és munkakör</b>	-0,537***	-0,806***
– Hatáskör (kontroll)	-0,465***	-0,535***
– Fejlődési lehetőségek	-0,310***	-0,658***
– A munka értelmessége	-0,446***	-0,714***
– Munkahely iránti elkötelezettség	-0,540***	-0,739***
<b>Együtműködés és vezetés</b>	-0,518***	-0,622***
– Előreláthatóság	-0,494***	-0,514***
– Jutalmazás	-0,500***	-0,604***
– Munkakör egyértelműsége	-0,351***	-0,419***
– Szerepkonfliktus	0,448***	0,349***
– A vezetés minősége	-0,459***	-0,512***
– Támogatás a felettetől	-0,420***	-0,493***
– Támogatás a munkatársaktól	-0,415***	-0,476***
– Munkahelyi közösség	-0,430***	-0,494***
<b>Munkahelyi elégedettség</b>	-0,502***	-0,678***

	Kimerülés	Kiábrándultság
<b>Bizalmi légkör</b>	-0,541***	-0,567***
- Vezetés iránti bizalom	-0,480***	-0,546***
- Munkatársak közötti kölcsönös bizalom	-0,382***	-0,383***
- Igazságosság és tisztelet	-0,565***	-0,552***

\*:  $p < .05$ ; \*\*\*:  $p < .001$

Saját szerkesztés

A fentebb feltárt együttjárások alapján 2. hipotézisünk is igazolást nyert: szignifikáns lineáris kapcsolat van a kiégés és a munkahelyi pszichoszociális tényezők mértéke között (a Munkahelyi követelmények esetében pozitív, a többi dimenzió viszonylatában pedig negatív).

Megvizsgáltuk továbbá azt is, hogy hogyan kapcsolódik egymáshoz a munkahelyi erőforrások két kategóriája, a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők dimenziói, valamint a munkahelyi követelmények dimenziója.

**6. TÁBLÁZAT: A PSZICHOLÓGIAI TŐKE ÉS A MUNKAHELYI PSZICHOSZOCIÁLIS TÉNYEZŐ-DIMENZIÓK KÖZÖTTI SPEARMAN (R) KORRELÁCIÓK**

	Munkahelyi követelmények	Szervezet és munkakör	Együtműködés és vezetés	Munkahelyi elégedettség	Bizalmi légkör
<b>Pszichológiai tőke</b>	-0,126*	0,679***	0,598***	0,511***	0,485***
- Optimizmus	-0,192***	0,688***	0,651***	0,612***	0,618***
- Énhatékonyság	0,040	0,524***	0,391***	0,285***	0,258***
- Remény	-0,135**	0,678***	0,602***	0,545***	0,483***
- Reziliencia	-0,150**	0,388***	0,364***	0,254***	0,253***

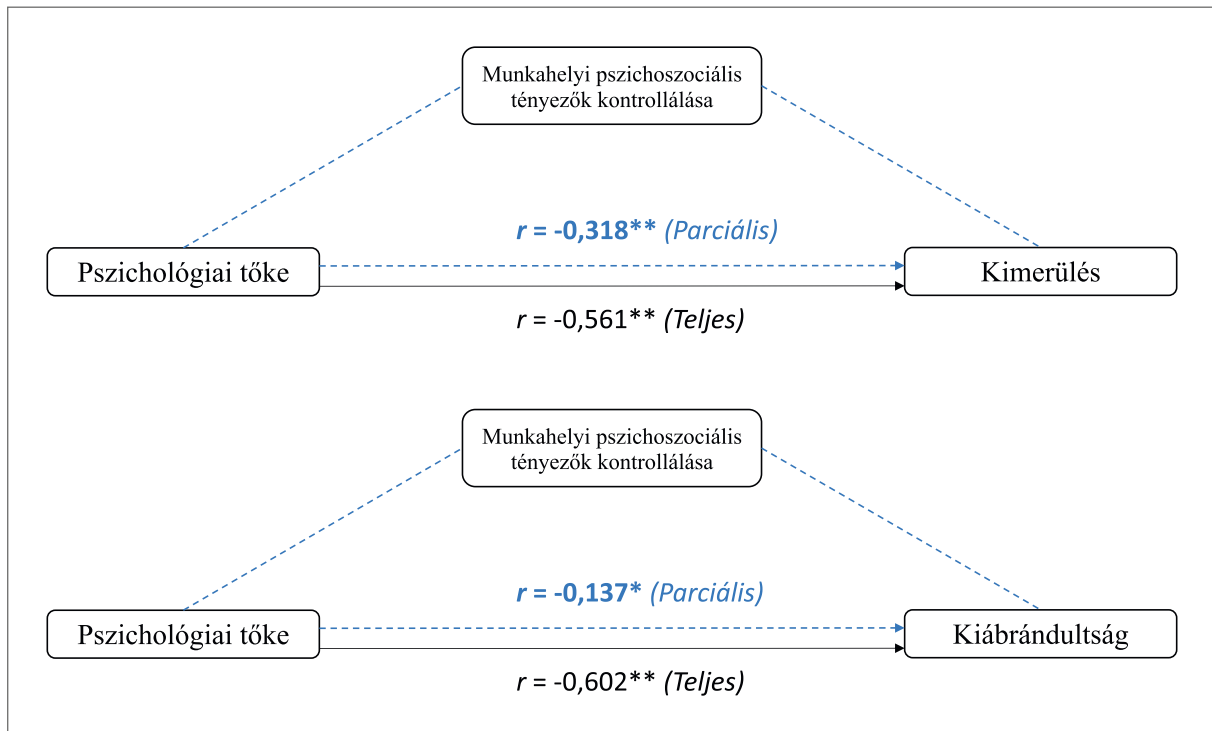
\*:  $p < .05$ ; \*\*:  $p < .01$ ; \*\*\*:  $p < .001$

Saját szerkesztés

A pszichológiai tőke és a munkakörnyezet pszichoszociális tényezők között szintén igazolható szignifikáns lineáris kapcsolat. A Munkahelyi követelmények dimenzió estében gyenge, negatív irányú, míg a többi dimenzió esetében pozitív a kapcsolat, amelynek erőssége a közepes–mérsékelt tartományba esik (6. táblázat).

Az utolsó hipotézisünk vizsgálatánál parciális korreláció-elemzést alkalmaztunk. Az eredmények – amelyeket részletesen a 4. ábra ismertet – alapján megállapítható, hogy a 3. hipotézis is igazolást nyert: a kiégés és a pszichológiai tőke közötti kapcsolat erőssége csökken, ha kiszűrjük (állandó szinten tartjuk) a munkahelyi pszichoszociális tényezők hatását a két változóra. Kiemelendő az is, hogy pszichológiai tőke direkt hatása kevésbé csökken a Kimerülés esetében, mint a Kiábrándultság változó esetében (ami egyébként magasabb kiinduló korrelációs együttathatóval jellemezhető).

4. ÁBRA: A KIÉGÉS – PSZICHOLÓGIAI TŐKE – MUNKAHELYI PSZICHOSZOCIÁLIS TÉNYEZŐK PARCIÁLIS KORRELÁCIÓS EGYÜTTTHATÓI



Parciális  $r$  = A munkahelyi pszichoszociális tényezők kontrollálása mellett.

\*:  $p < .05$ ; \*\*:  $p < .01$

Saját szerkesztés

A munkahely elhagyásának szándéka és a kiégés közti kapcsolat vizsgálatára elsőként az átlagok összehasonlítását végeztük el. A független mintás  $t$ -próba eredményei alapján, melyet a 7. táblázatban foglaltuk össze, megállapítható, hogy azon munkavállalók, akik fontolgatják, hogy munkahelyet váltanak, szignifikánsan magasabbak Kimerülés és Kiábrándultság (és így összesített Kiégés) értékkel bírnak.

7. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉK ÉS A KIÉGÉS FOLYTONOS VÁLTOZÓK EGYSZEMPONTOS ÖSSZEHASONLÍTÁSÁNAK FŐBB MUTATÓI

	Váltási szándék	M	SD	$t$ -próba	$p$ -érték
Kimerülés	Igen	3,05	0,58	$t(349) = -9,46$	.000
	Nem	2,46	0,57		
Kiábrándultság	Igen	2,72	0,56	$d(348,8) = -13,78$	.000
	Nem	1,99	0,43		
Kiégés (össz)	Igen	5,76	0,94	$d(346,0) = -14,06$	.000
	Nem	4,45	0,82		

Saját szerkesztés

A munkahelyváltási szándék és kiégés kapcsolatát többszörös lineáris regressziós elemzéssel is megvizsgáltuk. A modellben kimeneti változóként a váltási szándék nominális változóját szerepeltettük (dichotóm dummy változó), magyarázó változóként pedig a Kimerülés és Kiábrándultság skálákat emeltük be. Az elemzést *stepwise* módszerrel végeztük, melynek főbb mutatóit a 8. táblázat foglalja össze. Elmondható, hogy a modellbe elsőként a Kiábrándultság lép be a kiégés dimen-

ziói közül, közel 34%-os magyarázó erővel, ami a munkahelyváltási szándék teljes, 37 százalékos magyarázott varianciáhozadán belül domináns súlyt képvisel.

**8. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉK ÉS A KIÉGÉS REGRESSZIÓS MODELLJÉNEK FŐBB MUTATÓI.**

	Korrigált R <sup>2</sup>	β	t	Tolerancia	VIF
Kiábrándultság	0,337	0,475	9,65***	0,745	1,34
Kimerülés	0,369	0,213	4,32***	0,745	1,34

Durbin-Watson próba: 2,17

\*\*\*:  $p < .001$

Saját szerkesztés

## Diszkusszió

Kutatásunk abból indult ki, hogy a kiégés jelentős hatással bír mind az egyének, mind a szervezetek szintjén, és ennek a komplex problémának a kialakulásában, és így a megelőzésében is, kulcsszerepet játszhat a pszichológiai tőke, mint egyéni erőforrás, és a munkahelyi pszichoszociális tényezők összefüggései. A vizsgálat eredményeiből fontos megállapításokat tudunk levonni.

A pszichológiai tőke és kiégés között igazolt együttjárás, a korábbi kutatások eredményével (Avey et al., 2009; Luthans, & Youssef-Morgan, 2007; Newman et al., 2014) egybehangzóan azt mutatja, hogy azok a munkavállalók, akik magasabb szintű pszichológiai tőkével rendelkeznek, kevésbé hajlamosak a kiégésre. Azaz a pszichológiai tőke szerepet játszhat a kiégés megelőzésében, dimenzióit tekintve leginkább a kimerüléssel való hatékonyabb megküzdés révén.

A munkakörnyezet pszichoszociális tényezői szintén meghatározók a kiégés kialakulásában és megelőzésében. A Munkahelyi követelmények dimenzióin mutatott magasabb értékek magasabb Kimerüléssel járnak együtt, míg a többi pszichoszociális tényező tényleges erőforrásként funkcionál és negatív kapcsolatban áll a kiégéssel. Ezek közül legerősebb kapcsolatot a *Szervezet és munkakör* dimenzióba sorolt tényezők és a Kiábrándultság között találtuk. A szervezet és munkakör dimenziójába olyan szempontok tartoznak, mint a *Hatáskör (kontroll)*, azaz hogy az egyén mennyire tud befolyással lenni arra, hogy kikkel dolgozik együtt, vagy épp az elvégzendő munka mennyiségére. Ide tartoznak továbbá a *Fejlődési lehetőségek*, a *munka értelmessége* és a *Munkahely iránti elkötelezettség* is.

Sikerült kimutatnunk, hogy a munkahelyi pszichoszociális tényezők hatásának kontrollálásával csökken a kiégés és a pszichológiai tőke közötti kapcsolat erőssége, azaz e kettő összefüggése részben a munkavégzés pszichoszociális körülményeinek hatására vezethető vissza. A pszichológiai tőke védőfaktor potenciáljának érvényre jutása nem független a környezeti tényezőktől: negatív pszichoszociális környezetben a magas pszichológiai tőkével bíró egyéneknél is könnyebben alakulhatnak ki a kiégésre jellemző tünetek. Ennek megfelelően úgy tűnik, hogy a pszichológiai tőke inkább jelent puffert a kimerüléssel szemben, míg a kiábrándultság szempontjából meghatározóbbak a munkakörnyezet pszichoszociális tényezői (a pszichoszociális tényezők hatásának kiszűrése következtében a Pszichológiai tőke és a Kiábrándultság kapcsolatának erőssége nagyobb mértékben gyengült, mint a Kimerülés – eredendően is gyengébb – korrelációja). Ez alapján a pszichológiai tőkét leginkább azért célszerű erősíteni, mert ezáltal a kimerülés mértéke csökkenthető, míg a munkahelyi pszichoszociális tényezőkkel azért javasolt foglalkozni, mert azok a kiábrándultság tekintetében meghatározóbb szervezeti hatótényezők.

Ezek az eredmények alátámasztják a kutatásunk alapját képező hipotéziseket, tehát összességében kijelenthető, hogy a kiégés, a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők között összetett és szignifikáns kapcsolat van. A pszichológiai tőke védőfaktoraként funkcionál a kiégéssel szemben, míg a munkahelyi pszichoszociális tényezők a kiégés kialakulásában játszanak jobbra szerepet, így együttes hatásuk jelentős lehet a munkahelyi kiégés megelőzésében és csökkentésében.

Jelen kutatásunk eredményei megerősítették azt a korábban feltárt összefüggést (Erős, & Szabó, 2020), hogy a kiégésben érintett – kimerült, illetve magasabb kiábrándultságot mutató – egyének inkább fontolgatják a munkahelyváltást, mint, azok akiknek alacsonyabbak ezek az értékeik. Ez elsőre evidenciának is tűnhet, ugyanakkor a mostani vizsgálat azt is megmutatta, hogy a munkahely elhagyásának szándéka mögött nagyobb mértékben van jelen a Kiábrándultság, mint a Kimerülés. A pszichológiai tőke és a pszichoszociális tényezők kapcsolatának vizsgálata pedig rámutatott, hogy szervezeti szinten inkább a munkavégzés pszichoszociális tényezőivel és azok tudatos alakításával érdemes foglalkozni, mert az erősebben kapcsolódik a kiábrándultsághoz, ami előrevetíti a fluktuációt. Míg a Kimerülés mértéke inkább egyéni szinten csökkenthető, például a pszichológiai tőke fejlesztésén keresztül, mivel ez a tényező olyan állapot-jellegű (Kádi et al., 2020) egyéni erőforrás, amely erőteljesebben kapcsolódik a kiégés-kimerülés dimenziójához.

A kutatás összességében alátámasztotta, hogy a pszichológiai tőke és a munkakörnyezet pszichoszociális tényezői kulcsfontosságúak a kiégés megelőzésében, ami elengedhetetlen a mai dinamikus munkakörnyezetben. Kutatásunk eredményei azt sugallják, hogy érdemes lesz a későbbiekben mélyebben feltárni a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők közötti kapcsolatot – akár országos vagy egy specifikus csoportra reprezentatív mintán, akár longitudinális vizsgálat keretében. Valamint erre építve intervenciók stratégiákat kidolgozni és azok hatékonyságát vizsgálni. Ezen túlmenően fontos a kiégés és a munkahelyváltási szándék közötti összefüggések további elemzése is, hogy jobban megértsük a kiégés munkahelyi kimenetelre gyakorolt hatását és a munkaerőpiaci mobilitás mögöttes dinamikáit.

Vizsgálatunk eredményeiből – tekintve a minta nagyságát, és azt, hogy nem reprezentatív a magyar lakosságra nézve, illetve az online adatfelvétel és a vizsgálat keresztmetszeti természetét – körültekintéssel, ezen limitációk figyelembevételével mellett vonhatók csak le következtetések. Mindazonáltal a vizsgálat arra mindenképpen rámutatott, hogy a kedvezőtlen pszichoszociális munkahelyi tényezők növelhetik a kiégés kockázatát, egyúttal a pozitív munkakörnyezet megteremtésének fontosságára és a pszichológiai tőke szerepére is rávilágít. E tényezők megértése és kezelése kiemelkedő fontosságú nemcsak a munkavállalók, de a szervezeti siker előmozdítása szempontjából is. Ennek a szemléletnek a jegyében több gyakorlati javaslat is megfogalmazható. A kiégés elkerülése érdekében alapvető fontosságú a pozitív munkahelyi pszichoszociális környezet kialakítása és megszilárdulásának elősegítése. Ez történhet a munkahelyi követelmények és erőforrások egyensúlyának megteremtése, valamint a támogató vezetés és a pozitív szervezeti kultúra kialakítása révén (Demerouti, 2011). A követelmények kapcsán szükséges átgondolni a jelenlegi munkakörülmények hatását a dolgozókra, az esetleges logisztikai vagy akár környezeti átalakítások is megfontolhatóak. Sok esetben az erőforrások növelése az, amire a vezetésnek nagyobb hatása lehet, ezen belül is kiemelkedő jelentőségű a vezetői visszajelzések és konstruktív értékelések gyakoriságának növelése. Hasonlóképpen érdemes nagyobb figyelmet fordítani a dolgozók személyes fejlődési lehetőségeinek megteremtésére, az egyéni karrierutak kialakítására.

A kutatás eredményei megerősítették a pszichológia tőke szerepét a kiégés elkerülésében. Ezért javasolt munkavállalók pszichológiai tőkéjének erősítése: akár peer-to-peer tudásmegosztás vagy olyan formális képzések formájában, amelyek segítenek egyéni szinten erősíteni a reményt, az énhatékonyságot, az optimizmust és a reziliencia aspektusait (Harty et al., 2016; Lupsa et al., 2019). A kiégés megelőzésének első lépése a munkahelyi követelmények és erőforrások, a pszichológiai

tőke, valamint a munkahelyi stressz szintjének felmérése, majd az eredményekre épített, a szervezeti szükségletekhez igazított beavatkozás. A kiégés megelőzésére és csökkentésére számos lehetőség adódik, de ezek közül is kiemelkednek hatékonyság szempontjából a mindfulness alapú programok (Bonde et al., 2023; Coo Calcagni et al., 2021).

Bármely prevenció és/vagy intervenció stratégia – például a felhatalmazó vezetői kultúra, fejlesztési- és mentorprogramok vagy konfliktus- és stresszkezelő tréningek – mellett köteleződik is el egy-egy szervezet, nem elhanyagolható a munkahelyi környezet és az egyének pszichológiai állapotának folyamatos nyomon követése: a visszajelzések és a javulás rendszeres monitorozása ugyanis lehetőséget ad a továbbépítésre, az esetleges problémák feltárása pedig az időben történő beavatkozásra.

Mindezek, a gyakorlatok segíthetnek a kiégés megelőzésében, a munkavállalók pszichológiai tőkéjének erősítésében és a munkahelyi pszichoszociális környezet pozitív irányba történő elmozdításában, amely összességében hozzájárulhat az egyének és a szervezetek jóllétének és produktivitásának növeléséhez.

### Irodalomjegyzék

- Ádám S., Dombrádi V., Mészáros V., Bányai G., Nistor A., & Bíró K. (2020). Az Oldenburg Kiégés Kérdőív és rövidített változatának összehasonlító elemzése. *Ideggyógyászati Szemle*, 73(7–8), 231-240. <https://doi.org/10.18071/ISZ.73.0231>
- Ahola, K. (2007). Occupational Burnout and Health. *People and Work, Research Reports* (81).
- Avey, J., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological Capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J., Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bonde, E., Mikkelsen, E., Fjorback, L., & Juul, L. (2023). The impact of an organizational-level mindfulness-based intervention on workplace social capital and psychological safety: A qualitative content analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1112907. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112907>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Inc. <http://www.SLQ.ebib.com.au/patron/FullRecord.aspx?p=243778>
- Coo Calcagni, C., Salanova, M., Llorens Gumbau, S., Bellosta-Batalla, M., Martínez-Rubio, D., & Martínez-Borrás, R. (2021). Differential Effects of Mindfulness-Based Intervention Programs at Work on Psychological Wellbeing and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 3681. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.715146>
- Demerouti, E. (2011). The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research. *IEEE Electrical Insulation Magazine – IEEE ELECTR INSUL MAGAZINE*, 37. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>
- Erős M. A., & Szabó É. (2020). A kiégés és a munkahelyi értékeltetés összefüggései a versenyszférában. *Alkalmazott Pszichológia*, 20(3), 7-26. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2020.3.7>
- Harty, B., Gustafsson, J.-A., Björkdahl, A., & Möller, A. (2016). Group intervention: A way to improve working teams' positive psychological capital. *Work (Reading, Mass.)*, 53. <https://doi.org/10.3233/WOR-152227>
- Kádi A., Mittich B., Sessler J., & Faragó K. (2020). A Pszichológiai Tőke Skála (PCQ) adaptációja magyar mintán. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 75(4), 601-621. <https://doi.org/10.1556/0016.2020.00035>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

- Kiss T., Polonyi T. É., & Imrek M. (2018). Munkahelyi stressz és egészség: A Burnout-szindróma a 21. században – kutatás, mérés, elmélet és terápia. *Alkalmazott Pszichológia, 18*(2), 75-103. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2018.2.75>
- Lupsa, D., Virga, D., Maricutoiu, L., & Rusu, A. (2019). Increasing Psychological Capital: A Pre-Registered Meta-Analysis of Controlled Interventions. *Applied Psychology, 69*. <https://doi.org/10.1111/apps.12219>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., & Avolio, B. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In: *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* (p. 256). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management, 33*(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S120-S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nistor K., Ádám S., Cserháti Z., Szabó A., Zakor T., & Stauder A. (2015). A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) magyar verziójának pszichometriai jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, 16*(2), 179-207. <https://doi.org/10.1556/0406.16.2015.2.3>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed). McGraw-Hill.
- Pejtersen, J., Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II). *Scandinavian Journal of Public Health, 38*(3), 8-24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Reis, D., Xanthopoulou, D., & Tsaousis, I. (2015). Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries. *Burnout Research, 2*(1), 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.11.001>
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The Measurement of Effort-Reward Imbalance at Work. *Social Science & Medicine (1982), 58*, 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Szabó R. K., & Fodor S. (2020). A pszichológiai tőke fogalma, jelentősége és fejlesztési lehetőségei az iskolában. *Iskolakultúra, 30*(10), 65-82.
- World Health Organization. (2019, May 28). *Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases (11th Revision)*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>