

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A munkavállalói elhivatottság és a megélt
stressz vizsgálata a szervezeti
elkötelezettség tükrében

Belső konzulens: Dr. Szászvári Karina Ágnes

Külső konzulens: Vogl Máté

Joó Zita Mónika

Nappali tagozat

Emberi erőforrások

NYILATKOZAT

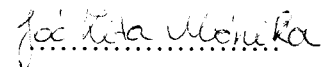
Alulírott **Joó Zita Mónika** büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2018.05.15



hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés	2
1.1	A stressz fogalma és a stresszorok	4
1.2	Általános stressz elméletek	5
1.2.1	Általános Adaptációs szindróma	5
1.2.2	Coping, avagy a megküzdés	6
2	Munkahelyi stressz modellek	7
2.1	A személy-környezet illeszkedés modellje	8
2.2	Az erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modellje	9
2.3	A követelmény-kontroll modell	11
2.4	A munkahelyi stresszorok	13
2.4.1	Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok	13
2.4.2	Feladattal kapcsolatos stresszorok	14
2.4.3	Szereppel kapcsolatos stresszorok	15
2.4.4	Szervezeten kívüli stresszorok	15
3.	A szubjektív és munkahelyi jóllét	16
3.1	Jóllét a szervezet és a munkavállaló szemszögéből	17
3.2	PERMA modell	18
4.	A munkavállalói elkötelezettség	19
4.1	Az elkötelezettség 3 fajtája	21
4.2	Mikor elkötelezett az alkalmazott?	22
5.	A stressz és alacsony jóllét hatásai	25
5.1	Következménye: A szorongás	25
6.	A kutatás	28
6.1	A kutatáshoz felhasznált kérdőívek	29
6.2	Demográfiai adatok ismertetése	32
6.3	Leíró statisztika	34
6.3.1	Erőfeszítés-Jutalom egyensúlytalanság kérdőív	34
6.3.2	Meyer-Allen elkötelezettség kérdőív	35
6.3.3	UWES Work Engagement Scale	36
6.4	A skálák eredményei a demográfiai adatok alapján	37
6.5	Hipotézisek vizsgálata	41
7	Összefoglalás	46
	Felhasznált irodalom	49
	Mellékletek	52

1. Bevezetés

A mai felgyorsult világban szinte mindenki találkozott már első-, vagy másodkézből a jelenkort teljesen meghatározó stresszel. A stressz már régen is jelentős szereppel bírt az emberek életében, de akkor még nem foglalkoztak vele tudományos tekintetben. Ezt mutatja Selye János (1976) idézete is, miszerint „*Mindenkinek van, mindenki beszél róla, mégiscsak kevesen vették a fáradságot, hogy utánanézzenek, valójában mi is a stressz.*” Sokan a mindennapi életben, sokan pedig a munkahelyükön tapasztalnak olyan ingereket, amelyek kibillentik őket az egyensúlyukból. Ezek hatására teljesítményromlás, szorongás és frusztráció alakulhat ki.

Manapság már szinte minden ember környezetében vannak olyanok, akik megtapasztalták a káros hatásait a stressznek, esetlegesen egészségügyileg is áldozatául estek. A stressz ténylegesen jelen van az életünkben, szinte minden egyes nap érhet minket olyan inger, melynek hatására szorongás alakul ki bennünk. Sokan, sokféleképpen kezelik a stresszt van, aki nem foglalkozik vele, és van aki még tanfolyamra, tréningre is hajlandó elmenni csak azért, hogy megszüntesse életében a veszélyforrásokat. Mivel az élet minden területén megjelenhet, nem csak az általános stresszről kell beszélni, hanem a munkahelyen tapasztalt stressz tényezőkkel is foglalkozni kell. Napunk nagy részét a munkahelyen töltjük, így szinte elkerülhetetlen, hogy ne találkozzunk a stresszel, szinte lehetetlen kivédeni. A túlzott nyomás, a frusztráció és az idegeskedés azonban rossz hatással lehet a munkateljesítményünkre. Éppen ezért szükséges elsajátítani olyan kezelési módokat, amelyek lehetővé teszik a nyugodt és kiegyensúlyozott munkát. Fontosnak érzem kijelenteni, hogy mindenki számára van lehetőség csökkenteni a káros hatásokat.

A munkahelyi jóllét viszonylag új keletű fogalomnak számít tekintve, hogy az elmúlt években teljesebben ki csak az erre vonatkozó kutatási elmélet. Bizonyított tény, hogy a jóllét a stresszmentes munkahelyi környezetnek is tulajdonítható. Éppen ezért napjainkban inkább arra érdemes fókuszálni, hogy melyek azok a pozitív tényezők, amelyek boldoggá, kiegyensúlyozottá tesznek a munkahelyen. A stressz kutatások fő szempontja, hogy olyan stresszorokat és hatásokat vizsgál, amelyek negatívan befolyásolják az emberek viselkedését, hangulatát. Ezzel szemben azonban érdemes inkább a jóllét lehetőségeit vizsgálni, hiszen minden vállalat számára az az egyik legfontosabb, hogy a munkavállalóik jól érezzék magukat. Az elhivatottság mérése során

figyelembe vehető a jóllét, és az elkötelezettség fogalma is, így a kutatás során ezeket a tényezőket használom fel.

Az elkötelezettség tekintetében a legfontosabb szempont, hogy elkülönítsem a szervezeti és a szakmai elkötelezettséget. A kettő közötti különbség nagyban meghatározza, hogy milyen jellemzőik vannak, illetve hogyan is kell kezelni. A dolgozat szempontjából a szervezeti elkötelezettség fontosabb szerepet kap, hiszen a jóllét meghatározásához ezt fogom felhasználni. A legfontosabb fogalmak után, elkötelezettséggel kapcsolatos modellek kerülnek az előtérbe, hogy tanulmányozásukkal könnyebben átlehessen látni az elkötelezettség témakörét.

Szakedolgozatomban 3 dimenzió mentén készítem kutatásomat. Elsősorban bemutatom az általános stressz jellemzőket, majd pontosan kitérek a munkahelyel összefüggésbe hozható stresszorokra és modellekre, és azok hatását vizsgálom. A dolgozat második része a jóllét elméletét ismerteti, amely magába foglalja a szubjektív jóllét és munkahelyi jóllét közötti különbségek azonosítását. A pozitív pszichológia kutatások közül Seligman PERMA modellje a leginkább kézenfekvőbb elemzési lehetőség, így ebből a szemszögből határozom meg a fontos elméleteket. A harmadik dimenzió a munkavállalói elkötelezettség témakörét fedi le. A dolgozatomból fontos terület ez, hiszen az elkötelezettség és a stressz összefüggése bizonyítható (ROTHMANN, 2008). A stressz pedig szoros kapcsolatban áll a jólléttel, elhivatottsággal ezért a három területet érdemes együtt vizsgálni. Manapság az új elméletek, mint a jóllét megközelítése fontos feladatává váltak a vállalatoknak, annak érdekében, hogy munkavállalóik megfelelő munkahelyi környezetben, feladatokkal dolgozhassanak. Vizsgálatom arra a kérdésre terjed ki, hogy „A munkahelyi jólléthez és elhivatottsághoz hogyan járul hozzá az elkötelezettség és a munkahelyi stressz mértéke”. Szakedolgozatomban alapvető hipotézise, hogy a fentebb említett dimenziók között kapcsolat figyelhető meg. Ezen belül pedig három alhipotézist fogalmaztam meg:

Hipotézis 1: Feltételezem, hogy azok a munkavállalók, akik magas elkötelezettséggel rendelkeznek (attól függően, hogy a 3 faktoros modell melyik faktorába tartoznak), általában kevesebb stresszt tapasztalnak, ezáltal magas jóllét faktorral rendelkeznek, és elhivatottabbak.

Hipotézis 2: Továbbá feltételezem, hogy azok a munkavállalók, akik inkább a folytonossági elkötelezettség szintjén tartózkodnak, esetükben nem feltétlenül határozható meg a jóllét, vagyis kisebb eltérés lehet az eredményeik között.

Hipotézis 3: Azok a személyek, akik eredményeik alapján nem stresszesek, magasabb jóllét szintet érnek el, és azok, akik pedig sokkal stresszesebbek az átlagnál, alacsonynak ítélik majd meg a jóllétüket.

1.1 A stressz fogalma és a stresszorok

A stressz fogalmát először Selye János (1976) próbálta definiálni, mint a szervezet nem specifikus válaszát valamely őt ért behatásra. A nem specifikus válasz ebben az esetben olyan élettani változásokat jelent, mint a magas vérnyomás, gyorsuló szívműködés és légzés, valamint kitágulnak a pupillák és az idegrendszer éber állapota fennáll. Ilyenkor az adott inger kibillent a szervezetet az egyensúlyából és egy alkalmazkodó folyamatra kényszeríti (SELYE, 1976). Sokan azt gondolják, hogy a stressz minden esetben negatív, de a kutatások alátámasztották, hogy létezik egy úgynevezett „eustressz” is, mely pozitív élettani változásokat rejt magában. Ez a fajta stressz energetizáló hatással bír, mely serkenti az agyi működést és ezáltal egy kedvező mentális állapotot idéz elő. Ennek függvényében sokan leküzdhetőnek, megoldhatónak gondolják, amellyel könnyebben boldogulnak a mindennapi életben.

A téma kapcsán megjelenik egy másik nagyon fontos definíció is, a stresszor. Stresszornak nevezünk minden olyan ingert, amely alkalmazkodásra kényszeríti a szervezetet. Mint a definícióban is látszik, szoros kapcsolatban áll a stresszel, hisz míg az egy inger, egy behatás, addig a stressz az arra adott választ jelenti. Egyik fogalom sem létezik a másik nélkül. (SELYE, 1976)

Atkinson (1999) könyvében számos csoportosítási lehetőséget ad, amely alapján meghatározható, hogy egy inger mikor válik ténylegesen stresszorrá. Ezek alapján a stresszorok egyik legjelentősebb közös tulajdonsága a befolyásolhatatlanság. Sokszor érezzük azt, hogy nincsen lehetőségünk arra, hogy befolyásoljuk azokat a dolgokat, amelyek egy átlagos napon történnek, vagy történhetnek velünk. Egyszerűen nem érezzük, hogy tehetünk ellene valamit, és ezért hagyjuk, hogy megtörténjen, anélkül, hogy bármit is tettünk volna a megelőzése érdekében. Abban az esetben, ha érezzük az eseményről, hogy befolyásolható, nagyobb valószínűséggel csökken a bennünk kialakuló szorongás. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy automatikusan megpróbáljuk megakadályozni, de már a tudat, hogy megvan rá a lehetőségünk, csökkenti a frusztrációt.

A bejósolhatóság kérdése szintén megjelenik. Minél inkább meghatározható egy stresszt keltő esemény bekövetkezése, annál inkább érezzük azt, hogy hatalmunk van felette. Tudjuk előre, hogy be fog következni, ezért tehetünk megelőző lépéseket, esetleg felkészülhetünk rá. Ebben az esetben nem fog minket váratlanul érni, és tudjuk majd kezelni (ATKINSON, 1999). Munkahelyi szemléletben nagyobb stressz faktort jelent, ha munkánkban gyakoriak a bejósolhatatlan események, mint például egy munkakörváltás, szervezeti változások, a vezető pozíció betöltése ismeretlen munkatárs által, leépítések vagy esetleges átcsoportosítás. Ha alapvetően egy nyugodt szervezeti légkör jellemzi munkahelyünket, kisebb stresszt élünk meg.

Vannak azonban olyan szituációk is, amikor szimplán azért jelenik meg az adott inger stresszorként, mert a személyes határainkat érinti. Minden olyan esemény, amely kibillent az egyensúlyból, stressz eseménynek számít.

1.2 Általános stressz elméletek

A stressz elméletek alapja a stressz okozta hatás. Ezek a modellek arra hivatottak, hogy megismertessék az ingerre adott válaszokat, és ezáltal egy teljes, komplex képet kaphassunk a folyamatról. A legismertebb elméletek közül kettőt érdemes kiemelni. Az adaptációs szindróma a stresszre adott választ vizsgálja, míg a megküzdés különböző lehetőségeket kínál arra, hogy hogyan lehet a legkönnyebben és a leghatékonyabban megküzdzeni a stresszel.

1.2.1 Általános Adaptációs szindróma

Az adaptációs szindróma az egyik legismertebb stressz elmélet, mely Selye János nevéhez fűződik (1976). A kutató előzetes kutatásai alapján a szervezet stresszre adott reakcióit vizsgálta, a nem specifikus válaszokat az egészség összefüggésében. Minden esetben fontos tisztában lenni azzal, hogy a szervezet hogyan reagál a különböző behatásokra.

5. ábra: Adaptációs szindróma folyamata



Forrás: www.tankonyvtar.hu

Selye első stádiumként, az *alarm* funkciót azonosította. Ez a szervezet kezdeti akut válasza az őt ért stresszre. Ebben a szakaszban a szervezet ellenálló képessége lecsökken, és létrejön egyfajta riadó készség (SALAVECZ GYÖNYGVÉR, 2011). Itt dől el, hogy a szervezet szembe száll-e az ingerrel, vagy pedig megpróbálja elkerülni, menekülni előle. A második szakasz az *adaptáció*, vagy *ellenállás* szakasza. Ha létrejöhet az alkalmazkodás, akkor sokkal magasabb lesz az egyén ellenálló képessége. Ez a szakasz az emberi szervezet számára igen megterhelő, hiszen felhasználja a tartalékokat. Ilyenkor már egészségügyi problémákkal is szembe kell nézni, hiszen kialakulhat magas vérnyomás, alvászavar, vagy izomfájdalom. Ha a stresszor nem szűnik meg, kialakul a harmadik szakasz, a *kimerülés*. Ekkor a szervezet már nem képes alkalmazkodni, a tartalékok elfogynak és az immunrendszer ellenálló képessége is rohamosan lecsökken (SELYE, 1964).

1.2.2 Coping, avagy a megküzdés

A történelem során is rengeteg elmélet született arról, hogy mit is jelent valójában a megküzdés. Millert (1980) idézi Lazarus is, aki egyfajta válaszként tekintett rá, amely az érzelmekhez kapcsolódott. Állatmodelljében olyan magatartásformaként definiálta, amely hozzájárul a túléléshez, és az életveszélyes helyzetekkel szemben is megoldást kínál (URSIN, 1980, IDÉZI: LAZARUS-FOLKMAN, 1988). A megküzdés folyamatát egy olyan stresszhelyzet kezdeményezi, amely alapján a személyt félelem tölti el, és motiválja annak érdekében, hogy a helyzetet elkerülje, vagy megküzdjön vele. Ez a reakció jelenik meg az előbb említett adaptációs szindróma modelljében is. Természetesen ezek a

helyzetek haragot, dühöt is kiválthatnak, amely arra készítheti a személyt, hogy támadást indítson a kiváltó inger ellen (LAZARUS-FOLKMAN, 1988).

Lazarus és Folkman 1988-ban kétfajta megküzdési módot azonosítottak emellett, hogy egy újfajta megközelítést alkalmaztak. Szerintük a megküzdés minden olyan kognitív vagy viselkedéses erőfeszítés, mely arra hivatott, hogy a külső és belső területeken kialakult hatásokat kezelni tudja (SALAVECZ GYÖNGYVÉR, 2011).

A problémaközpontú megküzdés azt jelenti, hogy magát a problémát azonosítjuk, és próbáljuk a káros hatását csökkenteni. Ez a probléma akár olyan speciális helyzet is lehet, amely a jövőt képes akár negatívan befolyásolni, vagy átalakítani azt. Lényege, hogy a problémát meg tudjuk oldani, azokkal az eszközökkel, amelyekkel mi rendelkezünk. Ennek eléréséhez szükség van az erőfeszítésre, amely meghatározza a megküzdési folyamat eredményét. A megoldás kidolgozása azon alapszik, hogy alternatívákat állítunk fel, amelyek pozitív kimenetelt okozhatnak, és a mérlegelés után döntünk. Munkahelyi környezetben összefüggésbe hozható akár az egyéni szereppel kapcsolatos stresszorokkal is. Ha a csapatban, ahol az egyén dolgozik, mindennaposá váltak a konfliktusok, és ezek az egyén és egy kollégája között bontakoztak ki, akkor az egyénnek nem az a megoldási mechanizmusa, hogy sértetten tovább idegeskedik, és úgy érzi, hogy nem becsülik meg eléggé őt, vagy nem érdekli a többieket a saját személyes véleménye, hanem szembe néz a problémával. Ilyenkor hatékonyan alkalmazhatja a különböző konfliktuskezelési lehetőségeket, amelyekkel a probléma elébe megy, és nem elbújik az érzelmei mögé (LAZARUS-FOLKMAN, 1988).

Érzelempontú megküzdésnek azokat a helyzeteket nevezzük, amelyek érzelmi reakciót váltanak ki, és ezeket igyekeznek csökkenteni, vagy enyhíteni, azzal a szándékkal, hogy ne hatalmasodjanak el rajta a negatív érzelmek (PATAKY, 2014). Ilyen esetekben a legfontosabb az érzelmek szabályozásának képessége, hiszen a keletkezett szorongást, rosszabb esetben depressziót valahogy le kell küzdeni. Amikor olyan helyzettel állunk szemben, amely számunkat befolyásolhatatlannak tűnik, rendszerint ezt a fajta megküzdési módot használjuk, mert az érzelmek eluralkodnak rajtunk (LAZARUS-FOLKMAN, 1988).

2 Munkahelyi stressz modellek

Az elmúlt években számos olyan modell került meghatározásra, amelyek segítenek megérteni a munkahelyen előforduló stressz forrásait és az egészségre gyakorolt hatását.

A három legjelentősebb munkahelyi stressz modellt részletesen bemutatom annak érdekében, hogy lássuk az összefüggéseket, és ezek segítségével a kutatás megalapozott legyen.

2.1 A személy-környezet illeszkedés modellje

Az egyik legtöbbet tárgyalt ilyen modell Baker (1985) nevéhez fűződik, aki úgy tartotta, hogy a feszültség akkor következik be, ha rossz, vagy nincs illeszkedés a személy és környezete között. A legfontosabb kérdés minden esetben az, hogy a stresszprobléma alapján a személy vagy a környezet a változó? Erre keres megoldást modelljében (BAKER, 1985). Minden ember, aki bekapcsolódik a munka világába, adott célokkal, igényekkel és motivációkkal érkezik. Az első személyes kontaktus során (pl. interjú, AC) már kialakíthat egy képet a vállalat egészéről és eldöntheti, hogy mennyire illeszkedik az elvárásaihoz. Ezen benyomások alapján fog dönteni arról, hogy egy ajánlat esetén kívánja-e betölteni az adott pozíciót. Azonban ahogy telnek a munkanapok, egyre inkább érik olyan ingerek, amelyeket esetlegesen megváltoztathatják a hozzáállását. A vállalat oldaláról milyen mértékű vezetői támogatásra számíthat, lehetőség van-e karrierút bejárásához, vagy megkapja-e az alapvető és számára elvárt önálló munkavégzés lehetőségét. Ez egy természetes jelenség napjainkban.

A munkakörnyezet meghatározásánál Baker szellemi és fizikai oldalról is vizsgálta a munkavállalókat, hiszen mindkét foglalkoztatási csoport eltérő igényekkel és szükségletekkel rendelkezik. Míg a szellemi munkaerő a munkakörnyezetben leginkább a zajjal, esetleges szélsőséges hőmérsékletváltozásokkal találkozhat, addig egy fizikai foglalkoztatású, attól függően, hogy milyen munkakörben dolgozik, ki lehet téve vegyi anyagoknak, sérülést okozó eszközöknek, túlzott fizikai megterhelésnek, ez pedig sérüléseket vonhat maga után. Éppen ezért ezek a csoportok egy pozíció betöltésekor mérlegelik ezeket a lehetőségeket és ezek alapján fognak dönteni.

A feszültség akkor is kialakulhat, ha a munka és munkahely által támasztott igények különböznek. „Én nem ezért vettem őt fel, hogy ilyen teljesítményt nyújtson”. Amikor a munkáltató igényeit nem elégíti ki teljes mértékben a munkavállaló (pl. nem rendelkezik a megfelelő képességekkel, kiderül, hogy nem jó problémamegoldó, vagy éppen nem tud csapatban dolgozni) és így nem tud eredményesen dolgozni. Ezekhez szorosan hozzátartoznak a motivációk, amelyek a viselkedés háttérében álló folyamatok feltérképezésére szolgálnak (ATKINSON, 1999). Előfordulhat, hogy nincsen motivációja a munka elvégzéséhez, és ezért nem tudja megugrani ezeket a határokat.

A modell megkülönbözteti az objektív illetve a szubjektív változókat, és ezek alapján definiálja az alapokat. Az objektív változók leginkább a tudományos kísérleteken alapulnak. A szubjektív környezet, egy személy által értékelt környezet, a szubjektív személy pedig az, ahogyan saját magát láthatja. Ide tartozik maga az önértékelés, hogy mit gondolok magamról, tisztában vagyok-e a saját képességeimmel, képes vagyok-e megbirkózni a feladatokkal. Észlelés során a munkavállalók kialakítanak egy képet az adott vállalatról, szervezetről és ez alapján értékelik, amit visszavezethetünk a szubjektív környezethez (BAKER, 1985).

Baker (1985) szerint a stressz pszichológiai hatásai közé tartoznak a kognitív hatások (pl. a munkahelyi elégedettség, unalmas munkavégzés), affektív rendellenességek (pl. szorongás, kezdődő depresszió), illetve szomatikus tünetek (pl. fejfájás és szédülés). Tanulmányok a foglalkozási stressz és a mentális egészség közötti kapcsolattal is foglalkoznak. A legtöbb tanulmány pedig egyetért abban, hogy a releváns stresszorok koncentrálnak a szellemi és fizikai munkavállalók körében. Mindezek ellenére a modell nem feltétlenül alkalmas arra, hogy előre jelezze, mely körülmények okozhatnak stresszt. Ennek az egyik oka az, hogy csak az érintett személyek által értelmezhető (BAKER, 1985).

2.2 Az erőfeszítés-jutalom egyenlőtlenség modellje

A modell alaptézise, hogy ha a munkahelyen az erőfeszítés és az ezért kapott jutalom aránya nem megfelelő, akkor az ebből eredő feszültség egészségromlást okozhat (SIEGRIST, 1996). A modell feltételezi továbbá azt is, hogy a viszonyosság hiánya distresszt okozhat, hosszabb távon nagyobb stresszt kiváltva, az autonóm idegrendszer tartós aktivációját okozva, amely nagyon káros lehet a szervezetre (VAN VEGCHEL ÉS MTSAI 2005 IDÉZI: SALAVECZ GYÖNGYVÉR, 2011). A modellhez tartozó kérdőív szerves része a kutatásomnak, hiszen ezen modell alapján kívánom elemezni a munkahelyen fellépő stresszt, így kiemelt fontossággal bír.

Minden munkavállaló elvárja a munkahelyétől, hogy díjazza az erőfeszítéseit, és a kemény munkáját jutalmazza. Ez a *jutalom* lehet anyagi eredetű, elismerés vagy támogatás is. Abban az esetben, hogyha a megterhelés és a jutalom mértéke nem illeszkedik egymáshoz, a munkavállaló elégedetlen lehet. Ez megnyilvánulhat bizonytalanságban, ha a karrierút bejárását akadályozzák.

A modell különbséget tesz két komponens között. A helyzeti (külső) komponensek közé sorolja az erőfeszítést és a jutalmat. Belső komponensek pedig a túlvállalást, amely személyiségfüggő. *Erőfeszítésen* a modell minden olyan folyamatot ért, amely nyomásként nehezedik a munkavállalóra. Ide tartozik az időnyomás, a túl sok feladat, a felelősség, vagy a nagy fizikai erőt igénylő feladatok elvégzése (SIEGRIST, 1996).

A *túlvállalás* dimenziója a személy egyéni jellegzetességeit mutatja. Azokat a személyiség vonásokat, amelyek a munkavégzés során megnyilvánulnak pl. a túlzott teljesítményorientáltság, a megbecsülés és elismerés iránti vágy. Attól függően, hogy az egyén milyen személyiség jegyekkel rendelkezik, a teljesítményorientáltság azt jelentheti számára, hogy minden munkát a lehető legjobban akar elvégezni, a teljesítménye maximumára törekszik, és ezért bármit képes is megtenni. Ilyenkor sokszor túlvállalja magát, és nem képes jól teljesíteni. Mindent megcsinál sok hibával, vagy sok mindent kihagy, de amit megcsinál azt nagyon jól. A legfontosabb, hogy megtaláljuk a kettő közötti egyensúlyt. Ezt akár extrinsic (terhelés) és intrinsic (egy megküzdési mintát jelent) módon is megkülönböztethetjük (SIEGRIST, 1996).

Megjelenik a modellben két úgynevezett megküzdési komponens is, amely az erő és a bemélyedés. A pozitív kimenetelű aktív erőfeszítést jelenti az erő. Azt amikor, valami nagy erőfeszítések árán sikerül. A bemélyedés pedig valamilyen negatív élményt különböztet meg, amikor többszöri próbálkozás után sem sikerül az adott feladatot elvégezni. Feltételezik azonban, hogy a bemélyedés növeli annak valószínűségét, hogy a személy magas megterhelés, alacsony jutalmak feletti kontroll kombinációját fogja megélni (JUHÁSZ ÁGNES 2002).

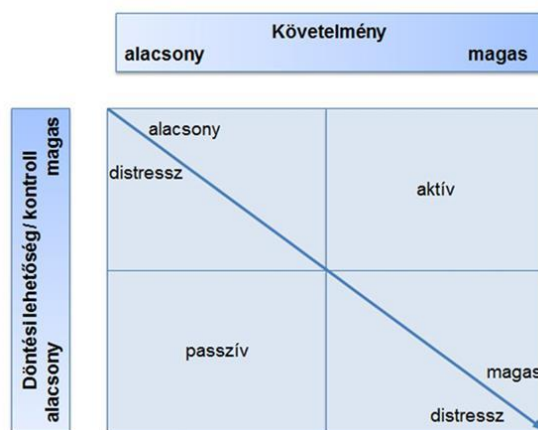
Siegrist azt mondta, hogy a tényezők közötti egyensúlytalanság egészségügyi problémákat okozhat. Az itt kapott eredmény a munkahelyhez közvetlenül kapcsolódó stresszt keltő, zavaró tényezőket méri fel (SALAVECZ ÉS MTSAI, 2006). A Siegrist modell szerinti stressz mérésére alkalmas mutatót az erőfeszítések és a jutalmak hányadosa adja (ERI), amelyet a kutatás során is alkalmaztam. Abban az esetben, ha a szám nagyobb mint 1, akkor az a személy munkahelyi stresszt él át, ha pedig kisebb mint 1, akkor nem meghatározó munkahelyén a stressz, a jutalom és erőfeszítés egyensúlyban van nála.

2.3 A követelmény-kontroll modell

Az egyik legtöbbet vizsgált modell, mindenképpen a Karasek (1979) nevéhez fűződő követelmény-kontroll modell, amely a folyamatos vizsgálatok, és az évek elteltével átnevezve megterhelés-kontroll-támogatás modellként vált ismertté.

Karasek gondolatait Baker is idézte, az ő tanulmányában is kiemelt szerepet kapott a modell elemzése. Ő úgy vélte, hogy az elsődleges stressz a feladatok eltérő igényeiből származnak, ezért a modell két alappillére a követelmény vagy más néven megterhelés és maga a kontroll (BAKER, 1985). Követelmény alatt azokat a stresszorokat érti, amelyek valamilyen megfelelésnek a következményei. A munkavállalóknak napi szinten is számos követelménynek meg kell felelnie. Ide tartozhat a munka gyorsasága, felhalmozódott határidők, felzaklató munka, különböző elvárások, amiknek meg kell felelni, személyes konfliktus munkatárssal vagy vezetővel. A kontroll, vagy döntési jogkör két jelentésre bontható. Az egyik az egyén képességeinek felhasználása. Egy új munka során fontos az, hogy a lehető legtöbb képességünket, kompetenciánkat felhasználhassuk, és ezzel hozzásegíthessük a szervezetet valamilyen eredményhez. Célunk az, hogy maximális képesség kihasználás legyen a jellemző. A másik maga a kontroll, amely ebben az esetben egy adott munkafeladat feletti autonómiát jelenti. Amikor egy feladat felett dönthetünk, és annak kivitelezése a saját kezünkben van (BAKER, 1985).

3 ábra: A követelmény-kontroll modell



Forrás: www.tankonyvtar.hu

A fenti ábrán látható, hogy Karasek 2 dimenzió mentén azonosította a lehetőségeket. Ezek a dimenziók a követelmény és a kontroll. Ezek alapján 4 féle munka típust határozott meg:

- alacsony igénybevételű munka: Ennél a típusnál kicsi a megterhelés foka, viszont a döntési lehetőség, a jogkör amellyel rendelkezünk, magas mértékű. Ez azt jelenti, hogy nem túl megterhelő munkát végzünk, ezzel szemben nagymértékben kontrollálhatjuk a különböző folyamatokat. A munkavállaló meghatározhatja a saját munkakörülményeit. Ez egyfajta nyugodt, relaxáló munkaként is definiálható.
- aktív munka: A munkavégzés során magas megterhelés és nagymértékű kontroll, döntési lehetőség jellemi a munkavállalót. Az aktív munkák leginkább olyan munkakörökre jellemzőek, ahol lehetőség van fejlődésre, karrierút bejárására, és van kihívás a munkában. Itt magasabb jövedelmek a jellemzőek.
- passzív munka: Kismértékű megterhelés és kontroll jellemzi, éppen ezért a munkavállalók lassan elveszítik képességeiket, hiszen nem használják őket. A tanult képességek lassan eltűnnek. Csökkenő teljesítmény és motiváció jellemzi.
- magas igénybevételű munka: Ennél a típusnál a munkavállalók sokkal nagyobb terhekkel kell, hogy szembenézzenek, de emellett nem rendelkeznek megfelelő mennyiségű kontrollal, kisebb a személyes befolyásuk. A magas megterhelés miatt frusztráció, szorongás alakulhat ki, amelyek akár krónikus stresszé is alakulhatnak. Sokszor az alacsony kontroll miatt válik a munkavállaló megterheltté.

A későbbiekben kiegészítették egy új változóval, amely a támogatás. Azért tartották fontosnak bevenni a modellbe, mert egy munkavállaló életében fontos szerepet tölt be a társas interakció. Egy beosztott sokkal jobb teljesítményt fog elérni, ha megkapja a megfelelő támogatást a vezetőjétől. Ide tartozik az is, ha támogató környezetben dolgozhat, ha a kollégái mind segítik. Ennek mégis két fajtáját különböztethetjük meg egymástól. Az egyik az érzelmi támogatás, mint az összetartás a csapaton belül, segítőkészség, bizalom. A másik pedig a munkavégzéshez, feladatokhoz tartozó támogatás, amelyet a vezetőtől kap a beosztott (BAKER, 1985).

Az egészségre gyakorolt hatás tekintetében egyértelműen a magas igénybevételű munkáknál van nagy esélye valamilyen krónikus betegség kialakulásának. Emellett pedig a társas támogatás hiánya, kiközösítés, esetleges pszihoterror is súlyos egészségügyi károkat okozhat. Ezáltal a támogatás egyfajta védőfaktorként is szolgál.

2.4 A munkahelyi stresszorok

Mint ahogy az előbbieken már említettem, stressz nemcsak otthon, hanem a munkahelyen is keletkezhet, és a kutatás is ezt a szemléletet vizsgálja. Az esetek többségében pedig a munkában jelentkezett stressz hat a legrosszabbul az emberekre. Minden foglalkozás más és más stressz forrásokat tartalmaz, hiszen a különböző munkakörök alapján is különböznek.

Munkavégzés alapján két csoportot vizsgálhatunk. A szellemi munkavégzés nem jár fizikai erőfeszítéssel. Ilyen munkakör esetén a tevékenység lényege, hogy információkat dolgoznak fel, döntéseket hoznak, és ezeket a döntéseket kivitelezik (TUDASBAZIS.SULINET.HU). Ezek a szakemberek általában magasabb végzettségű emberek, akik megfelelő képesítés megszerzése után töltik be az adott pozíciót. Ez annak is tulajdonítható, hogy a szellemi foglalkoztatásúak azok, akik koordinálják a fizikai munkavégzést, ők azok akik „munkát adnak” nekik.

A két foglalkoztatási forma közötti különbséget Cary Cooper részletezte egy tanulmányában. Fontosnak tartotta kiemelni ezeket a különbségeket, annak érdekében, hogy a legjobb módon tudjuk megérteni magát a stresszt. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt sem, hogy az emberi tevékenység mindig egy komplex folyamat, ennek értelmében pedig a fizikai munkavégzés egyben pszichés terhelést is jelent. Cooper és Davidson, 1987-ben megalkottak 4 csoportot, mely alapján csoportosítani tudták a munkahelyen megjelenő stressz forrásait (COOPER – DAVIDSON, 1987).

2.4.1 Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok

Megkülönböztették a munkakörnyezetnek tulajdonítható tényezőket. Ide elsősorban azokat az ergonómiai tényezőket sorolták, amelyek a munkavállalót a feladat végzése közben érhetik. A munkakörülmények ezáltal nemcsak a munkavégzéshez, hanem a stressz elkerüléséhez is elengedhetetlenek. A vegyi anyagok hatása néhány munkakörben, a veszélyes munkavégzés, a balesetek nagyobb elfordulási valószínűsége mind stresszkeltő tényezővé válhat. A szalag mellett dolgozó munkavállalók gyakoribb esetben panaszkodhatnak zajról, mint például az irodában dolgozók. Fontos, hogy minden lehetőség legyen megteremtve, amely elősegíti a munkavállalók „kényelmét”.

Az irodai dolgozók esetében a zaj, a változó hőmérséklet, vagy a nagy mennyiségű számítógép előtt eltöltött óra okozhat problémát. Minden vállalatnak kötelessége, hogy

megfelelő munkavégzési háttérrel biztosítson, és rendelkezésre álljon minden olyan eszköz, amely elősegíti a hatékony munkát.

2.4.2 Feladattal kapcsolatos stresszorok

Gyakorlatilag mindenki más fajta feladatot végez egy adott vállalatnál, ezért nehéz megjósolni, hogy mely stresszorok érintik leginkább ezeket a munkavállalókat. Itt is megjelenik a túl-, és alulterhelés jelensége. Ebben az esetben inkább a sok fajta feladat, a határidők betartása okozhat stresszt. Voltak vizsgálatok, amelyek kimutatták, hogy a szívinfarktus előfordulásának a kockázata egyenes összefüggést mutat azzal, hogy az adott személy a héten hány órát dolgozott, vagy mennyire érezte magát túlterheltnek (JUHÁSZ ÁGNES, 2002). Ide tartozik az is, amikor irracionális mennyiségű munkát várnak el a dolgozóktól, ők pedig a magas teljesítmény és jutalom reményében szinte „halálra” dolgozzák magukat. Egy másik súlyos stressz forrás a műszakos munka. Sok munkavállaló panaszkodott már arról, hogy szervezetük lassabban alkalmazkodik a különböző időszakokban végzett munkához. Ezekben az esetekben sokak stresszként élhetik meg, ha éjszaka kell dolgozniuk tekintve, hogy ettől teljesen át kell alakítania az életét (pl. munka-magánélet egyensúlya).

Természetesen csakúgy, mint a szellemi munkavállalók esetében, a fizikai foglalkoztatásban is megjelenik stressz forrásként a túl- alul terhelés. Személyszállítást végző munkavállaló esetében pl. a túl sok óraszám, a túl sok pihenés nélkül megtett kilométer, nemcsak lelkileg, de fizikailag is elég megterhelő. Bár jogilag pihenőidő nélkül nem folytathatna munkavégzés, sok helyen a munkaerő hiánya, vagy munkaeszköz hiánya megkívánja a szabályok áthágását. Ilyenkor megnövekszik a betegállományban lévő munkavállalók száma, hiszen ha nem bírják a nyomást, ez tűnik a legegyszerűbb megoldásnak. Abban az esetben, ha unalmas, monoton, állandóan ismétlődő munkát végez valaki, egy idő után a szervezete „megnyílik” a betegségek felé.

A technológiai változásokat a generációk tükrében érdemes vizsgálni. Míg a „Z” és „Y” generáció tagjai könnyebben megbirkózhatnak egy technikai újdonsággal, addig az „X” és baby boomer tagok nem biztos, hogy ilyen sikeresen veszik az akadályt. Ők többször kényszerültek megtanulni egy új technikát, és ezt az idő előrehaladtával egyre csak nehezebb lesz. Ennek hatására frusztráltabbak lehetnek ezek a munkavállalók.

2.4.3 Szereppel kapcsolatos stresszorok

A következő csoportba a szereppel kapcsolatos stresszorok kerülnek. Ez leginkább a szerep kétértelműségéből fakadhat. Amikor nem vagyunk tisztában a vállalaton belüli szerepünkkel, hogy hol helyezkedünk el a vállalati hierarchiában. Ez adódhat a kevés vagy nem megfelelő információkból, vagy a nem világos célokból. A szerepkör kétértelműségéből és az ebből adódó konfliktusokból eredő stresszorok vezethetnek súlyos betegségekhez, pl. szívkoszorúér-betegség (COOPER ÉS DAVIDSON, 1987). Továbbá azt is kimutatták tanulmányaikban, hogy azok, akik vezetői, irodai vagy szakmai foglalkozást végeznek, azok hajlamosabbak a szerephez kapcsolódó konfliktusok miatt stresszes helyzetbe kerülni. A személyiség nagyon fontos kérdés kör, annak értelmében, hogy az egyén hogyan reagál a saját szerepére, és annak ismeretéhez, hiszen kutatások kimutatták, hogy sokkal nagyobb a munkahelyi feszültség azoknál, akik introvertáltak, és kisebb az extrovertált társaiknál (FRENCH ÉS CAPLAN, 1972 IDÉZI: COOPER ÉS DAVIDSON, 1987).

Csoport szinten megjelenik a konfliktus, amely beosztottak, vezető-beosztott, esetleg vezető-vezető között alakulhat ki. A munka társas élménye miatt, a munkavállalóknak fontos, hogy jó kapcsolatokat tudjanak kialakítani a munkahelyen. Az összetartó és kommunikatív csapat sokkal hatékonyabban és jobb teljesítménnyel tud dolgozni, ez a vezetőnek is érdeke. A sokszor megjelenő konfliktus hátráltathatja a munkát, és a rossz közérzet miatt nem szívesen dolgoznak a munkavállalók.

2.4.4 Szervezeten kívüli stresszorok

Attól eltekintve, hogy hol jelentkezik a kétes állapot az életünkben, nem feltétlenül tudjuk megfelelően kezelni a munka és a magánélet közötti átmenetet. A túlzásba vitt munka pl. munkamánia alapján kisebb szerep jut a privát életnek, megromolhatnak a társas kapcsolatok, ellehetetlenül az élet munka nélkül. Sokszor egy munkahelyen ért konfliktus hatását egészen hazáig visszük, és bár az otthoniak nem részesei a stressznek, mégis aktív szerepet kapnak benne, tekintve, hogy a rosszkedv vagy frusztráció kihat a közös pillanatokra is. Természetesen fordított esetben is működhet, ilyenkor egy magánéleti trauma, vagy válság miatt nem tudunk teljesíteni a munkahelyünkön. Fontos, hogy megtaláljuk e két szerep közötti egyensúlyt, ennek hiányában még nagyobb gondokkal nézhetünk szembe.

Nem csak a magánélet társas kapcsolatai okozhatnak stresszes helyzetet a munkában. Ide tartozhat az egyén pénzügyi helyzete is, vagy a megváltozott életkörülményei is. A fizetés fontos motiváció a munkában, és ha éppen egy krízis helyzetben vagyunk, pl. megszűnik egy fontos pénzügyi forrás, egy nagyobb kiadást kell menedzselnünk, partner elveszíti az állását, mind arra sarkall minket, hogy ne a munkára figyeljünk, hanem fejben ezekre a problémákra próbáljunk meg megoldást találni.

A munkába vezető út alatt ért stressz hatások megpecsételhetik az egész napot. Egy közlekedési dugó, baleset, tömegközlekedés mind olyan tényezők, amelyek negatívan befolyásolják az egyének kedvét. Ilyenkor a munkába érkezés pillanatában jobb elfelejteni az utat és a munkára, feladatokra koncentrálni.

3. A szubjektív és munkahelyi jóllét

Maga a jóllét, a jó közérzet definiálása szubjektív. Mindenki más miatt érzi jól magát, így nincsen erre vonatkozóan egy együttesen megállapított fogalom. Meghatározásaként azonban Diener (1984) kutatását használom, amely a szubjektív jóllét területére fókuszál. A jóllétet egy olyan külső kritériumként azonosította, mint az erény vagy a szentség. Ebből kiindulva vizsgálatai kitértek arra, hogy melyek azok a tényezők amelyek az embereket boldoggá teszik. Ez természetesen az étellel való megelégedésen, és a boldogság meghatározásán alapul, illetve hogy az egyén hogyan értékeli a saját életét. Nemcsak az étellel való megelégedés, de a pozitív érzelmek is mozgatórugóként funkcionálnak. Természetesen sokszor megjelennek negatív érzelmek is, mint a düh, stressz vagy a szorongás. Mivel rengeteg komponens tartozik a fogalomkörbe, így nehéz meghatározni mi is valójában a *jóllét* (DIENER, 1984).

Ezzel összefüggésben, a munkahelyi jóllétről is megéri beszélni. Ez minden esetben egy munkából eredő pozitív érzés, amely pozitív közérzetet idéz elő. Olyan aspektusai a munkának, amelyek elégedettséggel töltenek el, és egyszerűen csak jól érezzük magunkat miattuk.

Az elhivatottsághoz szorosan kapcsolódik a jóllét. Az elhivatottságnál szintén a pozitív érzelmek állnak a középpontban, egyfajta odaadást követel, amely során a munkánk számunkra értelmes lesz és a csoport vagy saját magunk érdekében teljes erőbedobással küzdünk egy adott cél elérése érdekében. Kapcsolatban áll a szakmai elkötelezettség modelljeivel hiszen elengedhetetlen, hogy rendelkezünk megfelelő motivációval, és lelkesedjünk azért amit csinálunk. Nyilván szeretni kell a szakmát amit

választottunk, vagy a munkahelyet, amelynek falai között mindennap megfordulunk. A belső meggyőződés, hogy pozitívan állok hozzá a feladatokhoz, és tudom, hogy itt a helyem, megfelelő elhivatottságról árulkodik.

3.1 Jólét a szervezet és a munkavállaló szemszögéből

A jólét kulcstényezőit a munkavállalók szemszögéből Warr azonosította (WARR, 2002 IDÉZI: KUN ÁGOTA, 2010). A jólétet meghatározza az autonómia és az ellenőrzés lehetősége. Nagyobb biztonságot jelent a munkavállalónak, ha jogköre az, hogy döntéseket hozhasson. A legtöbb munkavállaló elégedettsége abban rejlik, hogy képességeiket maximálisan ki tudják használni. Lehetőségük van arra is, hogy ezeket a kompetenciákat fejleszthessék, és sokkal jobb munkaerővé váljanak. Ez egyfajta motivációs tényezőként is megjelenik a munkaerőpiacon. A támogató vezetés megléte biztonságérzetet nyújt a munkavállalónak, így nagyban hozzájárul a jóléthez. Természetesen a társas kapcsolatok, munkatársak, a magas interakció lehetősége növeli a jólétet, ezzel pedig az elkötelezettséget is. A jólét függ attól is, hogy megfelelő munkakörnyezet van-e kialakítva, amely már a stresszoroknál is megfigyelhető volt. Jelen esetben különbség van jólét és jóllét között is. A jólét specifikusan arra koncentrál, hogy valaki jó életet él, megvannak teremtve számára a lehetőségek, amelyeket megfelelően ki is tud használni. A jóllét ezzel szemben már a fentebb említett pozitív pszichológiai jelenségeket is magában hordozza. Ez azt jelenti, hogy a személy pszichológiai érzete, vagy a személyiségjellemzői is meghatározzák a jólét érzetét. Egy alapvetően negatív életszemléletű személy, aki semmilyen helyzetben sem képes a jót és szépet meglátni, a szervezet által kínált „fizikai” lehetőségekben, csak amiatt még nem fogja jól érezni magát. Számára szükséges érzelmi támogatást nyújtani, akár a vezetőség, akár pedig munkatársai felől. A munkahelyek megélt jólét kihatással lehet a magánéletre is, és ez fordítva is jelentős szerepet tölthet be.

Napjainkban minden vállalat számára fontos az, hogy munkavállalóik jól érezzék magukat a cégnél. Rájöttek, hogy a legfontosabb humán erőforrás minden esetben az az ember, aki az adott munkakört betölti. Számukra és a munkavállalók számára is fontos egy olyan ideális légkör kialakítása, amely kedvez a kreativitásuknak, hatékonyságuknak és természetesen a termelékenységnek. Nem feltétlenül csak a szellemi foglalkoztatásban fontos ez, hanem a nehezebb fizikai megterhelést bíró munkavállalóknak is.

A munkavállalók szemszögéből már tudjuk, hogy mit jelent számukra a jólét, de mit jelent ez a munkáltatónak? Sok vállalat igyekszik olyan gyakorlatot bevezetni, amely a

jóllét növeléséhez szükséges, azonban ez sokszor nem szerves része a szervezeti kultúrának, ezért a beillesztése nehézkes. Ez nemcsak azt jelenti, hogy jelentős költségráfordítással járhat, de megterhelő a vállalat azon szerveinek is, akik a jóllét növelésével foglalkoznak. Legtöbb esetben, az emberekhez legközelebb álló HR kollégákat bízzák meg az ilyen gyakorlatok kialakításával. Ahhoz, hogy a megfelelő programokat ki tudják alakítani, elengedhetetlen, hogy ismerjék a munkavállalókat. Manapság a felsővezetés nincsen teljesen tisztában a hierarchiában alattuk, vagy a legalsó szinteken dolgozó munkavállalók igényeivel, szükségleteivel, ezért számukra ez egy nehéz feladat. Ha már ismerik a munkavállalókat, könnyebben ki lehet alakítani olyan vállalati programokat amelyek, segítenek a munkavállalóknak „jól érezni” magukat. Ha ez sikerül, a vállalat egésze is profitálhat belőle. A kreativitás, hatékony problémamegoldás és az együttműködési hajlandóság növelése a munkavállalókban, hosszútávon a vállalat számára is kifizetődő (BRYSON ÉS MTSAI, 2014). Nemcsak hogy jól fogják magukat érezni a munkahelyen, de sok esetben a szervezeti elkötelezettség is növekedni fog bennük. Természetesen az, hogy kialakul-e a gyakorlatok hatására a jóllét a munkavállalóban rengeteg dologtól függ. Ha érzik a munkaadón, hogy próbálja megteremteni a megfelelő munkahelyi környezetet, vagy átalakítani a szervezeti célokat a munkavállalók igényeivel kiegészítve, pozitív érzelmek alakulhatnak ki bennük.

3.2 PERMA modell

A jólléttel összefüggésben egy olyan modellt alakított ki Seligman, amely a pozitív pszichológia eszméin alapul, és célja, hogy feltérképezze azokat a tényezőket, amelyek elősegítik a jóllét érzését. A jóllét teóriának 5 eleme van, amelyek külön-külön 3 tulajdonsággal rendelkeznek (SELIGMAN, 2002).

Positive Emotions, mint a pozitív érzelmek. Ide tartozik a képesség az optimizmusra, a lehetőségek megteremtése ahhoz, hogy boldogok lehessünk. Fontos a pozitív életszemlélet, hiszen hozzásegít bennünket a megfelelő kapcsolatokhoz a családi, baráti környezetben, illetve a munkahelyünkön is.

Engagement, mint az elkötelezettség. A pozitív érzelmek és az elkötelezettség szoros kapcsolatban állnak egymással. Ez az a két komponens, amelynek együtteséből kialakul a jó közérzet. Amikor a munka olyan tevékenységet jelent, amit szívesen végez az egyén, a munka számára üdítő. A vállalathoz való viszony is meghatározó.

Relationships, azaz a kapcsolatok. Az ember számára fontos kapcsolatok tartoznak ide, amelyek a munkahelyen is kialakulhatnak. Részese lenni egy jó csapatnak, ahol a

kollégák figyelnek egymásra, segítik egymást előidézheti könnyen azt, hogy a munkavállaló jól érezze ott magát.

Meaning, avagy az értelem. A munkavállalók számára fontos, hogy olyan munkát végezzenek, amelynek számukra értelme van, amely hozzáad valamit a szervezet céljainak eléréséhez. A kiegyensúlyozottság és boldogság az élet más területeire is kihat.

Accomplishment, mint az elismerés. Egy munkafolyamat végén fontos, hogy beteljesüljön az elvégzett munka. A vezető támogatása, és az eredmények elismerése a munkavállalóban pozitív érzelmeket válthat ki.

4. A munkavállalói elkötelezettség

A munkavállalói elkötelezettség koncepciója egy relatíve újfajta megközelítés az emberi erőforrás menedzsment számára. Számos kutatás volt szükséges ahhoz, hogy az elkötelezettséget, mint fogalmat, és mint munkavállalói attitűdöt vizsgálni, és mérni kezdjék. Mérése során a vállalat fontos információkat tudhat meg munkavállalóiról, és arról mennyire lojálisak, elkötelezettek a szervezet felé. Napjainkban egyre inkább fontossá vált eme megközelítés tekintve, hogy a generációs különbségek megjelenése a lojalitás tükrében is értelmezhető. A „Z”, és „Y” generáció már kevésbé számít lojálisnak a munkaerőpiacon, hiszen amint kap egy jobb lehetőséget (magasabb fizetés, karrier lehetőségek, neves cég ajánlata a piacon) nem fog sokáig gondolkodni, azonnal lépni fog. Természetesen a lojalitás még nem jelenti azt, hogy elkötelezett is a vállalat felé.

A mai napig léteznek azok a kutatások, amelyek definiálni próbálják a munkavállalói elkötelezettséget, azonban nincsen egy egységesen és általánosan elfogadott meghatározása. Mindemellett megállapítható, hogy ez egy kölcsönös, kétirányú folyamat a munkavállaló és a szervezet között (SOLOMON MARCOS, 2010). A Perrin Global WorkForce Study (2003) megfogalmazása szerint az alkalmazottak hajlandósága és képessége jelenti a megfelelő alapot az elkötelezettség definiálására. A tanulmány szerint, az elköteleződést számos tényező befolyásolja, ezek mind a munka, az érzelmi és racionális tényezőkre vonatkoznak (PERRIN GLOBAL, 2003).

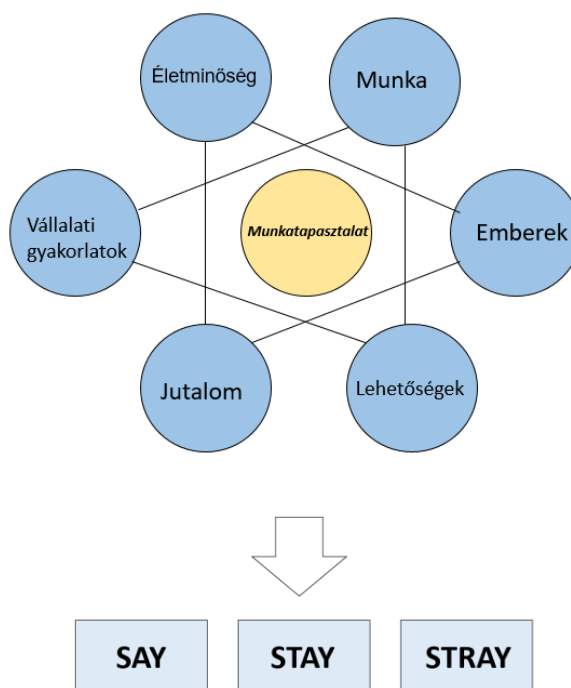
Az elkötelezettség egy kívánatos állapot a szervezet számára, és fontos, hogy ezt az érzést keltsék munkavállalóikban. A nézetek azt sugallják, hogy az alkalmazottak nemcsak hozzájárulnak a vállalat eredményességéhez, hanem hűségesek is, így kevésbé valószínű, hogy önként döntenek úgy, elhagyják a szervezetet (MACEY-SCHNEIDER, 2008). Ez nyilvánvalóan a vállalatok számára kulcsfontosságú, hiszen a szakmailag

képzett, magas teljesítményű munkavállalók esetében, legfontosabb feladatuk, hogy megtartsák őket. A siker azonban túlmutat az elégedettségen, és az alapvető lojalitáson is, ahhoz több tényezőre van szükség.

Sommers kutatásában felállított egy olyan hipotézist, miszerint az érzelmi és a normatív elkötelezettségi profillal rendelkező személyek kisebb mértékű stresszel találkozhatnak a munkahelyükön (SOMERS, 2009). Ennek az lehet az oka, hogy aki érzelmileg elkötelezett a vállalata felé, és azt érzi, hogy ott megbecsülik, és egy csoport tagjává válik, ő kevésbé fog szenvedni a stressz káros hatásaitól.

Az Aon Hewitt modellje egy új felfogása az elköteleződésnek. Az alapján határozza meg az elkötelezettséget, hogy milyen pszichológiai és viselkedésbeli eredményeket mutat, amelyek elősegítik a jobb munkavállalói teljesítményt. A modell vizsgálja az egyén elkötelezettségének eredményeit, mind pedig a potenciált, amely a szervezeti munkatapasztalat részét képezik (AON HEWITT RIPORT, 2014).

5. ábra: Az Aon Hewitt elkötelezettség modellje



Forrás: Aon Hewitt (2014): 2014 Trends in Global Employee Engagement 4. oldal

Ahogy az ábrán is látszik (4. ábra) a vállalat 3 attribútumon keresztül határozta meg a szervezeti elköteleződést. *Say* alatt azt értik, hogy a munkavállaló a potenciális alkalmazottaknak, vagy ügyfeleknek elismerően, pozitív hangvételben beszél a vállalatról. A második jellegzetessége a modellnek a *stay*, ami azt jelenti, hogy a munkavállaló a szervezet része szeretne lenni, részt venni a közös ügyekben,

programokban. Elismeri és érti a vállalat céljait, és értékeit, és megvalósításukhoz szeretne hozzájárulni. A legfontosabb kimenetele a modellnek a *Stray*, vagyis a törekvés, amely arra irányul, hogy motivációval a sikerre törekszenek, és azt akarják, hogy a vállalat számára jó legyen. Nemcsak a saját, de a vállalati értékeket, érdekeket is szem előtt tartják (AON HEWITT, 2014). A munkavállalók számára mindhárom elem szükséges ahhoz, hogy munkájuk során jól érezzék magukat. A vállalat szerint nehéz megmondani, hogy az alkalmazott teljes mértékben elkötelezett-e, vagy csak túl jól akar teljesíteni, és a maximális teljesítményre törekszenek, de nem céljuk a vállalatnál maradni. A modell azonosít 6 területet, amelyek fölött a vezetőségnek ellenőrzési és döntési jogköre van. Ezek a kategóriák magukba foglalják magát a munkát, az embereket, a lehetőségeket, a kapható jutalmat, a vállalat működési gyakorlatát és az élet minőségét.

4.1 Az elkötelezettség 3 fajtája

1991-ben egy szerzőpáros (MEYER ÉS ALLEN, 1991) egy olyan modellt állapított meg, amely 3 profilba sorolta az elkötelezettség fajtáit. Ennek elméleti alapja egy olyan kettős csoportosítás volt, mely attitűdök és magatartás alapú elkötelezettséget különböztetett meg. Míg előbbi, egyfajta hozzáállást jelentett a szervezet felé (érzelmek, gondolatok a szervezettel kapcsolatban), amely leginkább a folyamatokra, és az ember-szervezet kapcsolataira fókuszál, addig utóbbi viselkedésbeli elkötelezettséget jelent, hogy a munkavállaló hogyan viselkedik a szervezetben, milyen magatartásformák fontosak a szervezet számára, és ezt hogyan tudja teljesíteni (MEYER ÉS ALLEN, 1991). A szervezeti elkötelezettség legismertebb modellje ez, hiszen egyértelműen a szervezethez való elköteleződést vizsgálja. Kutatásom során is ezt a nézőpontot használom fel.

A modell tagolása 3 különböző pszichológiai állapotot mutat, amelyek a 3 pillért is képezik. A szervezethez való kötődés, azok az észlelt költségek, amelyek a munkahely elhagyásával járnának, illetve a kötelességérzet (KISS, 2010). Ezen elméleti alapokon 3 profilt alakítottak ki:

- **Érzelmi/affektív elkötelezettség:** Az érzelmi kötődés azon alapul, hogy a munkavállaló pozitív érzelmekkel teli a munkavégzés során, ezért számára lelki fájdalmat okozna a munkahely elhagyása. Ez elsősorban a munkatársak miatt alakulhat ki, illetve a szervezet kultúrája, csoportnormája miatt. A munkavállaló ilyenkor magáénak érzi a szervezeti célokat és értékeket, és ezekért hajlandó tenni is. A jövőben fenntartani kívánja a szervezeti tagságot, hiszen kötődik hozzá (MEYER ÉS ALLEN, 1991).

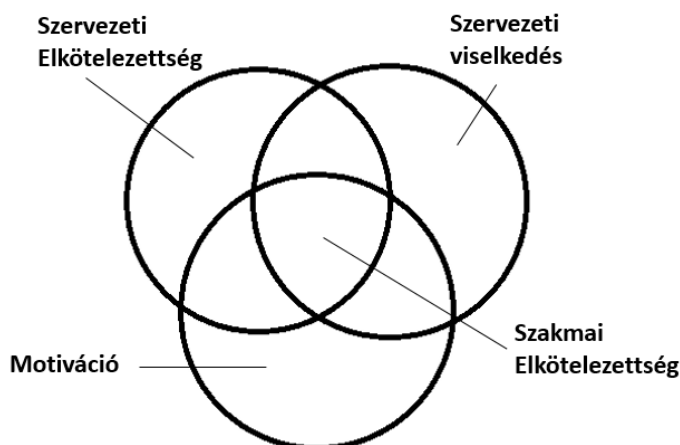
- Folytonossági elkötelezettség: Ez a fajta elkötelezettség a meghozott személyes döntések alapján alakul ki. Feltételezi a modell, hogy a munkavállaló elhagyná a szervezetet, ha számára felajánlanak egy olyan lehetőséget, amely minden szempontból kifizetődő számára. A költségeknek 2 típusa létezik. Az egyik az a költség, amely akkor alakul ki, ha a szervezet elhagyásakor az egyén kevés alternatív elhelyezkedési lehetőséget találna, a másik pedig, hogy a kilépés számára mekkora áldozatot követelne (KISS, 2010). A munkavállaló azt a lehetőséget fogja választani, amely a lehető legkisebb költségráfordítással jár, így ha ez egybeesik a jelenlegi szervezetével, akkor maradni fog.
- Normatív elkötelezettség: Kötelességtudaton alapszik, tehát a munkavállaló úgy érzi, hogy számára erkölcsi kötelesség maradni. Olyan meggyőződés, amit előidézhet akár anyagi és nem anyagi elismerés is, amelyek által fenntartható számára a hosszú távú fejlődési lehetőség. (MEYER ÉS ALLEN, 1991)

4.2 Mikor elkötelezett az alkalmazott?

A vállalatok számára mindig is nagy fejtörést okozott annak vizsgálata, hogy mivel tudják munkavállalóikat megtartani, és melyek azok a módszerek, eredmények amelyekkel eléri, hogy elköteleződjenek a vállalat iránt. Az, hogy a munkavállaló milyen mértékű elkötelezettséggel bír a vállalat felé, rengeteg dolgon múlik. Fontos látni azt, hogy a munkavállalói elkötelezettség nem egyenlő a munkahelyi lojalitással. Az, hogy lojálisak vagyunk egy céghez, nem jelenti azt is, hogy elkötelezettek vagyunk.

A szakmai elkötelezettség vizsgálatai alapján kijelenthető, hogy több komponenszt tartalmaz, mint a szervezeti elkötelezettség, amelyekkel külön-külön is foglalkozni kell. A fogalommal együtt említhető a motiváció, a szervezeti viselkedés, és a munkával való megelégedettség is (ARMSTRONG-TAYLOR, 2014). Könyvükben az előző fogalmak elhatárolása a cél, és a folyamatok közötti összefüggések megértése.

5 ábra: A munkavállalói elkötelezettség IES modellje



Forrás: Armstrong, M., - Taylor, S. (2014): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 195. oldal

Az ábra szemlélteti, hogy a motiváció az elkötelezettség belső elemeként funkcionál. Amikor a munka számunkra kielégítő, motiváló hatással bír, nagyobb eséllyel válunk elkötelezetté. Ezen modell alapján motivációs tényezőként nem a fizetést (anyagi) vagy az elismerést kell érteni, hanem azt, hogy a munkavállaló azt érzi, hogy a szervezet fontos részét képezni, és ezáltal pozitív érzelmek alakulnak ki az egyénben. Az elkötelezettség nem jöhet létre motiváció nélkül, hiszen a munkavállalónak érdeke, hogy valami fenntartsa az érdeklődését a munkával, szakmával szemben. Fontos komponens a modell szerint a szervezeti viselkedés (OCB). Ide tartoznak azok az attitűdök, melyek jellemzik az adott személyt a munkavégzése során. Minden ember más, így minden embert más viselkedés fog jellemezni. Ebben az esetben azonban ez olyan viselkedésforma, amely azonos és pontosan definiált, mindenki számára világos célként jelenik meg. Ez hozzájárul a szervezet hatékonyságához, és termelékenységéhez is.

A munkával való elégedettség nélkül nem válhat senki elkötelezetté. Ha valaki elégedett, akkor az pozitív hatással van rá, és olyan érzelmi állapotot eredményez, amely hozzájárul a munka elvégzésének sikerességéhez (LOCKE, 1976 IDÉZI: ARMSTRONG 2014). Az elégedettség azonban még nem elég ahhoz, hogy elkötelezetté váljunk. Az olyan személyek, akik elégedettek a munkakörükkel, fizetésükkel, munkakörülményeikkel, azok szívesen maradnak a vállalatnál. Ez azonban nem jelenti azt, hogyha nem jönne egy magasabb fizetéssel és sokkal jobb körülményekkel járó munka, akkor is maradnának a cégnél.

Ahhoz, hogy egy munkavállaló elkötelezett legyen, a vállalatnak rengeteg lehetőséget kell számára biztosítani. Ha pedig a munkavállaló elkötelezett, akkor csökkeni fog számára a munkahelyen megélt stressz mértéke is, hiszen kevesebb nehézséggel találkozik a munkavégzése során. Kutatások bizonyítják, hogy a munkavállalói márka (employer branding) is hozzásegíti a dolgozókat az elkötelezettséghez, azonban ez még nem elégséges. Kutatók meghatároztak olyan tényezőket, amelyek elősegítették a kialakulását (CRAWFORD ÉS MTSAI, 2013 IDÉZI: ARMSTRONG, 2014).

A munkának kihívással telinek kell lennie. Ha a munkavállaló azt érzi, hogy munkája egy idő után monotonná, unalmassá válik, nagyobb eséllyel keres más lehetőségeket, akár egy másik cégnél is. Mindig olyan feladatokat kell tartalmaznia egy adott munkakörnek, melyek bírnak újdonságtartalommal, és ráveszik arra a dolgozót, hogy maradjon. A legtöbb munkavállaló ragaszkodik azokhoz a munkákhoz, ahol némi felelősséggel is meg kell birkóznia. Természetesen a túlzott felelősség akár stressz kialakulásához is vezethet. Az ellenőrzés lehetősége és az, hogy autonómiát gyakorolhat, sokkal nagyobb elégedettséget fog kiváltani belőle, hiszen lehetősége lesz önálló döntések meghozatalára, ez pedig számára egyfajta „dicsőségként” funkcionálhat. Lehetővé kell tenni a különböző munkafajták végzését, hogy a munkavállaló kipróbálhassa magát új projekteken, csapatokban, és ezáltal fejlődési lehetőséget biztosítsanak neki. Ha gyakran váltogatja a munkatevékenységet, és ezt élvezi, kisebb mértékű stresszt élhet át. Fontos komponens a teljesítményértékelés. Jelenleg a legtöbb munkavállaló igényeket támaszt a munkaadó felé, így ezeknek meg kell felelni. A teljesítményről történő visszajelzés akár pozitív, akár negatív hangvételű, hozzátesz valamennyit a munkavállalók fejlődéséhez. Sokkal megbecsültebbnek érzi magát az, ki gyakran, rendszeresen kap visszajelzéseket munkájáról. A fejlődésükhöz képzések és tréningek formájában is hozzá kell járulnia a foglalkoztató vállalatnak. Manapság már nagyon fontos motivációs erőnek számít a folyamatos fejlődési lehetőség, így szükség van a munkavállaló számára értékes képzések szervezésére. Ez nemcsak a stresszt fogja csökkenteni, de növeli az elkötelezettséget is (CRAWFORD ÉS MTSAI, 2013 IDÉZI: ARMSTRONG, 2014).

5. A stressz és alacsony jóllét hatásai

A munkahelyi stressz, csak úgy mint az általános stressz, szubjektív. Ezt azt jelenti, hogy nem mindenkire van ugyanolyan hatással. Tegyük fel, hogy a vállalatnál, ahol dolgozunk, egy nagyobb horderejű esemény megszervezésére kérnek fel. Ekkor a személyiség, ambíciók és a motiváció alapján kétféleképpen érezhetünk a feladattal kapcsolatban. Lehet, hogy számunkra ez egy óriási lehetőség arra, hogy megmutathassuk, hogy miben vagyunk jók. Ilyenkor a kapott feladat energiával tölt fel, és inkább szórakozásnak, kiteljesedésnek élhetjük meg. A másik eset viszont elterjedtebb. Egy új feladat beillesztése az egyébként is túlszűfolt munkanapba, sokak számára stresszkeltő esemény lehet. Ilyenkor a munkavállaló kénytelen átszervezni a napját, új napirendet felállítani annak érdekében, hogy a feladatot tudásának legjavával végezhesse el. A túlzott teljesítménykényszer miatt azonban megjelenhet nála a szorongás, az idegeskedés és egyéb distressz általi következmény. Ebből is láthatjuk, hogy mindenkinek más okoz stressz, mindenki máshogy viseli a betervezetlen feladatokat.

Ahhoz, hogy megfelelően tudjunk védekezni a stressz és az alacsony jóllét káros hatásai ellen, az első és legfontosabb dolog, hogy tisztában legyünk saját magunkkal. Ismernünk kell a saját határainkat, reakcióinkat az ismeretlenre, tűrőképességünket. Ezek ismerete nélkül a legtöbb esemény szorongást idézhet elő a munkavállalóknál. Ha tudjuk, hogy a gyakori szervezeti változásokat nem tudjuk megfelelően kezelni, nem szabad olyan munkahelyet választani, ahol ennek nagy valószínűsége van, pl. egy olyan cégnél, ahol éppen átszervezések, vagy éppen vezetőség váltás zajlik éppen.

Hasonló hatásokkal bír az alacsony jóllét is egy vállalatnál. Még akkor is, ha a stressz hatások nincsenek jelen a munkavállaló életében, a rossz közérzet elégedetlenséget okozhat, aminek hatására a legrosszabb esetben egészségügyi problémák is felléphetnek.

5.1 Következménye: A szorongás

A stressz egyik legismertebb tünete, olykor következménye a szorongás. A szorongás egy olyan belső kellemetlen állapot, melyet az ember mindenképpen próbálnak elkerülni, vagy egyszerűen próbálnak megszabadulni tőle (FREUD, 1936 IDÉZI: CARVER-SCHEIER, 2006).

A szorongásnak 3 fajtáját tudjuk megkülönböztetni. Az egyik fajtája a *reális szorongás*, amely a külső világ valós fenyegetései miatt alakulhat ki. Ezek azok az

események amelyek bármikor megtörténhetnek, anélkül, hogy előre tudnánk jelezni. Ilyen eset pl. egy autóbaleset, munkahelyi baleset. Minden esetben arra törekszünk, hogy ez velünk ne fordulhasson elő. A *neurotikus szorongás* azt jelenti, hogy félünk attól, hogy az Ösztönén impulzusai kikerülnek a saját ellenőrzésünk alól, és amiatt negatív megkülönböztetésben lehet részünk, pl. valamilyen büntetés. Freud megközelítése szerint az Ösztönén egy tudattalan, öröklött tulajdonság, személyiségünk egyik jellemzője. Ez az Ösztönén vágyaiból eredő szorongás. A harmadik fajta a *morális szorongás*. Ez akkor jön létre, hogyha megszegjük a saját magunk által állított erkölcsi szabályokat. Megjelenik a lelkiismeretünk, és az elkövetett „rossz” miatt élünk át szorongó állapotot (CARVER, SCHEIER, 2006).

Mindenkire jellemző, hogy megpróbáljuk a lehető leghatékonyabban elkerülni ezeket a szituációkat, azonban ha mégis megtörténik, elhárító mechanizmusokat alkalmazunk. Ezek olyan eljárások, vagy folyamatok, amelyek elősegítik a szorongás elleni küzdelmet. Ezekből számtalan van, én a legfontosabbakat emelem ki.

Az egyik legismertebb és legtöbb ember által folytatott mechanizmus, az *elfojtás*. Ez legtöbbször tudattalan, azonban előfordul olyan helyzet is, amikor tudatosan megpróbáljuk elfojtani magunkban az érzéseket. A másik legismertebb a *tagadás*. Mindenki találkozott már olyan emberrel, aki egyértelműen szorongással küzdött, mégsem ismerte ezt be (pl. kényszerbetegek, zaklatás a munkahelyen, pszichoterror). Ez egy adott állapot fennállásának elutasítása. Abban az esetben, hogyha a *kivetítés (projekció)* mechanizmusát alkalmazza valaki, akkor a saját vágyait tulajdonítja valakinek vagy valaminek (pl. ellenséges érzések valakivel szemben, de ezt megpróbálja kiszorítani a tudatából). Ekkora felszínre kerül az Ösztönén, és felszabadulnak a vágyaink. *Racionalizáció* során egy ésszerűnek tűnő magyarázatot talál ki az egyén valamilyen elfogadhatatlan viselkedésre (pl. egy állásinterjú után történt elutasítás alapján, megkérdőjelezi magában a képességeit, és a felteszi magának a kérdést, hogy tényleg ezt akarja-e csinálni, vagy van másik út is számára). Abban az esetben, ha érzéseink ellenkezőjét mutatjuk a külvilág számára, a *reakcióképzés* mechanizmusát követjük. Ezzel akarjuk elhitetni másokkal, hogy pl. nem érezzük rosszul magunkat, pedig valójában rengeteg negatív érzésünk van abban a pillanatban vagy periódusban. A *regresszió* azt jelenti, hogy a megküzdés legértelmesebb és legracionálisabb módját feladjuk, és valamilyen primitívebb formát kezdünk el használni pl. stressz hatására káros szenvedélyeknek kezd hódolni, mint a cigaretta. Az *eltolódás* során az impulzus egyik célpontról áttevődik a másikra, ami az eredeti céltárgy fenyegető mivoltában rejlik, pl. ha

a munkavállaló dühös a főnökére, de a munkatárast hibáztatja, vagyis kivetíti a rossz érzéseket a kollégájára. Amikor a különböző impulzusokat elfogadhatóvá próbálja tenni a személy, az *szublimációt* takar. És akár érettséget és normalitást is jelenthet (CARVER, SCHEIER, 2006).

6. A kutatás

A kutatás a megelőző elméleti alapok alapján készült el. Céлом az volt, hogy szignifikáns kapcsolatot mutassak ki a 3 tényező között, melyek a munkavállalói elkötelezettség, a munkahelyi jóllét és elhivatottság, valamint a megélt stressz. Feltételezem, hogy azok a munkavállalók, akik magas elkötelezettség szinthez tartoznak, ők kevésbé stresszesek a munkahelyen. Illetve azok, akik az érzelmi elkötelezettség csoportjába tartoznak, sokkal jobban érzik magukat a munkahelyen (magas a jóllét szintjük). A köztük lévő kapcsolatot kérdőíves megkérdezés alapján vizsgálom. Véletlenszerű mintavétel alapján kérem fel az embereket arra, hogy válaszoljanak a feltett kérdésekre. Ehhez különböző közösség oldalakat használok, hiszen úgy gondolom, ezeken a felületeken lehet a legtöbb embert elérni. Céлом, hogy megfelelő számú kitöltő válasza alapján tudjak felállítani következtetéseket. Google kérdőív formájában készítettem el, három különböző oldalon az elkülönítés érdekében. Minden válaszlehetőséget úgy állítottam be, hogy kötelező legyen a kitöltés. A demográfiai adatokra való rákérdezésnél adott válaszok alapján kellett kiválasztania a kitöltőnek, hogy melyik igaz rá. Egyedül az iskola végzettség tekintetében engedtem meg egyéb opció bejelölését. Ezeket a válaszokat a továbbiakban adott csoportokra bontottam.

A kérdőív felépítését tekintve először személyes adatokra kellett válaszolnia a kitöltőknek. A válaszok alapján öt csoportot hoztam létre. Nem, kor és foglalkoztatási forma, jelenlegi munkahelyen eltöltött idő és iskolai végzettség alapján csoportosítottam a válaszadókat. Kor tekintetében a különböző generációnként megadott születési év alapján kellett válaszolni. Úgy gondolom, hogy a vizsgálat szempontjából fontos, hogy a csoportok alapján is következtetéseket lehessen levonni. Ezek alapján kapcsolatot találhatok a különböző generációk tagjainak válaszai között, mely tényezők mely korcsoportokra jellemzők inkább. Foglalkoztatási forma alapján szellemi és fizikai munkát végző személyeket tudok megkülönböztetni. Szerepel az iskolai végzettségre fókuszáló kérdés is, amely arra enged következtetni, hogy a mintát képező személyek milyen képzettséggel rendelkeznek, és ebből látható, hogy a különböző csoportoknál milyen elkötelezettségfaktorokkal találkozhatunk. A munkahelyen eltöltött idő leginkább az elkötelezettségre adott válaszokat érinti. Feltehetően azok, akik régebb óta vannak az adott szervezetnél, nagyobb hajlandóságot mutatnak a maradásra, ezáltal elkötelezettebbek. Náluk az évek folyamán már többnyire fennállhatott a lehetőség váltásra, ezáltal pedig választ kapok arra, hogy miért maradtak mégis.

Véletlenszerű mintavétel segítségével 114 ember töltötte ki a kérdőívet, amelyek közösségi oldalakon osztottam meg. Így sok emberhez elért a kérdőív, és törekedtem arra, hogy minden csoportot megfelelő mennyiségű kitöltő alkosson. Az általam felállított pontos hipotézisek a következők voltak:

Hipotézis 1: Feltételezem, hogy azok a munkavállalók, akik magas elkötelezettséggel rendelkeznek (attól függően, hogy a 3 faktoros modell melyik faktorába tartoznak), általában kevesebb stresszt tapasztalnak, ezáltal magas jóllét faktorról rendelkeznek.

Hipotézis 2: Továbbá feltételezem, hogy azok a munkavállalók, akik inkább a folytonossági elkötelezettség szintjén tartózkodnak, esetükben nem feltétlenül határozható meg a jóllét, vagyis kisebb eltérés lehet az eredményeik között.

Hipotézis 3: Azok a személyek, akik eredményeik alapján nem stresszesek, magasabb jóllét szintet érnek el, és azok, akik pedig sokkal stresszesebbek az átlagnál, alacsonynak ítélik majd meg a jóllétüket.

6.1 A kutatáshoz felhasznált kérdőívek

A kutatáshoz három különböző kérdőívet használtam fel, annak érdekében, hogy a köztük lévő kapcsolatot fel tudjam térképezni. A vizsgált dimenziók mentén, már validált kérdőívek alapján kívánok vizsgálatot folytatni. Ehhez Siegrist Erőfeszítés-Jutalom Egyenlőtlenség kérdőívét, Kiss Csaba: A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései című kutatásban használt Meyer-Allen elkötelezettség kérdőívét, illetve az UWES Work Engagement Scale magyar nyelvre általam lefordított változatát használom.

Erőfeszítés-Jutalom Egyenlőtlenség kérdőív

A kérdőív Siegrist munkahelyi stressz modelljén alapul. Három fő dimenzióból tevődik össze, mint az erőfeszítések és jutalmak, valamint a túlvállalás. A rövidített kérdőív első dimenziója az erőfeszítésekre összpontosít. Itt összesen 3 kérdés vonatkozik arra, hogy fellép-e időzavar a túlzott terhelés miatt, sok-e a zavaró tényező, illetve, hogy az elmúlt években növekedett-e az erőfeszítések mennyisége.

Az jutalom dimenzió 6 tételből áll, és a kitöltő személy kapott jutalmaira, elismerésére koncentrál. A 6 kérdés arra vonatkozik, hogy megkapja-e a megérdemelt jutalmakat, van-e lehetősége előrelépéshez vagy, hogy a teljesítményéért cserébe a megfelelő

fizetést/jutalmat kapja-e. A kedvezőtlen változásokra és az állás bizonytalansága, előléptetés hiánya is megjelenik. Ez a skála eredetileg 11 tételből állt, és az anyagi juttatások, az elismerések, és a karrierlehetőségek mentén vizsgáldott volna, de a rövidített változatban már egy egyszerűsített verzióval találkozhatunk. E két dimenzió közötti egyensúly, vagy éppen egyensúlytalanság adja az elméleti modell lényegét. Hiszen Siegrist azt mondta, hogy a tényezők közötti egyensúlytalanság egészségügyi problémákat okozhat. Az itt kapott eredmény a munkahelyhez közvetlenül kapcsolódó stresszt keltő, zavaró tényezőket méri fel (SALAVECZ ÉS MTSAI, 2006). A kérdéseket 5 fokú Likert skála segítségével tudják megválaszolni a válaszadók. Az erőfeszítés skála esetében minél magasabb pontszámot kapunk, annál több a munkavállaló munkahelyén az észlelt erőfeszítés. Amennyiben a jutalom skálánál a pontszám magas, akkor a munkavállaló nem kapja meg a megfelelő elismerést és jutalmat a munkájáért, amely számára stresszes szituációkat jelenthet. A túlvállalás dimenziója, a személy munkahelyi helyzetekben megnyilvánuló személyes jellemzőit mutatja. Ez a skála a túlterhelést méri vagyis, hogy a munkavállaló mennyi időt tölt munkával, és ez mennyire van hatással az életére. Olyan tételket tartalmaz, amelyek arra vonatkoznak, hogy munkahelyen kívül is sokat foglalkozik-e munkával, túl sok áldozatot hoz-e a munkáért, illetve hogy képes-e nyugodtan aludni, ha nem fejezett be egy munkát. Ezt a skálát 4 fokú Likert skála segítségével tudjuk értelmezni. Abban az esetben, hogyha eredményként egy magas szám jön ki, úgy a munkavállaló túlterheltnak számít, hiszen túl sok feladatot vállal fel.

Elkötelezettség kérdőív

A kérdőív Meyer és Allen 3 faktoros modelljével méri a munkavállalói elkötelezettséget. Ezt magyar nyelven Kiss Csaba (2013) is használta egy olyan kutatásban, amely az elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer között kereste az összefüggéseket. Az elkötelezettséget érzelmi, folytonossági és normatív dimenziók segítségével lehet megmérni. A kutatásban a pontok alapján 3 elkötelezettségi faktorba sorolom a válaszadókat (érzelmi, folytonossági és normatív. Az érzelmi elkötelezettséghez olyan kérdések kapcsolódnak, amelyek arra vonatkoznak, hogy a válaszadó mennyire szeretne a továbbiakban is a szervezet része maradni, elismeréssel beszél-e a vállalatról kívülálló személyeknek, illetve, hogy családtagnak érzi-e magát. Ehhez a csoporthoz 8 kérdés tartozik. A folytonossági elkötelezettségi faktorba olyan személyek tartoznak, akik magas pontszámot adtak a faktorban szereplő 9 kérdésnél. Itt arra vonatkoznak a kérdések, hogy nagyobb-e a költsége az elhagyásnak, mint a maradásnak, vagy a szervezet elhagyása nagy áldozatokat követel-e. A normatív elkötelezettség faktora 8 kérdésből áll. A

szervezet elhagyását etikusság szempontjából vizsgálja, illetve arra térnek ki a kérdések, hogy érték-e a maradás, vagy fontos-e a hűség. A válaszokat 5 fokú Likert skálán méri, melynél az egyes (nem értek egyet), és az ötös (egyetértek) közötti válaszokat lehet megjelölni.

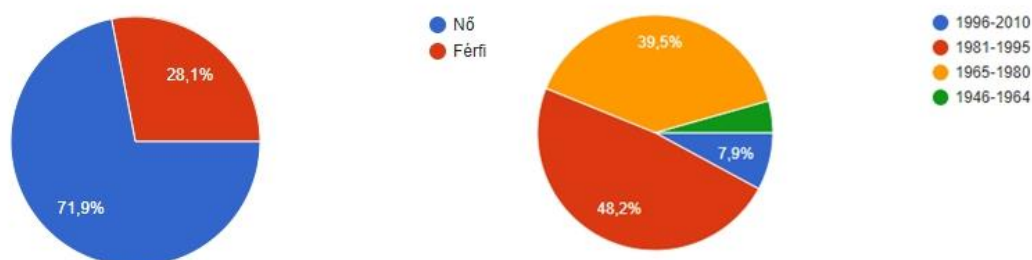
UWES Work Engagement Scale

A kérdőív leginkább a munkavállalói elkötelezettséggel hozható összefüggésbe, tekintve, hogy a munkahelyi jóllétet az elkötelezettség motivációval, és szervezeti viselkedéssel kiegészített modelljével hozza összefüggésbe. Ez azt jelenti, hogy a kérdőív alpból az elkötelezettségre alapszik, de magát a jóllétet, elhivatottságot méri, amely a szerzői szerint szoros összefüggéseket mutatnak. A 17 tételből álló kérdőív Likert skálán történő bejelöléssel válaszolható meg. 0 és 6 között terjedő skálán kell bejelölni, hogy a válaszadó milyen gyakran találkozik munkahelyén a felsorolt körülményekkel. A 0 azt jelöli, hogyha soha, a 6-os pedig értelemszerűen a minél gyakoribb lehetőséget kínálja fel. A 17 kérdés 3 csoportra bontható, amelyeket Schaufeli és Bakker (2003) tárgyaltak részletesebben egy, a kérdőív érvényességét kutató felmérés során. Az életerő dimenzió 6 tétele azt vizsgálja, hogy mekkora a válaszadó energia- és rugalmasság szintje. Ez azt jelenti, hogy olyan kérdésekre kell választ adniuk amelyek arra vonatkoznak, hogy mennyire érzi magát energikusnak munkavégzés során, tud-e felkelés után egyből a munkára koncentrálni, vagy rugalmasnak érzi-e magát annak kapcsán hogy rugalmasan tudjon gondolkodni. Azok a válaszadó, akik a kérdések alapján magas pontszámot érnek el, rendszerint sok energiával, lelkesedéssel és kitartással rendelkeznek. Akik pedig alacsony pontszámot érnek el, ők inkább nem elég lelkesek és az állóképességük is alacsony szintet ér el. A következő 5 tétel az odaadás dimenzióba tartozik. Ezek arra utalnak, hogy a válaszadó a munkája során azt érzi, hogy a munka számára jelentőséggel bír, motiváló erejű, és büszke arra, amit csinál. Az ilyen személyek általában nagyon lelkesek, és a munka számukra akár inspirációként is hathat. A kérdések arra vonatkoznak, hogy a válaszadó számára a munka bír-e jelentőséggel, inspirálja-e, lelkes-e, büszke-e arra a munkára, amit végez, vagy kihívásnak véli-e a munkát. A válaszok arra engednek következtetni, hogy a magas pontszámot elért személy azonosulni képes a munkájával, mert számára az értelmes és inspiráló. Az alacsony pontszámot elérők nem érzik magukat lelkesnek, számukra a munka csak egy „elvégzendő feladat”, amit meg kell csinálni. Nem büszkék arra, amit csinálnak. Az utolsó dimenzió a felszívódás, amely szintén 6 tételből áll össze. A kérdések arra utalnak, hogy a válaszadó boldognak érzi-e a magát a munka

során. Kitér az idő szorítására is, amely abban nyilvánul meg, hogy képes-e megküzdeni az idő állította akadályokkal. Itt jelennek meg a nehézségekre vonatkozó kérdések, amelyek megnehezítik a munkavállalók mindennapjait. A kérdések arra a tényre koncentrálnak, hogy képes-e a munkavállaló teljesen belemerülni a munkájába az idő, a nehézségek, a zavaró tényezők ellenére is. A magas pontszám azt jelzi, hogy általában a munkavállaló elégedett, és a belemerülése megtörténik, és nehézségek ellenére is képes boldog lenni munkavégzés közben. Ennek ellentéte pedig az, amikor a munkavállaló nem érzi jól magát, és egyáltalán nem elégedett (SCHAUFELI ÉS BAKKER, 2003). A kérdőívet saját magam fordítottam le magyar nyelvre.

6.2 Demográfiai adatok ismertetése

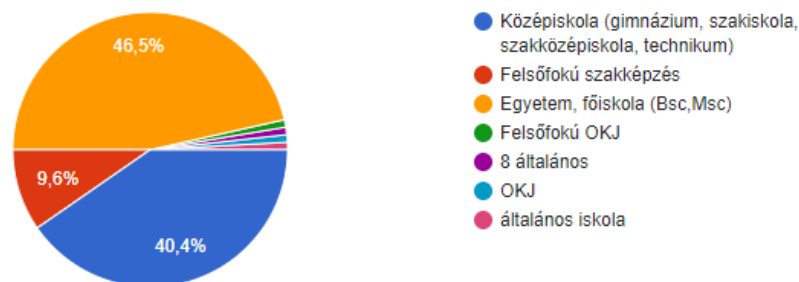
6. ábra: A mintát alkotó válaszadók megoszlása nem, és születési év alapján



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján

A mintában 71,9%-ban nők voltak jelen, a maradék 28,1% pedig férfi kitöltő volt. Ezen eredmények alapján a későbbiekben vizsgálható a tény, hogy a férfiak vagy a nők mutattak nagyobb hajlandóságot a stresszre, és melyik csoport tagjainak magasabb a jóllét eredménye. Kor szerinti megoszlás alapján a mintában az „Y” generáció tagjai voltak többségben. 39,5%-a a kitöltőknek 1965 és 1980 között születtek, vagyis az „X” generáció tagjai. Ők többségében a következő kérdésben már magasabb számot jelöltek, vagyis régebb óta dolgoznak a munkahelyükön, ezáltal pedig valamilyen szinten kötődnek az adott vállalathoz. 7,9%-ot tettek ki az 1996 után születettek, akik éppen csak kiléptek a munkaerőpiacra. Ők jellemzően pályakezdők, illetve többségük legmagasabb végzettsége mindössze a középiskola. A kitöltők között szerepeltek 1965 előtt születettek is, ők mindössze 4,4%-ot képviselnek a mintában. Ők minden esetben már több mint 10 éve dolgoznak az adott vállalatnál. Náluk már inkább figyelhető meg normatív elkötelezettség, amit a következőkben alaposabban is megvizsgálók.

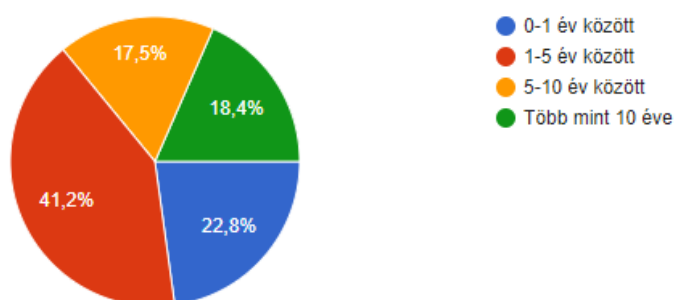
7. ábra: Iskolai végzettség szerinti megoszlás



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőívek alapján

A munka jellegét tekintve 69,3%-ban szellemi foglalkoztatásúak töltötték ki a kérdőívet, 30,7% pedig fizikai munkát végez. Az iskolai végzettség tekintetében 45,5% egyetemi vagy főiskolai végzettséggel rendelkezik, 40,4% pedig középiskolában szerezte a képesítését. Ebben a csoportban egyéb lehetőség megadása is lehetséges volt, ezért több csoportra oszlottak, de a statisztikában már 5 csoport szerinti a megoszlás (középiskola, egyetem-főiskola, felsőfokú szakképzés, OKJ, és 8 általános). A mintában jelen voltak felsőfokú szakképzésben végzettek (9,6%), OKJ-t szerzettek (1,9%), és mindössze 2 fő hagyta abba tanulmányait az általános iskola után, ők fizikai dolgozók voltak és nők.

8. ábra: A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív alapján

A jelenlegi munkahelyi tapasztalat alapján 4 csoportot különböztettem meg. A vizsgálat szempontjából fontos tényező, hiszen az adott munkahelyen eltöltött évek száma összefüggésbe hozható az elkötelezettséggel vagyis, azzal, hogy ki rendelkezik nagyobb elkötelezettséggel, aki régebb óta dolgozik ott, vagy aki éppen akkor érkezett. Volt olyan is a mintában (18,4%), aki már több mint 10 éve ott dolgozik, ők

általánosságban elégedettek voltak a jelenlegi helyzetükkel, talán ez lehet az oka annak, hogy nem váltottak. Ez a csoportosítás képezi az elkötelezettségfaktorok legfontosabb csoportját.

6.3 Leíró statisztika

A leíró statisztika során az SPSS programcsomagot és Excel táblázatot használtam, és a továbbiakban a program segítségével számított eredményeket kívánom bemutatni.

6.3.1 Erőfeszítés-Jutalom egyensúlytalanság kérdőív

9. ábra: *Leíró statisztika az Erőfeszítés-Jutalom egyensúlytalanság kérdőív alapján*

	Tételek száma	Átlag	Szórás	Variancia	Ferdeség	Csúcsosság
Erőfeszítés	3	5,92	3,214	10,427	0,059	-0,990
Jutalom	6	9,11	5,668	32,414	0,323	-0,426
Túlvállalás	6	8,69	3,701	13,825	0,086	-0,766

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

A táblázatban látható, hogy a stressz változókra vonatkozó 3 faktor hány kérdésből állt, és ezek alapján hogyan alakult az átlag és a szórás a mintában. Az erőfeszítéshez tartozó skálán, minél kisebb pontszámot kapott az adott személy annál kevesebb erőfeszítéssel kell megbirkóznia nap, mint nap, vagyis annál jobb az eredmény, minél kisebb számot kapunk. Jelen esetben az átlag mindössze 5,92 pont volt. Figyelembe véve, hogy a pontszámok terjedelme ebben az esetben 0 és 12 pont (abban az esetben, ha a 3 kérdésre a 0-nem jellemző választ adta akkor az összpontszáma 0, illetve ha mind a 3 kérdésre 4-jellemző és ez nagyon zavar választ adott, akkor 12 az összpontszáma) közé eshetett ez az érték, jó eredménynek mondható. 8 pont felett már úgy gondolom, hogy túl sok erőfeszítést érzél a válaszadó, és ez stresszt válthat ki nála. A minta esetében 36 személy érte el a 8 pontot, 76 pedig ezen érték alatt maradt. Ez azt jelenti hogy 31%-a a válaszadóknak az erőfeszítések miatt kerül leggyakrabban stresszes állapotba. A jutalom skálán minél kisebb pontszámot kapott a kitöltő, annál jobban honorálják munkahelyén az erőfeszítéseit. Ha minden kérdésre, vagyis jellemző választ adtak, akkor 0 pont esetében rendkívül elégedettek. Ha minden kérdésre 4, vagyis nem jellemző, és ez nagyon zavar választ adtak, akkor nem érzik a megfelelő elismerést, és összesen 24 pontot érhetnek el. Az átlag itt 9,1 pont volt, amely alacsonynak számít, de ebben az esetben ez

igen pozitív eredmény. Előre vetíthető, hogy a számok alapján a minta szereplői kevésbé mutatnak majd stresszes eredményeket. A mintában mindössze 19 ember (17%) érzi azt, hogy munkahelyén nem megfelelően jutalmazták, és esélye sem lehet az előléptetéshez. A túlvállalás dimenzióját tekintve az átlag 8,69 pont volt. Minél kevesebb pontot ért el a válaszadó, annál jobb helyzetben van a munkahelyén túlvállalás szempontjából. Itt az intervallum az előző logika alapján 0 és 18 pont között alakult. 45 fő (40%) több mint 10 pontot szerzett, ami arra enged következtetni, hogy ők sokkal több munkát vállalnak, mint amennyit esetükben elbírnának. A Salavecz Gyöngyvér (2006) által készített kutatás eredményeihez képest, eltérő eredményeket kaptam. Abban a kutatásban használt minta alapján a jutalom skála átlag pontszáma 21,21 lett, amely arra enged következtetni, hogy sok magas stressz szinttel rendelkező személy van a mintában. A túlvállalás skála átlag pontszáma is magasabb lett az én eredményemnél. Az egész stressz kérdőívet tekintve az átlag pontszám 23,7 lett a megszerzhető 54 pontból. A szórások azonban hasonlóan alakultak. Ebből még nem lehet következtetést levonni, hiszen a stressz tekintetében az ERI mutató alkalmazása a helytálló. A csúcsosság és ferdeség szempontjából elmondható, hogy a stresszre vonatkozó tényezők mindegyikénél a csúcsosságra és ferdeségre hasonló eredmények jöttek ki. A mintában nem beszélhetünk normális eloszlásról. Minden esetben az eloszlás a normálishoz képest laposabb. A mintában jobbra ferde eloszlásról beszélhetünk. A két mutató abban az esetben fontos, ha a minta normalitását vizsgáljuk, és a későbbiekben szükség lesz ezekre az adatokra. A varianciát tekintve az adatok átlagtól való négyzetes eltéréseinek átlaga rendre 10,4, majd 32,4, illetve 13,8.

6.3.2 Meyer-Allen elkötelezettség kérdőív

10. ábra: Leíró statisztika a Meyer-Allen elkötelezettség kérdőív alapján

	Tételek száma	Átlag	Szórás	Variancia	Ferdeség	Csúcsosság
Affektív	8	24,6	8,962	81,039	-0,72	-0,105
Folytonossági	9	25,6	8,729	76,872	0,119	-0,671
Normatív	8	20,7	8,120	66,518	0,296	-0,774

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

Az elkötelezettség kérdőív esetében meglepően egységes válaszok születtek. Egyértelműen kimutatható, hogy bármely faktort is nézzük, mindenhol magas pontszámok alakultak. Az első faktor az érzelmi, avagy affektív elkötelezettségi faktor,

amelynél az intervallum 8 és 40 között alakulhatott. Az átlagos pontszám itt 24,5 pont volt. Ez átlag feletti, tehát a kitöltők nagy része érzelmileg közel áll saját vállalatához, ott „családtagnak” érzi magát, és kiveszi részét a vállalat összes folyamatából. A folytonossági elkötelezettség faktor intervalluma 9 és 45 közötti értéket vehetett fel. Itt az átlag 25,3 ami bár az előzőhöz képest magasabb, mégsem lehet azt mondani rá, hogy ide többen tartoznának. Ez annak a következménye, hogy az intervallum esetében más értékek között mozoghatnak a pontszámok, így 76,6%-ban affektív, 68,4%-ban folytonossági, 56,2%-ban pedig normatív elkötelezettségi profilok alakultak ki, a pontszámok megoszlása alapján. Abban az esetben, ha az átlagokat nem összpontszám szerint, hanem az egyes kérdésekre kapott értékek átlagaként, személyekre lebontva vizsgáljuk, akkor az érzelmi elkötelezettek átlagpontszáma 3,07, a folytonossági elkötelezetteké 2,8, a normatív elkötelezetteké pedig 2,6 pont. Kiss Csaba kutatási eredményeivel összevetve, az általa használt mintában magasabb átlagpontszám volt jellemző mind a folytonossági, mind pedig a normatív elkötelezettségi faktorban is. Az elkötelezettségfaktorok kialakításában azt az elvet használtam, miszerint amely faktorban a válaszadó a legtöbb pontszámot éri el, abba a faktorba tartozik. Ez azért szükséges, mert mindössze három faktorba történő besorolás alapján állítom fel a csoportokat, így el kell dönteni az adott válaszadóról, hogy pontszáma alapján melyik faktorba tartozik. Csúcsosság szempontjából hasonlóan az első csoporthoz, laposabb eloszlást kaptunk. Azonban az affektív elkötelezettségi csoportban az eloszlás balra ferdül. A varianciát tekintve az adatok átlagtól való négyzetes eltéréseinek átlaga rendre 81,03, majd 76,87, illetve 66,52.

6.3.3 UWES Work Engagement Scale

11. ábra: Leíró statisztika az UWES Work Engagement kérdőív alapján

	Tételek száma	Átlag	Szórás	Variancia	Ferdeség	Csúcsosság
Életerő	6	28,69	8,57	74,108	-0,848	0,595
Odaadás	5	21,04	7,27	53,370	-0,774	-0,156
Felszívódás	6	20,50	6,26	39,544	-0,754	0,426

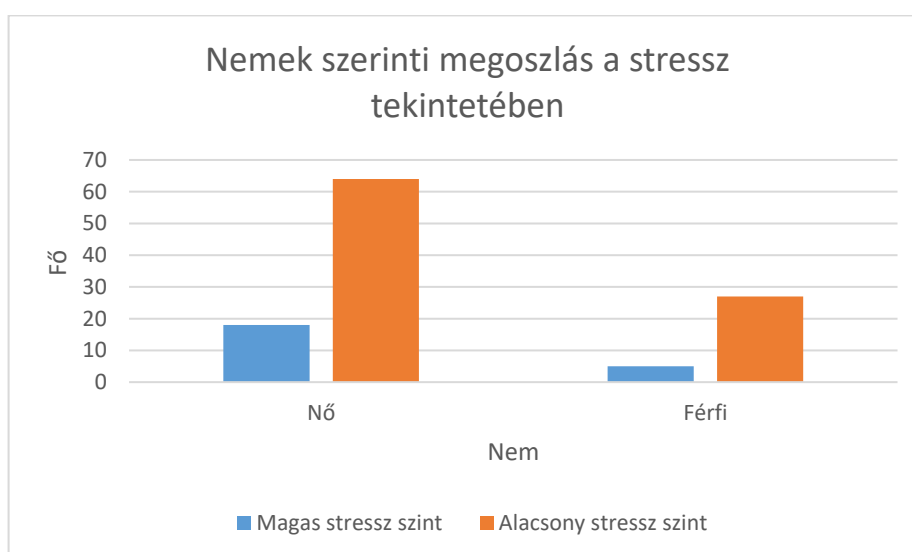
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

A skála magyarra fordítása miatt, megbízhatósági mutatót is számoltam. A Cronbach alfa segítségével megállapítottam, hogy az életerő skála alfa értéke 0,889, az odaadás skála értéke 0,802, a felszívódás skála értéke pedig 0,739 lett. Ez azt jelenti, hogy a skálák

megbízhatónak bizonyultak. Az elhivatottság skála esetében szintén három csoportot tudunk megkülönböztetni. Az elsőbe azok a kérdések tartoznak, amelyek az életerőhöz kapcsolódnak, a másodikba az odaadás tényezői, a harmadikba pedig a felszívódás kérdései. Mindhárom esetében elmondható, hogy minél magasabb pontszámot kapott valaki, annál magasabb a jóllét szintje, annál jobban érzi magát a munkahelyi környezetben, és elhivatottabb. Az intervallum 0 és 119 között alakulhatott. Nem volt olyan válaszadó, aki az összpontszámot tekintve 0-hoz nagyon közeli pontot kapott volna. Ennek az lehet az oka, hogy a legtöbben mindenben próbálják a legjobbat látni, és a kérdésekhez is pozitívan álltak hozzá. 70 pont felett már valakiről el lehet mondani, hogy jól érzi magát és elhivatott az állásában. A mintában szereplők közül 63-an több pontot szereztek, míg 51 ember esett az alacsonyabb pontszámok közé. 4 személy 100-nál több pontot szerzett, amely kimagasló jóllét pontszámának felel meg, ők 3 nő és 1 férfi voltak, leginkább az x generáció tagjai közül. Az életerő és odaadás tényezőinél megfigyelhető, hogy 74,5% és 62,3%-ban magas pontszámot értek el a kitöltők. Mindössze a felszívódás tételeinél adtak alacsony pontszámokat, ott 27,2% azoknak az aránya, akik magas pontszámot adtak. Az átlagpontszám rendre 28,69, 21,04, és 20,50 lett, amelyből szintén látszik, hogy a harmadik csoportosítás során született a legalacsonyabb átlagpontszám. Az eloszlás az odaadás faktorban laposabb csak, a másik kettő faktor esetében csúcsosabbnak mondható. A ferdeség egyöntetűen alakult, mindenhol balra ferde az eloszlás.

6.4 A skálák eredményei a demográfiai adatok alapján

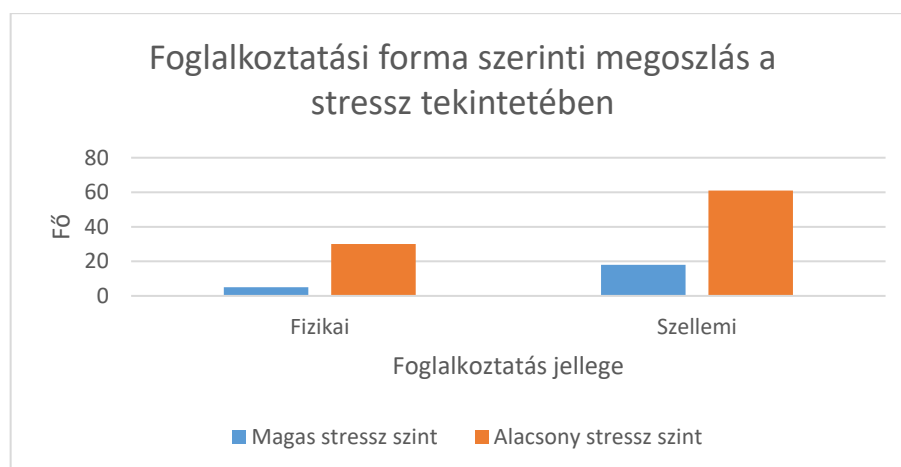
12. ábra: Nemek szerinti megoszlás a stressz tekintetében



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

A Siegrist modell szerinti stressz mérésére alkalmas mutatót az erőfeszítések és a jutalmak hányadosa adja (ERI), amelyet a kutatás során is alkalmaztam. Abban az esetben, ha a szám nagyobb mint 1, akkor az a személy munkahelyi stresszt él, ha pedig kisebb mint 1, akkor nem meghatározó munkahelyén a stressz, a jutalom és erőfeszítés egyensúlyban van nála. Miután meghatároztam ezt a hányadost, megnéztem, hogy a mintában hány fő esetén nagyobb a szám mint 1, és hány fő esetében nem. Úgy éreztem, hogy a stressz meghatározása szempontjából kettő csoportosítást használok. Először nemek szerint határoztam meg, hogy mekkora az emberek stressz mértéke, majd pedig az alapján, hogy milyen foglalkoztatási formában dolgoznak. Az ábrán (10. ábra) látszik, hogy hogyan oszlott meg a stresszes és nem stresszes válaszadók aránya nemi vonatkozásukban. A diagram alapján is egyértelmű, hogy a válaszadók nagy többsége a nem stresszes kategóriába tartozik, vagyis az ERI hányadosuk nem érte el az 1-et. A nőknél 22% mutatott csak stresszes értéket, a férfiaknál ez a % még kevesebb lett, 16%. A többiek eredményeit tekintve nem mutattak magas stressz értéket. Nem lehet teljes körűen megállapítani, hogy a nők vagy a férfiak stresszesebbek-e, hiszen a két csoport közötti mintában elért arány igen nagy. A minta szempontjából azonban látszik, hogy a férfiak kevésbé mutattak magas stressz eredményeket mint a nők, hiszen csoportjukban kisebb arányban képviseltetik magukat a magas stressz szintet elért férfiak.

13. ábra: Foglalkoztatási forma szerinti megoszlás a stressz tekintetében

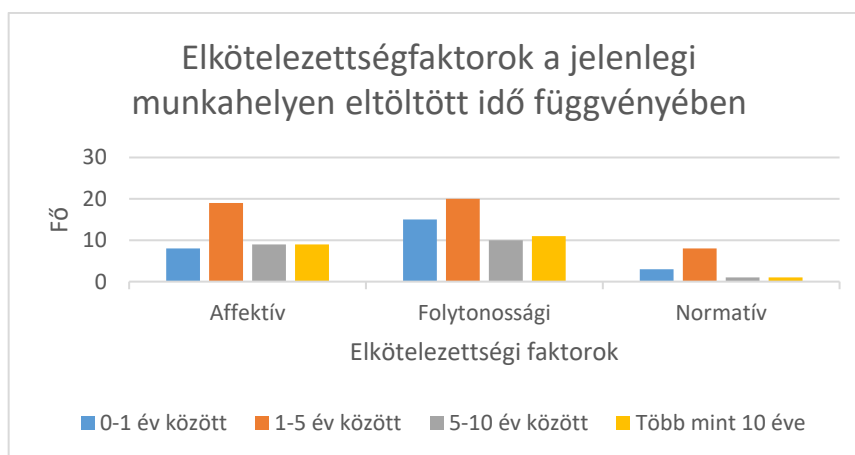


Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

A másik fő szempont az volt, hogy a különböző foglalkoztatási formában lévő személyek között hogyan alakul a stresszes-nem stresszes arány. Ahogy az ábra is mutatja, alapjában itt sem mutatkozik eltérő eredmény. A kitöltők nagy része nem él meg magas stressz szintet. A fizikai foglalkoztatásúak csoportjában 14% volt csak magas

stressz szinttel rendelkező, míg a szellemieknél ez az arány egy kicsivel nagyobb, 24%-on alakult. A teljes minta tekintetében megállapítható, hogy átlagosan kevesebb stresszel találkozhatnak a munkahelyükön. Bár az ERI hányados, amely meghatározza a munkahelyi stressz jelenségét nem veszi figyelembe a túlvállalás skálát, érdemes megnézni, hogy ott hogyan alakulnak a pontszámok. Elmondható, hogy 40%-nál volt megfigyelhető a túlvállalás jelensége.

14. ábra: Az elkötelezettségfaktorerok a jelenlegi munkahelyen eltöltött idő függvényében

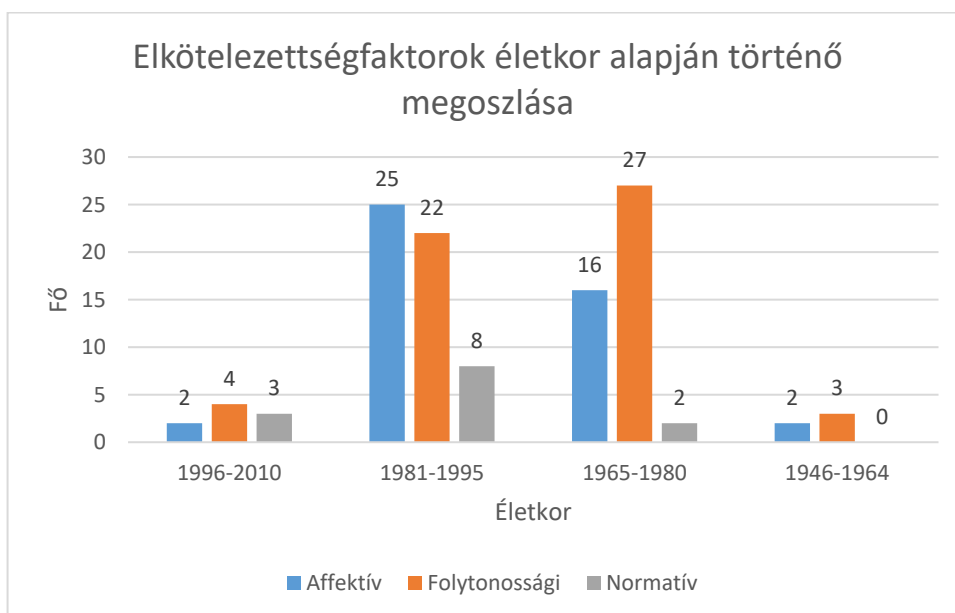


Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

Az elkötelezettséget elsősorban a munkahelyen eltöltött idő függvényében vizsgáltam, és állítottam fel a csoportokat. Úgy gondolom, hogy az elkötelezettséget nagyban meghatározza az, hogy az adott személy mennyi ideje van már a vállalatnál. Ez a feltételezésem igazolást is nyert. Egyértelműen meghatározható, hogy az egyes emberek közül ki melyik elkötelezettségi típusba tartozik a válaszai alapján. Ennek segítségével felállítottam a három csoportot, és megfigyeltem, hogy hogyan oszlik meg a munkahelyen eltöltött idő szerint. Látszik, hogy minden csoport esetében azok értek el magas pontszámot, akik mindössze 1 és 5 év között vannak a szervezetnél. Az affektív, vagyis érzelmi elkötelezettség csoportban kiugróan magas az 1 és 5 év között ott dolgozók száma. Mivel ez azt jelenti, hogy érzelmileg kapcsolódik a szervezethez, ezért nem meglepő a 0 és 1 év között jelenlévők száma. Az ő esetükben vagy teljesen pályakezdő, vagy frissen felvételt nyert emberekről van szó. Ilyen rövid idő alatt nem feltétlenül alakul ki bennük az „oda tartozás” érzete. Ebben a stádiumban még ismerkednek a szervezettel, próbálnak kapcsolatokat kialakítani, vagy akár elkötelezetté válni. Ezek a személyek a legmagasabb számban a folytonossági elkötelezettség csoportban voltak jelen. Itt ugyanis, közre játszik, hogy máshol nincs lehetőség, de amint kapnának egy jobb

lehetőséget lehet, hogy elmennének, szinte csak muszájból vannak a szervezetnél. Akik már több mint 1 éve a szervezetnél dolgoznak, egyre inkább érzik magukat a szervezet „részének”, sokkal több kapcsolattal rendelkeznek, és az esetleges elhagyáskor már az érzelmeiket is figyelembe veszik. Viszont, ha jönne egy sokkal jobb lehetőség, átgondolnák a távozást. Az 5 évnél régebb óta ott dolgozók esetében nem figyelhető meg éles váltás. Őket az érzelmeik és a költség-haszon érvek jellemzik az elköteleződésük során. Meglepő, hogy a normatív elkötelezettségi csoportba ennyire kevesen tartoznak csak. Mivel a minta nem reprezentatív, ezért ebből következtetést nem lehet levonni, de a minta szempontjából mindenképpen fontosnak tartom kiemelni a számok mögött rejtő lehetséges okokat. Mint ahogy a szakirodalmi áttekintés során kifejtettem, a normatív elkötelezettség azt jelenti, hogy valamilyen kötelességtudat rejlik a maradás mögött. A személy azt érzi, hogy ott kell maradnia, ez fakadhat akár a lojalitásából is, ami tartozhat magához a szervezethez, vagy adott személyhez is. Sok esetben kényszerként kezeli a maradást. A kérdőívben használt kérdések sok esetben arra vonatkoztak, hogy a kitöltők szemében etikus lépés-e, ha elhagyják a szervezetet. Erre a kérdésre átlagban 2,8 pontot adtak, amely az „inkább nem értek egyet” és a „semleges” válaszhoz van közel. A legmagasabb átlagpontoszámot ebben a részben arra a kérdésre adták, amely azt firtatja, hogy manapság az emberek túl gyakran váltogatják a munkahelyüket.

15. ábra: Az elkötelezettségfaktorok életkor alapján történő megoszlása



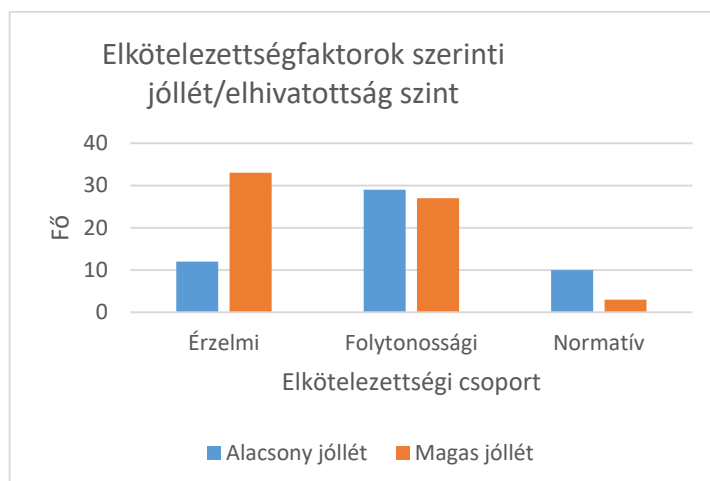
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

A másik fontos csoportosítási lehetőség az elkötelezettség vizsgálata során a mintában szereplő személyek életkora alapján történő csoportba sorolás volt. A legnagyobb kontraszt az „X” generáció csoportjában figyelhető meg. Ebben a csoportban a legmagasabb a folytonossági elkötelezettség csoportjába tartozó egyén. Esetükben a sok éves szakmai tapasztalat sem teremtette meg a szervezethez való teljes körű tartozás jelenségét, amelyet a normatív elkötelezettséggel lehet összefüggésbe hozni. Ők nagyrészt már családdal rendelkező személyek, eltekintve attól, hogy milyen nembe tartoznak, ez pedig megköveteli tőlük a racionális választásokat a szervezettel kapcsolatban. Ilyenkor már nem elég az „érzelmeket” és az „etikusságot” mérlegelni egy esetleges munkahely váltás kapcsán. Az anyagi szempontok itt előtérbe kerülhetnek, és ha egy másik vállalat magasabb anyagi juttatást ajánl, akkor nagyobb eséllyel fogadják majd el. Természetesen vannak olyanok, akiknél fontos szempont az érzelmi elköteleződés is, valószínűleg a munkatapasztalat miatt. A „Z” generáció, illetve az 1964 előtt születettek esetében kis számú minta alapján kell következtetéseket levonni. Ez azért is nehéz, mert a mintaszám alacsony mivolta statisztikai hibákat rejt magában. Ennek értelmében mindössze annyi megállapítást teszek, hogy mindkét esetben a folytonossági elkötelezettségi csoportba került a legtöbb személy. Az „Y” generációban látható, hogy legtöbbjüket az érzelmeik irányítják, azonban az észérvek is megjelennek.

6.5 Hipotézisek vizsgálata

Ahhoz, hogy összefüggéseket tudjak meghatározni, először megvizsgáltam, hogy a három dimenzió között milyen összefüggés van. A jóllét és elkötelezettség dimenziókkal korrelációs vizsgálatot hajtottam végre, és a definíciónak megfelelően az önmagával vett korreláció 1 lett. A korrelációs együttható jelen esetben 0,331 lett, amely közepes pozitív kapcsolatot jelent, így kijelenthetjük, hogy van összefüggés a 2 dimenzió között. Ezt követően megvizsgáltam a kapcsolatot, melynek erősségét határoztam meg regresszió számítás segítségével. A determinációs együttható 0,110 lett, ami azt jelenti, hogy a teljes szórás 11%-át képes megmagyarázni a regressziós egyenes, vagyis az elkötelezettségi faktorok 11%-ban játszottak szerepet a jóllét pontszámok alakulásában. Ez gyenge, de pozitív kapcsolatot feltételez. A következő lépésként az elkötelezettségi csoportok felállítását követően megvizsgáltam, hogy hányan kaptak a csoporton belül magas és alacsony elhivatottság pontszámot. Ez a következőképpen alakult.

16. ábra: Elkötelezettségfaktorok szerinti jóllét szint



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

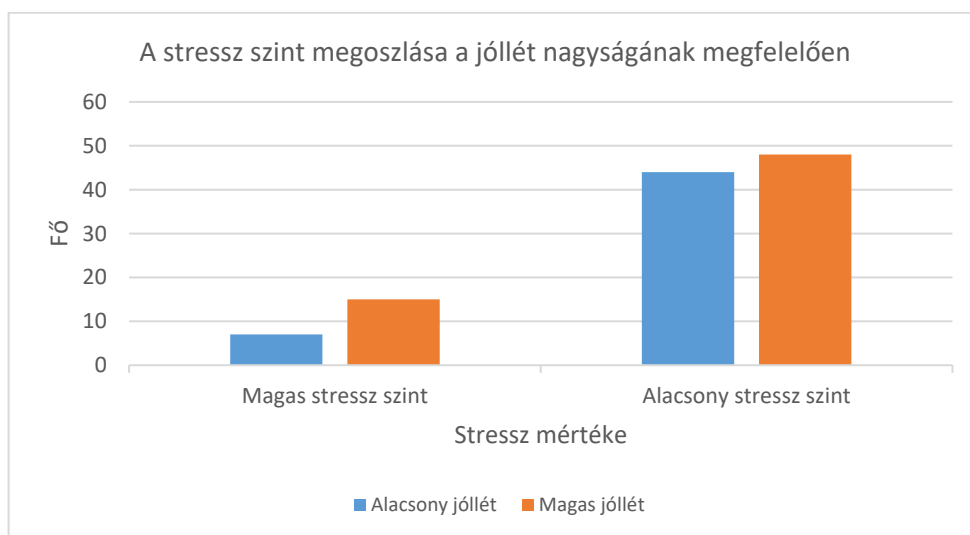
A diagramon jól látható, hogy az első hipotézisem, miszerint az érzelmi elkötelezettek magas jóllét szinttel rendelkeznek, bebizonyosodott. Ezen csoporton belül 73%-ban olyan személyek szerepelnek, akik magas jóllét szintűnek felelnek meg, ezáltal elhivatottabbak. Az érzelmek ebben az esetben, nagyban befolyásolták a válaszadókat a jóllét skála pontozása közben. Ha pozitív érzelmekkel gazdagodik az ember a munkanap során, kötődés alakul ki közte és a szervezet között, mint ahogy az érzelmi elkötelezett definíciója is mutatja. A válaszadó számára a vállalat sokat jelent, ez pedig nagyban meghatározza, hogy jól érzi-e magát ott vagy sem. Nem feltétlenül szükséges figyelembe venni a stressz mértékét, hiszen előfordul olyan, hogy valaki érzelmileg kötődik a szervezetéhez, de közben nap mint nap nagy mennyiségű stresszt él át. Ez még nem jelenti egyből azt, hogy nem érzi ott jól magát. A kérdőív a distresszt, vagyis a negatív stresszt mérte fel (ERI hányados alapján), de sok esetben képesek az emberek ezeket a stresszforrásokat pozitív stresszé átalakítani. Így ha valaki rettentő sok erőfeszítés árán sem éri el a számára kívánatos elismerést, vagy jutalmat, de erős kötődést mutat a vállalat felé, már csak a pozitív érzelmek miatt is úgy fog nyilatkozni a jóllétről, hogy a munka inspirálja, kihívások elé állítja (ez egészen biztosan igaz az esetében, hiszen a több erőfeszítés, kihívásként is értelmezhető), és emiatt ő a negatív hatások ellenére is jól érzi magát. Nyilván a szervezethez való hozzáállás nagyban meghatározza, hogy hogyan nyilatkozik ezekben a kérdésekben.

A folytonossági elkötelezettség tekintetében az eredmények kis eltérése látszik. Ezt a második hipotézisem taglalta, és az eredmények igazolják a feltevést. Ugyan több az alacsony jóllét pontszámmal rendelkező személy a csoportban, nincsenek akkora

különbség a magas jóllét pontszámot elérők között. Mégis azonban, ebben a csoportban sokkal elégedetlenebbek. A vállalatnál maradási általában az befolyásolja ebben a csoportban, hogy milyen költség-haszon érveket tudnak felhozni. Ahogy a 13. ábrán is látszik, az „Y” és „X” generáció esetében volt magas a folytonossági elkötelezettség száma. Főleg az 1965 és 1980 között születettek esetén felmerül szempontként, hogy ezek a személyek nagy valószínűség szerint már családostól (ez azonban szakdolgozatomban nem bizonyított, mindössze egy saját véleményként van jelen). Ilyen esetekben pedig a munkahelykeresés/munkahelyváltás során szem előtt kell tartani a család érdekeit is, így nem kizárólag érzelmek mentén kell változtatni. Esetleg pénzügyi okok miatt is kialakulhat bennük ez a fajta elköteleződés tekintve, hogy a család fenntartása (mind férfi, mind pedig nő esetében) fontos szempontként jelenik meg. Így az ő érdekekben, egy jobb lehetőség elfogadása szinte elvárt. Az 1995 előtt születettek igényei már másképpen alakulnak, ők már inkább később vállalnak gyermeket, de a születési év alapján kialakított kategória alsó életkorához közel állók, szintén családalapításon gondolkodhatnak, esetleg már lehet is gyermekük. Náluk szempontként jelenik meg, hogy az új családtag érkezése előtt megteremtsek az egzisztenciát, ehhez pedig elengedhetetlen a jobb ajánlatok mérlegelése. Ezért is alakulhatott így a csoporton belüli eredmény. A normatív kategória esetén a kis elemszámtól eltekintve megfigyelhető, hogy a válaszadók inkább alacsonyabb jóllét pontszámmal rendelkeztek. Aki ebbe a csoportba tartozik az feltehetően hosszú távú fejlődést lát a szervezetnél, hiszen erősen jelen van a kötelességtudat. Ebből a kötelességtudatból fakadhat az alacsony pontszám. Ha az ember valamit kötelességnek érez, tudat alatt is képes negatívan viszonyulni az állapothoz. Az pedig nem feltétlenül fogja feltölteni pozitív érzelmekkel, ha úgy érzi, hogy csak azért kell maradnia, mert ez az etikus, és saját erkölcsi határait semmilyen körülmények között nem lenne képes átlépni.

A stressz mértéke és az elhivatottság miatti jóllét közötti kapcsolat vizsgálatához először szintén korreláció elemzést végeztem. Az eredmények negatív előjelű korrelációs együtthatót mutatott (-0,127), amely alapján a két változó között gyenge negatív kapcsolat van. Szintén a determinációs együtthatóval vizsgáljuk az erősséget, amely jelen esetben 0,016 lett, mely mindössze 1%-os magyarázóképeséget mutat. Ezek alapján nem lehet azt mondani, hogy szignifikáns kapcsolat van a két dimenzió között. Vagy ha van is, az nem releváns.

17. ábra: A stressz szint megoszlása az elhivatottság nagyságának megfelelően



Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

Grafikus ábrázolás során láthatóvá is válik a nem releváns kapcsolat. Ezek alapján nem mondhatjuk azt, hogy aki stresszes, az alacsony jóllét pontszámmal rendelkezik, és aki nem stresszes az pedig alacsonnyal. Hiszen látható, hogy ez nem igaz. Ellentmondásos eredmények alakultak ki, miszerint a stresszes emberek közül mégis sokkal többen érték el magas jóllétet. 68%-uk magas pontszámot kapott. Azok pedig, akik az előzetes eredmények alapján nem bizonyultak stresszesnek, nem feltétlenül kaptak magas jólléthez, elhivatottsághoz tartozó pontszámot. 48-52%-ban alakult az arány.

A stressz mértéke és az elkötelezettség tekintetében végzett kutatás, szintén nem várt eredményt hozott. Először a két változó alapján vizsgálatot végeztem, hogy kimutatható-e a kapcsolat közöttük. Ebben az esetben a korrelációs együttható $-0,096$ lett, amely gyenge negatív kapcsolatot feltételez. Akkor, ha független változóként azt adom meg, hogy melyik elkötelezettségi csoportba tartozik a válaszadó, akkor a determinációs együttható $0,09$ lett. Hasonló kapcsolat van tehát a stressz és jóllét, valamint a stressz és elkötelezettség között. Kapcsolatot tehát csak az elkötelezettség és a jóllét között találtam. Ez a tény szakdolgozatom fő következtetésévé vált, hiszen ennek meglétét, hatását vizsgáltam. Az eredmények azt igazolják, hogy az elkötelezettség nagyobb mértékben járul hozzá a munkavállalók jóllétéhez, mint a stressz mértéke, amelyeket megélnék. Ez nem jelenti azt, hogy semmilyen kapcsolat nem mutatható ki a stressz és a jóllét között, hiszen ezt ehhez hasonló kutatások bizonyították. Mindössze az általam felhasznált mintára jellemző ez a feltevés, az egész sokaságot nem fogja jellemezni.

18. ábra: Kapcsolatvizsgálat korreláció segítségével a különböző csoportok és dimenziók között

	Jóllét/Elhivatottság	Elkötelezettség	Stressz
Nem	0,145	0,089	-0,058
Kor	-0,192	-0,117	-0,28
Munka jellege	-0,128	-0,111	0,085
Iskolai végzettség	-0,07	0,076	0,002
Munkatapasztalat a jelenlegi cégnél	-0,063	-0,107	0,027

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív válaszai alapján

Az általam kialakított csoportok szerinti korrelációelemzést is elvégeztem, annak érdekében, hogy kapcsolatot találjak az egyes csoportok és az általam vizsgált tényezők között. A fenti ábrán látható, hogy milyen eredmények születtek. Egyik korreláció sem bizonyult szorosnak, mindössze a nem és jóllét között alakult az eredmény közel a közepes korrelációhoz. Emellett az elkötelezettség és a nem között gyenge pozitív irányú kapcsolat van, ami igaz az elkötelezettség és iskolai végzettségre is. Ez azt jelenti, hogy kapcsolat van aközött, hogy a kitöltő milyen nemű és mi a legmagasabb iskolai végzettsége és az elkötelezettségük között.

7 Összefoglalás

A dolgozat fő célja az volt, hogy kapcsolatot találjak a stressz, a jóllét és elhivatottság, valamint az elkötelezettség között. Az első fejezetben a stresszel kapcsolatos fogalmakat tisztáztam, megismerve ezzel a kutatás alapvető fogalmi rendszerét. Az adaptációs szindróma ismerete feltétlenül szükséges ahhoz, hogy ismerjük a szervezet hatásmechanizmusát, és a folyamatot, amely során a stressz egyensúlyt, vagy végső kimerülést okoz az egyénben. Atkinson elméleteit használtam fel a jellemzők feltárására. A szakirodalmi áttekintés következő fázisa a stressz munkahelyi kontextusának kifejtése volt. Elsősorban a munkahelyi környezetben kialakuló stresszorokkal foglalkoztam, hiszen ezzel kapcsolatban számos kutatás különböző nézeteit használhattam fel. A munkahelyi stresszmodellek bemutatása során arra fókuszáltam, hogy olyan modellek szerkezetét írjam le, amelyek valahogyan kapcsolódnak szakdolgozatom másik két dimenziójához. Az Erőforrás-jutalom egyenlőtlenség modellje kiemelt szerepet kapott, hiszen a kérdőívben is ezt a szemléletet használtam fel a stressz felmérésére. A jóllét és elhivatottság szakmai megalapozottsága a szubjektív jóllét definiálásával kezdődött, majd kitért a munkahelyi jellemzőkre is. A jóllét viszonylag új fogalomként van jelen, hiszen csak nemrégiben ismerték fel, hogy bizony a munkahely pozitív aspektusaival is érdemes foglalkozni. Miután a kutatók felismerték, hogy érdemes foglalkozni ezzel a tényezővel is, a kutatásoknak hála bebizonyosodott a pozitív hatásuk. Ennek célzott bemutatása érdekében Seligman PERMA modelljét használtam, mely öt aspektusban mutatja be a pozitív pszichológia alapját. Az elkötelezettség két módon is megjelent, hiszen elkülönítettem a szervezeti és a szakmai elkötelezettséget. Ezt azért tartottam fontosnak, mert a kutatás során a szervezeti elkötelezettség alapján állítottam fel hipotéziseket. Úgy gondoltam az előzetes kutatások alapján, hogy a jóllét leginkább a szervezethez való hozzáállásban jelentkezik. Úgy érdemes vizsgálni, hogy a jóllét annak köszönhetően is kialakulhat, hogy valaki elkötelezett szervezeti szinten, és ez alapján milyen elkötelezettségi faktorba tartozik. Az Aon Hewitt modell segítségével jártam körbe a témát, és ismertettem a főbb jellemzőket. Végezetül pedig, egy lehetséges következményt ismertettem. Abban az esetben, ha a vizsgált dimenziók szintje nem elég magas, vagyis nagy a stressz és alacsony a jóllét, kialakulhat szorongás. Ezt a jelenséget Scheier és Carver könyve alapján mutattam be, megkülönböztetve a szorongás három fajtáját.

Szakdolgozatomban kvantitatív kutatással dolgoztam, ezen belül is kérdőíves megkérdezés alapján vizsgáltam. A minta nem reprezentatív, így nincs értelme az egész sokaságra jellemző következtetéseket levonni. Az eredmények mindössze az általam megkérdezettek mintájára jellemzőek. Három kérdőívet használtam fel, amelyek megbízhatóak és validáltak, annak érdekében, hogy ténylegesen azt mérjem, amit szeretnék. Az Erőfeszítés-Jutalom egyensúlytalanság modelljéből fakadó kérdőívet a stressz meghatározására használtam. A szervezeti elkötelezettség mérésére a Mayer-Allen kérdőívet használtam. A kérdőív alapján a kitöltőket három elkötelezettségi faktorba soroltam. Érzelmi (affektív), folytonossági és normatív faktorok keletkeztek. A tényt, hogy ki melyik faktorba tartozik az alapján határoztam meg, hogy válaszaik alapján melyik csoportra vonatkozó kérdésekben adták a legmagasabb pontszámot. Az elhivatottság és jóllét célzott vizsgálatát az UWES Work Engagement Scale segítségével végeztem el, amelyet magyar nyelvre fordítottam. Három skála alapján rendeztek a kérdések, életerő, odaadás és felszívódás szinten méri a jóllétet.

A kutatásom során nagy figyelmet fordítottam arra, hogy különböző emberek eltérő véleménye alapján állíthassak fel nézőpontot a kérdésben. Meglepően tapasztaltam, hogy az elhivatottság skála pontozása közben, szinte mindenki megfelelő átgondolás mellett, magas jóllétéről és elhivatottságról adott számot. Az egyéni válaszok tanulmányozása során észrevettem, hogy az a válaszadó aki számára az erőfeszítés nem jelent stresszforrást, mert ezekben a kérdésekben a válaszaik (jellemző, de ez egyáltalán nem zavar) ezt sugallták, ők alapvetően jól érezték magukat. Náluk nemcsak az odaadás pontszámuk lett magas, de életerő téren is igazán magas pontszámok születtek.

Az egyes adatokat diagramokon, és táblázatokon szemléltettem. Leíró statisztikát készítettem a különböző skálákról, amelyben átlagot, szórást, varianciát, csúcosságot és ferdeséget mértem. A stresszt az alapján határoztam meg, hogy mely személyeknek hogy alakult az ERI mutatója, vagyis ki számít a válaszok alapján stresszesnek és ki nem. Az eredmények azt mutatták, hogy a mintában szereplő személyek mindössze 20%-a él át stresszt a mindennapi munka hatására. Ezt elsősorban nem és a munka jellege alapján fejtegettem. Ebből kiderült, hogy a férfiak kisebb mértékű stresszel találkoznak, illetve a szellemi foglalkoztatású személyek élnek át nagyobb stresszt. Az elkötelezettségfaktorok felállítása után, a jelenlegi munkahelyen eltöltött idő függvényében ismerttettem adatokat. A különböző idősávok alapján egyértelműen folytonossági elkötelezettségű személyekről van szó, de az érzelmi (affektív) faktorba is sokan tartoznak. Mindössze a normatív elkötelezettségfaktor mutatott kevés elemszámot. A válaszadók korával kapcsolatban

szinte minden korcsoportban szintén a folytonossági elkötelezettség volt számottevő. Kiderült, hogy a folytonossági elkötelezettségfaktorba tartozók között, nem elég egyértelmű a jóllét pontszám. Abban a faktorban szinte azonos magas és alacsony jólléttel rendelkező személy található, míg az érzelmi faktorban egyértelműen magas a jóllét szint. Az érzelmek itt is megjelennek, és kimutatható a kutatásomban is a jóllét és a pozitív érzelmek közötti kapcsolat, amelyet a szakirodalmi áttekintés során is bemutattam. A normatív faktorba tartozó személyek azonban alacsony jóllétről adtak számot. Ennek lehetséges okait az elemzés során részletesen is kifejtettem.

A kapcsolatvizsgálatot korrelációelemzéssel végeztem. A korrelációelemzés során kialakult eredmények mérten tükrözik a tényezők közötti kapcsolatokat. Egyedül az elhivatottság és elkötelezettség között alakult ki szignifikáns kapcsolat, (0,331) így a két dimenzió mentén volt érdemes vizsgálni. Ahogy az elemzés során kifejtettem, közepes kapcsolat van közöttük, hogy milyen A stressz nem feltétlenül gyakorolt hatást a jóllét alakulására, a kapcsolat közöttük nem volt szignifikáns. A dolgozat során az előzetesen felállított három hipotézisből kettő nyert igazolást, egyet pedig el kellett utasítani. Bebizonyosodott, hogy az érzelmi elkötelezettek magas jóllét szinttel rendelkeznek illetve, hogy a folytonossági faktorba tartozókról nehéz megállapítani, hogy magas vagy alacsony az elhivatottság és jóllét szintjük. Azt azonban, hogy a magas stressz értékkel rendelkező válaszadók magas jólléttel és elhivatottsággal, a nem stresszesek pedig alacsony jólléttel rendelkeznek, nem sikerült bebizonyítani.

Felhasznált irodalom

ARMSTRONG, M., - TAYLOR, S. (2014): Armstrong's Handbook of Human Resource (Management Practice, Kogan Page, London)

ATKINSON, R (1999): Pszichológia (Osiris Kiadó, Budapest)

AON HEWITT (2014): 2014 Trends in Global Employee Engagement,
<http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2014-trends-in-global-employee-engagement-report.pdf> Letöltve: 2018.03.18, 11:44

BAKER, D. B. (1985): The Study of Stress at Work. (Annual Review of Public Health, 6, pp. 367-372.)

BRYSON, A – FORTH, J – STOKES, L (2014): Does worker well-being affect workplace performance? (Department for Business Innovation & Skills Department of UK Government, publikáció, Egyesült Királyság)

CARVER, S. C – SCHEIER, F.M (2006): Személyiségpszichológia (Osiris Kiadó, Budapest)

COOPER, C.L - DAVIDSON, M. (1987): Sources of stress at work and their relation to stressors in non-working environments. (In: Psychosocial factors at work and their relation to health. Edited by: Kalimo, R.; El-Batavi, M.A.; Cooper, C.L., Geneva)

DÁVID, I – FÜLÖP M, - PATAKY, N - RUDAS, J (2014): Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok (Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest)

DIENER, E (1984): Subjective Well-being (Psychological Bulletin, Vol. 95, No. 3, pp. 542-575)

FOLKMAN, S – LAZARUS, R.S (1988): Coping as a Mediator of Emotion (Journal of Personality and Social Psychology 1988. Vbl 54. No. 1,466-175)

JUHÁSZ, Á (2002): Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés (Oktatási segédanyag, Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés, Budapest)
<http://www.munkahelyiegeszsegfejleszttes.hu/docs/doc2.pdf> Letöltve: 2018.05.07

KISS, CS (2010): A szervezeti elkötelezettség elméletei (Munkaügyi Szemle, 2010, II. lapszám)

KISS, CS (2013): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában (PhD. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest)

- KUN, Á (2010): A munkahelyi jóllét és elköteleződés (Munkaügyi Szemle, Vol 54 (2), pp. 35-41, HU ISSN 0541-3559)
- MACEY W.H - SCHNEIDER B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. (Industrial and Organizational Psychology, 1 (2008), 3-30.)
- MARCOS, S (2010): Employee engagement: The key to improving performance (International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12; India)
- MEYER, J - ALLEN, N (1991): The three-component conceptualization of organisational commitment (Human Resources Management Review, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89)
- ROTHMANN, S (2008): Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing (Programme in Industrial Psychology, North-West University South Africa Vol. 34 No. 3 pp. 11 – 16)
- SALAVECZ, GY (2011) : A munkahelyi stressz és az egészség összefüggései hazai és nemzetközi viszonylatban (Doktori értekezés, Semmelweis Egyetem, Budapest)
- SALAVECZ, GY – NECULAI, K - RÓZSA, S - KOPP, M (2006): Az erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság kérdőív magyar változatának megbízhatósága és érvényessége (Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, Vol 7. No 3, pp. 231-246)
- SCHAUFELI, W – BAKKER,A (2003): Utrecht Engagement Scale (Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University)
- SELIGMAN, M. (2002): Authentic happiness (Free Press, New York)
- SELYE, J (1976): Stressz distressz nélkül (Akadémiai Kiadó, Budapest)
- SELYE, J (1964): Életünk és a stressz (Akadémiai Kiadó, Budapest)
- SIEGRIST, J (1996): Adverse health effects of high effort - low reward conditions at work. Journal of Occupational Health Psychology (Vol. 1, No. 1, Educational Publishing Foundation)
- SOMERS, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal.(Journal of Vocational Behavior, 74, pp. 75-81.)
- TOWERS PERRIN (2003): Working Days: Understanding What Drives Employee Engagement (The 2003 Towers Perrin Talent Report)

<http://tudasbazis.sulinet.hu/hu/termesztudomanyok/az-egeszseges-eletmod/az-egeszseges-eletmod/a-munkavegzes/a-fizikai-es-a-szellemi-munkavegzes-jellemzoi>
Letöltve:2018.04.12

http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_konfliktus_kezeles/ch03.html Letöltve:2018.03.10

https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/2011-0094_neurologia_hu/ch04s11.html Letöltve: 2018.05.07

Mellékletek

Kedves Kitöltő!

Joó Zita vagyok a Budapesti Gazdasági Egyetem emberi erőforrások szakos végzős hallgatója. Szakdolgozatomban a munkahelyi elhivatottságot és a megélt stresszt vizsgálom a szervezeti elkötelezettség tükrében. A kérdőív kitöltése anonim, kb. 10 percet vesz igénybe.

Demográfiai adatok

Az Ön neme:

- NŐ
- FÉRFI

Ön mikor született?

- 1996-2010
- 1981-1995
- 1965-1980
- 1946-1964

Az Ön munkájának jellege:

- Szellemi foglalkoztatású
- Fizikai foglalkoztatású

Mennyi ideje dolgozik Ön a jelenlegi munkahelyén?

- 0 és 1 év között
- 1 és 5 év között
- 5 és 10 év között
- Több mint 10 éve

Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- Középiskola (gimnázium, technikum, szakiskola, szakközépiskola)
- Felsőfokú szakképzés
- Egyetem, Főiskola (Bsc,Msc)

Stresszre irányuló kérdések

Az alábbi állítások jelenlegi vagy legutóbbi munkakörére vonatkoznak. Kérem, jelölje be mindegyiknél, hogy mennyire fejezi ki az Ön munkahelyi helyzetét!

- 0. Nem jellemző
- 1. Jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 2. Jellemző, és ez kissé zavar
- 3. Jellemző, és ez zavar
- 4. Jellemző, és ez nagyon zavar

	0	1	2	3	4
Állandó időzavarral küzdök a nagy munkahelyi terhelés miatt.					
Munkám közben gyakran félbeszakítanak, és sok a zavaró tényező.					
Az elmúlt években a munkám egyre több erőfeszítést követel.					
Kevés az esélyem arra, hogy munkahelyemen előléptessenek.					
Kedvezőtlen változás történt a munkahelyi helyzetemben, vagy számíthatok erre.					
Állásom bizonytalan.					

Kérem, jelölje be mindegyiknél, hogy mennyire fejezi ki az Ön munkahelyi helyzetét.

- 0. Jellemző
- 1. Nem jellemző, de ez egyáltalán nem zavar
- 2. Nem jellemző, és ez kissé zavar
- 3. Nem jellemző, és ez zavar
- 4. Nem jellemző, és ez nagyon zavar

Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megkapom a megérdemelt megbecsülést és elismerést.	0	1	2	3	4
Erőfeszítéseim és teljesítményem alapján jó kilátásaim vannak az előlépésre.					
Erőfeszítéseimért és teljesítményemért megfelelő fizetést/jövedelmet kapok.					

Kérem, jelölje be, hogy mennyire ért vagy nem ért egyet az alábbi állításokkal!

0. Egyáltalán nem jellemző

1. Nem jellemző

2. Jellemző

3. Nagyon is jellemző

	0	1	2	3	4
Az idő szorítása miatt gyakran érzem magam túlterheltnek.					
Amint felébredek, azonnal a munkahelyi problémáimra gondolok.					
Amint hazaérek, könnyen ellazulok, és félreteszem a munkahelyi gondokat.					
A hozzám közel álló emberek szerint túl sok áldozatot hozok a munkámért.					
Nehezen hagy nyugodni a munkám, még lefekvéskor is az jár a fejemben.					
Ha a munkámat másnapra halasztom, nyugtalanul alszom.					

Elkötelezettségre vonatkozó kérdések

Kérem, döntse el a következő oldalakon található állításokról, hogy egyetért-e velük vagy sem. Ha egyetért, az (5)-t, ha inkább egyetért (mint nem), akkor a (4)-t; ha nem tudja eldönteni, hogy egyetért-e vagy sem az adott állítással, akkor a (3)-t karikázza be.

Ha hajlik rá, hogy nem, akkor a (2)-t, ha pedig nem ért egyet, akkor a (1)-t karikázza be.
Kérdésenként csak egy választ jelöljön meg.

Az állítások vegyesen fejeznek ki pozitív és negatív attitűdöket és véleményeket, mindig azt mérlegelje, hogy mennyire egyezik a véleményével abban a formában, ahogyan a kérdőívben szerepel. Nincsenek „jó” vagy „rossz” válaszok, a valódi és őszinte véleményére vagyok kíváncsi, elsősorban saját személyes tapasztalatai alapján.

	1	2	3	4	5
Örömmel tölteném a pályafutásom hátralevő részét ennél a szervezetnél.					
Szívesen beszélgetek erről a szervezetről olyan emberekkel, akik nem tagjai ennek a szervezetnek.					
A magaménak érzem ennek a szervezetnek a problémáit.					
Nem hiszem, hogy úgy tudnék kötődni más szervezetekhez, mint amennyire ehhez kötődöm.					
Ennél a szervezetnél “családtagnak” érzem magam.					
Úgy érzem, hogy érzelmileg kötődöm ehhez a szervezethez.					
Ez a szervezet emberileg sokat jelent számomra.					
Úgy érzem, hogy határozottan ide tartozom, ehhez a szervezethez.					
Úgy érzem, hogy túl kevés egyéb lehetőség áll a rendelkezésemre ahhoz, hogy fontolóra vegyem ennek a szervezetnek az elhagyását.					
Ha elhagynám ezt a szervezetet, annak a kevés negatívkövetkezménye közül az egyik az lenne, hogy kevés alternatív elhelyezkedési lehetőség állna a rendelkezésemre.					
Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetnél, mert máshol nincsenek elhelyezkedési lehetőségek.					

Túl sok időt fektettem ebbe a szervezetbe ahhoz, hogy fontolóra vegyem a máshol történő elhelyezkedést.					
Ha most elhagynám a szervezetet, az jelentős személyes áldozatot követelne tőlem.					
Számomra a szervezet elhagyásának jóval nagyobb lenne a költsége, mint a haszna.					
Azért nem hagynám el a szervezetet, mert ezzel oly sok mindent elveszítenék.					
Túl nagy mértékben felborulna az életem, ha úgy döntenék, hogy azonnal elhagyom ezt a szervezetet.					
Azért dolgozom továbbra is ennél a szervezetnél, mert nem hiszem, hogy egy másik szervezet biztosítani tudná számomra azokat az anyagi és nem anyagi előnyöket, amelyekben itt részesülök.					
Azt gondolom, hogy manapság az emberek túl gyakran mennek át egyik szervezettől a másikhoz.					
Hiszek abban, hogy az embernek mindig hűségesebbnek kell lennie a szervezethez, amelynek dolgozik.					
A szememben nem etikus lépés egyik szervezettől a másikhoz átmenni.					
Hiszem, hogy a hűség fontos dolog, ezért erős erkölcsi köteletségemnek tartom, hogy maradjak ennél a szervezetnél.					
Ha egy jobb állásajánlatot kapnék egy másik szervezettől, nem érezném helyesnek elhagyni a jelenlegi szervezetemet.					
Arra tanítottak, hogy higgyek abban: fontos érték egyetlen szervezethez hűnek maradni.					

Jobb volt akkoriban, amikor az emberek egyetlen szervezetnél maradtak a pályafutásuk jelentős részében.					
Azt gondolom, hogy értelmes dolog, ha valaki a „vállalat követe” akar lenni.					

Elhivatottságot mérő kérdések

A következő kérdések arra vonatkoznak, hogy milyen gyakran találkozik Ön a következő állításokkal a munkája során.

0: Soha

1: Néhányszor az évben vagy kevesebbszer

2: Egyszer egy hónapban vagy kevesebbszer

3: Néhányszor a hónapban

4: Egyszer egy héten

5: Néhányszor a héten

6: Minden nap

	0	1	2	3	4	5	6
A munkám során úgy érzem, hogy tele vagyok energiával.							
Úgy érzem, hogy a munkám értelmes és van meghatározott célja.							
Csak úgy repül az idő, amikor dolgozom.							
A munkám során élénknek és erősnek érzem magam.							
Lelkes vagyok a munkámmal kapcsolatban.							
Amikor dolgozom, kizárok mindent magam körül és csak a munkára koncentrálok.							

A munkám inspirál engem.							
Minden reggel úgy érzem, felkészültem a munkára.							
Boldognak érzem magam, amikor intenzíven tudok dolgozni.							
Büszke vagyok arra a munkára, amit végzek.							
Bele tudok merülni a munkámba.							
Hosszú ideig is képes vagyok dolgozni.							
Számomra a munka kihívásokkal teli.							
Teljesen beletudok feledkezni a munkámba, a külvilágot kizárva.							
A munkám során mentálisan rugalmas vagyok, képes vagyok több dologra fókuszálni.							
Nehéz elszakadnom a munkámtól.							
A munkám során kitartó vagyok, még akkor is, amikor nem mennek jól a dolgok.							