

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Goda Domonkos Zsolt

Nappali

Gazdálkodási és menedzsment szak

Vállalkozásszervező szakirány

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A burnout vizsgálata egy közigazgatási
szervezetben

Belső konzulens: Göndör András

Külső konzulens: Ricsóiné Virág Zsófia

Goda Domonkos Zsolt

Nappali

Gazdálkodási és menedzsment szak

Vállalkozásszervező szakirány

NYILATKOZAT

Alulírott Goda Domonkos Zsolt 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 diplomaszerzés során.

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

Budapest, 2020. május 15.

Goda Domonkos Zsolt s.k.
.....
hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
1.1. A szakdolgozat témája, a témaválasztás aktualitása és a szakdolgozat célkitűzése	3
1.1.1. A szakdolgozat témájának személyes vonatkozása	3
1.1.2. Burnout és érzelmi terhelés vizsgálata egy konkrét szervezetben	4
1.1.3. A szakdolgozat keletkezésének speciális körülményei	5
1.2. A szakdolgozat témája és választott közigazgatási munkahely bemutatása: Az Agrár- minisztérium	5
2. A burnout	6
2.1. A stressz – krízis elméletei alapja	6
2.2. A burnout forrása - a tartós negatív stressz: a stressz ciklus és a stressz keltő tényezők	10
2.3. A burnout terheltség négy vizsgálati faktora	13
2.4. Burnout fázisai.....	14
2.5. Burnout tünetek.....	18
2.6. Burnout mérése az Agrárminisztériumban	20
3. Az érzelmi terhelés és összefüggései	21
3.1. Az érzelmek szerepe és jelentősége a munkavégzés során	21
3.2. Az érzelmi intelligencia	23
3.3. A burnout és az érzelmi terhelés	24
4. A kutatás	27
4.1. Kutatási terv - a teszt felépítése és használata.....	27
4.2. A mérés körülményei, módja	29
4.3. Teszt eredményei és elemzése	30
4.3.1. Eredmények	30
4.3.2. Elemzés	32
4.4. Következtetések, javaslatok.....	36
4.4.1. Következtetések.....	36
4.4.2. Javaslatok	41
5. Összefoglalás.....	42
Irodalomjegyzék	43
Melléklet.....	46

1. Bevezetés

1.1. A szakdolgozat témája, a témaválasztás aktualitása és a szakdolgozat célkitűzése

1.1.1. A szakdolgozat témájának személyes vonatkozása

Dolgozatomban a burnout jelenségét vizsgálom, mely manapság felkapott témának számít, ám nem kimerített, számos aspektusból megközelíthető tárgykör. Kutatásom fókuszában az érzelmi terhelés és a burnout kapcsolatának vizsgálata áll, amit izgalmas és kurrens témának tartok. A témaválasztásom számos oka közül úgy vélem, az egyik legjelentősebb maga a téma fontossága. A hétköznapi életben elkerülhetetlen mind a munkavállaló, mind a munkáltató szempontjából, hogy megoldást találjanak a kiégés jelenségére és problémájára, hiszen a munkahely így megtarthatja a legjobb, legképzettebb munkatársakat, a munkatársak pedig azt az állást, amiben szakmai tapasztalatuk és felépített kapcsolati hálójuk van. Úgy vélem, ez a munkáltatók és munkavállalók közös érdeke általánosságban, és valószínűleg a vizsgált konkrét szervezetben is.

Témaválasztásom egy további oka személyes indíttatású. Egyetemi éveim alatt – ahol beadandók és projektek formájában számos inspiráló kihívással találkoztam -, valamint munkatapasztalataim során érdekes volt megfigyelni, hogy szaktársaim, kollégáim, vagy az adott munkában éppen részt vevők viszonya, milyen hatással van a munka minőségére és eredményére. Izgalmas volt látni, hogy a közös munkára fordított idő, a munkába fektetett energia hogyan befolyásolja az érzelmi állapotot és milyen módon motivál egy adott személyt, továbbá hogy adott személy motivációja és érzelmi állapota hogyan hat vissza a munka eredményére. Azt tapasztaltam, hogy a fent említettek között kölcsönhatás van, mely felismerés szakdolgozatom témájának és szakdolgozati hipotézisem kialakulásának is forrása lett. Az engem ért eddigi hatások alapján úgy vélem, ha megfelelő a motiváció és a munkatársak kapcsolata, akkor jó hangulatban és gyorsan tud elkészülni egy munka, míg ennek hiányában a munka elhúzódhat, nehézkessé válhat, és negatívan befolyásolhatja az eredményt és teljesítményt.

E téma elemzéséhez szerencsés módon egy korábbi munkatapasztalatom különleges lehetőséget kínált (amelyet majd a 4.1. fejezetben tárgyalok), ugyanis az egyetemi éveim alatt egy online startup vállalkozásnak is dolgozhattam. Úgy gondoltam, hogy az itt szerzett tudásom és kapcsolataim segítségemre lesznek a kutatásom során.

Szakedolgozatom két nagy részből áll. Egyfelől bemutatom a burnout fogalmát, kialakulását, fázisait, jellemzőit és lehetséges kezelési módjait, továbbá körbejáróm az érzelmi intellegencia és az érzelmek szerepét a munka során, majd ezek összefüggéseit elemzem a szakirodalmi ismeretek alapján. A dolgozat második része a kutatásom bemutatása, mely jelenlegi munkahelyem adta lehetőség által motiválva egy közigazgatási szervezetben zajlik. Egyetemi tanulmányaim mellett az Agrárminisztérium szakképzési főosztályának munkatársaként itt van lehetőségem a témához kapcsolódó – alapszaknak megfelelő szinten – kutatást is végezni.

Szakedolgozatom hipotézise, hogy a munkavégzés során tapasztalható érzelmi terhelés fokozhatja, erősítheti a burnout kialakulásának esélyeit, továbbá, hogy maga a kiégés pedig fokozza a munkavégzés során való érzelmi terhelést. Vagyis a burnout és az érzelmi terhelés között kölcsönhatást feltételezek.

A kutatási részben a minisztérium erre önként vállalkozó dolgozóit kértem fel anonim módon egy kérdőív kitöltésére. Ennek a téma szempontjából kimerítő és pontos elemzése meghaladja egy alapszakos szakedolgozat kereteit, de mint kutatási eredmény, későbbi vizsgálatok és elemzések alapja lehet. A kérdőívből nyert adatok és összefüggések megerősítőek vagy cáfolóak lehetnek az elméleti hipotézisem vonatkozásában.

1.1.2. Burnout és érzelmi terhelés vizsgálata egy konkrét szervezetben

A szolgáltató szektor gyors növekedésével megnőtt azoknak a munkaköröknek a száma, amelyben tapasztalható és markáns befolyásoló tényező az érzelmi terhelés, összefüggésben egyébként, az itt részletesen nem tárgyalt érzelmi munkával és érzelmi intelligenciával is. A jelenség olyan munkahelyeken is megjelent, ahol korábban nem volt jellemző.

Az Agrárminisztériumban végzett munkám során, valamint a minisztériumban dolgozó külső konzulensemnek köszönhetően bepillantást nyerhettem az (agrár)szakképzési folyamatokba (együttműködés hatékonysága, támogató-support), valamint rálátásom nyílt megfigyelni, hogy miként van jelen a stressz és az érzelmi terhelés egy közigazgatással foglalkozó szervezetnél.

Ahogy a legtöbb munkahelyen, úgy az közigazgatásban is jelen van az érzelmi terhelés, és mögötte – e szektorban sajátos módon, és feltételezhetően fokozódó mértékben – az érzelmi munka. Megjelenik mind az „ügyfelekkel” való kapcsolattartás során (itt sajátosan értelmezendő módon, ami a külső és belső ügyfeleket jelenti), mind pedig

a munkatársakkal való együttműködés közben. Az közigazgatás és az ehhez hasonló munkahelyek specialitása, hogy a hatékonyabb csapatmunka és a kifelé is megnyilvánuló lojalitás igény érdekében nagyobb mértékben szükséges elnyomni saját érzelmeiket, hogy az ilyen szempontból speciális, magas elvárásokhoz igazítsák viselkedésüket, érzelmi megnyilvánulásait. Ez a plusz érzelmi teher a tartós negatív stressz, és az annak nyomán létrejövő burnout egyik kiváltó oka is lehet.

1.1.3. A szakdolgozat keletkezésének speciális körülményei

Szakdolgozatom megírásának időpontja egybeesik az 2019-2020-as Covid-19 vírus járvány, azaz egy világméretű pandémia megjelenésével. A kényszerintézkedések, korlátozások, karantén megemlítése azért fontos dolgozatom szempontjából, mert mind az érzelmi terhelés, mind a burnoutot okozó negatív stressz vizsgálatok számolnunk kell a helyzet specialitásával. Azaz, ha a most elvégzett kutatást később általánosabb célokra is használni akarnánk, valószínűleg érdemes lenne vagy megismételni, vagy az eredmények értékelésénél számolni a körülmények sajátosságaival. Jelen körülmények között tehát, mivel nincsenek tapasztalataink, nem tudom felmérni, hogy hat-e és hogy milyen mértékben hat a helyzet sajátossága szakdolgozati témám vizsgálati eredményeire, de megemlíteni kívánom ennek lehetőségét, és így a vizsgálati eredmények értékelésénél szükségesnek gondolom ennek mérlegelését is.

1.2. A szakdolgozat témája és választott közigazgatási munkahely bemutatása: Az Agrárminisztérium

Agrárminisztérium önálló jogi személyiséggel, teljes jogkörrel rendelkező központi közigazgatási szerv. Létrehozása a 19. századra nyúlik vissza, az 1848. évi III. törvénycikk rendelkezik létrehozásáról, jelenlegi működését a 2018. évi V. törvény szabályozza. A minisztériumot a miniszter vezeti a Kormány általános politikájának keretei között.

A minisztériumon belül 6 államtitkárság működik, melyek az adott szakterület feladatkörébe tartozó tevékenységet irányítják és felügyelik. Az államtitkárságok mellett 13 helyettes államtitkár tevékenykedik, akik az általuk irányított szervezeti egységek feladatkörébe tartozó – valamint a miniszter által meghatározott egyéb ügyekben - az érintett államtitkárokkal, valamint helyettes államtitkárokkal együttműködve – gondoskodik a Minisztérium szakmai álláspontjának kialakításáról,

és képviseli azt. Az Agrárminisztérium lefedi a teljes agrár ágazatot, annak minden szegmensére hatással van. A minisztériumban folyó munka szerteágazó, a feladat- és hatáskörből adódóan számos intézménnyel (ágazati, oktatási, tudományos), szervezettel (ágazati, kormányzati, önkormányzati), vállalattal, vállalkozással, valamint egyéni gazdával áll kapcsolatban. Aktív szerepe van a jogalkotásban: kormányrendeletek, miniszteri rendeletek előkészítése, illetve megalkotása, előterjesztések készítése és benyújtása a Kormány felé. A rendelet alkotás során az előkészítő fázisban folyamatos az egyeztetés az érintett ágazati szereplőkkel. Mivel az Agrárminisztérium munkája a teljes ágazatra kiterjed, a napi feladatok, ügyintézésnek tetemes részét teszi ki az ügyfelekkel való kapcsolattartás. Feladatkörébe tartozik a pályázatok lebonyolítása: pályázatok kiírása, elbírálása, támogatások megítélése, különféle szakterületeken információ nyújtás, információ kérés, döntés előkészítés. A dolgozói létszám jelenleg körülbelül nyolcszáz fő, a munkatársak többsége beosztott munkatárs (referens). Az itt dolgozók munkájának része külső és belső ügyfelekkel való egyeztetés, a sok különböző, nem mindig egyértelmű és könnyen hozzáférhető, külön beszerzendő adatból való munka, a fokozott mértékű titoktartás igénye, a munka bizalmas jellege, a folyamatok során betartandó szigorú szabálykövetés igénye, s ezzel egyidejűleg a kivételes helyzetek rugalmas, de jól indokolható kezelése. Az esetleges és gyakori változások külső determinálásának és nehezen átláthatóságának, azaz az állandóaság hiányának következménye a folyamatosan fenntartható érzelmi azonosulás nehézsége. A napi munkavégzés tehát sok esetben más emberekkel, gyakran változó, sok kommunikációs csatornán folyó interakciót jelent, nagy belső feszültség és külső igény mellett, s ez komoly és érzelmi terhelést jelenthet a minisztériumban dolgozók számára (AM SZMSZ, 2018).

2. A burnout

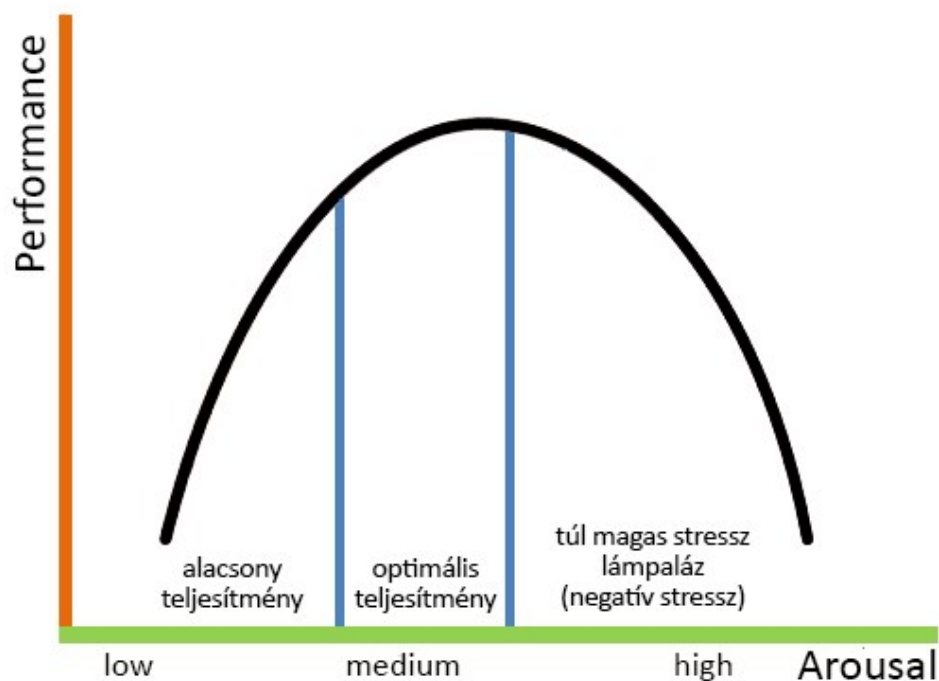
2.1. A stressz – krízis elméletei alapja

Ebben a fejezetben definiálom a stressz fogalmát, valamint áttekintem a stressz-kutatás legfontosabb tudománytörténeti megközelítéseit és sajátosságait.

A stressz fogalma és a mai használatban elterjedt definíciója Dr. Selye János professzortól származik, akinek felfogása szerint a stressz az ember első védelmi vonala, a szervezet természetes, pszichés és szomatikus következményekkel járó reakciója a külvilág ingereire (Selye,1936; Selye, 1976). Az ingerszegény környezet

a monotóniát, míg a tartós túlingerlés az adaptációs rendszer összeomlását eredményezi, mely során betegség alakulhat ki – pszichikus stressz-túlterhelés következtében pszichikus vagy pszichoszomatikus betegség. A Selye-féle koncepció alapján megállapítható, hogy döntési helyzetek sokasága, valamint az emberekkel való foglalkozás az idegrendszert alkalmazkodás készségét kimerítő pszichikus stresszeket okoz.

Az egyik legkorábbi e témában megjelent tanulmány Yerkes és Dodson nevéhez köthető (1908), akik megalkották az *arousal* – lényegében a későbbi stressz fogalmát -, és rámutattak az *arousal* szint és a teljesítmény közötti korrelációra. Az *arousal* szint pszichés és szomatikus készenlét, mely a szervezet felkészültségi, vagyis a stressz állapotát jelzi. A Yerkes-Dodson-féle grafikon a munkaterhelést (stressz-kiváltó tényező) a munka hatékonyságával vetette össze. A grafikon fordított U-alakú, melyről leolvasható, hogy optimális *arousal* szint pozitívan, míg az alacsony (fáradtan) vagy magas (izgalmi állapot) *arousal* szint negatívan befolyásolja a teljesítmény.



1.ábra: Fordított U görbe (Creado Hungarica Kft)

Yerkes és Dodson követően Brady végzett kísérleteket a lelki stressz-megterhelés lehetőségének bizonyítására híres majom-kísérleteiben az 1940-50-es években. A kísérlet kimutatta, hogy a szüntelen készenlét, a folyamatos felkészültségi állapot, az egy tevékenységre irányuló összpontosítás stresszt eredményez. Brady kutatásának

eredményeképp megállapította, hogy a vezetői munka számtalan stresszforrást rejt magában: határidők sürgetése, szervezeti problémák, panaszkodó beosztottak vagy ügyfelek. A különféle szerepekkel kapcsolatos problémák (szerepkonfúzió, szerepkonfliktusok) és stresszhez vezethet. Ugyanakkor maga a főnök lét, az azzal járó hatalommal önmagában stresszt szül, amely hatással van a vezető teljesítményére, hiszen a stressz alatt csökkent tudatos szint működésével az átgondolt, intelligens megoldások helyét az ösztönösebben működő viselkedési válaszok veszik át (Brady, 1951).

Hebb a kutatásai során megállapította, hogy az ösztönkésztetésként létrejövő drive (tudatos akaratunktól független ösztön, szándék, vágy) helyettesíthető az arousal szinttel, vagyis utóbbi többnyire ösztönös, tudattalan módon alakul ki. Mindebből következik, hogy a stresszel való bánásmód elsődleges kulcsa annak tudatos szabályozása. Hebb megerősíti azon korábbi feltételezéseket, miszerint van egy olyan arousal-szint, mely optimális teljesítményt eredményez. Ha ez a szint elmozdul, az egyén a stresszel való megküzdése során csökkenteni vagy éppen növelni igyekszik azt (Hebb, 1955).

Landers és Boutsher az 1980-as években sportpszichológiai szempontból vizsgálták a stresszt és annak következményeit, valamint ők is megerősítették az ún. fordított U-hipotézist, miszerint alacsony arousal szint esetén a teljesítmény is alacsony, az arousal növekedésével a teljesítmény is növekedik, de csak az optimális pontig, amelyről már nem javul, sőt további növekedés hatására leromlik. Az optimális teljesítmény arousal tartománya szélesíthető a „bejártottság” által egy magasabb arousal állapot felé (plató). Egy sportoló edzései, edzettsége és tapasztalata által mind fizikai terhelhetősége, mind a stressz-terhelhetőségi szintje is növekszik. A tudatos arousal szint uralása és kordában tartása a feszült versenyhelyzetekben is eredményességet szül. (Landers - Boutsher, 1986). Lander és Boutsher kritikusi azonban felhívják a figyelmet arra, hogy az optimális zóna személyenként és feladatonként változó.

Feidler a korábbi kutatási eredményeket adaptálta meghatározott célcsoportra: vezetőkre, tartós negatív stressz terhelés között dolgozókra. Vizsgálataiban kimutatta, hogy a stressz hiánya negatívan korrelál a teljesítménnyel, míg az erős stresszhelyzetben a teljesítmény az intelligenciával korrelál. Előbbi esetében a sok pozitív tapasztalat, utóbbinál az intelligencia gátja a jó teljesítménynek. Fiedler kreatív kutatásai pedig kimutatták, hogy az addig uralkodó nézettel szemben, nem stresszhelyzetben teljesítenek jól a beosztottal, ellenben a kreatív alkotói követelmény

nyugodt, stresszmentes környezetet teremt és innovatív, új megoldások létrejöttét idézi elő. Erős stresszhelyzetben a bejáratott eljárások ugyanakkor áthidaló megoldást nyújthatnak a kreatív forma megszületéséig (Ayman, Chemers és Friedler, 1995).

A következőkben azokat a kísérleteket és eredményeket vázolom fel, melyek a társas facilitáció kérdésével foglalkoztak, amely az arousal szint növekedése során létrejövő sajátos és változatos szociális befolyásoló tényező.

Norman Triplett kerékpár versenyzők rekordkísérleteit vizsgálta, s jutott arra az eredményre, miszerint versenyhelyzetben jobb eredményeket értek el a biciklisták, mint csupán órájukkal küzdve (Triplett, 1898). Triplett kísérlete nyomán születettek meg az első szociálpszichológiai vizsgálatok, melyek a sokszor nehezen értelmezhető adataik dacára is bizonyítják a társas cselekvések eredményességét az egyedül végzett munkával szemben. Később ezt más állatokon és embereken végzett kísérlet is bizonyította, ld. Chen (Chen, 1937), Platt, Yaksh és Darby (Platt, Yaksh és Darby, 1967), Allport (Allport, 1920, 1924). Norman Triplett eredményeit követően azt is felfedezték, hogy a passzív nézők (közönség) jelenléte szintén pozitívan hat az egyén teljesítményére, facilitálja azt (ld. pl. Dashiell, 1935). Ezeket a közönség hatásokat, együtt-cselekvéseket összefoglaló néven társas facilitációnak nevezzük. Ugyanakkor a társas facilitáció kérdése ennél bonyolultabbnak bizonyult, és a társas befolyást vizsgáló kutatások során ellentmondó eredmények születtek, vagyis az együttes munkavégzés során pl. több hibát követtek el a kísérletben szereplő diákok, mint amikor egyedül dolgoztak (Dashiell, 1935).

Az egymásnak feszülő kutatási eredmények alapos vizsgálata Zajonc nevéhez fűződik. Zajonc feltárta, hogy azon viselkedések, melyek együttes cselekvés vagy közönség jelenlétében teljesítménynövekedést mutatnak általában gyakorlott vagy ösztönös válaszokból állnak (pl. evés), míg az újonnan tanult vagy bonyolult válaszok teljesítménycsökkenést idéznek elő. Ezt a jelenséget Zajonc a motiváció régóta ismert elvével magyarázta, miszerint a drive/arousal az egyének/élőlények domináns válaszait erősíti. Jól begyakorolt, egyszerű viselkedés esetén a domináns válasz nagy valószínűséggel helyes lesz, ami a teljesítmény növekedését, míg ellenkező esetben hibás lesz, ami a teljesítmény csökkenését vonja maga után (Zajonc, 1980). Zajonc eredményeit később számos kutatás bizonyította, ld. Cottrell, Rittle és Wack (1967), Hunt és Hillery (1973), Zajonc, Heingartner és Herman (1969).

A társas facilitáció hatásai nem csak az embereknél, de alacsonyabb rendű szervezeteknél is megjelentek, így megállapítható, hogy a jelenség nem komplex kognitív folyamat eredménye. Azonban egy elmélet szerint nem csupán a társas befolyás, de a versengés, az értékeléssel való, vagyis a kognitív törődés megemeli a drive szintjét. Tehát a rivalizálás növeli a teljesítményt, valamint az értékelés, a „szakértő” figyelme is jobb eredmény elérésére motiválja az egyént, mintha csupán egy „pszichológia kísérleti csoport” követné őt figyelemmel (Henchy és Glass, 1968; Paulus és Murdock, 1971).

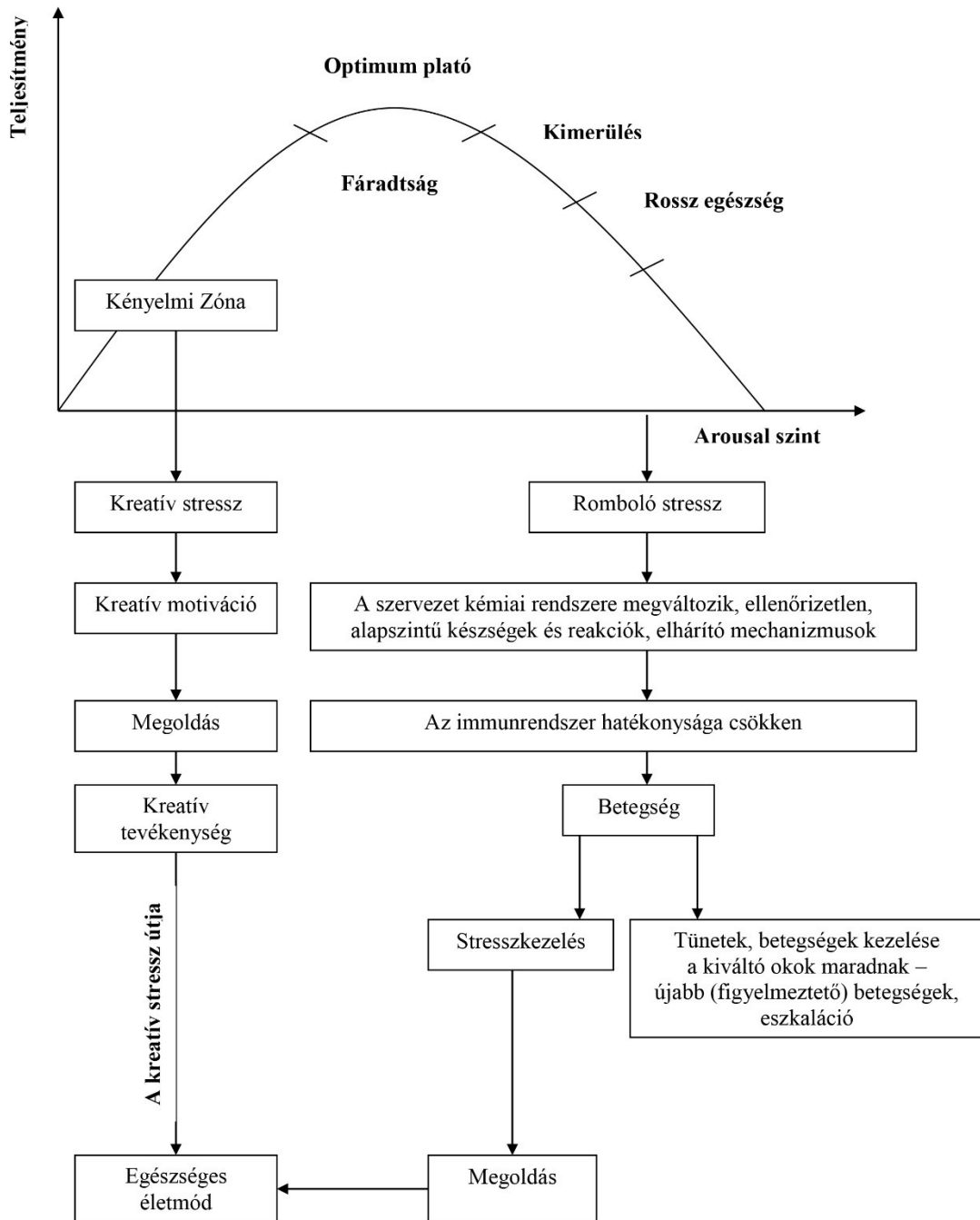
Rice rámutatott, hogy az „eustressz”, azaz a pozitív stressz serkentheti figyelmünket, javíthatja felfogóképességünket, így jobb teljesítőképességet eredményezhet (Rice, 1999). Rice találóan így fogalmaz: „A stressz menedzselés célja nem a stressz kiküszöbölése, hanem kordában tartása, hogy optimális szintű felhajtóerővé váljék.” (Rice, 1999).

2.2. A burnout forrása - a tartós negatív stressz: a stressz ciklus és a stressz keltő tényezők

2.2.1. Stressz ciklus

A burnout stressz betegség. A burnout vizsgálata tehát szorosan összefügg a stressz és vizsgálatával. Maga a stressz témájának megközelítése háromféle lehet (Creado Hungarica Kft), prevenció, coping és krízis. A burnout a stressz krízis jellegű következménye, a tartós negatív stressz eredmények éppen létrejövő, korunkban egyre többet vizsgált ún. stressz betegségek legismertebb és legsúlyosabb következménye. A burnout a tartós negatív stressz eredményeképpen létrejövő percepció váltás. Megértését ez szükséges tisztázni a tartós negatív stressz fogalmát. Ehhez nyújt segítséget a stressz ciklus fogalma. (lásd 2. ábra).

Amint látható, az optimális arousal szint közelében való tartós teljesítés ugyan jár fáradással, de a munkavégzés sikere, a visszajelzések, és a megélt kompetenciák miatti energia többlet bőven egyensúlyozza, kompenzálja a stressz terhelésből adódó nehézségeket. Alacsonyabb stressz szinten nem a fáradás, hanem az unalom, a monoton terhelés nő, még magasabb stressz szinten, (lásd: negatív stressz), következik be a stressz ciklusban is ábrázolt pszichés és ezt követő szomatikus tünetegyüttes és tartós egészségromlás.



2. ábra: Stressz-ciklus (Creado Hungarica Kft)

2.2.2. Stresszkeltő tényezők

A munka és a munkahely az egyik legjelentősebb tevékenység és hely azon tényezők sorában, amelyek révén fellépnek azok az elvárások és követelések, melyek stresszt okoznak. Ugyanakkor a munkahelyi struktúra és szociális közeg fontos szerepet játszik a stressz elhárításában, és az azzal való megküzdésben.

A munkahelyi stressz forrásai különfélék lehetnek. Stresszt okozhatnak olyan lényeges munkahelyi állapotok, mint a rossz fizikai munkakörülmények (pl. hely, hőmérséklet, fény), a munkahelyi túlterhelés, az időnyomás, a nehéz vagy összetett feladatok, a szünetek és a változatosság hiánya, vagy a tényleges fizikai veszélyt jelentő környezet, feladat.

A fizikai tényezők mellett a szervezet vezetésében is akadhatnak olyan okok, amelyek tartós negatív stresszhez vezethetnek: a szerep kétértelműsége, a szerepkonfliktus- és bizonytalanság, továbbá a szervezeti határok újrászervezésekor fellépő konfliktusok, összetűzések. A nem megfelelő vezetésből fakadhatnak és stresszt okozhatnak a homályos vagy az egymásnak ellentmondó célok és feladatok. Szintén ebből fakadó tényezők az autoritárius menedzselés, az irreális elvárások megfogalmazása, az elismerés hiánya, az értékelési rendszer homályossága, illetve az emberek, beosztottak, munkatársak iránti felelősség hiánya.

Egy harmadik csoportba sorolhatjuk azokat a faktorokat, melyek az előmenetellel, a karrier fejlesztéssel állnak kapcsolatban. A karrier tervezés és fejlődés megrekedése, a túlzott vagy éppen az alacsony promóció, a munkahelyi biztonság, valamint a képzés hiánya, a kerékbe tört ambíció mind stressz kiváltó tényezők.

A negyedik csoportba a munkahelyi kapcsolatokban, viszonyokban megmutatkozó stresszkeltő tényezők tartoznak, mint a rossz kapcsolat a vezetőséggel, a főnökkel vagy a beosztottakkal, illetve a kollégákkal. Stresszt okozhat továbbá a munkahelyi feladatkör átruházásának nehézsége.

Az utolsó nagyobb csoportba azokat a tényezőket soroljuk, melyek a szervezet felépítéséből és kultúrájából adódhatnak. Ilyen a vállalati politika, a kritikus, nem támogató vagy zaklató vezetői hozzáállás, a beleszólási lehetőség hiánya, a munkahelyi anyagi vagy viselkedésbeli megszorítások és korlátozások, valamint a hatékony konzultációk hiánya vagy a pénzügyi nehézségek (Michie, 2002).

Az utóbbi időkben elterjedt munkahelyi elégedettség felmérések szerint a stresszkeltő tényezők általában három forrásúak: vonatkozhatnak körülményekre, a kliensekre, illetve a munkatársakra. Ezek a vizsgálatok azt is megmutatták, hogy a munkatársak hajlamosak tényként kezelni a körülmények és a kliensek sajátosságait - és legjobban éppen attól szenvednek, amire egyébként a legnagyobb hatásuk van - a munkatársi kapcsolatok hálójá, a viszonyrendszer hatása ez (Creado Hungarica Kft).

Ez nem mond ellent Michie vizsgálatának, csak más megvilágításba helyezi. A mi szempontunkból, ami mindebben lényeges, hogy mind az érzelmi terhelés, mind a burnout kialakulásért felelős tartós negatív stressz egyik, és valószínűleg döntő kiváltó forrása az emberi kapcsolatok és azok megélésének minősége.

2.3. A burnout terheltség négy vizsgálati faktora

A burnout vizsgálatok és felmérések során az ezekhez valló viszonyokra vonatkoznak az érintettek pozitív és negatív képzetei. Általában stresszkeltő, illetve energiát adó vagy motiváló tényezőkként foglalhatók össze. A négy faktor (Kasper, 1991) a következő: munkatárs, kliens, munka, munkahely.

A munkatársakhoz való viszony alakítható a legszabadabban és a legnagyobb térben, továbbá a legnagyobb hatása is ennek van. A klienssel való viszony általában reális megközelítésen alapszik, az ügyfélszolgálatban dolgozók elfogadó és empatikus hozzáállással fordulnak feléjük, és bizonyos szociális normák betartásánál többet nem várnak el tőlük. Tehát normál, egészséges esetben a kliens személyisége és viselkedése nem jelentős tényező az érintett velük való viszonyában. Amikor tapasztalhatóan nő a jelentőségük és a hatásuk, az már egy defektus, egy percepcióváltás az érintett részéről. Ez a változás két irányú lehet: pozitív (az idealizmus fázisában) és negatív (a stagnálás, a frusztráció és az apátia fázisában).

A munka az érintett pályáorientációs attitűdjére és hivatástudatára vonatkozik, vagyis, hogy a munka mennyire tölti be a személyes ambícióit és mennyire felel meg az értékeinek.

A munkahely a munkának és a munkatársaknak egyfajta metszete, ahol megtalálták a munkának megfelelő helyet. A munkahely külső, tárgyyszerű tényezőkre vonatkozik, továbbá a hivatástudat változása nélkül váltható.

Ezek közül tehát a legmeghatározóbb faktor a munkatársi kapcsolatokra, azaz a hierarchikus főnök-beosztott, valamint kollegiális viszonyra vonatkozó. A dolgozónak ebben van a legnagyobb mozgásteret, ennek van a legnagyobb hatása. Ebből következik, hogy általában nem a körülmények és a kliensek töltenek be domináns szerepet a tekintetben, hogy az érintettek miként élik meg a munkájukat, hanem maguk a dolgozók, és ezért ők azok, akik a leginkább tudnak ezen változtatni. Ez a kliens iránti elfogadó hozzáállásból, percepcióból is fakad, vagyis hogy nem támasztanak feléjük elvárásokat, továbbá a tárgyyszerű munkahelyi körülmények

kismértékű hatásfokából, amikkel csak kevésbé jelentékeny elégedettséget lehet elérni. Fontos megjegyezni, hogy általában nem a munkatárs, a kliens, a munka vagy a munkahely változik, hanem az érintett percepciója ezekről a tényezőkről.

2.4. Burnout fázisai

A burnout a tartós negatív stressz során létrejövő szomatikus tüneteket, tünetegyüttest is diagnosztizálható alapvetően pszichés betegség. A stresszelméletek terápiás megközelítésében, a stresszkezelés tekintetében a prevenció és a megküzdés (coping) mellett ez a stressz krízis állapota. A tartós negatív stresszállapot következményeként számos stresszbetegség alakulhat ki, ezek közül a legsúlyosabb a burnout, azaz a kiégés. A kiégés során olyan pszichés állapotváltozás történik, amely nem a környezet változásából, hanem az egyén környezetre vonatkozó percepciójának megváltozásából ered (Creado Hungarica Kft).

A kiégés fogalmát Herbert J. Freudenberger (Freudenberger, 1974) pszichoanalitikus alkotta meg, a terminus eredetileg egy intakt energiaforrás gyengülésétől egészen a megszűnéséig tartó folyamat leírására szolgált a technológiában (Kasper, 1991). A folyamat (burnout) több stádiumban zajlik le, melynek végső állapota (burnout) már a korábbi álláspontok szerint nem visszafordítható - az újabb kutatások szólnak speciális terápiás eljárással való gyógyíthatóságáról. A stressz fázisok terminológiai a stressz felfogások és a gyógyíthatósági elképzelések szerint változtak - ma nagyon sokféle stressz fázis felfogás létezik egyidejűen (ami a korai kutatási szakaszban megszokott). Freudenberger meghatározása szerint a kiégés: „krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés, mely a reménytelenség és az inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek” (Freudenberger, 1974). George E. Becker az Edelwich - Brodsky fázismodellt kibővíti az egészséges realizmus stádiumával, így a burnout kialakulásához vezető folyamat öt szakaszát különbözteti meg: az idealizmus, a egészséges realizmus, a stagnálás, a frusztráció, illetve az apátia fázisát (Kasper, 1991). A fázisok jellemzéséhez felhasználok Ónody Sarolta *Kiégési tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetősége* című munkáját (Ónody, 2001), továbbá a Creado Hungarica Kft. – korábbi munkahelyem – által használt képzési anyagokat. A kiégés vizsgálata négy faktor alapján történik, azaz az érintett személy viszonyát,

felfogását, észlelését, percepcióit vizsgáljuk a következők viszonylatában: munka, munkahely, kliens, illetve munkatárs (lásd 2.3 pont). Az egyén ezekhez való viszonya alapján történik a szakaszok meghatározása, jellemzése. Az öt fázis nem csak a beteg, hanem az egészséges szakaszokat is tartalmazza, így ez a megközelítés nem csupán a burnout diagnosztizálására, hanem annak terápiás kezelésére kialakítására is alkalmas.

A egyes fázisok leírásai

1. Az első fázis az idealizáció fázisa. A rendszerben nem a diagnosztizálás, hanem a terápia miatt szerepel. Általában pályakezdetkor, illetve valamilyen új dolog kezdetekor jellemző, amikor az ember idealizálja környezetét, megéléseit, kapcsolatait (a párkapcsolat kezdeti idealizációhoz, a szerelemhez hasonlítható állapot). Ezt az állapotot a túlvállalás, világmegváltó gondolatok, lelkesedés jellemzi, pozitív hozzáállás és szemlélet mindenhez és mindenkihez. Mind a munkát, mind pedig a munkahelyet nagyszerűnek élik meg, a kliensekkel és munkatársakkal élénk a kapcsolattartás. Nagy vállalkozó kedvvel, önként dolgoznak, nagy lelkesültségi szinten működnek, sokszor irreális elvárásokat támasztanak maguk és a kliensek felé is gyors, látható eredményeket várva. Magas a munkaelégedettség, az elkötelezettség, az energia és a kreativitás szintje. Egy pályakezdő tanár munkájához való hozzáállását például nagy hivatástudat és odaadás jellemzi, a munkahelyének szeretete, a munkatársak iránti szimpátia, továbbá a diákok iránti lelkesedés és elnéző attitűd.
2. A második fázis az egészséges realizmus fázisa. Ebben a szakaszban reális látásmód és egyensúly jellemzi az embert. A munkatársakkal és kliensekkel való viszony személyes és megkülönböztetett. Alapvetően együttműködők és lényegében demokratikusak a viszonyaikban, reálisan és a szükséges mértékben igazodnak az adott ember (kliens, munkatárs, főnök) személyiségéhez és képességeihez, így azoknak megfelelően tudnak velük kommunikálni, dolgozni, együttműködni - a személyiségüknek, készségeiknek megfelelő, azaz különböző módon és mértékben - de a szociális normák határain belül (nem arrogáns és nem megalkuvó). A munkáról reális felfogásuk van, látják az előnyeit és a hátrányait is, továbbá tudják, hogy megfelelő energiával milyen eredmények érhetők el, és ezek hogyan kivitelezhetők. A hibákhoz való hozzáállásuk személyfüggő ugyan, de általában konstruktív, tanuló és fejlődőképes. Mivel tehát ebben a fázisban lehetőség van a változásra, és a fejlődésre, ezért ideális esetben sokáig tart - ebben a fázisban

értelmes "tartani" a munkavállalót a munkáltató érdekei szerint - ami egyébként egybeesik a munkavállaló érdekeivel is. A teljesítmény a tanulás során átmenetileg ugyan csökkenhet, azonban hosszú távon fejlődéssel jár, így folyamatosan növekszik - mind a mennyiségi mutatók, mind a minőségi faktorok vonatkozásában. Ebben a fázisban széles skálán való viselkedés megnyilvánulások lehetségesek, mert az adott személy személyes jellemzői is láthatók és érezhetők.

3. A harmadik fázis, a stagnálás fázisa, mely a legenyhébb „beteg” fázis. Míg a lelkesültségi és készültségi szint az első fázisban magas, a másodikban pedig optimális volt, itt mélyen van. A stagnálás fázisára figyelmeztető tünetek például az önsajnálát, a pesszimista látásmód és mások negatív megélése, megítélése. Csökken a munka iránti érdeklődés, az odafigyelés, az alaposság, a lelkesedés és a nyitottság, ezért romlik a munkatejesítmény is. A munkájukat csalódásként élik meg, a munkahelyi viszonyokat, környezetet pedig negatívan értelmezik. Nagyok az elvárásaik másokkal szemben, önmagukra, munkájára, kapcsolataira és teljesítményére azonban nincs helyes rálátásuk. Ezt a kissé negatív helyzetet élik meg „realitásnak”, s a korábbi állapotukról, lelkesebb munkatársakról az a véleményük, hogy némiképp naiv és álmodozó, tapasztalatlanságot mutató a hozzáállás. A kritikákat, szembesítéseket támadónak élik meg, azokra így védekező reakciókat produkálnak, hibáikat és fogyatékoságaikat nem beismerik, és nem elfogadják, hanem elutasítják, vagy még inkább megmagyarázzák azokat. A kliensekkel való viszonyukban szegmentált nézőpont lesz meghatározó: vagy jónak, vagy rossznak ítéli meg őket (bizonyos viselkedési formák alapján), azaz kialakul az ún. populáció-klientúra. A kliensek, munkatársak, vezetők ilyen vegyes, olykor negatív megéléséhez gyakran kivétel képzések társulnak (pl.: a helyzetet általában rettenetesen élik meg, de egy-egy munkatársukat kedvesnek, normálisnak ítélik meg), melyek „vándorolhatnak” eseményektől, konkrét esetektől függően. A munkatársakkal való kapcsolatok leszűkülnek, korlátozottabbá válnak. A csalódottság és a méltánytalanság érzése társul a munka fogalmához, amely megszűnik, mint örömforrás, hiszen a romló teljesítmény következtében nincsenek sikerek, lehetőségek, amelyek során megélhetnék kompetenciájukat, ellenkező esetben azok túlhangsúlyozása és általánosítása jellemző. A stagnálás fázisában lévő embert tehát csökkenő munkamorál és kedv, gyengébb eredmények jellemzik, továbbá mindezekhez tagadó hozzáállás társul. Jellemző a gyakori, bizalmas körben hangoztatott panasz, avagy az ún. folyosói

panaszverseny (kinek rosszabb). A méltánytalanság érzés gyakran méltatlankodással is társul (pl.: nem érti, miért maradt ki a bónusz vagy jutalom osztásból), és a konkrét érvek és kritikák indokait igazságtalannak éli meg. A hibák háritásának oka az az értetlenség s érthetlenség, ami a növekvő munkatapasztalat és tudás mentén való magas színvonalú énkép, ön-elvárás és a demotivált hozzáállás miatti konkrét teljesítmény romlás különbségéből ered.

4. A negyedik fázis a frusztráció fázisa. Ez már egy komoly burnout (kiégés) fázis, személyesen egészségügyileg is veszélyhelyzet. Ezt az állapotot a csalódások és sikertelenségek jellemzik, illetve ezeknek következményeként visszahúzóds és elszigetelődés. A kliensekkel szembeni populáció klientúra megváltozik: megszűnik a szegmentált nézőpont, és leszűkül kizárólag negatív tartományra, azaz nincsenek már jók vagy rosszak, csupán rosszak vannak (olykor személyes kivételekkel). Például az iskolákban, egyetemeken a tanárok elkezdik a *diákok* helyett a *diákság* kifejezést használni, panaszkodnak a növekvő negatív teljesítményre és hozzáállásra, vagy számon kérik rajtuk, hogy egyáltalán miért vannak ott az adott oktatási intézményben („csak gond van velük”). Ugyanez a jelenség az egyes munkahelyeken a munkatársak vagy kliensek vonatkozásában. A munkatársakkal szemben a demokratikus és együttműködő viselkedés, az embereket megkülönböztető normál állapot megváltozik, és vagy megengedő, közömbös (*laissez-faire*) vagy tekintélyelvű, kissé arrogáns (autark) viselkedésmód, stílus válik jellemzővé. Mind klienseikben, mind pedig munkatársaikban ellenséget, akadályt, bosszantó tényezőt látnak, a munkahelyüket és környezetüket élnhetetlennek, deprimálónak érzik. Önmaguk megítélése is negatív, kétségbe vonják kompetenciáikat és képességeiket, elbizonytalanodnak (ezt az elbizonytalanodást nem feltétlenül mutatják ki, de gyakran okoz belső feszültséget). Ebben a fázisban már észlelik a romló munkateljesítményt, a sikertelenséget és kudarcokat, illetve képesek megfogalmazni őket és hatni is rájuk. A munkájukban csalódnak, azt üresnek és értelmetlennek érzik, szakmájukban visszahúzódnak, visszavonulnak, végül megkérdőjelezzik pályaválasztásukat és hivatásukat.
5. Az ötödik, egyben utolsó fázis az apátia fázisa. Ez a burnout súlyos állapota. Nagyon ritka, hogy valaki eljut az utolsó szakaszba, ugyanis általában a negyedik fázisban a munkavállalók elhagyják a munkahelyüket, és máshol helyezkednek el. Ha azonban a munkahelyváltás nem tudatosan történik, a kiégés tudatosításával és feldolgozásával, hanem egyszerű menekülésként a tünetek elől, úgy a kiégés

fázisain való végig zuhanás az új munkahelyen sokkal gyorsabban fog bekövetkezni, mint korábban. A kliensekkel és az ügyfelekkel való viszony ellenségessé válik, minimálisra korlátozódnak a kapcsolatok és az interakciók, a légkör ambivalens. A munkavégzés gépiesen működik teljes monotóniában, reményvesztettségben, depresszióban, amiből kilépni nehéz, amin változtatni már nem képesek. A kiégés végső fázisából, a burnout-ból már nincs lehetőség visszalépni egy korábbi fázisba, más módon, terápiával azonban gyógyítható, de olyan komoly stádium, ami a munkatársak, vezetők számára már kezelhetetlen. Mégis - mivel munkatárs nagyon sok energiát fektetett a munkába, nagyon sok időt töltött el a munkahelyen, így rengeteg tapasztalatra és tudásra tett szert, s ezzel együtt a munkahelynek is nagyon sok energiája és befektetése van a munkatársban - nem csak emberséges, de gazdaságos is "megmenteni" a kiégett munkatársat, azaz érdemes gyógyítani, stresszkezelést, szakterápiát alkalmazni, ezeket támogatni.

2.5. Burnout tünetek

A kiégésnek vannak szomatikus, illetve pszichoszomatikus jelei is. A tartós negatív stressz tartományban állandó a magas stressz és a lelki terhelődés, a teljesítmény romlik a hatalmas erőfeszítések ellenére, amik folyamatos kudarcok megéléséhez vezetnek. Maslach szerint a burnout három dimenzió mentén ragadható meg (hivatkozva: Kovács - Kovács- Hegedűs, 2008), amelyek ismertetőjelei a kiégésnek. A három komponens a következő: az érzelmi kimerültség, a deperszonalizáció és a csökkenő teljesítőképesség.

Az érzelmi kimerültség jelentkezik a legkorábban, amely során az ember elveszíti törődési szándékát, empátiáját és pozitív érzéseit másokkal szemben, valamint érzelmi erőforrásai kiapadnak (Kovács-Kovács-Hegedűs, 2008). Ez egyrészt a közönyösségben mutatkozik meg a munkatársakkal, a kliensekkel szemben, illetve megjelenik a társaskapcsolatokra való alkalmatlanság érzete. A felmerülő érzések és azok változásai különbözőek az emberek személyiségétől függően, illetve aszerint, hogy éppen a burnout melyik fázisában vannak éppen. Kezdetben az időhiány és túlfeszülés jelentkezik, a nélkülözhetetlenség érzése, amelyeket nyugtalanság és ingerültség kísér. A nem teljesített feladatok és a túlterheltség elégedetlenséget és türelmetlenséget szül, amely később önbizalomhiányhoz és gyanakváshoz vezethet. A negatív önértékeléshez társul a haszontalanság és a bizonytalanság érzése is, továbbá gyakoriak lesznek

eltúlzott reagálások bizonyos szituációkra, illetve oda nem illő harag és düh érzése. Ezenfelül előfordulhat a depresszió is. A negatív érzések folyamatosan mélyülnek, magányosnak és gyámoltalannak érzik magukat, a reménytelenség, a kétely, a kiúttalanság és a belső üresség érzete hatalmasodik el az embereken (Csernus, 2018). A deperszonalizáció a munkatársak és a kliensek irányába jelentkező negatív érzéseket jelenti, a velük való viszony közönyössé, cinikussá és szarkasztikussá válik. Ez büntudatot szül, ami viszont háritó magatartást vált ki, és visszahúzódóvá válnak. Elszemélytelenedésnek tekinthető, ha ezeknek eredménye már a munkában is láthatóvá válik, azaz romlik a teljesítmény. Érdektelenség alakulhat ki a munkán kívül is, ami hobbijaik és szórakozási, szabadidős programjaikat elhagyásához vezethet (Csernus, 2018). Azok a tevékenységek, amelyek eddig öröm- és energiaforrásként szolgáltak, megszűnnek. A szociális kapcsolatok leszűkülése és korlátozottabbá válása következtében az elszigeteltség és a támogató környezet hiányának érzése jelentkezik. Úgy érzik a megállás nélküli robotolás és hajtás ellenére nem kapják meg a kijárt megbecsülést és együttérzést, nem sajnálja őket senki és mindenki hálátlan.

A harmadik ismertetőjel, amely a kiegészítőre figyelmeztet a csökkenő teljesítőképeség. A burnout első fázisában rendkívül nagy aktivitás jellemző és túlvállalás, ez nem tudatosan történik, így az érintettek észrevétlenül kerülnek a mókuserékbe, és nem észlelik a romló teljesítményüket. Csökken a koncentráció, valamint a változásra, fejlődésre való nyitottság (Csernus, 2018). Tapasztalható a felelősség kerülése és háritása, a munka iránti érdektelenség és passzivitás, a határidők be nem tartása, illetve a megbeszélések elhanyagolása, gyakoribbak lesznek a késések és hiányzások. A munka elveszti prioritását, már nem lesz elsődleges fontosságú. A romló teljesítményhez vezet a tudás nem megfelelő felhasználása, illetve a túl merev ragaszkodás a szabályokhoz és előírásokhoz. Csökken a motiváció, a döntőképeség, helyette bizonytalanság és határozatlanság lép fel, továbbá előfordulhat szellemi zavar, illetve romló emlékezet (Creado Hungarica Kft).

A párkapcsolati, illetve családi kapcsolatokban is problémák jelentkezhetnek, hiszen a munkában kimerült emberek otthon szeretnének töltekezni. Azonban, mivel maguk nem képesek már a saját energiájukat befektetni a családi kapcsolatokba, csupán kivessznek belőle, egy idő után ez a rendszer is összeomlik. A kiegyensúlyozatlan kapcsolatok általánosan is jellemzővé válnak.

A burnout pszichoszomatikus tünetei közé tartozik tehát a lelkesedés és a fogékonyság megszűnése, a hivatástudat, elkötelezettség és felelősségérzés csökkenése, a munka

iránti közömbösség és kedvetlenség. Az önértékelésünk negatívvá válik, a fellépő büntudathoz hárító, ellenálló, negatív viselkedés társul. Agresszió, türelematlenség, ingerlékenység lép fel, amit szorongás, reményvesztettség és illúzió-vesztés követ, majd apátia és depresszió (Morvai hivatkozva Maslach, 1976; Böhle és mtsai, 2001).

A kiégés számos szomatikus tünetet és betegséget is okozhat. Előfordulhat fáradékonyság, fejfájás, migrének, mellkasi fájdalom, összeszorított állkapocs, magas vérnyomás, légszomj, megnövekedett izzadás, izomfájdalom és izomfeszülés, vércukor problémák, gyomorfájdalmak, hasmenés vagy székrekedés, székletelváltozás, gyomorfekély, hányinger, súlygyarapodás vagy súlyvesztés, alvászavar, időnkénti szédülés valamint szexuális problémák, illetve a szexuális érdeklődés elvesztése (Creado Hungarica Kft). A kiégés továbbá szív- és érrendszeri megbetegedéseket okozhat (Maslach-Jackson, 1981).

Ezenfelül felfedezhetjük a nagymértékű dohányzást, gyógyszer- és droghasználatot, túlzott alkoholfogyasztást, továbbá szociális visszahúzódás és összeférhetlenség jelentkezhet (Maslach- Jackson, 1981).

2.6. Burnout mérése az Agrárminisztériumban

A burnout méréséről és mérhetőségéről a kutatási részben írok bővebben. Jelen dolgozat gyakorlati része a vizsgált elméleti fogalom konkrét szervezetnél való kérdőíves mérése és a vizsgálati eredmények földolgozása is.

Maga a burnout „mérése” nem feltétlenül ilyen eszközt igényel, a burnout tünetekkel bíró emberek jó esetben vagy maguk felismerik, vagy mások figyelmeztetése mentén belátják állapotukat, és szakemberhez fordulnak. A szakemberek által végzett diagnózis a pszichoterápiás munka része, nem *mér* a szó szoros értelmében, hanem klasszikus medicinális diagnózist végez. Ehhez képest található a pszichopiacon *mérések* is, ezek általában gyorstesztek, és arra való, hogy a veszélyeztetett kliensben megszülessen a belátás és a betegség tudat, és elinduljon, motivált legyen a terápia megkezdésére. Ez lehet a feladata a munkahelyi vezetőnek, környezetnek is az ilyen helyzetekben. Az általam használt *mérő* módszert, annak kiválasztását és indoklását a kutatási részben fejtem ki.

A kutatásban alanyként részt vevő szervezet az Agrárminisztérium, jelenlegi munkahelyem, elsősorban a lehetőség és kivitelezhetőség adottsága miatt. A szervezetet

a 1.2 pontban, a vizsgálat körölményeit a 4.1. pontban, az eredményeket és az ehhez kapcsolódó javaslataimat a 4.4 pontban mutatom be.

3. Az érzelmi terhelés és összefüggései

3.1. Az érzelmek szerepe és jelentősége a munkavégzés során

Az érzelmek egész életünket áthatják, minden kapcsolatunkban jelen vannak, így a munkánkhoz való viszonyunkban is szerepet játszanak. Az érzelmeknek meghatározó szerepük van abban, hogy életpályánk, s ezen belül a munkatevékenységünk miként alakul: harmonikus vagy diszharmonikus lesz. Ha valamely irányban feltámad az érdeklődésünk, könnyebb ezt az érdeklődést fenntartani, illetve elköteleződni valamely terület felé, ha pozitív érzelmek kapcsolódnak hozzá és a személyiség általa pozitív élményekhez jut. Egymástól nem elválasztható motivációink érzelmi töltése és érzelmeink motiváló ereje. Az érzelmek dinamikus jellemzői a személyiségnek. Tevékenységeink minden részére hatással vannak érzelmeink, fontos kiemelni, hogy nem csak a hosszantartó érzelmek hatnak a munkavégzésünkre, hanem aktuális hangulatunk is.

Csirszka szerint az érzelmek elsősorban diszpozícióként jelentkeznek a munkatevékenység során, és ez által hajlamosak leszünk arra, hogy választásainkat, cselekvéseinket és állásfoglalásainkat az érzelmileg elfogadott irányba tegyük meg (hivatkozva: Szilágy, 2011).

Sajátos dinamika figyelhető meg munka tevékenység során a munka és a hozzá kapcsolódó érzelmek között: a munka tartalma, maga a munkavégzés és az az értékelés, ahogyan a munkához viszonyulunk.

A munkatevékenységet alakító és befolyásoló érzelmek szoros kapcsolatban állnak az értékekkel és a célokkal. Nagyon fontos szempont a személyiség számára a tudatosság, elsősorban a nagy munkacélok és feladatok tudatosságának az elmélyítése, amely növeli az emocionális részvételt, így jelentős örömforrás lehet, s ezáltal hozzájárul a munkával kapcsolatos érzelmek elmélyítéséhez és kiterjesztéséhez. Az egyik ilyen legjelentősebb érzelem, mely nagy befolyással van a munkatevékenységünkre a munkaöröm. Az egészséges személyiség alkotó és alakító tevékenysége - amennyiben megfelelőek a munkakörülmények – a munkaörömmel párosulva történik. A munkaöröm hiánya tartós negatív érzelmi állapotot jelent és a személyiségben zavart idéz elő. A munkaöröm kialakulásában a személyi és tárgyi feltételeknek egyaránt szerepük van. A személyiség

munkaöröme összetett jelenség, különféle forrásokból táplálkozik: jutalmazás, társas kapcsolatok, munkatársi kapcsolatok, siker, alkotás, továbbá fontos kiemelni, hogy időben is megnyilvánul (Szilágyi, 2011)

Az érzelem Thagard szerint olyan pozitív, vagy negatív mentális állapot, amely pszichoszociális bemenet és kognitív értékelés révén jön létre, ezt kiegészítve fogalmazta meg Izard, hogy az érzelmek kognitív közvetítés nélkül is létrejöhetnek neurális vagy szenzomotorikus ingerek hatására (hivatkozva: Lazányi, 2009). Az érzelmek információt közvetítenek a külvilág felé, növelik az egyén túlélési esélyeit azzal, hogy egy helyzetben a legmegfelelőbb választ hívják elő. Az érzelmek gyakran jelennek meg metanyelven, azaz arckifejezések, megváltozott hang, gesztikuláció, illetve testtartás formájában.

Az érzelmek tekintetében megkülönböztetünk összetett érzelmeket, melyeket töltetük alapján két nagy csoportba sorolhatjuk: negatív és pozitív érzelmek. Ezeket egymás ellentétéként foghatunk fel, az elnevezés pedig nem értékítélet, hanem a kiváltott cselekvés irányát jelöli.

Bower szerint az érzelmek hálós struktúrába rendeződnek, ennek csomópontjai érzelmeket kiváltó helyzetekkel, szerepekkel, fiziológiai reakciókkal, valamint az egyén életében az adott érzelmet kiváltó eseményekkel kapcsolódnak össze (Lazányi, 2009).

Az érzelmek kiemelt szerepet játszanak a társas kapcsolatainkban is, így érzelmeink a beilleszkedés és együttélés racionális eszközei.

Az érzelmi kommunikációnak a munkahelyi folyamatok megértésében is meghatározó szerepe van (verbális és nonverbális kommunikáció). Terkel a munkahelyi érzelmeket 5 kategóriába sorolja:

1. az autentikus érzelmek munkahelyi elvárásoknak megfelelő módon történő megváltoztatása révén létrejövő érzelmek
2. a munkavállalónak a munkavégzés közben a helyzetnek megfelelő, adekvát érzelmei
3. a munkatársakkal való interakciók révén létrejövő érzelmek
4. a nem munkával kapcsolatos okokra visszavezethető, munkahelyen megjelenő érzelmek
5. a végzett munkával kapcsolatos érzelmek (Lazányi, 2009).

3.2. Az érzelmi intelligencia

A munkával kapcsolatban megélt érzelmeket befolyásoló személyes feltételek egyike az érzelmi intelligencia, mely nem velünk született. Az érzelmi intelligencia az egyén önmagához, más személyekhez, a közösséghez való viszonyát tevékenységével összefüggő motiváltságát jellemző személyes tényezőket tartalmazza, illetve tárja fel. Az érzelmi intelligencia először John D. Mayer és Peter Salovey tanulmányaiban jelenik meg. Modelljük az érzelmi információk megértését, az érzelmekkel való érvelést tartja a legmeghatározóbb tényezőnek. Mayer és Salovey képesség alapú megközelítése eredetileg három nagy osztályt különböztetett meg az érzelmi intelligencia kapcsán, amelyet 1997-ben kiegészítettek egy negyedik elemmel (Mayer; Salovey, 1997).

Az érzelmi intelligencia ún. négyágú modellje:

1. ág: az érzelmek pontos észlelése, értékelése és kifejezése (saját és a másik személy érzelmeire vonatkozólag)
2. ág: az érzelmek szabályozása (saját és a másik személy érzelmeire vonatkozólag)
3. ág: az érzelmek használata a problémamegoldásban (rugalmas tervezés, kreatív gondolkodás, rugalmas figyelemirányítás, motiváció)
4. ág: képesség az érzelmek címkézésére, az érzelmek jelentésének értelmezésére, a komplex érzelmek megértésére, és az érzelmek közötti lehetséges átmenetek észlelésére.

Összefoglalóan olyan tudati képesség, amely lehetővé teszi az érzelmek azonosítását, tudatosítását, adekvát felhasználását és egyben artikulálását (Nagy Henrietta, 2006). Az érzelmi intelligencia – Daniel Goleman szerint – az érzelmi beállítottságok és kompetenciák széles skáláját tartalmazza. Publikációjában arról ír, hogy az egyén sikerességét, eredményességét, az elvárásoknak megfelelést csak 20%-ban határozza meg a magas IQ, ezzel szemben a munkahelyi eredményességet az érzelmi intelligencia 80%-ban. Goleman érzelmi intelligencia fogalma kiterjedten értelmezendő, olyan tulajdonsági együttesnek tartja az érzelmi intelligenciát, amely különböző személyiségvonásokat ölel fel.

Goleman az érzelmi intelligencia kapcsán huszonöt komponenst határozott meg, amelyeket öt fő csoportba sorolt:

1. öntudatosság – saját érzelmi állapotunk felismerésének és megnevezésének képessége
2. motiváció – az érzelmi állapot tudatos kezelésének képessége
3. önszabályozás – az érzelmek kezelésének és a felettük való ellenőrzésnek a képessége
4. empátia – mások érzelmeinek olvasása, befolyásolására való képesség, érzékenység mások érzelmi állapotának felismerésére
5. társas kapcsolatokban való jártasság – kielégítő kapcsolatok létrehozására és fenntartására való képesség (Goleman, 1995).

A képességek mellett attitűdöket, motivációkat, személyiségvonásokat is kifejez az érzelmi intelligencia megfogalmazásakor. Bakó véleménye szerint a munkával kapcsolatos képességeink ehhez az öt csoporthoz tartozó kompetenciákon alapulnak, és ezek elsajátításában segít bennünket az érzelmi intelligencia (Bakó, 2019).

Amint látjuk, Goleman a korábban szociális kompetenciák néven azonosított készségekkel is kiegészíti az érzelmi intelligencia fogalmát. Az érzelmileg rátermett személy – aki saját érzelmeit pontosan ismeri, és jól kezeli, mások érzelmeit helyesen felismeri és az eredményesen befolyásolja – minden területen képes érvényesülni. A problémamentes, gyümölcsöző életre lényegesen nagyobb esélye van a fejlett érzelmi képességű embereknek, mert elsajátították és használják azokat a „lelki viselkedésmódokat”, amelyek növelik teljesítőkéességüket (Goleman, 1995).

Számos szakember különböző feladatok megoldása révén mérte az érzelmi intelligenciát. Lyons és Schneider, valamint Day és Carroll, továbbá Lam és Kirby is arra a következtetésre jutott, hogy az érzelmileg intelligens emberek azért érnek el jobb eredményeket a különböző típusú problémák megoldásában, mert képesek hatékonyabban szabályozni az érzelmeiket abban a stresszhelyzetben, amit az adott feladat okoz, továbbá képesek kezelni a „feladattal interferáló” negatív érzelmeiket, ezáltal sokkal hatékonyabban tudnak az aktuális feladatra figyelni (Nagy, 2006).

3.3. A burnout és az érzelmi terhelés

A burnout megjelenése elsősorban a humán szolgáltatásokat végző foglalkozásoknál jellemző, de ettől eltérő munkaterületen is tapasztalható a jelenség.

Különböző aspektusokból végeztek kutatásokat a kiégés témájában. Kapcsolatot mutattak ki a szerepkonfliktusokkal, a társas támogatással, a testi-lelki egészség alakulásával, empátiás kapacitással, a társas védőháló szerepével, a munkahelyi légkörrel, a kompetenciákkal, a flow élménnyel, a munkával eltöltött idővel, valamint az érzelmi kapcsolatokkal (Csernus, 2018).

A burnout szempontjából káros az érzelmi disszonancia és annak következményei, melyek legfőbb oka, hogy a munkaadók korlátozzák a munkavállalók spontán cselekvéshez való jogát az érzelmekkel kapcsolatos előírások révén. Amikor az egyén saját érzelmei megfelelnek a munkahelyi elvárásoknak nem jelentkezik érzelmi disszonancia és nem jelennek meg negatív hatások (Lazányi, 2009).

A szakirodalom legtöbb esetben a kiégés és a munkával való elégedetlenség veszélyével foglalkozik. Emellett kiemelendő az érzelmi disszonancia, az én-idegenség érzése, az érzelmi kimerültség, munkahelyi stressz, hiteltelenség érzése, valamint a fizikai betegség és annak tünetei, továbbá az alacsony önértékelés, depresszió, cinikus gondolkodás. A fentiekén túl negatív következményként írták le a munkahelyi szereppel való azonosulást, amitől nem tudnak elszakadni az élet más területén sem a munkavállalók. Szintén gyakori negatív következmény az elidegenedés, amelynek egyik kiváltó oka lehet a hiteltelenség megélése, amely frusztrációhoz vezet, s ezáltal a többiektől való eltávolodást, elszakadást eredményezheti. Mivel az érzelmek a társas interakciók függvényében alakulnak, aki elszigetelődik, elveszítheti az esetleges kapcsolódási felületeket, miközben a kutatások bizonyították, hogy az egyének szervezeti identifikációjának fontos mozgatórugója az, hogy a csoporthoz tartozás növeli az egyén önbecsülését. Ha az egyén munkáját a munkatársak és a vezetők nem értékelik, elmarad a munkával és ezzel összefüggésben a szervezettel, munkacsoporttal való azonosulás, ami jelentősen növeli a kiégés lehetőségét. Klinikai kutatások igazolják, hogy tartós negatív stressz alatt munkát végzők körében relatíve nagyobb gyakorisággal alakulnak ki pszichoszomatikus betegségek, valamint az elfojtott érzelmek következménye lehet az immunrendszer meggyengülése, ami rákos, szív és érrendszeri betegségek kialakulásához vezethet.

Kutatások kimutatták, hogy minél nagyobb az érzelmi kimerültség és a kiégés, annál eredménytelenebb a beépített érzelmi szabályozási folyamat. Leginkább azok a munkavállalók vannak kitéve, akik minél jobban meg akarnak felelni a munkahely által megfogalmazott és elvárt érzelmi szerepeknek. Szintén a kimerülés kockázatát növeli, ha az elvárt érzelmek túl intenzívek (Lazányi, 2009).

Norbeck kutatásai során azt figyelte meg, hogy a magasabb munkastressz alacsonyabb megelégedettséget és gyakori pszichológiai tüneteket eredményez. Más kutatók a kiégés szempontjából fontos tényezőként fogalmazták meg a munkabeosztás, valamint a szabadidőt (ki mennyi szabadságot tud kivenni, illetve fontos annak minőségi eltöltése is) (Lazányi, 2009).

A munkastressz időben kumulatív: vagyis minél több stressz éri a munkavállalót, annál valószínűbb a kimerülés és a kiégés kockázata. Hézszer szerint a foglalkozási deformáció azoknál gyakoribb, akiket munkájuk érzelmileg erősen érint, valamint azok a leginkább veszélyeztetettek, akik túlzott idealizmussal állnak munkába, továbbá, akik nyugdíj előtt állnak (Lazányi, 2009).

Fontos megemlíteni a kiégés kapcsán a munkaterhek közül az egyén saját munkájával kapcsolatos kontroll hiányát. Amennyiben a munkavállaló nem gyakorolhat a munkájához szükséges erőforrások felett kontrollt, valamint nem vehet részt a saját munkateljesítménye értékelésében, elidegenedik a munkájától. Szintén fontos a jutalmazás - habár önmagában nem elégséges - kérdése, mivel a hatékony munkavégzés elengedhetetlen feltétele a megfelelő javadalmazás. Veszély forrás lehet a munkával való túlzott azonosulás, ami elidegeníthet igazi, valós énünktől és egyben társainktól is, továbbá a túlzott azonosulás következményeként az alkalmazottak elveszíthetik érzelmeik spontán kifejezésére való képességüket, ami tovább szűkítheti társas kapcsolataikat.

Az igazságosság mint szempont szintén fontos a burnout szempontjából. Ha az alkalmazott úgy érzi, hogy a feladatok és jutalmak a szervezeten belül igazságtalanul oszlanak meg, vagy az értékelésnél és az előléptetésnél méltatlanul mellőzték, esetében nagy a kiégés valószínűsége.

A vállalati értékek tekintetében is megfogalmazható kockázat akkor, ha a vallott és követett értékek között eltérés van, mivel az eltérés nem csak kognitív, hanem érzelmi disszonanciához is vezet. A szervezeti és egyéni értékek közötti különbség esetén az egyénnek sokkal nehezebb azonosulnia a szervezettel. A szervezet által elvárt magatartás (hazugságok, hibák elhallgatása, be nem tartott ígérek, küldetéstől eltérő mindennapi gyakorlat) a munkavállaló lelkiismeretét terheli és az értékek konfliktusához vezetnek.

A fenti tényezők bizonyos szinten és körülmények között ellensúlyozhatók, azonban, ha minden területen negatívak a szervezeti jellemzők, akkor elkerülhetetlen a kiégés.

Mael és Ashforth a negatív hatások kiküszöbölésének hatékony módjaként fogalmazták meg, ha az egyén egyszerre több csoportnak is tagja, változatos társas támogató hálóval rendelkezik, ezáltal csökken a teljes azonosulást veszélye. Ha az egyén csak egy csoporthoz kötődik, akkor nagyon függ az adott csoport érzelmi szabályaitól, kiszolgáltatott a csoporttagok megerősítésének és kritikájának. Az elköteleződés növeli az egyén sebezhetőségét, mivel a csoport teljesítményét, megítélését saját erőből nem tudja megváltoztatni. (Lazányi, 2009)

4. A kutatás

4.1. Kutatási terv - a teszt felépítése és használata

A burnout kérdőív alapja a Creado Hungarica Kft. által készített burnout-teszt, amely felhasználását a cég engedélyezte. A Creado Hungarica Kft. fő profilja a vezetési tanácsadás, melyhez készítették többek között az általam is használt burnout kérdőívet. Ezt kellett úgy átalakítanom, hogy a teszt értelmezhető legyen az Agrárminisztériumban dolgozók számára is. Két szempont miatt választottam ezt a kérdőívet. Az egyik érv a választásom mellett az volt, hogy korábban dolgoztam a cégnél, így könnyen elérhető volt számomra a teszt felhasználása. A második szempont a kérdőívek közötti különbség volt. A piacon fellelhető kérdőívek többsége negatív oldalról közelíti meg a stressz-fázisokat, amelyből az derül ki, hogy a kitöltő felismeri-e a burnout tüneteit saját helyzetében. Ezek a gyors tesztek egy tünetgyűjtést kínálnak, számosságot mérnek, nincsenek tekintettel az egyes fázisokra, és saját bevallásuk szerint is „gyors teszt”-ek, ennek következtében pontatlanok, nem validáltak, és egyoldalúan, a negatív megélelések, élmények, azaz a tünetek felől közelítenek. Ezzel együtt alkalmasak arra, hogy az esetleges kiegészítő veszélyekre figyelmeztessék a kitöltőt, lehetőséget nyújtva alaposabb, szakember általi vizsgálat kérésére, vagy arra, hogy terapeutához forduljon egy negatív eredmény esetén. Ezzel szemben az általam választott kérdőív különböző megközelítéseket alkalmaz: a burnout mellett az érzelmi terhelés mérésére is alkalmas, így lehetővé téve ezek együttes vizsgálatát és összevetését. A kérdőív a burnout-ot három szempont alapján méri. A kérdőív három egysége ezen három szempontra épül. Az első szempont (1-18. kérdés) az úgy nevezett elégedettség-mérés, azaz a pozitív megélelések (ez esetben percepciók) oldaláról mér, ezek hiánya pedig az esetleges negatív tendenciákat jelzi. Ugyan mind a három lista „önteszt”, azaz saját kitöltésű (szemben pl. a mások általi vélemények begyűjtésével, vagy az ún. 360 fokos

vizsgálatokkal), ám a három szempont alapján összeállított, objektivitás tekintetében jelentős különbséget mutató három lista közül ez a legtárgyilagosabb.

A második rész (19-23. kérdés) a stresszkeltő tényezőket a burnout megjelenése szempontjából fontos faktorok szerint vizsgálja, azaz a munka, munkahely, munkatárs és a kliens vonatkozásában kérdez rá a megélésekre, valamint a válaszlehetőségeknél figyelembe veszi a Kasper-féle fázisokat is. E két lista eredményeképpen látszik, hogy a különböző faktorokon belül a percepcióváltás milyen mértékű.

A harmadik rész (24-30. kérdés) a burnout fázisok alapján mér. A listák közül ez a legszubjektívebb mérés, mivel itt a kitöltő az alapján válaszol, hogy ő „hol” érzi magát – természetesen nem közvetlenül (bár ez is megfelelő módszer lehetne, de csak személyes felvétel alapján lehetséges, előkészítéssel) - hanem tünetek, megélések alapján. A kérdések tartalmazzák a tünetek jellemzőit, amelyek alapján a kitöltőnek el kell döntenie, mennyire igazak rá az adott tünetjellemzők. Ezzel rögtön a fázisokba sorolják magukat, kissé szubjektív önértékelést adva ezzel magáról. Ezért a három lista összehasonlításánál ezt, mint a legközvetlenebb, legszubjektívebb megélést kell értékelni, jelentősége akkor lesz, ha szignifikánsan eltér az előző két lista eredményétől.

A kutatásomban a következő összehasonlító vizsgálatokat végzem el:

1. Először összevetem a három burnout- mérési lista eredményeit. Ebből egy átlagos korreláció rajzolódhat ki, továbbá információt ad a kérdőív validitásáról.

2. A három lista alapján való burnout eredményeket átlagolom. Az átlagok kiszámítását „finom” módon végzem (amelyet a 4.3. fejezetben részletesen is kifejtek), nem a részeredmények fázisait átlagolom, hanem az eredeti eredmények pontszámait, és ennek alapján állapítom meg a végső fázis-beosztást, amit későbbi összehasonlítások alapjaként használok.

3. Ezek után három tényezőhöz hasonlítom a burnout fázisait: először a munkában eltöltött időhöz, majd a beosztáshoz, végül – amely talán a leginkább érdekes lehet – az érzelmi terheléshez. Feltételezésem szerint minél magasabb az érzelmi terhelés, annál inkább tolódik a betegfázisok felé az adott személy.

4. Külön megvizsgálom azokat az adatokat, amelyek a várható és normál eloszlástól eltérnek, majd ezeknek az eredményeit összevetem a feltételezésekkel és az előzőkben levonható következtetésekkel. Ezen eltérésekre megpróbálok magyarázatot adni vagy kérdéseket megfogalmazni.

4.2. A mérés körülményei, módja

A szakdolgozatom vizsgálata az agrárminisztériumi dolgozók burnout tüneteit elemzi. Kérdőívemet a minisztériumban dolgozó valamivel több, mint 800 munkatársnak küldtem el. A kérdőívet 210 kollégám töltötte ki, vagyis a dolgozók több mint 25%-a. Ilyen - viszonylag magas - kitöltési arány általános következtetések levonására is lehetőséget teremthetne a minisztérium dolgozóira nézve. A kérdőív mellé csatoltam az alábbi levelet, melyben megkértem munkatársaimat annak kitöltésére.

Kedves Kollégák!

Az Agrárminisztérium dolgozójaként kérném segítségüket diplomamunkám befejezéséhez. Kutatásom témája a burnout és az érzelmi terhelés kapcsolata, ehhez készült egy kérdőív, aminek kitöltésére kérem Önöket.

A teszt kitöltése teljesen anonim módon folyik, kitöltése kb. 10 percet vesz igénybe.

A kérdőív kitöltése akár az Önök számára is hasznos lehet, válaszaik alapján rögtön kapnak egy visszajelzést, amiből kiderül, milyen állapotban érzik magukat a kiégés és az érzelmi terhelés szempontjából.

Természetesen ezt a visszajelzést is csak a kitöltő látja. Nekem, mint szakdolgozónak maga a kutatás elvégzése, és az összadatok aránya lesz érdekes.

Kérem Önöket, töltsék ki minél többen, hogy ebben a félévben befejezhessem diplomamunkám.

A kitöltésre május 8-12. között van lehetőségük.

A kérdőív az alábbi linken érhető el.

<https://vt.creado.hu/tests/3/>

Segítségüket előre is nagyon köszönöm!

Üdvözlettel,

Goda Domonkos

tanügy-igazgatási referens

Agrárminisztérium

Agrárszakképzési Főosztály

A kérdőívvel kapcsolatban több pozitív visszajelzést is kaptam munkatársaimtól, többen érdekesnek találták azt, és volt, aki kifejezetten hasznosnak értékelte a tesztet. Az érdeklődést jelzi, hogy alig több, mint egy nap alatt már 170-en kitöltötték a tesztet. Ez azt valószínűsíti, hogy a téma kurrens, és az embereket érdekelné a saját személyes nehézségeik megoldásaként is, szakértők által, professzionális keretek között végzett felmérés, tanácsadás formájában. Feltételezésem, hogy a sikeresség egyik oka a kérdőív kitöltése után rögtön olvasható értékelés volt.

4.3. Teszt eredményei és elemzése

4.3.1. Eredmények

A teszt eredményeit táblázatban összegeztem, amelynek egy részletét szemléltetés céljával a dolgozatban is közlöm (lásd *1. táblázat*). A kérdőív alapján az egyes kitöltők neve vagy anonim kódja (lásd *Név*) mellé rendeltem a munkahelyen eltöltött évek számát (lásd *Idő*), a beosztásukat (lásd *Beosztás*), a kapott pontszámokat - a teszt három kérdéssorának megfelelően három oszlopba feltüntetve őket - (lásd *Pontszám 1.*, *Pontszám 2.*, *Pontszám 3.*), valamint a pontszámoknak megfelelő fázisokat (*Eredmények 1.*, *Eredmények 2.*, *Eredmények 3.*)

Név	Idő (Év)	Beosztás	Pontszám 1.	Pontszám 2.	Pontszám 3.	Pontszám E	Eredmény 1.	Eredmény 2.	Eredmény 3.
Anonim Kitöltő 1588937294	15+	helyettes államtitkár, államtitkár (felsővezető)	15	12	21	3	idealizáló	idealizáló	egészséges realizmus
Anonim Kitöltő 1588926993	0-5	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	13	18	20	7	egészséges realizmus	egészséges realizmus	egészséges realizmus
Anonim Kitöltő 1588920774	0-5	munkatárs, referens	7	24	16	7	stagnálás	stagnálás	stagnálás
Anonim Kitöltő 1588924721	15+	munkatárs, referens	5	30	13	9	frusztráció	frusztráció	frusztráció

1. táblázat: A kérdőív eredményei I. (saját szerkesztés)

A burnout vizsgálat három egységéhez különböző pontszámrendszerek tartoznak a kérdésekre adott válaszokért kapható pontszámok alapján. A fázisokat az első listában egy 1-től 20-ig tartó pontskálán való elhelyezkedés határozza meg. Az apátiához tartozó

pontszámok 1-től 3-ig terjednek, a frusztráció tartománya 4-től 6-ig, a stagnálás 7-től 10-ig, a egészséges realizmus 11-től 14-ig, az idealizáció pedig 15-től 18-ig (lásd 2. táblázat).

Fázisok	Ponthatárok
Apátia	1-3
Frusztráció	4-6
Stagnálás	7-10
Egészséges realizmus	11-14
Idealizáció	15-18

2. táblázat: A burnout kérdőív 1. részének ponthatárai (saját szerk.)

A második egység pontskálája 5-től 40-ig terjed. Az apátia tartománya 35-től 40-ig, a frusztráció 29-től 34-ig, a stagnálás 21-től 28-ig, az egészséges realizmus 15-től 20-ig, az idealizáció 5-től 14-ig tart (lásd 3. táblázat).

Fázisok	Ponthatárok
Apátia	35-40
Frusztráció	29-34
Stagnálás	21-28
Egészséges realizmus	15-20
Idealizáció	5-14

3. táblázat: A burnout kérdőív 2. részének ponthatárai (saját szerk.)

A kérdőív harmadik egységben legkevesebb 9, legfeljebb 23 pontot lehetett kapni. Az apátia tartománya 9-től 11-ig terjed, a frusztráció 12-től 14-ig, a stagnálás 15-től 16-ig, az egészséges realizmus 17-től 21-ig, idealizáció 22-től 23-ig (lásd 4. táblázat).

Fázisok	Ponthatárok
Apátia	9-11
Frusztráció	12-14
Stagnálás	15-16
Egészséges realizmus	17-21
Idealizáció	22-23

4. táblázat: A burnout kérdőív 3. részének ponthatárai (saját szerk.)

Az értékeléshez a lehető legpontosabb eredmények megadására törekedtem, ezért nem a szakaszt, hanem a szakaszon belüli pontos pontszámot vettem az átlag számítás alapjául. A pontszám ugyanis nem csak azt mutatja meg, hogy melyik fázisban van az adott kitöltő, hanem a szakaszon belül jelez egy tendenciát is, vagyis, hogy az adott fázis tartományán belül hol helyezkedik el, inkább alá vagy inkább fölé hajlik-e az átlagnak. Az egyes kitöltők három pontszámának ennek megfelelően megadtam egy bizonyos súlyozott kalkulációját a következők alapján. Minden fázishoz társítottam 1-től 5-ig egy státuszszámot az apátia fázisától az idealizációig növekvő sorrendben (apátia:1, frusztráció: 2, stagnálás: 3, egészséges realizmus: 4, idealizáció: 5). Az egyes szakaszokhoz tartozó pontszámok átlagát feleltettem meg az adott szakaszhoz tartozó státuszszámnak, és ehhez viszonyítva, arányosan adtam meg az egyes pontszámok súlyozott kalkulációját (lásd Kalk.1., Kalk. 2., Kalk. 3.). A kérdőív első egységében például az egészséges realizmus fázisának tartománya 11-től 14 pontig terjed, ennek átlaga 12,5, amelynek a 2-es státuszszám felel meg. Ez a tartomány hat 0,17-es egységre osztható, így a 12,5-höz viszonyítva a 11 pont 3,5; a 12 pont 3,83; a 13 pont 4,17; a 14 pont pedig 4,5 (lásd 5. táblázat).

Pontszám 1.	Pontszám 2.	Pontszám 3.	Pontszám E	Eredmény 1.	Eredmény 2.	Eredmény 3.	Kalk.1.	Kalk 2.	Kalk 3.	Kalk. össz.	Kalk. Kerek
15	12	21	3	I	I	ER	4,5	4,65	4,5	4,55	5
13	18	20	7	ER	ER	ER	4,17	3,9	4,25	4,11	4
7	24	16	7	S	S	S	2,5	3,07	3,5	3,02	3
5	30	13	9	F	F	F	2	2,3	2	2,1	2

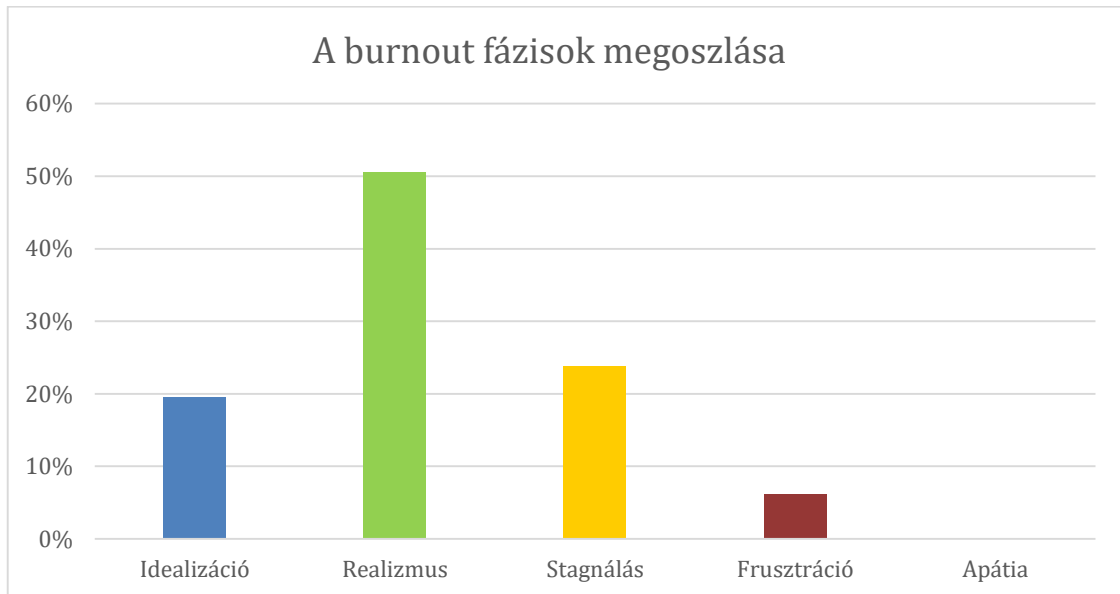
5. táblázat: A kérdőív eredményei II. (saját szerk.)

A kérdőív továbbá mérte a kitöltők érzelmi terhelését is egy 1-től 10-ig terjedő skálán, amelyen az érzelmi terhelés mértéke arányosan nő a megadott számokkal (1: kis érzelmi terhelés, 10: nagy érzelmi terhelés) (lásd Pontszám E.). Ezeket a súlyozott eredményeket átlagoltam (lásd Kalk. össz.), és a kerekített eredmények (lásd Kalk. Kerek) alapján végeztem az elemzést.

4.3.2. Elemzés

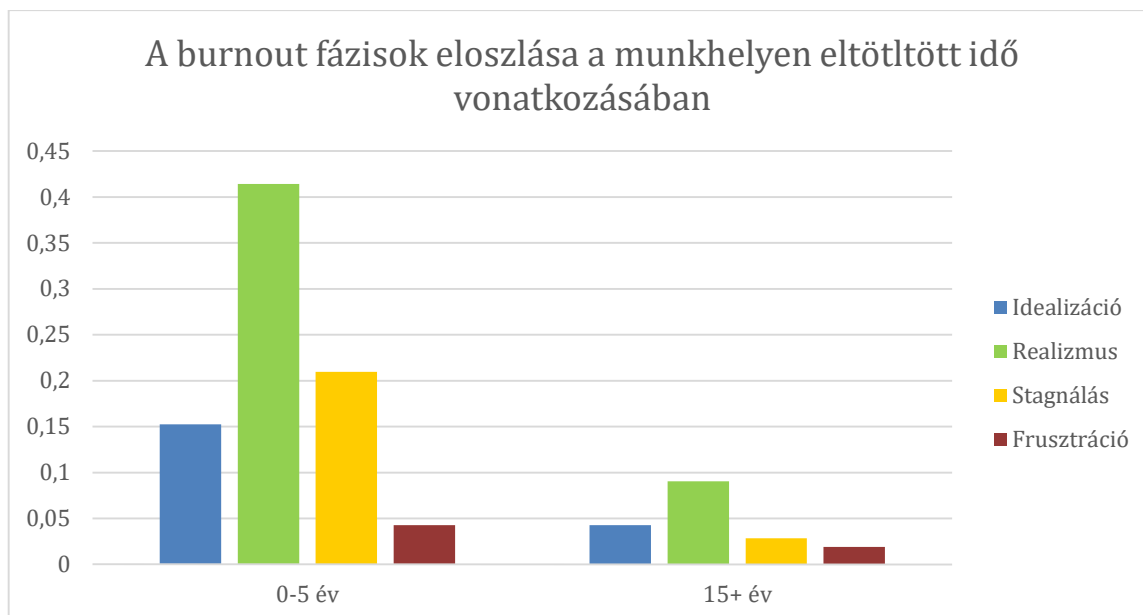
Összesítve az adatokat a kitöltők 20%-a helyezkedik el az idealizmus fázisában, 50%-a az egészséges realizmusban, 24%-a a stagnálásban, és 6% a frusztrációban. Az apátia fázisa nagyon ritka, amit a jelen vizsgálat is bizonyít, ugyanis egyik kitöltő sem került ebbe a fázisba (lásd 3. ábra). Tehát a kitöltők fele helyezkedik el az egészséges

realizmus fázisában, közel negyede a stagnálás fázisában, ötöde az idealizmusban, és a frusztráció fázisába pedig 13 fő esik.



3. ábra: A burnout fázisok megoszlása (saját szerkesztés)

Három szempont alapján elemeztem a kitöltők eredményeit: a munkahelyen eltöltött évek, a beosztás, illetve az érzelmi terhelés alapján. Először a munkahelyen eltöltött évek szerinti megoszlást vizsgáltam. A kérdőív kitöltése során a kitöltők három lehetőség közül választhattak: 0-tól 5 évig, 5-től 15-ig, illetve 15 vagy annál több éve. Érdekesnek találtam, hogy az 5-15-ig terjedő intervallumba egyik kitöltő sem tartozott. A kitöltők 82%-a öt vagy annál kevesebb éve dolgozik a munkahelyén, 18%-uk tizenöt vagy annál több éve. Az előbbiekből 15% az idealizáció fázisában van, 41% az egészséges realizmusban, 21% a stagnálás, 3% pedig a frusztráció fázisában helyezkedik el. A tizenöt éve vagy annál több ideje a munkahelyükön dolgozók megoszlása a következő: idealizáció 4%, egészséges realizmus 9%, stagnálás 3%, frusztráció 2% (lásd 4. ábra). Az 0-tól 5 évig tartó tartományban az egészséges realizmus fázisa kiemelkedően a leggyakoribb, ehhez képest közel feleannyi a stagnálás, harmada az idealizáció fázisába tartozók száma, a frusztráció fázisában elhelyezkedők százaléka a legkevesebb. A 15 +-os tartományban hasonló tendenciát tapasztaltam: az egészséges realizmus a leggyakoribb, utána az idealizáció fázisa következik, majd a stagnálás közel azonos arányban, a frusztráció pedig itt is a legkevésbé gyakori.



4. ábra: A burnout fázisok eloszlása a munkahelyen eltöltött idő vonatkozásában (saját szerk.)

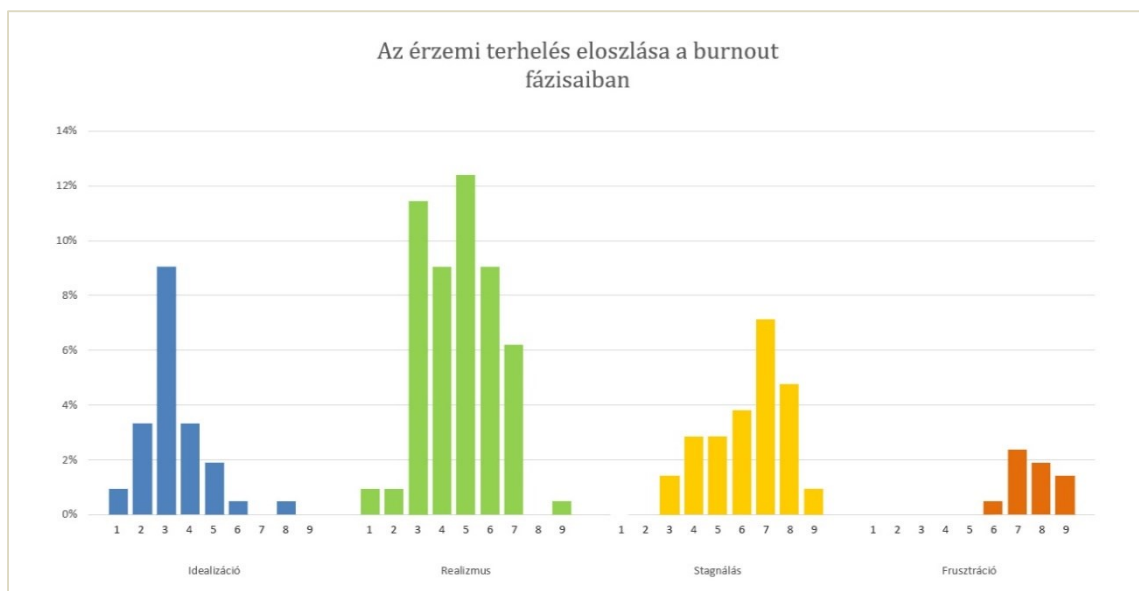
Ezután a beosztás szerinti megoszlást vizsgáltam az egyes fázisok között. A kérdőívben három kategóriát állapítottam meg: munkatárs, referens; osztályvezető, főosztályvezető (középvezető); valamint helyettesállamtitkár, államtitkár. A válaszadók 83,3%-a (175 fő) a munkatársak közé tartozik, 14,8%-a (31 fő) a középvezetők közül kerül ki, és 1,9%-a (4 fő) pedig felsővezető. A munkatársak burnout fázis megoszlása a következők szerint alakul: idealizáció fázisában 18,9%, az egészséges realizmus fázisában 49,7%, a stagnálás fázisában 26,3%, a frusztráció fázisában 5,1%. A középvezetők szintjén az idealizáció fázisába 19,4%, az egészséges realizmus fázisába 54,8%, a stagnálás fázisába 12,9%, a frusztráció fázisába 12,9% tartozik. A felsővezetők közül négyen (21%-a a minisztériumban dolgozó helyettes államtitkároknak és államtitkárnak) töltötték ki a kérdőívet, amelyből két fő az idealizmus fázisában, két fő pedig az egészséges realizmus fázisában helyezkedik el. A stagnálás és a frusztráció fázisába egyik felsővezető sem tartozik, az idealizáció és az egészséges realizmus fázisának megoszlása így 50-50 %-os (lásd 5. ábra). Az egészséges realizmus fázisának gyakorisága mind a munkatársak, mind a középvezetők között kiemelkedő, az előbbieknél magasabb a stagnálás fázisába tartozók aránya, mint az idealizmusban lévőké, az osztályvezetőknél viszont több volt az idealizáló a stagnálókhoz képest. A frusztráció fázisában elhelyezkedők száma kevés, de a középvezetők között ugyanolyan arányban vannak jelen, mint a stagnálók.



5. ábra: A burnout fázisok eloszlása a munkahelyi beosztás vonatkozásában (saját szerk.)

Ezután az érzelmi terhelés és a burnout fázisai közötti összefüggés szempontjából elemeztem a kapott eredményeket. Az idealizáció fázisában a tízes skálán 1-estől az 5. szintig terjed az érzelmi terhelés, ezek közül százalékos arányban kiemelkedő a 3-as terheltségi szint (9 %). Az egészséges realizmus fázisában az érzelmi terhelés az 1-es és a 7-es szintek közötti tartományba esik, viszonylag nagy szóródással, bár az 1-es és 2-es szinten csupán 1-1% van, 3-tól 6-ig közel azonos arányú megoszlásban (10%; 10%; 13%; 9%), a 7-es szinten kevesebben helyezkednek el (6%). A stagnálás fázisában 3-tól 9-ig tart a terhelés tartománya, ebben a fázisban is hasonlóan nagy a szóródás, vagyis van, aki nagyon kis mértékben él meg érzelmi terhelést a munkája során, és van, aki nagyon nagymértékben, a terhelés megélése tehát nagyon széles skálán mozog. A legjellemzőbb ebben a fázisban a 6-os, 7-es és a 8-as szint, vagyis a stagnálás fázisában már egyértelműen magas az érzelmi terhelés megélése. A frusztráció fázisának tartománya a 7-es és a 9-es szint közé esik, tehát a kitöltők ebben a fázisban - kivétel nélkül – súlyosnak ítélik meg az érzelmi terhelésüket. (lásd 6. ábra).

A válaszadók érzelmi terhelésére és a burnout fázisaikra vonatkozó eredmények összevetése során az idealizáció fázisától a frusztrációig egy növekvő tendenciát tapasztaltam az érzelmi terhelés skáláján: az idealizáció fázisában kismértékű, az egészséges realizmusban közepes, a stagnálásban nagyobb (mindkét fázisban meglepően nagy a szóródás), a frusztrációban pedig egyértelműen magas az érzelmi terhelés megélése. Az érzelmi terhelés és a burnout fázisok között tehát jól kimutatható és jelentős összefüggés van, amely összefüggés egyenes arányú (lásd 7. táblázat).



6.ábra: Az érzelmi terhelés eloszlása a burnout fázisaiban (saját szerk.)

Burnout fázisok	Érzelmi terhelés								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Idealizáció</i>	1%	3%	9%	3%	2%	0%	0%	0%	0%
<i>Egészséges realizmus</i>	1%	1%	11%	9%	12%	9%	6%	0%	0%
<i>Stagnálás</i>	0%	0%	1%	3%	3%	4%	7%	5%	1%
<i>Frustráció</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	1%

6.táblázat: A burnout fázisok és az érzelmi terhelés összefüggései (saját szerk.)

4. 4. Következtetések, javaslatok

4.4.1. Következtetések

A három burnout lista összesített eredményeiből a felmért populáció burnout terhelésére és érzelmi terhelésére vonatkozóan azt tapasztaltam, hogy a kitöltők fele (50%) az egészséges realizmusban, ötöde (20%) az idealizációs fázisban van, míg közel harmaduk terhelt kimutathatóan a burnout valamely „beteg” fázisainak szintjén (24% stagnálás, 6% frusztráció). Összehasonlító adatok hiányában nincs módomban összevetni ezeket az eredményeket a lakosság egészének vagy más populációnak a terheltességével. Az eredmény értékelése a kitöltők szervezetével való együttműködésben lenne lehetséges és helytálló, ami egy professzionális megbízás esetén valósulhatna meg a szervezet vezetőivel és a HR osztállyal együttműködve, a HR adatok hozzáféréssel és használatával. Ennek hiányában a következőkben saját feltételezéseimet ismertetem. Általában az egészséges realizmus ilyen magas aránya párosulva az idealizáció

ugyancsak jelentős százalékos arányával a munkatársak jó érzelmi állapotából, továbbá a jó munkahelyi légkör és a vezetés humánus, adekvát és szakértő magatartásából következik. A felmérés során tapasztalt eloszlás egy másik oka lehet, hogy a minisztériumi munkavállalók nagy többsége kevés időt töltött az adott munkakörben (82%-uk esik a 0-5 év intervallumba). Ez indokolhatja az idealizációs fázisban való nagy számot (20%), sőt oka lehet az egészséges realizmus 50%-os arányának is. Ha lenne módunk összevetni a fluktuációval ezt az adatot, a HR számára érdekes következtetéseket lehetne levonni, amelynek pozitív vagy negatív mérlegelése a betanítások költségétől is függhet. Az, hogy a betegfázisok, azaz a stagnálás és a frusztráció is majdnem harmad arányban jelen van – dacára a munkakörben töltött kevés időnek – arra utalhat, hogy a jelentős érzelmi terhelés gyorsan erodál. Valószínűsítem a nagy mértékű érzelmi munka szükségességét is, amely egy közigazgatási szervezetben más megítélés alá eshet, mint egy gazdasági szervezetnél, tehát jellegénél fogva érthető és indokolt lehet. Mindez, bár nem a szakdolgozat kitűzött hipotézise, de önmagában is érdekes eredmény, a felmért populáció állapotára vonatkozóan olyan adat, amelyet érdemes lenne a vezetőkkel megosztani, és reagálni a pszichés egészségügyi helyzetre. Alighanem a vezető hozzáállással, az empowerment irányú készségek alkalmazásával az - egyébként érthető feszes lojalitás-elvárás okozta - érzelmi terhelés csökkenthető lenne.

A konkrét eloszlás adatainak értékelése és értelmezése után a következő vizsgálható összefüggés a három féle burnout vizsgálati lista összevetéséből adódik. E három lista korrelációjából következik egy pozitív valószínűség a kérdőív validitásáról és a kitöltők megélésének koherenciájáról, azaz szignifikánsan több szempontból közelítve is hasonló módon sorolták be magukat (lásd 7. táblázat).

	Idealizmus	Egészséges realizmus	Stagnálás	Frusztráció	Apátia
1. lista	22%	43%	27%	7%	0
2. lista	25%	47%	26%	1%	0
3. lista	23%	50%	10%	14%	3%

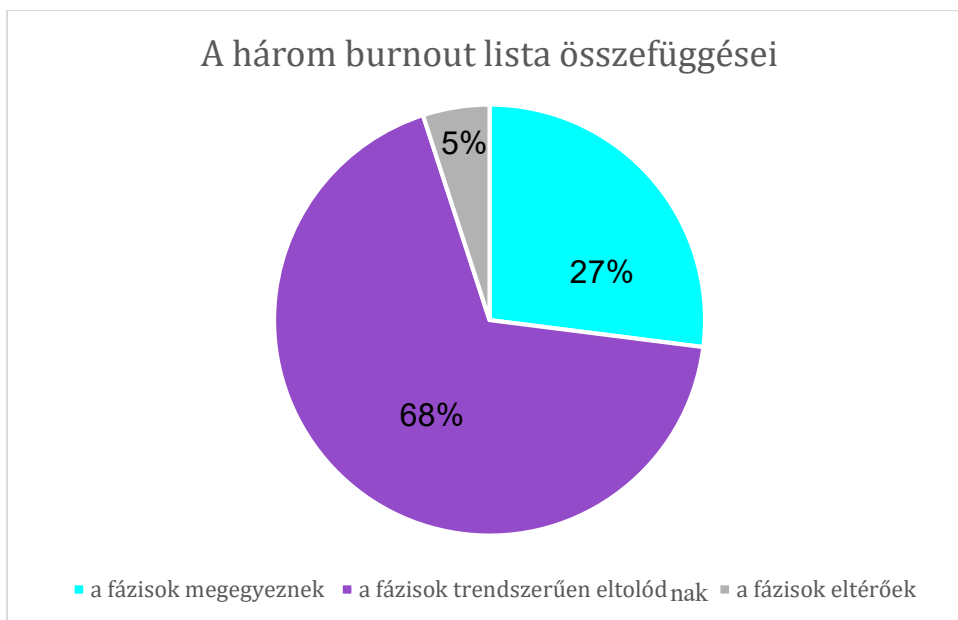
7. táblázat: A három lista fázis-eloszlásának korrelációja (saját szerk.)

A listák közötti nagy egybeesés melletti kis eltérésekből két következtetésünk lehet. Ahol a harmadik lista burnout fázist jelölő státuszszámokra vonatkozó eredményei negatív irányba tolódnak (5%, azaz 11 fő a 210 kitöltőből) az első két lista

eredményeihez képest, ott arra következtethetünk, hogy ilyen arányban élik meg szubjektíven rosszabbul a helyzetüket, mint ahogy – szintén saját maguk pontozásával – kicsit objektívebb megközelítéssel, adat szerűen látják. Ezekben az esetekben a dolgozók nincsenek veszélyben, így ez relatívan könnyebb helyzet. Az okok kutathatóak, lehetnek személyes vagy szervezeti jellegűek, és alighanem összefügg a fentebb már említett szervezeti, közigazgatási vagy közszférára jellemző speciális követelményekkel. Tudatosítással és munkahelyi, illetve vezetői intervencióval ez a probléma jól kezelhető, nem egészségügyi, vagy patológiás helyzet, hanem vezetéstudományi, illetve kulturális kérdés. Ennek részletes tárgyalása nyilván messze meghaladja jelen dolgozat kompetenciáját.

Ahol a harmadik lista eredményei kedvezőbbek, mint az első kettő eredményei, ott a dolgozók „veszélyben” vannak, ugyanis szubjektíven nem élik meg olyan súlyosan a helyzetüket, mint amilyen mértékben objektívan annak tartják. Az ilyen esetekben is az első lépés a tudatosítás, azonban ezeknek a helyzeteknek a kezelése már meghaladja a munkahelyi kompetenciák körét, már szakemberek segítségére, stressz kezelő tréningekre vagy egyéni terápiára van szükség. Erre az esetre azonban a kitöltők között nem volt példa. Ez azt is jelenti, hogy nincs ilyen „veszélyhelyzetben” való dolgozói populáció, ami tényszerűen pozitív. Ha mögé próbálunk nézni, akkor nem feltétlenül ilyen pozitív a következtetésünk, mert ez azt is jelenti, hogy nincs olyan kompenzáló emberi, humán tényező, ami az egyébként objektíve súlyosabb burnout állapotot szubjektíve csökkentené, kompenzálná. A gazdasági szervezetekben előfordul, hogy az egyébként súlyos burnout helyzet okozta panaszokat valamelyik faktor mentén való kompenzálás oldja (például a munkatársakkal való jó kapcsolat, vagy a kliensekkel való élvezetes és értelmes munka, és annak élménye, sikere kompenzálni tudja olykor az esetleg alacsony fizetéseket, vagy problémás munkahelyi körülményeket is).

Tehát azt látjuk, hogy a három lista vagy azonos sávba sorolt (27%), vagy trendszerűen eltolódva (68%) hasonló, de érthető és értelmezhető eltéréssel, 2,00 ponton belüli különbséggel (a súlyozott kalkulációk közötti különbségekre vonatkozik) (lásd 7. ábra).



7.ábra: A három burnout lista összefüggései (saját szerk.)

Ez nem furcsa adat, csupán annyit jelent, hogy a kitöltő a fázisokon belül összességében a fázishatárok közelében van, nem tisztán az egyikben vagy a másikban. Összesen körülbelül 5%-nál (9 fő 2,00-nál nagyobb, 2 fő pontosan 2,00 eltéréssel) a három listán való besorolásban nagy (azaz 2,00 pontnál nagyobb) különbség van, és ez minden esetben a harmadik, azaz legszubbjektívebb lista negatív tényezőjéből adódik. Tehát az összes eltérés olyan irányú, ahol az objektívebb módon mérhető adatokhoz képest szubbjektíven éli meg rosszabbul a kitöltő a helyzetét.

A következőkben összehasonlítom az összevont burnout listák adatait a munkahelyen eltöltött idő, a beosztás szerinti megoszlás adataival és az érzelmi terheléssel. Az összesített burnout adatok és az ilyen típusú munkában eltöltött idő összehasonlítása szerint kirívó adat, hogy hiányzik az 5-től 15 évig egy munkakörben dolgozók rétege, amely nem a felmérést, illetve annak célját, hanem a felmért munkahely sajátosságát jellemzi. A kitöltők között tehát vagy 5 évnél kevesebb időt, vagy 15 évnél hosszabb időt eltöltők szerepeltek, amelyből nem következik, hogy nincsenek olyanok, akik a kettő közötti időintervallumba esnének bele (lehetséges, hogy van, csak nem szerepel a kitöltők között), ám mindenképpen érdekes adat, amely az én következtetésemet is befolyásolja valamelyest. Feltételezhetjük, hogy vagy friss munkaerő van ezeken a helyeken, mert nagy a fluktuáció, vagy a nagy szakértelem miatt, a nem nagy ambíciót kívánó helyeken meg tudtak maradni azok, akik jól túrték a változásokat. A szakértő, idő szempontjából középkategória (5-15 év) azért hiányozhat,

mert vagy nehezen viselték az érzelmi terhelést, vagy gyors átmeneti lehetőségek vannak más államaparátusbeli vagy gazdasági területekre. Látható, hogy nincs szignifikáns és adott irányba trendszerűen jellemző eltolódás az öt éven belüli populáció (idealizáció: 18%, egészséges realizmus 51%, stagnálás 26%, frusztráció 5%) burnout terheltsége és a tizenöt évnél több ideje egy munkakörben lévőké között (idealizáció 24%, egészséges realizmus 50%, stagnálás 16%, frusztráció 11%). Meglepő eredmény, hogy a több ideje egy munkakörben lévőek között magasabb relatíve az idealizációs fázisban lévőek aránya. Összességében a munkában eltöltött idő és a burnout fázisai között nem látható összefüggés, az eloszlás nagyon hasonló a különböző időtartományokban.

Az összesített burnout adatok és a beosztás között vizsgálva az összefüggéseket az látható, hogy – a számosságukból következő eltérésektől eltekintve – az eloszlás hasonló tendenciát mutat a különböző beosztási szinteken. Tehát a beosztás sem befolyásolja döntően a burnout fázisok szintjét. Várható volt, hogy a karrier út magasabb fázisaiban, több váltást és megújulást (idealizációs lehetőséget) megélve a magasabb beosztásokban kedvezőbb képet kapunk, de ez a jelen vizsgálatban csak a felsővezetés esetén teljesül (az idő faktorral összevetve, ezt valószínűleg a friss kinevezésekből fakadó még friss erőállapotok indokolják). Ha az utolsó két adatsort nem csak magában, hanem együtt is vizsgáljuk, akkor az is kiderül, hogy a vezetés sem tapasztaltabb, mint a munkatársi, beosztotti réteg, ami szintén érdekes, a gazdasági szférára nem jellemző közigazgatási sajátosság lehet.

Az összesített burnout adatok és az érzelmi terhelés összehasonlításából következnek a döntő megállapítások, amelyek alátámasztják a kutatásom hipotézisét. Az érzelmi terhelés egyértelmű és szignifikáns összefüggést mutat a burnout fázisok alakulásával. A vizsgálat bizonyítja, hogy egyenes arányú összefüggés áll fenn az érzelmi terhelés és a burnout fázisok, tehát a kiégés között. Ebből egyrészt arra következtethetünk, hogy az érzelmi terhelés fokozza a valószínűségét a kiégés kialakulásának. Ez korrelál a korábban elméleti részben tárgyaltakkal. Másrészt megállapítható, hogy a burnout stagnálás, frusztráció, valamint apátia fázisaiba lévőek komolyabb érzelmi terhelést élnek meg, mint az egészséges fázisban lévőek. Ez összhangban van az elméleti anyagban tárgyalt burnout patológiás vizsgálatokkal és a tünetekre vonatkozó megállapításokkal. Érdekes eredmény az egészséges realizmus és a stagnálás fázisában megfigyelhető nagy szóródás, az érzelmi terhelés megélése meglehetősen széles skálán mozog (hét különböző szinten helyezkednek el a kitöltők). Komoly következtetések levonására ezen mértékű adatmennyiség nem alkalmas. Ezen eredmény egyik oka lehet az érzelmi terhelés

általánossága, és hatásának széles skálán, rövid idő alatt való különböző megélése. Ezenfelül ugyancsak meglepő és érdekes eredménynek találok az egészséges realizmus fázisába tartozók 6%-ának 7-es szintű érzelmi terheltségét (lásd 6. ábra: *Az érzelmi terhelés eloszlása a burnout fázisaiban*). Ennek egy lehetséges oka, hogy az egészséges realizmus 7-es terheltségi szintű populációja a 0-tól 5 évig tartó munkahelyen eltöltött idő tartományba tartozik, így az érzelmi terhelést már tapasztalják, azonban a burnout megélése az idő rövidsége miatt még nem jelentkezik. Mivel nem észlelik a burnout kialakulását, nagyobb mértékű veszélynek vannak kitéve, ezért ennek kezelése a legközvetlenebb és sürgetőbb vezetői és egészségügyi beavatkozást követelné.

Összességében a bevezetésben felvetett hipotézisemet igazolva az érzelmi terhelés és a burnout összefüggenek. Az érzelmi terhelés egyértelmű és szignifikáns, egyenes arányú összefüggést mutat a kiégéssel és annak fázisaival. A kutatás azt mutatta ki, hogy a kiégés keletkezésében nem feltétlenül és nem közvetlenül döntő tényező - az egyébként érzelmi terheléssel járó munka során – sem az eltöltött idő, sem a beosztás. Döntő tényező azonban maga az érzelmi terhelés és annak mértéke. Ezt a megállapítást merész lenne általánosítani, azonban további vizsgálatokra és kutatásokra ösztönözhet a témában.

4.4.2. Javaslatok

A konkrét kutatás mentén a kitöltést elvégző szervezet és munkatársai számára a következő javaslatokkal élnék.

Első lépésben belső megoldásokat javasolnék. A vezetési stílus és a vezetők készségeinek fejlesztése mentén alakítható és javítható a vezetői bevonás-támogatás mértéke, amelynek mentén a munkatársak relatív érzelmi terhelése csökkenthető. A következő szinten a külső szakértői beavatkozások lehetősége áll: a veszélyeztetett populáció konkrét személyeinek stresszkezelő tréninget vagy személyes terápiás támogatást javasolnék nyújtani. A helyzet nem súlyos, illetve nem nagymértékű, de a munkáltató és a munkavállaló számára egyaránt gazdaságos a szakmai munkában és kapcsolati rendszerben is már jártas munkaerő megtartása. Ennek pótlása a munkáltató részéről, vagy a váltás és újrakezdés a munkavállaló részéről lényegesen nehezebb és nagyobb költségű, mint a preventív eljárások és terápiák. A konkrét javaslatok egy valós tanácsadási helyzetben a vezetéssel és a munkatársak minél szélesebb körű bevonásával megvalósítható több szintű szervezetfejlesztés lehet, elsősorban kultúra- és készségfejlesztési szinteken.

Általános preventív jelleggel a munkatársak körében elkezdhető lenne a burnout jelenség és annak percepciók hatásáról való tudatosítási munka. A kiégés nem egy pirulával gyógyítható betegség, hanem az életmóddal, az egész személyiséggel, és annak életével összefüggő következmény, amely a pályaorientációtól kezdve a karrierút egészén át tart, s mivel percepciók változásról van szó, a tudatosság döntő tényező mind a kialakulás, mind a megelőzés tekintetében.

5. Összefoglalás

A szakdolgozatom első felében körül jártam a burnout elméleti hátterét, majd a második felében egy konkrét szervezetnél – az Agrárminisztériumban - végzett burnout felmérés menetét és eredményét mutattam be. A szekunder kutatás során a kiégés jelensége mellett kitértem az érzelmi terhelés ismertetésére, amely kapcsán érintettem az érzelmi intelligencia fogalmát is (mivel a kutatásom szempontjából kevésbé releváns, a dolgozatomban nem térek ki részletesen). A dolgozat második részében bemutatott burnout vizsgálatot tartalmazó kutatás hipotéziseként az érzelmi terhelés és a kiégés kölcsönös összefüggését fogalmaztam meg. Hipotézisemet mind az elméleti kutatás, mind pedig a burnout kérdőív eredményei igazolták. Az összefüggés egyértelmű és szignifikáns. A kutatásomhoz felhasznált kérdőív, amely a burnout öt lépcsős modelljére épül (Edelwich-Brodsky, 1980; hivatkozva: Kasper, 1991), az érzelmi terhelés mellett a kiégést elégedettség szempontjából, a stresszkeltő tényezők (munka, munkahely, munkatárs, kliens) mentén, illetve a burnout -fázisok tünetegyüttese alapján méri. Vizsgálatom továbbá kitért a kiégés és az adott munkakörben eltöltött idő, illetve a beosztás összefüggéseinek elemzésére is, mely során arra az eredményre jutottam, hogy egyik tényező sem befolyásolja döntően a burnout kialakulását. A minisztérium burnout vizsgálatban résztvevőinek burnoutfázis-eloszlására vonatkozó eredménye pozitív képet mutat: a válaszadók 70 %-a az egészséges fázisokban (idealizmus, egészséges realizmus) helyezkedik el. A kutatás korlátozott feltételek mellett zajlott, mivel a Minisztérium adatai nem álltak rendelkezésemre, így ezek hiányában fogalmaztam meg feltételezéseket az eloszlásra vonatkozó eredmények okainak feltárására és magyarázatára. Ennek mentén javaslatokat is tettem - mind intézményen belüli, mind külső, szakemberek segítségével történő megoldásokat – , bemutatva azokat a lépéseket, amelyeket érdemes lenne a munkáltatónak megtenni annak érdekében, hogy veszélyeztetett munkaerő ne „égjen ki” és ne hagyja el munkahelyét.

Irodalomjegyzék

Ayman, R; Chemers, M:M.; Friedler, F.E.: The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. In: *The Leadership Quarterly*, Vol. 6., No. 2, 1995, pp. 147-167.

Az Agrárminisztérium Szervezeti és Működési Szabályzata, 2018.
Forrás:https://www.kormany.hu/download/b/6c/71000/AM_SZMSZ_0829-vegl.pdf#!
DocumentBrowse (ulolsó letöltés: 2020.05.10)

Bakó Patrícia: *Érzelmi intelligencia és érzelemészlelés alsó tagozaton*. Neumann János Egyetem, Pedagógusképző Kar, 2019.

Böhle, A., Baumgärtel, M., Götz, M. L., et al.: Burnout of urologists in the county of Schleswig-Holstein, Germany: a comparison of hospital and private practice urologists. *J. Urol.* 165, 2001, pp. 1158-1161.

Brady, Joseph Vincent. The effect of electroconvulsive shock on a conditioned emotional response: the permanence of the effect. In: *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, Vol. 44., 1951, pp. 507-511.

Chen, S. C.. The leaders and followers among the ants in nest-building. In: *Physiological Zoology*, Vol. 10., No. 4., 1937, pp. 437-455.

Cottrell, N. B., Wack, D. L., Sekerak, G. J., & Rittle, R. H.. Social facilitation of dominant responses by the presence of an audience and the mere presence of others. In: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 9. No. 3., 1968, p. 245-260.

Creado Hungarica Kft. szakmai anyagai (Hand-out-ok, online anyagok, hozzáférhetően nem publikált, szakmai-üzleti tevékenységhez használt írások, filmek, segédletek). A szerzők és a tulajdonosok engedélyével.

Csernus Mariann Ilona. *Burnout tréning és esetmegbeszélő csoport- szakmai továbbképzés*, Budapest 2008.

Dashiell, J. F.. *Experimental studies of the influence of social situations on the behavior of individual human adults*, 1935.

Edelwich, J.; Brodsky, A.: *Burn-Out – Stages of Disillusionment in the Helping Professions*. New York 1980.

Freudenberger, H.J.: Staff Burn-out. In: *Journal of Social Issues*, Vol. 30., No. 1, 1974, pp. 159-175.

Hebb, D.O.: Drives and the C. N. S. (conceptual nervous system). In: *Psychological Review*, Vol. 62. No. 4., 1955, pp. 243–254.

Henchy, T.; Glass, D. C.: Evaluation apprehension and the social facilitation of dominant and subordinate responses. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.10. No.4., 1968, pp. 446–454.

Hunt, P.J.; Hillery, J.M.: Social facilitation in a coercion setting: An examination of the effects over learning trials. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.9. No. 6., 1973, pp. 563–571.

Kaspar, G.; Friedberg: *Először tűz és láng, majd kiégés. A burnout szindróma pszichodramatikus kezelése tanár-továbbképzési szupervíziós csoportokban. Az überlingeni Moreno Intézet kolokviumára készült dolgozat, 1991.*

Kovács Mariann; Kovács Eszter; Hegedűs Katalin. Az érzelmek szerepe a lelki kiégés alakulásában. In: *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika* Vol.9. No.3, 2008, pp. 199-216.

Landers, D. M.; Boutcher, S. H. Arousal-performance relationships. In: *Applied sport psychology: Personal growth to peak performance*, szerk. J.M. Williams, CA Mayfield 1986, pp. 163-184.

Lazányi Kornélia R.: *Az érzelmi munkát befolyásoló tényezők – Érzelmi munka az onkológiában.* Vezetéstudományi Intézet, Szervezeti Magatartás Tanszék 2009.

Maslach, C.: Burned-out. In: *Human Behavior*, Vol. 5., 1976, pp. 16-22.

Maslach C.; Jackson S.E.: The measurement of experienced burnout. In: *Journal of Occupational Behavior*, Vol.2, 1981, pp. 99-113.

Mayer, J. D.; Salovey, P.: What is emotional intelligence? In: *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*: szerk.: P. Salovey; D. J. Sluyter, 1997, pp. 3–34.

Michie, S.. Causes and Management of Stress at Work. In: *Occupational & Environmental Medicine*, Vol.59. No.1., 2002, pp. 67-72.

Morvai Veronika: A kiegészi (burnout) szindróma. In: *Foglalkozás – Egészségügy*, Vol. 9, No. 2, 2005.

Nagy Henrietta: *Az érzelmi intelligenciáról.* ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Pszichológiai Intézet 2006.

Paulus, P. B.; Murdoch, P.. Anticipated evaluation and audience presence in the enhancement of dominant responses. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.7. No.3., 1971, pp. 280–291.

Platt, J. J., Yaksh, T.; Darby, C. L.. Social facilitation of eating behavior in armadillos. In: *Psychological Reports*, Vol. 20., No. 3c, 1967.

Rice, Phillip L. *Stress and Health.* California 1999.

Selye János. A Syndrome Produced by Diverse Nocuous Agents. In: *Nature*, Vol. 138, 1936.

Selye János. *Stress in health and disease*, Boston 1976.

Triplett, Norman. The dynamogenic factors in pacemaking and competition. In: *American Journal of Psychology*, Vol. 9, 1898, pp. 507-533.

Yerkes, Robert M.; Dodson, John Dillingham. The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation. In: *Journal of Comparative Neurology and Psychology*, Vol.18., No. 5., 1908, pp. 459-482.

Zajonc, R.B. Feeling and thinking: Preferences need no inferences. In: *American Psychologist*, Vol.35. No.2., 1980, pp. 151–175.

Zajonc, R. B.; Heingartner, A.; Herman, E. M.. Social enhancement and impairment of performance in the cockroach. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.13. No.2., 1969, pp. 83–92.

2. A kutatásban használt kérdőív egy gazdasági életben üzletszerűen részt vevő tanácsadó cég tulajdona, használatára engedélyt kaptam, és arra is, hogy az általam alkalmazott terület populációjára specializáljam, így néhány kérdés szövege megváltozott. A kérdőív egészének publikálására nem kaptam engedélyt, de a kérdőív néhány kérdését itt közlöm.

CREADO

03.

Az én részlegemnél/osztályomon megfelelőek a munkatársak.

Igaz Nem igaz

CREADO

20.

Hogyan gondol a munkahelyére?

Ezt a helyet ki kell bírni valahogy. Amikor belépek, veszek egy nagy levegőt - és amikor kijövök, megkönnyebbülök. Nem is hiszem igazán, hogy lehet ez jobb... reménytelen egy helyzet.	Ez egy munkahely. Arra való, hogy dolgozzunk itt, megkeressük a betevőt, ha lehet, értelmesen. Ez a realitás. Az utóbbi időben olykor elfog a kétely, hogy jó helyen vagyok-e. Sok a panasz, hol ezért, hol azért - másoktól is hallom, ahogy a munkatársakkal beszélgetünk... bizony egyre több az elégedetlenség. Bosszant néha, hogy nem becsülnék meg az érdemeim szerint. De hát ez van - máshol sem feltétlenül jobb.	Az közigazgatásban dolgozni, pláne itt, ebben a minisztériumban - a lehető legjobb munkahely nekem, ideális! A kollégák, főnökök, az elvárások, eljárások tekintetében lehet, hogy még van mit tanulnom, de ez nem baj, előbb utóbb jól fog menni minden, itt támogatnak engem.	Nézegetem az álláshirdetéseket, és keresek... egyre több az idegesítő elem, ahogy itt intézni lehet a dolgokat, az olykor bizarr. Van, hogy úgy érzem, nem kéne ennyit vacakolni, végül is tudom, hogy mi a helyes - és akadékoskodnak... és van, hogy úgy érzem, kár ennyit beletennem - majd rájönnek, ha nem hiszik...	Sokféle munkahely van, ez az, ami nekem most reális és előre visz. Gondok mindenhol lehetnek, itt is van, de sokkal több a pozitívum. Ha a munkát, fizetést, elvárásokat nézem, ez itt így reális és nekem megterül.
A-t választom	B-t választom	C-t választom	D-t választom	E-t választom

26. Mennyire jellemzők Önre az alábbiak?

- a munka is, munkahely, körülmények majdnem ideálisak – Ön nagyon lelkes és motivált
- szívesen segít, akár a kötelezött meghaladó túlmunkában is munkatársainak, ügyfeleinek
- új ötletei is vannak, amelyekkel talán javíthat a munkameneten
- igazán örömteli, hogy van ilyen jó lehetőség is a munkára - nem is annyira munka ez, hanem hivatás – olyasmiről, amit élvezet is csinálni

Semennyire

Kicsit

Nagyon

Teljesen

3. A burnout kérdőív eredményei

Az alábbi táblázat a kérdőívet kitöltő kétszázötven minisztériumi munkatárs burnout vizsgálatra vonatkozó adatait tartalmazza. A dolgozatban ismertetett elemzéseimhez és a kapott eredményekhez ezekkel az adatokkal dolgoztam. (A kérdőív eredményeit tartalmazó táblázat szerkesztési okokból a következő oldalon kezdődik.)

Név	Idő	Beosztás	Pontszám 1.	Pontszám 2.	Pontszám 3.	Pontszám E	Eredmény 1.	Eredmény 2.	Eredmény 3.	Kalk. 1.	Kalk. 2.	Kalk. 3.	Kalk. össz.	Kalk. Kerek
Anonim Kítöltő 158860 8122	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	13	12	20	7	realizmus	idealizáló	realizmus	4,17	4,65	4,25	4,36	4
Anonim Kítöltő 158891 9484	0-5 év	munkatárs, referens	16	12	20	5	idealizáló	idealizáló	realizmus	4,83	4,65	4,25	4,58	5
Anonim Kítöltő 158891 9473	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	14	18	21	6	realizmus	realizmus	realizmus	4,5	3,9	4,5	4,3	4
Anonim Kítöltő 158891 9534	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	14	16	20	4	realizmus	realizmus	realizmus	4,5	4,3	4,25	4,35	4
Anonim Kítöltő 158891 9462	15+ év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	14	12	22	3	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,5	4,65	4,5	4,55	5
Anonim Kítöltő 158891 9555	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	14	14	14	4	realizmus	idealizáló	frusztráció	4,5	4,5	2,5	3,83	4
Anonim Kítöltő 158891 9463	15+ év	munkatárs, referens	13	18	17	2	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,9	3,5	3,86	4

Anonim Költő 158891 9472	0-5 év	munkatárs, referens	11	12	21	7	realizmus	idealizáló	realizmus	3,5	4,65	4,5	4,22	4
Anonim Költő 158891 9704	15+ év	munkatárs, referens	8	26	15	7	stagnálás	stagnálás	stagnálás	2,83	2,79	2,5	2,71	3
Anonim Költő 158891 9456	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	9	28	12	8	stagnálás	stagnálás	frusztráció	3,17	2,5	1,5	2,39	2
Anonim Költő 158891 9562	0-5 év	munkatárs, referens	14	16	22	1	realizmus	realizmus	idealizáló	4,5	4,3	4,5	4,43	4
Anonim Költő 158891 9595	0-5 év	munkatárs, referens	11	26	14	8	realizmus	stagnálás	frusztráció	3,5	2,79	2,5	2,93	3
Anonim Költő 158891 9555	0-5 év	munkatárs, referens	9	16	21	6	stagnálás	realizmus	realizmus	3,17	4,3	4,5	3,99	4
Anonim Költő 158891 9534	0-5 év	munkatárs, referens	18	14	22	3	idealizáló	idealizáló	idealizáló	5,5	4,5	4,5	4,83	5
Anonim Költő 158891 9526	0-5 év	munkatárs, referens	7	18	17	8	stagnálás	realizmus	realizmus	2,5	3,9	3,5	3,3	3

Anonim Kítöltő 158891 9657	0-5 év	munkatárs, referens	16	10	23	8	idealizáló	idealizáló	idealizáló	4,83	4,81	5,5	5,05	5
Anonim Kítöltő 158891 9461	0-5 év	munkatárs, referens	15	18	22	4	idealizáló	realizmus	idealizáló	4,5	3,9	4,5	4,3	4
Anonim Kítöltő 158891 9602	0-5 év	munkatárs, referens	16	18	21	5	idealizáló	realizmus	realizmus	4,83	3,9	4,5	4,41	4
Anonim Kítöltő 158891 9528	0-5 év	munkatárs, referens	14	20	21	5	realizmus	realizmus	realizmus	4,5	3,5	4,5	4,17	4
Anonim Kítöltő 158891 9807	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	16	10	22	2	idealizáló	idealizáló	idealizáló	4,83	4,81	4,5	4,71	5
Anonim Kítöltő 158891 9814	0-5 év	munkatárs, referens	10	20	16	6	stagnálás	realizmus	stagnálás	3,5	3,5	3,5	3,5	4
Anonim Kítöltő 158891 9788	0-5 év	munkatárs, referens	12	24	16	4	realizmus	stagnálás	stagnálás	3,83	3,07	3,5	3,47	3
Anonim Kítöltő 158891 9545	0-5 év	munkatárs, referens	7	32	10	8	stagnálás	frusztráció	apátia	2,5	1,9	1,4	1,93	2

Anonim Költő 158891 9574	0-5 év	munkatárs, referens	11	20	16	6	realizmus	realizmus	stagnálás	3,5	3,5	3,5	4
Anonim Költő 158891 9523	0-5 év	munkatárs, referens	6	22	15	6	frusztráció	stagnálás	stagnálás	3,36	2,5	2,79	3
Anonim Költő 158891 9721	15+ év	munkatárs, referens	12	16	22	5	realizmus	realizmus	idealizáló	4,3	4,5	4,21	4
Anonim Költő 158891 9538	0-5 év	munkatárs, referens	10	26	15	7	stagnálás	stagnálás	stagnálás	2,79	2,5	2,93	3
Anonim Költő 158891 9893	0-5 év	munkatárs, referens	5	26	10	7	frusztráció	stagnálás	apátia	2,79	1,4	2,06	2
Anonim Költő 158891 9567	0-5 év	munkatárs, referens	9	22	16	7	stagnálás	stagnálás	stagnálás	3,36	3,5	3,34	3
Anonim Költő 158891 9787	15+ év	munkatárs, referens	4	26	14	9	frusztráció	stagnálás	frusztráció	2,79	2,5	2,26	2
Anonim Költő 158891 9882	15+ év	helyettes államtitkár, államtitkár (felsővezető)	10	18	19	6	stagnálás	realizmus	realizmus	3,9	4	3,8	4

Anonim Költő 158892 0007	0-5 év	munkatárs, referens	12	24	17	7	realizmus	stagnálás	realizmus	3,83	3,07	3,5	3,47	3
Anonim Költő 158891 9927	0-5 év	munkatárs, referens	10	18	20	6	stagnálás	realizmus	realizmus	3,5	3,9	4,25	3,88	4
Anonim Költő 158891 9649	0-5 év	munkatárs, referens	10	28	11	7	stagnálás	stagnálás	apátia	3,5	2,5	1,5	2,5	3
Anonim Költő 158891 9878	0-5 év	munkatárs, referens	11	34	14	4	realizmus	fruszt- ráció	fruszt- ráció	3,5	1,5	2,5	2,5	3
Anonim Költő 158891 9991	0-5 év	munkatárs, referens	8	16	18	7	stagnálás	realizmus	realizmus	2,83	4,3	3,75	3,63	4
Anonim Költő 158891 9593	0-5 év	munkatárs, referens	13	18	18	6	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,9	3,75	3,94	4
Anonim Költő 158892 0357	0-5 év	munkatárs, referens	14	20	17	4	realizmus	realizmus	realizmus	4,5	3,5	3,5	3,83	4
Anonim Költő 158892 0003	0-5 év	munkatárs, referens	13	16	17	3	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	4,3	3,5	3,99	4

Anonim Költő 158891 9661	0-5 év	munkatárs, referens	18	16	22	2	idealizáló	realizmus	idealizáló	5,5	4,3	4,5	4,77	5
Anonim Költő 158892 0262	0-5 év	munkatárs, referens	6	20	16	9	frusztráció	realizmus	stagnálás	2,5	3,5	3,5	3,17	3
A.	0-5 év	munkatárs, referens	13	20	20	4	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,5	4,25	3,97	4
Anonim Költő 158892 0433	0-5 év	munkatárs, referens	10	16	21	4	stagnálás	realizmus	realizmus	3,5	4,3	4,5	4,1	4
Anonim Költő 158892 0021	0-5 év	munkatárs, referens	11	18	17	6	realizmus	realizmus	realizmus	3,5	3,9	3,5	3,63	4
Anonim Költő 158892 0218	0-5 év	munkatárs, referens	8	16	21	7	stagnálás	realizmus	realizmus	2,83	4,3	4,5	3,88	4
Anonim Költő 158891 9939	15+ év	munkatárs, referens	10	16	21	5	stagnálás	realizmus	realizmus	3,5	4,3	4,5	4,1	4
Anonim Költő 158892 0463	0-5 év	munkatárs, referens	11	22	19	6	realizmus	stagnálás	realizmus	3,5	3,36	4	3,62	4

Anonim Költő 158892 0377	0-5 év	munkatárs, referens	6	20	18	8	frusz- ráció	realizmus	realizmus	2,5	3,5	3,75	3,25	3
Anonim Költő 158892 0609	0-5 év	munkatárs, referens	11	22	14	8	realizmus	stagnálás	frusz- ráció	3,5	3,36	2,5	3,12	3
D.	15+ év	munkatárs, referens	6	24	20	5	frusz- ráció	stagnálás	realizmus	2,5	3,07	4,25	3,27	3
Anonim Költő 158891 9920	0-5 év	munkatárs, referens	7	24	14	7	stagnálás	stagnálás	frusz- ráció	2,5	3,07	2,5	2,69	3
Anonim Költő 158891 9943	0-5 év	munkatárs, referens	14	24	16	5	realizmus	stagnálás	stagnálás	4,5	3,07	3,5	3,69	4
Anonim Költő 158891 9495	0-5 év	munkatárs, referens	11	16	20	5	realizmus	realizmus	realizmus	3,5	4,3	4,25	4,02	4
K.1	0-5 év	munkatárs, referens	16	18	21	4	idealizáló	realizmus	realizmus	4,83	3,9	4,5	4,41	4
Anonim Költő 158891 9715	15+ év	munkatárs, referens	16	16	22	3	idealizáló	realizmus	idealizáló	4,83	4,3	4,5	4,54	5
Anonim Költő 158892 0774	0-5 év	munkatárs, referens	7	24	16	7	stagnálás	stagnálás	stagnálás	2,5	3,07	3,5	3,02	3

Anonim Kítöltő 158892 0383	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	14	10	22	4	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,5	4,81	4,5	4,6	5
Anonim Kítöltő 158892 0688	0-5 év	munkatárs, referens	3	22	17	9	apátia	stagnálás	realizmus	1,5	3,36	3,5	2,79	3
Anonim Kítöltő 158892 0350	0-5 év	munkatárs, referens	17	16	22	3	idealizáló	realizmus	idealizáló	5,17	4,3	4,5	4,66	5
Anonim Kítöltő 158892 0575	0-5 év	munkatárs, referens	11	22	14	7	realizmus	stagnálás	frusztráció	3,5	3,36	2,5	3,12	3
Anonim Kítöltő 158892 0521	0-5 év	munkatárs, referens	13	14	21	6	realizmus	idealizáló	realizmus	4,17	4,5	4,5	4,39	4
Anonim Kítöltő 158892 0400	0-5 év	munkatárs, referens	12	24	14	5	realizmus	stagnálás	frusztráció	3,83	3,07	2,5	3,13	3
Anonim Kítöltő 158892 0552	0-5 év	munkatárs, referens	12	18	19	7	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	3,9	4	3,91	4
Anonim Kítöltő 158892 0687	0-5 év	munkatárs, referens	11	18	12	4	realizmus	realizmus	frusztráció	3,5	3,9	1,5	2,97	3

Anonim Kitöltő 158892 0756	0-5 év	munkatárs, referens	14	20	21	3	realizmus	realizmus	realizmus	4,5	3,5	4,5	4,17	4
M.M.	15+ év	munkatárs, referens	15	20	20	5	idealizáló	realizmus	realizmus	4,5	3,5	4,25	4,08	4
Anonim Kitöltő 158891 9585	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	4	24	15	9	frusztráció	stagnálás	stagnálás	1,5	3,07	2,5	2,36	2
Anonim Kitöltő 158892 0891	0-5 év	munkatárs, referens	6	26	12	8	frusztráció	stagnálás	frusztráció	2,5	2,79	1,5	2,26	2
Anonim Kitöltő 158892 0941	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	10	22	20	7	stagnálás	stagnálás	realizmus	3,5	3,36	4,25	3,7	4
Anonim Kitöltő 158892 0952	0-5 év	munkatárs, referens	13	20	20	3	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,5	4,25	3,97	4
Anonim Kitöltő 158892 0790	0-5 év	munkatárs, referens	11	18	12	5	realizmus	realizmus	frusztráció	3,5	3,9	1,5	2,97	3
Anonim Kitöltő 158892 1191	0-5 év	munkatárs, referens	13	24	12	7	realizmus	stagnálás	frusztráció	4,17	3,07	1,5	2,91	3

Anonim Költő 158892 1265	0-5 év	munkatárs, referens	13	20	15	4	realizmus	realizmus	stagnálás	4,17	3,5	2,5	3,39	3
Anonim Költő 158892 1029	0-5 év	munkatárs, referens	14	12	22	4	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,5	4,65	4,5	4,55	5
Anonim Költő 158892 0725	0-5 év	munkatárs, referens	10	22	17	5	stagnálás	stagnálás	stagnálás	3,5	3,36	3,5	3,45	3
Anonim Költő 158892 0748	0-5 év	munkatárs, referens	7	18	11	8	stagnálás	stagnálás	apátia	2,5	3,9	1,5	2,63	3
Anonim Költő 158892 1204	15+ év	munkatárs, referens	11	32	11	7	realizmus	frusztráció	apátia	3,5	1,9	1,5	2,3	2
Anonim Költő 158892 1180	15+ év	munkatárs, referens	12	16	20	6	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	4,3	4,25	4,13	4
Anonim Költő 158892 1077	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	15	12	19	4	idealizáló	idealizáló	realizmus	4,5	4,65	4	4,38	4
Anonim Költő 158891 9735	0-5 év	munkatárs, referens	10	24	16	6	stagnálás	stagnálás	stagnálás	3,5	3,07	3,5	3,36	3

Anonim Költő 158892 0517	0-5 év	munkatárs, referens	14	14	21	4	realizmus	idealizáló	realizmus	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	5
E.	0-5 év	munkatárs, referens	14	14	22	3	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	5
Anonim Költő 158891 9646	0-5 év	munkatárs, referens	13	16	21	4	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	4,3	4,5	4,5	4,32	4
Anonim Költő 158892 1190	15+ év	munkatárs, referens	11	22	18	6	realizmus	stagnálás	realizmus	3,5	3,36	3,75	3,75	3,54	4
Anonim Költő 158892 1579	0-5 év	munkatárs, referens	12	18	21	3	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	3,9	4,5	4,5	4,08	4
Anonim Költő 158892 1208	0-5 év	munkatárs, referens	8	18	16	6	stagnálás	realizmus	stagnálás	2,83	3,9	3,5	3,5	3,41	3
Anonim Költő 158892 1699	0-5 év	munkatárs, referens	10	18	18	5	stagnálás	realizmus	realizmus	3,5	3,9	3,75	3,75	3,72	4
B.H.A.	15+ év	munkatárs, referens	16	10	23	3	idealizáló	idealizáló	idealizáló	4,83	4,81	5,5	5,5	5,05	5
Anonim Költő 158892 1431	15+ év	munkatárs, referens	12	20	18	3	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	3,5	3,75	3,75	3,69	4

Anonim Kítöltő 158892 1605	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	12	18	21	7	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	3,9	4,5	4,08	4
Anonim Kítöltő 158892 1299	15+ év	munkatárs, referens	6	24	14	7	frusztráció	stagnálás	frusztráció	2,5	3,07	2,5	2,69	3
Anonim Kítöltő 158892 1182	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	7	20	17	8	stagnálás	realizmus	realizmus	2,5	3,5	3,5	3,17	3
Anonim Kítöltő 158892 1941	15+ év	munkatárs, referens	8	22	19	7	stagnálás	stagnálás	realizmus	2,83	3,36	4	3,4	3
Anonim Kítöltő 158892 2095	0-5 év	munkatárs, referens	18	16	19	4	idealizáló	realizmus	realizmus	5,5	4,3	4	4,6	5
Anonim Kítöltő 158892 2227	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	12	16	22	3	realizmus	realizmus	idealizáló	3,83	4,3	4,5	4,21	4
Anonim Kítöltő 158892 1431	0-5 év	munkatárs, referens	13	20	18	4	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,5	3,75	3,81	4
Anonim Kítöltő 158892 2366	0-5 év	munkatárs, referens	8	14	21	6	stagnálás	idealizáló	realizmus	2,83	4,5	4,5	3,94	4

Anonim Költő 158892 2177	15+ év	munkatárs, referens	13	20	13	3	realizmus	realizmus	realizmus	frusztráció	4,17	3,5	2	3,22	3
Anonim Költő 158892 2216	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	13	12	23	5	realizmus	idealizáló	idealizáló	idealizáló	4,17	4,65	5,5	4,77	5
Anonim Költő 158892 2262	15+ év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	7	22	12	7	stagnálás	stagnálás	stagnálás	frusztráció	2,5	3,36	1,5	2,45	2
Anonim Költő 158892 2094	0-5 év	munkatárs, referens	9	16	19	5	stagnálás	realizmus	realizmus	realizmus	3,17	4,3	4	3,82	4
Anonim Költő 158892 2424	0-5 év	munkatárs, referens	10	18	15	6	stagnálás	realizmus	realizmus	stagnálás	3,5	3,9	2,5	3,3	3
H.M.	0-5 év	munkatárs, referens	11	24	20	5	realizmus	stagnálás	stagnálás	realizmus	3,5	3,07	4,25	3,61	4
Anonim Költő 158892 1985	0-5 év	munkatárs, referens	10	16	21	3	stagnálás	realizmus	realizmus	realizmus	3,5	4,3	4,5	4,1	4
Anonim Költő 158892 2527	0-5 év	munkatárs, referens	17	12	19	4	idealizáló	idealizáló	realizmus	realizmus	5,17	4,65	4	4,61	5

Anonim Kitöltő 158892 2666	0-5 év	munkatárs, referens	14	14	23	4	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,5	4,5	5,5	4,83	5
M.M.2	0-5 év	munkatárs, referens	7	14	21	6	stagnálás	idealizáló	realizmus	2,5	4,5	4,5	3,83	4
Anonim Kitöltő 158892 2709	0-5 év	munkatárs, referens	9	20	21	5	stagnálás	realizmus	realizmus	3,17	3,5	4,5	3,72	4
Anonim Kitöltő 158892 2753	0-5 év	munkatárs, referens	11	16	22	5	realizmus	realizmus	idealizáló	3,5	4,3	4,5	4,1	4
Anonim Kitöltő 158892 2297	0-5 év	munkatárs, referens	15	14	23	3	idealizáló	idealizáló	idealizáló	4,5	4,5	5,5	4,83	5
Anonim Kitöltő 158892 0492	0-5 év	munkatárs, referens	10	28	12	6	stagnálás	stagnálás	frusztráció	3,5	2,5	1,5	2,5	3
Anonim Kitöltő 158892 3176	0-5 év	munkatárs, referens	15	18	20	4	idealizáló	realizmus	realizmus	4,5	3,9	4,25	4,22	4
Anonim Kitöltő 158892 3021	0-5 év	munkatárs, referens	18	16	20	3	idealizáló	realizmus	realizmus	5,5	4,3	4,25	4,68	5

Anonim Költő 158892 2884	0-5 év	munkatárs, referens	7	28	12	7	stagnálás	stagnálás	stagnálás	2,5	2,5	1,5	2,17	2
Anonim Költő 158892 3165	0-5 év	munkatárs, referens	16	18	20	4	idealizáló	realizmus	realizmus	4,83	3,9	4,25	4,33	4
Anonim Költő 158892 3013	0-5 év	munkatárs, referens	7	18	19	4	stagnálás	realizmus	realizmus	2,5	3,9	4	3,47	3
Anonim Költő 158892 3229	0-5 év	munkatárs, referens	15	14	22	3	idealizáló	idealizáló	idealizáló	4,5	4,5	4,5	4,5	5
Anonim Költő 158892 1373	0-5 év	munkatárs, referens	10	26	12	8	stagnálás	stagnálás	stagnálás	3,5	2,79	1,5	2,6	3
J.M. 158892 2917	0-5 év	munkatárs, referens	13	14	21	3	realizmus	idealizáló	realizmus	4,17	4,5	4,5	4,39	4
Anonim Költő 158892 2850	15+ év	munkatárs, referens	15	20	19	3	idealizáló	realizmus	realizmus	4,5	3,5	4	4	4
Anonim Költő 158892 2977	0-5 év	munkatárs, referens	5	24	13	8	frusztráció	stagnálás	frusztráció	2	3,07	2	2,36	2
K.2	0-5 év	munkatárs, referens	16	14	21	3	idealizáló	idealizáló	realizmus	4,83	4,5	4,5	4,61	5

Anonim Kítöltő 158892 3114	0-5 év	munkatárs, referens	17	28	15	3	idealizáló	stagnálás	stagnálás	5,17	2,5	2,5	2,5	3,39	3
Anonim Kítöltő 158892 3652	0-5 év	munkatárs, referens	14	14	22	2	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	5
K.3	0-5 év	munkatárs, referens	13	16	20	4	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	4,3	4,25	4,24	4,24	4
Anonim Kítöltő 158892 3858	0-5 év	munkatárs, referens	14	16	17	6	realizmus	realizmus	realizmus	4,5	4,3	3,5	4,1	4,1	4
Anonim Kítöltő 158892 4740	0-5 év	munkatárs, referens	15	18	22	3	idealizáló	realizmus	realizmus	4,5	3,9	4,5	4,3	4,3	4
Anonim Kítöltő 158892 4721	15+ év	munkatárs, referens	5	30	13	9	frusz- ráció	frusz- ráció	frusz- ráció	2	2,3	2	2,1	2,1	2
Anonim Kítöltő 158892 4622	0-5 év	munkatárs, referens	9	22	17	6	stagnálás	stagnálás	realizmus	3,17	3,36	3,5	3,34	3,34	3
Anonim Kítöltő 158892 5206	15+ év	helyettes államtitkár, államtitkár (felsővezető)	12	14	20	5	realizmus	idealizáló	realizmus	3,83	4,5	4,25	4,19	4,19	4

Anonim Kítöltő 158891 9603	0-5 év	munkatárs, referens	12	8	22	4	realizmus	idealizáló	idealizáló	3,83	4,96	4,5	4,43	4
Anonim Kítöltő 158892 4865	15+ év	munkatárs, referens	6	18	15	6	frusztráció	realizmus	stagnálás	2,5	3,9	2,5	2,97	3
Anonim Kítöltő 158892 5204	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	6	16	21	5	frusztráció	realizmus	realizmus	2,5	4,3	4,5	3,77	4
Anonim Kítöltő 158892 5343	0-5 év	munkatárs, referens	10	20	16	7	stagnálás	realizmus	stagnálás	3,5	3,5	3,5	3,5	4
Anonim Kítöltő 158892 3315	15+ év	munkatárs, referens	14	12	23	3	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,5	4,65	5,5	4,88	5
Anonim Kítöltő 158892 5079	0-5 év	munkatárs, referens	12	16	21	3	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	4,3	4,5	4,21	4
Anonim Kítöltő 158892 5598	15+ év	munkatárs, referens	13	18	19	6	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,9	4	4,02	4
S.R.	0-5 év	munkatárs, referens	11	12	22	3	realizmus	idealizáló	idealizáló	3,5	4,65	4,5	4,22	4

Anonim Költő 158892 5722	0-5 év	munkatárs, referens	13	12	22	3	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,17	4,65	4,5	4,44	4
Anonim Költő 158892 5809	0-5 év	munkatárs, referens	12	14	20	5	realizmus	idealizáló	idealizáló	3,83	4,5	4,25	4,19	4
Anonim Költő 158892 5647	15+ év	munkatárs, referens	17	14	22	3	idealizáló	idealizáló	idealizáló	5,17	4,5	4,5	4,72	5
Anonim Költő 158892 5934	0-5 év	munkatárs, referens	13	18	18	4	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,9	3,75	3,94	4
Anonim Költő 158892 5132	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	9	16	21	5	stagnálás	realizmus	realizmus	3,17	4,3	4,5	3,99	4
Anonim Költő 158892 5132	0-5 év	munkatárs, referens	14	14	20	3	realizmus	idealizáló	realizmus	4,5	4,5	4,25	4,42	4
Anonim Költő 158892 6063	0-5 év	munkatárs, referens	9	24	14	5	stagnálás	stagnálás	frusztráció	3,17	3,07	2,5	2,91	3
Anonim Költő 158892 6678	0-5 év	munkatárs, referens	8	22	14	7	stagnálás	stagnálás	frusztráció	2,83	3,36	2,5	2,9	3

Anonim Költő 158892 6993	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	13	18	20	7	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,9	4,25	4,11	4
Anonim Költő 158892 7027	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	7	26	14	7	stagnálás	stagnálás	frusztráció	2,5	2,79	2,5	2,6	3
Anonim Költő 158892 7025	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	4	24	14	6	frusztráció	stagnálás	frusztráció	1,5	3,07	2,5	2,36	2
Anonim Költő 158892 6906	0-5 év	munkatárs, referens	9	20	17	3	stagnálás	realizmus	realizmus	3,17	3,5	3,5	3,39	3
Anonim Költő 158892 7482	0-5 év	munkatárs, referens	10	24	14	7	stagnálás	stagnálás	frusztráció	3,5	3,07	2,5	3,02	3
Anonim Költő 158892 7862	15+ év	munkatárs, referens	17	14	20	3	idealizáló	idealizáló	realizmus	5,17	4,5	4,25	4,64	5
Anonim Költő 158892 9025	15+ év	munkatárs, referens	18	8	22	3	idealizáló	idealizáló	idealizáló	5,5	4,96	4,5	4,99	5
Anonim Költő 158892 8977	0-5 év	munkatárs, referens	13	18	22	5	realizmus	realizmus	idealizáló	4,17	3,9	4,5	4,19	4

Anonim Költő 158892 9137	15+ év	munkatárs, referens	8	16	17	7	stagnálás	realizmus	realizmus	2,83	4,3	3,5	3,54	4
Anonim Költő 158892 9371	0-5 év	munkatárs, referens	15	22	20	3	idealizáló	stagnálás	realizmus	4,5	3,36	4,25	4,04	4
Anonim Költő 158892 9703	0-5 év	munkatárs, referens	13	26	19	4	realizmus	stagnálás	realizmus	4,17	2,79	4	3,65	4
Anonim Költő 158892 8608	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	13	16	19	9	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	4,3	4	4,16	4
Anonim Költő 158893 0002	0-5 év	munkatárs, referens	12	16	22	7	realizmus	realizmus	idealizáló	3,83	4,3	4,5	4,21	4
Anonim Költő 158892 1336	0-5 év	munkatárs, referens	14	24	18	5	realizmus	stagnálás	realizmus	4,5	3,07	3,75	3,77	4
Anonim Költő 158893 1541	0-5 év	munkatárs, referens	12	16	21	3	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	4,3	4,5	4,21	4
Anonim Költő 158893 0528	0-5 év	munkatárs, referens	10	12	18	4	stagnálás	idealizáló	realizmus	3,5	4,65	3,75	3,97	4

Anonim Költő 158893 3245	0-5 év	munkatárs, referens	12	20	18	4	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	3,5	3,75	3,69	4
Anonim Költő 158893 4123	15+ év	munkatárs, referens	17	20	17	5	idealizáló	realizmus	realizmus	5,17	3,5	3,5	4,06	4
Anonim Költő 158893 3206	0-5 év	munkatárs, referens	12	18	11	8	realizmus	realizmus	apátia	3,83	3,9	1,5	3,08	3
Anonim Költő 158893 4330	0-5 év	munkatárs, referens	9	14	20	5	stagnálás	idealizáló	realizmus	3,17	4,5	4,25	3,97	4
Anonim Költő 158893 5047	0-5 év	munkatárs, referens	13	18	20	6	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,9	4,25	4,11	4
Anonim Költő 158893 5100	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	8	22	14	8	stagnálás	stagnálás	frusztráció	2,83	3,36	2,5	2,9	3
Anonim Költő 158892 4927	0-5 év	munkatárs, referens	18	12	23	3	idealizáló	idealizáló	idealizáló	5,5	4,65	5,5	5,22	5
Anonim Költő 158893 5903	15+ év	munkatárs, referens	13	16	17	3	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	4,3	3,5	3,99	4

Anonim Költő 158893 6528	0-5 év	munkatárs, referens	10	20	19	6	stagnálás	realizmus	realizmus	3,5	3,5	4	3,67	4
Anonim Költő 158893 6280	0-5 év	munkatárs, referens	16	16	23	3	idealizáló	realizmus	idealizáló	4,83	4,3	5,5	4,88	5
Anonim Költő 158893 7085	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	12	16	19	3	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	4,3	4	4,04	4
Anonim Költő 158893 6794	0-5 év	munkatárs, referens	13	18	18	1	realizmus	realizmus	realizmus	4,17	3,9	3,75	3,94	4
Anonim Költő 158893 7294	15+ év	helyettes államtitkár, államtitkár (felsővezető)	15	12	21	3	idealizáló	idealizáló	realizmus	4,5	4,65	4,5	4,55	5
Anonim Költő 158893 8460	0-5 év	munkatárs, referens	12	24	16	7	realizmus	stagnálás	stagnálás	3,83	3,07	3,5	3,47	3
Anonim Költő 158893 8450	0-5 év	munkatárs, referens	7	24	16	6	stagnálás	stagnálás	stagnálás	2,5	3,07	3,5	3,02	3
Anonim Költő 158893 8564	0-5 év	munkatárs, referens	10	22	19	7	stagnálás	stagnálás	realizmus	3,5	3,36	4	3,62	4

Anonim Kítöltő 158893 7963	15+ év	munkatárs, referens	8	16	22	6	stagnálás	realizmus	idealizáló	2,83	4,3	4,5	3,88	4
A.2	15+ év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	15	14	19	4	idealizáló	idealizáló	realizmus	4,5	4,5	4	4,33	4
Anonim Kítöltő 158894 3438	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	10	14	22	5	stagnálás	idealizáló	idealizáló	3,5	4,5	4,5	4,17	4
Anonim Kítöltő 158894 4044	15+ év	munkatárs, referens	13	14	22	3	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,17	4,5	4,5	4,39	4
Anonim Kítöltő 158894 8668	15+ év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	14	16	22	2	realizmus	realizmus	idealizáló	4,5	4,3	4,5	4,43	4
Anonim Kítöltő 158895 1354	15+ év	munkatárs, referens	12	12	22	3	realizmus	idealizáló	idealizáló	3,83	4,65	4,5	4,33	4
Anonim Kítöltő 158895 2225	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	6	26	14	8	frusztráció	stagnálás	frusztráció	2,5	2,79	2,5	2,6	3
Anonim Kítöltő 158895 9390	0-5 év	munkatárs, referens	12	20	15	5	realizmus	realizmus	stagnálás	3,83	3,5	2,5	3,28	3

Anonim Költő 158896 5297	0-5 év	munkatárs, referens	13	22	20	7	realizmus	stagnálás	realizmus	4,17	3,36	4,25	3,92	4
Anonim Költő 158902 3458	0-5 év	munkatárs, referens	16	20	21	5	idealizáló	realizmus	realizmus	4,83	3,5	4,5	4,28	4
M.H.	0-5 év	munkatárs, referens	8	20	20	5	stagnálás	realizmus	realizmus	2,83	3,5	4,25	3,53	4
V.Zs.	0-5 év	munkatárs, referens	11	18	16	3	realizmus	realizmus	stagnálás	3,5	3,9	3,5	3,63	4
Anonim Költő 158905 8776	0-5 év	munkatárs, referens	17	14	23	2	idealizáló	idealizáló	idealizáló	5,17	4,5	5,5	5,06	5
Anonim Költő 158905 8776	0-5 év	munkatárs, referens	17	14	23	2	idealizáló	idealizáló	idealizáló	5,17	4,5	5,5	5,06	5
Anonim Költő 158913 4084	0-5 év	helyettes államtitkár, államtitkár (felsővezető)	14	12	22	5	realizmus	idealizáló	idealizáló	4,5	4,65	4,5	4,55	5
Anonim Költő 158917 5122	0-5 év	munkatárs, referens	10	16	20	5	stagnálás	realizmus	realizmus	3,5	4,3	4,25	4,02	4
Anonim Költő 158917 7251	0-5 év	munkatárs, referens	12	8	19	3	realizmus	idealizáló	realizmus	3,83	4,96	4	4,26	4

Anonim Kitöltő 158917 8102	0-5 év	munkatárs, referens	13	22	11	4	realizmus	stagnálás	apátia	4,17	3,36	1,5	3,01	3
Anonim Kitöltő 158917 8532	0-5 év	munkatárs, referens	12	16	18	5	realizmus	realizmus	realizmus	3,83	4,3	3,75	3,96	4
Anonim Kitöltő 158917 8742	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	16	12	22	4	idealizáló	idealizáló	idealizáló	4,83	4,65	4,5	4,66	5
Anonim Kitöltő 158917 9699	0-5 év	munkatárs, referens	18	18	21	1	idealizáló	realizmus	realizmus	5,5	3,9	4,5	4,63	5
Anonim Kitöltő 158918 4755	0-5 év	munkatárs, referens	18	10	23	2	idealizáló	idealizáló	idealizáló	5,5	4,81	5,5	5,27	5
Anonim Kitöltő 158918 3887	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	10	20	17	5	stagnálás	realizmus	realizmus	3,5	3,5	3,5	3,5	4
Anonim Kitöltő 158918 7531	0-5 év	munkatárs, referens	13	14	19	3	realizmus	idealizáló	realizmus	4,17	4,5	4	4,22	4
Anonim Kitöltő 158919 1345	0-5 év	munkatárs, referens	18	14	22	1	idealizáló	idealizáló	idealizáló	5,5	4,5	4,5	4,83	5

Anonim Költő 158919 3440	0-5 év	munkatárs, referens	16	18	22	3	idealizáló	realizmus	idealizáló	4,83	3,9	4,5	4,41	4
Anonim Költő 158919 4542	0-5 év	munkatárs, referens	16	16	22	3	idealizáló	realizmus	idealizáló	4,83	4,3	4,5	4,54	5
Anonim Költő 158919 5228	15+ év	munkatárs, referens	16	12	21	6	idealizáló	idealizáló	realizmus	4,83	4,65	4,5	4,66	5
Anonim Költő 158919 8378	0-5 év	munkatárs, referens	7	28	12	7	stagnálás	stagnálás	frusztráció	2,5	2,5	1,5	2,17	2
Anonim Költő 158922 1026	0-5 év	munkatárs, referens	16	12	23	2	idealizáló	idealizáló	idealizáló	4,83	4,65	5,5	5	5
Anonim Költő 158922 6700	0-5 év	munkatárs, referens	16	16	22	5	idealizáló	realizmus	idealizáló	4,83	4,3	4,5	4,54	5
Anonim Költő 158923 9615	0-5 év	osztályvezető, főosztályvezető (középvezető)	17	14	22	3	idealizáló	idealizáló	idealizáló	5,17	4,5	4,5	4,72	5