

BUDAPESTI GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM
MENEDZSMENT KAR

SZAKDOLGOZAT

Készítette: Jakab Nóra

Szak: Gazdálkodási és menedzsment BA/BSc

Munkarend: nappali

Specializáció: Vállalkozás menedzsment

2025

„Vállalati kockázat vagy fejlődési lehetőség? A „*burnout*” szindróma hatása a fiatal munkavállalók teljesítményére a magyar multinacionális szektorban”

Készítette: Jakab Nóra

Szak: Gazdálkodási és menedzsment BA/BSc

Munkarend: nappali

Specializáció: Vállalkozás menedzsment

Témavezető: Dr. Krajcsák Zoltán

kutató professzor

Budapest, 2025

Eredetiségi nyilatkozat a szakdolgozatról/diplomamunkáról/záródolgozatról

Hallgató adatai	
Név, Neptun-kód:	JAKAB NÓRA D O S K E O
Szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat adatai	
Szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat címe:	VALLALATI KOCKYZAT VAGY FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉG? A "BURNOUT" SZINDRÓMA HATÁSA A FIATAL MUNKAERŐK TELJESÍTMÉNYÉRE A MAGYAR MULTINACIONÁLIS SZÉKTÖRŐBEN
Témavezető:	PROF. DR. KRAJCSNOK ZOLTÁN

Alulírott JAKAB NÓRA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a csatoltan bírálatra és védésre beadott szakdolgozatban/diplomamunkában/záródolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A felhasznált forrásokat az irodalomjegyzékben feltüntettem, a rájuk vonatkozó, szabályszerű hivatkozásokat a szövegben megtettem. A szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat más szakon vagy intézményben sem a saját nevemben, sem máséban nem került beadásra. Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatot/diplomamunkát/záródolgozatot az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá. Tudatában vagyok annak, hogy plágium (más munkájának sajátomként történő feltüntetése) esetén a szakdolgozat/diplomamunka/záródolgozat érvénytelen, ezért elutasításra kerül.

Budapest, 2025. év11..... hónap19..... nap


 Hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

Absztrakt.....	0
1 Bevezetés.....	1
1.1 A kutatás relevanciája.....	1
1.2 Dolgozat felépítése	2
2 A fiatal munkavállalók munkahelyi jellemzői a 21. században.....	3
2.1 Generációs sajátosságok	3
2.2 Pályakezdők kihívásai	5
2.3 A gyakornoki és junior pozíciók szerepe multinacionális vállalatoknál.....	7
3 A kiégés elméleti összetevői.....	9
3.1 A „burnout” szindróma fogalma és elméleti megközelítései.....	9
3.2 A JD-R modell.....	12
3.3 A kiégés megjelenése hosszabb távú munkaviszony esetében	13
4 A teljesítményelvárások és azok hatása a munkavállalókra multinacionális közegben.....	15
4.1 A multinacionális vállalatok működési jellemzői.....	15
4.2 Teljesítményfókusz és produktivitási nyomás	17
4.3 A kiégés és a teljesítmény kapcsolata	19
5 Kutatásmódszertan	22
5.1 Kutatás célja, kérdései és hipotézisei.....	22
5.1.1. A kutatás célja.....	22
5.1.2. Kutatási kérdések és hipotézisek	22
5.2 Adatgyűjtés folyamata.....	23
5.2.1. Mélyinterjúk módszertana	23
5.2.2. Kérdőív módszertana.....	24
5.3 Kutatási eredmények bemutatása	26
5.3.1. Az MBI kérdőív kiértékelése.....	26
5.3.2. A mélyinterjúk eredményei és bizonyításai.....	30
5.3.3. Hipotézisvizsgálat.....	44
6 Összegzés	46
7 Konklúzió	49
Irodalomjegyzék	52
Ábrajegyzék.....	57
Táblázatjegyzék	58
Mellékletek	59

Absztrakt

Jelen dolgozat tematikája a „*burnout*” szindróma, azaz a kiégés meglétének kutatása és teljesítményre való hatásának felmérése, valamint az ezt befolyásoló tényezők azonosítása. A kutatás magyarországi, fiatal munkavállalók körében zajlott, akik a multinacionális vállalati szférában foglalkoztatottak. Jelenleg nincs konkrét bizonyíték arra, hogy a munkahely volna életünk azon területe, amely a legtöbb negatív érzelmet kiváltaná. Mindazonáltal, a rendelkezésre álló kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy a munkahely kiemelten gyakori forrása a negativitásnak (különösen konfliktus, túlterheltség, tiszteletlenség és mérgező légkörű munkakörnyezet esetén). Számos nemzetközi felmérés igazolja továbbá azt is, hogy azon emberek, akik magasabb szintű mentális jólléttel rendelkeznek, nagyobb eséllyel teljesítenek jobban az iskolában, munkahelyükön jellemző a magasabb produktivitás, valamint kisebb valószínűséggel szenvednek bizonyos betegségekben. Ennek következtében a mentális jóllét nem csak egyéni szinten fontos, hanem vizsgálata a vállalat szempontjából is indokolt. A témához kapcsolódó területek szakirodalmának feltérképezését a MeRSZ, Researchgate, Elsevier Scopus, ScienceDirect és Google Scholar adatbázisok segítségével végeztem, kihasználva a speciális keresési lehetőségeket. Ezen szakirodalmi háttér került kiegészítésre primer kutatással, melynek keretein belül mélyinterjúk segítségével vizsgáltam meg a világ egyik legnagyobb, piacvezető vállalata munkavállalóinak mentális állapotát és multinacionális közeghez való viszonyát. Igyekeztem olyan kérdéseket feltenni, amelyek szignifikáns magyarázóváltozói lehetnek a mentális jóllétnek. Emellett, az MBI kérdőívet segítségül hívva kértem a cég munkavállalóit a válaszadásra. A vizsgálat célja nem csupán a kiégés meglétének feltárása volt, hanem annak megértése is, hogy ez a jelenség milyen módon befolyásolja a fiatal munkavállalók teljesítményét a mindennapokban. Arra törekedtem, hogy azonosítsam azokat a tényezőket, amelyek támogatják vagy éppen akadályozzák a mentális jóllét fenntartását, valamint feltárjam a vállalati gyakorlatokat, amelyek hatékonyan mérsékelhetik a kiégés kockázatát. Ennek érdekében a hipotézisek a kiégés és az egyéni teljesítmény kapcsolatát, a ledolgozott évek hatását, valamint a jólléti programok és mentális egészségfejlesztő kezdeményezések szerepét vizsgálták. A dolgozat további fejezeteiben tehát bemutatom a szakirodalmi háttér főbb megállapításait, ismertetem a primer kutatás módszertanát és eredményeit, majd értékelem a felállított hipotéziseket. Végül a konklúzióban összegzem a kutatás tanulságait, feltárom a korlátokat, és javaslatokat teszek a jövőbeli vizsgálatok irányaira.

„A kiégés a munkahelyi, tartós érzelmi és interperszonális stresszforrásokra adott reakció, amelyet a kimerültség, a munkához való cinikus viszonyulás és a hatékonyságérzet csökkenése határoz meg.”

- Christina Maslach, Wilmar B Schaufeli, Michael Leiter:
Job burnout: Annual review of Psychology
(2001, (52) p. 397-422)

1 Bevezetés

1.1 A kutatás relevanciája

Az emberek alapvető pszichológiai igénye, hogy munkájukat értelmesnek és hasznosnak érezzék. Ha ez az élmény tartósan nem teljesül, akkor a kiégés kialakulásának veszélye jelentősen megnövekedik. Maslach és munkatársai (2001) klasszikus definíciója szerint a „burnout” szindróma három fő dimenziója (a kimerültség, a cinizmus és a hatékonyságérzet csökkenése) mind arra utal, hogy az egyén pszichológiai erőforrásai kimerültek, és munkáját már nem képes motiváló vagy jelentőségteljes tevékenységként megélni. A modern szervezetekben ez könnyedén bizonyulhat sarkalatos pontnak, hiszen bár a fiatal generációk körében erőteljesen jelen van az igény az önmegvalósításra és a céltudatos munkavégzésre (Lavy, 2022), a globális nagyvállalatok működési struktúrái gyakran akadályozhatják az egyéni kompetenciák kiteljesedését. Richards H Bullshit Jobs (2019) című könyvében arra hívja fel a figyelmet, hogy a modern gazdaságban létrejött számos olyan munkakör, amelyet maga a társadalom sem tart értelmesnek vagy hasznosnak. Ez a tapasztalat alapjaiban rendíti meg az emberek hasznosság iránti vágyát, és járulhat hozzá hosszú távon a kiégéshez. Mindezek felett, a pozitív pszichológia és a motivációkutatás is hangsúlyozza, hogy az emberek jóllétéhez nélkülözhetetlen az autonómia, a kompetencia és a kapcsolódás élménye. (Deci & Ryan, 2000) Mindez különösen problematikus a fiatal munkavállalók körében, akik a munka világába lépve az izgalmas, inspiráló feladatokat keresik, de sokszor éppen monotonitással, túlzott teljesítménykényszerrel vagy a társadalmi haszontalanság érzésével találják szemben magukat. Míg Richards az értelmetlen munkák társadalmi és gazdasági jelenségére hívja fel a figyelmet, a publikált pszichológiai kutatások rávilágítanak arra, hogy a kiégés nem csupán a munka tartalmának céltalanságából, hanem a pszichológiai szükségletek kielégítetlenségéből fakad. Ahogy Bakker & Demerouti (2017) a „Job Demands-Resources” (JD-R) modellben rámutatnak, a túlzott követelmények (magas

munkaterhelés, időnyomás) és az alacsony erőforrások (támogatás, fejlődési lehetőség) együttesen növelik a kiégés kockázatát. A pályakezdők számára ez különösen veszélyes, hiszen karrierjük kezdetén gyakran törekednek a gyors fejlődésre és teljesítmény kapacitásuk maximális kihasználására. Magyarországi kontextusban ez a probléma még kevésbé kutatott, noha a nemzetközi adatok is jelzik, hogy a fiatal munkavállalók kiégése világszerte erősödő tendencia. (Eurofound, 2021) A pályaelhagyás, a gyakori munkahelyváltás és a tartós elégedetlenség gyakran kapcsolódhatnak közvetlenül a kiégés tüneteinekhez. Ebből következőleg a multinacionális cégek humánerőforrás-stratégiájában kulcskérdéssé válik, hogyan lehet a fiatal generációt úgy támogatni, hogy munkájukban egyszerre találják meg a hasznosság érzését és a fenntartható teljesítmény lehetőségét.

1.2 Dolgozat felépítése

A dolgozat, felépítését tekintve négy nagyobb egységre tagolható. Az első fejezet az absztrakt, a bevezetés, amely a téma relevanciáját hangsúlyozza.

A második szegmensben kerül áttekintésre a dolgozat szekunder kutatása, azaz a releváns szakirodalmak tanulmányozása. Itt kerültek feldolgozásra a témához kapcsolódó korábbi, tudományos munkák által felállított elméleti rendszerek és modellek. A fejezet célja, hogy megalapozza a vizsgálat elméleti hátterét, és bemutassa azokat a szakmai irányokat, amelyekhez a személyes kutatás később kapcsolódik.

A dolgozat harmadik szakasza a szekunder kutatást kiegészített primer kutatás ismertetésére szolgál, amely a feldolgozott szakirodalomra való tekintettel megszabott hipotézisek, kutatási kérdések és kvalitatív és kvantitatív kutatások eredményeit és részleteit összegzi. Ismertetve az alkalmazott adatfelvételi és adatelemzési módszereket. Az itt lefektetett hipotézisek válnak később a dolgozat alapkővéivé, és szolgálnak háttérrel a vizsgálat logikai felépítéséhez. A fejezet célja, hogy átfogó képet adjon a vizsgálat empirikusságáról és biztosítsa az eredmények értelmezhetőségét.

Az utolsó egységben, a primer kutatás következtetései és ezek fényében megfogalmazott összegzés található. A fejezetben megtörténik a hipotézisek értékelése, az eredmények gyakorlati és elméleti jelentőségének bemutatása, valamint a téma jövőbeli kutatási irányainak kijelölése egy

keretrendszer adva a dolgozatnak a bevezetéstől egészen az összegzésig. Ezen fejezet biztosítja a kutatás lezárását és egyben továbbgondolásának lehetőségét is.

2 A fiatal munkavállalók munkahelyi jellemzői a 21. században

2.1 Generációs sajátosságok

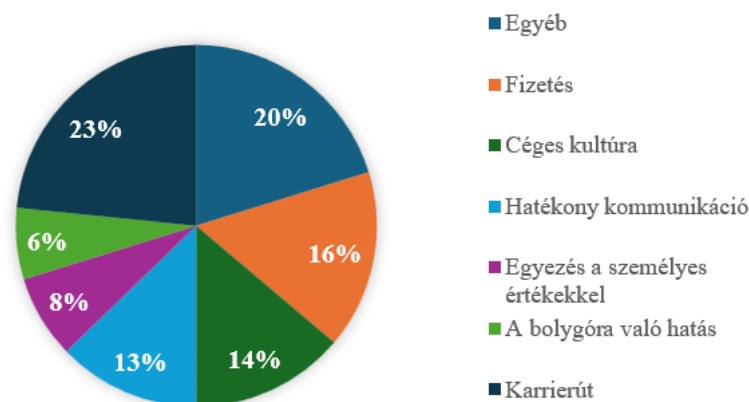
A munkahelyi kiégés vizsgálata során elengedhetetlen az adott célcsoport társadalmi, kulturális jellemzőinek, értékrendjének, valamint munkahelyi attitűdjeinek alapos feltérképezése. A 21. században munkába álló fiatal generáció, különösen a Z generáció (amelyet általában az 1995 és 2010 között születettek közé sorolunk) olyan digitálisan intenzív, információ-és technológia-központú környezetben szocializálódott, amely alapvetően eltér a korábbi nemzedékek tapasztalataitól. Ezek a társadalmi változások jelentős befolyással vannak a munkahelyi elvárásaikra, a munkához való hozzáállásukra, valamint a stresszkezelési mechanizmusaikra, így közvetetten a kiégéshez való viszonyulásukra is. (Kietzmann & Pitt, 2020)

A szakirodalom a Z generáció tagjait gyakran „*digitális bennszülöttekként*” definiálja, akik már gyermekkoruktól fogva állandó technológiai jelenlétben élnek, és ennek következtében magas szintű digitális kompetenciákkal, gyors információfeldolgozási képességekkel, valamint a közösségi média platformok rutinszerű használatával rendelkeznek. (Dorina Racolța-Paina & Dan Irini, 2021) Ezen tulajdonságok a munkahelyi környezetben is megjelennek. A generáció tagjai jellemzően elvárják a technológiai infrastruktúra rugalmasságát, a nyílt és átlátható kommunikációt, valamint a rendszeres és konstruktív visszajelzést. Ugyanakkor a folyamatos online jelenlét, az állandó elérhetőség és az információs túlterheltség fokozott mentális megterheléssel járhat, különösen abban az esetben, ha a szervezet nem nyújt megfelelő támogatást vagy prevenció eszközöket a munkavállalók pszichológiai jóllétének fenntartására. A Z generáció számára kiemelten fontos az egyéni fejlődés lehetősége, az önmegvalósítás, valamint a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése. Ez a szemlélet gyakran ellentétbe kerül a multinacionális vállalatokra jellemző merevebb szervezeti struktúrákkal, amelyek nagyrészt standardizált folyamatokat és formális karrierutakat kínálnak. (Succi & Canovi, 2020)

Amennyiben a fiatal munkavállalók nem kapnak lehetőséget személyre szabott karrierépítésre, autonóm munkavégzésre, illetve olyan feladatokra, amelyek kihívást nyújtanak számukra, az érzelmi kimerültség, a motiváció csökkenése és a kiégés fokozott kockázata léphet fel. E generáció

tagjai különösen érzékenyen reagálnak a vállalati értékrendre és az ezzel kapcsolatos hitelességre. A társadalmi felelősségvállalás, a környezeti fenntarthatóság és az esélyegyenlőség iránti elköteleződés kiemelt szerepet játszik munkahelyi elégedettségük és lojalitásuk kialakításában. (Seemiller & Grace, 2018) Ha a szervezet kommunikált értékei és a valós működése között eltérés tapasztalható, az értékrendi disszonanciát eredményezhet, amely hosszabb távon szintén hozzájárulhat a pszichológiai stressz és a kiégés kialakulásához. Különösen multinacionális környezetben, ahol gyakoriak a kulturális sokféleség és a vállalati szabványosítás közötti feszültségek. A generáció további jellegzetessége, hogy fokozott igényt támaszt a gyors előrelépés, az állandó visszacsatolás, valamint a tanulási és fejlődési lehetőségek biztosítása iránt. A munkavállalók számára elengedhetetlen a rendszeres, akár informális visszajelzés, a pozitív megerősítés, és az olyan karrierutak megléte, amelyek nemcsak előrehaladást, hanem személyes fejlődést is kínálnak. (Balogh és mtsai., 2021)

MUNKAHELYI PRIORITÁSOK A Z GENERÁCIÓ ESETÉBEN



1. ábra: A Z Generáció munkahelyi prioritásai (saját szerkesztés, az employment hero 2022 hivatalos statisztikái alapján, kerekített értékeket tartalmazva)

A vállalati kultúra, a transzparencia, valamint az értékalapú működés sokszor fontosabb tényezők, mint a pusztán anyagi ösztönzők. Egy magyarországi kutatás szerint a 18-26 éves fiatalok különösen nagy hangsúlyt fektetnek a hiteles munkáltatói márkaépítésre, a vállalati értékek kommunikációjára és azok megélhetőségére, valamint a személyre szabott fejlődési lehetőségekre. (Veloso Da Silva, 2024) A kördiagram értékeiből meglátható, a Z generáció számára a legfontosabb szempont közé tartozik a karrierfejlődés, majd a versenyképes fizetés, a támogató

munkahelyi kultúra és az értékekkel összhangban álló, társadalmilag hasznos munka. A jelentés több országra is kiterjedő, széleskörű adatokat tartalmaz. Ezen eredmény igazolja, hogy a munkahelyi kiégés kockázatát nem csupán a munkaterhelés vagy a szervezeti struktúra határozza meg, hanem a vállalat és a munkavállaló közötti értékrendi összhang hiánya is fokozhatja.

A feldolgozott szakirodalom tükrében kijelenthető, hogy a Z generáció munkahelyi jelenléte újfajta kihívásokat támaszt a munkaszervezetek, különösen a multinacionális vállalatok humán erőforrás-gazdálkodás számára. A generációs sajátosságok (ideértve az értékrendbeli preferenciákat, a technológiai elvárásokat, valamint a rugalmas és fejlesztő munkakörnyezet iránti igényt) közvetlenül befolyásolják a kiégés kockázati tényezőit. Ennek megfelelően a munkáltatók számára kiemelten fontos olyan stratégiák kidolgozása, amelyek figyelembe veszik a generációs különbségeket, és elősegítik a fiatal munkavállalók mentális jóllétének fenntartását és hosszú távú elköteleződését.

2.2 Pályakezdők kihívásai

Miután áttekintésre kerültek a Z generáció munkavégzéssel kapcsolatos sajátosságai, célszerű a szakirodalom tükrében megvizsgálni, hogy a pályakezdők milyen jellegű kihívásokkal szembesülhetnek a vállalati szférában. Ugyanis, a pályakezdő munkavállalók számára a munka világába való belépés kiemelten érzékeny időszak, amelyet gyakran a bizonytalanság és a teljesítménykényszer kettőssége jellemez. A fiatal generációk, akik multinacionális vállalatoknál kezdenek dolgozni, egyszerre szembesülnek a komplex szervezeti struktúrák átláthatatlanságával, a kulturális sokszínűségből fakadó alkalmazkodási nehézségekkel, valamint a munkaerőpiacra jellemző instabilitással. Nielsen és munkatársai (2023) kutatásukban rámutattak arra, hogy a korai munkavállalói életszakaszban a teljesítményorientált szervezeti kultúra, az ideiglenes szerződések és a siker elérésének nyomása együttesen kedvezőtlen összehatást alkot, amely jelentősen káros hatású lehet a mentális egészségre.

A pályakezdés kihívásai nem csupán rövid távon, hanem hosszabb távon is befolyásolják a munkavállalók egészségét és motivációját. Reuter és munkatársai (2022) prospektív kohorszvizsgálata egyértelműen kimutatta, hogy a különböző pályakezdési utak (legyen szó közvetlen munkavállalásról, felsőfokú tanulmányokról vagy szakmai képzésről) eltérő mértékben

hatnak a fiatalok egészségi állapotára és pszichológiai jóllétére. Ez különösen fontos szempont a multinacionális cégek esetében, ahol a belépő szintű pozíciók gyakran rutinszerű, kevés önállóságot engedő feladatokkal járnak, amelyek hosszabb távon csökkenthetik a munkavállalói elköteleződést. Yeung & Yang (2020) feltárták, hogy a fiatalok és fiatal felnőttek számára a határozott idejű szerződések, a munkanélküliségtől való félelem és a korlátozott karrierlehetőségek világszerte fokozzák a pszichológiai terhelést. A multinacionális vállalatok vonzereje (amely lehet nemzetközi karrier vagy éppen a szakmai fejlődés ígérete) így gyakran ütközik a mindennapi tapasztalatokkal, amelyek inkább a bizonytalanság, a túlterheltség és a kiégés kockázatát erősítik.

Elmondottakat az is súlyosbítja, hogy a globális munkaerőpiacot az utóbbi években fokozódó bizonytalanság jellemzi. A multinacionális vállalatok Magyarországon is meghatározó szereplői a munkaerőpiacnak, azonban működésüket alapvetően a globális gazdasági trendek és a költséghatékonyság iránti törekvés vezérli. Ennek több hátrányos következménye van a pályakezdők számára. Gazdasági visszaesések idején elsősorban a költségcsökkentés eszközéhez nyúlnak. A cég megteheti, hogy leépítéseket hajt végre, befagyasztja a béreket, vagy ideiglenesen csökkenti a felvételi kereteket. Ezen intézkedés azért jelent hátrányt a fiatalokra nézve, mivel ők a leginkább kiszolgáltatott réteg, tapasztalat hiányában pedig sokszor az elsőként elbocsátottak közé tartoznak. Továbbá, a globális működési logikából adódik, hogy a stratégiai döntések nem helyi szinten születnek meg, hanem központi irányítás alatt állnak. Így a magyarországi leányvállalatok sokszor csupán végrehajtói szerepet tölthetnek be, ami a fiatalok számára szűkebb előrelépési lehetőségeket és korlátozott autonómiát jelenthet. Az ún. *Shared Service Centerek* (SSC-k) például tipikusan belépő szintű, gyakran rutinszerű feladatokat kínálnak, amelyek értékes szakmai tapasztalatot ugyan adhatnak, de hosszabb távon kevesebb kreatív és vezetői karrierutat nyitnak meg. (KMPG, Shared Services and Outsourcing Advisory in Hungary, 2022)

A szakirodalom álláspontja arra enged következtetni, hogy a pályakezdők számára a multinacionális cégek egyszerre kínálnak hatalmas lehetőséget és komoly kockázatot is. Nemzetközi környezetben, versenyképes bérekkel kezdhetik meg pályafutásukat, ugyanakkor ki vannak téve a globális piac bizonytalanságának és változékony költséghatékonysági stratégiájának. Ezen veszély faktorok közvetlenül befolyásolóan hatnak a munkakörülményekre, előrejutási lehetőségeikre, valamint mentális egészségükre. A vállalatnál tapasztalt kihívások tehát

többrétegűek lehetnek. Egyszerre fakadhatnak a szervezet sajátosságaiból, a munkaerőpiaci környezetből és az egyéni pszichológiai tényezőkből.

2.3 A gyakornoki és junior pozíciók szerepe multinacionális vállalatoknál

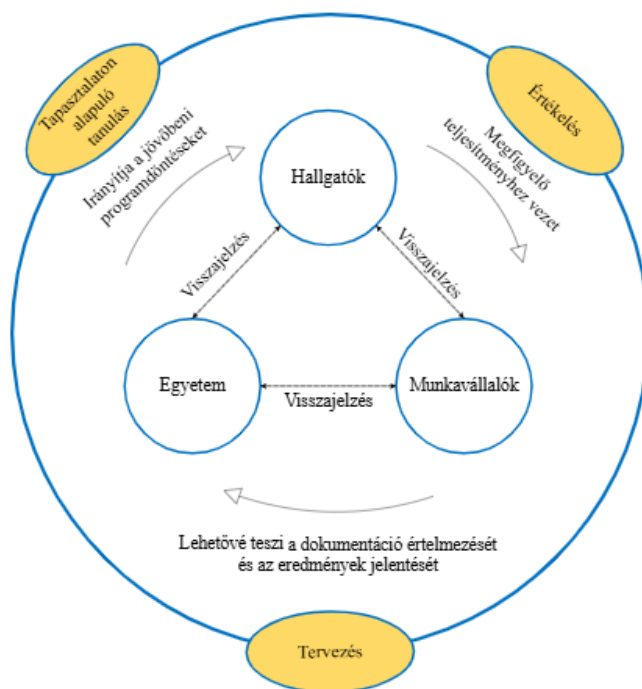
Az előző fejezetekben részletes elemzés tárgyát képezték a Z generáció munkavégzéshez kapcsolódó sajátosságai, továbbá a multinacionális vállalatokban felmerülő kihívásai. E két szempont ismeretében szükségessé válik olyan példák és empirikus vizsgálatok ismertetése, amelyek rávilágítanak a gyakornoki és junior pozíciók jelentőségére, s egyben prediktorai lehetnek a fiatal munkavállalók hosszú távú szakmai karrierútjának és munkahelyi elégedettségének.

Vicente és munkatársai (2024) kutatása az *„The role of internships on engineering students' expectations toward their first position after graduation”* című mérnöki hallgatókra specializált tanulmányban az alábbiakat mutatta ki. Azon egyetemisták, akik részt vettek gyakornokságban, magasabb szinten érzik magukat felkészültnek az első munkahelyükre, mint azok, akik nem voltak foglalkoztatottak. Emellett az is kiderült, hogy több (legfeljebb öt) gyakornokságban való részvétel érzékelhetően fokozza az önbizalmat és a siker iránti vágyat, de a hatodik vagy annál több gyakornokság már nem hoz további, statisztikailag kimutatható előnyt. (Vicente és mtsai., 2024)

Egy további tanulmány, *„Scale Development for Supply Chain Management Self-Efficacy: The Role of Internship and Personal Experiences”* azon eredményt állapította meg, hogy a gyakornoki tapasztalatok és a személyes munkatapasztalat együtt jelentős hatást gyakorolnak a hallgatók önhatékony-ság-érzésére az ellátási lánc menedzsment területén belül. A kutatás szerint a gyakorlati tanulás, kötelező gyakornoki programok, valamint az ipari együttműködés mint kulcstényezők erősítik ezt az önhatékony-ságot. (Twumasi és mtsai., 2025)

A *„What makes a top-tier internship: ranking internships in industrial design”* című tanulmány pedig arra világít rá, hogy a kiemelten magas színvonalú gyakornoki programok nem csupán a technikai tudás megszerzésére adnak lehetőséget, hanem olyan környezeti tényezők is számítanak, mint a mentorálás, a visszajelzés gyakorisága és minősége, valamint a projektek önállósága. Ezek az elemek segítenek abban, hogy a gyakornok ne csak végrehajtó szerepben részesüljön, hanem aktív tanulóként, hozzájárulóként élhesse meg a pozíciót. (Hagins & Barnhart, 2025)

Multinacionális vállalatoknál ezen kezdeti pozíciók lehetőséget teremthetnek a szervezeti kultúrával való ismerkedésre, szakmai hálózat kiépítésére, és a vállalati elvárások adaptív elsajátítására. Ugyanakkor kihívást jelenthet a már említett feladatok gyakran korlátozott autonómiája, az alacsonyabb mértékű felelősségvállalási lehetőség, valamint előfordulhat az is, hogy a vállalat nem képes a szakmai fejlődéshez megfelelő támogatás biztosítására.



2. ábra: Gyakornoki terepmodell (saját szerkesztés, Hoyle & Deschaine 2016 alapján)

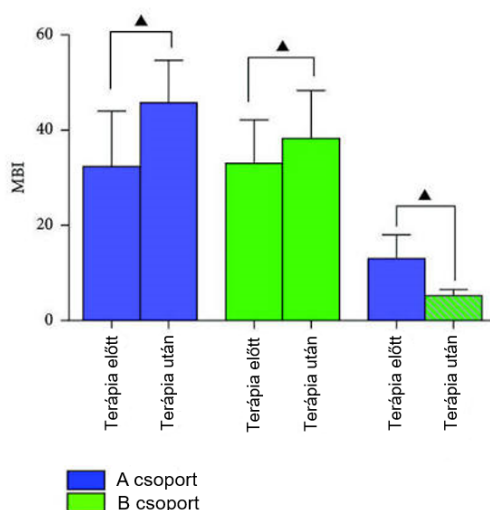
Ezen modell egy konceptuális keretrendszer, amely a gyakornoki programok dinamikáját és a bennük részt vevő kulcsszereplő gyakornokok, a felsőoktatási intézmények és a munkáltatók kölcsönhatásait rendszerezi. A lényegi állítás, hogy ezen szereplők kapcsolata egy ciklikus folyamat keretein belül valósul meg, melynek során a gyakornokok szakmai tapasztalatot és kompetenciákat szereznek, a felsőoktatási intézmények biztosítják az ehhez szükséges elméleti és pedagógiai háttérrel, míg a munkáltatók gyakorlati terepet kínálnak, egyúttal teljesítményük értékelésével visszacsatolást adnak. (Hoyle & Deschaine, 2016) Ez a folyamat állandó kommunikáción és strukturált visszajelzési mechanizmusokon keresztül működik, amelyek célja a programok folyamatos fejlesztése és adaptációja a változó igényekhez. E modell relevanciája különösen jelentős szereppel bír a multinacionális vállalatok kontextusában, mivel rávilágít arra,

hogy a gyakornoki és junior pozíciók nem pusztán rövid távú munkaerő-bevonási lehetőségek, hanem stratégiai fontosságú eszközök a tehetséggondozás és a hosszú távú emberi erőforrás-tervezés terén.

3 A kiégés elméleti összetevői

3.1 A „burnout” szindróma fogalma és elméleti megközelítései

Jelen szindróma a munka-és szervezetpszichológia egyik legintenzívebben kutatott területévé vált az elmúlt években, és mára hivatalosan is elismert foglalkozási jelenséggént szerepel az Egészségügyi Világszervezet (WHO) által kiadott Betegségek Nemzetközi Osztályozásában (ICD–11). A WHO (2019) meghatározása szerint a kiégés a munkahelyi környezet tartós és sikertelenül kezelt stresszre adott válasza, amelyet a kimerültség érzése, a munkától való mentális távolságtartás és a csökkent hatékonyság jellemez. Ez a definíció is kiemeli, hogy a „burnout” szindróma elsősorban a munkakörnyezet és az egyén közötti kölcsönhatás eredményeként értelmezhető, nem pedig pusztán egyéni gyengeséggént. A szakirodalomban a legelterjedtebb elméleti modell Maslach & Leiter (2016) már korábban említett háromdimenziós megközelítése, amely szerint a kiégés három kulcsterülete az érzelmi kimerültség, deperszonalizáció és személyes teljesítmény csökkenése. A koncepció képezte a „*Maslach Burnout Inventory*” (MBI) alapját, amely a mai napig a leggyakrabban használt mérőeszköz a jelenség empirikus vizsgálatában.



3. ábra: Az MBI alkalmazása különböző intervenciós terápiák hatékonyságának mérésére (saját szerkesztés, Ping Wu és mtársai 2018 alapján)

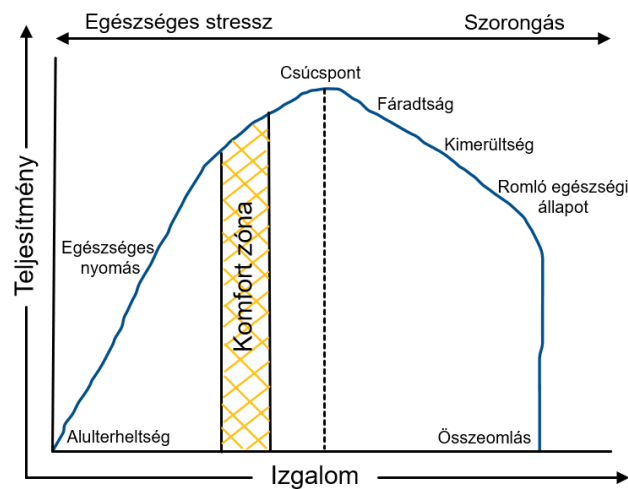
Az MBI egy pszichológiai kérdőív, amelyet kifejezetten a kiégés mérésére fejlesztettek ki, hogy segítségre legyen a három dimenzió felmérésében. Kutatásokban gyakran vizsgálják, hogyan változik az egyén (teszten elért) pontszáma adott számú terápia hatására. Legyen az bármilyen szisztematikus beavatkozás, vagy kezelési módszer, amelynek célja a kiégés csökkentése és a mentális állapot javítása. Ahhoz, hogy statisztikailag megbízható eredmények szülessenek, a terápia előtti és utáni MBI pontszámok összehasonlítása gyakran párosított t-próbával történik. Ez a statisztikai módszer mutatja meg, hogy egy adott csoportban szignifikáns változás történt-e két mérés között (például a terápia előtt és után). Ez segít eldönteni, hogy a megfigyelt változások valóban a kezelés hatására történtek-e, vagy csak véletlenszerűek. A példában szereplő kutatás különböző terápiás módszereket hasonlított össze, példának okáért akupunktúrát és hagyományos kezeléseket. Az MBI segítségével mérték a kiégés szintjét a kezelés előtt és után. Az eredmények azt mutatták, hogy a különböző terápiák eltérő mértékben változtatták meg a kiégés három dimenzióját az egyén számára. Az ilyen elemzések fontosak, mert segítenek megérteni, mely módszerek a leghatékonyabbak a stressz csökkentésében. Ezáltal a klinikai gyakorlatban tudatosabban választhatók ki a megfelelő kezelések, és javítható a betegek életminősége. (Wu és mtsai., 2018)

Míg az MBI az egyéni képességekre és érzelmek fontosságára épül, más megközelítések ugyanakkor a munkahelyi követelmények és erőforrások viszonyát hangsúlyozzák. A „*Job Demands-Resources*” (JD–R) modell szerint a kiégés akkor alakul ki, ha a munkakövetelmények tartósan meghaladják a munkavállaló rendelkezésére álló erőforrásokat, mint az autonómia, a társas támogatás vagy a fejlődési lehetőségek. (Demerouti, 2024) Ebben a keretben lényegében egy olyan folyamat megy végbe, amely a túlzott terhelés és az elégtelen támogatás kölcsönhatásából fakad. Ezen modell részletezésre kerül a dolgozat további fejezetében.

Ozturk (2020) elméleti áttekintése viszont arra mutat rá, hogy a kiégés nem redukálható pusztán pszichológiai tünetegyüttesre, hanem egy komplex, többdimenziós folyamat, amelyben biológiai, pszichológiai és társadalmi tényezők egyaránt szerepet játszanak. E megközelítés szerint a munkahelyi kultúra, a vezetési stílus és a társadalmi elvárások legalább olyan fontos tényezők, mint az egyéni személyiségvonások. Újabb empirikus vizsgálatok szintén hangsúlyozzák a kiégés növekvő globális jelentőségét. Kiemelhető tehát, hogy a kiégés nem csupán a segítő szakmákra

jellemző, hanem egyre inkább megjelenik a fiatal munkavállalók és a multinacionális vállalatok alkalmazottainak körében is.

A fogalmat és elméleti megközelítéseit vizsgálva megállapítható, hogy a jelenség egyszerre értelmezhető tünetegyüttesként, magyarázható a munkahelyi követelmények és erőforrások egyensúlyhiányával, valamint leírható komplex, társadalmi és szervezeti kontextusba ágyazott folyamatként.

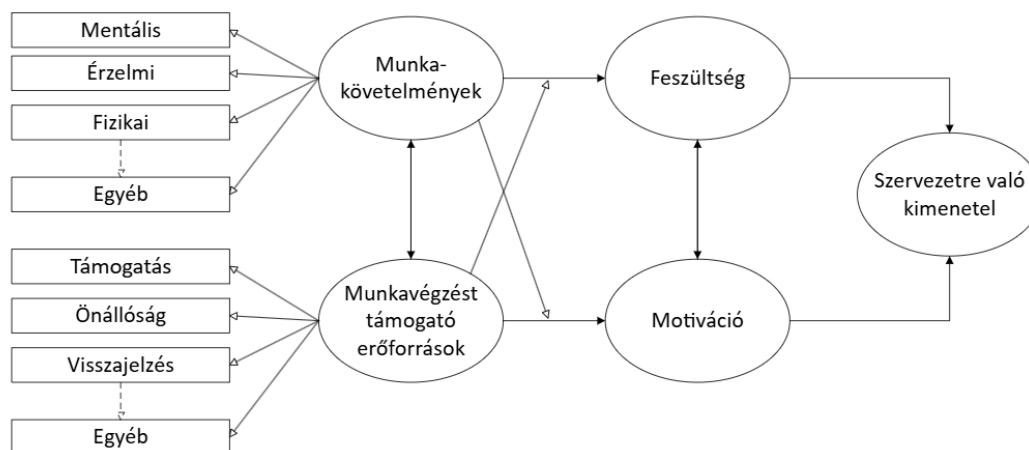


4. ábra: Emberi funkció görbe (saját szerkesztés, Peter Nixon 1982 alapján)

Nixon „*Human Function Curve*” modelljét alapul véve, tekintsük a teljesítményt „*A*” változóként, és a stresszt „*B*” változóként. *A* és *B* változó között egy nem lineáris kapcsolat figyelhető meg. Ami azt jelenti, hogy értékeik nem egyenletesen változnak egymással arányosan. Nem állítható, hogy az egyik változó kétszeres növekedése a másik azonos arányú változását vonná maga után. Ez a jelenség ábrázolható egy egyszerű görbével. Megfigyelhető, hogy az ábrán a két kapcsolat sem egyszerű egyenes vonal, először nő a teljesítmény, ahogy nő a stressz, majd egy ponton megáll, és utána csökken, ha feszültség túl nagy mértékű lesz. A diagramot alapul véve tehát három fő következtetés tehető az emberi teljesítményről. Az alacsony stressz mellett a teljesítmény gyenge, mivel hiányzik a motiváció és a fókusz. Optimális szint esetében viszont a teljesítmény csúcsra emelkedik, mivel a megfelelő izgalom szintje fokozza a figyelmet. Míg túl magas feszültség mellett a teljesítmény csökken, kimerültséghez és egészségkárosodáshoz vezetve. Nixon modellje tehát megerősíti azt az elméleti feltevést, hogy egy bizonyos mértékű, optimális stressz elengedhetetlen a maximális teljesítőképesség eléréséhez. (Mitra, 2023)

3.2 A JD-R modell

A munkahelyi stressz és kiégés kialakulásának vizsgálatában kiemelkedő elméleti keretet nyújt a már korábbi fejezetben megemlített Demerouti és munkatársai (2001) által kidolgozott „*Job Demands-Resources*”, azaz JD-R modell. Ez a fogalmi alap átfogóan magyarázza a munkakövetelmények és a munkavégzést támogató erőforrások közötti dinamikus kölcsönhatásokat, valamint azt, hogy ezek miként vezethetnek kedvezőtlen pszichés kimenetekhez, például feszültséghez és kiégéshez, vagy éppen pozitív szervezeti eredményekhez, mint a motiváció, az elköteleződés és a teljesítmény növekedése. A modell különlegessége abban rejlik, hogy nem kizárólag a munkahelyi terhelést hangsúlyozza, hanem az erőforrások védőhatását is figyelembe veszi, így lehetővé téve a munkahelyi jóllét komplexebb és kiegyensúlyozottabb értelmezését.



5. ábra: JD-R Modell (saját szerkesztés, Demerouti és mtársai 2001 alapján)

A modell alapján a munkakörülmények két fő dimenzió mentén kategorizálhatók. A munkakövetelmények és a munkavégzést támogató erőforrások dimenziója szerint. Előbbiek olyan fizikai, pszichológiai, szociális vagy szervezeti tényezőket foglalnak magukban, amelyek fenntartott fizikai vagy pszichológiai erőfeszítést igényelnek, és ezért bizonyos költségekkel járnak. Ide tartozhat a magas munkaterhelés, az érzelmi megterhelés vagy akár a munkahelyi konfliktus is. Ezzel szemben a munkavégzést támogató erőforrások olyan tényezők, amelyek elősegítik a munkacélok elérését, csökkenthetik a munkakövetelményekkel járó terhelést, vagy

hozzájárulnak a személyes fejlődéshez és tanuláshoz. Ilyen erőforrás lehet a szakmai autonómia, a megfelelő szociális támogatás vagy a fejlődési lehetőségek biztosítása.

A modell szerint az alábbi megállapítások tehetőek. A munkahelyi stressz akkor alakul ki, amikor a munkakövetelmények magasak, míg a támogató erőforrások hiányosak. Ezzel szemben a munkahelyi elkötelezettség és motiváció akkor érhető el a legmagasabb szinten, ha a munkakövetelmények mellett megfelelő mértékű erőforrás áll rendelkezésre. Empirikus kutatások igazolták a modell érvényességét különböző foglalkozási csoportokban, beleértve az emberi szolgáltatásokat, az ipar és a közlekedés területét. Alkalmazása nemcsak a munkahelyi stressz és kiégés okainak megértésében, hanem a prevenció és a beavatkozások megtervezésében is alapvető eszközként szolgál. (Demerouti és mtsai., 2001)

Gyakorlati szinten a JD-R modell alkalmazása számos konkrét beavatkozási lehetőséget kínál a munkahelyi stressz csökkentésére és a munkavállalói jóllét növelésére. Példának okáért a munkakövetelmények csökkentése érdekében a szervezetek bevezethetnek rugalmas munkarendet, amely lehetővé teszi az egyéni időbeosztás optimalizálását. (Bakker & Demerouti, 2017) Ezen túlmenően a munkavégzést támogató erőforrások fejlesztése érdekében a munkaadók mentorprogramokat, szakmai fejlődési tréningeket, valamint erős belső kommunikációs rendszert alakíthatnak ki.

Konkrét példa erre egy, a holland egészségügyi szektorban végzett kutatás, amely kimutatta, hogy a dolgozók számára biztosított magas szintű szociális támogatás és szakmai autonómia jelentősen csökkenti a kiégés mértékét, miközben növeli az elkötelezettséget és a munkateljesítményt. (Bakker és mtsai., 2014) Hasonlóképpen, egy ipari vállalatnál végrehajtott beavatkozás során, ahol a munkakövetelmények magasak voltak, a JD-R modell alapján kialakított erőforrás-fejlesztési stratégia (például csapatépítő tréningek, stresszkezelési workshopok és belső karrierfejlesztési programok) szignifikánsan mérsékelte a dolgozók stressz szintjét és csökkentette a fluktuációt is. (Hakanen és mtsai., 2006)

3.3 A kiégés megjelenése hosszabb távú munkaviszony esetében

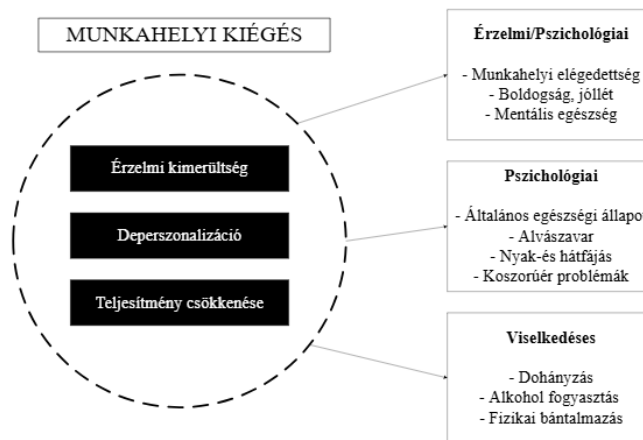
A korábbi fejezeteket alapul véve elmondható, hogy a kiégés a modern munkahelyek egyik legkomolyabb pszichoszociális problémája, amely a pályakezdőket éppúgy érintheti, mint azokat,

akik éveket dolgoznak le ugyanannál a szervezetnél. A szakirodalom mutat rá arra, hogy a kiégés különösen súlyosan és kumulatív módon jelentkezhetsz a hosszabb távú munkaviszonyban lévő munkavállalóknál is. Ennek magyarázata, hogy a már ismert faktorok (az érzelmi kimerültség, a deperszonalizáció és a teljesítményérzet csökkenése) egymásra épülve, az évek során fokozatosan erősödnek fel. (Szántó, 2024)

A tartósan fennálló munkaviszonyban a monotonitás, a fejlődési lehetőségek hiánya és a folyamatos teljesítménykényszer olyan szervezeti tényezők, amelyek szignifikánsan növelik a kiégés kockázatát. (Tan, 2025) Amennyiben a szervezet nem nyújt megfelelő támogató intézkedéseket, legyen szó karrierfejlesztési lehetőségekről vagy munkahelyi jólléti programokról, a kiégés hatásai kumulatív jelleggel felerősödnek. Ez különösen igaz a már több éve ugyanazon munkahelyen dolgozó munkavállalókra, akiknél a kezdeti érzelmi kimerültség idővel deperszonalizációvá, majd teljesítménycsökkenéssé alakulhat át.

A kiégés hosszú távon nemcsak a szakmai teljesítményt, hanem a munkavállaló társas életét is befolyásolhatja. A témában feltárt kutatások szerint a kiégett dolgozók gyakrabban tapasztalnak szociális visszahúzódást, családi konfliktusokat és a társas kapcsolatok gyengülését. (Şahin Yildirimer, 2023) Mindemellett a jelentkező kiégés súlyos egészségügyi és gazdasági következményekkel is jár. Martinez (2025) kutatásai szerint a krónikus stressz és kiégés hozzájárul alvászavarokhoz, depresszióhoz, pszichoszomatikus tünetekhez, valamint növeli a munkahelyi hiányzások és a fluktuáció kockázatát. Ebből adódóan a vállalat számára következmény lehet a termelékenység csökkenése és a szervezeti költségeik növekedése. Mindezek mellett a munkavállalók jóllétének romlása hosszú távon akár negatív hatással is lehet a vállalat hírnevére és belső kultúrájára is.

Alábbi sorokat alátámaszthatja Erica Lizano, 2015-ben folytatott kutatásának eredménye is. A modell világosan elkülöníti a kiégés három fő dimenzióját, és kifejti azok közvetlen és közvetett hatásait.



6. ábra: Kiegészítés hatása a mentális jólétre (saját szerkesztés, Erica L Lizano 2015 alapján)

Az érzelmi kimerülés például közvetlenül befolyásolja a pszichológiai jólétet, míg a deperszonalizáció és a csökkent személyes teljesítmény inkább közvetett hatásokkal rendelkezik, amelyek más tényezőkön keresztül érhetnek el a munkavállalókhoz. A modell alkalmazása segítségre lehet a hatások megértésében és a megfelelő beavatkozások kidolgozásában is. Megállapítható példának okáért, hogy a dolgozók pszichológiai jólétének javítása érdekében a munkahelyi környezetben történő változtatások, mint a munkaterhelés csökkentése vagy a támogató munkahelyi kultúra kialakítása, hatékonyak lehetnek.

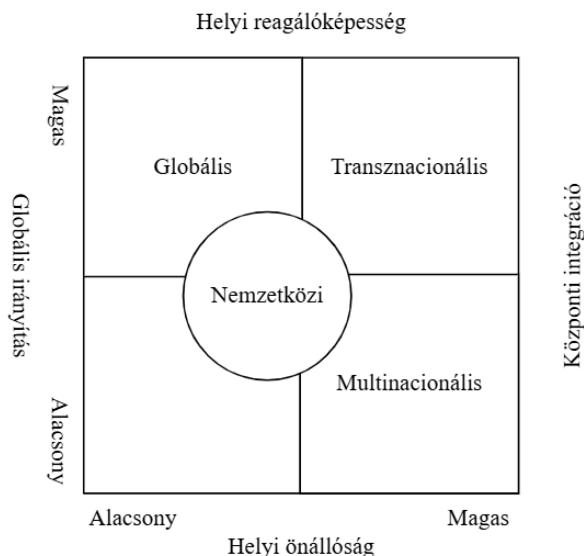
A szakirodalom egyértelműen rámutat arra, hogy a kiegészítés nem kizárólag egyéni és életkorhoz kötött probléma, hanem szervezeti szintű kihívás és korfüggő is. (Karin Calitz, 2022) Ennek megfelelően a vállalatok számára elengedhetetlen, hogy proaktív stratégiákat alakítsanak ki a kiegészítés megelőzésére, különösen azok körében, akik évek óta töretlenül dolgoznak az adott szervezetnél.

4 A teljesítményelvárások és azok hatása a munkavállalókra multinacionális közegben

4.1 A multinacionális vállalatok működési jellemzői

Annak érdekében, hogy kiértékelhetőek legyenek a kiegészítés vállalati szférában tapasztalható gyakoriságának okai, szükségesnek bizonyul kitérni a multinacionális cégek működési mechanizmusaira, szervezeti struktúráira és légkörének jellemzőire. A vállalatok által nyújtott

globális karrierlehetőségek sok esetben vonzónak bizonyulhatnak a pályakezdők számára, ugyanakkor a korábban taglalt magas elvárások, a gyors alkalmazkodási kényszer és a teljesítményorientált kultúra könnyen hozzájárulhat a kiégés kockázatának növekedéséhez.



7. ábra: Vállalati stratégiák formái (saját szerkesztés, Hans Lehmann 2010 alapján)

A bemutatott modell vizuálisan ábrázolja a multinacionális vállalatok stratégiai irányultságát a globális integráció és a helyi alkalmazkodás dimenzióiban. A diagram egy kétdimenziós mátrixként jeleníti meg a vállalati stratégiákat, amelynek vertikális tengelye a központi integráció mértékét, horizontális tengelye pedig a helyi önállóság szintjét mutatja. Láthatóan a multinacionális vállalati forma esetében alacsony globális irányítással és magas helyi autonómiával rendelkezve próbálják elérni a piacvezető szintet, nagy hangsúlyt fektetve a helyi piacok igényeire és preferenciáira. Ezen vállalatok nem csupán több országban jelenlévő entitások, hanem olyan komplex szervezetek, amelyek globális stratégiák mentén működnek, kihasználva a különböző piacok előnyeit és reagálva a helyi igényekre. Jellemző továbbá a centrális integráció és a helyi alkalmazkodás egyensúlyának megtalálása. A vállalatok központi irányítást gyakorolnak, miközben lehetőséget biztosítanak a helyi egységek számára a gyors reagálásra és döntéshozatalra. (Lehmann, 2010) Ez a kettős struktúra lehetővé teszi számukra, hogy kihasználják a globális együttműködés lehetőségét, miközben figyelembe veszik a helyi piacok sajátosságait. A vállalatok működése során gyakran alkalmaznak regionális központokat, amelyek koordinálják a helyi tevékenységeket, és biztosítják a vállalati stratégia egységességét. (K. H.

Zhang & Markusen, 1999) Ugyanakkor a fiatal munkavállalók számára ez a kettősség gyakran okozhat bizonytalanságot. A központi irányítás szigorú szabályrendszere és a helyi döntések gyorsasága közötti feszültség fokozhatja a stressz szintjét.

A multinacionális vállalatok működését befolyásoló egyik kulcsfontosságú tényező a stratégiai rugalmasság. (Heidrich, 2017) A vállalatoknak képesnek kell lenniük gyorsan alkalmazkodni a változó piaci körülményekhez, technológiai fejlődéshez és politikai környezethez. Ezért fontos számukra a helyi piacok igényeinek és szabályozásainak figyelembevétele, miközben megőrzik globális versenyelőnyüket. (Ensign, 1999) Bár ez előnyös a szervezet szempontjából, a fiatal munkavállalók számára viszont állandó bizonytalanságot és túlterhelést eredményezhet, hiszen a folyamatosan változó elvárások gyakran nehezítik a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartását.

Ezen felül a működési jellemzők közé tartozik az, hogy a vállalatok gyakran alkalmaznak nemzetközi együttműködési formákat, például licencmegállapodásokat vagy stratégiai szövetségeket, amelyek növelik a piaci jelenlétüket és innovációs képességüket. (Gleason és mtsai., 2000) Ez ugyan új szakmai lehetőségeket teremt, de a pályakezdőktől gyakran elvárják, hogy rugalmasan, különböző időzónákhoz igazodva dolgozzanak, ami hosszú távon a kimerülés és kiégés egyik katalizátorává válhat. Konklúzióként elmondható, a multinacionális vállalatok működési jellemzői bár üzleti szempontból előnyt jelenthetnek, de a központi irányítás, a decentralizáció, a szervezeti struktúra és a kulturális különbségek kezelése miatt jelentős kihívásokkal járnak, amelyek megoldása kulcsfontosságú a vállalat hosszú távú sikeréhez.

4.2 Teljesítményfókusz és produktivitási nyomás

Láthatóan a modern munkahelyekre jellemző erős teljesítményorientáció és produktivitási nyomás jelentős hatást gyakorol az alkalmazottak mentális állapotára, különösen a fiatal munkavállalók körében. A multinacionális vállalatok dinamikus és gyorsan változó környezetében a teljesítmény folyamatos mérceként van jelen, amely természetesen nagyban befolyásolja a munkavállalók elégedettségét, motivációját és egészségét.

Anand & Arora kutatása szerint a multinacionális cégek vezetői körében a kiégés mérsékelt szinten jelentkezik, ugyanakkor a munkahelyi elégedettség és az életminőség magas. Ez arra utal, hogy

bár a teljesítmény és produktivitás iránti nyomás jelen van, az egyéni és szervezeti tényezők, mint például a vezetési stílus és a támogatási mechanizmusok, mérsékelhetik annak negatív következményeit. (Anand & Arora, 2009)

Kölcsönös bizalom	Magas	4. forgatókönyv magas bizalom-alacsony nyomás LEGKISEBB FOKÚ KIÉGÉS Az „ideál”: a magas munkahelyi követelményeket a magas bizalom és az alacsony nyomás ellensúlyozza.	2. forgatókönyv magas bizalom-magas nyomás KÖZEPES FOKÚ KIÉGÉS A magas bizalom tompíthatja a nagy nyomás hatását.
	Alacsony	3. forgatókönyv alacsony bizalom-alacsony nyomás KÖZEPES FOKÚ KIÉGÉS Bár alacsony a bizalom, az alacsony nyomás bizonyos mértékig akadályozhatja a kiégést.	1. forgatókönyv alacsony bizalom-magas nyomás LEGMAGASABB FOKÚ KIÉGÉS A magas munkahelyi követelményeket nagy nyomás kíséri, amit a bizalom hiánya súlyosbít.
		Alacsony	Magas
Versennyomás			

8. ábra: Kiégés mértékei a bizalom és a nyomás függvényeként (saját szerkesztés, Bunjak, Černej, Nagy, & Bruch, 2023 alapján)

Bunjak és munkatársai (2023) empirikus vizsgálata rámutatott, hogy a munkakövetelmények és a kiégés közötti kapcsolatot jelentősen moderálja a kollektív bizalom és a versennyomás. Magas bizalom mellett a munkakövetelmények kevésbé vezetnek a jóllét csökkenéséhez, míg alacsony szint esetében ez a kapcsolat statisztikailag szignifikánsan erősödik. Többszintű elemzésük bizonyítja, hogy ezen interakciók szervezeti szinten relevánsak, így a kiégés megelőzése érdekében nem elég a terhelés csökkentése, hanem a bizalmi viszonyok fejlesztése is elengedhetetlen.

Zhang és munkatársaikutatásukban pedig arra világítanak rá, hogy a teljesítménynyomás szoros összefüggésben áll a dolgozói jelenléttel, és ezt a kapcsolatot jelentősen befolyásolja a vezetői stílus és az egyéni jellemzők. Az eredmények szerint az autokratikus vezetés erősíti a teljesítménynyomás és a dolgozói jelenlét közötti kapcsolatot, míg a magas önálló Laissez-Faire stílus mérsékli ezt az összefüggést. Ez arra utal, hogy a vezetői magatartás és a dolgozók önazonossága kritikus tényezőknek bizonyulnak a munkahelyi viselkedés és a teljesítménynyomás hatásának alakulásában. (S. Zhang és mtsai., 2024)

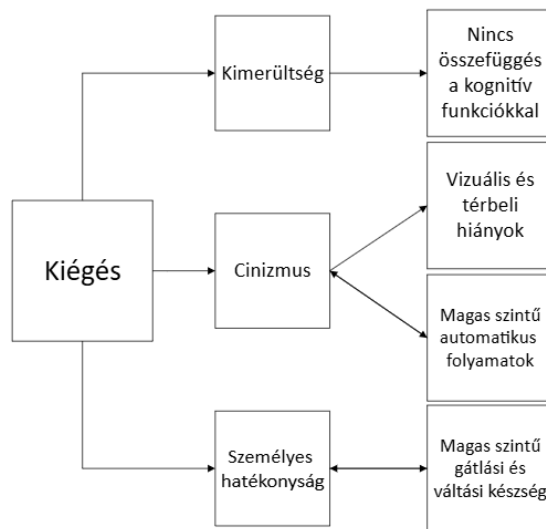
Ezzel párhuzamosan Corbeanu, Iliescu, Ion és Spînu meta-analízise a kiégés és a munkahelyi teljesítmény közötti kapcsolatra összpontosít. A szerzők negyvenöt tanulmány adatainak elemzése alapján megállapították, hogy a kiégés három dimenziója negatív összefüggést mutat a teljesítménnyel. Ez azt jelzi, hogy a hosszú távú teljesítménynyomás és stressz előidézhetsé a kiégést, amely jelentős mértékben rontja a munkavállalók produktivitását. (Corbeanu és mtsai., 2023)

A két tanulmány eredményei rámutatnak, hogy a teljesítménynyomás és a vezetői stílusok nem csupán a dolgozói jelenlétet, hanem hosszú távon a kiégés kialakulását és a munkateljesítményt is befolyásolják. Az autokrata vezetés és a magas teljesítménynyomás növelheti a dolgozók jelenlétét, ám ez a jelenség a kiégés melegágya lehet, ami végső soron csökkentheti a teljesítményt. Ezért elengedhetetlen, hogy a szervezetek ne csak a teljesítmény maximalizálására törekedjenek, hanem figyelmet fordítsanak a vezetői stílusokra, a dolgozók mentális jóllétére és a támogatási mechanizmusokra, ezzel mérsékelve a negatív következményeket és fenntartva a fenntartható produktivitást.

Megállapítható tehát, hogy a teljesítményfókusz és a produktivitási nyomás egy komplex összefüggésrendszer alkot a munkahelyi kiégésben. A multinacionális cégeknél dolgozó fiatal munkavállalók esetében különösen fontos, hogy a szervezetek figyelembe vegyék a mentális egészség és a munkakörnyezet közötti egyensúlyt. A megfelelő vezetési gyakorlatok és támogatási rendszerek segíthetnek mérsékelni a kiégést, növelni a teljesítményt és biztosítani a hosszú távú elégedettséget.

4.3 A kiégés és a teljesítmény kapcsolata

A munkavállalói kiégés és a teljesítmény között a nemzetközi irodalom következetesen negatív kapcsolatot ír le. A kiégés dimenziói azaz érzelmi kimerültség, deperszonalizáció, csökkent személyes hatékonyság szignifikáns módon csökkentik az egyéni teljesítményt, mind feladat, mind kontextuális teljesítményformákban. Meta-analitikus összegzések szerint az érzelmi kimerültség és a teljesítmény közötti korreláció ugyan mérsékelt nagyságrendű, de következetes és elterjedt jelenség. (Corbeanu és mtsai., 2023)



9. ábra: A kiegész és a kognitív működés közötti kapcsolat eredményeinek sematikus ábrája (saját szerkesztés Koutsimani, Montgomery 2022 alapján)

Jelen ábra mechanikai magyarázatot ad arra a jelenségre, hogy a kiegész és a teljesítmény közötti kapcsolat részben kognitív mediátorokon keresztül értelmezhető. A kognitív képességek közé sorolhatók azon a mentális funkciók, amelyek segítségével információ dolgozható fel, értelmezhető és használható. Ide tartozik az észlelés, hallás, figyelem, vagy akár a tanulás és különféle nyelvi készségek. Az ábra vizuálisan szemlélteti, hogy a kiegész különböző dimenziói milyen mértékben és módon befolyásolják ezen kognitív folyamatok működést. Különösen a végrehajtó funkciók, mint a munkamemória, a gátlás és a kognitív flexibilitás, jelennek meg mediáló változóként a kiegész és a teljesítmény közötti elméleti hídon.

Látható, hogy a kiegész nem közvetlenül okozza a teljesítmény csökkenését, hanem a kognitív működés romlásán keresztül fejt ki hatást. A nyilak és kapcsolatok a diagramon azt jelzik, hogy a kiegész növekedésével a végrehajtó funkciók teljesítménye csökken, ami közvetetten vezet a munkateljesítmény romlásához. (Koutsimani & Montgomery, 2022) Ez a mechanizmus egyértelműen alátámasztja Lemonaki és munkatársai (2021) longitudinális vizsgálatának eredményeit, amely kimutatta, hogy a kiegész előre jelezte a végrehajtó funkciók romlását, és hogy ezek a kognitív deficit-mutatók közvetítették a teljesítménycsökkenést. Így az ábra nem pusztán korrelációt ábrázol, hanem egy ok-okozati mechanizmust is.

Ezen megállapítással tehát igazolható azon tény, hogy a kiégés először a kognitív működést gyengíti, ezen keresztül pedig negatívan befolyásolja a munkateljesítményt. Továbbá ez vizuálisan megerősíti azt a gondolatot, hogy a kiégés kezelése során nemcsak az érzelmi és fizikai kimerültséget, hanem a kognitív működés fenntartását is célszerű figyelembe venni. További elméleti modellek szerint a krónikus kiégés ún. „*elvesztési ciklusokat*” indít el, amelyek napi szinten növelik a kognitív kimerültséget és az önáláását, ezáltal hosszabb távon gyengítik a munkateljesítményt és a munkaerő-megmaradást. (Bakker & Costa, 2014)

A fiatal munkavállalók (különösen a Z generáció) különleges kockázati csoportot alkothatnak. Több kutatás mutat rá, hogy a munkahelyi túlterhelés, bizonytalan karrierkilátások és agresszív munkahelyi kultúrák különösen erősen kapcsolódnak kiégéshez és ezáltal teljesítményromláshoz vezethetnek. Gyakorlati példa egy, a Z generációs kínai munkavállalókat vizsgáló kutatás szerint a „996-szerű” munka és a karrier-fejlődési bizonytalanság növeli a kiégést, ami közvetetten rontja a munkateljesítményt és növeli a pszichés stresszt. (Chen és mtsai., 2023) A „996” egy Kínában ismert munkarend jelentése, a következőképp értelmezhető. Reggel kilenc órától este kilenc óráig történő munkavégzés, heti hat napon keresztül. Ami tehát napi tizenkét óra munkát jelent, hetente ötvennégy óra vállalását. Ez az ország számára azért jelentős, mert úgy vélik ezen munkarend képes a vállalati versenyszint megtartására, ugyanakkor sokak szerint ezen követelés emberi jogokba ütközik és súlyos mentális következményeket vonhat maga után. (Wikipedia, 2025) Vállalati gyakorlatban ez úgy jelenhet meg, hogy fiatal, belépő szintű alkalmazottaknál emelkedik a hibaarány, nő a hiányzások száma és csökken a kreatív, tanulás-orientált viselkedés különösen, ha nincs megfelelő mentorálás és világos előrelépési lehetőség.

A rendelkezésre álló empirikus és összegző vizsgálatok alapján igazolható, hogy a kiégés csökkenti a munkateljesítményt. A fiatal munkavállalók különösen érzékenyek lehetnek bizonyos munkahelyi követelményekre és kultúrákra, ezért számukra célzott megelőző és fejlesztő beavatkozások (legyen szó munkahelyi erőforrások javításáról, mentorálásról, közös teherviselésről) különösen hatékonyak lehetnek a teljesítmény megőrzésében és a kiégés csökkentésében.

5 Kutatásmódszertan

5.1 Kutatás célja, kérdései és hipotézisei

5.1.1. A kutatás célja

Kutatásommal a vállalat szempontjából szerettem volna hozzájárulni a kiégés mélyebb megértéséhez, valamint az esetleges probléma megelőzését célzó gyakorlati megoldások kidolgozásához. Indokoltnak tartottam megvizsgálni, jelen van-e a kiégés az általam választott multinacionális vállalat alkalmazottai közt. Mit tehet maga a cég, ha már kialakult a negatív érzet és esetlegesen miként előzheti ezt meg a jövőben. Kutatásom célja tehát az volt, hogy az esetlegesen jelenlévő kiégés kialakulásának faktorait azonosítsam és megoldásokat kínálhassak fel. A személyes ok, hogy a kutatás során szerzett tapasztalatok és eredmények a későbbiekben (például egy saját vállalkozás létrehozása és működtetése során) értékes gyakorlati tudásként hasznosíthatók legyenek.

5.1.2. Kutatási kérdések és hipotézisek

A dolgozat keretében az alábbi kutatási kérdéseket és hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyek kijelölték a vizsgálat irányát és fókuszát.

K1: Milyen mértékben áll összefüggésben az egyéni teljesítmény szubjektív megítélése a kiégés jelenségének előfordulásával a multinacionális vállalatoknál dolgozó fiatal munkavállalók körében?

H1 A: A vizsgált multinacionális munkavállalók kiégés szintje negatív korrelációt mutat az egyéni teljesítmény szubjektív megítélésével.

H1 B: A ledolgozott évek száma szignifikánsan összefügg a kiégés szintjével a fiatal multinacionális vállalati alkalmazottak körében.

K2: Milyen szervezeti szintű gyakorlatok azonosíthatóak a vállalatok részéről a kiégés megelőzésére vagy kezelésére irányulóan, és ezek milyen módon járulhatnak hozzá a munkavállalói jólléthez?

H2 A: Minél nagyobb mértékben érhetőek el szervezeti szintű jólléti programok a multinacionális vállalatnál, annál alacsonyabb a munkavállalók kiégés szintje.

H2 B: A vállalat szervezeti szintű mentális egészség fejlesztése érdekében vezetett gyakorlatainak megléte hozzájárul a munkavállalói jólléthez és csökkenti a kiégés kockázatát.

5.2 Adatgyűjtés folyamata

A multinacionális alkalmazottakkal végzett kutatásom során mind kvantitatív, mind pedig kvalitatív módszereket is alkalmaztam. A kvantitatív kutatás keretein belül az Ádám Szilvia, Györffy Zsuzsanna, Csoboth Csilla által hazánkban validált (Christina Maslach engedélyével) MBI kérdőívet használtam fel, míg a kvalitatív kutatást az általam kiválasztott multinacionális vállalat alkalmazottai körében mélyinterjúk segítségével végeztem el.

5.2.1. Mélyinterjúk módszertana

Az interjú alanyai cégen belüli területen elfoglalt szerepüktől függetlenül voltak a segítségemre. Ami azt jelenti, hogy kutatásom szempontjából nem tettem különbséget aközött, ha valaki Marketing, Pénzügy, Ellátási lánc vagy akár Jogi részlegen dolgozik. Az egyetlen elvárás a cégnél folytatott aktív munkaviszony megléte volt.

A felkért alkalmazottakat szükségesnek találtam különböző kategóriákra osztani a *H2 B* hipotézis vizsgálatához, a munkában töltött évek befolyásának elemzése szempontjából. Így a résztvevőket az alábbi szekciók szerint osztottam be:

A. 0-2 év cégen belüli munkaviszonnyal rendelkezik

B. 3-5 év cégen belüli munkaviszonnyal rendelkezik

C. 6+ év cégen belüli munkaviszonnyal rendelkezik

Fontos hozzátenni továbbá azt is, hogy a vizsgált csoportokban igyekeztem változatos szerepkörű alkalmazottakat szerepeltetni, legyen szó gyakornokról, junior vagy senior munkavállalóról, illetve teljes állású egyénről. Szerettem volna 12-15 db interjút lefolytatni, ennek okán 16 db online meghívót küldtem az általam alkalmasnak tartott, kiválasztott személyeknek. Ebben elmagyaráztam kutatásom okát és célját, továbbá kértem őket, hogy névtelenül vegyenek részt a beszélgetésben, és osszák meg velem tapasztalataikat. Végző soron 14 db interjút sikerült véghez vinnem, a beszélgetés 30-45 percet vett igénybe.

A mélyinterjúk lebonyolításában az alábbi szerkezetet építettem fel:

I. KÉRDÉSBLOKK - Kiegészítés és teljesítmény kapcsolatának feltárása: Ezen kérdésblokk célja az volt, hogy feltárja a munkahelyi teljesítmény és terhelés viszonyát, valamint azonosítsa az esetlegesen előforduló kiegészítés jeleit és a munkavállalók ezzel kapcsolatos tapasztalatait. Emellett arra is irányult, hogy megértse, miként hatnak az aktívan ledolgozott évek és a megszerzett tapasztalatok a kiegészítés kialakulására és a teljesítményre, illetve hogy ezek között milyen összefüggések figyelhetők meg.

II. KÉRDÉSBLOKK - Szervezeti gyakorlatok és jólléti programok ismerete: Ezen kérdésblokk célja pedig az volt, hogy feltérképezze a vállalati támogatások és jólléti programok ismertségét és igénybevételét, valamint értékelje ezek hatékonyságát a munkavállalók jólléte és teljesítménye szempontjából. Továbbá célja volt fejlesztési javaslatok és hatékonyságnövelő ötletek feltárása, amelyek hozzájárulhatnak a kiegészítés megelőzéséhez és a szervezeti működés javításához.

Ezen félig strukturált beszélgetésekkel a tervem tehát az volt, hogy a résztvevők mélyebb betekintést nyújtsanak számomra a kiegészítés, kimerülés jelenségének megelőzésében és annak a munkateljesítményre gyakorolt hatásaiban. Az interjúk segítségével feltárhattam, hogy a válaszadók miként érzékelik saját hatékonyságukat, milyen tényezők befolyásolják teljesítményüket, és hogyan jelennek meg náluk a kiegészítés különböző dimenziói a mindennapi munkavégzés során. Valamint a mentális állapotokat támogató tevékenységek megismerésére és ezekhez való egyéni viszonyulások elemzésére is sor került.

5.2.2. Kérdőív módszertana

A kvantitív kutatásom keretein belül a már említett hazai hivatalos „*Maslach Burnout Inventory*” (MBI) kérdőívet használtam fel. Ez egy 22 kérdésből álló, kiegészítést három dimenzióban tanulmányozó felmérés. Az emocionális kimerülés, személytelen bánásmód és a személyes hatékonyság a három dimenzió. A résztvevők hétfokozatú Likert-skálán értékelhetik, hogy milyen gyakran tapasztalják a munkájukkal kapcsolatos érzéseket és élményeket. Az egyes dimenziókra adott válaszokból átlagpontszámok számíthatók, melyek közül a magasabb érték az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció esetében a kiegészítés magasabb szintjét jelzi. A személyes

hatékonyság dimenziójában ezzel ellentétes az irány. Alacsonyabb pontszám utal a kiégés magasabb fokára. Az alábbi felhasznált Maslach-séma szolgáltatja számomra az alapot a kvantitatív kutatáshoz:

MBI (Maslach Burnout Inventory)
Maslach-féle Kiégés Kérdőív

Kérem, jelölje, az alábbi táblázat segítségével, hogy ön mennyire érzi magát kimerültnek!

0	1	2	3	4	5	6
Soha	Néhányszor egy évben vagy kevesebbszer	Egyszeregy hónapban	Néhányszor egy hónapban	Egyszer egy héten	Néhányszor egy héten	Minden nap

		Válasz
1.	Úgy érzem, hogy a munkámból érzelmileg kikapcsoltam magam	
2.	Úgy érzem, a munkanap végére elhasználódom.	
3.	Fáradtnak érzem magam reggel, amikor felkelek, és szembe kell néznem egy újabb nappal a munkában.	
4.	Könnyen meg tudom érteni, hogy a kollégáim hogyan érznek a dolgokkal kapcsolatban.	
5.	Úgy érzem, néhány kollégámmal úgy viselkedem, mintha személytelen tárgyak lennének.	
6.	Emberekkal dolgozni mindennap valódi igénybevételt jelent számomra.	
7.	A cégem problémáit nagyon hatékonyan oldom meg.	
8.	Kiéggetnek érzem magam a munkám miatt.	
9.	Úgy érzem, hogy a cégem életét pozitívan befolyásolom a munkámon keresztül.	
10.	Sokkal érzékletlenebbé váltam az emberek iránt, amióta ezt a munkát végzem.	
11.	Aggódok, hogy ez a munka érzelmileg megkeményített.	
12.	Nagyon energikusnak érzem magam.	
13.	A munkámtól fusztráltak érzem magam.	
14.	Úgy érzem túlságosan keményen dolgozom a munkámban.	
15.	Nem törődöm igazán azzal, hogy mi történik a cégemmel.	
16.	Túl sok stresszt okoz számomra az, hogy emberekkel dolgozom.	
17.	Képes vagyok igazán könnyed atmoszférát teremteni a kollégáimmal.	
18.	Jókedvűnek és vidámnak érzem magam a végzett munka után.	
19.	Nagyon érdekes dolgot végzek ebben a munkában.	
20.	Úgy érzem, hogy erőim végén tartok.	
21.	A munkámban az érzelmi problémákat nagyon nyugodtan oldom meg.	
22.	Úgy érzem, a cégemnél engem hibáztatnak néhány problémájuk miatt.	

10. ábra: MBI kérdésbank (forrás: Ádám, Györfi, Csoboth, 2006)

A három dimenzió kiléte természetesen az állításokban is visszaköszön. Az emocionális kimerüléshez kapcsolódó állítások: 1,2,3,6,8,13,14,16,20. A személytelen bánásmód az 5,10,11,15,22 mondatokkal mérhető fel, míg a személyes hatékonyságra a 4,7,9,12,17,18,19,21 sorok reflektálnak.

A vállalat több száz Budapesten allokált, a vizsgált szekciókba sorolható munkavállalót biztosított számomra, ebből körülbelül 80 főnek küldtem e-mailes megkeresést, amelyben részleteztem a kutatásom okát, célját és kértem együttműködésüket a kérdőív kitöltésében. Ebből 50 darab

kitöltés érkezett ténylegesen vissza. Az űrlap zökkenőmentes kitöltéséhez gondoskodtam angol és magyar verziójú fordításról is.

5.3 Kutatási eredmények bemutatása

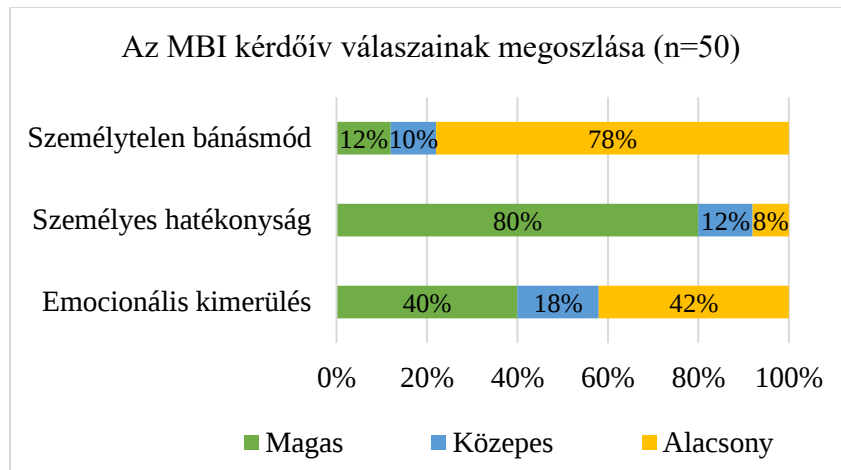
5.3.1. Az MBI kérdőív kiértékelése

Az alábbi fejezetben szeretném ismertetni, hogyan alakultak a felmérésből származó adatok, ezek statisztikai elemzését és a változók közötti kapcsolatok értékelését. A kérdőív kitöltői között akadtak olyanok is, akik teljes munkaidőben dolgoznak és több éves tapasztalattal rendelkeznek. Ugyanakkor a minta összeállításánál ügyeltem arra, hogy kizárólag a Z generáció tagjai vegyenek részt a kutatásban. A kérdőív demográfiai adatokra vonatkozó bontást nem tartalmaz. Segítségemre volt továbbá egy eredmények értelmezésére szabott tábla, ami támogatta a gyors és egyértelmű értékelést.

	alacsony	közepes	magas
Emocionális kimerülés	0-21	22-31	32<
Személyes hatékonyság	0-20	21-28	29<
Személytelen bánásmód	0-12	13-17	18<

1. táblázat: Az MBI dimenzióinak pontszámai (forrás: Ádám, Györffy, Csoboth, 2006)

A táblázatot alapul véve, az egyes dimenziókra vonatkozóan az alábbi átlagos adatokat kaptam. Az emocionális kimerülés szintje közepes (26.92 pont), a személyes hatékonyság magas (33.50 pont), a személytelen bánásmód pedig alacsony (6.48 pont) fokozatúnak mutatkozott. Ez azt jelenti, hogy pozitívnak tekinthető a magas személyes hatékonyság és az alacsony szintű személytelen bánásmód dimenziója. Ugyanakkor a közepes mértékű emocionális kimerülés mindenképpen figyelem felkeltő hatású, és további vizsgálatoknak vethető alá.



2. táblázat: Az MBI kérdőív eredményeinek megoszlása (forrás: saját szerkesztés)

A válaszok megoszlását figyelembe véve az alábbi következtetések tehetők. A minta kiemelkedően alacsony kiegészi szintet mutat a személytelen bánásmód dimenziójában. A résztvevők túlnyomó többsége (78%) az alacsony kategóriába esik, ami arra utal, hogy a vizsgált csoport tagjai a mindennapi munkájuk során nagyrészt megőrzik az emberi viszonyulást, és nem jellemző rájuk a cinizmus vagy a távolságtartás. Ez a dimenzió a mintában tehát nem jelent jelentős kockázatot.

Hasonlóan pozitív képet mutat a személyes hatékonyság dimenzió. A kiegészi szakirodalom értelmében a magas pontszám ebben a dimenzióban alacsony kiegészi jelez. A minta 80%-a a magas kategóriába sorolható, ami azt mutatja, hogy a dolgozók nagyrészt hatékonyak és kompetensnek érzik magukat. Ezzel szemben az emocionális kimerülés dimenziója mutatja a legaggasztóbb és legmegosztóbb eredményeket. Bár az alacsony kimerültségi szint enyhe többségben van (42%), a magas kimerültséget jelző csoport aránya is rendkívül magas (40%). A két szélső érték közötti mindössze két százalékpontos különbség (42% és 40%) azt jelenti, hogy a minta tagjai lényegében fele-fele arányban oszlanak meg a jó és a kritikus állapot között ezen a téren.

Az emocionális kimerülés a kiegészi alapvető és elsőként megjelenő dimenziója, amely a munka okozta érzelmi és fizikai erőforrások lemerülését jelöli. A magas prevalencia a mintában azt jelzi, hogy a magas hatékonyság és alacsony deperszonalizáció ellenére is a dolgozók jelentős érzelmi terhelésnek vannak kitéve, és küzdenek az erőforrásaik fenntartásával.

5.3.1.1. Leíró statisztika

Az eddig megállapított eredmények csupán átlagosnak vett adatok, így szükségesnek véltem további mutatószámok bevonását is. Az adatok számolásához a Microsoft Excel függvényei és korábbi statisztikai tanulmányaim jegyzetei nyújtottak számomra segítséget. Az emocionális kimerülés esetében az átlag 26.92 pont, ami közepes-magas kimerültségi szintet jelez. A szórás ($s = 13.59$) és az interkvartilis tartomány ($IQR = 25.75$) értéke viszonylag magas, ami arra utal, hogy a válaszadók között jelentős eltérés figyelhető meg. Egyesek alacsony, míg mások magas kimerültségi szintet mutatnak. Az alsó kvartilis ($Q1 = 14.25$) és a felső kvartilis ($Q3 = 40$) közötti különbség is megerősíti, hogy a minta adatai erősen szóródnak. Ez azt valószínűsíti, hogy az eloszlás nem egyenletes, hanem két pólus felé húz, azaz vannak kevésbé és erősen kimerült válaszadók is, ami az átlagot torzíthatja.

A személyes hatékonyság dimenziójában az átlag 33.5 pont, ami viszonylag magas értéknek tekinthető, azaz a válaszadók összességében kompetensnek és hatékornak érzik magukat a munkájukban. A szórás ($s = 8.31$) mérsékelt, ami arra utal, hogy az egyéni eltérések kisebbek, az értékek viszonylag közel helyezkednek el egymáshoz. A medián (33 pont) és az átlag közelsége, valamint az interkvartilis tartomány ($IQR = 9.75$) alapján az adatok viszonylag egyenletes eloszlásúak. A kiugró határokon belül maradó értékek azt mutatják, hogy nem találhatók extrém pontszámok ebben a dimenzióban.

Míg a személytelen bánásmód esetében az átlag 6.48 pont, ami alacsony értéket jelent, vagyis a válaszadók többsége nem mutat magas fokú deperszonalizációt, azaz nem jellemző rájuk a munkatársakkal vagy ügyfelekkel szembeni elidegenedés. A szórás ($s = 6.78$) azonban viszonylag magas az alacsony átlaghoz képest, ami arra utal, hogy vannak olyan válaszadók is, akiknél ez a tünet erősebben megjelenik. Az interkvartilis tartomány ($IQR = 9.25$) mérsékelt szóródást mutat, és a kiugró értékek határai (-12.63 és 24.38) a skála korlátain belül maradnak.

Az MBI eredmények alapján a vizsgált mintán a kiégés jelensége a szindróma aszimmetrikus megjelenésével jellemezhető. Míg a személytelen bánásmód és a személyes hatékonyság terén a dolgozók ellenállónak mutatkoznak, addig az emocionális kimerülés tekintetében a csoport komoly rizikónak van kitéve. Ez a megállapítás megerősíti a szakirodalmi tézist, miszerint a kiégés különböző dimenziói egymástól függetlenül is megjelenhetnek. Ezt alátámasztja továbbá egy Pearson-korreláció vizsgálat is, amelynek elvégzésével az alábbi adatokat kaptam:

	Korreláció	Jelentése
Emocionális kimerülés és Személyes hatékonyság között	-0.148435	gyenge negatív
Emocionális kimerülés és Személytelen bánásmód között	0.574781	közepesen pozitív
Személyes hatékonyság és Személytelen bánásmód között	-0.320497	gyenge negatív

3. táblázat: Dimenziók közti korrelációvizsgálat eredményei (forrás: saját szerkesztés)

Láthatóan a korreláció mértékei az alábbiak szerint alakultak. Az emocionális kimerülés és a személyes hatékonyság között egy gyenge negatív ($r = -0.1484$) kapcsolat áll fenn. Ez azt eredményezi, hogy ha az egyik érték nőni látszik, akkor a másik csökkenhet. Ugyanez igaz a személyes hatékonyság és a személytelen bánásmód közötti kapcsolatra ($r = -0.3205$). Az egyik változó növekedése a másik csökkenésével járhat együtt. Azonban az emocionális kimerülés és a személytelen bánásmód közt ($r = 0.5748$) egy közepesen pozitív viszony mérhető. Ez az összefüggés a legerősebb a mintában. Ahogyan nő a kimerültség, a személytelen bánásmód is megnő. Az eredmények alapján a minta kiegészítő vizsgálatának szükségességét a kimerültségből a deperszonalizáció felé mutató kapcsolat jelzi.

5.3.1.2. Khi-négyzet függetlenségvizsgálat

Az MBI három dimenziója (emocionális kimerülés, személyes hatékonyság, személytelen bánásmód) közötti kapcsolatot Khi-négyzet függetlenségvizsgálattal elemeztem. Az adott kategóriákat egy 3x3-mas táblázat szerint helyeztem el, majd kiszámoltam a várható értéküket. Utána, a számítások alapján a khi-négyzet értékére $\chi^2 = 56.56$ eredményt kaptam, amelyhez $p = 0.000000000015$ tartozott. A vizsgálathoz $\alpha = 0.05$ -ös szignifikanciaszintet határoztam meg. A konfidenciaintervallum így tehát 95%-os volt, a szabadságfok pedig $df = 4$. Mivel a kapott p-érték jóval kisebb, mint 0.05 (ami még a szigorúbb, $\alpha = 0.001$ szintnél is alacsonyabb), az eredmény nagyon erős szignifikanciát mutat, tehát elutasítható az a nullhipotézis (H_0), miszerint nincs kapcsolat a vizsgált változók között. Ennek megfelelően az alternatív hipotézist (H_1) fogadom el, vagyis kimutatható kapcsolat van az emocionális kimerülés, a személyes hatékonyság és a személytelen bánásmód dimenziói között. Az eredmények tehát azt bizonyítják, hogy a három változó nem független egymástól. Az emocionális kimerülés szintje nagy mértékben összefügg azzal, hogy valaki mennyire érzi magát hatékornak, illetve milyen mértékben merül fel negatív bánásmód. Magasabb emocionális kimerülés esetén jellemzően alacsonyabb személyes

hatékonyság és fokozottabb személytelen bánásmód figyelhető meg. Összességében tehát megállapítható, hogy a kiégés három dimenziója között szoros kapcsolat áll fenn, amely statisztikailag is igazoltan szignifikáns.

5.3.2. A mélyinterjúk eredményei és bizonyításai

A kérdőív statisztikai elemzéseinek eredményeiből kiderült, hogy az emocionális kimerülés megértéséhez további, mélyebb vizsgálatra lesz szükség. Az eloszlás egyenlőtlenségének és a pontszámok két szélső érték felé húzásának okait mélyinterjúk segítségével vizsgáltam tovább a vállalat munkavállalói körében. A célom a mintázatok, tendenciák és tematikus összefüggések feltérképezése volt, a résztvevők tapasztalataival alátámasztva. A beszélgetéseket 5 munkanap alatt folytattam le 2025. október 27. és 31. között a tanulmányozott szervezetnél. A válaszadásra felkért alanyok bemutatására és hivatkozására az alábbi táblázatot készítettem el:

Vállalat munkavállalói	Betöltött pozíció	Cégen belüli munkaviszony ideje	Kód az eredmények közt
J.T.H.	Beszerzés gyakornok	1 év 5 hónap	Gyakornok 1
M.S.	Sales és marketing gyakornok	1 év 3 hónap	Gyakornok 2
Ö.N.	Junior készletgazdálkodó	1 év 4 hónap	Junior 1
T.O.	HR üzleti partner gyakornok	1 év 5 hónap	Gyakornok 3
V.T.	Senior HR specialista	3 év	Senior 1
K.V.	Ellátási lánc gyakornok	8 hónap	Gyakornok 4
Y.E.H.	Projektmenedzsment gyakornok	1 év 7 hónap	Gyakornok 5
J.S.	Senior kategória menedzser	3 év 5 hónap	Senior 2
C.M.	Beszerzési folyamatok menedzser	10 év	Teljes 1
K.K.	HR üzleti partner gyakornok	1 év 6 hónap	Gyakornok 6
T.T.N.	Digitális innovációs és technológiai gyakornok	1 év 10 hónap	Gyakornok 7
A.M.	Kategória menedzser	4 év	Teljes 2
G.K.	Fenntarthatósági csapatmenedzser	8 év	Teljes 3
M.P.	Junior projektvezető	1 év 2 hónap	Junior 2

4. táblázat: A mélyinterjúk alanyainak bemutatása (forrás: saját szerkesztés)

Az általam kiválasztott alanyok közös jellemzője a vizsgált vállalatnál meglévő aktív munkaviszony volt, valamint, hogy életkoruk szerint a Z generációt erősítsék. Ezzel szemben eltérnek abban, hogy esetlegesen milyen multinacionális cégeknél szerzett korábbi tapasztalataik vannak, amelyek befolyásolhatják a bennük rejlő kialakított összképet a vállalatról. Különböző részlegeken dolgoznak, a gyakornoki szerepkört betöltő egyének jelenleg munka mellett egyetemi tanulmányokat is folytatnak. Befolyásolhatta válaszaikat a menedzserük eltérő vezetési stílusa is. A megszabott éves tapasztalatok szerinti csoportosítás értelmében, az alanyokat az alábbiak szerint kategorizáltam be:

Tapasztalati csoportok	A) 0-2 éven belüli munkaviszony	B) 3-5 éven belüli munkaviszony	C) 6+ éven belüli munkaviszony
Résztevők kódjai	Gyakornok 1, Gyakornok 2, Junior 1, Gyakornok 3, Gyakornok 4, Gyakornok 5, Gyakornok 6, Gyakornok 7, Junior 2	Senior 1, Senior 2, Teljes 2	Teljes 1, Teljes 3

5. táblázat: A tapasztalati csoportok megoszlása (forrás: saját szerkesztés)

A felosztás célja, hogy könnyebben megfigyelhető legyen, milyen mértékben befolyásoló a tapasztalat, ha a munkaterhelést, érzelmi kimerültséget, motivációt vizsgáljuk. A megkülönböztetett kódok segítik a résztvevők anonim, de rendszerezett nyomon követését az egyes tapasztalati csoportokon belül.

A bemutatott interjúrészletek markánsan kirajzolják a dolgozók életében tapasztalt magas és sokszor rendszertelen munkaterhelés kihívását, amit a legtöbb esetben az egyetemi kötelezettségekkel vagy magánélettel való nehéz összehangolás súlyosbít.

„Nagyon zsúfolt egy nap, naponta túlhajszolom magam. Sokkal több időt töltök megbeszéléseken, és szükségem lenne egy kis időre, hogy önállóan beoszthassam a napomat.” (Teljes 3)

„Jelenleg azt mondanám, hogy elég magas. Nyilván azért ugye ilyenkor az egyetemet is még mellé szorítani, az is nagyon nagyon rárakott nekem.” (Gyakornok 3)

„A csapatom tényleg egyébként nagyon figyel arra, hogy ne terheljenek le túl, viszont az tény és való, hogy ebben a csapatban nagyon nagy a munkamennyiség. Hatalmas a portfólió, iszonyat sok beszállítóval kell foglalkozni.” (Gyakornok 4)

„Elég különböző feladatkörök tartoznak hozzám. Nagyon sok. Megteszem ami tőlem telik.” (Teljes 2)

„Azt hiszem, sokkal nehezebb volt a kezdetekkor, mert az elején nem tudod pontosan, mit kell csinálnod, és ez nyomasztóvá válik. Különösen azért, mert, mondjuk, nincs túl sok ember, aki nagyon ismeri azokat a feladatokat, amiket én csinállok. [...] mostanra viszont könnyebbé vált a munka.” (Gyakornok 5)

A válaszadók többsége a munkamennyiséget soknak vagy magasnak írja le, ami egyes esetekben odáig vezet, hogy a dolgozó túlhajszolja magát. Gyakori panasz, hogy a feladatok mennyisége miatti teljesítés nem feltétlenül sikerül az elvárt munkaidőn belül. Ami a munka felgyülemeléséhez és a határidők nehéz betartásához vezet. Ráadásul a kezdeti időszak stressztétézi, ha közben már érkeznek is a megoldandó feladatok. Egyes dolgozók a váltakozó időszakos nyomásról beszéltek, míg másoknál a folyamatos túlterhelés áll fenn. A negatív tapasztalatok mellett ugyanakkor megfigyelhetők ellentétes vagy árnyaltabb vélemények is. Eltérő a csapat támogatásának megítélése. Egyesek arról számoltak be, hogy a csapatuk próbál ügyelni arra, hogy ne terheljék le őket túlságosan, ami kontrasztban áll a megkérdezettek többségével, akik nem igazán számíthatnak a menedzserük támogatására ezen a téren.

„Emberektől kell segítséget kérnem, nyilván gyakornokként az emberek nem úgy válaszolnak, sokat kell piszkálni őket, és ez is lehet, hogy napokba telik, és így még jobban gyűlik a feladat [...] viszont nekem az segít, ha bejövök az irodába és leültem magamat a székre, kikapcsolom az internetet, és nekiállok.” (Gyakornok 2)

„Ami segítene, ha több visszajelzést kapnánk vagy ha világosabban lennének meghatározva a célok. A sok párhuzamos feladat miatt könnyen elterelődik a figyelmem, és mentálisan is fárasztó. Naponta több üzenetet kapok, hogy „sürgős” és amikor tele a levelesládám ilyenekkel, az borzasztóan frusztráló. Tudod, hogy a listád végtelen, és nem fogod tudni ma vagy akár a héten befejezni.” (Senior 2)

„Nagyon segít, hogyha van időm, ugye egyetemista vagyok mindeközben szóval azzal nagyon sok idő elmegy. [...] Az tud még hajtani, ha látom a munkám eredményét.” (Gyakornok 4)

Elmondásuk szerint a mindennapi teljesítményt leginkább az időhiány gátolja, ami jelentősen ronthatja a munka minőségét. Ehhez társulnak a szervezeti akadályok, például, hogy a munka nehezen halad a lassú visszajelzések és a tisztázatlan, hiányos információk miatt, ami frusztrációt okoz, különösen a tapasztalatot igénylő feladatoknál. A hatékonyságot rombolja továbbá az is, ha a dolgozót folyamatosan ad hoc jellegű kérésekkel zavarják, ami megbontja a fókuszot. Ezzel szemben a teljesítményt a támogató, nyitott kommunikációs környezet segíthet. Sokan közülük úgy gondolják, alapvető fontosságú a csapat együttműködése és a gyors segítségnyújtás, ami megkíméli a dolgozót a hosszas, önálló kutatómunkától. A munkavállaló belső motivációját erősíti, ha látja a munkája eredményét, és elismerést is kap érte. A visszajelzést többen is titulálták a fejlődés kulcsaként. A munkakörnyezet rugalmassága (legyen szó Home Office-ról vagy irodai megjelenésről) azoknak segíthet a fókuszálásban, akiknek a zavartalan koncentráció bizonyul kihívásnak.

„Ez naponta változik, ha őszinte akarok lenni. Mert a nap végén elvégzem a feladatokat, csak a köztes folyamat lehet kellemesebb vagy kevésbé kellemes, attól függően, hogy mi a feladat, és mennyire együttműködőek a csapatok vagy a kollégák.” (Gyakornok 1)

„Szerintem amiatt hogy több munka van rajtam, talán így én is próbáltam minél gyorsabban lezárni a feladatokat, és mondjuk nem feltétlenül a legprecízebb verzióra törekedtem.” (Gyakornok 6)

A dolgozók teljesítménye az utóbbi időszakban ellentétes dinamikát mutat, amely az egyéni fejlődés és a külső nyomás közti folyamatos egyensúlyozás eredménye. Egyrészt, a teljesítmény folyamatosan ingadozik és visszaesésre hajlamos. A hatalmas munkamennyiség nyomása miatt többen is beismerik, hogy a gyorsaság érdekében van, hogy feláldozzák a precizitást.

„Úgy gondolom, mióta AI eszközöket használok, azóta hatékonyabban dolgozom. Fontos, hogy időt spórol meg nekem, de például segít választékosan kommunikálni is. A használata óta én úgy érzem, hogy jobb a teljesítményem.” (Teljes 3)

„Amikor elkezdtem a pozíciót, nem igazán voltam annyira ez a „digitális szakértő”, nekem keményen kellett magam fejleszteni ezen a területen, úgyhogy mára például teljesen látom ennek a gyümölcsét és a fejlődésemet.” (Junior 2)

Másfelől, viszont egyértelműen érzékelik a minőségi javulást és a fejlődést. A pozícióba való beletanulás, a folyamatok jobb megértése, valamint a hatékonyságnövelő eszközök (pl. AI) használata jobb munkát és előrehaladást eredményezhet. Azonban a dolgozók többsége, ha néha vissza is esik a magánélet és a munka közötti egyensúlyozás miatt, rövid időn belül képes stabilizálni magát a feladatok tudatos újraszervezésével.

„Én például azt szeretem ha nekem elmondják szépen szorul szóra, mit hogyan, mikor. [...] Én inkább azt szeretem, hogy le van írva és az alapján csak csinálom és nem kell gondolkoznom.” (Gyakornok 2)

„ [...] Nagyon sokszor tapasztalom például azt, hogy megkérnek, hogy csináljak meg valamit. Oké, de nekem tudnom kell ezt, azt, am azt, és nagyon sokszor úgy érzem, hogy ki kell könyörögnöm, és ez nekem rossz hatékonyság szempontjából.” (Gyakornok 4)

A munkahelyi hatékonyságot befolyásolja számukra a pontos információátadás. A munkavállalók hatékonyságát nagymértékben gátolja a szükséges előzetes adatok hiánya, és sokan a direkt, lépésről lépésre történő utasításokat tartják a leggyorsabb munkavégzés alapjának. Ehhez kapcsolódik még a megfelelő technikai eszközök és az edukáció biztosításának igénye is.

„A visszajelzés egészen biztosan. Részletesen, mármint, hogy ne csak annyit mondjon valaki, hogy jó amit csináltál, hanem fejtse is ki, hogy miért.” (Junior 2)

„Ha megvannak a megfelelő eszközök, amivel hatékonyabban megy a munka. A tudás vagy a segítség amit kérsz másoktól, milyen gyorsasággal jeleznek vissza, milyen energiát sugároznak. Ezek szerintem mind fontosak.” (Teljes 1)

A folyamatos, részletes visszajelzés, a pozitív légkör és az elismerés jelenti a legfontosabb motivációs erőt. A munkavállalók igénylik a teljesítményükről szóló konkrét, részletes visszajelzést. Ezen felül az elismerés anyagi (ösztönzők, bónuszok) és erkölcsi formáit (láthatóság), ami erősíti bennük az értékesség érzését és fenntarthatja az elkötelezettségüket.

„Sokszor előfordul, hogy nincs motivációm, fáradtnak is szoktam érezni magam, sokszor főleg így délután amikor már elfáradok mentálisan és akkor már azt akarom, hogy legyen vége.” (Junior 1)

„Egy kicsit úgy érzem, hogy akkor én ezt most minek csinálom úgy igazából, mert elvesztettem minden kedvemet és energiámat hozzá. [...] most inkább egy ilyen túlélés verzió vagyok.” (Gyakornok 4)

„Igen, természetesen előfordult már. A nap végére gyakran érzem magam kimerültnek, főleg, ha estig bent maradok, [...]. Ez teljesen le tud szívni.” (Senior 2)

A fáradtság és a motivációhiány a mindennapok szinte állandó velejárója. A folyamatos túlterheltség bizonytalanság gyakran csökkenti a motivációt, ami ahhoz vezet, hogy a dolgozó a minimumot teljesíti, vagy túlélő üzemmódba kapcsol.

„Tegnap például mentem haza, nagy nehezen végre sikerült leülnöm a villamosra, és akkor éreztem, hogy az agyam így leolvad szinte. Éreztem, hogy kiégett teljesen. Valamikor annyit dolgozok egy nap, hogy már a fejem belefájdul.” (Gyakornok 4)

„Korábban volt jópár év, amikor nagyon érzelmes voltam és szenvedtem. Volt egy ilyen időszak az életemben, utána lassan megtanultam távolságot tartani az érzelmek és a munka között.” (Teljes 3)

„Igen, biztosan ki vagyok égve. Nem is tudod, hányszor gondoltam már arra, hogy fel kéne mondanom. Aztán bekapcsol a logikus oldalam, és azt mondja, hogy oké, ha felmondasz, mi fog történni? Szóval nem éri meg. Ezért nem teszem.” (Gyakornok 1)

A tartós fáradtság azonban gyorsan eszkalálódik, és érzelmi kimerültséghez, kiégéshez vezet. A válaszadók beszámoltak az agyi kimerültség érzéséről a munkanap végén, vagy arról, hogy fontolgatták már a felmondást. Utóbbit szinte mind a 14 megkérdezett alany említette. Ez az állapot abból fakad, ha a dolgozó érzelmileg is bevonódik a munkába.

„Így szóban biztos nem. De olyan elő szokott fordulni, hogy ha az emberek nem tudják, hogy kitől kérdezzenek, akkor a HR ilyenkor jolly joker. Engem elég sok olyan probléma és kérdés megtalál, amihez így közöm sincsen tehát, hogy így fogalmam sincs. És ilyenkor, amikor mondjuk már alaptól fáradt vagyok, akkor azt tudom, hogy ezekre tudtam kicsit flegmán reagálni. De itt sem az elsőnél, hanem amikor mondjuk ugyanaz az a kérdés, amire már megmondtam, hogy nem tudok segíteni.” (Gyakornok 3)

„Ő, igen. Azokon a napokon, amikor kiégett vagyok, nem akarok bemenni az irodába. Nem akarok senkivel sem beszélni. Csak otthon szeretnék maradni.” (Gyakornok 1)

„Nem jut eszembe példa ilyesmire. Viszont a munka miatt a szeretteimhez való viszonyulás már vált nehézkessé néhányszor.” (Teljes 1)

„Én ilyen helyzetekben inkább úgy működöm, hogy nem odaszólok valakinek, hanem inkább magamban tartom.” (Gyakornok 6)

A válaszokból kiderült, hogy a résztvevők számára az érzelmi kimerültség közvetlenül kihat az emberi kapcsolatokra. Ez két fő viselkedési mintában nyilvánul meg. Egyrészt a dolgozók a fizikai és mentális kimerültség hatására visszahúzódnak, elzárkóznak és csökkentik a szociális interakciókat, gyakran kerülnek a találkozások. Másrészt a felgyülemlett frusztráció gorombaságként törhet a felszínre. Fontos kiemelni, hogy bár a kollégákkal szemben a legtöbben igyekeznek uralkodni magukon, az irritáltság gyakran csattan a magánéleti kapcsolatokon.

„[...] például sokszor azt érzem, hogy lassú vagyok, gyorsabban meg kéne csinálni, de miközben meg annyira sok minden jön. Sokszor nincs kedvem, mert közben mindennel foglalkozom és nem tudok egy jó rendszert felépíteni, hogy mit csináljak. Ha már az ember csak 2 dologra figyel, akkor a teljesítmény is megosztódik.” (Junior 1)

„Persze, én úgy érzem, ha fáradt az ember, akkor sehogyan sem tud koncentrálni, és ezáltal kevésbé hatékony. Van, hogy gyorsabban be szeretném fejezni a feladataimat, erre sarkall. Időben hatékonyabb, de eredményben semmiképp.” (Teljes 1)

„Sokszor mondjuk azt érzem, hogy rengeteget dolgozunk, de semmit nem érünk el. Sok ajtó kinyílik, de néha csak szalad az idő.” (Teljes 2)

A megkérdezett dolgozók visszajelzései alapján a tartós kimerültség szinte kivétel nélkül negatívan befolyásolja a teljesítményt, a koncentrációt és a munkakedvet, ami egyértelműen a hatékonyság romlásához vezet. A kimerültség elsődleges hatása a koncentráció és a sebesség drámai csökkenése. A mentálisan fáradt dolgozók arról számoltak be, hogy sokkal lassabbnak érzik

magukat. A kimerültség hatására a teljesítmény is megosztódik, és a dolgozók sokszor frusztráltan érzik, hogy képtelenek a kívánt ütemben haladni. Bár egy részük igyekszik időben hatékonyabb lenni azáltal, hogy gyorsabban zárja le a feladatokat, ez jellemzően a munka eredményének és minőségének rovására történik.

„Nem érzem úgy, hogy kihatna a munkámra, mert amikor megérkeztek az irodába és elkezdtek dolgozni, akkor így az agyamban így átkapcsol valami. Igen néha egy kicsit úgy érzem, hogy ilyenkor átváltok úgy mond egy robotba és akkor meló és pont.” (Gyakornok 4)

„[...] amikor kiégettnék érzem magam, felismerem, hogy ez egy kiégés, és elkezdek utazni. Ez a módszerem. Általában az év azon területein, amikor még elfoglaltabb vagyok.” (Gyakornok 5)

Néhány dolgozó tudatos megküzdési mechanizmusokat alkalmaz. A robotikus hozzáállástól kezdve, amely lehetővé teszi a munka pusztá elvégzését a nehézségek ellenére, a pihenőnapok beiktatásáig.

„Szerintem a mai fiatalokban nagyon nagy a vágy, hogy teljesítsenek és ők nagyon maximalisták. Nagyon sokat beleadnak, viszont tudják mikor kell nemet mondani. [...] nyilván ugye kell a szakmai gyakorlat, kell a pénz, de szerintem egy idő után, amikor az embernek már tényleg betelik a pohár, akkor eldönti hogy lép.” (Gyakornok 2)

„Természetesen igen. Ha sokáig csinálod amit csinálsz, már nem lesz benne kihívás, és ez a teljesítményedet meghatározhatja. Stresszes is lehetsz emiatt. Szerintem a jó módszer, ha 2-3 év után az ember pozíciót vált.” (Teljes 2)

„Mikor elkezdesz dolgozni energikus vagy, új dolgokat szeretnél kipróbálni. De ha már van tapasztalatod, könnyen megtörténhet, hogy nem tudsz motivációt találni. Ezért érdemes szerintem pozíciót váltani időről-időre, hogy új kihívások elé nézzünk.” (Teljes 1)

A visszajelzések egyértelműen rámutatnak a pozícióban eltöltött idő, a monotónia és a motivációs szint közötti szoros, negatív összefüggésre. A megkérdezettek többsége úgy érzi, hogy a hosszú távú, ismétlődő feladatok és a kihívások hiánya növeli a kiégés kockázatát, sokkal inkább, mint a kezdeti nagy terhelés. Ezt alátámasztja, hogy a dolgozói életciklusban a 2-3 év fordulópontnak

számít. Ekkor, ha elmarad az előrelépés vagy a pozícióváltás, a munkamorál csökken, a dolgozó kevésbé lelkes, és nő a hibázás esélye. Éppen ezért sokan a 2-3 évente történő váltást tartják az optimális stratégiának a kiégés megelőzésére.

„A több munkaóra nem igazán számít nekem, ami számít, az az, hogy mi van az alagút végén. Szóval, milyen valódi juttatást kaphatok ennyi erőfeszítésért. Szükségem van valamilyen bónuszra, béremelésre vagy karrierfejlesztésre. De még ha jól is dolgozol, a bónusz elmaradás valószínű, a piaci helyzet miatt vagy bármi okból. Ez azonnal kiöli a motivációmot vagy a munkakedvetet.” (Gyakornok 1)

„Az szokott eszembe jutni, hogyha a menedzserem nem is lenne elégedett velem, nem bánnám hogyha elküldene, csak szóljon, hogy tudjak keresni másik munkát.” (Junior 1)

„Próbálok mindig motivált maradni egyébként. Nyilván ez nem mindig sikerül, ahogyan az utóbbi időben sem. Fontos a megfelelő mennyiségű munka ehhez.” (Junior 2)

A motiváció alakulása is ezt a tendenciát követi. Az idő előrehaladtával a kezdeti lelkesedés csökken, különösen akkor, ha a befektetett energia nem jár valós juttatással. A motivációt azonnal kiöli az az érzés, hogy a kemény munka ellenére nem kapnak elismerést vagy valós előnyt. A hosszú távú elkötelezettség hiányát jól mutatja, hogy a dolgozók egy része, ha eljut a kiégés szintjére, érzelmileg távolodik a cégtől, és elfogadná a felmondást, mivel a pozíciót és a stresszt már nem érzi megérdemeltnek.

„Amikor gyakornok voltam, emlékszem, hogy rengeteg plusz energiát fektettem bele még munkaidőn kívül is. Mostanra ez ritkábban fordul elő. Egyrészt több a tapasztaltatom, másrészt próbálok egészségesebb munka-magánélet egyensúlyt tartani. Néha még mindig dolgozom extra órákat, ha például egy tárgyalásra készülök, de igyekszem nem rendszeresen túlórázni, mert másnap érzem a hatását.” (Senior 2)

„Nyilván a pozícióval járó érzés mindig változik és ez szerintem azért jó, mert így ki is egyensúlyozza magát.” (Senior 1)

Ezzel szemben a tudatos dolgozók, noha a motivációjuk hullámzó, az évek során megszerzett tapasztalatot arra használják, hogy megpróbáljanak fenntartani egy egészségesebb munkamagánélet egyensúlyt.

„Vannak ezek az „Engagement” csapatok, ahova igazából bárki csatlakozhat, független attól, hogy gyakornok. Úgyhogy szerintem ez így tök jó, vagy akár az irodai masszázs, ezek az előadások az egészséges étkezésről. Szerintem amúgy sok ilyen kezdeményezés van, ami valamilyen fajta egészség vagy mentális jóllét, vagy nem tudom fizikai mozgás, vagy ezekre helyezi a fókuszot.” (Senior 1)

„Van szerintem 4 vagy 5 ilyen „Engagement” csapat a cégen belül és ők egyébként mind ezzel foglalkoznak. A jóga, nyáron egyébként én is részt vettem benne, ami abszolút, így a mentális egészséget támogatta, az szerintem elképesztően jól sikerült. Vannak masszázsok ezek minden héten. Pár havonta, félévente szoktak lenni különböző workshopok. [...] Még ennek keretein belül nagyon sok alap szabadságot például kibővített a cég.” (Gyakornok 6)

„Őszintén szólva, vannak csapatépítők, jóga, közös reggeli. De ez nem az a dolog, ami motiválna a további munkára. Kapsz valamit, de a végén ez nem változtat.” (Gyakornok 1)

A munkavállalók széleskörűen számoltak be nekem a dolgozói jóllétet támogató programokról. Ennek ellenére a részvételi arány mégis alacsony szintet mutat. Bár a vállalat nagy hangsúlyt fektet a mentális jóllétére, a programok önmagukban nem képesek kezelni a krónikus túlterhelésből és időhiányból fakadó problémákat. A mentális és fizikai egészséget szolgáló lehetőségek közül a legnépszerűbb az irodai masszázs, a jógaórák (gyakran szokatlan helyszíneken, mint például a tetőn), valamint az egészséges életmódról szóló előadások. A közösségi élményt és elkötelezettséget a belső, önkéntes „Engagement” csapatok által szervezett események (például csapatépítők) erősítik. Ezen túlmenően, a Home Office lehetősége és a bővített alapszabadság is a támogató juttatások részeként jelenik meg.

„Igen, egyszer elmentem. Nem vagyok nagy jógarajongó, de nagyon hasznos volt.” (Senior 2)

„Volt egyszer egy esemény, csak kis csapaton belül. A menedzserem hívott egy szakértőt, aki megtanította nekünk, hogyan lélegezzünk helyesen, és hogyan oldjuk a stresszt.” (Gyakornok 7)

„Volt egy workshop például, pszichológus tartotta, egyetem-munka-magánélet egyensúly. Az egyébként tetszett, csak kicsit azt éreztem, hogy az egyórás előadást 20 percben meg tudtam volna hallgatni, és egy kicsit így túl sok volt. De egyébként az, amit eltettem belőle, az hasznos volt.” (Gyakornok 3)

Annak ellenére, hogy a kezdeményezések kínálata bőséges, a résztvevők száma nem mindig magas. A részvétel legnagyobb gátja az időhiány, mivel a túlterhelt dolgozók szabadidejüket inkább a családjukkal töltik, vagy a Home Office-ból dolgoznak, így kiesnek az irodai programokból. Ahol a dolgozók részt vettek, ott a tapasztalatok zömében pozitívak voltak, különösen a masszázs és a jóga programok esetében.

„[...] volt, amire már elmentem amikor az irodában voltam, és volt bent egy rendezvény. Sokkal többet dolgozom itthonról, így nekem ezek kimaradnak. Ha szabadidőm van a munkán kívül, akkor azt a családommal töltöm.” (Teljes 1)

„Nem vettem részt sokban. Ha őszinte akarok lenni, nincs időm, és nem érzem elég hitelesnek.” (Gyakornok 5)

„A mentális egészség workshopot nem tartom hasznosnak, mert szerintem a mentális egészségnek egyéni szintűnek kellene lennie, ahol névtelenül beszélhetsz valakivel, és az információid bizalmasak, de itt sok emberrel osztod meg. És ezeket a dolgokat nem szívesen osztom meg a kollégáimmal.” (Gyakornok 1)

Ugyanakkor több komoly kritika is megfogalmazódott. A dolgozók egy része nem tartja hitelesnek a programokat, és érzi, hogy a bevezetésük ellenére sem változik a strukturális túlterhelés. A mentális egészséggel kapcsolatos workshopoknál felmerül a tartalmi probléma, illetve, hogy sokan nem szívesen osztják meg magánproblémáikat a számukra ismeretlen kollégák előtt. A legfontosabb észrevétel, hogy bár a juttatások kellemesek, a dolgozók szerint önmagukban nem oldják meg az alapvető krónikus stresszt és túlterhelést, és nem motiválnak a további munkára a valós elismerés hiányában.

„Én egy kicsit az a típus voltam, aki soha semmire nem mondta azt, hogy nem fér bele. És nekem például tök jó érzés volt, amikor a csapatból mondta valaki, hogy most ezt így ne vállaljam be, hogy ne vállaljam túl magam.” (Gyakornok 3)

„Szerintem ügyetlenül van ez kezelve. Mi inkább egy olyan vállalat vagyunk, ahol hajtanak, hogy hozd ki magadból a 110 százalékot. Nem hiszem, hogy mindig észreveszik, ha túl vagy hajszolva. Ezért fontos, hogy mindig aktívan kommunikálj arról, hogy hogyan érzed magad.” (Junior 2)

„Mondják, hogy ha az ember csak mentálisan is rosszul érzi magát, hogy akkor vegyen ki 1-2 napot. Én ezt nem nagyon tapasztalom, hogy kiveszik. Lehet, hogy van rá lehetőség, de szerintem senki nem is szól emiatt, mert akkor szerintem gyengének fogják látni. [...] Szóval szerintem ami lehetőség van, azt az emberek ki is használják. De hogy így maguktól szólni, nem tudom.” (Gyakornok 2)

Kiderült továbbá az is, hogy mennyire érzékelik és tapasztalják a vezetőség részéről érkező támogatást a dolgozók. A közvetlen csapaton belül általában pozitív a kép, ahol a nyílt beszélgetések és a figyelmeztetés a túlvállalásra valós segítséget jelentenek. Ezzel szemben, a tágabb vállalati kultúrában sokak szerint csak a maximum kapacitás számít, ahol a túlterheltség nem kerül észrevételre, és a dolgozók félnek nyíltan kommunikálni a kimerültséget, mert tartanak attól, hogy gyengének fogják látni őket.

„Azért nem tudnám azt mondani, hogy igen hatékonyak, mert a mostani főnököm is felmondott, mert nem bírta a stresszt. [...] Mindenki borzasztóan sokat dolgozik és el van foglalva. Sokan vesznek ki szabadságot, de inkább azt hallom, hogy az emberek panaszkodnak, minthogy azt mondanák, hogy hú de jól pihentem.” (Gyakornok 2)

„A masszázs ugye lazább és akkor úgy jó, hogy ellazít, de ezek csak ilyen kis ideig-óraig jók.” (Junior 1)

„Én nagyon támogatom ezeket, viszont attól tartok, hogy sokan inkább úgy vannak vele, hogy elvesz egy napot amikor dolgozhatnának és foglalkozhatnánk feladataikkal és ezért inkább frusztráló nekik az, hogy ott kell lenniük a helyett, hogy kikapcsolódnának.” (Gyakornok 4)

„Jó kezdetnek tartom őket, de nem elégségesek. Ezek inkább a „jéghegy csúcsa”. A problémák gyökere nem itt van, mert rendszerszintű gondokról van szó. Persze megértem, hogy egy nap alatt nem lehet mindent megváltoztatni, de ha a cég új munkaszervezési módot vezetne be, az segíthetne.” (Senior 2)

„Próbálkoznak, ami nagyszerű, de a nap végén egy vállalat vagyunk, és a kommunikáció vállalati marad.” (Gyakornok 5)

Ezzel párhuzamosan a bevezetett jóllétet támogató programokat a legtöbb munkavállaló átmeneti segítségnek tartja, amelyek rövid távon ugyan lazítanak, de önmagukban nem elegendőek a kiégés megelőzésére. A dolgozók egy része attól tart, hogy a részvétel időt vesz el a feladatoktól, és sokan kritizálják a mentális egészség workshopok hitelességét és a már említett, bizalmas jellegének hiányát. Az alapproblémát, a rendszerszintű túlterhelést, a programok nem tudják megoldani.

*„Akár az is lehetne, hogy óránként kötelező lenne 10 perc szünetet tartani mindenkinek. Nyilván az egészségnek jót tesz, mert én hozzáteszem óvodába, iskolába, gimnáziumba azt mondják neked, hogy ne bámuld azt a **** képernyőt. Felnősz, elmész dolgozni és egész nap ez megy. [...] én hívője vagyok ennek a négynapos munkanapoknak. Vagy csak annyit, hogy pénteken délután ne kelljen dolgozni. Szerintem ez minimum lenne. Tudom, hogy mi egy ilyen „corporate” cég vagyunk, de annyira nem fontos a munka, hogy péntek délután négykor itt bent ragadjanak az emberek.” (Gyakornok 2)*

„A hosszú hétvégék nagyon jók lennének. Egy extra nap hozzáadása, mondjuk egy péntek, mint felajánlás, nagyszerű lenne. [...] a rugalmasságnak ki kell terjednie a munkaidőre is.” (Gyakornok 5)

„Azt mondanám, hogy azzal, hogy most van ez a költségcsökkentés rész. Ez egyébként szerintem csak nekik lesz rosszabb hosszú távon. Beszéltem már másokkal is, hogy ha most nem vesznek fel embereket mert meg akarják úgymond menteni a pénzt, akkor azoknak az embereknek lesz rosszabb akik itt vannak és azért egy idő után látszódní fog a munkájuk minőségén. Nem lehet így kifacsarni az emberből minden csepp teljesítményt.” (Gyakornok 4)

A dolgozók visszajelzései egyértelműen azt jelzik, hogy a jelenlegi intézkedések nem elegendőek, és helyettük strukturális, rendszer szintű beavatkozásokat tartanak előnyösnek, amelyek a terhelés és az autonómia kérdéseit célozzák meg. A lehangsúlyosabb és leghatékonyabbnak ítélt javaslatok a munkaidő radikális csökkentésére és a pihenőidő növelésére vonatkoznak. A dolgozók szerint a leghatékonyabb támogatás a hosszú hétvégék bevezetése lenne, például a négynapos munkahét vagy legalább a péntek délutánok szabaddá tétele. Ezt a lépést a stressz csökkentésének és a hatékonyság növelésének legnagyobb mozgatórugójának látják. Emellett elengedhetetlennek tartják a munka-és feladatterhelés átláthatóságát, a munkaszervezés javítását, valamint a költségcsökkentési célú létszámleépítés elkerülését, mivel az a meglévő munkatársak teljesítményének és minőségének romlásához vezethet. A mindennapi rutint illetően, a képernyő elhagyására ösztönző kötelező, rövid szünetek beiktatását is többen javasolták.

„A programötletek jók, szervezettek, de az egész semmit sem ér, ha a kommunikáció és a megértés hiányzik.” (Junior 2)

„Azt várják, hogy sokat teljesíts, de amikor a kompenzációra kerül sor, nincs semmi.” (Gyakornok 1)

„Szerintem az idő és feladat priorizálás segíthet. De az is nagyon fontos, hogy a vezetőd, akit ismersz, támogassa ezt, mert ha a vezetőd azt javasolja, hogy napi hét megbeszélést kell tartanod, vagy a munkaidőn kívül kell dolgoznod, akkor olyan, mintha rendben lenne, de nincs.” (Teljes 2)

„Én már attól jobban érzem magam, amikor az emberek ítékezés nélkül meghallgatnak.” (Teljes 3)

Többen is kiemelik, hogy a támogatásnak túl kell mutatnia a programokon, és a vezetés szintjén kell megjelennie. A leghatékonyabb intézkedés az elismerés és a kompenzáció lenne. Ha valaki jól teljesít, a vezetőségnek látnia és értékelnie kellene ezt. Ennek hiánya azonnal kiöli a motivációt. Ezenkívül a dolgozók ösztönözésére, ítékezés nélküli meghallgatást várnak el. Ezt a célt szolgálhatja a heti vagy kétheti rendszerességgel megtartott, munkahelyi feladatoktól független csapatmegbeszélés a mentális állapotról, valamint a vezetők bevonása a kollaboráció megkönnyítésébe.

„Ezen kívül a pszichológus hasznos, ha lehet egy bizalmas beszélgetést folytatni, ahol a mondandómat nem osztják meg senkivel, de kapok tényleges tanácsokat.” (Gyakornok 1)

„Amit hiányolok, azok a bulik. A tavalyi évben például rengeteg volt belőlük, mostanra már mindent lemondtak.” (Gyakornok 5)

„És ha már a jólétről beszélünk, nem csak az eseményekről van szó, hanem arról is, hogy több catering legyen a konyhában. Több tea, gyümölcsök, vagy bármi. Ez olyan, mint a mindennapi törődés az emberekkel. Apró dolgok.” (Gyakornok 7)

„Tudom, hogy másik multinál is belefér, hogy legyen edzőterem és tudom, hogy ott a munkavállalók szoftár is használják, így munka előtt után vagy akár ebédszünetben.” (Gyakornok 6)

A jelenlegi hiányosságokat figyelembe véve, célszerűbbnek bizonyulhatnak a bizalmasabb és célzottabb támogatások. Ebbe beletartozik a névtelen, professzionális pszichológiai tanácsadás lehetősége, ahol a dolgozó bizalmasan, külső szakértővel oszthatja meg problémáit. A fizikai jólét támogatására cég által szerződött edzőtermi támogatást javasolnak. Végül, a közösségi érzet erősítésére valódi csapatépítő eseményekre lenne szükség, valamint a mindennapi törődés apró jeleire, illetve néhány társasági esemény újraindítására.

5.3.3. Hipotézisvizsgálat

Az alábbi fejezetben a kutatás során felállított hipotézisek kerülnek elemzésre annak megállapítása érdekében, hogy melyek nyertek empirikus megerősítést, és melyek nem igazolódtak be. A vizsgálat során részletesen bemutatásra kerülnek a válaszadók tapasztalatai és észrevételei, amelyek alapján értékelhető a hipotézisek helytállósága.

A munkavállalók kiegészi szintjének korrelációja az egyéni teljesítmény szubjektív megítélésével

Ezen hipotézisemmel azt feltételeztem, hogy minél magasabb a munkavállaló kiegészi szintje, annál alacsonyabb a teljesítménye megítélése. Ennek bizonyításához az MBI kérdőív eredményei közül vettem alapul azt, hogy az emocionális kimerültség dimenziójában a válaszadók 40%-a magas, 42%-a alacsony szintet jelölt meg, ami egy erős polarizációt okozott. Bár a személyes hatékonyság általánosságban magas (átlagosan 33.5 pont), a kérdőívre vetített korrelációs vizsgálat egy gyenge negatív kapcsolatot mutatott az emocionális kimerültség és a hatékonyság változói között ($r = -0.1484$). Az interjúk eredményei ezt alátámasztják. Szinte minden megkérdezett interjúalany arról számolt be, hogy kiemelkedően nagy a munkaterhelése, és rendszeresen érzi magát a túlterheltség és a fáradtság küszöbén. Elmondták továbbá azt is, hogy ez rontja a koncentrációt, lassítja a munkát, hosszútávon demotiváló hatást kelt, és csökkentheti az elvégzett feladat minőségét. Mindezek alapján a *H1 A* hipotézis elfogadható, miszerint a kiegészi szintje negatív korrelációt mutat az egyéni teljesítmény szubjektív megítélésével. Így *H1 A* hipotézis *T1 A* tézissé vált.

A ledolgozott évek számainak összefüggése a kiegészi szintjével

A ledolgozott évek hatásának vizsgálatához, a mélyinterjúk alanyait különböző alcsoportokra osztottam be. Ennek keretein belül kialakultak a *A* (0-2 év), *B* (3-5 év), és *C* (6 vagy annál több

év) vállalaton belüli tapasztalattal rendelkező alkalmazottak csoportjai. Az interjúk alapján egyértelműen kirajzolódott, hogy a munkaviszony hossza és a kiégés kockázata között kapcsolat áll fenn. Az *A* csoport esetében a lelkesedés és a tanulási vágy dominál, ugyanakkor a túlterheltség és az időhiány már ebben a szakaszban is jelentős stresszt okoz. Többen beszámoltak arról, hogy a feladatok mennyisége és a párhuzamos egyetemi kötelezettségek miatt gyakran túlhajszoják magukat, ami a legtöbb esetben mentális fáradtsághoz vezet. A *B* tapasztalattal rendelkező csoporttagok körében a kezdeti motiváció csökken, és megjelenik a monotónia érzése. A kihívások hiánya, az ismétlődő feladatok és az előrelépési lehetőségek korlátozottsága túlélésre törekvést eredményez, amely a kiégés egyik előszobája. A 6 évnél hosszabb ideje dolgozók esetében is észlelhetők a kiégés tünetei. Jellegzetességük, hogy kialakítottak egy érzelmi távolságtartást, és a karrierváltástól sem riadnak meg annyira. Sőt, alapértelmezettnek tartják, hogy mielőtt a kiégés úrrá lenne rajtuk, már időzítetten ők más pozíciók után keresnek. Bár ez esetben a kvantitatív statisztikai bizonyíték száma korlátozott, de a kvalitatív adatok erősen alátámasztják a csoportok közti összefüggéseket. Így az alábbi hipotézis csak részben fogadható el, miszerint a ledolgozott évek száma szignifikánsan összefügg a kiégés szintjével. Így a továbbiakban *H1 B* hipotézisre *T1 B* tézisként hivatkozom.

A szervezeti szintű jólléti programok hatása a munkavállalók kiégés szintjére

A vizsgált vállalat számos jóllétet támogató programot kínál, mint például jógaórák, irodai masszázs, egészséges életmódról szóló workshopok és csapatépítő események. Továbbra is aktívan működnek az ún. „*Engagement*” csapatok, amelyek célja a programok és a szórakozás fenntartása. Az interjúk azonban azt igazolták, hogy ezek a kezdeményezések önmagukban nem elegendők a kiégés megelőzésére. A dolgozók többsége szerint a programok csak maximum átmeneti enyhülést hoznak, és nem kezelik a kiégés alapvető okait, mint a túlzott munkaterhelés, a szabadidőhiány, és a strukturális problémák. A részvételi arány alacsony, amit elsősorban az időkorlát és a hitelességi aggályok magyaráznak. Többen úgy vélik, hogy a programok inkább csak „*jéghegy csúcsát érintik*”, és nem nyújtanak valódi megoldást a rendszerszintű túlterhelésre. Az alábbi indokoknak megfelelően, a *H2 A* hipotézis elutasítandó.

A szervezeti szintű jólléti programok hozzájárulása a munkavállalói jólléthez és a kiégéshez

A mélyinterjúkból továbbá az is kiderült, hogy a mentális egészség fejlesztésére irányuló gyakorlatok, mint a stresszkezelési workshopok és pszichológiai előadások, vagy éppen

sportolásra való lehetőségek pozitív hatással lehetnek a dolgozók jóllétére, de csak korlátozott mértékben. A résztvevők többsége hasznosnak ítélte meg őket, ugyanakkor felmerült a bizalmas jelleg hiánya és az időhiány problémája is. Sok munkavállaló nem szívesen osztja meg személyes problémáit csoportos formában, és hiányolja az egyéni, professzionális tanácsadási lehetőséget. A programok tehát hozzájárulnak a jólléthez, de nem elegendőek a cél eléréséhez rendszerszintű változtatások nélkül, mint például a munkaterhelés csökkentése, a rugalmasabb munkarend és a garantált előrelépési lehetőségek biztosítása. Ezen érvek alátámasztásával, az *H2 B* hipotézis, miszerint a gyakorlatok megléte hozzájárul a munkavállalói jólléthez és csökkenti a kiégés kockázatát csak részben elfogadható, mivel a programok önmagukban nem bizonyultak elegendőnek. A cég munkavállalói további intézkedéseket javasolnának a kiégés kiküszöbölése érdekében. A későbbiekben *H2 B* hipotézisre *T2 B* tézisként hivatkozom.

Hipotézis	Eredmény
H1 A: A vizsgált multinacionális munkavállalók kiégési szintje negatív korrelációt mutat az egyéni teljesítmény szubjektív megítélésével.	Beigazolódott
H1 B: A ledolgozott évek száma szignifikánsan összefügg a kiégés szintjével a fiatal multinacionális vállalati alkalmazottak körében.	Részben beigazolódott
H2 A: Minél nagyobb mértékben érhetők el szervezeti szintű jólléti programok a multinacionális vállalatnál, annál alacsonyabb a munkavállalók kiégés szintje.	Nem igazolódott be
H2 B: A vállalat szervezeti szintű mentális egészség fejlesztése érdekében vezetett gyakorlatainak megléte hozzájárul a munkavállalói jólléthez és csökkenti a kiégés kockázatát.	Részben beigazolódott

6. táblázat: Hipotézisvizsgálat eredményei (forrás: saját szerkesztés)

6 Összegzés

A kutatásom célja az volt, hogy feltárja a kiégés jelenségét a Magyarországon vizsgált multinacionális vállalat fiatal munkavállalói körében, valamint megvizsgálja annak hatását a szubjektív egyéni teljesítmény megítélésére és a vállalat által mentális jóllétet támogató

gyakorlatokra. A vizsgálat két módszertani pilléren nyugszik. Egyrészt kvantitatív adatgyűjtésen a „*Maslach Burnout Inventory*” (MBI) kérdőív segítségével, másrészt kvalitatív jellegű beszélgetések elemzésén, amelyet félig strukturált mélyinterjúk biztosítottak. A célcsoport kizárólag a Z generáció tagjaiból állt, akik aktív munkaviszonnyal rendelkeznek a vizsgált multinacionális cégnél.

Az MBI kérdőív három dimenzióban mérte fel a vállalatban belüli kiégést. Az emocionális kimerültség, a személytelen bánásmód és a személyes hatékonyság változóin keresztül. Az eredmények alapján az emocionális kimerültség átlagos pontszáma 26.92 volt, ami közepes-magas szintet jelez, és jelentős szóródást mutatott ($s = 13.59$), ami további vizsgálatokra adott okot. A válaszadók 42%-a alacsony, míg 40%-a magas kimerültségi szintet jelölt meg, ami egy erős polarizáció kialakulását mutatta. A személyes hatékonyság dimenziója ezzel szemben kedvezően alakult. Az átlag 33.5 pont, a minta 80%-a a magas kategóriába sorolható, ami azt jelzi, hogy a dolgozók többsége kompetensnek érzi magát és saját teljesítményét. A személytelen bánásmód átlagos értéke 6.48 pont, ami alacsony szintet jelent, és a válaszadók 78%-a az alacsony kategóriába esett, tehát a cinizmus és távolságtartás nem volt jellemző. A korrelációs vizsgálat gyenge negatív kapcsolatot mutatott az emocionális kimerültség és a személyes hatékonyság között ($r = -0.1484$), valamint közepesen erős pozitív kapcsolatot az emocionális kimerültség és a személytelen bánásmód között ($r = 0.5748$). Ez azt jelzi, hogy a kiégés dimenziói nem függetlenek egymástól. A magas kimerültség gyakran együtt jár együtt a hatékonyság csökkenésével.

A kvalitatív elemzés feltárta a kiégés mögötti tényezőket és a dolgozók tapasztalatait. A résztvevők többsége a túlzott munkaterhelést, az időhiányt és a párhuzamos feladatokat nevezte meg a legnagyobb stresszforrásként. Gyakori panasz volt a lassú visszajelzés, a tisztázatlan célok és az ad hoc jellegű kérések, amelyek rontják a hatékonyságot. A motiváció hullámzó. A kezdeti lelkesedést gyakran felváltja a monotónia és a „*túlélő üzemmód*”, különösen, amikor elmarad az előrelépés vagy a pozícióváltás. A hosszabb ideje dolgozók körében megjelenik az érzelmi távolságtartás és a felmondási gondolatok. Bár a vállalat számos jólléti programot kínál (jóga, masszázs, workshopok), ezek hatása korlátozott. A dolgozók visszajelzései alapján ezek önmagukban nem képesek kezelni a kiégés alapvető okait. A résztvevők többsége hangsúlyozta, hogy ezek a kezdeményezések legfeljebb átmeneti enyhülést nyújtanak, de nem oldják meg a strukturális problémákat, mint a túlzott munkaterhelés, az időnyomás és a feladatok

átláthatatlansága. A programok hatékonyságát tovább csökkenti az alacsony részvételi arány, amelynek legfőbb oka az időhiány. A dolgozók gyakran nem tudják összeegyeztetni a munkahelyi kötelezettségeket a programok időpontjaival, így inkább a feladatok teljesítését helyezik előtérbe. Emellett több interjúalany megfogalmazta, hogy a programok hitelessége megkérdőjelezhető, mivel nem nyújtanak valódi megoldást a rendszerszintű túlterhelésre, és sok esetben inkább látszatintézkedésnek érződnek. A mentális egészség fejlesztésére irányuló gyakorlatok, például stresszkezelési és pszichológiai előadások, alapvetően pozitív fogadtatásban részesültek, azonban hatásuk szintén korlátozott. A résztvevők kiemelték, hogy bár az ilyen programok hasznos információkat nyújtanak, hiányzik belőlük az egyéni, bizalmas tanácsadás lehetősége. Sok munkavállaló nem érzi komfortosnak, hogy csoportos formában ossza meg személyes problémáit, és inkább anonim, professzionális konzultációt tartana szükségesnek. Ez a hiányosság különösen fontos, mivel a kiégés és a mentális terhelés kezelése gyakran személyre szabott megközelítést igényel. A dolgozók szerint a vállalatnak olyan megoldásokat kellene kínálnia, amelyek nemcsak információt adnak, hanem tényleges támogatást nyújtanak a mindennapi stressz kezelésében. Ide sorolható a bizalmas beszélgetési lehetőségek biztosítása, valamint rugalmas munkaidő és terheléscsökkentő intézkedések bevezetése.

A hipotézisek vizsgálata során az eredmények a következőképpen alakultak. A *T1 A* tézis, miszerint a kiégés szintje negatív korrelációt mutat az egyéni teljesítmény szubjektív megítélésével, teljes mértékben igazolódott. Az MBI kérdőív adatai és az interjúk egyaránt megerősítették, hogy a magas emocionális kimerültség rontja a munkavállalók teljesítményét és motivációját. A válaszadók beszámolóit szerint a túlterheltség és a mentális fáradtság lassítja a munkavégzést, csökkenti a koncentrációt, és gyakran vezet a minőség rovására történő gyors feladatlezáráshoz. A *T1 B* tézis, amely a ledolgozott évek és a kiégés szintje közötti összefüggést vizsgálta, csak részben igazolódott be. Bár kvantitatív bizonyíték korlátozott, az interjúk erősen alátámasztják, hogy a pályakezdők esetében a lelkesedés mellett már korán megjelenik a túlterheltség, míg a 3-5 év tapasztalattal rendelkezők körében a monotónia és a motiváció csökkenése jellemző. A 6 évnél hosszabb ideje dolgozók esetében pedig az érzelmi távolságtartás és felmondási gondolatok markánsan felmerülnek. Ez arra utal, hogy a munkaviszony hossza és a kiégés kockázata között szoros kapcsolat áll fenn, amelyet a karrierfejlődés hiánya és az ismétlődő feladatok csak tovább erősítenek. A *H2 A* hipotézis, amely szerint a jólléti programok elérhetősége csökkenti a kiégés szintjét, nem nyert igazolást. Bár a vállalat számos kezdeményezést kínál, ezek

önmagukban nem elegendőek a kiégés megelőzésére. A dolgozók szerint a programok nem kezelik a strukturális problémákat, így hatásuk legfeljebb átmeneti lehet. A részvételi arány alacsony, amit elsősorban az időhiány és a programok hitelességével kapcsolatos aggályok indokoltak. A *T2 B* tézis, miszerint a mentális egészség fejlesztésére irányuló gyakorlatok hozzájárulnak a munkavállalói jólléthez és csökkentik a kiégés kockázatát, részben igazolódott. A stresszkezelési workshopok és pszichológiai előadások pozitív hatással voltak a résztvevőkre, ugyanakkor hiányzik az egyéni, bizalmas tanácsadás lehetősége, amely sokak számára alapvető lenne. A dolgozók szerint a csoportos formátum nem alkalmas személyes problémák megosztására, és a programok önmagukban nem hoznak tartós eredményt rendszerszintű változtatások nélkül.

A vizsgálat rávilágít arra, hogy a kiégés és a teljesítmény között negatív kapcsolat áll fenn, a ledolgozott évek növekedésével pedig fokozódik a kiégés kockázata. A vállalati jólléti programok és mentális egészségfejlesztő gyakorlatok jelenléte önmagában nem elegendő a kiégés megelőzésére, ezért a hangsúlyt a strukturális problémák kezelésére és a munkaszervezés átalakítására kell helyezni. A legfontosabb beavatkozási pontok a munkaterhelés csökkentése, egy rugalmasabb munkarend bevezetése, az előrelépési lehetőségek biztosítása és az egyéni pszichológiai támogatás. A vállalatnak érdemes átgondolnia a munkaszervezési struktúrákat, és nagyobb hangsúlyt fektetni a vezetői kommunikációra és az elismerésre, hogy fenntartható módon csökkentse a kiégés kockázatát.

7 Konklúzió

A kiégés jelensége a munka-és szervezetpszichológia egyik legintenzívebben kutatott területe, amelyet a WHO (2019) hivatalosan is foglalkozási szindrómaként definiál. A szakirodalom egyértelműen rámutat arra, hogy a kiégés három fő dimenziója (emocionális kimerültség, személytelen bánásmód és személyes hatékonyság) egymással összefüggő, de önállóan is megjelenő tényezők. (Maslach & Leiter, 2016) A „*Maslach Burnout Inventory*” (MBI) világszerte alkalmazott mérőeszköz, amely a kiégés empirikus vizsgálatának alapját képezi. A jelen kutatásban is ez a skála szolgált a kvantitatív elemzés alapjául, így a vizsgálat közvetlenül kapcsolódik a nemzetközi tudományos gyakorlatokhoz.

A JD-R modell (Demerouti és mtsai., 2001) szintén kulcsfontosságú elméleti keret, amely szerint a kiégés kialakulása a munkakövetelmények és a rendelkezésre álló erőforrások egyensúlyhiányából fakad. A szakirodalom hangsúlyozza, hogy a túlzott terhelés, az időnyomás és a támogatás hiánya együttesen növeli a kiégés kockázatát. (Bakker & Demerouti, 2017) A primer kutatás eredményei ezt teljes mértékben alátámasztják. Az interjúkban a dolgozók gyakran számoltak be rendszerszintű túlterhelésről, a feladatok átláthatatlanságáról és a visszajelzések hiányáról, amelyek mind a JD-R modell által azonosított rizikófaktorok. A szakirodalom és a primer kutatás közös pontja az is, hogy a kiégés negatívan hat a teljesítményre. Corbeanu és munkatársai (2023) meta-analízise kimutatta, hogy a kiégés három dimenziója szignifikánsan csökkenti a munkateljesítményt, ami a jelen kutatásban is beigazolódott. Az emocionális kimerültség és az önértékelt teljesítmény között negatív kapcsolat áll fenn. Az interjúkban többen hangsúlyozták, hogy a mentális fáradtság lassítja a munkát, rontja a koncentrációt, és gyakran vezet a minőség rovására történő gyors feladatlezáráshoz. A pályafutás hosszával összefüggő kiégési kockázatot a szakirodalom szintén kiemeli. Szántó (2024) és Tan (2025) kutatásai szerint a hosszabb ideje fennálló munkaviszony növeli a kiégés esélyét, különösen, ha a karrierfejlődés és az új kihívások hiányoznak. Ez a tendencia szintén megjelent a primer kutatásban. A 6 évnél hosszabb ideje dolgozó munkavállalók körében gyakoribb a motivációvesztés, az érzelmi távolságtartás és a felmondási szándék. A jólléti programok hatékonyságát illetően a szakirodalom vegyes képet mutat. Bakker és Demerouti (2017) szerint a támogató erőforrások, például jólléti programok, mérsékelhetik a kiégést, ugyanakkor Bunjak és munkatársai (2023) rámutatnak, hogy a szervezeti kultúra és a bizalom moderáló szerepe kulcsfontosságú. A jelen kutatás eredményei azt mutatják, hogy a vizsgált vállalatnál a programok hatása korlátozott mértékű. Bár a dolgozók pozitívan értékelték a kezdeményezéseket, ezek nem kezelik a túlterhelést és az időnyomást, így hatásuk legfeljebb átmeneti.

A kutatás fő limitációja, hogy kizárólag egy adott vállalat munkavállalóira terjedt ki, így az eredmények nem általánosíthatók a teljes munkaerőpiacra vagy más szervezeti kultúrákra. A vizsgálat során alkalmazott MBI kérdőív és mélyinterjúk önbevalláson alapuló módszerek, ezért az eredmények a válaszadók szubjektív megítélését tükrözik. Elképzelhető, hogy egyes dolgozók nem válaszoltak teljesen őszintén, tartva a munkahelyi következményektől. További limitációt jelent, hogy a kutatás nem tartalmazott összehasonlítást más vállalatokkal vagy ágazatokkal, így nem állapítható meg, hogy a vizsgált cég eredményei mennyiben térnek el az országos vagy

nemzetközi trendektől. A vizsgálat rámutatott arra is, hogy a szervezetben hiányoznak a strukturált kiégésmegelőző programok és a mentális egészséget támogató intézkedések. Ez a hiány egyben lehetőséget is teremt a vállalat számára, hogy a jövőben tudatosan fejlessze a dolgozók jóllétét és megelőzze a kiégés kockázatát.

A jövőben tehát célszerű volna a vizsgálatot több irányban kiterjeszteni és mélyíteni. Elsőként, nagyobb és diverzifikált mintán végzett kutatásra van szükség, amely több vállalatot, különböző iparágakat és országokat von be, hogy az eredmények szélesebb körben érvényesek legyenek. Másodszor, érdemes lenne longitudinális kutatást folytatni, amely időbeli nyomon követéssel vizsgálja, hogyan alakul a kiégés a munkaviszony különböző szakaszaiban, és milyen hatással vannak a beavatkozások hosszú távon. Továbbá, célszerű lenne intervenciós vizsgálatokat végezni, amelyek összehasonlítják a különböző beavatkozások hatékonyságát, például csoportos és egyéni pszichológiai támogatás, online és offline programok, a kiégés csökkentésében. Mindazonáltal, a vezetői stílus és a szervezeti kultúra szerepének vizsgálata kiemelt jelentőségű, hiszen a bizalom és a támogató vezetés moderáló tényezőként befolyásolhatja a kiégés és a teljesítmény kapcsolatát. Esetlegesen, a technológiai megoldások (például AI-alapú munkaszervezési eszközök) hatásának elemzése is releváns lehet, tekintettel arra, hogy az interjúkban többen pozitívan értékelték az ilyen eszközök használatát a hatékonyság növelésében. Végül, a mentális egészség támogatásának új formáit is érdemes vizsgálni, például az anonim pszichológiai tanácsadás lehetőségét, a rugalmas munkarend és a négynapos munkahét hatását a kiégésre. Ezek az irányok nemcsak a tudományos ismeretek bővítését szolgálják, hanem gyakorlati megoldásokat is kínálhatnak a kiégés megelőzésére és a mentális jóllét fenntartására. Ez a vállalat és a munkavállaló érdekeit is szolgálja.

Irodalomjegyzék

- Anand, M., & Arora, D. (2009). *Burnout, Life Satisfaction and Quality of Life among Executives of Multi National Companies*. <https://www.researchgate.net/publication/228505637>
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112–119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017a). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017b). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Balogh, R., Kardos, M. V., & Bácsné Bába, É. (2021). Az y és z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok*, 16(1–2), 59–67. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>
- Bunjak, A., Černe, M., Nagy, N., & Bruch, H. (2023). Job demands and burnout: The multilevel boundary conditions of collective trust and competitive pressure. *Human Relations*, 76(5), 657–688. <https://doi.org/10.1177/001872672111059826>
- Chen, X., Masukujjaman, M., Al Mamun, A., Gao, J., & Makhbul, Z. K. M. (2023). Modeling the significance of work culture on burnout, satisfaction, and psychological distress among the Gen-Z workforce in an emerging country. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 828. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02371-w>
- Corbeanu, A., Iliescu, D., Ion, A., & Spînu, R. (2023). The link between burnout and job performance: a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 599–616. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2209320>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E. (2024). Burnout: a comprehensive review. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 78(4), 492–504. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00452-3>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands–resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Dorina Racolța-Paina, N., & Dan Irini, R. (n.d.). *Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals-A Qualitative Study*.
<https://www.researchgate.net/publication/352374489>
- Ensign, P. C. (1999). The multinational corporation as a coordinated network: Organizing and managing differently. *Thunderbird International Business Review*, 41(3), 291–322.
<https://doi.org/10.1002/tie.4270410307>
- Gleason, K. C., Mathur, I., & Singh, M. (2000). Operational characteristics and performance gains associated with international licensing agreements: the US evidence. *International Business Review*, 9(4), 431–452. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(00\)00012-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(00)00012-3)
- Hagins, C., & Barnhart, B. (2025). What makes a top-tier internship: ranking internships in industrial design. *Proceedings of the Design Society*, 5, 3401–3406.
<https://doi.org/10.1017/pds.2025.10354>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513.
<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Heidrich, B. (2017). *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
<https://doi.org/10.1556/9789634541462>
- Hoyle, J., & Deschaine, M. E. (2016). An interdisciplinary exploration of collegiate internships. *Education + Training*, 58(4), 372–389. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2015-0098>
- Karin Calitz. (2022). BURNOUT IN THE WORKPLACE. *Obiter*, 43(2).
<https://doi.org/10.17159/obiter.v43i2.14277>
- Kietzmann, J., & Pitt, L. F. (2020). Artificial intelligence and machine learning: What managers need to know. *Business Horizons*, 63(2), 131–133.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.11.005>
- Koutsimani, P., & Montgomery, A. (2022). Cognitive functioning in non-clinical burnout: Using cognitive tasks to disentangle the relationship in a three-wave longitudinal study. *Frontiers in Psychiatry*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.978566>
- Lavy, S. (2022). A Meaningful Boost: Effects of Teachers’ Sense of Meaning at Work on Their Engagement, Burnout, and Stress. *AERA Open*, 8.
<https://doi.org/10.1177/23328584221079857>
- Lehmann, H. (2010). *International Information Systems in the Literature* (pp. 9–17).
https://doi.org/10.1007/978-1-4419-5750-4_2
- Lemonaki, R., Xanthopoulou, D., Bardos, A. N., Karademas, E. C., & Simos, P. G. (2021). Burnout and job performance: a two-wave study on the mediating role of employee cognitive functioning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 692–704. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1892818>

- Lizano, E. L. (2015). Examining the Impact of Job Burnout on the Health and Well-Being of Human Service Workers: A Systematic Review and Synthesis. *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(3), 167–181. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1014122>
- Martinez, M. F., O’Shea, K. J., Kern, M. C., Chin, K. L., Dinh, J. V., Bartsch, S. M., Weatherwax, C., Velmurugan, K., Heneghan, J. L., Moran, T. H., Scannell, S. A., John, D. C., Shah, T. D., Petruccelli, S. A., White, C., Dibbs, A. M., & Lee, B. Y. (2025). The Health and Economic Burden of Employee Burnout to U.S. Employers. *American Journal of Preventive Medicine*, 68(4), 645–655. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2025.01.011>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mitra, T. (2023). Linkage of job ranks and personality traits with augmented stress: a study on Indian marine engineers in the context of the COVID-19 pandemic. *International Maritime Health*, 74(2), 112–121. <https://doi.org/10.5603/IMH.2023.0017>
- Nielsen, M. L., Winding, T. N., Grytnes, R., Rønberg, M. T., & Sørensen, N. U. (2023). A Toxic Combination: Performance, Temporariness, and Struggling for Success in Early Working Life. *YOUNG*, 31(3), 268–287. <https://doi.org/10.1177/11033088231162900>
- Ozturk, Y. E. (2020). A theoretical review of burnout syndrome and perspectives on burnout models. *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285), 2(4), 26–35. <https://doi.org/10.36096/brss.v2i4.235>
- Reuter, M., Herke, M., Richter, M., Diehl, K., Hoffmann, S., Pischke, C. R., & Dragano, N. (2022). Young people’s health and well-being during the school-to-work transition: a prospective cohort study comparing post-secondary pathways. *BMC Public Health*, 22(1), 1823. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14227-0>
- Richards, H. (2019). Bullshit Jobs. *Journal of Critical Realism*, 18(1), 94–97. <https://doi.org/10.1080/14767430.2019.1572942>
- Şahin Yildirim, K. (n.d.). *Effects of Burnout and Emotional Stress on Social Life in Employees*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8312341>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2018). *Generation Z*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429442476>
- Shared Services and Outsourcing Advisory in Hungary*. (2022).
- Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers’ perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>

- Szántó, G. (2024). A munkavállalók megküzdési stratégiáinak és kompetenciáinak vizsgálata a kiégés három dimenziójával. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(4), 14–23.
<https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.2>
- Tan, T. (2025). Research on How Organizations can Effectively Reduce Occupational Stress and Burnout in the Long Term. *Modern Health Science*, 8(3), p28.
<https://doi.org/10.30560/mhs.v8n3p28>
- Twumasi, J., Kyeremeh, E., & Twumasi, C. (2025). Scale Development for Supply Chain Management Self-Efficacy: The Role of Internship and Personal Experiences. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(VII), 2630–2646.
<https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.907000214>
- Veloso Da Silva, A. (n.d.). *Hungary's Gen Z Workforce: Analysing Youth Perspectives on Employer Branding and Their Perception of the National Job Market*.
<https://www.researchgate.net/publication/378714513>
- Vicente, S., Artiles, M., Matusovich, H., & Carrico, C. (2024). The role of internships on engineering students' expectations toward their first position after graduation. *Education + Training*, 66(9), 1246–1261. <https://doi.org/10.1108/ET-07-2023-0297>
- Wu, P., Zhou, Y., Liao, C., Tang, Y., Li, Y., Qiu, L., Qin, W., Zeng, F., & Liang, F. (2018). Structural Changes Induced by Acupuncture in the Recovering Brain after Ischemic Stroke. *Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine*, 2018(1).
<https://doi.org/10.1155/2018/5179689>
- Yeung, W.-J. J., & Yang, Y. (2020). Labor Market Uncertainties for Youth and Young Adults: An International Perspective. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 688(1), 7–19. <https://doi.org/10.1177/0002716220913487>
- Zhang, K. H., & Markusen, J. R. (1999). Vertical multinationals and host-country characteristics. *Journal of Development Economics*, 59(2), 233–252. [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(99\)00011-5](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(99)00011-5)
- Zhang, S., Wang, H., & He, Q. (2024). Performance Pressure and Employee Presenteeism: The Joint Effects of Authoritarian Leadership and Independent Self-Construal. *Behavioral Sciences*, 14(3), 236. <https://doi.org/10.3390/bs14030236>

Internetes források

Eurofound. (2021). Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/working-conditions-and-sustainable-work-analysis-using-job-quality-framework#overview> **letöltve: 2025.09.15**

Egészségügyi és Betegségek Osztályozása. (2025). ICD-11 for Mortality and Morbidity Statistics (2025-01). World Health Organization. *<https://icd.who.int/browse/2025-01/mms/en#129180281>*
letöltve: 2025.09.24

Wikipedia contributors. (2025, October 7). 996 working hour system.
https://en.wikipedia.org/wiki/996_working_hour_system **letöltve: 2025.10.07**

Gen Z in the Workplace report. (2025a, October 3). Employment Hero.
<https://employmenthero.com/resources/gen-z-in-the-workplace-report/> **letöltve: 2025.10.08**

Ábrajegyzék

1. ábra: A Z Generáció munkahelyi prioritásai	4
2. ábra: Gyakornoki terepmodell	8
3. ábra: Az MBI alkalmazása különböző intervenciós terápia hatékonyágának mérésére.....	9
4. ábra: Emberi funkció görbe	11
5. ábra: JD-R Modell	12
6. ábra: Kiegész hatása a mentális jóllétre.....	15
7. ábra: Vállalati stratégiák formái.....	16
8. ábra: Kiegész mértékei a bizalom és a nyomás függvényeként	18
9. ábra: A kiegész és a kognitív működés közötti kapcsolat eredményeinek sematikus ábrája.....	20
10. ábra: MBI kérdésbank.....	25

Táblázatjegyzék

1. táblázat: Az MBI dimenzióinak pontszámai	26
2. táblázat: Az MBI kérdőív eredményeinek megoszlása	27
3. táblázat: Dimenziók közti korrelációvizsgálat eredményei	29
4. táblázat: A mélyinterjúk alanyainak bemutatása	30
5. táblázat: A tapasztalati csoportok megoszlása	31
6. táblázat: Hipotézisvizsgálat eredményei	46

Mellékletek

Mélyinterjú kérdésbank (Magyar):

I. KÉRDÉSBLOKK: Kiegészítés és teljesítmény kapcsolata

1. Hogyan jellemezné a jelenlegi munkaterhelését?
2. Milyen tényezők segítik vagy hátráltatják a mindennapi teljesítményét?
3. Tapasztalt-e az utóbbi időben teljesítménybeli változást?
4. Véleménye szerint mi befolyásolja leginkább az egyéni hatékonyságot a munkahelyen?
5. Szokott-e fáradtságot, motivációhiányt vagy érdektelenséget érezni a munkája iránt?
6. Érzett-e valaha érzelmi kimerültséget a munkájával kapcsolatban?
7. Előfordul, hogy a kollégákkal vagy ügyfelekkel való kapcsolat nehezebbé válik a fáradtság miatt?
8. Hogyan érzi, mennyire hat a kimerültség a teljesítményére, koncentrációjára vagy munkakedvére?
9. Úgy érzi, a munkában eltöltött évek befolyásolják a kiegészítés kialakulásának esélyét?
10. Hogyan változott a motivációja a munkaidő növekedésével?

II. KÉRDÉSBLOKK: Szervezeti gyakorlatok és jóllét

11. Milyen, a dolgozók jóllétét támogató programokat ismer a vállalatánál?
12. Részt vett-e ilyen programban? Ha igen, milyenek voltak a tapasztalatai?
13. Érez-e bármiféle támogatást a vezetőség részéről a mentális egészség megőrzésére?
14. Véleménye szerint mennyire hatékonyak ezek a programok a kiegészítés megelőzésében?
15. Milyen további intézkedéseket tartana hasznosnak a vállalat részéről a munkavállalók jóllétének javítására?
16. Milyen támogatást érezne valóban hatékonynak a saját tapasztalatai alapján?

Mélyinterjú kérdésbank (Angol):

I. QUESTION BLOCK: The Connection Between Burnout and Performance

1. How would you describe your current workload?
2. What factors help or pull back your daily performance?
3. Have you experienced any changes in your performance recently?
4. In your opinion, what factors most influence individual effectiveness at work?
5. Do you often feel tired, demotivated, or uninterested in your work?
6. Have you ever felt emotionally exhausted in relation to your job?
7. Does it sometimes happen that interactions with colleagues or clients become more difficult due to fatigue?
8. How much do you feel exhaustion affects your performance, concentration, or motivation at work?
9. Do you feel that the number of years spent working influences the burnout?
10. How has your motivation changed as your working hours have increased?

II. QUESTION BLOCK: Organizational Practices and Well-being

11. What employee well-being programs are you aware of at your company?
12. Have you participated in such a program? If yes, what were your experiences?
13. Do you feel any kind of support from management for maintaining mental health?
14. In your opinion, how effective are these programs in preventing burnout?
15. What additional measures do you think would be useful from the company to improve employee well-being?
16. What kind of support would you personally find truly effective based on your own experience?

MBI kérdőív sablon (Magyar):

Kérem, jelölje, az alábbi táblázat segítségével, hogy Ön mennyire érzi magát kimerültnek!

0	1	2	3	4	5	6
Soha	Néhányszor egy évben vagy kevesebbszer	Egyszer egy hónapban	Néhányszor egy hónapban	Egyszer egy héten	Néhányszor egy héten	Minden nap

	Válasz
1. Úgy érzem, hogy a munkámból érzelmileg kikapcsoltam magam.	
2. Úgy érzem, hogy a nap végére elhasználódok.	
3. Fáradtnak érzem magam reggel, amikor felkelek, és szembe kell néznem egy újabb nappal a munkában.	
4. Könnyen meg tudom érteni, hogy a kollégáim hogyan éreznek a dolgokkal kapcsolatban.	
5. Úgy érzem, néhány kollégámmal úgy viselkedem, mintha személytelen tárgyak lennének.	
6. Emberekkel dolgozni mindennap valódi igénybevételt jelent számomra.	
7. A cégem problémáit nagyon hatékonyan oldom meg.	
8. Kiegyeztetnek érzem magam a munkám miatt.	
9. Úgy érzem, hogy a cégem életét pozitívan befolyásolom a munkámon keresztül.	
10. Sokkal érzéketlenebbé váltam az emberek iránt, amióta ezt a munkát végzem.	
11. Aggódok, hogy ez a munka érzelmileg megkeményített.	
12. Nagyon energikusnak érzem magam.	
13. A munkámtól frusztráltnak érzem magam.	
14. Úgy érzem, túlságosan keményen dolgozom a munkámban.	
15. Nem törődöm igazán azzal, hogy mi történik a céggel.	
16. Túl sok stresszt okoz számomra az, hogy emberekkel dolgozom.	
17. Képes vagyok igazán könnyed atmoszférát teremteni a kollégáimmal.	
18. Jókedvűnek és vidámnak érzem magam a végzett munka után.	
19. Nagyon érdekes dolgot végzek ebben a munkában.	
20. Úgy érzem, hogy erőim végén tartok.	
21. A munkámban az érzelmi problémákat nagyon nyugodtan oldom meg.	
22. Úgy érzem, a cégnél engem hibáztatnak néhány problémájuk miatt.	

MBI kérdőív sablon (Angol):

Please use the table below to indicate how exhausted you feel.

0	1	2	3	4	5	6
Never	Once in a year or less	Once in a month	Sometimes in a month	Once in a week	Sometimes in a week	Every day

		Answer
1.	I feel emotionally drained by my work.	
2.	I feel exhausted at the end of my work.	
3.	I feel tired when I get up in the morning and have to face another day at work.	
4.	I am easily able to understand what my colleagues/clients feel.	
5.	I feel I look after certain colleagues/clients impersonally, as if they are objects.	
6.	Working with people all day long requires a great deal of effort.	
7.	I look after my colleagues/clients' problems very effectively.	
8.	I feel like my work is breaking me down.	
9.	Through my work, I feel that I have a positive influence on people.	
10.	I have become more insensitive to people since I've been working.	
11.	I'm afraid that this job is making me uncaring.	
12.	I feel full of energy.	
13.	I feel frustrated by my work.	
14.	I feel I work too hard at my job.	
15.	I really don't care about what happens to some of my colleagues/clients.	
16.	It stresses me too much to work in direct contact with people.	
17.	I am easily able to create a relaxed atmosphere with my colleagues/clients.	
18.	I feel refreshed when I have been close to my colleagues/clients at work.	
19.	I accomplish many worthwhile things in this job.	
20.	I feel like I'm at the end of my rope.	
21.	In my work, I handle emotional problems very calmly.	
22.	I have the impression that my colleagues/clients make me responsible for some of their problems.	

