

**Eötvös Loránd Tudományegyetem - Pedagógiai és Pszichológiai
Kar**

Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak

SZAKDOLGOZAT

**Kiegészítő megelőzési stratégiák és munkavállalói élmény a call
centeres munkakör esetében**

Oros Laura

2020.

Eötvös Loránd Tudományegyetem - Pedagógiai és Pszichológiai

Kar

Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak

**Kiegészítő megelőzési stratégiák és munkavállalói élmény a call
centeres munkakör esetében**

Készítette:

Oros Laura

Témavezető:

**Dr. Hegyi-Halmos Nóra
egyetemi adjunktus**

2020.

EREDETISÉGNYILATKOZAT

Alulírott *OROS LAURA*, az ELTE PPK *Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak* hallgatója büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom és aláírással igazolom, hogy a(z) *Kiegészítő megelőzési stratégiák és munkavállalói élmény a call centeres munkakör esetében* című szakdolgozat/diplomamunka **saját, önálló szellemi munkám**, az abban hivatkozott, nyomtatott és elektronikus szakirodalom felhasználása a szerzői jogok általános szabályainak megfelelően történt.

Tudomásul veszem, hogy szakdolgozat/diplomamunka esetén plágiumnak számít:

- a szó szerinti idézet közlése idézőjel és hivatkozás megjelölése nélkül;
- a tartalmi idézet hivatkozás megjelölése nélkül;
- más publikált gondolatainak saját gondolatként való feltüntetése.

Alulírott kijelentem, hogy a plágium fogalmát megismertem, és tudomásul veszem, hogy plágium esetén szakdolgozatom/diplomamunkám visszautasításra kerül, és ilyen esetben fegyelmi eljárás indítható.

Budapest, 2020. május 05.

.....

aláírás

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. A kiégés fogalma	6
2.1. Kiégés-elméletek	7
2.2. A kiégés tünetei	9
2.3. A kiégés fokozatai	10
2.4. A kiégés dimenziói	12
2.5. Személyiségelméletek	13
2.6. Munkahelyi stressz	15
2.7. Munkavállalói élmény	18
2.8. Call centeres munkakör elemzése - munkahelyi stresszorok	22
3. Kutatás	26
3.1. A kutatás célja	26
3.2. A kutatás módszere	26
3.3. A kutatás mintája	27
3.4. A kutatási eredmények bemutatása	30
4. Összegzés	51
5. Felhasznált Irodalom	54
6. Mellékletek	

1. Bevezetés

A kiégés manapság egyre fokozódó és egyre elterjedtebb szindróma, amely már több különböző munkaterületen is megjelenik. Sok kutatás támasztotta alá az elmúlt 40 évben, hogy “a humán szolgáltatói, ún. „szent szakmák” képviselői” (Bordás, 2010, 666.) körében, mint például az orvosok, nővérek, szociális munkások, bünyügyi szakemberek, lelkészek, tanárok, sokkal nagyobb valószínűséggel jelenik meg a kiégés (Bordás, 2010). Ez azért lehetséges, mivel ők “mindennapi munkájuk során állandóan az emberi kapcsolatok hálójának középpontjában állnak és folyamatosan érzékelik ezeknek a kapcsolatoknak az érzelmi feszültségekkel telített voltát” (Bordás, 2010, 666.). Emellett fontos még említést tenni a vezető beosztású egyénekről is, hiszen rajtuk sokkal több a felelősség, így a stressz is, valamint pozíciójukból adódóan ők is napi szinten ki vannak téve az emberi kapcsolatoknak, szakterülettől függetlenül. Mindezek mellett azonban a felgyorsult világunknak, a folyamatos határidőknek való megfelelésnek köszönhetően sorra bukkannak fel újabb területek, munkakörök, ahol szintén megjelenik a kiégés a dolgozók körében.

A kiégés mértékének nagyságát a fluktuáció is tükrözi, mely az utóbbi években óriási méreteket öltött a munkaerőpiacon, ez pedig hatalmas problémát jelent a cégek számára, hisz gazdaságtalan működést eredményez. A dolgozó kilépése után csökkenhet a termelékenység a munkaerőhiány miatt, miközben időbe, pénzbe és energiába telik, amíg a HR kollégák toborozzák és kiválasztják a következő utódot/utódokat a munkakörre. Arról nem is beszélve, hogy mindeközben, adott helyzetben a többi dolgozóra hárulhatnak a többletfeladatok, melyeket a távozó kolléga végzett el. Ez több stresszel és elégedetlenséggel jár a munkavállalók részéről, míg többlet költséggel a cég számára. Ha sikeres volt a toborzási folyamat, az új dolgozó beléptetése, betanítása és érzékenyítése következik, habár cégtől függően ez több vagy kevesebb időt vesz igénybe. A legtöbb vállalatnak saját rendszere van erre, hiszen minimális szinten mindenképp be kell tanítani az új dolgozót, akkor is, ha szinte pontosan ugyanazt a munkakört töltötte be korábbi helyén.

Témaválasztásom oka egyfelől az, hogy különösképp foglalkoztat a kiégés jelensége, valamint annak kiváltó okai, kezelése és kezelhetősége. Másfelől számomra az egyik legnagyobb motivátort egy munkahelyen a munkahelyi jól-lét jelenti, ennek hiánya pedig véleményem szerint nagy arányban vezethet az elfásultság érzéséhez és kiégéshez. Számos

tanulmányban, szakmai cikkben elhangzott már, hogy a bérrel szemben egyre több nem anyagi juttatásként megjelenő tényező veszi fel a versenyt a munkahelyen biztosított lehetőségek fontossági sorrendjében. Ez az egyéb juttatás lehet például maga a munkakörnyezet, különféle, a dolgozók jól-létét támogató program (pl. gyümölcsnap a munkahelyen), vagy akár sportolási lehetőség biztosítása. Azért fontos ezeknek a jelenléte, mert magas szinten járulhatnak hozzá a munkahelyi jól-léthez, javíthatják a munkakörülményeket, s ezáltal kellemesebbé varázsolhatják a mindennapi munkavégzést mindamelllett, hogy segíthetik megelőzni vagy visszafordítani a kiégést. Szakdolgozatomban éppen ezért arra igyekszem fényt deríteni - amely egyben fő kutatási kérdésem is -, hogy a munkavállalói oldal milyenek ítélik meg munkáltatóját, azok mennyire vannak tudatában a kiégés jelenségének, mennyit foglalkoznak vele a mindennapokban, illetve, hogy tesznek-e azért, hogy megelőzzék, kezeljék, vagy visszafordítsák ezt a folyamatot alkalmazottaik körében.

Dolgozatom fókuszában a call centeres munkakört betöltők állnak, így kutatásomban Magyarországon foglalkoztatott telefonos ügyfélszolgálati dolgozókat kérdeztem meg arról, ők maguk hogyan gondolkodnak saját karrierjükéről, pozíciójukról, illetve hogy szerintük mennyire tudatosak munkáltatóik a kiégéssel kapcsolatban. Arra is kíváncsi vagyok, hogy milyen jellegű intézkedésekkel találkoztak már munkahelyükön, amely ezzel a témával foglalkozott volna. Azért ezt a munkakört választottam, mert rengeteget lehet hallani az ott megjelenő hatalmas mértékű fluktuációról, és a munkakör rendkívüli stressz szintjéről. Mindemelllett olyan szerencsés helyzetben vagyok, hogy az ismeretségi körömben vannak olyan egyének, akik dolgoznak vagy dolgoztak már ilyen pozícióban, s így hólabda módszerrel segítették kutatásom vizsgálati mintájának bővítését.

A fent említett magas stressz szintből és kiégésből adódó fluktuációt orvosolni irányzó HR folyamatok, főként a toborzás és kiválasztás jóformán állandóan ismétlődnek. Ha a dolgozatban vizsgált munkakört vesszük például, elmondható, hogy sok esetben a felerősödött verseny miatt egy-egy munkavállalónak a legkisebb erő-, vagy időráfordításába kerül, hogy találjon egy bármilyen szempontból jobb ajánlatot nyújtó vállalatot, ahol elhelyezkedhet ugyanabban a munkakörben. Több szakirodalom (Csedő és mtsai, 2016; Dajnoki – Héder, 2017; Krajcsák, Z. és Kozák, A., 2018) is alátámasztja megfigyelésemet, miszerint a fluktuáció ellenszere a XXI. században a munkaerő megtartás. Ebből következően véleményem szerint a megtartás egyik leghatékonyabb eleme a kiégés-

megelőzés lehet, azonban szakdolgozatom feltevése az, hogy ezt a cégek még nem ismerték fel. Ezt részben igazolja Krajcsák Zoltán és Kozák Anita (2018) megállapítása is, akik úgy nyilatkoztak, „a hazai vállalkozások többségének nincs kidolgozott koncepciója arra vonatkozóan, hogy milyen eszközökkel tartsák meg meglévő munkaerő állományukat” (Krajcsák & Kozák, 2018, 3.). Ezzel arra kapunk választ, hogy a munkaerő-megtartás elemeit és azok alkalmazását nem dolgozták ki többnyire a hazai vállalatok, azonban ezek a tényezők ugyanúgy segíthetnek a kiégés megelőzésében, ezen a ponton pedig összekapcsolódik a két témakör.

Ahhoz, hogy jobban megértsük a kiégést, mint jelenséget, illetve feltárhassunk néhány potenciális megoldást annak megfékezése érdekében, dolgozatom következő részében bemutatom a téma szakirodalmi hátterét, melynek segítségével megismerhetjük a kiégés fogalmi meghatározásait, stádiumait és az ehhez kapcsolódó személyiség-elméleteket. A dolgozat második felében a kutatásomat, annak részleteit és eredményeit mutatom be a következtetések levonásával és megoldási lehetőségekkel, javaslatokkal.

2. A kiégés fogalma

A kiégés fogalmának munkaügyi megszületését 1974-re datálják, amikor is annak megalkotója, Herbert Freudenberger német származású amerikai pszichoanalitikus először használta a fogalmat. Freudenberger úgy fogalmazott, a kiégés fizikai, emocionális és mentális kimerülés, „mely a reménytelenség és az inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, és melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek” (Freudenberger, 1974, 159–175., idézi Antalka, 2014, 25.). Ditsa Kafry (1981) a kaliforniai egyetem munkapszichológusa szerint a kiégés “emberekért való intenzív erőfeszítés eredménye, amelynek következménye egy tartós emocionális terhelés, mely a szindróma fokozatos kialakulásához vezet” (Kafry, 1981, 223.). Őt erősíti meg Cherniss is, aki szerint a kiégés „olyan folyamat, amelyben a stressz és a hajsolt munka hatására a hajdanában elkötelezett szakember eltávolodik munkájától” (idézi Szilágyi és Vári, 1997, 273.). Fekete Sándor (1991) egyetértve az addigi definíciókkal, e hatások következményeként az inkompetencia érzését hangsúlyozza, és az abból következő negatív attitűd szerinte hatással van a munkavégzésre és a társas kapcsolatokra is. Antalka (2014) azt írja, ilyenkor a dolgozó nehezebben küzd meg a mindennapi problémákkal, jelentsen az munkát vagy magánéletet, látványosan negatívan kezd el közelíteni mindenhez. Az látszik ezekből a megfogalmazásokból, hogy a dolgozók “elhasználódnak” munkavégzésük során, kifáradnak és lelkesedésüket veszítik. A kiégés egyaránt jár fizikai és lelki tünetekkel, melyek kivétel nélkül negatív hatást gyakorolnak mind a munkahelyi-, mind a magánéletükre. Ez pedig ugyanúgy, mint a kiégésben lévő dolgozó számára, a vállalat szempontjából is negatív kimenetelű, hisz eredménye a teljesítménycsökkenés, kedvtelen, akár hibás munkavégzés, illetve felmondás vagy elbocsátás lehet.

Ahogy azt korábban is írtam, a kiégés egyre gyakoribb, megszokottabb jelenség a munka világában, ezt mi sem bizonyítja jobban, mint hogy a fogalom már 1995-ben bekerült a Münchenben megjelenő Pszichológiai Lexikonba, szintúgy tükrözve jelentőségét, valamint az iránta táplált érdeklődést. A lexikonban így jelenik meg: „depresszióhoz hasonló állapot, amely a krónikus fokozott igénybevétel következményeként és az önmagunkkal szemben támasztott túlzott elvárás folytán alakul ki, főleg a segítő foglalkozásokban; leggyakrabban tudattalan tendenciák (helfer szindróma), valamint az illető önmagától és az

intézményektől való irreális elvárásainak talaján alakul ki; szupervízió során feldolgozható” (Pszichológiai Lexikon, 1995, 53.)

A helper szindróma a kiegészéshez kapcsolható jelenség, mely a segítő szakmák területén bukkan fel legjellemzőbben. Olyan dolgozóknál azonosítható leginkább a szindróma, akiknek az a hivatásuk, hogy más embereken segítsenek, legyen az orvosi-, pszichológiai-, pedagógiai-, szociális-, vagy mentálhigiénés értelemben vett segítség. Ezek a szakemberek arra használják a segítségnyújtást, hogy elbújjanak a saját esetleges problémáik, hibáik elől, ennek eredményeképp ráerőltetik magukat és segítségüket pártfogoltakra/kliensekre, végig alá- fölérendeltségi viszonyban maradva. A helper szindróma kapcsolódási pontja a kiegészéssel az, hogy ez utóbbi nagy számban fordul elő a segítő szakmák dolgozóinál, amely lehetővé teszi a két jelenség összetévesztését, habár nagy különbség köztük, hogy a kiegészés folyamatként jelenik meg, amely még alakítható, a helper-szindróma inkább egy állapot, magatartásforma. (Ónody, 2001)

2.1. Kiegészés-elméletek

Bordás Andrea (2010) a kiegészélméleteket négyféle kategóriába sorolja, melyek mellett egy ötödik, integratív megközelítést is említ. Ezek a megközelítések a kiegészés fő okát másban látják, illetve mást-mást tartanak hangsúlyosnak benne. Az **individuális elméletek** a kiegészett személy tüneteire és tulajdonságaira koncentrálnak. Ezen elméletek alapján ugyanis a legfőbb tényező, amely a kiegészést eredményezi, a dolgozó személyisége. Bordás szerint a kutatások korai szakaszára jellemző ennek a megközelítésnek az alkalmazása, hisz első körben az elszenvetődésből indulnak ki. A túlzott elköteleződés és motiváltság lehet a legnagyobb rizikófaktor, ugyanis ez együtt jár a túlzott érzelmi bevonódással a munkavégzés során. Egy idealisztikus személyiségnek ugyanis, csakúgy mint egy maximalistának igen csak magasak az elvárásai mind magukkal, mind a környezetükkel szemben, ezáltal roppantul megviseli őket, ha ezek az elvárások ismétlődően nem találkoznak a valósággal. Azok az egyének, akik munkájuk során emocionálisan túlságosan bevonódnak a folyamatokba nagyon hamar kimerülnek a mindennapos érzelmi igénybevételben és megpróbáltatásban. Az **interpersionális elméletek** alapján, „a támaszt adó és a támaszt fogadó” (Bordás, 2010, 669.) közti megterhelő kapcsolat okozza a kiegészést a segítő szakemberben. A folyamatos fizikai, lelki segítségnyújtásba, a kényelem kialakításába roppantul belefárad a dolgozó, kimerül az állandó szolgálatban, amelyek többnyire

mindvégig viszonzatlanok maradnak. Maslach modellje (Maslach – Jackson, 1981b) is ide sorolható be, hisz a szerző megkülönböztet ilyen téren oktató/tanári kiégést, illetve humán-szolgáltató területen fellépő kiégést is, melyekben mind megjelenik az igények teljesítése, valamint a haszontalannak tartott munka. Egy megfáradt tanár jó példa lehet erre, aki olyan lázadó korban lévő diákokat tanít, akik nem hajlandóak követni az utasításait, s ezáltal nem is fejlődnek az elvárt színvonalon ebben az időszakban. A **szervezeti elméletekben** foglaltak szerint az intézmény szervezeti struktúrája a kiégés kiváltó oka, ami például a kontroll, a jutalmazás, vagy a munkahelyi kommunikáció jellemzőiben rejlik. Erős motivációvesztést eredményezhet, amikor a munkavállaló úgy érzi szervezete nem becsüli meg, ugyanis nincs elismerve munkája, pozitív teljesítményéről említést sem tesznek, ugyanakkor anyagilag sem honorálják kitartását. Ugyanez vonatkozik a kommunikációra legyen az horizontális, vagy vertikális, valamint a kommunikáció ugyanúgy tükrözheti a dolgozók közti interperszonális kapcsolatokat is, melynek minősége hatalmas befolyást tud gyakorolni egy-egy személyre. Minél fontosabbak ezek egy adott dolgozónak, annál csalódottabbá, kiábrándultabbá válik, s elindulhat a kiégés felé vezető úton. A **társadalmi elméletek** alapján az adott társadalom, annak sajátosságai, tradíciói, illetve mindezek változása okozza a kiégést. Példa lehet erre a hagyományos társadalmi támogatórendszerek megszűnése. Elsőként itt természetesen a közalkalmazotti szférára lehet gondolni, amely mindig is híres volt a munkahelyek biztonságáról/biztosságáról, illetve a széleskörű támogató rendszeréről, a sokoldalú juttatási csomagról, melynek elemei közé tartozott például az étkezési csekk, céges nyaralás, egészségügyi szűrések és vizsgálatok. Ez tette a közszférát vonzóvá a gyakran alacsony bérek mellett a vállalati szférával szemben, azonban ez a juttatási rendszer eltűnt a közigazgatásból, így már nem maradt szinte semmi, ami ide csábítaná a potenciális munkaerőt. Az eddig is ott dolgozókat viszont roppant kellemetlenül érintette a megvonás, hiszen így az igencsak alacsony fizetésüket már nem egészítette ki semmi, ami a megélhetést is jócskán megnehezítette. Ez a változás nagyban hozzájárulhat egy dolgozó kiégéséhez, hiszen az eddig is kemény munkáját innentől munkáltatója nagyon kis mértékben tudja csak honorálni. Ebbe a kategóriába még az is beletartozhat, ha például kifejezetten egy szakmának a társadalmi megítélése hirtelen megváltozik, ezzel egyfajta belső válságot okozva a munkavállalóban. Van még egy ötödik kategória is, az úgynevezett **integratív modell**, amely szerint mind a négy tényező együttes figyelembe vétele szükséges a kiégés okainak maradéktalan feltárásához és a sikeres kezeléshez. Ennek segítségével egy összetettebb képet kaphatunk egy-egy dolgozó kiégésének körülményeiről, ahol feltárhatjuk akár a különböző modellek közti összefüggést is, mint okot.

2.2. A kiégés tünetei

A kiégés időben történő felismerésének érdekében hasznos említést tenni annak különböző területeként megjelenő tüneteiről, melyek a következők:

Szomatikus, azaz testi tünetként fáradtságérzés, fejfájás, testsúlyváltozás, alvászavar, mozgásszervi panaszok, szívbetegségek léphetnek fel. Az **érzelmi** egyensúlyt tekintve ingerlékenység, düh, szorongás, érdektelenség jelentkezhet, míg mentálisan figyelem problémák, az érdeklődés beszűkülése és döntésképtelenség lehet úrrá rajtunk. A **magatartás** terén is változások léphetnek fel, mely lehet cinikusság a munkatársak felé, sztereotip munkavégzés, kivonulás a feladatokból, valamint a hatékonyság csökkenése. (Petróczi, 2007)

Látható ugyan, hogy a kiégésnek jól körülírható tünetei vannak, érdemes azért említést tenni pár hasonló jelenségről vagy betegségről, melyeket könnyen össze lehet téveszteni a kiégéssel, azonban nem azonosak. Dér Csilla (2016) szakdolgozatában három, a kiégéshez nagyon hasonló tünetekkel járó állapotot sorol fel. A **depressziót** Storm & Rothmann (2003) elhatárolja a kiégéstől, hiszen a kiégés általában nem jár olyan súlyos gondolatokkal és tünetekkel, mint például az öngyilkossági gondolatok, valamint a folyamat dinamikája is teljesen más, hiszen a kiégés egy többnyire sokáig lappangó, elhúzódóan kialakuló jelenség, míg a depresszió hevesebben indul ki. (Petróczi, 2007) A **(foglalkozási) stresszt** inkább nevezhetnénk a kiégés következményének, átfedésben van a kiégéssel, semmint azonos vele, ugyanis vannak ellentétes jellemzőik. Ugyancsak Storm & Rothmann (2003) írja le a stressz általános terminusát, amely egy olyan időszakos adaptációs folyamat, amely mentális és fizikai szimptomákkal jár, amit a munkával kapcsolatos igények és válaszképesség közti egyensúlyvesztés okoz; a kiégés azonban a végső fázisa annak az összeomlásnak, amelyet az igények és erőforrások hosszú távú kiegyensúlyozatlansága vált ki, s amelyet a munkában való krónikus diszfunkció kísér. A **kifáradás/krónikus fáradtság** (Chronic Fatigue Syndrome, CFS) közös vonása a kiégéssel az állandó fáradtság, a kimerültség, az alvászavar, de a reményvesztettség, a kiúttalanság és a tehetetlenségérzés nem, ezek tipikusak a kiégésben, de nem azok a CFS-ben (Dr. Kollár, 2014). (Dér, 2016)

2.3. A kiégés fokozatai

Érezhető a szakmai leírásokból is, hogy ha kiégésről beszélünk, azt csak folyamatként vizsgálhatjuk. Nem egy olyan jelenségről van szó, amely egyik napról a másikra alakul ki az emberben, sokkal inkább hosszú hónapok lefolyása kell ahhoz, hogy valakinél jól felismerhetően fellépjen a kiégés. Ahhoz, hogy ezt jobban lássuk, több szakirodalom kínál különböző szempontok alapján elkülönített stádiumokat, fokozatokat. Cherniss (idézi Takács, 2006) írásában a kiégésnek három, jól elválasztható szintjét különbözteti meg: az első szint a stressz észlelése, ahol a kiégés stresszként jelenik meg, mely a korai szakaszban tünetként lép fel, s a dolgozó elszenvedője annak, majd fel is ismeri azt. Itt kezdődik a folyamat tudatosítása az egyénben, elkezd figyelni magára, érzéseire. Ezután az egyén elérkezik a második szintre, ahol már előrehaladottabb, fizikai és emocionális változások lépnek fel. Ennél a szintnél már érdemes foglalkozni a tünetek kezelésével, körülmények javításával melynek eredményeképpen remélhetőleg rövid időn belül visszafordítható a folyamat. A harmadik szintnél viszont már komoly változások történnek az egyén viselkedésében, személyiségében, melyek a negatív élmények hatására egy védekező magatartás kialakításának köszönhetően tűnnek fel. Ekkor erős érzelmi és attitűdbeli váltás lép fel a dolgozó mindennapjaiban, amely nem csak az ő, de környezete számára is roppant negatív hatást gyakorol. (Takács, 2006)

Egy másik leírás már négy - később öt - szintet fogalmaz meg, ez pedig Brodsky és Edelwich négyfázisú modellje, melyet később egy ötödik stációval egészít ki Becker (Dr. Kollár, 2014; Pálfiné, 2007):

- 1) Az idealizmus fázisa: az egyén lelkesedik a szakmájáért, erős kapcsolatot ápol kollégáival és azokkal az emberekkel, akikkel munkája révén találkozik.
- 2) A realizmus fázisa: az egyén elkötelezett a szakmája iránt, együttműködik kollégáival, érdeklődik a kliensei/hallgatói/beosztottjai iránt. Kreatív, kezdeményező.
- 3) A stagnálás/kiábrándulás fázisa: visszaesik a teljesítmény, az érdeklődés, a kliensekkel/hallgatókkal/beosztottakkal való munka csak a legszükségesebbekre korlátozódik.

- 4) A frusztráció fázisa: jellemzője a visszahúzódnak a munka minden terén, a kliensek/hallgatók/beosztottak kritizálása, idegesítőnek találása.
- 5) Az apátia fázisa: a munkahelyi interakciók a minimumra korlátozódnak, különösen a kliensek/hallgatók/beosztottak irányába, utóbbiak az egyén ellenséges, a kollégákat pedig kerüli.

Számomra ez utóbbi, öt fázisú modell írja le a legrészletesebben és alaposabban, min meg keresztül a munkavállaló. Megtudhatjuk, hogyan zajlik a folyamat, ami segítségével válhat mind a dolgozónak saját maga, illetve a munkáltatónak, alkalmazottai diagnosztizálásában is. Az első két fokozat hasonló, úgy is fogalmazhatunk, hogy ideális állapotok, amikor a munkavállaló még lelkes, pozitív, motivált és elhivatott a munkája iránt, ugyanakkor személyközi kapcsolatai is rendben vannak legyen az kolléga, vagy kliens. Mégis van a kettő között különbség, hisz míg az idealizmus fázisában a dolgozó még lelkesedik a szakmája iránt, a realizmus fázisában már csak elkötelezettnek minősül ugyanaz iránt. Ez a két fázis tekinthető kezdeti fázisnak is, hisz jellemzően még a korai szakaszban gondolkodnak így a dolgozók, azonban úgy gondolom, amennyiben maximális az elégedettség a munkáltatóval, ez az állapot fenntartható marad. A harmadik fokozatnál már stagnál az egyén lelkesedése és teljesítménye, és kezd kiábrándulni munkájából, mely a teljesítményének és lelkesedésének visszaeséséből látható. Ez részben tudatos, részben nem, a dolgozó egyre csak redukálja a befektetett energiákat mind a munkába, mind a társas munkahelyi kapcsolatokba, így az lekorlátozódik csak a legszükségesebb szintre. A stagnálás fázisát tekinthetjük tehát egy köztes állapotnak a munkavégzéshez való pozitív és a negatív hozzáállás között, mely úgy gondolom, átmeneti állapot, s nem áll fenn túl sokáig. A negyedik szinten már megjelennek kifejezetten negatív attitűdök a munkavégzés és az emberek irányába. A dolgozó kritikus/cinikus magatartást vesz fel, miközben egyre inkább visszahúzódnak. Az apátia fázisában az előző szinten fellépett visszahúzódnak maximalizálódik, s ugyanígy a negatív, ellenséges viselkedés is felerősödik. Az öt fázist olvasva felfigyelhetünk arra, hogy három körbe csoportosíthatók a fokozatok, s mindhárom más töltettel rendelkezik: az első csoportba az első két fázis kerül, melyek pozitív töltetűek, ahogy fentebb említettem ideális helyzeteket ír le. A harmadik szint maga egy középső csoportot képez, mely semleges töltetű, itt már nem feltétlenül pozitív a gondolkodás, viszont még nem is negatív. A harmadik csoportba pedig az utolsó két fázis kerül, amely már kifejezetten negatív töltetű, itt bukkan fel a lemondó, elutasító attitűd.

2.4. A kiégés dimenziói

A kiégést nem csak fokozatok, hanem dimenziók mentén is meg lehet különböztetni, melyhez Maslach kiégés modelljét érdemes szemügyre venni (Maslach & Leiter, 1981b). Christina Maslach neve széleskörűen ismert a kiégés-kutatás területén, ami elsősorban az 1981-ben szerzőtársaival megalkotott Maslach Burnout Inventory (MBI) kérdőívnek köszönhető. Kérdőívének három alcsoportja van, az MBI-HSS (Human Services Survey), a humán-szolgáltató területeken dolgozókra, az MBI-ES (Educators Survey) a tanárookra/oktatókra vonatkozóan, valamint az MBI-GS (General Survey), ami pedig egy munkakörtől független általános kiégés-kérdőív. Sokoldalúságának köszönhetően igen alapos vizsgálatokat lehet folytatni a különböző területeken dolgozó egyéneknél.

A kiégés dimenzióinak meghatározásakor újfent feltűnik a három stádiumú megközelítés, melyben a szerző szindrómaként írja le e tünetegyüttest, melynek dimenziói a következők:

- 1) Érzelmi kimerülés: a kiégés magva (Storm & Rothmann, 2003); az egyént elöntik az érzelmek, frusztrációt, irritációt érez.
- 2) Deperszonalizáció (elszemélytelenedés): az egyén negatív, cinikus, személytelen attitűdöket és érzéseket tapasztal azok iránt, akikkel a munkája során foglalkozik, idővel tárgyként kezdi kezelni őket.
- 3) Csökkent (munkabeli) teljesítmény, alacsony önértékelés: az egyén negatívan értékeli magát, különösen az ügyfeleivel kapcsolatos munkáját illetően. (Maslach & Leiter, 1981b)

A fent leírt dimenziók és az előzőekben bemutatott fokozatok között az a különbség, hogy míg a fokozatok esetében sorban halad végig az egyén, egyikről a másik szintre lépve, a dimenziók önmagukban egy-egy állapotot mutatnak be, mint a kiégés egy fajtája. Nem feltétlenül lép át a dolgozó egyikből a másikba, azaz nincs sorrend köztük, csupán valakinél például deperszonalizáció formájában, másnál pedig lehet, hogy érzelmi kimerülésként jelenik meg a kiégés.

2.5. Személyiségelméletek

Bármelyik fokozatról, vagy dimenzióról is legyen szó, az bizonyos, hogy az alkalmazott lelkesedése erős zuhanásba kezd, csak úgy, mint teljesítménye is egy idő után. Fontos ugyanakkor észben tartani, hogy nem lehet általánosítani, hiszen azt, hogy különböző embertípusok máshogy reagálnak a munkahelyi körülményekre, illetve, hogy az egyéneket más-más motiválhatja munkavégzésre, számos kutatás (Bonfield, 2014; Reizer, 2015; Mourlot, 2015) támasztja alá. A témához kapcsolódóan megannyi személyiségelmélet létezik, ezek közül az ötfaktoros (Big 5) modellre építő személyiség tipológiát mutatom be Mirnics (2006), valamint Répáczki & Juhász (2015) munkája alapján:

- 1) extravertió: az egyén mennyire nyitott szociálisan, mennyire asszertív, energikus, lelkes, beszédes, határozott, milyenek a vezetői tulajdonságai;
- 2) barátságosság: az egyén interperszonális beállítottsága, a környezete szerint mennyire szimpatikus, nagylelkű, melegszívű, altruista, megbocsátó, könnyű-e vele együttműködni;
- 3) lelkiismeretesség: az egyén mennyire kitartó, felelősségteljes, szabálykövető, kontrolláló, precíz, mennyire akar új tudáshoz jutni, mennyire képes impulzusain uralkodni;
- 4) neuroticizmus: az egyén mennyire labilis érzelmileg, nyugodt, stabil, magabiztos vagy inkább aggodalmaskodó, feszült, érzékeny;
- 5) nyitottság: az egyén mennyire nyitott az új érzelmi és intellektuális élményekre, mennyire fantáziadús, eredeti, kreatív, kíváncsi.

A felsorolt személyiségjegyek azt hivatottak bemutatni, hogy egyes dolgozók mennyire vannak kitéve a kiégésnek a fenti tulajdonságokon keresztül. Érdekes, hogy ezen faktorokat olvasva talán azt gondolhatnánk, hogy minél pozitívabb egy dolgozó a különböző jellemzők terén, annál kevésbé van esély rá, hogy eljut a kiégés szintjére. Ez azonban korántsem ilyen magától értetődő, hisz a személyiségnek, a munka jellegének és a munka körülményeknek kell harmóniában lenniük ahhoz, hogy mindkét fél számára pozitív munkakapcsolat jöhessen létre. Hiába lehet egy alkalmazott például roppant nyitott és kreatív, ha munkaköre ezt egyáltalán nem kívánja meg, s ezáltal nem is tudja kamatoztatni vagy kibontakoztatni azt.

Így tehát az említett tulajdonságoknak most Bakker és munkatársai adnak értelmezést, akik munkájukban szintén kifejtik, hogy a több száz idevágó tanulmány ellenére is viszonylag kevésbé ismert, hogy pontosan milyen személyiségvonásokkal kapcsolható össze a kiégés. Ennek okát abban látják, hogy a kutatók jó része önkényesen jelölte ki a kiégés kockázatának feltehetőleg fokozottan kitett személyiségvonásokat, s nem valamely jól használható személyiségelméletre alapozták azt. Bakker és munkatársai (2006) halálos betegekkel foglalkozó önkéntes tanácsadóknál vizsgálta meg a kiégés és a Big5 személyiségjegyei közti összefüggést a fentebb már említett Maslach féle kiégés-kérdőívvel. Korábbi szakirodalmakat felhasználva értelmezték az egyes személyiség típusokat, s a következő megállapításokat írták le:

- Az extravertió esetében korábbi szakirodalmi kutatások szerint (Michielsen és mtsai, 2004; Francis & Loudon & Rutledge, 2004, idézi Bakker és mtsai, 2006) az extravertáltság erőssége csökkenti az érzelmi kimerülést, valamint a deperszonalizáció valószínűségét (utóbbihoz Zellars & Perrewé & Hochwarter, 2000, uo.). Vizsgálatuk során ennek dacára születtek ellentmondó eredmények is: más minta (intenzív osztályon dolgozó nők) esetében az extravertió nem bizonyult védőfaktorának, és pozitív összefüggést mutatott az előbbi két kiégés-dimenzióval (azaz az érzelmi kimerüléssel és a deperszonalizációval) (Buhler & Land, 2003, uo.). Ebből adódóan Bakker és munkatársai azt a következtetést vonták le, hogy az extravertió kis eséllyel találkozhat az érzelmi kimerüléssel és a deperszonalizációval, viszont annál inkább a személyes teljesítménnyel.
- A barátságosság esetében a korábbi szakirodalom (főleg Piedmont, 1993, idézi Bakker és mtsai, 2006) alapján negatív összefüggést feltételeztek a kiégés mindhárom dimenziójával, azonban itt is akadtak ellentmondó kutatások.
- A lelkiismeretesség és a személyes teljesítmény között erős metszéspontot feltételeztek. A szakirodalom alapján azt várták, hogy az érzelmi kimerüléssel is összekapcsolódik ez a tényező, azaz minél lelkiismeretesebb a dolgozó, annál nagyobb volumenben merül ki érzelmileg, és ez rontja a munkabeli teljesítményét. Ugyanakkor az érzelmi kimerülés önmagában ellentmondásos eredményeket hozott a lelkiismeretességgel: többnyire nem volt kapcsolat a kettő között, illetve bizonyos helyzetekben negatív volt.

- A neuroticizmus (más néven érzelmi stabilitás) összetett viszonyban áll a kiégésfaktorokkal, mivel a magasabb neuroticizmus fokot mutató egyének maximalistábbak, hajlamosabbak kritikus szemmel értékelni saját teljesítményüket, megküzdési stratégiáik pedig szegényesebbek és kevésbé eredményesebbek. Ebből fakadóan a neurotikusabb személyek inkább hajlamosak érzelmileg kimerülni, teljesítménycsökkenésről beszámolni, és deperszonalizációt tapasztalni. Bakker és társai mindhárom fő kiégés dimenzió esetében negatív összefüggést vártak ezzel a személyiség faktorról.
- A nyitottság esetében kutatók negatív kapcsolatot állapítottak meg az érzelmi kimerüléssel, a személyes teljesítménnyel viszont enyhén pozitívan korrelált, s Bakker és munkatársai nem számítottak összefüggésre a kiégés és a nyitottság között.
- A stresszt egy további tényezőként bevették még a vizsgálatba, így az a megállapítás született, hogy a felsorolt öt tulajdonság és a három fő kiégésdimenzió közt a legerősebb kapcsolat a stressz jelenléte mellett lesz. (Bakker és társai, 2006). (Dér, 2016) A stressznek hatalmas szerepe van a kiégés előrehaladásában, mely munkahelytől függően lehet változó mértékű, ez esetben ugyanis nem feltétlenül egységesíthető a stressz szint egy adott munkakörnél. A stressz súlyosságát számtalanszor hangsúlyozták tudományos cikkekben, s köztudott, hogy nem csak az egyén lelki világára, de testi épségére is ugyanúgy negatívan hat.

2.6. Munkahelyi stressz

Azt is rengetegen bizonyították már, hogy nem csak az egészséggel, de a kiégéssel is szoros kapcsolatban áll a munkahelyi stressz. A munkakörülmények és a stressz negatív hatásait Morvai Veronika (2005) is hangsúlyozza: “A nem megfelelő munkahelyi körülmények, így a munkahelyi stressz felelős a napjainkban egyre inkább terjedő, ugyancsak modern kori jelenségnek az ún. burnout, vagy más néven kiégés szindrómának. A kiégés olyan speciális személy-környezet interakció, amelyben a megterhelő munka és nem kielégítő munkakörülmények kihívásaira az egyén rossz adaptációval, nem megfelelő megküzdési stratégiák sorozatos használatával válaszol” (Morvai, 2005, 6.).

Négy meghatározó munkahelyi stressz-modell emelhető ki Salavecz (2011) munkája alapján:

- 1) Követelmény – kontroll – társas támogatás modell: az egészségi állapotra a magas követelmény – alacsony kontroll – alacsony társas támogatás hármasa a legveszélyesebb. Ilyen helyzetben a dolgozónak magas követelményeknek kell megfelelnie, miközben a kontroll alacsony szinten van, ezáltal nem kap visszajelzést, vagy támogatást felettesétől sem, ugyanúgy, ahogy munkatársaitól sem. Ez lehet esetleges kollégák közt kialakított versenyhelyzet, rossz légkör, vagy szervezeti kultúra eredménye. A munkavállaló ebben az esetben elhagyatottnak, magányosnak és jelentéktelennek érezheti magát, miközben arról sem tud megbizonyosodni, hogy jól végzi-e a munkáját, vagy ha nem, miként tudna javítani.
- 2) Erőfeszítés–jutalom-egyensúlytalanság modell: az egészségi állapotra a munkahelyi tényezők akkor vannak a legrosszabb hatással, ha a munkavállaló erőfeszítéseit nem kapja meg az elvárt jutalmat. Roppant demotiváló hatással van ez a dolgozóra, aki az igazságtalanság hatására adott esetben önmagában kezd őrlődni, miközben vagy nem tud, vagy nem mer lépni ezügyben. E jelenség negatív hatásaira hatványozó hatást gyakorol az, ha a szóban forgó személy altruizmus jegyeit mutatja, s gyakran túlvállalja magát, ez esetben egy végtelen spirálba kerülhet, amelyből nagyon nehéz kilépni, gyakran valamilyen sajnálatos egészségügyi panasz hatására történik csak változás.
- 3) Személy–környezet-illeszkedés modell: a munkahely szubjektív megélését kiemelő elmélet, mely főleg a munkahelyi szerepekkel és elvárásokkal kapcsolatos stresszorok egészségkárosító hatását hangsúlyozza. Egyes személyeknek fontos lehet, hogy milyen cégnél helyezkedik el, esetleg hogy annak milyen híre van, mit kommunikál, milyen a társadalmi megítélése. Sok munkakereső a legfontosabb szempontok közt tartja azt, hogy tudjon azonosulni a vállalat céljaival, értékeivel, de ha ez nem valósul meg, s ennek fontosságára a munkavállaló későn jön csak rá, az belső feszültséget eredményezhet. Ezen túl a betöltött szereppel való összeolvadás is problémát okozhat, ha az nem találkozik a dolgozó előzetes elvárásaival.

- 4) Munkahelyi igazságtalanság modell: az elosztási mód, illetve a működési mód területén megélt igazságtalanságok okozta stressz egészségromboló jellegét emeli ki. Ez a modell igen hasonló az erőfeszítés–jutalom-egyensúlytalanság modellhez annyi különbséggel, hogy előbbi inkább vonatkozik a vállalat rögzült szerkezetéhez, szervezeti kultúrájához, melyet sokkal kevésbé lehet megváltoztatni, mint utóbbit, amely lényegében tekinthető egy választott attitűdnek. A modellek értékelésekor Nistor és munkatársai hangsúlyozzák, hogy az elméletenként eltérő, középpontba emelt tényezők egymástól függetlenül is negatív hatással lehetnek a munkavállalók pszichés és testi egészségére, s ezért integrálásuk célszerű (Salavecz, 2011).

Karasek (1979) csoportosítására is érdemes egy pillantást vetni, aki az értékek kombinációja mentén különböztetett meg munka típusokat: “Magas stresszel járó munkák: alacsony döntési lehetőség mellett, nagy a pszichológiai leterheltség. Passzív munkák: nincs nagy megterhelés és a kontroll is alacsony, ez azonban a képességek és készségek lassú leépüléséhez, a motiváció csökkenéséhez vezethet. Aktív munkák: nagy a kontroll, és nagy a megterhelés. Ezek a típusú munkák, új készségek elsajátítására, tanulásra, és fejlődésre adnak esélyt. Szerencsés esetben a követelményeket úgy éli meg a munkavállaló, mint teljesíthető kihívások.” (Karasek, 1979, 285.)

Karaseknek ez a megkülönböztetése a beosztotti pozíciókra értendő, itt a vezetőik munkájának ilyen jellegű csoportosítása nincs bemutatva. A leírás megmutatja, hogy a munka jellegétől függetlenül óriási hatással vannak a munkavállalóra munkavégzésének sajátosságai, például, hogy mekkora kontroll alatt végzi a munkáját, vagy hogy milyen teljesítmény-követelményeket állítanak elé. Ha az első kategóriát, a magas stresszel járó munkákat vizsgáljuk, elmondható, hogy rengeteget kivehet egy dolgozóból, ha nagyon magas követelményeket állítanak elé, döntési joga viszont nincs, vagy nagyon alacsony. Ezáltal úgy érezheti, hogy munkája, vagy szerepe a szervezetben nem túlzottan fontos, melynek következtében csökkenhet a motivációja. A passzív munkák esetében viszont sem a kontroll, sem az elvárások nincsenek magas szinten. Ebben az esetben azonban fennáll a veszélye, hogy a dolgozó kompetenciái, képességei eltompulnak, elpazarlódnak, hiszen azokat jóval kisebb mértékben és terjedelemben veszi igénybe a napi munkavégzéshez. Az aktív munkáknál pedig mind a kontroll, mind az elvárások a maximumra helyeződnek, ami jó esetben fejlődésre sarkallja a munkavállalót, aki kihívást lát a folyamatos teljesítésben.

Véleményem szerint Karasek megállapításai roppant helytállók és időtlenek, ugyanakkor ha jobban szemügyre vesszük a fent említett kategóriákat, feltűnhet, hogy ellentétben Antalka (2014) kijelentésével, ezek az állítások manapság már nem csak a segítő, humán szakmák terén állják meg a helyüket. Napjainkban ugyanis gyakran felbukkan a kiégés más, irodai munkakörökben is, amelyekre ezek a csoportosítások ugyanúgy illeszkednek. Ennek egyik oka lehet a sokat emlegetett felgyorsultság, ami a mai világot jellemzi, hisz ez együtt jár a stresszel, a megfelelési és teljesítési kényszerrel. A másik tényezőt a munkavállalói élményben, pontosabban annak hiányában vélem felfedezni. Rengeteg munkahelyen ugyanis rendkívül keveset foglalkoznak a munkáltatók dolgozóinak motiválásával vagy értékelésével. De sajnálatos módon sok esetben a munkavállalói élménynek még a legalapvetőbb elemei is hiányoznak, mint például a megfelelő munkakörülmények biztosítása, megfelelő anyagi juttatások, vagy akár egy élehető munkahelyi légkör kialakítása.

2.7. Munkavállalói élmény

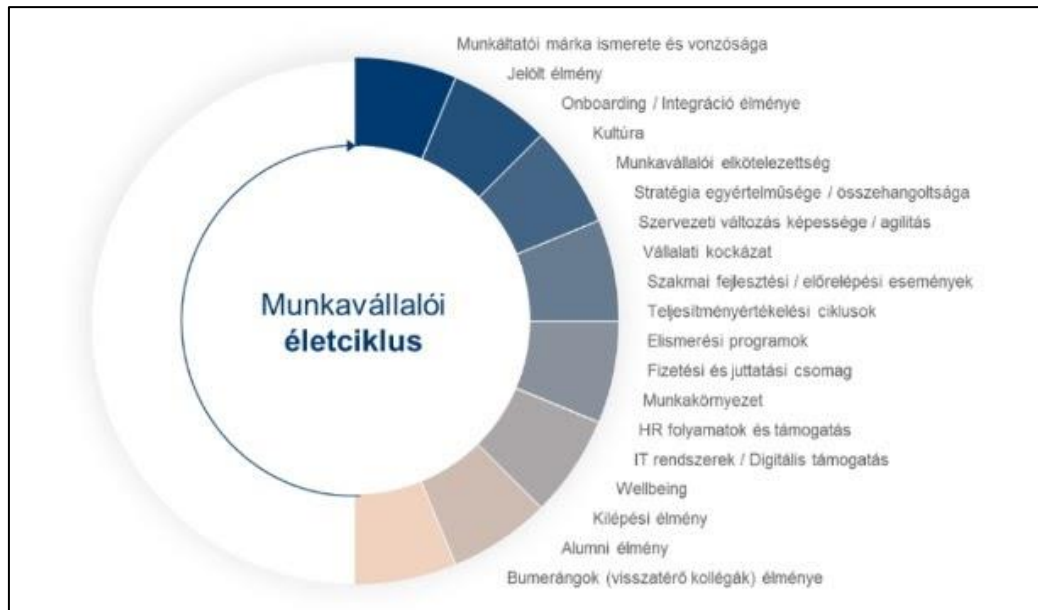
A munkavállalói élmény manapság elterjedt fogalom, melynek fontosságát sorra ismerik fel a cégek és építik be a HR stratégiájukba. Ennek biztosításáról a vállalatok emberi erőforrás menedzsmentjének a dolga gondoskodni, amely olyan funkciók egymásra épülő összessége, melyek az emberi erőforrások hatékony felhasználását igyekeznek megvalósítani mind a szervezeti és az egyéni célok figyelembevételével. „Funkciói a következők: emberi erőforrás stratégia és tervezés; vezetési kultúra és szervezetfejlesztés; munkakörtervezés; munkakör értékelés; ösztönzésment; munkaerőellátás, toborzás, kiválasztás; teljesítményértékelés; emberi erőforrás fejlesztés, pályagondozás, karriertervezés; munkaügyi kapcsolatok, munkahelyi konfliktusok kezelése; belső kommunikáció; külső kapcsolatok ápolása; minőségbiztosítás emberi erőforrás menedzsmentre háruló feladatai; munkahelyi szocializáció.” (Mészáros, 2019, 12.)

A munkavállalói élmény lényegében az itt felsorolt emberi erőforrás menedzsment funkciók minőségéből fakadó munkavállalói elégedettség, amely lehet pozitív és negatív is. A munkavállalói élmény azt jelenti, hogy a szervezeteknek újra kell értelmezniük az alkalmazottakhoz való hozzáállásukat. A mai multigenerációs munkahelyek újfajta HR menedzsment gondolkodást követelnek meg. A munkavállalók teljeskörű pozitív

élményének biztosításának fókuszba helyezése egy teljesen új megközelítést eredményezhet, amely túlmutat a bérek emelésén vagy a munkahely szórakoztatóvá tevésén, annál inkább szól a dolgozó elköteleződésének eléréséről. A modern foglalkoztatás korában a támogatás és a munkavállalói élmény biztosítása révén érhető el az a fajta elköteleződés és lojalitás amire a cégek vágnak. (Plaskoff, 2017) A növekedés és a siker kulcsa ezért lehet az, ha a vállalatok elhiszik, hogy munkatársaikon keresztül válhatnak kiemelkedővé. A kollégák megtartásában és motiválásában is fontos, hogy a munkahelyen emlékezetes és meghatározó élmények érjék őket. (HR Portál, 2019) Éppen ezért nagyon sokat számít, hogy olyan színvonalon biztosítsák a munkáltatással járó élményt, hogy az pozitívan hasson a dolgozóra és elégedettséget váltson ki belőlük, ezáltal nagyobb fokú produktivitást elérve.

Fontos tehát, hogy a munkáltatók figyelemmel forduljanak dolgozóik és azok lehetséges igényei felé, hiszen az alapszintű munkavállalói élményt elengedhetetlen lenne biztosítani. Nem feltétlenül van azonban kapacitása erre minden cégnek, ettől függetlenül az alapvető dolgozói szükségletek kielégítése mindenképpen szükséges. Szakdolgozatom egyik feltevése az, hogy a kiegészítés nagy arányban járulnak hozzá a munkáltatók is, a személyiség és a munkakör jellege mellett. Ahogy fentebb említettem a cégek alapvető stratégiájában ugyanúgy kellene a dolgozók jólétéről való gondoskodásnak is szerepelnie, mint egy költségvetési, vagy üzleti tervnek. Számos intézkedéssel és eszközzel lehet ösztönözni a munkavállalókat, vagy akár csak kialakítani számukra egy kellemes munkakörnyezetet és légkört. Ezt alapvető lépésekkel érdemes elkezdni, ahogy Antalka Ágota (2014) is fogalmaz, "A pszichológusok azt állítják, hogy a fáradtság a munka »lélektani költsége«. E költséget azonban a lehető legjobban le kell szorítani, amit egyebek között megfelelő munkaszervezéssel, ezen belül is a szünetek beiktatásával érhetünk el". (Antalka, 2014, 30.)

A munkavállalói élménynek egyébként rengeteg eleme van, (pl. jelöltélmény, integráció, kultúra, elismerési programok stb.) melyek felsorolásakor érdemes figyelembe venni a jelenség holisztikusságát olyan szempontból, hogy az végig kell, hogy kíséresse a munkáltatási folyamatot. A munkavállalói élmény akkor kezdődik, amikor egy cég iránt érdeklődő álláskereső először hall a vállalatról, vagy ellátogat a cég karrieroldalára, és nem ér véget akkor sem, amikor az adott vállalatnál dolgozó kolléga elhagyja a szervezetet. (HR Portál, 2019) Kiválóan szemlélteti ezt a következő ábra, amely a munkavállalói életciklust mutatja be egészen a kezdetektől a munkakapcsolat lezárta utánig.



1. ábra: Munkavállalói életrajzi ciklus (HR Portál, 2019)

A teljesség igénye nélkül bemutatok néhány elemet, melyek véleményem szerint különösen fontosak a dolgozó elégedettsége szempontjából. Egészen pontosan hat tényezőt emelek ki, ezek pedig az onboarding/integráció élménye, szakmai fejlesztési/előrelépési lehetőségek, teljesítményértékelési rendszer, elismerési módszerek, a munkakörnyezet, valamint a wellbeing. Az életrajzi ciklus ezen elemei később a kutatásomban is megjelennek, amikor a munkavállalók élményeiről érdeklődöm ezekkel a tényezőkkel kapcsolatban. Azért választottam a munkavállalói élmény ezen elemeit, mert úgy vélem, mindannyian egyikei a legmeghatározóbb faktoroknak, amelyekkel a dolgozó igen nagy eséllyel találkozik ott töltött ideje alatt. Ebben a sorrendben haladva, először az onboarding fontosságát részletezem, kiegészítve a mentoring programmal, mely hasonló az előbbihez, illetve szintén a munkakapcsolat elején jelenik meg.

A munkavállalói elégedettséget nagyban támogatja, ha a munkáltató már a dolgozó belépésekor biztosítja a kellemes légkört és könnyű beilleszkedést, melyet az onboarding és mentoring programokkal érnek el. A kezdetek az alkalmazott számára esszenciális időszak, hiszen új környezetben, új emberek körében kell helytállnia, adott esetben akár egy új, eddig ismeretlen munkakörben. Ezért is rengeteg munkahelyváltás történik a nem megfelelő beillesztés miatt. Az említett két program, tehát az onboarding és a mentoring pont ezt irányzott kiküszöbölni az által, hogy biztosítja az úgynevezett átállási időszakot egy orientációs periódus révén, ahol a belépő informálódhat a cégről, annak tulajdonságairól,

rendszereiről, természetesen az alkalmazott munkaköréről, annak részleteiről, végül pedig megismerkedik az új kollégákkal. A mentoring program lényege pedig, hogy egy-egy új dolgozó, vagy kisebb csapat kap maga mellé egy már régebb óta ott dolgozó kollégát, aki segít nekik, amiben csak tud a belépéstől számítva változó ideig. Ezekre vállalattól és kapacitástól függően különböző mennyiségű idő van szánva.

Az előrelépési lehetőség, vagy szakmai fejlődés szintén figyelemre méltó tényező, főleg az olyan egyének számára, akik igen motiváltak egy magasabb pozíció, vagy széleskörű szakértelem megszerzésében. Ez a faktor természetét tekintve összeköthető a teljesítményértékelési rendszerrel, hiszen legtöbb esetben egyik adódik a másikból, jelenleg előbbi adódik az utóbbiból. Fontos ugyanis, hogy a vállalatnak korrekt teljesítményértékelő rendszere legyen kiépítve, lehetőség szerint ez alapján legyen elérhető az előrelépés, ugyanis igen nagy szerepet játszik a dolgozók motivációjának fenntartásában. Roppant negatívan hathat a munkavállalóra, ha teljesítménye nem talál megbecsülésre vagy elismerésre, illetve ha az igazságtalanul van értékelve. Erre például szolgálhatnak azok a cégek, ahol az előrelépés az ott eltöltött évek alapján történik, nem pedig a valós teljesítményre alapozva. Ilyen értelemben az elismerési módszerek témája is ide kapcsolódik, amely feladata pont az, hogy biztosítsa, hogy a dolgozó erőfeszítése megfelelően el legyen ismerve, illetve a megfelelő motiváló juttatásokkal, vagy tényezőkkel legyen az honorálva.

A munkakörnyezetre vonatkozó igényeket és a wellbeing elemeket is közösen ismertetem, hisz összefüggnek olyan szempontból, hogy mind a megfelelő munkakörülmények biztosításakor, mind a munkahelyi jól-lét kiépítésekor ugyanazokat a tényezőket kell figyelembe venni: a testi, lelki és mentális egészséget. Az egészséggel kapcsolatos tudatosság növekedésével a dolgozóknak egyre nagyobb motivációs faktort jelent az egyének számára az, ha a munkavégzés mellett a munkáltató lehetőséget nyújt a jó közérzet fenntartására. A munkakörnyezet terén ez jelentheti például a fizikai teret, ahol a munkavégzés folyik, itt a munkáltató gondoskodhat például az irodák megfelelő kialakításáról figyelembe véve a maximális kényelmet, ergonomikusságot, illetve lehetőség szerint a szociális kapcsolatokat. A légkör is rengeteget számít a dolgozóknak, sok esetben ez az egyetlen visszatartó erő a munkahelyváltástól. A munkahelyi jól-lét nagyon fontos elemei közé tartoznak a sportolási lehetőségek, az egészséges táplálkozás segítése, illetve esetlegesen az egészségügyi szűrővizsgálatok igénybevételének biztosítása.

2.8. Call centeres munkakör elemzése - munkahelyi stresszorok

Az általam vizsgált munkakör a Központi Statisztikai Hivatal FEOR (Foglalkozások Egységes Osztályozási Rendszere) nyilvántartása alapján 4225-ös sorszámmal rendelkezik, pontos megnevezése pedig “Ügyfélszolgálati központ tájékoztatója”. Az említett pozíciót betöltők telefonon vagy más kommunikációs csatornákon (pl. e-mail, sms stb.) fogadják az ügyfelek megkereséseit, kezelik a felmerült problémákat, felvilágosítást, tájékoztatást nyújtanak az ügyfelek részére. Emellett válaszolnak a szervezet termékeivel, szolgáltatásaival vagy eljárásaival kapcsolatos kérdésekre, valamint az ehhez kapcsolódó pénzügyi tranzakciók feldolgozását végzik rendszerint távol az ügyfelektől és azoktól a szervezetektől, melyek működésével kapcsolatban tájékoztatást nyújtanak. (KSH) A leírás alapján a feladatkört három fő csoportba osztanám: az első a panaszkezelés és segítségnyújtás, a második az információ közlés, tájékoztatás nyújtás, valamint harmadikként a mindezekkel kapcsolatos adminisztráció elvégzése. Ha a feladatok jellegét vizsgáljuk elmondható, hogy a panaszkezelés, illetve segítségnyújtás általában magas stresszel járhat, a tájékoztatás és információközlés pedig viszonylag monoton lehet. A monotonitást az okozza, hogy legtöbbször ugyanazokat, vagy hasonló tartalmú kérdéseket, illetve panaszokat kapnak a dolgozók, éppen ezért a válaszokat és a segítségnyújtás protokollját előre megkapják, s ez ismétlődik. Ezen a ponton visszatekintek a Bordás Andrea (2014) által megfogalmazott tényezőre, miszerint a dolgozók napi szinten kerülnek kapcsolatba az emberekkel így állandó hatással van rájuk az ezzel járó akár pozitív akár negatív töltet. Habár Bordás ezt a segítő, humán szakmákra értve írta, az általam vizsgált munkakörre is teljesen igaz, hisz ők is nap mint nap az ügyfelek bejelentéseit, panaszait fogadják és kezelik.

Annak érdekében, hogy jobban beleláthassunk a call centeresek munkájának világába, egy egyetemi publikációnak ide vonatkozó szakaszát mutatom be, mely részletesen foglalkozik a témával. Ternovszky Ferenc, a Budapesti Gazdasági Egyetem főiskolai tanára 2006-ban megjelent kutatásában a Call Centerek világát kutatja, elsősorban ilyen területen elhelyezkedett, végzett hallgatóik tapasztalatain keresztül. A bevezetésben leírja Ternovszky, hogy az elmúlt években rohamosan megnőtt a külföldről betelepült multinacionális nagyvállalatok száma, melyek jellemzően call centereiket hozták országunkba. Természetesen ez igen nagy munkaerőigénnyel is járt, s a toborzás célpontjává

többek közt a frissen végzett (vagy még aktív) közgazdász hallgatók váltak, ezáltal a szerző egyetemén végzett hallgatók is nagy számban helyezkedtek el ezeknél a cégeknél. Ezután a munkakört, illetve a munkakörülményeket fejti ki részletesebben, utóbbiban pedig véleménye szerint van némi kivetnivaló, ahogy fogalmaz: „A munkahelyi ergonómia kialakítására figyelmet fordítanak, bár vannak hiányosságok. Az egyik cégnél pl. bár a szék állítható, de a munkatársak nem tudják ezt és azt sem, hogyan kell „testhez igazítani” (Ternovszky, 2006, 2.). Emellett jellemző, hogy nagy nyitott úgynevezett “open air office”-okban helyezik el a dolgozókat, ahol akár dolgozhatnak száznál is többen egyszerre, azonban természetes fény csak kevésbé elérhető számukra. (Ternovszky, 2006)

Kiderül, hogy a feladatok ellátásához valójában nincs szükség túlságosan széleskörű ismeretekre, vagy felsőfokú tanulmányokra, a két esszenciális kvalitás, amivel egy jelöltnek rendelkeznie kell, az a magas szintű nyelvtudás (lehetőleg több idegen nyelvből), valamint jó kommunikációs készség. Ez azért lehetséges, hisz mindegyik cégnek más-más a profilja, illetve változó, hogy a fentebb említett három feladatkörből melyiket fogja a dolgozó ellátni, ezért tehát a munkavégzéshez szükséges legtöbb információt és ismeretet a betanítás fogja adni. Ha Karasek (1979) fentebb bemutatott megkülönböztetését vizsgáljuk erre a munkakörre vonatkoztatva, akkor a telefonközpontos munka két csoportba is besorolható, melyek a “magas stresszel járó munkák”, illetve az “aktív munkák”. Az elsőnél ugyanis elmondható, hogy alacsony a dolgozók döntési lehetősége, hisz előre meg van adva a forgatókönyv számukra a különböző lehetséges helyzeteket lefedve. A pszichológiai leterheltség pedig igen nagy, tekintve, hogy folyamatosan ki vannak téve az emberi kapcsolatok szélsőségeinek. Az aktív munkák közé pedig azért sorolható, mert a kontroll, ahogy említettem különösen nagymértékű felettük, valamint a megterhelés is, hiszen a munka mennyisége általában elég magas. Mindemelllett Ternovszky elmondása alapján a rájuk nehezedő felelősség sem elhanyagolható, hisz „egy elütés is jelentős károkat okozhat”. Ahogy látjuk, rengeteg stresszfaktorral dolgoznak ezek a munkavállalók, ami pedig támogatás hiányában nagymértékben vezethet a kiégéshez.

Ezt követően a szerző brain storming módszerrel megkérdezte a végzett, call centerekben elhelyezkedett hallgatókat a munkájukkal kapcsolatos problémákról, illetve a pozitívumokról. Problémának többek közt a következőket nevezték meg: túlképzett alkalmazottak; minőség - mennyiség (fontosabb); nehézkes kommunikáció a cégen belül; szűk fejlődési és előmeneteli lehetőségek; érthetetlen fizetéskülönbségek; munkakörülmények (klíma, fény stb.); a menedzsment kihúzza magát a problémák

megoldása alól, valakire hárít; rossz munkaelosztás; ergonómiai problémák (munka, munkaeszköz, hallgató, szék stb.); demotiváció; fluktuáció; teljesítményértékelés hiánya; nem ember, hanem munkaerő; munkafolyamatok nincsenek definiálva, összehangolva, párhuzamos munkavégzés; nincs pihenőszoba. Ha rangsorolniuk kellene az említett problémákat, az első három legfontosabb tényező sorrend szerint a fejlődési és előmeneteli lehetőségek szűkössége, az, hogy a dolgozóra nem ember, hanem munkaerőként tekintenek, illetve az érthetetlen fizeteskülönbségek. A pozitívumok pedig a következők voltak: kulturális diverzitás (sokszínűség); fizetés; nyelvhasználat; tréningek; fix munkaidő; emberi kapcsolatok (informális csoportok); juttatások; a cég neve, híre; ritkán jövő nagy lehetőség (utazás, projekt); korszerű technika; kellemes környezet (igényes); csoportmunka (saját szervezés). Az első három helyre pedig a fizetés, a nyelvhasználat és a fix munkaidő kerültek. Elsőként az tűnik fel, hogy negatív tulajdonságokból sokkal több van, mint pozitívumokból. Másodszor pedig érdemes egy pillantást vetni a problémák jellegére, ugyanis az derül ki belőle, hogy a legtöbb negatívum “emberi, vezetési és munkaszervezési tényezőkre vezethető vissza.” Ez pedig felfogható pozitívumként is olyan értelemben, hogy az ilyen hiányosságokon könnyebben lehet dolgozni, fejleszteni a szervezetet. Az is látható, hogy igen nagy arányban neveztek meg munkakörülményekre vonatkozó problémákat, amely egyenesen köthető a munkahelyi jól-léthez. A pozitívumok inkább a munkáltató, illetve a munkakör sajátosságaiból adódó tulajdonságok, hisz például egy multinacionális nagyvállalatnál valóban hatalmas a kulturális diverzitás, sokféle nemzetiségű embert ismerhet meg a dolgozó, mely tökéletes lehetőséget nyújt az idegen nyelv gyakorlásra is. (Ternovszky, 2006)

Összességében a pozitívumok és problémák tükrében elmondható a munkakörrel az, hogy tekintve a munkáltatók paramétereit is, talán testhezállobb a fiatalok számára. Egyrészt az azért, mert a munkakörülményekhez, azok hiányosságaihoz a fiatalabb munkavállalók még könnyebben alkalmazkodnak, rugalmasabbak ilyen szempontból, illetve az ifjabb generációkra jellemző magasabb szintű nyelvtudás is eszközt ad számukra a munkahelyi szocializálódáshoz abban az esetben is, ha teszem azt csak külföldi kollégákkal dolgozna együtt. Egy idősebb kolléga igényesebb lehet a munkavégzés körülményeire, feltehetően több munkáltatótól is van tapasztalata, így megkívánja a megfelelő bánásmódot, valamint jobban igényt tart a munkahelyi jól-létre. Mindazonáltal, hogy a fiatalabb generációk rugalmasak és alkalmazkodóbbak az is igaz rájuk, hogy megnőtt a tudatosságuk a munkakörülményekre való tekintettel. Több szakirodalom igazolja (Juhász, 2014; Dr. Garai-

Fodor és Dr. Jäckel, 2018), hogy a nem pénzbeli körülmények, juttatások egyre fontosabbak az Y és Z generáció számára is. Ez a publikáció is alátámasztja véleményem, miszerint a kiégés megelőzése vagy kezelése szempontjából nagy figyelmet kell fordítani a már sokat emlegetett munkahelyi jól-létre. Dolgozatom következő fejezetében kutatásomat mutatom be, melyben igyekeztem fényt deríteni arra, hogy vajon a magyarországi call center dolgozók szerint munkáltatójuk biztosítja-e a jól-lét eszközeit, illetve ők milyen kapcsolatot vélnek felfedezni munkakörük és a kiégés között.

3. Kutatás

3.1. A kutatás célja

Empirikus kutatásomban az alábbi kérdésekre keresem a választ.

Mik a tapasztalataik a magyarországi call center dolgozóknak a munkahelyi jól-lét biztosításával kapcsolatban, illetve mennyire tartják tudatosnak munkáltatójukat a munkahelyi jól-lét és elégedettség megteremtése terén?

Milyen mértékben találkoznak a vizsgálatban résztvevő call center dolgozók munkahelyükön olyan intézkedéssel, vagy plusz juttatással, ami a munkavégzéssel járó terheket hivatott enyhíteni?

Miképpen vélekednek a kutatás résztvevői munkakörükről a kiégés tekintetében, illetve mit gondolnak saját jelenlegi állapotukról a kiégés szempontjából?

3.2. A kutatás módszere

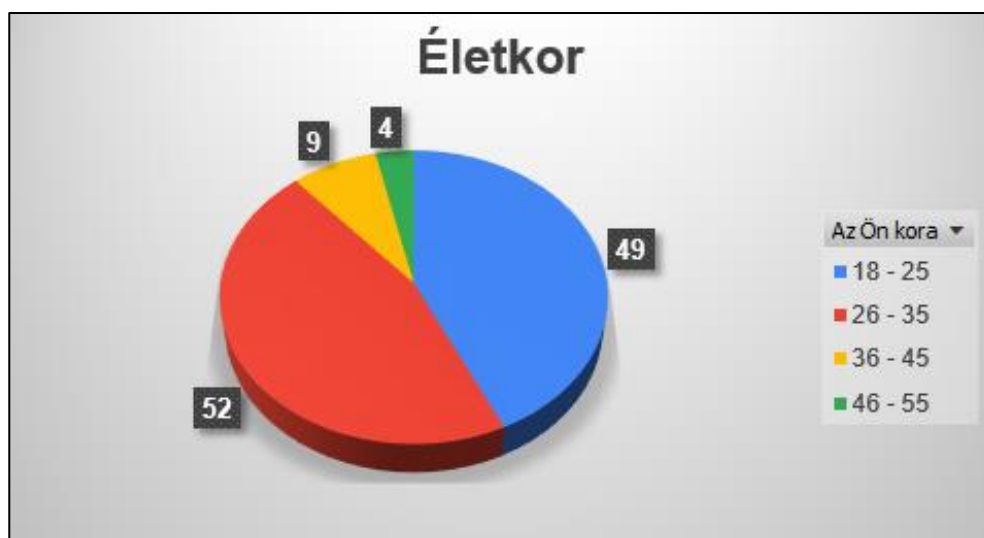
A vizsgálatot online kérdőíves módszerrel végeztem, mely kérdőívet aztán hólabda módszerrel juttattam el a kitöltőknek, ugyanis az ismerősi körömben van pár egyén, aki call centerben dolgozik, így velük, illetve rajtuk keresztül próbáltam minél több dolgozóhoz eljuttatni a kutatásom. A kérdőívemben kisebb hangsúllyal terveztem a kitöltők kiégésének jelenlegi mértékét vizsgálni, csupán egy kérdés tért ki erre. Inkább a dolgozók munkakörülményeire voltam kíváncsi, illetve cégük által képviselt munkahelyi jól-létre vonatkozó szervezeti politikára. Ezalatt azt értem, a dolgozók tapasztalataik alapján mit gondolnak, mennyire tudatosak a jelenséggel kapcsolatban munkáltatóik, és ezt milyen szinten építik be a szervezeti kultúrájukba, vagy stratégiájukba.

A kérdőív elején az alapvető demográfiai adatokat (nem, kor, végzettség) mértem fel kitöltőim körében. Fontos volt azt is kiderítenem, hogy mióta dolgoznak ebben a munkakörben, jelenlegi munkahelyükön, illetve ezelőtt hány munkahelyük volt, ahol ezt a munkát végezték. Érdekes részlet az is, hogy mekkora cégről van szó (kis-, közepes-, nagyvállalat).

Az alapadatokat követően a kérdőív a kiégés és a munkavállalói élmény témakörei köré szervezett 22 kérdést tartalmaz, melyek között nyitott és zárt kérdések is szerepelnek. A kérdőív első részében az alanyok munkáltatóiról szóló kérdéseket tettem fel. A kérdések a munkavállalói élmény témaköreit érintik, melyeket az előző fejezetben kifejtettem pl.: onboarding, mentoring programok, tréning - képzések gyakorisága, csapatépítő - szabadidős foglalkozások gyakorisága, egyéb juttatások, légkör. Megkérdeztem továbbá a kitöltőket arról, hogy milyen szinten jelenik meg cégüknél a pozitív teljesítmény értékelésének kultúrája, vagy a túlmunka, vagy többleteljesítmény kompenzációja akár finansiális, akár más motivátorok vagy jutalmak formájában. A kérdőív következő kérdéscsoportjában arra voltam kíváncsi, hogy a kitöltők szerint mennyire tudatos a vállalatuk a munkavállalók jólétének megőrzése szempontjából. A kérdőív végén feltett kérdéscsoport a résztvevők véleményét vizsgálja pozíciójukkal, annak nehézségeivel kapcsolatban, valamint hogy mennyire érzik magukat túlterheltnek, és hogyan látják a jövőjüket a kiégés szempontjából.

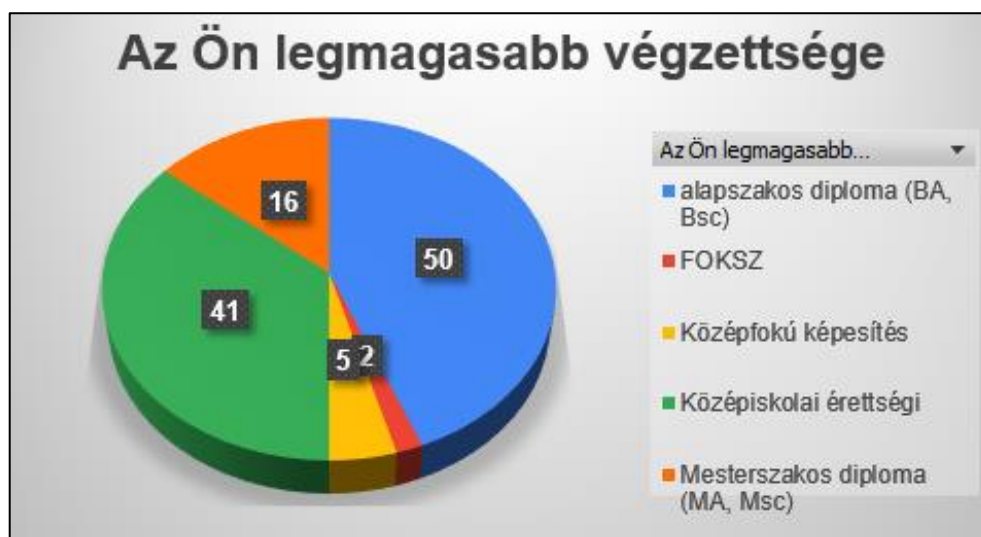
3.3. A kutatás mintája

Kérdőívemet 114 fő töltötte ki, többségük, 70% (80 fő) nő, 29% (33 fő) férfi, és egy transznemű férfi. Az életkort tekintve a legnagyobb arányban, 45%-ban a 26-35 év közöttiek voltak, egész pontosan 52 fő. A második legtöbb, 42%, azaz 49 kitöltés a 18-25 évesektől érkezett, a 36-45 évesek 9 fő, ami 9%, illetve 46-55 év közöttiek négyen töltötték ki a kérdőívet, ami pedig 4%. Látható, hogy többnyire a kortársaimat sikerült elérnem, így a fluktuációt annyira nem tudom vizsgálni, hisz sokuknak ez az első munkahelye. (2. ábra)



2. ábra: A résztvevők életkorának megoszlása főben kifejezve (saját szerkesztés)

A következő kérdésem a kitöltők végzettségére irányult, melyből kiderült, hogy az alapszakos diplomával rendelkezők voltak többségben. 51 fő alapszakos végzettségű töltötte ki a kérdőívet, ez az összes kitöltő 44%-a. Középiskolai érettségivel rendelkezik a kitöltők 37%-a (43 fő), mesterdiplomája van 14%-uknak (16 fő), középfokú képesítéssel rendelkezik 5 fő (4%), és végül két kitöltő felsőoktatási szakképzésben szerzett végzettséget. (3. ábra)



3. ábra: A résztvevők végzettségének megoszlása főben kifejezve (saját szerkesztés)

A jelenlegi munkahelyükön eltöltött időt vizsgálva 50 fő az, aki egy, vagy kevesebb mint egy éve dolgozik call centerben, ez 43%-a a kitöltőknek. Pont fele ennyi, vagyis 25 fő, a kitöltők 21% olyan, akik 2 vagy 2 és fél éve dolgoznak ebben a munkakörben. A kutatásban résztvevők 11%-11%-a (13-13 fő) 3, illetve 4-6 éve, 4%-a (5 fő) 7-8 éve, 1 fő 10 éve, 2 fő 11 éve, végül három fő 15 éve van ezen a pályán.

A következő kérdésem arra irányult, hogy hány korábbi munkáltatónál töltötték már be ezt a pozíciót a résztvevők. A vizsgálatban résztvevők 57%-a, azaz 65 fő azt a lehetőséget választotta, hogy ez az első ilyen munkakör a számára. További 21%, azaz 25 fő vallotta, hogy egy másik olyan munkahelye volt, ahol szintén call centeres munkakörben dolgozott. 21 fő, vagyis a kitöltők 18%-a kettő korábbi helyen, 2 fő három, és egyetlen kitöltő 4 korábbi helyen is betöltötte ugyanezt a pozíciót.

A következő kérdésnél arra voltam kíváncsi, mennyi ideje vannak a résztvevők jelenlegi munkáltatójuknál. A 114 válaszadó 60%-a, 69 fő maximum 1,5 éve dolgozik mostani helyén, de van olyan résztvevő is, aki 1 éve, vagy annál is kevesebb ideje dolgozik aktuális munkaadójánál. A kitöltők 26%-a (30 fő) az, aki 2 vagy 3 éve, 9%-a (11 fő), aki 4

vagy 5 éve, végül pedig 2-2 kitöltő 7, illetve 11 éve van a jelenlegi munkahelyén. Láthatjuk, hogy 60 fő fölött van azoknak a száma, akik másfél éve, vagy annál kevesebb ideje dolgoznak aktuális munkahelyükön, ez összefüggésben van az előző kérdéssel, többnyire ezeknek a válaszadóknak ez is az első munkaadójuk. Jóval kevesebben vannak már azok a kitöltők, akik ennél több éve, akár 7 vagy 11 éve dolgoznak jelenlegi helyükön, viszont jó hír, hogy van pozitív példa is. Az utolsó demográfiai jellegű kérdésem a résztvevők jelenlegi munkáltatójának méretére irányult, amelyből kiderült, hogy azok vannak többségben, 63%-os arányban, akik 250 fő fölötti nagyvállalatnál dolgoznak, ez 72 fő. A második legnagyobb csoport az 50 és 249 főt foglalkoztató középállalatnál dolgozók csoportja, 26 fő, ami a kitöltők 22%-a. Kisvállalatnál (11-49 főt foglalkoztató) a vizsgálatban résztvevők 9%-a (11 fő), míg mikrovállalkozásban dolgozik 5 fő (4%). Ezek a számok nem meglepők, hiszen az előző fejezetben is említésre került a rengeteg multinacionális nagyvállalat, akik Magyarországra telepítették call centereiket az utóbbi években. (4. ábra)



4. ábra: A résztvevők jelenlegi munkahelyének mérete főben kifejezve (saját szerkesztés)

Összességében tehát az mondható el a mintámról, hogy többnyire az Y-Z generáció (18-25, 26-35 év közöttiek) vett részt a kitöltésben, akiknek valamelyest kevesebb tapasztalata van a munkakörrel és a munkáltatókkal kapcsolatban, mint a magukat kisebb arányban képviselő idősebb korosztályoknak. Ez igazolja a munkaköri leírásnál említett munkáltatói tendenciát, miszerint előszeretettel toboroznak a vállalatok az egyetemeken, vagy olyan helyeken, ahol könnyen elérik az ifjúságot. Az is igaz mindemellett, hogy a fiatalokat toborzó és foglalkoztató munkáltatók nagy többségében multinacionális nagyvállalatok.

3.4. A kutatási eredmények bemutatása

Az alapinformációk tisztázása után a munkavállalói élményről és elégedettségéről, a munkakör sajátosságairól, valamint a munkáltató által nyújtott intézkedésekről kérdeztem a résztvevőket a kiégés tekintetében. A kérdések mindegyike csakis a jelenlegi munkáltatóra vonatkoznak és fontos megjegyezni azt is, hogy a válaszadók száma nem feltétlenül tükrözi a munkáltatók számát, valószínűleg többen is kitöltötték ugyanattól a vállalattól. Az első pár kérdés a munkavállalói élmény c. fejezetben bemutatott elemeket vizsgálja, vajon biztosítva vannak-e ezek a dolgozók számára és ha igen, milyennek ítélik azt meg. Ez utóbbi kérdés már nem volt kötelező a kitöltők számára, ezért az „igen” válaszok és az azt követő értékelő válaszok száma nem egyezik meg.

Először az onboarding programok biztosításáról érdeklődtem, az erre adott válaszok pedig közel egyenlő arányban oszlottak meg. Azok voltak kicsivel nagyobb számban, 60 fő (52%), akiknél elérhető ez a program a jelenlegi munkáltatójuknál, míg a kitöltők 47%-a, azaz 54 fő esetében nem biztosít a cég onboardingot. Azt kértem a kitöltőktől, akik igennel válaszoltak, hogy röviden írják le, milyen időtartamú a program náluk, illetve milyennek értékelik azt, hatásos, vagy sem, hasznukra vált-e az ott átadott tudás. Erre a kérdésre igen vegyes tartalmú válaszokat kaptam, amiből kiderült számomra, hogy egészen eltérő gyakorlattal rendelkeznek a cégek. Igen sokféle a programok jellege akár az időtartamát, akár az intenzitását tekintjük. Abból a 60 főből, akik számára biztosított az onboarding, az azt követő, értékelő jellegű kérdésekre 40 választ tudtam értékelni. Az onboardingok hosszát tekintve három csoportba oszthatók a kapott válaszok, az első a legrövidebb időtartamú programok, melyek mindössze maximum egy-két naposak, de van, ahol csak pár órás. Ide 15 fő tartozik, akik úgy vélik, többnyire nagyon intenzív bemutatást kaptak a cégről, illetve a feladatkörükről, viszont talán kicsit túlságosan is tömör volt. A második csoportba kerültek azok a válaszok, amelyek közepes hosszúságú programról számoltak be, ez egy-két hét volt (19 fő), ők összességében jónak tartják az onboardingot cégüknél, elmondásuk szerint hasznos információt kapnak a cégről, alaposan körbe vezetik őket, illetve egyből tréningeken vesznek részt. Végül a harmadik csoportba összesen 6 kitöltő válasza került, amely leghosszabb onboardingokról számolt be, ezek minimum egy hónapig tartottak.

A következő kérdés a mentoring programra vonatkozott. A vizsgálatban résztvevők 42%-a, vagyis 49 fő számolt be arról, hogy munkáltatója biztosítja a mentoringot, míg 57%-uk számára (65 fő) ez a program nem elérhető. Azok a dolgozók, akik számára biztosított a mentoring és szintén adtak szöveges véleményt (30 fő), többségében jó véleménnyel voltak róla, a 23 fő jól szervezettnek és igen hasznosnak tartotta a programot, néhányan külön kiemelve, hogy nagyon jó mentorokat kapnak, akik miatt igazán sikeres a beilleszkedés. 7 válaszadó negatív tapasztalatokról számolt be, ők azt emelték ki, hogy sok cégnél „nincs erre idő”, vagy szervezetlen a program, de volt, aki úgy nyilatkozott, a mentorok eleve ki vannak égve, ezért nem tudják hatékonyan átadni tudásukat. A válaszokból az derül ki, hogy ezt a programot inkább pozitívan ítélik meg a résztvevők, hisz a válaszadók több, mint kétharmada vallotta hasznosnak és jól szervezettnek azt. Ha összehasonlítjuk, az onboarding programmal, kiderül az eredményekből, hogy azt elterjedtebben alkalmazzák a vállalatok, mint a mentoringot. A két intézkedés habár igen hasonló egymáshoz, viszont talán az onboarding esszenciálisabb a dolgozók sikeres beillesztése szempontjából, hisz ez inkább a legelső munkavállalói élményt biztosítja, míg a mentoring valamivel hosszabb távú, kötetlenebb program.

A tréning- vagy képzési lehetőségek gyakoriságára vonatkozó kérdésekre vegyes válaszokat kaptam. Ezen kérdés esetében előre meg voltak adva a válaszlehetőségek, melyből a kitöltők 42%-a (48 fő) azt választotta, hogy gyakran, 3-4 havonta vehetnek részt ilyen programokon. A kitöltők 21%-a (25 fő) úgy válaszolt, hogy számukra kevésbé elérhetők ezek a lehetőségek, inkább a vezetőség számára. 27 fő (23%) azt állította, hogy nagyon ritkán van tréning- vagy képzés, eddig csak egyszer vagy kétszer volt rá példa, míg 12 fő (10%) számolt be arról, hogy egyáltalán nincs erre lehetőség munkahelyén. Volt még 2 fő további kitöltő, aki úgy nyilatkozott, hogy havonta vannak náluk ilyen jellegű fejlesztések. Úgy gondolom pozitív eredmény, hogy a válaszadók többségének egy évben többször is biztosít a munkáltatója lehetőséget a tréningeken és képzéseken való részvételre. Így összesen 43%, azaz 50 fő a száma azoknak a dolgozóknak, akik éves szinten számos alkalommal képezhetik magukat, viszont a másik oldalon, ha a másik 3 választási lehetőséget összesítjük, mint negatív tendenciákat kiderül, hogy 64 fő (56%) kitöltőnek van csupán korlátozott, vagy egyáltalán nincs is lehetőségük tréningeken részt venni. (5. ábra)



5. ábra: Tréning és képzési lehetőségek a résztvevők jelenlegi munkáltatójánál főben kifejezve (saját szerkesztés)

A következő kérdésem a csapatépítő vagy szabadidős tevékenységekre irányult, melyből kiderült, hogy a kitöltők többségének, 39%-ának (45 fő) félévente van lehetősége részt venni hasonló eseményeken a cég szervezésében. A résztvevők 19%-a (22 fő) vallotta azt, hogy ennél gyakrabban, vagyis havonta szerveznek ilyen programokat, míg 11% (13 fő) azt, hogy havonta akár többször is van ilyenre lehetőség. A fenti három válaszlehetőséget megadók összesítve a kitöltők kétharmadát teszi ki, ami pozitív példának tekinthető. Mellettük a válaszadók 22%-a (26 fő) számolt be arról, hogy évente csak egyszer van csapatépítő, míg 8 dolgozónak (7%) egyáltalán nem nyújt erre lehetőséget a munkáltatója. (6. ábra)



6. ábra: Csapatépítő és szabadidős programlehetőségek a kitöltők jelenlegi munkáltatójánál főben kifejezve (saját szerkesztés)

A megkérdezettek munkáltatói által biztosított sportolási lehetőség viszonylag alacsonynak tekinthető, hiszen a kitöltők 60%-a (69 fő) nyilatkozta, hogy nem elérhető munkahelyükön ez a „juttatás”. Az a 45 fő (40%), akiknél viszont elérhető a vállalat által szervezett sportolási lehetőség, annak többféle formájáról is beszámoltak. A válaszok alapján sok kitöltő munkáltatójának van saját konditerme az épületben, amelyhez korlátlan hozzáférést biztosít a dolgozóknak, de vannak olyan cégek, amelyek egy-egy konditeremmel szerződésben állnak, s az oda szóló bérletet állják, vagy támogatják valamilyen szintig. Vannak olyan dolgozók is, akik All you can move kártyát igényelhetnek a munkahelyükön és azzal járnak sportolni kedvezményesen. Az arányokból alapvetően az derült ki számomra, hogy van még hova fejlődni a sportolás biztosításának terén a cégeknek.

A válaszok alapján a munkahelyi egészséges táplálkozást még alacsonyabb mértékben támogatják a kitöltésben résztvevők munkáltatói, hisz összesen a válaszadók 28%-a, (33 fő) válaszolt igennel, míg 72%-tól (81 fő) nemleges választ kaptam az egészséges táplálkozás lehetőségének biztosítására vonatkozó kérdésre. Azok közt, akik igennel válaszoltak, alapvetően két csoport volt, az egyikük bevallása szerint a cég biztosítja a gyümölcs ellátást heti vagy akár napi szinten, emellett pedig egészséges teák, szendvicsek fogyasztására van lehetőségük. A másik csoport arról nyilatkozott, hogy a munkahelyük étkezőjében elérhetők mentes-, illetve vegetáriánus menük. Ez az arány azért is sajnálatos,

hiszen ennek biztosítása ugyan anyagi megterhelést valóban jelentene, viszont hosszú-, de akár már rövidtávon is megtérülne.

A szűrővizsgálatokon való részvétel lehetőségére vonatkozó kérdésekre szintén hasonló arányokban tértek el a válaszok. Összesen 40 kitöltőnek, azaz 35%-nak van alkalma a cég által szervezett egészségügyi szűrővizsgálatok igénybevételére, 2 fő a kötelező vizsgálatokat említette meg. 68 főnek (59%) egyáltalán nincs lehetősége ilyen programon részt venni, míg 4 fő nem tud róla, hogy elérhető-e ez a szolgáltatás a munkahelyükön.

Mindezek fényében megkérdeztem a résztvevőket, szerintük mennyire tudatos munkáltatójuk a munkavállalók jól-létének megőrzése szempontjából. A válaszadásra négyfokozatú Likert-skálát bocsátottam rendelkezésre, ahol az 1-es érték az „egyáltalán nem foglalkoznak ezzel”, a 4-es pedig a „maximálisan tudatos” hozzáállásokat jelentik. A kutatásban résztvevők 14%-a (16 fő) úgy gondolja, hogy munkáltatója egyáltalán nem foglalkozik a munkavállalók jól-létével, vagyis az 1-est jelölték a Likert skálán. További 30% (35 fő) szintén nem értékeli jónak a munkáltató hozzáállását, a 2-es értéket jelölték. A 3-as értéket a válaszadók 41%-a (47 fő), míg a 4-est 14% (16 fő) jelölte. Az eredményekből az látszik, hogy a vélemények megoszlanak, a többség inkább a közép-értékekre szavazott, s ha a 4 szintet kétfelé osztjuk oly módon, hogy az 1-es és 2-es fokozat a kevésbé, a 3-as és a 4-es pedig az inkább tudatos értéket jelöli, úgy a két csoport aránya közelít egymáshoz. (7. ábra) Ebben az esetben ugyanis 51 munkavállaló, vagyis a kitöltők 44%-a szerint kevésbé tudatos munkaadójuk a jól-léttel kapcsolatban, viszont valamivel többen, 55%-uk, 63 fő gondolja úgy, hogy inkább tudatos a vállalatuk. Kutatási kérdésekre, mely azt vizsgálja, a dolgozók véleménye alapján munkaadójuk milyen mértékben biztosítja a jól-lét eszközeit, a 7. ábrán bemutatott arányok alapján úgy tűnik, hogy többnyire gondoskodnak erről a vállalatok, ami pedig elégedettséggel tölti el dolgozóikat. Az eltérés kis mértéke azonban rámutat, hogy közel sem maximális a vállalatok tudatossága, még mindig rengeteg negatív példa van, s bőven van hova fejlődni. Mindezek mellett azonban úgy vélem, ez biztató arány, hisz ha a tudatosságnak akár csak parányi szikrája már létezik a szervezetben, onnan tovább fejlődni könnyebb, mint a teljes érdektelenségből „felébreszteni” a vállalatokat.



7. ábra: A résztvevők munkáltatójának munkavállalói jól-léttel kapcsolatos tudatossága, főben kifejezve (saját szerkesztés)

Összességében azt lehet elmondani, hogy roppant sokféle gyakorlatú munkáltató van, annak fényében, hogy mennyi jól-léti tényezőt kínál fel a munkavállalóknak, illetve, hogy milyen kombinációban biztosítják azokat. Az egyes kitöltők által adott válaszok ugyanis nagymértékben megoszlanak az egyes elemekre lebontva, ami azt jelenti, hogy ha egy kitöltőnek például az egyik program biztosítva van, koránt sem biztos, hogy az azt jelenti, hogy a munkaadója jellemzően tudatosabb a jól-léttel kapcsolatban. Az adatok alapján azok a dolgozók, akik számára az onboarding program biztosítva van (60 fő), 26 fő például nem részesül sportolási lehetőségben, vagy az egészséges táplálkozást nem támogatja 31 kitöltő vállalata és ugyanez igaz fordítva is. Az 51 munkavállaló közül, akik 1-es vagy 2-es értéket adtak meg vállalatuk tudatosságára vonatkozóan, mindössze 3 fő számára van biztosítva az egészséges táplálkozás lehetősége, 12 kitöltőnek munkáltatójánál érhető el sportolási lehetőség. Ezen résztvevők közül 26 főnek évente, vagy még ritkábban van csak csapatépítő programokra lehetősége. Ezen kívül 39 fő esetében elég alacsony számban biztosított a tréning, vagy képzési lehetőség, ugyanis ezek a kitöltők a következő válaszokat adták az erre vonatkozó kérdésre: „Számunkra kevésbé, inkább a vezetőség számára” (13 fő), „Nagyon ritka (eddig egyszer-kétszer volt)” (19 fő), illetve „Egyáltalán nincs ilyenre lehetőségünk” (7 fő). Kirajzolódik tehát – ahogy az a 8. ábrán is látható –, hogy

azok a résztvevők, akik kevésbé tartják tudatosnak a munkaadójukat, többnyire kisebb mértékben vehetnek részt az efféle programokon, ez abból is látszik, hogy a legtöbb elemből csak kevesebb, mint a kitöltők fele részesül.

A kitöltő vállalata kevésbé tudatos (1-es, 2-es érték)	51 fő
Onboarding program	20 fő
Mentoring program	17 fő
Tréning, képzési lehetőség (3-4 havonta, vagy havi szintű)	12 fő
Csapatépítő programok (minimum félévente)	26 fő
Sportolási lehetőség	12 fő
Egészséges táplálkozás	3 fő
Egészségügyi szűrővizsgálat	9 fő

8. ábra: A véleményük szerint kevésbé tudatos munkáltatóval rendelkező kitöltők megoszlása az alapján, hogy milyen jól-léti programban részesülnek (saját szerkesztés)

Ezen résztvevők közül például 8 főnek csak egy fajta program van biztosítva, legyen az az onboarding, mentoring, sportlehetőség, vagy képzési lehetőségek. Azon kitöltők között, akik az 1-es vagy a 2-es értéket választották, senki sem részesül mindegyik programban. Összesen 11 olyan dolgozó akadt, aki arról számolt be, hogy az eddig felsorolt programok/lehetőségek közül egyikben sem részesülnek. Az 51 fő közül 4 résztvevő csak onboarding és mentoring programban részesül, míg csapatépítő programok évente, vagy félévente elérhetők, képzési vagy tréning lehetőségek viszont csak nagyon ritkán, vagy egyáltalán nem. Ahogy az várható volt, a további 63 fő, akik a 3-as, vagy 4-es értéket választották az utolsó kérdésnél, nagyobb számban részesülnek az előtte felsorolt lehetőségekből attól függetlenül, hogy mint említettem elég vegyes a felkínált juttatások tárháza. (9. ábra)

A kitöltő vállalata inkább tudatos (3-as, 4-es érték)	63 fő
Onboarding program	40 fő
Mentoring program	32 fő
Tréning, képzési lehetőség (3-4 havonta, vagy havi szintű)	38 fő
Csapatépítő programok (minimum félévente)	54 fő
Sportolási lehetőség	33 fő
Egészséges táplálkozás	30 fő
Egészségügyi szűrővizsgálat	33 fő

9. ábra: A véleményük szerint inkább tudatos munkáltatóval rendelkező kitöltők megoszlása az alapján, hogy milyen jól-léti programban részesülnek (saját szerkesztés)

Ezen munkavállalók felének (30 fő) van lehetősége egészségesen táplálkozni munkahelyén, vagy részesül például sportolási lehetőségben (33 fő). A 8. ábrához képest itt

szembetűnően magasabb számokat láthatunk mindegyik elem esetében, ami megmagyarázza a dolgozók nagyobb fokú elégedettségét munkáltatójukkal szemben. Míg az előző esetben (8. ábra) a legtöbb tényezőnél nem érte el a részvétel a létszám felét, ebben az esetben a létszám fele volt a minimum érték. Ha pedig a két szélsőséges tendenciára szűrünk rá, a száma azoknak a válaszoknak, akik az eddig felsorolt eldöntendő kérdésekre mind „igen”-nel reagáltak összesen 8 fő, ami roppant kevés, viszont ezek a kitöltők mind 3 és 4-es értékeket adtak meg a munkáltatók tudatosságával kapcsolatban. Ezzel ellenkező esetben, tehát ha az összes válasz „nem” volt, már 27 fő az esetszám, ami több, mint a háromszorosa az előzőnek, és ezek közül 19 kitöltő az 1-es és 2-es értékeket választotta munkáltatójának tudatossága szempontjából, ami a várható eredményt hozta, vagyis hogy ezek a munkavállalók valóban nincsenek megelégedve a vállalatuk szemléletével.

A kérdőív ezt követő kérdései a munkavállalók véleményét és tapasztalatait kutatja a munkaadókkal kapcsolatban olyan szempontból, hogy vajon mennyire mérik és értékelik a teljesítményt, ennek fényében esetleg van-e lehetőség karrierépítésre. Ez utóbbi kérdésre a válaszok érdekesen oszlanak meg, 57%-uk (65 fő) vallja azt, hogy van náluk előrelépési lehetőség, amely kicsivel több, mint a kitöltők fele. Ezzel szemben a résztvevők 36%-a (42 fő) válaszolt nemmel, míg 7 fő saját szöveges választ adott, melyek hasonlóan negatív tartalmúak, mint a nem válaszok, csupán beszámolnak a felmerülő akadályokról, illetve a cég sajátosságairól, amelyek nem teszik lehetővé a karrierutat. Az egyik kitöltő például úgy nyilatkozik, hogy „nagyon lapos a szervezeti hierarchia, ezért nem igazán van lehetőség előrelépésre”, egy másik résztvevő pedig arról számol be, hogy „Elméletben van, gyakorlatilag viszont sokan hosszú éve dolgoznak ugyanabban a pozícióban, mint az újoncok”. Volt még olyan alanyom, aki elmondta, hogy a karrierfejlesztés inkább a vezetőség számára elérhető, vagy hogy a karrierépítéshez Budapestre kellene költöznie a dolgozónak, ugyanis vidéken nincs erre lehetőség. Ezzel összesen a kutatásomban résztvevők 42%-a (49 fő) állítja, hogy nincs, vagy akadályozott a karrierút építése, míg 65 kitöltőnek viszont biztosítva van, ami szintén egy biztató többség, ugyanakkor ennél az elemnél is látszik, hogy van még hova fejlődni.

A teljesítményértékelés alkalmazása felől érdeklődő kérdésem arra vonatkozott, hogy használja-e a vállalat, és ha igen, milyen gyakran. Ehhez - mint a képzési lehetőségről szóló kérdéshez - is előre megadott válaszlehetőségeket adtam, amiből a kitöltők választottak. A kutatásban résztvevők 25%-ának (29 fő) munkahelyén gyakran, 3-4 havonta van teljesítményértékelés, de volt 2 olyan dolgozó is, akinél még ennél is gyakrabban, hetente

történik. A kitöltők közül 6 résztvevőnek havonta végzi munkaadója, de a legtöbben, 42 fő (36 %) félévente részesül benne, 3 fő válaszolta azt, hogy évente, míg 17 fő (14%) vallja, hogy nagyon kevésszer van teljesítményértékelés, eddigi ottlétük alatt csupán egyszer-kétszer volt rá alkalom. Annak érdekében, hogy ez utóbbi válaszok validitását biztosítsam, ellenőriztem, hogy ezen kitöltők hány éve dolgoznak jelenlegi munkaadójuknál, melyből kiderült, hogy legtöbben legalább 2 éve, tehát nem azonosíthatók a válaszok az előbbi, „évente” válaszlehetőséggel. Végül pedig 15 fő (13%) munkáltatója egyáltalán nem alkalmaz teljesítményértékelést. (10. ábra) Összességében, ha a „félévente” válaszlehetőséget veszem középértéknek, az derül ki, hogy a kitöltők csaknem 70%-ának, 79 kitöltőnek legalább félévente mérve és értékelve van a teljesítménye, ami a résztvevők nagy többségének számít. A másik oldalon viszont összesen 30%-nak, 35 dolgozónak évente, vagy annál is ritkábban, esetleg egyáltalán nincs is teljesítményértékelés a munkahelyén, ami azért hat negatívan, hisz a teljesítményértékelés mind pozitív, mind negatív irányban is nagyon fontos a dolgozók szempontjából. Ennek hiányában nem tudnak megbizonyosodni sem a pozitív teljesítményükről elismerésképpen, de nem tudnak fejlődni sem, vagy a hibáikat kijavítani.



10. ábra: Teljesítményértékelés gyakorisága a résztvevők munkáltatójánál főben kifejezve (saját szerkesztés)

Ezután a pozitív teljesítmény elismerésére vonatkozó szervezeti politikára is kíváncsi voltam, itt azt kérdeztem meg a résztvevőktől, vajon munkáltatójuk elismeri-e és honorálja-e a pozitív teljesítményüket. A kapott válaszok megint csak hasonló arányban oszlottak meg.

Közel a kitöltők fele, 50 fő (43%) állítja, hogy munkáltatójuk nem honorálja, vagy ismeri el a pozitív teljesítményt, ami igen sajnálatos, hisz ez nagyban alááshatja a motivációját egy dolgozónak. Ezzel ellentétben a résztvevők 57%-a (65 fő) válaszolt igennel, akiket arra is megkértem, fejtsék ki, milyen módszerekkel, eszközökkel történik az elismerés. Gyakori válasz volt a hónap dolgozója címmel való kitüntetés, illetve az ezzel járó pénzjutalom, fizetési prémium, amit vállalatonként változó módon, akár egyszeri, akár rendszeres kifizetés formájában kapnak a munkavállalók. Volt olyan kitöltő is, aki úgy nyilatkozott, hogy munkahelye értékeli a pozitív teljesítményt, de nem honorálják azt, és volt olyan is, akit előrelépési lehetőség is megillet jutalomként. Ettől függetlenül érdekes módon nem feltétlenül van összefüggés az erre a kérdésre, illetve a karrierútra vonatkozó kérdésre adott válaszok között, ugyanis a 65 igennel válaszoló résztvevő közül közel 20 fő munkahelyén nem támogatják a karrierépítést.

A következő nyílt kérdésben azt kérdeztem meg a résztvevőktől, milyennek ítélik meg betöltött munkakörüket. Azért tartottam fontosnak ezt megkérdezni alanyaimtól, hogy kapjak egy képet a szemléletükről, hozzáállásukról, hogy kiderüljön, szeretik-e egyáltalán a munkájukat, vagy hogyan, milyen gondolatokkal ülnek be a székükbe egy munkanap kezdetén. Ezt azért fontos tudni, hogy átfogó képet szerezzünk a mintánk elhivatottságáról, hiszen azok az emberek, akik magas szinten elhivatottak és erős szakmaszeretettel rendelkeznek, feltehetőleg később égnék ki, mint azon társaik, akik olyan munkát végeznek, amit nem szeretnek, vagy nem tudnak azonosulni vele. Ezen a ponton saját szavaikkal fogalmazhattak, véleményüket pedig tartalmuk alapján négy csoportba osztottam. Az első csoportba azok a résztvevők kerültek (9 fő), akiknek alapvetően pozitív a véleményük a munkakörrel és a munkáltatójukról is, ők arról számoltak be, hogy élvezik a munkavégzést, bárki által könnyen elvégezhetőnek tartják, valamint jó a munkahelyi légkör beleértve a társaságot is. Az egyik kitöltő például így fogalmazott: „Szerintem a helyzethez mértén a jelenlegi munkaköröm teljesen biztosítva van, minden feltételt biztosítanak a munkavégzésünkhöz.”, egy másik résztvevő pedig így: „Szeretem a munkámat, jó csapatban dolgozom.” A második csoportba azok tartoznak (14 fő), akik részlegesen vannak megelégedve, változó módon vagy a munkakörrel, vagy a juttatásokkal, vagy a biztonsággal, viszont fárasztónak/stresszesnek tartják, vagy hiányolják az előrelépési lehetőséget, esetleg több támogatásra, megbecsülésre vágnak. Az egyik válaszadóm például így nyilatkozott: „Ebben a munkakörben gyakori, hogy az ember egynek érzi magát a sok közül, a szerepe nem meghatározó, és betanítás után könnyen pótolható. Ez sajnos kihat a motivációra is.”,

míg egy másik azt emelte ki, hogy „Megfizetnek, de jó lenne több megbecsülés”. A harmadik csoportba azokat a válaszokat tettem (13 fő), amelyek túlzottan stresszesnek ítélik meg a munkakört, megfogalmazásuk szerint lehetetlen, teljesíthetetlen elvárásokkal, amelyek felőrlik a munkavállalót. Ebbe a csoportba ilyen jellegű válaszok érkeztek: „Stresszes, néhány szempontból teljesíthetetlen elvárások”, vagy „Idegörlő, stresszes”. Végül a negyedik csoportba kerültek azok a kitöltők (12 fő), akik abszolút negatív véleménnyel vannak a pozíciójukkal kapcsolatban. Ezek a dolgozók arról számoltak be, hogy kihasználva érzik magukat, valamint ők is találkoznak teljesíthetetlen elvárásokkal, mindezek mellett pedig sok negatívum halmozódott fel mind a vállalat, mind az ügyfelek oldaláról, így ennek fényében nem terveznek túl sokáig ebben a munkakörben maradni. Egyikük például úgy nyilatkozik: „a felhalmozódott negatívumok miatt (cég és ügyfelek oldaláról), illetve összességében a túl nagy elvárás miatt nem tervezek hosszútávon ebben a munkakörben maradni”, de volt olyan kitöltő, aki röviden annyit írt „Kihasznált munkavállaló”. A különböző tartalmú válaszok száma majdhogynem egyenlő arányban oszlik meg azt tekintve, hogy pozitív vagy negatív-e a hozzáállásuk és a szemléletük a dolgozóknak, ami őszintén szólva jobb eredmény, mint amire számítottam. A negatív töltetű válaszokból (a harmadik és negyedik csoport válaszaiból) ugyanis az derül ki, hogy többnyire olyan problémáik vannak, mint a túlzott elvárások, túlterheltség, stressz, megbecsülés és támogatás hiánya. Ezek a hiányosságok többnyire orvosolhatók lennének a szervezet szemléletváltásával a feladatkörök újragondolását és a munkavállalóhoz való hozzáállásukat illetően, amely anyagilag nem feltétlenül terhelné meg a vállalatokat, habár néha hajlandóbbak az anyagi beruházásokra, mint az ilyen jellegű változtatásokra.

Annak érdekében, hogy megtudjam, a kitöltők mennyire érzik monotonnak munkakörüket, szintén egy négyfokozatú Likert-skálát biztosítottam számukra, ahol az 1-es az „egyáltalán nem monoton” értéket, a 4-es pedig a „nagyon monoton”-t jelentette. Az 1-es fokozatot 12 kitöltő (10%) választotta, míg a 2-es értéket 16 fő (14%) érezte aktuálisnak. Jólal többben azonban, a résztvevők 39%-a (45 fő) gondolja úgy, hogy munkaköre inkább monoton, tehát a 3-as értéket adta meg, míg hasonlóképpen a 4-es értéket is viszonylag sok, 41 kitöltő (35%) választotta. Ha az előző Likert-skálás kérdéshez hasonlóan két csoportra osztom a válaszokat, s az első két fokozat az alapvetően nem monoton meglátást tükrözik, akkor összesen 28 fő (24%) választotta ezt. Ezzel szemben jóval többben, az összes kitöltő háromnegyede, azaz 75%-a (86 fő) találja a munkakörét inkább, vagy nagyon monotonnak,

ami a válaszadók erős többsége. (11. ábra) Ez az arány nem túlzottan meglepő, ha visszatekintünk a munkaköri elemzés fejezethez, ott is kirajzolódik ez a megítélés.



11. ábra: A résztvevők munkakörének monotonitási szintje főben kifejezve (saját szerkesztés)

Annak érdekében, hogy a résztvevők munkakörükhöz való hozzáállását jobban feltárjam, azt is megkérdeztem, hogy hogyan élik meg az ügyfelekkel való kommunikációt munkájuk során, amihez előre megadott válaszlehetőségeket biztosítottam. A kutatásban résztvevők 10%-a (12 fő) vallotta, hogy könnyen megy neki, szereti csinálni és jól is végzi, míg 19%-uk (22 fő) állítja, hogy problémamentes a kommunikáció számára. A legtöbben, a dolgozók pontosan 50%-a (58 fő) válaszolta azt, hogy akadnak nehézségeik, de megbirkóznak velük, ezzel ellentétben pedig 15 % (18 fő) számolt be arról, hogy nehézkes számára az ügyfelekkel kommunikálni és nem is igazán szereti csinálni. Végül további 4 kitöltő egyáltalán nem szereti a munkavégzésének ezen részét, mi több, tehernek élik meg. (12. ábra) Ennek fényében arról érdeklődtem, vajon segítenek-e valamivel a munkáltatók dolgozóiknak abban, hogy könnyebben megbirkózzanak a fent említett munkakörrel járó feladattal. Az igen és a nem válaszok aránya közel megegyező, azonban az igen választ adók száma kicsivel nagyobb, 64 fő (56%), emellett pedig 50 fő (43%) válaszolt nemmel. Természetesen itt is megkértem az igennel válaszoló kitöltőket, fejtsek ki röviden, hogy milyen eszközökkel segít a munkaadó, amelyre a szöveges választ adók közül 26 fő azt válaszolta, hogy tréningeken vesznek részt a cég jóvoltából. Ezen kívül 19 kitöltő arról számolt még be, hogy roppant segítőkész a vezetőség és a kollégák is, így ha bármikor kérdésük támadna vagy segítségre van szükségük bárkihez fordulhatnak, valamint az is

említésre került, hogy előre megadott típusválaszokkal dolgoznak, ami szintén segítség számukra.



12. ábra: Az ügyfelekkel való kommunikáció megélése a résztvevők szempontjából, főben kifejezve (saját szerkesztés)

Dolgozatom előző fejezeteiben szót ejtettem a munkahelyi légkör fontosságáról és hatásáról a motivációra, teljesítményre és nem mellesleg a kiégésre. Következő kérdésben épp ezért megkértem a résztvevőket, hogy értékeljék munkahelyük légkörét, hogy kiderítsem, milyen az ezzel kapcsolatos élményük. Ismét előre megadott válaszlehetőségek közül választhattak, s a kitöltők többsége, 33 fő (28%) kifejezetten jónak tartja a légkört, habár ezek között akadt olyan résztvevő, aki bevallása szerint csak a kollégákkal ápolt kapcsolatok teszik élvezhetővé a munkavégzést. Emellett 29 fő (25%) szerint kissé negatív a légkör munkahelyén, míg 26 fő (22%) kellemesnek tartja azt, további 20 fő (17%) szerint pedig semleges hangulatú és végül 6 kitöltő abszolút negatív hangulatú környezetben dolgozik bevallása szerint. Ha a semleges értéket vesszük középértéknek, akkor a két oldal nagyon közelít egymáshoz, viszont kicsivel többen vannak azok a résztvevők (59 fő), akik úgy választottak, hogy munkahelyükön kifejezetten jó, vagy kellemes a légkör, ezzel szemben pedig 55 dolgozónak inkább negatív a tapasztalata a légkört illetően. (13. ábra)



13. ábra: A résztvevők jelenlegi munkahelyi légkörének minősége, főben kifejezve (saját szerkesztés)

A túlmunkára vonatkozott a következő pár kérdés, pontosabban annak gyakoriságára, kompenzálására, valamint utóbbiakhoz alkalmazott eszközeire, melyhez szintén megadott válaszlehetőségek közül válogattak a résztvevők. A kitöltők közül a legtöbben, 42 fő (36%) arról számolt be, hogy ritkán fordul elő túlmunka a vállalatuknál, míg 24 alany (21%) esetében havonta jelenik meg. További 18 kitöltő (15%) munkahelyén bevallásuk szerint soha nincs túlóra, ezzel ellentétben 12 dolgozó (10%) vállalatánál heti rendszerességgel jelenik meg a túlmunka, és végül 8 kitöltőnek (7%) szinte állandó jelleggel kell túlórázni. Ezen kívül volt még 10 olyan résztvevő, akik saját szavaikkal adtak választ, melyek vegyes tartalmúak voltak. Egyikük például arról számolt be, hogy „nincs megszabott napi munkaidőnk, így túlóra sincs”, és volt, aki így nyilatkozott: „Vállalható, de nem minden esetben kötelező”. A többi válaszadó pedig a túlórák időszakosságáról számolt be, bevallásuk szerint igen változó, van olyan periódus, amikor egyáltalán nincs, úgynevezett „főszezonokban” viszont állandó. Nagyon fontos tényező, hogy ha sor kerül túlmunkára, akkor az mindenképp kompenzálva legyen a munkavállalóknak, ezért következő kérdéssel azt szándékoztam kideríteni, milyen arányban jelenik ez meg a kitöltők munkaadójánál. Meglepetésemre túl nagy különbség nem volt az „igen” és a „nem” választ adók aránya közt, majdnem fele-fele volt a megoszlás. Egész pontosan 63 kitöltő válaszolt igennel, viszont 51 fő vallja, hogy munkáltatójuk egyáltalán nem honorálja a túlórát. Ez véleményem szerint roppant elkésérítő tendencia, hiszen a túlóra alapvetően emeli a stressz szintet és a megterhelést, de ha még nincs kompenzálva sem, az azt kommunikálja a munkavállaló felé, hogy nincs megbecsülve és elismerve többletteljesítményük. Ennek

hiánya a rengeteg negatív érzés mellett erősen hozzájárulhat a dolgozók kiégéséhez. Azoktól, akik igennel válaszoltak megkérdeztem, milyen formában kompenzálja vállalatuk a túlórákat, melyre leginkább azt felelték (23 fő), hogy anyagi juttatás formájában honorálják, de akadt olyan is (9 fő), aki lecsúsztatja később ezt a többlet időt, vagy akár maga kiválaszthatja, hogy melyiket szeretné. Ide kapcsolódik a túlterheltség/stresszérzet megjelenése is, így megkérdeztem alanyaimat, milyen mértékben találkoznak ezzel az érzéssel. Ehhez 1-től 4-ig terjedő Likert-skálán választhatták ki a megfelelő lehetőséget, ahol az 1 a legkisebb, a 4-es pedig a legnagyobb túlterheltségi mértéket jelzi. A legalacsonyabb szintet, azaz az 1-es fokozatot csupán 6 fő választotta, míg az eggyel nagyobb 2-es fokozatot már 38 fő (33%). Hasonlóképpen a 3-as szintet is 38 fő (33%) tartja aktuálisnak, végül pedig a 4-es, azaz legmagasabb túlterheltségi fokozatot 32 kitöltő (28%) adta meg. (14. ábra) Szembetűnő a válaszok megoszlási arányai, főleg a két szélsőérték közti különbség. A kitöltők többsége inkább a középértékek felé (2-es, 3-as szint) tendál, azonban itt is ketté választhatjuk a skálát az első és az utolsó kettő értékre. Így a kevésbé túlterhelt vagy stresszes dolgozók száma 44 fő (38%), az inkább túlterhelteké pedig 70 fő (61%), ami eléggé érzékelhető különbség. Ez az érzet több tényezőtől is összetevődhet, például a fentebb említett túlmunka mennyiségéből, vagy akár csak a mindennapos munkatempótól, amelyre fokozottan hathat a vállalatok „lelketlen” hozzáállása a dolgozókhöz, ez pedig a motiváció és a lelkesedés csökkenéséhez, onnan pedig egyenesen a kiégéshez vezet.

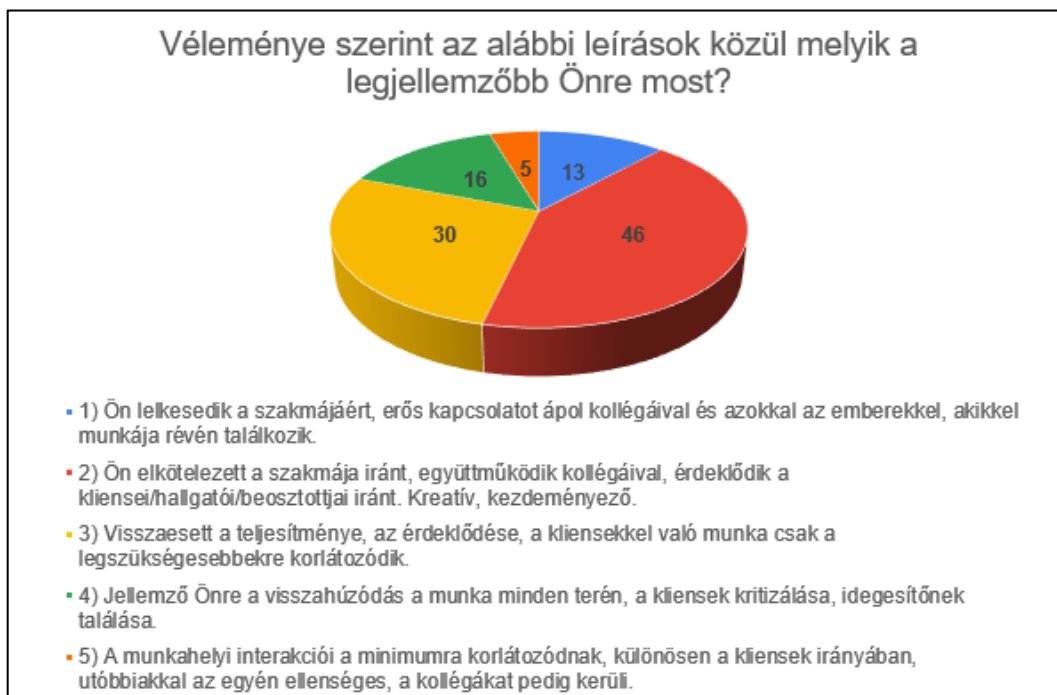


14. ábra: A résztvevők jelenlegi túlterheltségi/stressz szintje, főben kifejezve (saját szerkesztés)

Az, hogy a dolgozók túlterheltek, ezáltal pedig stresszesek nem feltétlenül jelenti azt, hogy a munkaadók nem igyekeznek ebben segíteni alkalmazottaiknak, éppen ezért következő kérdésem erre próbált fényt deríteni. Összesen 27 kitöltő (23%) válaszolta, hogy munkáltatója tesz valamit azért, hogy könnyítsen a dolgozók munkakörével járó terhein, ami azt jelenti, hogy a nagy többség, 87 résztvevő (76%) nem részesül ilyen fajta segítségben. A fenti válaszokból úgy tűnik, hogy a munkáltatók valóban kevésbé tudatosak a munkavállalók testi és szellemi jól-létével kapcsolatban. Az ebben való fejlődést segíthetik a pozitív példák, így azoktól, akik előző kérdésemre igennel válaszoltak, megkérdeztem, milyen eszközökkel, vagy intézkedésekkel támogatja munkaadójuk őket. Tartalmilag két csoportba tudom sorolni a kapott válaszokat, az első csoportba került válaszadók bizonyos relaxációs helyiségek kialakításáról számoltak be, ahova a dolgozók félrevonulhatnak és pihenhetnek kicsit. A második csoport kitöltői, úgy nyilatkoztak, munkahelyükön annyira jó a társaság, a csapatmunka és az együttműködés a vezetőkkel, hogy kölcsönös munkamegosztásban dolgoznak annak érdekében, hogy mindenki ugyanolyan mértékű terhelést kapjon. Véleményem szerint mindkét példa, de talán főleg a második könnyen alkalmazható szinte minden vállalatnál annak érdekében, hogy megpróbálják csökkenteni a dolgozók túlzott terhelését, s már csak a szándék is roppant jó érzést válthat ki belőlük, hisz látni fogják, hogy fontosak a munkáltatónak.

Utolsó két kérdésem a kiegészésre vonatkozott. Először is megkértem kitöltőimet, hogy az öt felsorolt állítás közül válasszák ki azt, amelyik a leginkább illik rájuk, azaz jelenlegi lelki állapotukra. Az öt állítást Brodsky és Edelwich (1980) öt fokozatú modelljének állomásai alapján fogalmaztam meg. Az állomásokat korábban „A kiegész fokozatai” című fejezetben bővebben bemutatam. Az állítások a kiegész legalacsonyabb szintjétől a legmagasabb szintjéig lettek sorrendbe helyezve az „idealizmus fázisától” az „apátia fázisáig” növekvő sorrendben. Hogy ezeket felidézzük, megadom az egyes fázisoknak megfelelő állításokat a válaszok elemzésekor. Mindössze 13 fő (11%) vélekedett úgy, hogy rá az első fázis jellemző, vagyis „Ön lelkesedik a szakmájáért, erős kapcsolatot ápol kollégáival és azokkal az emberekkel, akikkel munkája révén találkozik.” A legtöbben, a kitöltők 40%-a (46 fő) a második fokozatot érzik aktuálisnak önmagukra nézve, vagyis: „Ön elkötelezett a szakmája iránt, együttműködik kollégáival, érdeklődik a kliensei/hallgatói/beosztottjai iránt. Kreatív, kezdeményező.” A válaszadók 26%-a (30 fő) a stagnálás fázisát választotta, mely a következő: „Visszaesett a teljesítménye, az érdeklődése, a kliensekkel való munka csak a legszükségesebbekre korlátozódik.” Majdnem fele ennyien,

a résztvevők 14%-a (16 fő) választotta a frusztráció fázisát, mely így szól: „Jellemző Önre a visszahúzódás a munka minden terén, a kliensek kritizálása, idegesítőnek találása.” Végül pedig 5 fő (4%) érzi úgy, hogy a kiégés legmagasabb szintjén állnak, ami azt jelenti, „A munkahelyi interakciói a minimumra korlátozódnak, különösen a kliensek irányában, utóbbiakkal az egyén ellenséges, a kollégákat pedig kerüli.” (15. ábra) Emellett volt még két kitöltő, akik saját szavakkal válaszoltak, valószínűleg nem találták egyik állítást sem igazán rájuk illőnek. Egyikük így nyilatkozott: „A hangulatom változó, van, hogy mind a kliensekkel és a munkatársakkal megtalálom a hangot, van, hogy nem.”, a másikuk pedig így „Erős kapcsolatot ápolok a kollégáimmal, viszont nem lelkesedem ezért a szakmáért, mindenképpen szeretnék váltani a közeljövőben”. Az ő állításaikat valóban nem tudnám igazán egyik fokozatba sem besorolni, különösen az utóbbit, hisz nagyon úgy tűnik, hogy a kitöltő inkább egy állomásként fogja fel ezt a munkakört életében, amelyet előbb-utóbb elhagy, mert feltehetőleg nem az ő személyiségének való.



15. ábra: A résztvevők jelenlegi kiégési szintje főben kifejezve (saját szerkesztés)

A kitöltők tehát több, mint fele, 51%-a (59 fő) választotta az első két fokozatot, ami lényegében annyit jelent, hogy még nem indultak el a kiégés útján. Ez várható volt révén, hogy mint említettem a résztvevők többsége életkorát tekintve igen fiatal, az 59 fő közül 54 fő életkorát tekintve 18-25 év, vagy 26-35 év közötti és sokan még csak az első, vagy második munkahelyükön dolgoznak, az 54 főből összesen 45 fő. A második legtöbbet

választott fokozat azonban a harmadik, azaz a stagnálás fázisa, ami pedig azt jelenti, hogy a dolgozók még nem indultak el a „lejtőn”, viszont már jelentősen visszaesett a munkájukkal kapcsolatos pozitív töltetű érzéseik mértéke. A résztvevők közül 16 fő a kiégés enyhébb, 5 fő pedig már a súlyos szintjén vannak. Megvizsgáltam részletesebben azt az 5 alanyt, akik lényegében a kiégés jeleit mutatják. Életkorukat tekintve 3 fő 25-35 év közötti, míg 2 fő pedig 36-45 év közötti. Mindannyiuk kissé, vagy abszolút negatív munkahelyi légkörről számolt be, egyikük munkáltatója sem tesz semmit annak érdekében, hogy csökkentsék a dolgozók terheit, vagy megkönnyítsék az ügyfelekkel való kommunikációt. Mind az 5 fő teljes mértékben monotonnak ítélte munkakörét, többnyire nem szereti munkája azon részét, amikor ügyfelekkel kell kommunikálni és munkáltatója egyáltalán nem támogatja a fejlődést, karrierutat. Munkaadójuk ritkán alkalmazza a teljesítményértékelést, a pozitív teljesítményt alig ismerik el, és a vizsgálatban részt vevők véleménye szerint munkáltatójuk igen kis mértékben tudatos a munkahelyi jól-léttel kapcsolatban. E kitöltők munkahelyén egyáltalán nincs biztosítva sem a sportolási lehetőség, sem az egészséges táplálkozás, de tréningeken és képzéseken való részvételi lehetőséget sem kínálnak. Onboarding és mentoring programok sem érhetők el ezeknél a munkáltatóknál, így nevezhetjük ezeket a legrosszabb tendenciáknak. Következtetést nem igazán lehet levonni a munkaadók méretét tekintve, ugyanis a munkáltatók között két kisvállalat, egy közép-, és két nagyvállalat is szerepel. Azon résztvevők munkáltatóinál, akik a kiégés eggyel enyhébb fokozatában vannak, igen hasonló eredményeket lehet kimutatni az ötödik szinten lévő dolgozókéval. A különbség csupán annyi, hogy a teljesítményértékelés inkább megjelenik, 7 fő esetében 3-4 havonta, 4 fő esetében havi rendszerességgel történik, 2 kitöltő munkahelyén félévente, és 3 fő vállalatánál nagyon ritkán alkalmaznak teljesítményértékelést. A pozitív teljesítményt is nagyobb arányban ismerik el ezen kitöltők körében, az összesen, a kiégés negyedik szintjén lévő 16 fő közül 10 fő esetében elismerik a pozitív teljesítményt. Több lehetőség van továbbá karrierút építésére, 9 fő számára elérhető, valamint gyakrabban vehetnek részt képzéseken, tréningeken, 6 fő vállalatánál 3-4 havonta vehetnek részt képzéseken, további 3 fő esetében pedig ritkán van erre lehetőség. Az onboarding és mentoring programok is valamivel nagyobb mértékben elérhetők ezeknél a munkáltatóknál, előbbi 8 fő esetében jelenik meg, utóbbi pedig 7 fő vállalatánál érhető el. E vállalatok méretét tekintve az mondható el, hogy szintén vegyes a lista, viszont legnagyobb arányban a középvállalatok sorakoznak közöttük. Ahhoz, hogy reális képet kapjunk a munkáltatókról, meg kell vizsgálni a másik oldalt is, azaz a kiégés első két, csupán kezdeti fázisában lévő kitöltők válaszait is a többi kérdésre. Érdekes módon nem az valósul meg a válaszok alapján, mint amire számítani lehetne a

Kitöltők kiégési fokozatából adódóan, tehát, hogy az ő vállalataik jobban teljesítenek a munkahelyi jól-lét és munkavállalói élmény elemeit tekintve. Azok közül ugyanis, akik az első kettő szintet választották, szintén megjelennek negatív adatok a résztvevők több, mint felénél. A kiégés első két fázisában lévő 59 kitöltő közül 20 fő esetében nincs biztosítva az onboarding és mentoring programok, valamint az egészséges táplálkozás és a sportolási lehetőség sem elérhető számukra. Ennek a 20 résztvevőnek tréning és képzéseken való részvétel is vagy nagyon ritkán, vagy egyáltalán nincs biztosítva, s ezzel összefüggésben a karrierutat sem támogatja vállalatuk, illetve a munkakörrel járó terheket sem próbálja enyhíteni egyikük munkáltatója sem. Ebből tehát látszik, hogy nem feltétlenül van összefüggés, az erre a kérdésre adott válasz és a munkáltató alapvető megítélése között, azaz az utolsó két kérdésem között. Ez nagyrészt annak köszönhető, hogy mint már többször említettem, az első két fokozatot választó kitöltők többségében fiatalok, akik legfőképpen koruknak köszönhetik, hogy ezekben a kiégési stádiumokban vannak még. Összességében úgy vélem, az erre a kérdésre kapott válaszok, s az ezekben megjelenő negatív tendenciák remekül alátámasztják szakdolgozatom azon feltevését, miszerint a munkáltatók nem ismerték fel a munkavállalói jól-lét, illetve elégedettség fontosságát a kiégés-megelőzés szempontjából, amely pedig a munkaerő megtartás ellenszere lehet.

Az utolsó kérdésem a kitöltők jelenlegi kiégési szintjétől függetlenül a munkakörük jövőjére vonatkozott, ugyanis itt azt vizsgáltam, mennyire érzik úgy, hogy hosszú távon kiégéshez fog vezetni munkakörük, vagy jelenlegi munkahelyük. Ennek megválaszolásához ismét egy 4 fokozatú Likert-skálát bocsátottam rendelkezésre számukra, ahol az 1-es érték jelenti a legkisebb, a 4-es pedig a legnagyobb valószínűséget a kiégés bekövetkeztére. A legkisebb értéket egy kitöltő sem választotta, mely véleményem szerint igen beszédes adat, a 2-est – azaz, hogy a kiégés esélye kevésbé valószínű – már 18 fő (15%) találta reálisnak. A 3-as értéket – a kiégés esélye inkább valószínű – már jóval többen, 43 fő (37%) adta meg, és végül a legmagasabb 4-es értéket – azaz, hogy a kiégés lehetősége teljesen biztos – választották a legtöbben, 53 fő, ami 46%-a az összes résztvevőnek. (16. ábra) Itt is, hasonlóan a túlterheltség kérdéséhez, érdemes figyelembe venni a két szélsőérték közti hatalmas különbséget, hisz nagyon jól tükrözi kitöltőim gondolkodását a munkakör jövőjét illetően. Ennél a kérdésnél ugyan már nem mondható el, hogy a kitöltők többsége a középértékek felé húznának, ha itt is kettéosztjuk a választási lehetőségeket az első kettő és utolsó kettő opcióra, roppant szembetűnők az arányok. Főleg azért, mert az első értéket senki nem választotta, így az első csoportba csak azok kerülnek, akik a 2-est választották, azaz 18

fő (15%), ehhez képest viszont a második csoportba kerül a résztvevők csaknem 90%-a, 96 munkavállaló a 114-ből. Ez az eredmény azt mutatja meg számunkra, hogy rengetegen vannak azok a munkavállalók, akik úgy végzik munkájukat nap, mint nap, hogy még ha nem is szenvednek jelenleg súlyosan a munkakörrel járó, vagy éppen a munkáltató okozta negatív hatásoktól, tudják, hogy előbb-utóbb ez be fog következni, és kiégésbe torkollik a feladatkör hosszútávú betöltése. Úgy gondolom, ez igen aggasztó tendencia, ugyanis vagy arra utal, hogy a jövőben váltani fognak ezek a munkavállalók akár munkáltatót, akár szakmát, vagy azt jelenti, hogy esetleg nincs lehetőségük változtatásra, ezért beletörődnek ebbe a helyzetbe és motiváció, valamint lelkesedés hiányában fogják végezni munkájukat a jövőben egyenes úton haladva a kiégés felé.



16. ábra: Annak a valószínűsége, hogy a résztvevők jelenlegi munkahelye/munkaköre hosszútávon kiégéshez vezet, főben kifejezve (saját szerkesztés)

Ebben az esetben is fontosnak tartom betekinteni a legmagasabb értékre szavazók egyéb válaszaiba, melyből kiderült, hogy az előző kérdésre, azaz, hogy a kiégés melyik stádiumában vannak éppen, teljesen megoszló válaszokat adtak. Voltak köztük olyanok, akik csupán az idealizmus fázisában vannak jelenleg, de emellett az összes többi fokozat is megjelent. Egészen pontosan az 53 kitöltő közül, akik a 4-es értéket választották utolsó kérdésnél, 17 fő a kiégésnek csupán első, vagy második szintjén van, de ha az utolsó két értéket együtt nézzük, azaz a 96 főt összesen, már majdnem a kitöltők fele, 43 fő az, aki a kiégésnek még csak az első két fázisában van, de mégis úgy gondolják, hogy ez a munkakör hosszútávon kiégéshez fog vezetni. Ebből az látszik, hogy akár kis idő alatt is kialakulhat a dolgozóban az az érzet, vagy gondolat, hogy hosszú távon igen negatívan fog hatni rá az

általára végzett munka. Amit még érdemes lett volna megkérdezni tőlük az az, hogy pontosan milyen tényezők okozzák bennük ezt a vélekedést, vagyis, hogy inkább a munkáltató hiányosságai, vagy maga a munkakör sajátosságai miatt gondolják, hogy kiégéshez fog vezetni munkavégzésük. Az viszont biztos, hogy bármelyik tényező is vezette őket ehhez a válaszhoz, azon javítani kell mihamarabb, amennyiben a dolgozó – választótól függetlenül – hosszú távon meg kívánja tartani jelenlegi pozícióját munkahelyén. A jó hír, hogy bármelyik is legyen az oka ennek a gondolkodásnak, annak megváltoztatására a munkáltatók kezében van a kulcs, ami pedig a munkavállalókra fordított nagyobb figyelemben és gondoskodásban rejlik. Ezzel pedig el is jutunk a munkavállalói jól-léthez, illetve elégedettséghez, amely a megoldást jelentheti a dolgozók fentebb bemutatott szemléletének megváltoztatásához, valamint a kiégés megelőzéséhez, vagy visszafordításához.

4. Összegzés

Dolgozatom a call centeres munkakörökben dolgozók kiégésének, annak megelőzésének és/vagy visszafordításának egy lehetséges okát és megoldásait tárja fel, a munkahelyi jól-lét és elégedettség, mint a kiégés egyik ellenszerének középpontba helyezésével. A kutatásom célja a magyarországi munkáltatók erre vonatkozó gyakorlatának feltérképezése volt a munkavállalók válaszain keresztül, amelyek alapján kiderítettem, hogy a munkavállalói élmény egyes elemeit milyen szinten biztosítják, a dolgozók mennyire elégedettek munkáltatójukkal, illetve hogy vélekednek a kiégésről pályájukon.

Az elméleti fejezetben tárgyalt munkaköri bemutatás alapján azt vártam, hogy egyértelműen kirajzolódjon, hogy a munkáltatók képzik a kiégés kialakulásának okát a dolgozóknál azáltal, hogy igen szegényes juttatási csomagot és munkakörülményeket biztosítanak alkalmazottaik számára. Ez részben beigazolódott, azonban összességében pozitívabb képet kaptam a vállalatokról a kutatás eredményének tükrében, ami jó hír, ugyanis kiderült, hogy jobb tendenciát produkálnak a cégek, mint amire számítottam a munkahelyi jól-lét és munkavállalói elégedettség megteremtése szempontjából. A mérleg még mindig kissé a negatív oldal felé húz, amit a különböző elemekre (például sportolási lehetőség; túlterheltség; munkaköri terhek enyhítése) vonatkozó kérdésekre kapott válaszok arányaiból lehet leszűrni. Ez azt jelenti, hogy a munkaadók számára még bőven van hova fejlődni, azonban erre biztató hajlandóságot vélek felfedezni bennük a dolgozóiktól kapott válaszok alapján. Előzetes elképzelésemet megerősítették az eredmények, miszerint valóban roppant nagy arányban járulnak hozzá a munkáltatók a kiégéshez, legyen az az általuk nyújtott szűkös lehetőségek és intézkedések, vagy pedig a munkakör jellegének rossz kialakítása miatt. Ezek a tényezők együttesen hosszú távon a dolgozók kiégéséhez vezetnek, ezt pedig úgy tűnik ők maguk is tudják, ahogy az kiderül a kérdőív utolsó kérdéséből, amely egyben a választ is jelenti egyik kutatási kérdésemre, mellyel azt céloztam kideríteni, hogy vélekednek e dolgozók munkakörükről a kiégés fényében. Kiderült, hogy igen tudatosak a jelenséggel kapcsolatban és többségében úgy látják, jelenlegi pozíciójuk betöltése hosszútávon valóban negatív hatással lesz rájuk és munkavégzésükre. A dolgozóknál kialakuló effajta tudatosság az egyik oka a nagyarányú fluktuációnak, ugyanis nem probléma számukra (főleg a többségben lévő fiatalság számára) a munkahelyváltás, amit adott esetben addig ismételnék, amíg nem találnak egy igényeiknek megfelelő munkáltatót.

A kérdőívem utolsó két kérdésére kapott válaszok, valamint az ezekben megjelenő negatív tendenciák a vállalatok munkahelyi jól-lét és elégedettséggel kapcsolatos tudatosságára vonatkozóan, megerősítik előzetes feltételezésemet, miszerint a munkáltatók még nem ismerték fel ezen elemek fontosságát a kiégés-megelőzés szempontjából, amely pedig a munkaerő megtartás ellenszere lehet. Erre az utolsó két kérdés közti összefüggés hiánya utal, az derült ugyanis ki belőle, hogy az, hogy egy kitöltő a kiégés csupán valamelyik kezdeti szintjén van egyáltalán nem jelenti azt, hogy ne lenne tisztában munkaköre rizikófaktoraival, ennek fényében pedig a kiégés valószínűségével, veszélyével. Ennek egyik leghatékonyabb ellenszere lehet a munkavállalókra, illetve igényeikre való nagyobb figyelem fordítása. Ahogy Dr. Kollár Csaba (2014) is fogalmaz, „Belátható, hogy a munkahelyi kiégés orvoslása nem a személycseréssel, hanem a kiváltó okok megtalálásával, elemzésével és csökkentésével, jobb esetben megszüntetésével segíthető elő.” (Dr. Kollár, 2014, 17.) Ahhoz pedig, hogy ezeket a kiváltó okokat megtalálják és csökkenthessék a vállalatok, a dolgozókkal, azok jól-létével és elégedettségével kapcsolatos tudatosságuk növelésére van szükség. Az ehhez vezető úton pedig a vizsgálatban bemutatott jól-léti tényezők magasszintű biztosításával lehet elindulni, amely feltehetően már rövidtávon pozitív változásokat idéz elő a dolgozók elkötelezettségében, munkakedvében és nem mellesleg akár teljesítményükben is.

Az előző bekezdésben említett jól-létre vonatkozó javaslat fényében egyik kutatási kérdésem a munkavállalók tapasztalatait vizsgálta a munkahelyi jól-lét biztosításával kapcsolatban, illetve hogy ennek kapcsán mennyire tartják tudatosnak munkáltatójukat. Erre legjobban talán a munkáltatói tudatosságra vonatkozó kérdésem ad választ, ahol egy négyfokozatú Likert-skála segítségével sorolhatták be munkaadójukat a kitöltők. A munkaadók megítélésére vonatkozó pozitív (3-as és 4-es érték) és negatív (1-es és 2-es érték) válaszok aránya, ahogy mondtam közelít egymáshoz, viszont azok voltak kicsivel nagyobb számban, akik összességében inkább tudatosnak tartják vállalatukat. Ez szintén jó hír, illetve kellemes meglepetés, azonban az arányok közelsége itt is sugallja a fejlődés/fejlesztés szükségességét.

A kulcsot, amin keresztül ezt a választ megkaptam, a különböző jól-léti elemek biztosítására vonatkozó kérdéseim jelentették. Arra voltam kíváncsi, a résztvevők véleménye szerint tesz-e valamit cégük a kiégés megelőzésének érdekében, azaz milyen szinten biztosítja kérdőívben felsorolt eszközöket, melyek a jelenség enyhítését,

megelőzését hivatottak elérni a munkavállalók elégedettségén keresztül. A válaszok megoszlottak az egyes elemekre vonatkozóan, látható volt, hogy némelyik program népszerűbb a többinél, viszont az arányok többnyire egyenlők voltak az „igenek” és a „nemek” között, pontosabban kérdésenként kismértékű különbség jelent csak meg. Ennek eredményéből az derült ki, hogy változatos gyakorlattal dolgoznak a vállalatok a jól-léti elemek biztosítására és kombinálására vonatkozóan.

A legtöbb ügyfélszolgálati telefonközpontos munkakörre, melynek betöltése – mint említettem a munkakör elemzésének fejezetében – nem igényel különösebb speciális ismeretet, számtalan jelentkező akad, ennek eredményeképp pedig a vállalat mindig lelkes és idealista jelentkezőkkel tudja pótolni a kiégett alkalmazottait. A kiegészítés viszont nem csak a dolgozóra hat negatívan, hanem a munkáltatóra is, hiszen a folyamatos, fluktuáció okozta személycserék nem hatnak kedvezően sem a belső munkacsoportokra, sem pedig az ügyfélkapcsolatokra. Ennek orvoslására pedig nem feltétlenül a fluktuáció okozta munkaerőhiány megszüntetésére irányzott toborzási folyamatok jelentik a megoldást, hanem a már említett kiegészítési okok feltárása és kiküszöbölése. Ezen az úton pedig jó eséllyel csökkenthetők a vállalat fluktuáció okozta kiadásai, amelyet aztán átforgathatnak a juttatások bővítésébe, esetleg a munkakörülmények javításába. Érdeemes már a legkisebb, kevésbé fontosnak vélt részletekre is odafigyelni, hisz manapság a munkavállalók elvárásai egyre csak nőnek a munkahelyi környezetre vonatkozóan.

Kutatásom a kitöltők számát tekintve nem számít reprezentatívnak, ezért további javaslatként egy kibővített vizsgálatot fogalmazok meg, több résztvevővel, illetve részletesebb kérdőívvel, mellyel talán szélesebb körben feltárható a dolgozók pontos motivációja és vélekedése a munkaköréről, munkáltatójáról és a kiegészítés pontos okairól.

5. Felhasznált Irodalom

- Antalka Á. (2014). *A szakmai kiégés (burnout) szindróma meghatározása és jelentősebb kutatói. Magiszter*, 2014 (3), 24–39. Letöltve: 2019. november 25. http://rmpsz.ro/uploaded/tiny/files/magiszter/2014/tel/07antalkakieges24_39.pdf
- Bakker, A. B., Van der Zee, K. I. & Lewig, K. A – Dollard, M. F. (2006). The relationship between the Big Five personality factors and burnout: A study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146 (1), 31–50.
- Bonfield, A. (2014). *The relationship between the big 5 personality factors and compassion fatigue; a study among mental health professionals*. Alliant International University.
- Bordás A. (2010). *A kiégés-szindróma a külföldi és a hazai szakirodalomban. Educatio*, 19(4), 666–672.
- Csedő Cs., Frajna P. A., Horváth A., Kolbe T., Kovács T., Poór J. (2016), *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben*. PIVOT Tanácsadók, Budapest
- Dajnoki K. és Héder M. (2017), „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, *Hadtudomány*, 27 E szám, 84-93
- Dér Cs. (2008). *Kiégés a tudományos pályán lévőknel*
Letöltve: 2019. december 10. http://www.dercsilla.hu/wp-content/uploads/2008/08/Der_szakdolgozat_rov.pdf
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions* (Vol. 1). New York: Human Sciences Press.

- Fekete S.: *Segítő foglalkozások kockázatai – Helper szindróma és burnout jelenség.* In Kelemen Gábor (szerk.): Tele-dialógus. Pécs, 2000, Pro Pannonia. 179–191. p.
- Garai-Fodor M. és Jäckel K.: *Kvalitatív kutatási eredmények a Z generáció körében- milyen karrierről álmodnak, milyen munkahelyen dolgoznának szívesen a „Z”- k. Budapest, MMXVIII, 70.*
- Hr Portál (2019). *Fontos, még sincs stratégia a cégeknél a munkavállalói élmény tudatos alakítására Magyarországon*
Letöltve: 2020. február 2. <https://www.hrportal.hu/hrblog/a-jovo-munkahelye/fontos--meg-sincs-strategia-a-cegeknel-a-munkavallaloi-elmeny-tudatos-alakitasara-magyarorszagon-20190909.html>
- Juhász C. (2014). *Az y-generáció elvárásai, kommunikációja egy debreceni szervezetnél. Közép-Európai Közlemények, 7 (2), 221-226.*
- Kafry, Ditsa – Aroson, Elliot: *Work–Psychological aspects. Burn out. Free Press.* New York, 1981, 223–224. p.
- Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign.* Administrative Science Quarterly, 24, 285–308.
- Kollár Cs. (2014). *A munkahelyi kiégés (burnout szindróma) elméleti megközelítése, kutatási irányai és közgazdaságtudományi aspektusa.*
Letöltve: 2019. október 28.
http://epa.oszk.hu/02500/02560/00003/pdf/EPA02560_fluentum_2014_03_drkollarcsaba.pdf?fbclid=IwAR1h77SOFp4QVRw0wW0mCMf9FeogqcjpkJopj7raYnq3urlnVDpFDQDG F6g
- Krajcsák Z. és Kozák A. (2018). *Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. Marketing & Menedzsment, 52 (2), 37-46.*

- KSH Megtekintve: 2020. január 30.
<https://www.ksh.hu/docs/szolgalatasok/hun/feor08/feorlista.html>
- Lexikon der Psychologie: Wissen Media Verlag GmbH, Gütersloh / München, 1995.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981a). *Maslach Burnout Inventory Manual*. Palo Alto, CA Consulting Psychologists Press, Inc. 38
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981b). *The measurement of experienced burnout*. Journal of Occupational Behaviour, 2, 99–113.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass
- MBI Letöltve: 2019. november 3.
https://www.researchgate.net/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual
- Mészáros I. (2019). *Munkahelyi jól-lét és egészségfejlesztés a Magyarországon működő vállalkozások gyakorlatában*
Letöltve: 2019. december 15. <https://www.hrportal.hu/download/munkahelyi-jol-let-es-egeszsegfejlesztes-a-magyarorszagon-mukodo-vallalkozasok-gyakorlataban.pdf>
- Mirnics Zs. (2006). *A személyiség építőkövei. Típus-, vonás- és biológiai elméletek*. Bölcsész Konzorcium. Letöltve: 2019. november 18.
<http://mek.niif.hu/04800/04808/04808.pdf>
- Morvai V. (2005). *A kiegészi (burnout) szindróma*. Foglalkozás Egészségügy, 9 (2), 6.

- Murlot, A. C. (2015). *The Relationship Among Burnout, Job Satisfaction, and Big 5 Personality Among Residential Counselors*.
- Ónody S. (2001). *Kiegészi tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei*, Új Pedagógiai Szemle 2001 május
Letöltve: 2019. november 9. <https://ofi.hu/tudastar/kiegesi-tunetek-burnout>
- Pálfi F. (2007). *Ápolói és gondozói magatartások alakulása különböző ellátási helyzetekben, különös tekintettel a kiegész jelenségére*. Doktori értekezés. Pécs: PTE.
Letöltve: 2019. december 22.
http://aok.pte.hu/docs/phd/file/dolgozatok/2008/Palfi_Ferencne_PhD_dolgozat.pdf
- Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: the new human resource management approach*. *Strategic HR Review*.
- Reizer, A. (2015). *Influence of employees' attachment styles on their life satisfaction as mediated by job satisfaction and burnout*. *The Journal of psychology*, 149(4), 356-377.
- Répáczki R. és Juhász M. (2015). *A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében*. *Alkalmazott Pszichológia*, 15 (3), 79–108.
- Salavecz Gy. (2011). *A munkahelyi stressz és az egészség összefüggései hazai és nemzetközi viszonylatban*. Doktori értekezés. Budapest: SOTE Magatartástudományi Intézet.
Letöltve: 2020. január 5.
http://phd.semmelweis.hu/mwp/phd_live/vedes/export/salaveczgyongyver.d.pdf
- Schmidbauer, W (1997). *Die hilflosen Helfer*. Rohwolt, Reinbek, 1997.

- Storm, K. & Rothmann, S. (2003). *The relationship between burnout, personality traits and coping strategies in a corporate pharmaceutical group*. Journal of Industrial Psychology, 29(4), 35–42.
- Szilágyi K. és Váry A. (szerk.) (1997). *A pszichés terhelés és a munkaközevetítés. A burnout jelenség*. Gödöllő: Gödöllői Agrártudományi Egyetem. 273 P.
- Takács I. (2006): *A munkahelyi stressz és a kiégés*. In: Juhász Márta és Takács Ildikó (szerk.): *Pszichológia. BME Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar - Tylex Kiadó*, Budapest. 101-109.
- Ternovszky F. (2007). *Végzett hallgatóink a call centerek vonzásában. Menjünk? Ne menjünk?*.

Letöltve: 2020. február 15. http://publikaciotar.repozitorium.uni-bge.hu/499/1/tek_2006_09.pdf

6. Mellékletek

1. sz. melléklet: felhasznált kutatási kérdőív

1. Az Ön neme *

Nő

Férfi

Egyéb:

2. Az Ön kora *

18 - 25

26 - 35

36 - 45

46 - 55

56 - 65

3. Az Ön legmagasabb végzettsége *

Középfokú képesítés

Középiskolai érettségi

Alapszakos diploma (BA, Bsc)

Mesterszakos diploma (MA, Msc)

Egyéb:

4. Hány éve dolgozik? *

1-5 éve

6-10 éve

11-15 éve

16-20 éve

21-25 éve

26-30 éve

31-35 éve

36-40 éve

5. Hány éve dolgozik call centeres munkakörben? *

6. Hány munkahelye volt, ahol ugyanezt/hasonló munkakört töltötte be? *

Ez az első

1

2

3

4

5

6

Egyéb:

7. Hány éve dolgozik a jelenlegi munkáltatójánál? *

8. Jelenlegi munkahelye mekkora méretű? *

Mikrovállalat (1-10 fő)

Kisvállalat (11-49 fő)

Középvállalat (50-249 fő)

Nagyvállalat (250 fő fölött)

9. Elérhető-e jelenlegi cégénél onboarding/orientációs program az új belépők számára? *

Igen

Nem

Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem röviden fejtse ki, az milyen hosszú volt és milyennek értékelné!

10. Elérhető-e jelenlegi cégénél mentoring program az új belépők számára? *

Igen

Nem

Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem röviden fejtse ki, milyennek értékelné!

11. Mennyire gyakoriak a tréning- esetleg képzési lehetőségek munkáltatójánál? *

Gyakori (3-4 havonta)

Számunkra kevésbé, inkább a vezetőség számára

Nagyon ritka (eddig 1-szer-2-szer volt)

Egyáltalán nincs ilyenre lehetőségünk

Egyéb:

12. Vannak-e csapatépítő vagy hasonló szabadidős programlehetőségek a cégnél? *

Igen, gyakran, havonta akár többször is

Havonta

Félévente

Évente

Egyáltalán nincs ilyenre lehetőség

Egyéb:

13. Biztosít-e munkahelye sportolási lehetőséget dolgozói számára? *

Igen

Nem

Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem röviden írja le, milyen formában nyújt támogatást munkahelye!

14. Támogatja-e munkahelye valamilyen formában az egészséges táplálkozást? *

Igen

Nem

Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem röviden írja le, milyen formában nyújt támogatást munkahelye!

15. Van-e lehetőség munkahelyén egészségügyi szűrővizsgálatokon részt venni? *

Igen

Nem

Egyéb:

16. Ön szerint mennyire tudatos a vállalat a munkavállalók jól-létének megőrzése szempontjából?*

Egyáltalán nem foglalkoznak ezzel

1

2

3

4

Maximálisan tudatos

17. Támogatják-e a karrierutat/van-e előrelépési lehetőség jelenlegi munkahelyén?

*

Igen

Nem

Egyéb:

18. Van-e teljesítmény értékelés Önöknél, ha igen, milyen gyakori? *

Gyakran (3-4 havonta)

Félévente

Nagyon kevészer (eddig 1-szer - 2-szer volt)

Egyáltalán nincs

Egyéb:

19. A pozitív teljesítményt értékelik-e és kompenzálják-e cégénél? *

Igen

Nem

Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem röviden írja le, milyen formában nyújt értékelést, jutalmazást munkahelye!

20. Hogyan ítéli meg jelenleg betöltött munkakörét? (saját vélemény pár szóban)

21. Mennyire érzi monotonnak munkakörét? *

Egyáltalán nem

1

2

3

4

Nagyon

22. Az ügyfelekkel való kommunikációt hogy éli meg? *

Könnyen, szeretem ezt csinálni és jól is megy

Problémamentes

Akadnak nehézségeim, de megbirkózom velük

Nehézkesen megy, nem igazán szeretem csinálni

Egyáltalán nem szeretem és teher számomra

Egyéb:

23. Segít Önöknek a cég abban, hogy könnyebben megbirkózzanak az ügyfelekkel való kommunikációban? *

Igen

Nem

Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem röviden írja le, milyen formában nyújt támogatást munkahelye!

24. Milyennek ítéli meg a munkahelyi légkört jelenlegi munkahelyén? *

Abszolút negatív

Kissé negatív

Semleges

Kellemes

Kifejezetten jó

Egyéb:

25. Mennyire jellemző munkahelyén a túlmunka/túlóra? *

Szinte állandó

Hetente

Havonta

Ritka

Soha nincs

Egyéb:

26. Kompenzálják a túlmunkát/túlórát cégénél? *

Igen

Nem

Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem röviden írja le, milyen formában nyújt kompenzációt munkahelye!

27. Mennyire érzi magát túlterheltnek/stresszesnek jelenlegi munkahelyén? *

1

2

3

4

28. Munkáltatója tesz valamit azért, hogy könnyítse munkakörükkel járó terheit?

*

Igen

Nem

Ha az előző kérdésre igennel válaszolt, kérem röviden írja le, milyen formában nyújt támogatást munkahelye!

29. Véleménye szerint az alábbi leírások közül melyik a legjellemzőbb Önre most?

*

- 1) Ön lelkesedik a szakmájáért, erős kapcsolatot ápol kollégáival és azokkal az emberekkel, akikkel munkája révén találkozik.
- 2) Ön elkötelezett a szakmája iránt, együttműködik kollégáival, érdeklődik a kliensei/hallgatói/beosztottjai iránt. Kreatív, kezdeményező.
- 3) Visszaesett a teljesítménye, az érdeklődése, a kliensekkel való munka csak a legszükségesebbekre korlátozódik.
- 4) Jellemző Önre a visszahúzóds a munka minden terén, a kliensek kritizálása, idegesítőnek találása.
- 5) A munkahelyi interakciói a minimumra korlátozódnak, különösen a kliensek irányában, utóbbiakkal az egyén ellenséges, a kollégákat pedig kerüli.

Egyéb:

30. Mennyire érzi azt, hogy hosszú távon kiégéshez fog vezetni ez a munkakör/munkahely?*

1

2

3

4

2. sz. melléklet: táblázatok

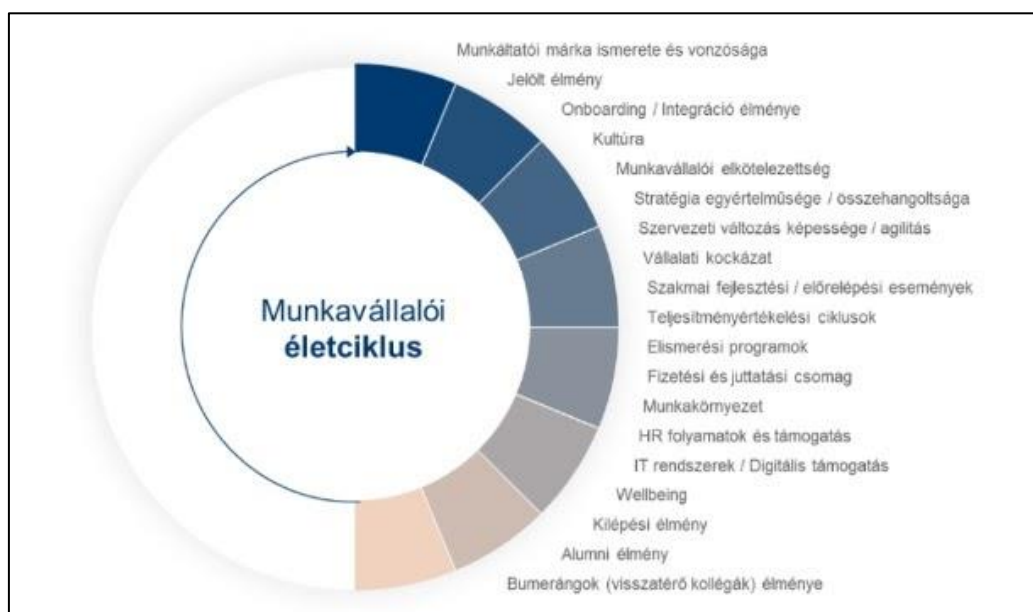
A kitöltő vállalata kevésbé tudatos (1-es, 2-es érték)	51 fő
Onboarding program	20 fő
Mentoring program	17 fő
Tréning, képzési lehetőség (3-4 havonta, vagy havi szintű)	12 fő
Csapatépítő programok (minimum félévente)	26 fő
Sportolási lehetőség	12 fő
Egészséges táplálkozás	3 fő
Egészségügyi szűrővizsgálat	9 fő

17. ábra: A véleményük szerint kevésbé tudatos munkáltatóval rendelkező kitöltők megoszlása az alapján, hogy milyen jól-léti programban részesülnek (saját szerkesztés)

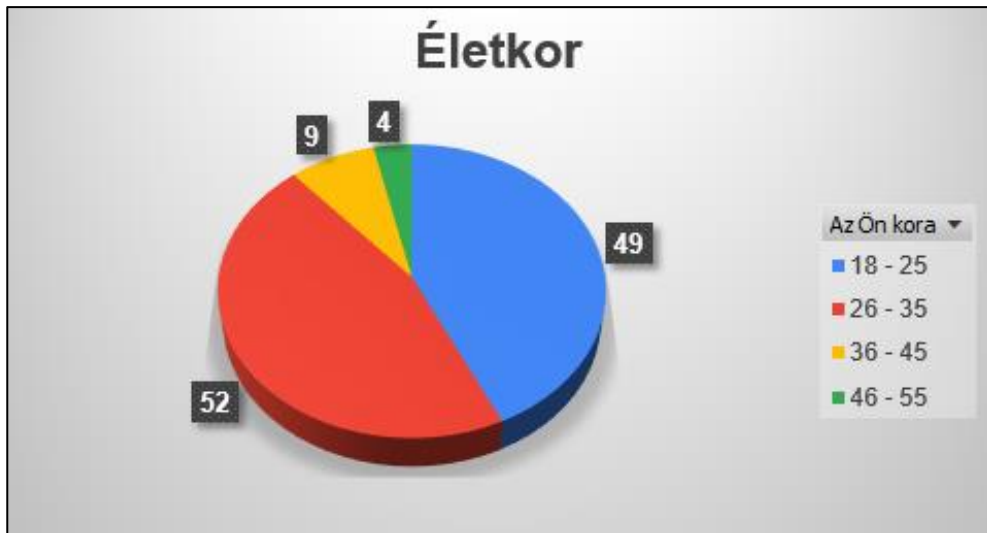
A kitöltő vállalata inkább tudatos (3-as, 4-es érték)	63 fő
Onboarding program	40 fő
Mentoring program	32 fő
Tréning, képzési lehetőség (3-4 havonta, vagy havi szintű)	38 fő
Csapatépítő programok (minimum félévente)	54 fő
Sportolási lehetőség	33 fő
Egészséges táplálkozás	30 fő
Egészségügyi szűrővizsgálat	33 fő

18. ábra: A véleményük szerint inkább tudatos munkáltatóval rendelkező kitöltők megoszlása az alapján, hogy milyen jól-léti programban részesülnek (saját szerkesztés)

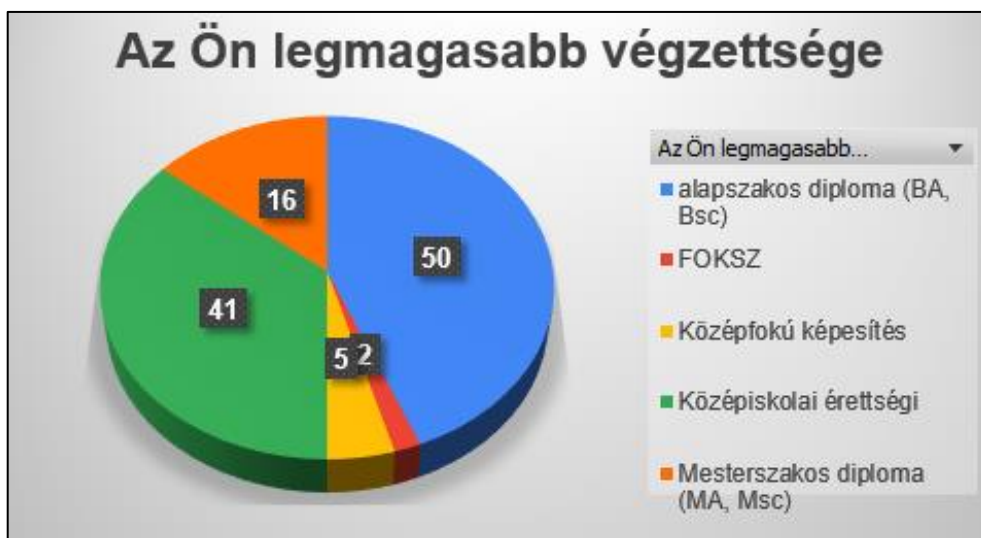
3. sz. melléklet: ábrák



19. ábra: Munkavállalói életciklus (HR Portál, 2019)



20. ábra: A résztvevők életkorának megoszlása főben kifejezve (saját szerkesztés)



21. ábra: A résztvevők végzettségének megoszlása főben kifejezve (saját szerkesztés)



22. ábra: A résztvevők jelenlegi munkahelyének mérete főben kifejezve (saját szerkesztés)



23. ábra: Tréning és képzési lehetőségek a résztvevők jelenlegi munkáltatójánál főben kifejezve (saját szerkesztés)



24. ábra: Csapatépítő és szabadidős programlehetőségek a kitöltők jelenlegi munkáltatójánál főben kifejezve (saját szerkesztés)



25. ábra: A résztvevők munkáltatójának munkavállalói jól-léttel kapcsolatos tudatossága, főben kifejezve (saját szerkesztés)



26. ábra: Teljesítményértékelés gyakorisága a résztvevők munkáltatójánál főben kifejezve (saját szerkesztés)



27. ábra: A résztvevők munkakörének monotonitási szintje főben kifejezve (saját szerkesztés)



28. ábra: Az ügyfelekkel való kommunikáció megélése a résztvevők szempontjából, főben kifejezve (saját szerkesztés)



29. ábra: A résztvevők jelenlegi munkahelyi légkörének minősége, főben kifejezve (saját szerkesztés)



30. ábra: A résztvevők jelenlegi túlterheltségi/stressz szintje, főben kifejezve (saját szerkesztés)



31. ábra: A résztvevők jelenlegi kiegészi szintje főben kifejezve (saját szerkesztés)



32. ábra: Annak a valószínűsége, hogy a résztvevők jelenlegi munkahelye/munkaköre hosszútávon kiégéshez vezet, főben kifejezve (saját szerkesztés)