

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Rozsonits Tibor József**  
**Emberi erőforrás tanácsadó**

**Budai Campus**  
**2023**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem  
Budai Campus  
Emberi Erőforrás Tanácsadó**

**Kiegészés, mint jelenség Magyar Honvédség alakulatainál**

<b>Belső konzulens:</b>	<b>Dr. Farkas Attila adjunktus</b>
<b>Külső konzulens:</b>	-
<b>Készítette:</b>	<b>Rozsonits Tibor József DRWKH1 Levelező</b>
<b>Intézet/Tanszék:</b>	<b>MATE, Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet</b>

**Budai Campus  
2023.**

# Tartalom

1. Bevezetés .....	3
2. Szakirodalmi áttekintés .....	5
2.1. A kiégés szindróma (Burnout Syndrome) .....	5
2.2. A stressz kialakulás és hatásai .....	13
2.3. A kiégés elkerülése .....	14
3. Saját vizsgálat .....	20
3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek .....	20
3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne .....	20
3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása .....	20
3.3.1. Adatfeldolgozás során alkalmazott módszerek .....	20
3.3.2. Kutatási módszerem kérdőívek kitöltésével és interjúk lefolytatásával végeztem .....	23
3.4. Eredmények .....	27
3.4.1. Empirikus kutatás eredménye az 1. hipotézis alapján .....	27
3.4.2. Empirikus kutatás eredménye a 2. hipotézis alapján .....	37
3.4.3. Kevert interjúk eredménye .....	44
4. Következtetések, javaslatok .....	53
4.1. A hipotézisek igazolása, vagy elvetése .....	53
4.2. Kutatási eredmények értékelése saját vélemény és szakirodalom figyelembevételével. A kitűzött célok elérésének ismertetése .....	54
4.3. A hipotézisek eredményének összegzése, javaslatok tétele .....	55
5. Összefoglalás .....	58
5.1. A dolgozat célja, a hipotézisek a módszerek és eredmények összefoglalása .....	58
5.2. A későbbi vagy további vizsgálatok lefolytatásának javaslatai esetlegesen a kutatott téma továbbvitele .....	58
5.3. Javaslatok megfogalmazása a téma használhatóságára, és a felhasználási területekre .....	59
Irodalomjegyzék .....	61
Mellékletek .....	64
1. számú melléklet: Táblázatok jegyzéke .....	64
2. számú melléklet: Ábrák jegyzéke .....	65
Függelékek .....	66
Hallgatói és konzulensi nyilatkozat .....	66
Nyilatkozat a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről .....	67
Tartalmi kivonat .....	68

## 1.Bevezetés

A Magyar Honvédség a 21. században jelentős átalakulásokon ment keresztül és átalakítása, fejlesztése a mai napig nem állt meg. A választott téma számomra nem idegen, hiszen hivatásos katonaként szolgálok több mint 25 éve. Szolgálatom elején még létezett a szolgálati nyugdíj intézménye, mely sokak számára kínált lehetőséget a hivatásos pálya elhagyására viszonylag fiatalon. A jelenlegi szabályozás alapján a 25 szolgálati évvel rendelkező 45 év feletti katonákat a miniszter felmentheti a szolgálat alól és részükre egyfajta honvédelmi szolgálati juttatást ad, de ennek a rendszere még nem látható teljes egészében. A régi rendszerben szolgáló egyenruhások a hadseregben eltöltött 13-16 év után a különböző szorzókkal már elérték a 25 év szolgálati időt, amely után kérhették nyugdíjazásukat. A kiégés tüneteit az akkori rendszer nem ismerte még fel, a testi és lelki fáradásnak tudták be a tüneteket. Visszaemlékezve arra, hogy néhány volt kollégámon megjelentek a ma már egyértelműen azonosított tünetek, de érdemben nem foglalkoztak ezekkel. A mai Magyar Honvédség kötelékében már nagy számban vannak jelen, akik a 13-16 szolgálati évvel a hátuk mögött a kiégés egyértelműen látható tüneteit hordozzák magukon.

Pályafutásom alatt számos beosztásban teljesítettem szolgálatot, bár alakulatot nem váltottam az eltelt évek alatt. Volt lehetőségem belülről megfigyelni a változásokat, a megnövekedett igénybevételét az szolgálatot teljesítő katonáknak és a társszervezeteknél dolgozó kollégáknak. Számos alkalommal teljesítettem külföldi szolgálatot és gyakorlatot a világ különböző területein. Sokszor a monoton munkavégzés, a számunkra nem megszokott kultúra vagy a környezet hatásait megszenvedtük. A többször átélt élmények után már sokszor természetesnek vettük a viselkedésünket, de ma már felfedezném a kiégés jeleit és tüneteit, mint magamon, mint a kollégáimon.

A kiégés, mint jelenség időben történő felismerése és kezelése, mind az egyén, mind a szervezet érdekeit szolgálja. Nem mehetünk el szó nélkül a probléma mellett és nem dughatjuk a homokba a fejünket. A napról napra és egyre gyorsabban változó világban a jelenség kézzelfoghatóan köztünk van, és sokszor vezetőként vagy kollégaként nem is szentelünk neki figyelmet és nem vesszük komolyan. Azt, hogy már a tevékenységek gondolatától fáradt valaki, vagy az állandó negatív és cinikus viselkedés legyen egy jel, amit érzékelnünk kell mind a közösség és mind a saját problémáinkon túl. A kiégés egy tünetcsoport, amely a nagyfokú leterheltség, az állandóan jelenlévő stressz és az egyénre ható érzelmi állapot keveréke, amely rombolja az egyént és a közösséget is.

Vizsgálataimmal egyrészt bizonyítani szeretném magát a jelenséget, amely már ezen a területen is jelen van, másrészt egyfajta megoldást kínálni a probléma megoldására. Miként tudjuk a folyamatot, amely a kiégéshez vezet lassítani és megfelelő irányba terelni, hogy elkerüljük a súlyosabb következményeket.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

A dolgozat elkészítése során törekedtem a probléma általános azonosítására és a szindrómát vizsgáló szakemberek munkájának bemutatására több szempont alapján. A kiégés egy többdimenziós folyamat, amelyben nagy szerepe van a hosszantartó stressznek (Maslach és Jackson 1982).

### 2.1. A kiégés szindróma (Burnout Syndrome)

Eredetileg a kifejezést a technológiában használták, mint képszerű fogalom. Az egykor működő energiaforrás meggyengül, és lassan kimerül. Ez a folyamat nem gyors, hanem több szakaszból álló és a helyrehozhatatlanig tartó lassú megsemmisülés.

A pszichológiában használatos kifejezés meghatározását Herbert J. Freudenberger nevéhez kötik, aki 1974-ben a következő definíciót alkotta meg:

„Krónikus emocionális megterhelés, stressz nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek” (Herbert J. 1974).

A kiégést, mint szindrómát nagyon sokan csak a társadalmi segítő funkcióban tudják azonosítani, és sokszor nem megfelelően csak az orvosok, a nővérek, a tanárok betegségének mondják. A megjelenő tüneteket-melyeket akár az egyén saját magán is észrevesz-nem tudják elfogadni kiégésnek, inkább csak pillanatnyi rossz hangulatnak vagy egy múltó lelkiállapot hatásának. A mai kutatások is azt bizonyítják, hogy más munkakörökben is megjelenik a kiégés. Ilyenek lehetnek, a kormányzati dolgozók, a menedzserek vagy a hadseregben szolgálók.

A fogalmat Ditsa Kafry ekképpen módosította:

„A kiégés tartós vagy ismételt emocionális terhelés eredménye más emberekért való hosszú távú, intenzív erőfeszítéssel összefüggésben” (Ditsa 1981).

A kiégés mellett még megemlíthetjük a Helfer szindrómát, melyet csak a segítő hivatásokban dolgozók egyértelmű betegségének tartanak. A szindrómát a német Helfer, vagyis segítő szó után nevezte el Wolfgang Schmidbauer pszichóanalitikus 1977-ben. Tünetei hasonlóak a

kiégéshez, de ezt csak megemlítésként tettem, dolgozatomnak nem kutatási témája ez a jelenség.

A kiégéshez számos ok vezethet, és számos dolog válthatja ki. A legismertebbek: a nagy és folyamatos stressz, munkahelyi motiváció jelentős csökkenése, munkahelyi és baráti kapcsolatok megromlása vagy elvesztése, lelki megterhelések sokasága valamint az önértékelés jelentős csökkenése. Jellemzően az okok szoros ok-okozati viszonyban állnak egymással és nem lehet eldönteni egyértelműen mi volt a kiindulási tényező. Elmondhatjuk, hogy a kiindulási problémák sokszor a homályban maradnak. A kiégés gyakran olyan személyeket érint, akik nagyfokú elvárásokat támasztanak maguk elé vagy idealizált képet tartanak maguk előtt. Az elvégzendő feladatot tekintik életük értelmének és teljesen alávetik magukat. Nem törődnek a saját maguknak okozott sérüléseknek, mind lelki, mind mentális téren. Képesek beáldozni kapcsolataikat és saját életüket a cél érdekében. Amikor kudarcot tapasztalnak vagy sikertelenségek sora éri őket, akkor a folyamat beindulhat. A vizsgálatokból kiderül, hogy a folyamat többé-kevésbé mindenkinél hasonlóan zajlik. A kiégésnek a mechanizmusát többen kutatták, több modell áll a rendelkezésre. Az egyik ilyen modell Edlewich Brodsky és Georg E. Becker nevéhez köthető, akik öt szakaszra bontották a kiégést:

– Idealizmus szakasz.

A munkához való hozzáállás egy mindent maga mögött hagyó erős készletetés, néha irreális képzetekkel. Úgy érzi megtalálta álmai munkahelyét, csak ennek tud élni. Ilyenkor rengeteget képes dolgozni, amit természetesen nem érez tehernek, hanem inkább egy óriási lelkesedésnek a munkája iránt. Itt megjelenik a nagyfokú aktivitás, amely összemosódik a nem tudatosuló kimerültséggel. Úgy érzi nincs szüksége pihenésre vagy szemléletváltásra, valamint önmaga képes stabilizálni a helyzetét. A munkának élés olyan szakasza ez, ahol az egyén képes fejlődni és átlagon felül teljesíteni, ám ennek súlyos ára is lehet a későbbiekben. A kollégákkal jó viszony kialakítására törekszik, de nem fogadja el a túlzott lelkesedésből adódó problémákra való figyelemfelhívásokat. A tenni akarás és nyitottság jellemezi, ebből merít erőt a mindennapjaiban, ahol produktív és végtelenül elkötelezett. Olyan érzéseink vannak, hogy nincs semmire időnk, de mégis minden feladatot bevállalunk. Ebben a szakaszban kezd megbomlani a munka és magánélet egyensúlya. Ez a szakasz kezd elmúlni, mikor már biztosan mozgunk a munkahelyünken, ismerjük a kihívásokat és stabilnak érezzük a pozícióinkat.

– Realizmus szakasz.

Ezt a szakaszt nevezik a legjobb időnek egy munkahelyen. Itt motiváltak vagyunk, törekszünk a jó kapcsolatok megtartására a kollégákkal és elvégezzük a ránk kiosztott feladatokat. Nyitottak vagyunk az új feladatokra, proaktívan vetjük bele magunkat a feladatokba. Ez egy egészséges időszak, ahol már figyelsz a munka-magánélet egyenlő elosztására. Még nem mindig tudatosan, de már nézed azt, hogy annyi feladatot vállalj, amely a munkaidődbe beleférhet. Ennek tudatossága itt még nem egyértelmű. Az egyensúly keresése lehet csak látszólagos dolog, hiszen mire eddig a fázisig eljutottunk az értékrendünkben már lehetnek változások. A vezetőktől vagy a szervezettől kapott dicséretek hatására dolgozó még produktívabb, mint munkájában, mint a munkahelyi közösséggel. Az idő múlásával azonban a munkavállaló egyre jobban ráeszmél, hogy az irreális célokat felismerje, és ne törekedjen az elérésükre. Továbbra is a munkaidőt a szervezet céljainak elérésével tölti, de a sok túlóra és állandó teljesítménykényszer hatására már kezd besokallani és belefásulni az állandó hajtásba. Ekkor már elég lojális és elkötelezett a munkahelyéhez, munkájához, így tovább hajszolja önmagát.

– Stagnálás szakasz.

Az idő múlásával a teljesítmény nem emelkedik ebben a szakaszban. Ez frusztrálóan hathat a dolgozóra, ami hatással van a munka minőségére és a munkatársakkal fennálló kapcsolatra. A szakmai beszélgetések alkalmával a hibák elrejtése és azok megmagyarázása előtérbe kerül. Mindent támadásnak él meg és a konstruktív ötleteket sem fogadja el. A megfogalmazott kritikát, melyek az előbbi szakaszokba építő jellegűek voltak számára azok most teljesen átértékelőtek. Az ilyen beszélgetéseket kerüli, az erre tett próbálkozásokat elhárítja. Ebből adódóan a felülről érkező dicséretetek elmaradnak, a pozitív visszajelzések egyre ritkábban adnak újabb lendületet. Az eddig szárnyaló és lelkes munkatársat tovább terelik a kiábrándulás felé. A munkahelyi körülmények, melyek eddig ideálisak voltak számára már egyre inkább terhesek lesznek és állandóan panaszkodik miattuk. Tovább erősödik benne az állandó fáradtság és kimerültség állapota. Munkáját elégséges szinten végzi és nem is törekszik több energiát abba fektetni. Az eddig tanúsított produktív munkáhozállás eltűnik, nem keresi az új és közös megoldásokat a kollégáival. Lassan eltűnik a nyitottsága és érdeklődése, amivel eddig mindenki meg volt elégedve. Amennyiben kliensekkel foglalkozik, azokra csak a minimálisan szükséges időt áldozza, a támogatási potenciál csökken. A rutinszerűen végzett munka, az önigazolások keresése lassan a kiegészítés megjelenéséhez vagy kialakulásához vezet. Ebben a szakaszban már



erősen megjelenik a kiégés, melyet az egyén nem érzékel. Nem tudatosítja a rá leselkedő veszélyt, mint a depressziót vagy a szerhasználatot, inkább más magyarázatokkal leplezi azt.

– Frustrációs szakasz.

Munkahelyi teljesítmény itt már látványosan csökken, a kollégákkal kialakított kapcsolat romlása kézzel fogható. A feladatokra fordított idő növekszik az elvárt eredmény elmarad. A munkahelyen töltött idő alatt produktív tevékenység nem jellemző, inkább csak a kényszerű vergődés. A magánélet kezd megszűnni, privát szféra eltűnik. Az egyén saját dolgai és feladatai jelentéktelenné válnak, ami a kiégés melegágya lehet. Ezt érzékelheti a munkavállaló, de a bizonyítási kényszer ezt a felismerést elnyomhatja. A sorozatos kudarcok a munkában és a magánéletbe egy intenzívebb cselekvési irányba terelik az egyént. Mindenképp el akarja rejteni a világ elől gyenge teljesítményét, azonban erőtelesen megkérdőjelezi saját munkáját és számos esetben már nem hisz a szakmai hozzáértéséhez a hivatásában. Csalódásai és kudarcai gyakran a vele kapcsolatban lévő emberek ellen irányul, sok esetben a kollégáit támadja. Önbecsülése nagyon alacsony szinten lesz, negatív attitűd jellemezi az élet minden területén. Az idő múlásával egyre cinikusabbá és rosszindulatúvá válik, undort és haragot érez a munkája vagy a felettesei iránt. Munkabírása és megbízhatósága ekkor kritikusan alacsony, a külső segítséget pejoratív módon elutasítja. Családjával és barátaival töltött idő minimálisra szűkül, sok esetben eltűnik. Ennek hatására a valóságot nem érzékeli és csak az önigazolás kényszere hajtja.

– Apátia szakasz

A kiégés felé vezető út utolsó állomásához értünk. Ahogy a nevéből is látható itt a közönyösség, az érdektelenség, a kilátástalanság kapják a fő szerepet. Az egyre mélyülő érzelmi kitöréseit és negatív viselkedését már a nem tudja elrejtteni, de a segítséget nem fogadja el. Munkája az elégséges minimumot eléri, de a további tenni akarás nem látszik. Munkatársait már egyértelműen kerüli, a rábízott emberekkel nem foglalkozik. Elvesztette hitét abban, hogy változást tudna elérni állapotában. A sorozatos kudarcok hatására már semmilyen új feladatot nem vállal, új célokat nem tűz ki maga elé. Szakmai munkája monoton, minden újítást lendületet nélkülöz, feladatait sematikusán végzi. Ebből az állapotból a kikerülés segítség nélkül nem mindig lehetséges vagy nagyon nehéz. Szakember segítsége nélkül akár fizikai és mentális betegségek is megjelenhetnek. (Edelwich B., Georg E. B. 1980)

Egy másik modell Freudenberger és North félé, akik 12 lépcsős folyamatban határozták meg a jelenséget a kezdetektől a teljes kiégésig. A lépcsőfokok közt nincs nagy eltérés, nem mutatkoznak jelentős határvonalak. Az élethelyzettől, valamint a személyi jellemzőktől

függően különböző intenzitással jelentkezhetnek az egyes lépcsőfokokon. ( Hézser Gábor, 2001)

1. A bizonyítani akarástól a bizonyítási kényszerig;

Az egyén törekszik az ideális kép elérésére, amelyet legtöbbször a külső környezet vár el tőle. Ebben az esetben egy pozitív serkentést ad válaszul, melyet a személy egy további inspirációnak él meg. A bizonyítani akarásból így lesz bizonyítási kényszer, és ennek felismerése nem egyszerű feladat. Az tökéletesség mindenki számára egy pozitív dolog, viszont az eléréséhez számos áldozatot meg kell hozni. Az ember az életében nem csak a kihívásoknak akar megfelelni, hanem nagyon sokszor a saját ideálját akarja elérni.

2. Fokozott erőfeszítés;

Az ideálok eléréséhez célok kellene és ezek elérése egyfajta bizonyítási kényszerbe alakul át. Bizonyítani, hogy mennyire jó és nélkülözhetetlen vagyok a beosztásomban, rajtam kívül ezt nem tudja senki jól megcsinálni. Az ambíció kemény munkát követel tőlünk, ami a túlterheléshez vezet. Mindent mi akarunk megcsinálni és a kezünkbe akarjuk tartani az összes fonalat. Ilyenkor a feladatok delegálása nem történik meg, mivel félünk a kontroll veszteségtől. A túlhajszolt munka eredménye az lesz, hogy fáradunk és hibákat ejtünk, a megbízhatóságunk csökken a munka területén. A folyamatot kívülről szemlélve nem megfelelő megállapítást hozhatunk. Látszatra a munkavállaló szorgalmas, célratörő és ambiciózus, de valójában a kimerültség felé halad.

3. A személyes igények elhanyagolása;

A munkára fordított idő egyre több, azonban egy nap így is csak 24 óra. A szükséges időt ilyenkor magunktól vesszük el. Az „én idő” csökken, a magunkra és dolgainkra fordított idő átalakul munkaidővé. A nap végén még hazavisszük az elmaradt feladatokat, teendőket és folytatjuk a munkát amíg fizikailag bírjuk. A hivatalos elfoglaltságunk lesz a programunk a pihenés, kikapcsolódás vagy relaxálás helyett. Az ilyen túlhajszolt élet velejárója az egészségtelen étkezés, a mozgás hiánya és nem megfelelő minőségű alvás. Az idő múlásával már nem tudjuk mikor is vagyunk a munkahelyen és mikor otthon.

4. A személyes igények és konfliktusok elfojtása

Eljött az a pont, amikor az egyénben tudatosul, hogy valami nem jól működik a szervezetében. Az állandó fáradtság, kimerültség komolyan elkezd foglalkoztatni, de ebben a helyzetben még a külvilág elöl, rejtegeti. Magában már kezd megformálódni, hogy változásokra van szükség a következő periódusba. Az egészség, mint az egyik, ha nem a legfontosabb dolog az ember

életében már megér egy változást. Sok esetben a jelenlegi labilis egészségi és morális állapotát a munkavállaló felettesére vagy kollégáira hárítja, így leplezve saját felelősségét. A túlzottnak is betudható tevékenységek, mint a hétféje végig alvása vagy a túlzott sportolás csak rontja fizikai állapotát. Az ilyen nem rendszeres és megterhelő aktivitások során a test teljes kimerültséggel reagál, az erre adott válaszok után megjelenhetnek a súlyos betegségek is.

#### 5. Az értékrend megváltozása

Az eddigi lépcsőfokok megjárásával az egyén már minimalizálta vagy elhagyta saját szükségleteit, ami értékrend zavarral párosult. Itt már odáig jutott, hogy társasági kapcsolatait minimalizálja, emberi kapcsolatait lassan elveszíti. Ítéző és érzékelő képessége felborul, deformálódik és a régi ismeretségei eltűnnek. Feladja egykoron virágzó kapcsolatát barátaival, csoporttársaival és mindazokkal az emberekkel, akikkel egykoron közösen szórakoztak vagy bármiben számíthattak egymásra. Az egyedülállók a magány csapdájába szorulnak, míg a családok eltávolodnak szeretteiktől. Eljutunk odáig, hogy környezetünk segítő kezeit is támadásnak vesszük, ellenségesen reagálunk és tovább süllyesztjük magunkat az izolációs mocsarunkba.

#### 6. A fellépő problémák tagadása

Elértük azt a pontot, ahol már a körülöttünk lélegző világ eltűnik a szemünk elől, és a saját teljesítménykényszerünk rabjává váltunk. A társadalmi, politikai és közéleti dolgok nem érintenek meg minket, mint azelőtt, csak a feladat elvégzése érdekkel minket. Célunk tovább hajszolni magunkat a cél felé és ügyesen elrejteti kimerültségünket a világ elől. A körülöttem lévő segítő szándékokat elutasítod, sokszor idegesítőnek vagy lustának találod a többieket, akik tisztában vannak a valós állapotoddal. Látják, hogy intoleráns viselkedésed miatt a kapcsolat megromlik vagy megszűnik a világgal. Makacsul tagadom a saját állapotom és kibúvókat keresek az igazság felvállalása helyett. Itt már nem elég egy átpihent hétféje, vagy egy kis plusz idő, hogy összeszedjem magam.

#### 7. Visszahúzódás

Nem hatnak az egyénre a világ eseményei, teljesen elhatárolódik a közösségi élettől. Családtagjai inkább idegesítik, mint erőt és lendületet adjanak a mindennapok nehézségeiben. A munkatársakkal az eszmecsere elmarad, az érzelemcsere eltűnik. Szélsőséges gondolatok jelenhetnek meg az egyén világában, ilyenkor nem ritka az öngyilkosság, mint megoldás megjelenése. A teljes visszahúzódás miatt a magánytól való félelem lesz úrrá, az egyedül maradás komoly kockázatot jelent. Az erős érzelmi hatások nem érdeklik, szinte semmi sem vált ki belőle együttérzést, a társaság élménye csak álom, inkább a magányt választja.

## 8. Magatartás- és viselkedésváltozás

A felső lépcsőfokokat elérve az ember lassan kezd megváltozni. Cinikusabb és agresszívebb lesz, amit a közvetlen környezetére vetít ki. A kívülről érkező kritikus hangok kizárásra kerülnek, befogadásuk sem történik meg. A körülöttünk létező világra érzéketlenné váltunk, az empátia már nem tartozik a szókészletünkbe. Már nem csak az értékrendem vagy a gondolataim változtak meg, hanem a tevékenységeim is. Eddig ismeretlen magatartásformák jelennek meg, viselkedése szélsőségessé válik. Ebben az állapotban a kívülről érkező gondoskodást vagy segítséget destruktívan és számtalanszor inkább közönyösen kezeli.

## 9. Deperszonalizáció, identitásvesztés

A következő lépcsőfokok elérésénél egyedül nem tudunk megküzdeni az állapotunkkal, szakszerű segítségre lesz szükségünk. A szakszerű segítséget itt kiemelném, nem elég az ismerősöktől kapott praktika vagy ötletelgetés.

Az egyén önérzékelő képessége ezen a lépcsőfokon eltűnik, belső világunkkal megszűnik a kapcsolatunk. A veszélyérzet eltűnik, a saját testünket idegennek érezzük. A kiüresedés teljesen úrrá lesz rajtunk és teret nyitunk a függőségeknek. Alkohol, drog, szerencsejáték vagy filmnézés, mindegy mi csak a valóságot ne érzékeljük.

## 10. . Belső üresség

A belső pusztulás teljesen egészében megjelenik az egyénnél. A remény, öröm vagy az elégedettség hiánya mutatkozik meg, a kétségbeesés és magány formájába. A magatartásformáink melyeket az utóbbi időben felvettünk magunkra az önpusztítás felé terelnek minket. Az itt megjelenő önpusztító viselkedésünk tulajdonképpen egy utolsó segélykiáltás a realitás visszaszerzésére. Itt akarunk üzeni a világnak és magunknak, hogy segítségre van szükségünk. Sokan fordulnak ilyenkor különböző önpusztító szerekhez, mint az alkohol vagy a kábítószer. Hajlamosak vagyunk ilyenkor túlnenni magunkat. Megjelennek a pánikrohamok, állandó félelem lesz rajtunk úrrá. A rajtunk levő nyomás óriási, amit elviselni hosszútávon lehetetlen.

## 11. Depresszió, szuicid veszély

A depresszió, hivatalosan: súlyos depressziós zavar (major depressive disorder, MDD) egy több hétig tartó lehangoltság jellemző. Kísérheti önbizalomhiány, lelkesedés megszűnése és ok nélküli fájdalmak. Az ilyen traumában szenvedők 2-8%-nál öngyilkossági kísérlet is előfordul. A betegség jelentősen befolyásolja az egyén mindennapjait, a munkáját, viselkedését és egészségét is. Világlátásunk és az élethez kapcsolódó érzések beszűkülnek, a sötétség mindent

elborít. Családi kapcsolataink felbomlanak, az élet értelme egy szűk helyre koncentrálódik, az ágyból már ki sem akarunk kelni. Amikor valaki a kiégés lépcsőfokain eljut a depresszióig, az nagyon mélyen szenved, véget nem érő gyöttrő fájdalmat él át.

## 12. Teljes kiégettség, pszichoszomatikus veszélyeztetettség

Eddig a pontig nem sokan jutnak már el, mivel érkezik hozzájuk kellő segítség a betegség kezelésére. Ez itt már a teljes kiégés, amely felőrölte lassan az egész testet és lelket. Ekkora már fájdalmas testi és lelki terhek gyötörnek, képtelenek vagyunk tiszta fejjel gondolkodni. Az állandó felügyelet és támogatásra szorulunk a nap minden részében. A pszichoszomatikus betegségek gyakori formái jelenhetnek meg mint a gyomorégés és gyomorpanaszok, nőgyógyászati betegségek, bőrbetegségek, szív és érrendszeri zavarok, asztma, infarktus vagy alvás és evészavarok. Láthatjuk, hogy ezt a lépcsőfokot elérve csak szakorvosi kezeléssel és nagyon sok odafigyeléssel tudjuk hatékonyan kezelni.

A leírtak alapján láthatjuk, hogy az ilyen jellegű folyamat veszélyes és kerülendő. Az időben történő felismeréssel a jelenség megelőzhető, orvosolható. A munkahelyi vezetés és a munkaközösség is egyaránt érdekelt a megoldásban, hogy a legsúlyosabb tüneteket minél inkább elkerülje (Ónody, 2001). A bemutatott felosztások és megfogalmazások mentén haladva világossá válik számunkra a kiégéshez vezető út és annak mérföldkövei. Az érintettel beszélgetve, már felismerhetjük a szakaszokat vagy lépcsőfokokat melyekre reagálnunk kell. Mindennapjainkban bizonyosan elérjük a lépcsőfokok egy részét, hiszen egy kis önismerettel rendelkezünk. Amikor a jelentkező tüneteket érezzük magunkon és ezek rövid ideig tartanak még nincs nagy veszély. Azonban mikor a tünetek és a lépcsőfokok egymásra épülnek, már segítségre és szemléletváltásra lesz szükségünk. A segítséget nem kérő ember lehet, hogy maga sincs tisztában a jelenlegi státuszával, hiszen ezeket a változásokat ő másként éli meg. Gondoljunk bele, hogy valaki már eljutott a 7. lépcsőfokig és éri egy családi tragédia. Az amúgy is beszűkült és visszahúzódt ember nem érzékeli a veszélyt, és még mélyebbre kerülhet. A kutatások és tapasztalatok alapján a 3. és 4. lépcsőfokot mindenki könnyen elérheti, úgy hogy nem is veszi észre. Igazi és számunkra káros hatások az 5. és 6. lépcsőfokok állandósuló tüneteivel kezdenek veszélyt jelenteni.

## 2.2. A stressz kialakulás és hatásai.

A kiégés jelenségének kialakulási okaként a nagyfokú és állandó stresszt említhetjük meg elsőnek. A stressz, azaz generális adaptációs szindróma (Selye,1936) XX. században került meghatározásra Selye János által, amit a Nature magazinban (alapítva 1869) megjelent írásában említett. Ez a tanulmány a szakirodalomban talán legtöbbet idézett publikáció lett.

A stressz a szervezet nem specifikus válasza bármilyen igénybevételre. (Selye,1983). A stressz szó (stress) feszültséget jelent az angolban és a latin strictus (szoros) szóból származik. A generális adaptációs szindróma (GAS) amely később biológiai stressz-szindróma néven vált közismertté három szakaszt említ:

- Alarm reakció: a szervezet felkészül a válaszra,
- Ellenállási szakasz: a szervezet védekezik,
- Kimerülés szakasz: a szervezet belefárad a védekezésbe.

Két fogalom meghatározása nagyon fontos a jobb megértéshez. A stressz, és a stresszor. A stressz lényegében az egyén és környezete kölcsönhatása (Selye 1964), a stresszorok pedig a környezeti ingerek (Selye 1964). A stressz lehet negatív és pozitív is hiszen „A stressz életünk sava borsá” (Selye 1976).

- Eustressz: elősegíti a fejlődést és a kívánt nagy teljesítményt. A „jó stressz” hatása az emberre pozitív, előnyeit sok mindenben tudjuk kamatoztatni, ezek lehetnek:
  - a gyors helyzetfelismerés,
  - a problémamegoldás,
  - a kreativitás,
  - a nagy teljesítmény elérése.
- Distressz: hosszabb távon fizikai és lelki problémákat okozhat. A „káros stressz” hatása rendkívül veszélyes és hosszantartó problémákat eredményez:
  - fásultság és kimerültség,
  - mély depresszió,
  - károsítja a szívet és az érrendszert,
  - gyengíti az immunrendszert.

A stresszoroknak nagy jelentősége van és életünk minden területén megjelennek, így a családban, a munkahelyen, a baráti kapcsolatokban vagy akár a szabadidős tevékenységek alatt. A témához kapcsolódóan a munkahelyi stresszorokról tennék említést, amely befolyásolja a munkavégzést és az egyén mentális és fizikai egészségét. Cooper és Marshall (1976) alapján:

- A munkával kapcsolatos stresszorok:
  - munkafeltételek,
  - alacsony vagy túlterhelés,
  - technológia változások követése.
- A szervezetben betöltött pozíció stresszorok
  - szerep konfliktus,
  - felelősség más dolgozókért,
  - karrierfejlődés,
  - szervezeti légkör,
  - alacsony fizetés.
- A szervezeten kívül betöltött pozíció stresszorok:
  - családi és munkahelyi szerepek összeillesztése,
  - társadalmi problémák,
  - anyagi problémák.

Életünk nagy részét a munkahelyünkön töltjük. Az itt eltöltött idő minősége egész életünkre hatással van. Egy jó légkörben végzett munkatevékenység pozitívan hat az emberre még akkor is, ha közben számos problémával kell megküzdenie. A jó munkahely néhány ismérve:

- tiszteli és elismeri a dolgozóit,
- megfelelő ütemben és arányban terheli a munkavállalókat,
- jól kezeli a különböző életszakaszok sajátosságait az embereinél,
- folyamatos képzést, tanulást biztosít a dolgozóinak.

### **2.3. A kiégés elkerülése**

Az előzőekben röviden megismertük a kiégés szindrómát és annak fogalom béli meghatározásait, a stresszt, mint egyik kiváltó okot. Most a kiégés felismerésére, majd elkerülésére világítanék rá. Véleményem szerint akkor tudunk hatékonyan segíteni, ha a megismert szakaszokat, lépcsőfokokat a mindennapokban is fel tudjuk ismerni. Fel kell

készítenünk önmagukat, hogy életünk bizonyos szakaszaiban szembejön velünk a kiégés, mint jelenség. Tudatosítanunk kell, hogy mi is kerülhetünk ilyen helyzetbe nem csak a kollégáink vagy ismerőseink. A különböző szakaszokban a kezelés módszerei eltérőek:

- Idealizmus szakasz - a valós helyzet felismerése és arra fókuszálása, a reális célok megfogalmazása.
- Realizmus szakasz – a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése.
- Stagnálás szakasz - szakmai és csapatépítő tevékenységek megtartása a folyamatos monitorozás mellett.
- Frusztráció szakasz - pozitívumok és előnyök kiemelése a megfelelő irányú változás irányának megadása érdekében.
- Apátia szakasz - szakember segítségével új irányok meghatározása a realitások figyelembevételével.

A kiégés egy másik szemlélet szerint 12 lépcsőfokból vagy fázisból áll és ezek előre haladtával már szakember segítségére is szükség lesz. Legfontosabb, mint számos betegségnél a felismerés, valamint az időben történő megfelelő reakciók. Lássuk meg, ismerjük fel és tegyünk ellene:

1. A bizonyítani akarástól a bizonyítási kényszerig.

Mikor észreveszed, hogy bizonyítási kényszered mindent maga mögé utasít, akkor határozd meg a saját életritmusod és alkalmazkodj az új helyzethez.

2. Fokozott erőfeszítés.

Elfogy körülötted a levegő, nem tudod időben teljesíteni a feladataidat, a fáradtságtól már nem látod, mivel kell foglalkozni a munkádba, akkor vedd észre, hogy váltani kell. Delegáld le a feladatok egy részét, törekedj az eredményességre apró lépésekkel és csökkentsd a rád eső terheket.

3. A személyes igények elhanyagolása.

A felismerés, hogy szükségünk van minőségi kikapcsolódásra és pihenésre az elfogadható egyensúly elérése érdekében a munka és magánélet között már jó irányt adhat. Tervezés segíthet, mely kezdődik a napi tevékenységek sorával, majd folytatódik a heti, havi előrelátó beosztással, amely segít minket az elveszett egyensúlyi állapot elérésében.

4. A személyes igények és konfliktusok elfojtása.



Az első teendőnk a szervezet jeleinek komolyan vétele és egy megoldási terv elkészítése. Fontos, hogy tervezzük meg és osszuk be időnket úgy, hogy a pihenés és fizikai aktivitás folyamatos legyen. Ezzel elkerülhetjük a túlhajszoltságot és a nem megfelelő mennyiségű és minőségű pihenést, alvást. Amennyiben szükséges órára lebontva tervezzük meg az edzés és az alvás idejét minden napra.

#### 5. Az értékrend megváltozása.

Hatalmas dolog, hogy kimondjuk az értékrendünk már nem megfelelő. Kritikusan állítsunk fel újra a számunkra elfogadott értékrendet, amit elveszítettünk. Rakjuk sorrendbe a részünkre fontos dolgokat és készítsünk tervet, hogy kövessük azokat. A számunkra megfelelő lépéseket tegyük meg annak érdekében, hogy kielégítsük valós szükségleteinket az értékrendünk területén.

#### 6. A fellépő problémák tagadása.

A mostani állapotunkban a legnagyobb segítség, ha kimondjuk az eltagadott valóságot. Beszéljünk a helyzetünkről, világítsuk meg a problémáinkat. A túlterhelést mindenképp csökkenteni kell, oly módon, hogy az tartós legyen. Ne csak egy rövid időre, mert a visszaesésnek nagy a veszélye ebben a helyzetben. Ezen a ponton már bizonyos tevékenységet el kell hagynunk, még ha azok oly fontosak is nekünk, mert különben teljesen kimerülünk.

#### 7. Visszahúzódás.

Az emberi kapcsolatok megerősítése, a társak és barátok újbóli megtalálása. A bezárt önmagunk újbóli kinyitása egy régen már jól ismert világ előtt. Egy közösen eltöltött este a családdal vagy egy kellemes beszélgetés a régi barátokkal kiemelhet a magányunkból. Be kell vallanunk saját magunknak, hogy életünk során szükségünk van a társas interakciókra, az emberi kapcsolatokra.

#### 8. Magatartás- és viselkedésváltozás.

A felismerés, hogy a családtól kapott gondoskodás nem negatív kritika, a differenciálás pedig nagy érték. Fel kell ismernünk a saját változásunkat és a negatív attitűdöket el kell hagynunk. A pozitív dolgokat lássuk meg és fogadjuk be azokat. Ezekkel az energiákkal fogjunk neki az életünk következő időszakának.

## 9. Deperszonalizáció, identitásvesztés.

A felismerés után egy szakember felkeresése. Ne várjunk a csodára és ne adjunk több időt a jelenlegi állapotunknak. Az időben érkező segítséggel jó esélyünk vagy a krízis normalizálására, a megfelelő út megtalálására. Megtalálni a kivezető utat a lehető leggyorsabban ebből a lejtmenyből.

## 10. Belső üresség.

Menetelésünk e lépcsőfokán is szakember segítségére lesz szükségünk. A felismerés, hogy rossz irányba megyünk, mindenképp egy lépéssel előrébb visz minket a gödörből való kijutáshoz. Erősítjük az önérzetünket, tegyünk fel kérdéseket magunknak és válaszoljuk is meg azokat az ürességünkkel kapcsolatba. A válaszokban ott rejtőzhet a megoldás, amit a megfelelő segítséggel értelmezni is tudunk majd.

## 11. Depresszió, szuicid veszély.

Ebben az állapotban a gyors szakorvosi segítségnek életmentő funkciója van. A megfelelő kezelést a pszichiáter tudja biztosítani a beteg számára. Az ilyen esetek nagy százalékában gyógyszeres kezelés nélkül a betegség nem gyógyítható. Itt már szükség lesz egy olyan közegre, társaságra, aki a beszűkült tudatú egyénre tud figyelni és támogatni minden lépését. A nap minden percében elérhető önzetlenül képes támogatni, annak ellenére, hogy a betegségben szenvedő elutasít mindent. Számtalan eset történt már, hogy valaki egy teljesen megmagyarázhatatlan helyzetben életét veszíti a depresszió alatt. Ezért fontos a segítő kezek és szemek folyamatos ébersége.

## 12. Teljes kiégettség, pszichoszomatikus veszélyeztetettség.

Elértük a lépcső csúcsát és itt már mindenképp változtatnunk kell. A gyorsan érkezett szakorvosi kezelés hatására már eljuthatunk arra a szintre, amikor felismerjük a szindróma életveszélyes mivoltát. Elsőnek önmagunknak kell bevallani jelenlegi állapotunkat tisztán és őszintén annak érdekében, hogy a gyógyulást és stabilitásunkat a lehető legrövidebb idő alatt elérjük.

Az egyik ilyen preventív módszer Bagdy Emőke pszichológustól származik, aki ezeket pszihopreventív teendőknek nevezi (Bagdy, 2004):

1. jól funkcionáló („egészséges”) személyekkel barátkozni;
2. elkötelezett kollégákkal a hivatástudat erősítése;

3. valamely elmélet mellett ésszerű elköteleződés;
4. stresszcsökkentő, önsegítő technika alkalmazása;
5. környezeti stressztényezők tudatosítása, csökkentése;
6. önértékelés egyensúlyának gondozása, elköteleződés;
7. a szakmai szerepek, elvárások időnkénti felülvizsgálata;
8. személyes önismereti és önfejlesztő út keresése (olvasással és tréningekkel);
9. szabadidő és magáncélú idő kigazdálkodása, a vezető figyelme a szabadságotra;
10. a kliensekkel való kapcsolat fegyelmezett szabályozása;
11. a reménység gondozása (folyamatos ébrentartása) a munkatársi eszmegbeszélésekkor;
12. a szakmai tevékenységhez időnként külső szupervizor biztosítása a vezetés által.

A munkahelyen az egyén motivációját a munkahelyen jelenlévő általános motiváció is segíti. Ilyen helyeken a dolgozó megkapja a fontosságának visszaigazolását, az autonómiát, valamint a fejlődés lehetőségét. Az anyagi és erkölcsi megbecsülésen túl, a vezetőség figyelemmel kíséri munkáját és közbelép az esetleges túlterheltség szabályozása érdekében. A munkahelyi beszélgetések és a napi kapcsolatokon keresztül az egyén jelezheti problémáit, hangulati változásait és esetleges a teljesítményének csökkenését. Ma már megtalálhatóak a különböző tünetbecsülő kérdőívek melyek segítségével jelezhető és kimutatható a kiégés kezdeti szakasza.

Ilyen teszt lehet egy általános kérdőív (The MBI-General Survey) amely a kormányintézmények, adminisztrációs jellegű munkát végzők vagy a hadseregben dolgozók számára jelezheti a kiégés megjelenését és fokát.

Egy másik lehetőség a megelőzésben, amely a munkáltatón is múlhat. Hazánkban a fizetés nélküli szabadság ismert fogalom és a Munka Törvénykönyve szabályozza. Az alkotói szabadság - Sabbatical Year - nálunk még nem elterjedt, de vannak olyan külföldi vállalatok hazánkban, akiknél ez a lehetőség adott. A világ számos területén, mint Nyugat Európa vagy Észak Amerika egyre népszerűbb, ami egy hosszú munkamentes időszak. Eredete a héber „sahabbat” szóból származik és bibliai vonatkozása is van. A hetedik évben a termőföldet nem vették be és egy éven át a föld pihent. Angolszász területen a nagyvállalatok közel 20% használja a dolgozóinak védelme érdekében. Általában ez az időszak 2-7 hónap között van, és fizetés nem mindig jár érte. Van, ahol 5-7 ledolgozott munkaév után a dolgozónak jár egy ilyen

hosszabb munkanélküli időszak, amikor fizetést is kap. Ennek háttérében az áll, hogy a munkavállaló egy hosszabb pihenés után jobban teljesít a végzett munkájában, amit előtte már rutinszerűen csinált. A fásultság és a túlzó rutin a feladatokban hátráltató jelenség és a mai túlhaszolt világban évek után mindenki elfárad. Az alkotói szabadságot az egyén kreatív feltöltődésére, a pozitív energiák újratermelésére, és új tapasztalatok megszerzésére használják. Az eddigi tapasztalatom szerint nálunk a fizetetlen szabadságot csak bizonyos vezetői réteg tudja igénybe venni, hiszen a magas fizetésből többet lehet félretenni. Ezalatt végzik az elmaradt képzéseiket, nyelvet tanulnak, vagy olyan dolgot csinálnak, amit a munka mellett nem lehet. Ez a kiegészítő megoldás egy jól megtervezett variációval ahol mindenkinek adott a „B” terv, lehet előnyös mindkét fél számára. Azonban a veszélyek is megvannak, így alaposan és körültekintően kell kezelni ezt a számunkra még nem széles körben ismert prevenció megoldást.

Amennyiben a kiegészítő jeleit egyértelműen észleljük, vagy bizonyos jeleit azonosítjuk, vegyük komolyan a felismerést. A folyamat korai szakaszában egyszerű eljárásokkal és módszerekkel tudjuk kezelni és nem kell azonnal egy szakemberhez rohanni. Figyeljünk a fizikai tünetekre, amikor valaki állandóan fáradt, folyton betegsége panaszok. Megjelenhetnek a negatív érzelmi megnyilvánulások, mint a lehangoltság, a magányosság vagy a mások és magunk iránti türelmetlenség vagy a szociális érzékenység hiánya. A mentálisan kimerült ember negatív életségképe és a munka iránti ellenséges megnyilvánulásai már egy komolyan beteg személyre utalhatnak. A különböző foglalkozásokban és munkahelyeken dolgozók körében a kiegészítő szenvedők aránya eltérhet, de adott esetekben egy munkahelyen ez az arány 30-40 % is lehet. Számos kutatás és tanulmány jelent meg a kiegészítő megelőzéséről és kezeléséről így összességében elmondhatjuk, hogy az egyén felkészültsége és megfelelő szintű ismerete a szindrómáról segít ezekben a folyamatokban. Az egyénre fókuszáló prevenció jelentőségét nem is vitathatjuk, azonban óvatosságnak is kell lennünk abban, hogy ne csak az egyén legyen felelős a saját kiegészítőért. A prevenció része lehet az adekvát önismeret, a társas támogatás, az erős értékrendszer, de fontos a megfelelő pihenés, a testmozgás és a szűrő vizsgálatokon való részvétel is. A kiegészítő évek, évtizedek alatt alakul ki, így fontos a tervezett elkerülése és állandó monitorozása, mint az egyén, mint a közösség részéről.

### **3.Saját vizsgálat**

#### **3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek**

3.1.1. Elsődleges céloom, hogy bizonyítást nyerjen az, hogy a fokozottan terhelt katonai alakulatoknál az öt éves szolgálati idővel rendelkezőknél előfordul a kiégés, mint jelenség.

3.1.2. Keresem azokat az információkat, amelyek megmutatják, hogy a kiégés nem nemhez kötött.

3.1.3. Hipotézis 1: A Magyar Honvédség erősen leterhelt alakulatainál a kiégés tünetei már öt év szolgálat után megjelenhetnek, amelyek negatívan befolyásolhatják a katonák teljesítményét és hadrafoghatóságukat.

3.1.4. Hipotézis 2: A Magyar Honvédség szervezeténél a kiégés jelensége nem köthető nemhez, inkább a nem optimális munka-szabadidő egyensúlyhoz.

#### **3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne**

Kutatásomat egy adott helyőrségben végeztem és nem a Magyar Honvédség teljes állományában, így ebből adódhatnak pontatlanságok. Kutatásom eredményét nem vetíthetem a Magyar Honvédség teljes állományára, hiszem ilyen átfogó vizsgálódást nem végeztem. Dolgozatomban arra szeretnék rávilágítani, hogy a kiégés szindróma már a honvédségnél szolgálatot teljesítőknél is megjelenik, úgy ahogy számos más munkakörben. A mai világban ez a jelenség már elterjedt, amelyre választ kell, hogy adjunk.

#### **3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása**

##### **3.3.1. Adatfeldolgozás során alkalmazott módszerek.**

Pearson korreláció

Karl Pearson nevéhez köthető a korrelációs számítás, aki Francis Galton tanítványa volt, és az ő emlékére Pearson-féle r-nek nevezik. A korreláció a lineáris kapcsolat erősségének mérésére szolgál, melynek értéke „-1” és „1” közötti értéket mutathat. Ha értéke „1”, akkor a két változó kapcsolata egyenesen arányos, ha „0”, akkor független egymástól a 2 változó, ha „-1”, akkor a két változó összhangban van, de fordított az arányosság. A korreláció populációra

vonatkozó értelmezése csak akkor ésszerű, ha véletlenszerű a változók kiválasztása. Több megközelítés is létezik a korreláció értékből való következtetésre. Dolgozatomban Gullford alábbi érték meghatározásait veszem alapul.

Gullford, (1950)

- 0 : nincs lineáris kapcsolat
- 0.0-0.2 (-0.2-0) : gyenge, majdnem elhanyagolható kapcsolat
- 0.2-0.4 (-0.4- -0.2) : biztos, de gyenge kapcsolat
- 0.4-0.7 (-0.7- -0.4) : közepes, jelentős kapcsolat
- 0.7-0.9 (-0.9- -0.7) : magas korreláció, markáns kapcsolat
- 0.9-1.0 (-1 - -0.9) : nagyon erősen függő kapcsolat

### Keresztábla-elemzés

A keresztábla-elemzés széles körben elterjedt elemzési módszer, amely két vagy több változó közötti összefüggést vizsgál, illetve ezek kombinált gyakorisági eloszlását mutatja. Az elemzés egyszerűsége és a kapott információk könnyű értelmezhetősége óriási előnyt jelent mind a kutatók, mind a felhasználók számára, ezért az egyik leggyakrabban alkalmazott módszer. Az elemzés elvégzésével arra keresünk választ, hogy két nominális vagy ordinális változó kapcsolatban áll-e egymással.

Tehát a keresztábla egy olyan statisztikai technika, amely két vagy több változót ír le egyidejűleg egy olyan táblával, amely megmutatja két vagy több – korlátozott számú kategorizált vagy értéket felvevő változó együttes eloszlását. A keresztábla-elemzés segítségével két nominális, ordinális, illetve kategorizált metrikus változó összefüggését elemezzük. Másképp megfogalmazva a keresztábla-elemzés nem más, mint két gyakorisági elemzés együttes vizsgálata két nem metrikus változó esetében.

A keresztáblával kapcsolatos statisztikák közül talán a leggyakrabban használt a Pearson-féle Khi-négyzet statisztika, amely a két változó összefüggésének statisztikai szignifikanciáját méri. Ezen mutatószám alapján megállapítható, hogy van-e statisztikai összefüggés a két változó között.

A Khi-négyzet statisztika egyik fő jellemzője, hogy érzékeny a mintanagyságra, ugyanis a Khi-négyzet lineárisan függ a minta elemszámától, azaz ugyanolyan eloszlásoknál előfordulhat az a jelenség, hogy két változó alacsony mintaelemszámnál nem mutat szignifikáns eredményt, míg viszonylag magas elemszám esetén már igen. Ez a veszély a jelenlegi kutatásnál is előfordulhat, hiszen 49, illetve 54 fő nem nevezhető magas elemszámnak.

Phi együttható, Cramer féle V együttható

A  $2 \chi$  statisztika két diszkrét változó függetlenségét teszteli,  $H_0$  -esetén függetlenségről beszélünk, a próbastatisztika értéke 0 közeli. Ha  $2 \chi$  pozitív értéket vesz fel, akkor minél nagyobb az érték, annál nagyobb a függés mértéke is. Mivel a statisztika értéke függ az elemszámtól és szabadsági foktól is, értelmezhetőbb mérőszámok kerültek kidolgozásra. A Phi együttható értéke 0 és 1 közötti tartományban van, ahol „0” a függetlenség jele, és minél magasabb az érték annál szorosabb a kapcsolat. A Cramer féle V együttható esetén szintén a „0” érték lesz a függetlenség jele. Amennyiben 2 sorunk vagy oszlopunk van, akkor ennek értéke megegyezik a Phi értékkel.

Mann-Whitney próba

A statisztikában a Mann-Whitney próba a kétmintás t-próba nem parametikus megfelelője, amelyet nem normál elosztás esetén használunk. A teszttel a nullhipotézist vizsgáljuk, ami azt jelenti, hogy a két minta egyazon populációból származik

A Mann-Whitney-próba ténylegesen a két független minta mediánjának egyenlőségét teszteli, ahol: X és Y a két független minta, melyekben az elem számok nem feltétlenül egyeznek meg. A próba működése azon alapul, hogy a két független minta egyesítésével nyert új mintát rendezve, az eredeti X és Y mintára visszavetített rangszámok átlagai hasonlóak. Ha az egyik minta nagyobb eredeti minta értékekkel szerepel, akkor az egyesített rangsorban is magasabban helyezkedik el (nagyobb rangszámokkal szerepel), ez azt jelenti, hogy a mediánja is nagyobb.

Az SPSS-ben is elvégezhető a próba, ekkor a Ranks táblázat utolsó oszlopa azokat a rangszámösszegeket mutatja, amelyet a két csoport közti eltérés nagyságát mérik. Ha  $p > 0,05$ , akkor elfogadjuk, hogy nincs eltérés, míg ha  $p < 0,05$  akkor megállapíthatjuk, hogy van eltérés, azaz a két csoport eltér egymástól.

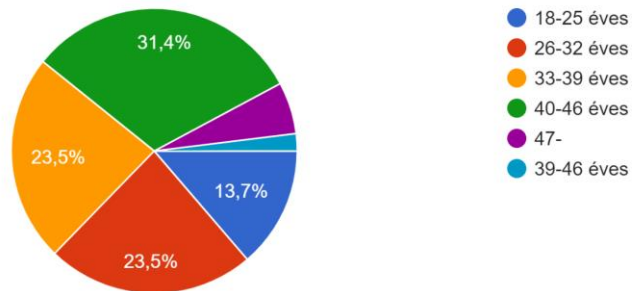
### **3.3.2. Kutatási módszerem kérdőívek kitöltésével és interjúk lefolytatásával végeztem**

A tünetbecsülő kérdőíveket Google űrlap segítségével bocsátottam rendelkezésre, így a felmérés lezárása után azonnal rendelkezésemre álltak az eredmények, illetve a kapott válaszokat az IBM SPSS Statistics 27 elemző program segítségével számos szempont szerint tudtam elemezni. Az elkészített kérdőíveket munkatársaimmal megosztottam és kértem, hogy minél többen vegyenek részt a kitöltésben, hiszen így realisabb képet tudunk szerezni. Egyben tájékoztattam őket, hogy a felmérés teljes mértékben önkéntes és anonim. A parancsnokomat előtte tájékoztattam a terveimről. Az első kérdőívet 2022 májusában 51 kollégám töltötte ki és segítette a kutatásomat, azonban a statisztikai adatok elemzése során 49 fő válasza került feldolgozásra, mert csak azok válaszait vettem figyelembe a végső elemzés során, akik minden kérdésre választ adtak. A férfiak 43-an a nők 6-an szolgáltatták a kért információkat számomra. A második tünetbecslő kérdőívet, amely több kérdésből állt, mint az első 2023 januárjában töltöttem ki a kutatásomban résztvevő jelöltekkel. A két teszt elkészítése között eltelt időt arra használtam, hogy mélyebben tudjam vizsgálni a jelenséget. Törekedtem arra, hogy a két tesztet lehetőleg különböző személyek töltsék ki a pontosabb eredmény érdekében. A második tesztet 54 kollégám töltötte ki. A férfiak 45-en a nők 9-en voltak. Az adatfeldolgozást Statistical Package for the Social Sciences, azaz SPSS programmal végeztem. Ennek a programnak a használatát konzultáción és otthoni gyakorlással sajátítottam el az eredmények kinyerése érdekében. Az SPSS a társadalomtudományok számára kifejlesztett statisztikai programcsomag, amely összetett adatbázisok gyors és hatékony feldolgozását teszi lehetővé. A program segítségével a hipotéziseimben megfogalmazott állításaimat kívántam elemezni. Minden esetben több vizsgálatot is elvégeztem, hogy az esetleges összefüggéseket megfelelően ki tudjam mutatni. A vizsgálatok során fény derült olyan információkra is, amelyek ugyan az általam felállított hipotézisekben nem képzik vizsgálat tárgyát, de egy esetleges további kutatás során érdemes lehet ezeket figyelembe venni és mélyebben elemezni. Ilyen például a megkérdezettek életkora szerinti vizsgálat, vagy annak vizsgálata, hogy a különböző szolgálati idő intervallumok szerint, hogyan alakul a kiégés mértéke.



Az első kérdőív 13 kérdésből állt, melynek első pontjai a kitöltők életkorát, nemét és szolgálati idejét kérdezték.

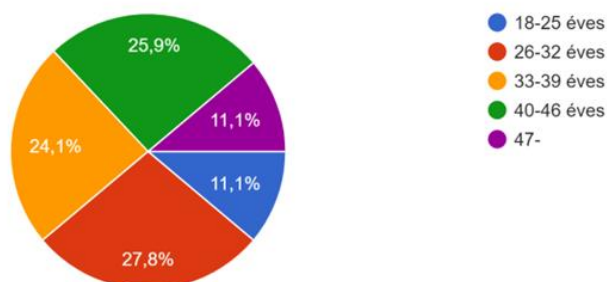
Hány éves?  
51 válasz



A megkérdezettek életkora közt nagyjából arányos megoszlás tapasztalható, a 40-46 éves korosztály volt a legaktívabb a válaszadásnál. A kapott eredmény megközelítőleg tükrözheti, a hadseregben szolgálok kormegoszlását.

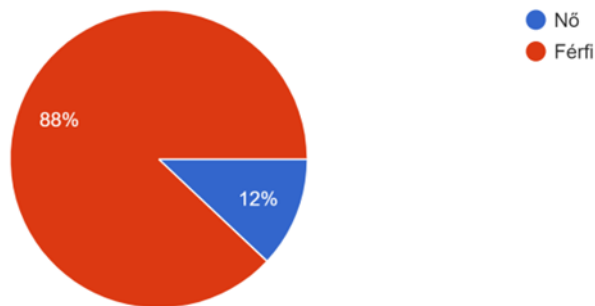
A második kérdőív 23 kérdésből áll, melynek első pontjai szintén a kitöltők életkorát, nemét és szolgálati idejét kérdezték. 54 fő megkérdezésével végződött a vizsgálat és kor megoszlás alapján szignifikáns különbség nem tapasztalható.

Hány éves?  
54 válasz



A második kérdés a megkérdezettek nemére vonatkozott, hiszen a vizsgálat egyik fő célja annak a vizsgálata is, hogy a nemek között tapasztalható-e eltérés a kiégés mértékével kapcsolatban.

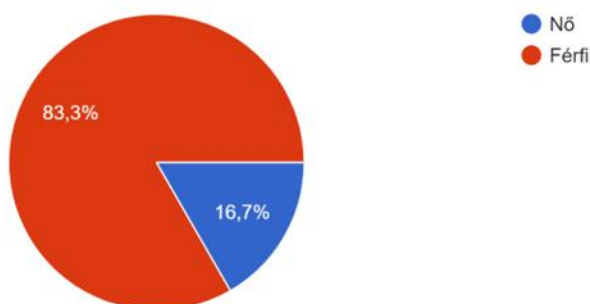
Neme?  
50 válasz



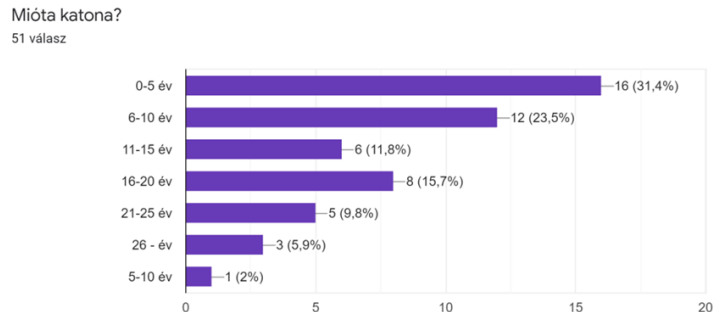
Az első felmérés során a megkérdezettek 12%-a nő, míg 88%-a férfi volt. A legújabb felmérések a nők arányát a 20% környékére teszik, de ez természetesen függ attól is, hogy milyen alakulatról van szó. A megkérdezett csoportban reális a fent kapott arány.

A második felmérés során a megkérdezettek 16,7 %-a nő, míg 83,3%-a férfi volt. Az interjúk elkészítése során figyelembe vettem a válaszadók nem szerinti arányát, és a kiválasztásnál szem előtt tartottam, hogy ennek megfelelően végezzem a mélyebb kutatásomat is.

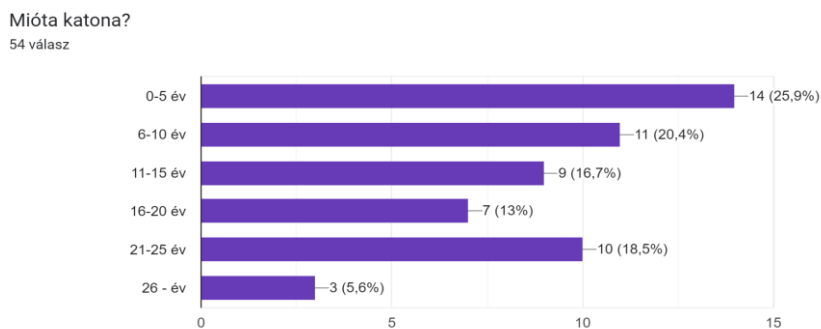
Neme?  
54 válasz



A kérdőív 3. kérdése mindkét felmérés során az eddig szolgálatban eltöltött időt vizsgálja, hiszen a vizsgálatnak a másik fő kérdése, hogy a kiégés mértéke az eltöltött idő függvényében hogyan változik, így erre az adatra nagy szükségem lesz a hipotézisem alátámasztásánál.



A második felmérés során nőtt azon válaszadók száma, akik 21-25 év szolgálati idővel rendelkeznek, a többi kategória viszont jelentős változást nem mutat. Mivel a hipotézis konkrétan az 5 év szolgálati időnél többel rendelkezőket vizsgálja, így ennek nincs számottevő jelentősége a jelenlegi vizsgálat során.



Az interjúk elkészítését 10 személy vállalta ebből 8 férfi és 2 nő. A megkeresést elsődlegesen azok körében kezdtem, akik valamelyik tesztet már kitöltötték, és alap szinten tudtak az általam kutatott témáról. Az interjúk elkészítése teljesen önkéntes alapon történt, a nevek és konkrét beosztások megadása nélkül. Ezt a munkahely speciális státusza megkívánja és a konkrét adatok a kutatásom eredményében nem relevánsak. Az interjúk idejét és helyszínét a munkahelyen kívül kellett kiválasztanom a már előzőekben említett okok miatt.

### 3.4. Eredmények

#### 3.4.1. Empirikus kutatás eredménye az 1. hipotézis alapján.

Az első hipotézis során azt vizsgáltam, hogy a Magyar Honvédség erősen leterhelt alakulatainál a kiégés tünetei már öt év szolgálat után megjelenhetnek, amelyek negatívan befolyásolják a katonák teljesítményét és hadrafoghatóságukat. Első körben a Pearson-féle korrelációt használtam az összefüggések vizsgálatára, amelyhez az SPSS programot használtam.

#### Pearson-féle korreláció

	Mióta	mérték
Pearson Correlation	1	,275
Sig. (2-tailed)		,055
N	49	49
Pearson Correlation	,275	1
Sig. (2-tailed)	,055	
N	49	49

A hipotézis vizsgálatához szükséges volt csoportosítani az „igen” és „nem” válaszokat, és aszerint a kiégés mértéket hozzájuk rendelni, hogy megfelelő módon mutassák a kívánt eredményt. A kutatás során vizsgáltam, hogy milyen kapcsolat van, illetve egyáltalán van-e kapcsolat az eltöltött szolgálati idő és a kiégés mértéke közt. A kiégés mértékét 10 eldöntendő (igaz, hamis) kérdés segítségével vizsgáltam. Ezen válaszok aránya határozza meg a kiégés mértékét. A kapott eredmények által 3 csoportra oszthatók a válaszadók: az első csoport, akik csak fáradtak, a második csoportnál már részben megjelenik a kiégés, mint probléma, a harmadik csoportnál pedig már olyan mértékű, hogy szakember segítségére lehet szükség. Az elemzés során 2 érték került összehasonlításra, a honvédség kötelékében eltöltött idő, illetve a kiégés mértéke, amelyek segítségével Pearson elemzést végeztem. A korrelációs együttható ebben az esetben 0,275. Ha Gullford megközelítését vesszük figyelembe, akkor a meghatározott sáv szerint (0.2-0.4) ugyan biztos, de gyenge kapcsolat áll fenn a 2 változó között.

A második felmérést követően, ugyanazt a módszert alkalmaztam, mint az első felmérés során. A kérdőív ugyan több kérdést tartalmazott, de a kiégés mértékére vonatkozó eredmények ugyanúgy 3 kategóriába lettek besorolva. A válaszok alapján kapott adatokkal szintén elvégeztem a Pearson elemzést. Kutatásomban azt vizsgálom, hogy az 5 éven túl szolgálók esetében jelentkezik-e nagyobb mértékben a kiégés, mint probléma, ezért megvizsgáltam, hogy a válaszadók körében szignifikánsan változott-e arány szolgálati idő tekintetében. Az első felmérés során az összes válaszadó 31,4%-a, a második felmérés során 29,5 %-a rendelkezett kevesebb mint 5 év szolgálati idővel, így ebből a szempontból a minta jelentős eltérést nem mutat.

### Correlations

	Mióta katona	Értékel és
Pearson Correlation	1	-,006
Sig. (2-tailed)		,965
N	54	54
Pearson Correlation	-,006	1
Sig. (2-tailed)	,965	
N	54	54

A vizsgálat eredménye -0,006, amit, ha szintén Gullford megközelítését figyelembe véve elemzünk, akkor (-0.2-0) gyenge, majdnem elhanyagolható kapcsolatot tapasztalunk.

A 2 vizsgálat eredménye ugyan különböző értéket adott, azonban egyik esetben sem beszélhetünk szoros kapcsolatról az eltöltött szolgálati idő és a kiégés variáns között. Tehát megállapíthatjuk, hogy a kiégés megjelenése nem, de legalábbis nem kizárólag függ össze a szolgálatban eltöltött idővel.

## Keresztábra

A keresztábra elemzés során a kevesebb, mint 5 éve szolgálók (1. csoport), illetve a több, mint 5 éve szolgálatot teljesítő katonák kiégésének mértékét hasonlítottam össze. A táblázat alapján megállapítható, hogy az 5 évnél kevesebb szolgálati idővel rendelkezők 62,5 %-a, semmiféle komolyabb problémával nem rendelkezik és 37,5 %-a csak fáradt, de nem tapasztalható a teljes kiégés jelei. Azok a válaszadók, akiknél már megfigyelhető a kiégés esetleges megjelenése, mint probléma, arányaiban lényegesen többen vannak abban a csoportban, akik 5 év feletti szolgálati idővel rendelkeznek, hiszen az ő csoportjukban 54,5 %-ban jellemző, míg a másik csoportban ez a megkérdezettek 37,5 %-ra igaz. Azok a válaszadók, akik a teszt alapján magas fokú kiégésben szenvednek és már szakember segítségére lenne szükségük 100 %-ban az 5 éven túl szolgálók közül kerültek ki, a csoporton belüli mértékük 9,1 %. Fentiek alapján az alap hipotézis helytálló, miszerint a kiégés tünetei a már legalább 5 év szolgálati idővel rendelkezőknél megjelennek.

### Mióta katona/kiégés mértéke keresztábra

	Nincs kiégés jele	Kiégés már megjelenik	Teljesen kiégett	
1-5 év szolgálati idő	10 <sub>a</sub>	6 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	16
Expected Count	7,2	7,8	1,0	16,0
% Mióta katona	62,5%	37,5%	0,0%	100,0%
% Mérték	45,5%	25,0%	0,0%	32,7%
% Összes	20,4%	12,2%	0,0%	32,7%
Residual	2,8	-1,8	-1,0	
Standardized Residual	1,1	-,7	-1,0	
6 – év szolgálati idő	12 <sub>a</sub>	18 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	33
Expected Count	14,8	16,2	2,0	33,0
% Mióta katona	36,4%	54,5%	9,1%	100,0%
% Mérték	54,5%	75,0%	100,0%	67,3%
% Összes	24,5%	36,7%	6,1%	67,3%
Residual	-2,8	1,8	1,0	
Standardized Residual	-,7	,5	,7	
Összes	22	24	3	49
Expected Count	22,0	24,0	3,0	49,0
% Mióta katona	44,9%	49,0%	6,1%	100,0%
% Mérték	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
% Összes	44,9%	49,0%	6,1%	100,0%

Ugyan az alap hipotézisemben arra keresem a választ, hogy az eltöltött szolgálati idő és a kiégés mértéke között áll-e fenn kapcsolat, azonban érdemes az összesített eredményt is megfigyelni, hiszen az adatokból egyértelműen látszik, hogy a válaszadók több mint fele esetében már megfigyelhető, hogy kezdődő problémák vannak, amelyek, ha nem kerülnek időben megoldásra a jövőben komoly problémákat okozhatnak. A kiégés mértéke nagyon gyorsan tud változni, hiszen az egyéneknek mind a magánéletükben, mind a munkahelyükön sok változással kell megküzdeniük, amelyeknek lehetnek pozitív, de negatív hatásai is. Ezek minden esetben változtatják a motivációs szintet és az attitűdöt.

A második felmérés eredményei tekintetében a keresztábra elemzés során szintén a kevesebb, mint 5 éve szolgálók, illetve a több, mint 5 éve szolgálatot teljesítő katonák kiégésének mértékét hasonlítottam össze. A kimutatás alapján az 5 évnél kevesebb szolgálati idővel rendelkezők 64,3%-a, míg az 5 éven túliak 67,5 %-a teljesen elégedett, nem jelentkeznek náluk a kiégés jelei. Ez az arány nagyon jónak mondható, hiszen a megkérdezettek több mint fele motiválható és proaktívan dolgozik. Ennek fenntartása komoly feladat, amit szem előtt kell tartani, hiszen mind munkavállalói, mind munkaadói szempontból az a legideálisabb, ha az emberek jó érzik magukat mindennapjaik során. Azok a válaszadók, akiknél már megfigyelhető a kiégés, mint probléma, nagyjából azonos arányban vannak függetlenül a szolgálatban eltöltött évektől. Azok a válaszadók, akik a teszt alapján magas fokú kiégésben szenvednek és már szakember segítségére lenne szükségük 100 %-ban az 5 éven túl szolgálók közül kerültek ki, a csoporton belüli mértékük 2,5 %, ami nagyon fontos kérdéseket vet fel, hiszen az ilyen egyén a környezetére is káros hatással van, környezetromboló hatása egy idő után a még motivált emberekre is negatív hatással lehet. Fentiek alapján az alap hipotézis nem helytálló, miszerint a kiégés tünetei a már legalább 5 év szolgálati idővel rendelkezőknél megjelennek, hiszen a második felmérés során kapott eredmények elemzése során azt tapasztalhatjuk, hogy az 5 évnél kevesebbet szolgálóknál nagyobb számban jelenik meg a kiégés, mint probléma. Arányaiban nem jelentős a különbség szolgálati idő arányában. Az 5 éven belül szolgálók esetében, olyan személy szerencsére nem található, akinél extrém kiégésről beszélhetünk, míg a több szolgálati idővel rendelkezőknél találunk ilyen egyént is.

### Mióta katona \* Értékelés Keresztábra

	Értékelés		
	Nincs kiégés jele	Kiégés már megjelenik	Teljesen kiégett
1-5 év szolgálati idő	9 <sub>a</sub>	5 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>
% Mióta katona	64,3%	35,7%	0,0%
% Értékelés	25,0%	29,4%	0,0%
% Összes	16,7%	9,3%	0,0%
6 – év szolgálati idő	27 <sub>a</sub>	12 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>
% Mióta katona	67,5%	30,0%	2,5%
% Értékelés	75,0%	70,6%	100,0%
% Összes	50,0%	22,2%	1,9%
Összes	36	17	1
% Mióta katona	66,7%	31,5%	1,9%
% Értékelés	100,0%	100,0%	100,0%
% Összes	66,7%	31,5%	1,9%

A vizsgálat során ugyan arra keresem a választ, hogy az 5 évnél kevesebb vagy több szolgálati idővel rendelkezőknél tapasztalható-e különbség, de érdemes megnézni, hogy a különböző intervallumokban milyen eredményeket kapunk. Az első felmérés adatai alapján azt az eredményt látjuk, hogy az 5 évnél kevesebbet szolgálók 62,5%-a esetében nem tapasztalható kiégés, és ahogy növekszik a szolgálatban töltött idő ez az arány romló tendenciát mutat. Ezen felmérés során a legproblémásabbak azok, akik 21-25 év közötti szolgálati idővel rendelkeznek, de már a 11. évtől látható, hogy jelentős változás van a kimutatott adatokban. Ahogy a Pearson-féle korreláció eredményéből látható volt az 5 éven belül és túl szolgálatot teljesítők körében nem, vagy csak gyenge kapcsolat mutatkozott. Ha ezt figyelembe véve megvizsgáljuk a keresztábra kimutatást, kijelenthetjük, hogy valóban gyenge a kapcsolat, ugyanis lényeges változás a trendben inkább a 10 éven túl szolgálók körében jelentkezik.



**Mióta katona \* Kiegész mértéke Keresztábla**

		Kiegész mértéke		
		Nincs kiegész	Kiegész már	Teljesen
Count		10	6	0
% 1- 5 év		62,5%	37,5%	0,0%
% Kiegész mértéke		45,5%	25,0%	0,0%
% Összes		20,4%	12,2%	0,0%
Count		4	6	2
% 6-10 év		33,3%	50,0%	16,7%
% Kiegész mértéke		18,2%	25,0%	66,7%
% Összes		8,2%	12,2%	4,1%
Count		3	3	0
% 11-15 év		50,0%	50,0%	0,0%
% Kiegész mértéke		13,6%	12,5%	0,0%
% Összes		6,1%	6,1%	0,0%
Count		3	4	1
% 16-20 év		37,5%	50,0%	12,5%
% Kiegész mértéke		13,6%	16,7%	33,3%
% Összes		6,1%	8,2%	2,0%
Count		1	4	0
% 21-25 év		20,0%	80,0%	0,0%
% Kiegész mértéke		4,5%	16,7%	0,0%
% Összes		2,0%	8,2%	0,0%
Count		1	1	0
% 26- év		50,0%	50,0%	0,0%
% Kiegész mértéke		4,5%	4,2%	0,0%
% Összes		2,0%	2,0%	0,0%
Count		22	24	3
% Mióta katona		44,9%	49,0%	6,1%
% Kiegész mértéke		100,0%	100,0%	100,0%
% Összes		44,9%	49,0%	6,1%

Lenti táblázat kimutatása a második felmérés során kapott adatokat szemlélteti és látható, hogy az összes megkérdezett átlaga alapján 66,7 % azok aránya, akiknél egyáltalán nem jelentkezik probléma, míg 33,4 % (31,5%+1,9%) kisebb, nagyobb problémákkal küzd. A 6-10 év, illetve 16-20 év közötti szolgálati idővel rendelkezők átlagon felül vannak elégedettség szempontjából, míg az összes többi kategória az átlag alatt helyezkedik el. A leginkább alul motiváltak a 11-15 év közötti szolgálati idővel rendelkezők. Tehát ezen felmérés során is tapasztalható, hogy nem az 5 év a választóvonal, hanem inkább a több mint 10 éves köteléssel rendelkezők esetében merül fel a kiegészítés valamelyik fokozata problémaként.

<b>Mióta katona * Értékelés Keresztábra</b>						
			Értékelés			
			Nincs kiegészítés jele	Kiegészítés már megjelenik	Teljesen kiegészített	
		Összesen	9	5	0	
		% 1- 5 év	64,3%	35,7%	0,0%	
		Összesen	8	3	0	
		% 6-10 év	72,7%	27,3%	0,0%	
		Összesen	5	4	0	
		% 11-15 év	55,6%	44,4%	0,0%	
		Összesen	6	1	0	
		% 16-20 év	85,7%	14,3%	0,0%	
		Összesen	6	3	1	
		% 21-25 év	60,0%	30,0%	10,0%	
		Összesen	2	1	0	
		% 26- év	66,7%	33,3%	0,0%	
			Összesen	36	17	1
			% Mióta katona	66,7%	31,5%	1,9%

## Phi és Cramers'V együttható

A első felmérés során a válaszadók szolgálatban eltöltött ideje és a kiégés mértéke között a Phi és Cramer's V mutatók alapján biztos, de gyenge kapcsolat figyelhető meg (0,276)

		Value	Approximate Significance
Nominal by Nominal	Phi	,276	,155
	Cramer's V	,276	,155
	Contingency Coefficient	,266	,155
N of Valid Cases		49	

Míg a második felmérés során kapott eredmények mutatói alapján 0,094-es értéket kapunk, ami egyértelműen azt mutatja, hogy nincs, vagy csak nagyon gyenge kapcsolat van az eltöltött idő és a kiégés mértéke közt.

		Value	Approximate Significance
	Phi	,094	,789
	Cramer's V	,094	,789
N of Valid Cases		54	

## Mann-Whitney próba

Az első felmérés adatai alapján elvégzett Mann-Whitney próba rangszámait figyelembe véve is arra a megállapításra kell, hogy jussunk, hogy nincs szoros összefüggés az 5 éven belül és túl szolgálatot teljesítők körében.

Ranks				
	Mióta katona	N	Mean Rank	Sum of Ranks
	0-5	16	20,13	322,00
	6-	33	27,36	903,00
	Total	49		

A p mutató 0,62-es értéke, mely alábbi kimutatásban látható, szintén megerősíti azt a megállapítást, hogy szignifikáns jelentőséggel nem bír a szolgálati évek száma, legalábbis nem az 5 év a választóvonal.

### Test Statistics<sup>a</sup>

	Kiegészítés mértéke
Mann-Whitney U	186,000
Wilcoxon W	322,000
Z	-1,869
Asymp. Sig. (2-tailed)	,062

A második felmérés alapján elkészített Mann-Whitney próba során kapott alábbi táblázatot elemezve, azt láthatjuk, hogy a 2 csoport között rang számok alapján nincs lényeges differencia, így egyértelműen kijelenthető, hogy nincs szoros összefüggés a szolgálatban eltöltött évek száma és a kiégés mértéke közt.

**Ranks**

Mióta katona	N	Mean Rank	Sum of Ranks
0-5 év	14	27,96	391,50
6- év	40	27,34	1093,50
Total	54		

Fenti állítást támasztja alá a p szám esetében kapott eredmény, hiszen 0,05 feletti érték esetén kijelenthető, hogy nincs szoros kapcsolat. Alábbi kimutatásban láthatjuk, hogy jelen próba esetén 0.876 -os értéket kaptunk.

**Test Statistics<sup>a</sup>**

	Értékelés
Mann-Whitney U	273,500
Wilcoxon W	1093,500
Z	-,156
Asymp. Sig. (2-tailed)	,876

### 3.4.2. Empirikus kutatás eredménye a 2. hipotézis alapján.

A második hipotézisem alapján a Magyar Honvédség szervezeténél a kiégés jelensége nem köthető nemhez, inkább a nem optimális munka-szabadidő egyensúlyhoz.

#### Pearson-féle korreláció

Az első alkalommal megkérdezett 49 főből 43 férfi és 6 nő válaszai alapján készítettem el a Pearson féle kimutatást, ami 0,241-es értéket adott. A Gullford által meghatározott értékhatárok alapján azt állapíthatjuk meg, hogy ha van is kapcsolat, akkor annak kapcsolata nagyon gyenge. (0.2-0.4 (-0.4- -0.2): biztos, de gyenge kapcsolat)

	Neme	Kiégés mértéke
Pearson Correlation	1	,241
Sig. (2-tailed)		,095
N	49	49
Pearson Correlation	,241	1
Sig. (2-tailed)	,095	
N	49	49

A második felmérés során 54 főből 45 férfi és 9 nő válaszait vizsgáltam, amit szintén alávettem a Pearson-féle korrelációs vizsgálatnak. Az eredmény ebben az esetben -0,16 , ami kis mértékben eltér az első vizsgálattól, de lényegében gyenge, majdnem elhanyagolható kapcsolatra utal a nem és a kiégés mértékének függvényében.

Fentiek értelmében elfogadható az alaphipotézis, miszerint a kiégés nem köthető nemhez, sokkal inkább máshol kell keresni ennek okát és összefüggéseit.

### Correlations

	Neme	Értékelés
Pearson Correlation	1	-,016
Sig. (2-tailed)		,908
N	54	54
Pearson Correlation	-,016	1
Sig. (2-tailed)	,908	
N	54	54

### Kereszt tábla

Az első felmérésben résztvevő 49 fő (43 férfi, 6 nő arányban) nem és kiégés szerinti kereszt tábláját elemezve megállapíthatjuk, hogy a teljes mintára vetítve 44,9% esetében nem jelenik meg a kiégés problémája, 49% esetében kezdődő problémák vannak, és 6,1 % azok aránya, akiknél már szakember igénybevételére lenne szükség. Arányaiban a nők száma lényegesen alacsonyabb, mint a férfiaké, tehát a mintán belüli százalékos eltérés nem minden esetben kézzel fogható. Ha az összesített adatokat vesszük figyelembe, tényként vehetjük, hogy az összes megkérdezett több mint fele esetében találkozhatunk valamilyen jellegű problémával, de ugyanígy igaz ez az arány mind a férfiak, mind a nők esetében, tehát az első felmérés eredményeként itt is igazolódik, hogy nem szignifikáns a nemek közti különbség kiégés tekintetében.

### Neme \* Kiégés mértéke Keresztábra

		Kiégés mértéke		
		Nincs kiégés jele	Kiégés már megjelenik	Teljesen kiégett
	Count	21	20	2
	% Neme (férfi)	48,8%	46,5%	4,7%
	% Kiégés mértéke	95,5%	83,3%	66,7%
	% Összesen	42,9%	40,8%	4,1%
	Count	1	4	1
	% Neme (nő)	16,7%	66,7%	16,7%
	% Kiégés mértéke	4,5%	16,7%	33,3%
	% Összesen	2,0%	8,2%	2,0%
	Count	22	24	3
	% Neme	44,9%	49,0%	6,1%
	% Kiégés mértéke	100,0%	100,0%	100,0%
	% of Total	44,9%	49,0%	6,1%

A második kérdőíves vizsgálat 54 fővel készült, férfiak 45-en, nők 9-en vettek részt. A teljes minta szerint vizsgált kiégési mérték szerint 66,7 %-nál nem jelenik meg probléma, 31,5 %-nál már érezhető valamelyik stádium, míg 1,9 %-nál komoly veszély áll fenn. Ha ugyanezeket az arányokat vizsgáljuk a nem szerinti kimutatás alapján, azt tapasztaljuk, hogy az arányok a férfiak és nők esetében szinte teljesen azonosak, tehát a második felmérés során is megerősítést nyert, hogy nem a nemi hovatartozás a befolyásoló tényező a kiégés kialakulása esetében. Jelen felmérés során nem töltötte ki a kérdőívet olyan nő, akinél már súlyos problémák jelentkeznének.



### Neme \* Értékelés Keresztábra

		Értékelés			
		Nincs kiégés jele	Kiégés már megjelenik	Teljesen kiégett	
	Count	30 <sub>a</sub>	14 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	45
	% Neme (férfi)	66,7%	31,1%	2,2%	100,0%
	% Mérték	83,3%	82,4%	100,0%	83,3%
	% Összes	55,6%	25,9%	1,9%	83,3%
	Count	6 <sub>a</sub>	3 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	9
	% Neme (nő)	66,7%	33,3%	0,0%	100,0%
	% Mérték	16,7%	17,6%	0,0%	16,7%
	% Összes	11,1%	5,6%	0,0%	16,7%
	Count	36	17	1	54
	% Neme	66,7%	31,5%	1,9%	100,0%
	% Mérték	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Összes	66,7%	31,5%	1,9%	100,0%

### Phi és Cramers'V együttható

Mindkét felmérés során kapott adatok elemzését elvégeztem a Phi és Cramers'V együttható vizsgálatának segítségével is. A phi együttható értéke 0 és 1 közötti tartományban van, ahol „0” a függetlenség jele, és minél magasabb az érték annál szorosabb a kapcsolat. A Cramer féle V együttható esetén szintén a „0” érték lenne a függetlenség jele.

Az első körös válaszadók neme és a kiégés mértéke között a Phi és Cramer's V mutatók alapján is gyenge kapcsolat figyelhető meg (0,243)

### Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Phi	,243	,236
Cramer's V	,243	,236
Contingency Coefficient	,236	,236
N of Valid Cases	49	

A második felmérés során kapott 0,063 -as mutató a válaszadók neme és a kiégés mértéke közötti kapcsolatra a Phi és Cramer's V mutatók elemzése alapján majdnem a független értéket veszi fel, tehát arra utal, hogy nincs összefüggés az adatok között.

### Symmetric Measures

	Value	Approximate Significance
Phi	,063	,900
Cramer's V	,063	,900
N of Valid Cases	54	

### Mann-Whitney próba

Az alaphipotézis során azt vizsgáltam, hogy köthető-e nemekhez a kiégés, melyet a Mann-Whitney próba segítségével végeztem el mindkét felmérés esetében.

### Ranks

Neme	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Férfi	43	23,90	1027,50
Nő	6	32,92	197,50
Total	49		

Ezen elemzés során a csoportosító változó a nemek (nominális változó) voltak, míg a teszt változó pedig a kiegészítés mértékéke. A kiegészítés változóhoz a tíz kérdésre adott válaszok alapján összesítettem a kapott értékeket, így megkaptam a Mann-Whitney próbához szükséges skála változót. A Ranks táblázat utolsó oszlopa azokat a rangszámösszegeket mutatja, amelyek a két csoport közötti eltérés nagyságát mérik fel. Azonban a minta eloszlását figyelembe véve, azt láthatjuk, hogy az egyénre vetített rang számok jelentősen nem térnek el, ami arra utalhat, hogy a két vizsgált csoport nem tér el jelentősen egymástól.

#### Test Statistics<sup>a</sup>

	Kiegészítés mértéke
Mann-Whitney U	81,500
Wilcoxon W	1027,500
Z	-1,628
Asymp. Sig. (2-tailed)	,104
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,151 <sup>b</sup>

A kapott „p” eredmény 0,151, amely magasabb, mint 0,05, tehát ez alapján megállapítható, hogy nincs szignifikáns különbség a nemek között kiegészítés mértékének tekintetében.

A második körben végzett felmérés során a kapott adatokat szintén Mann-Whitney próbának vettem alá, és lenti táblázatból könnyen megállapítható, hogy azonos rangszámot értek el a különböző nemek, tehát ebből is jól látszik, hogy a kiegészítés megjelenése és mértéke nem köthető nemhez, mindkét csoport egyformán foglalkozni kell ezzel a problémával. Egyértelműen megállapítható, hogy függetlenül attól, hogy a honvédségi munka alapjaiban férfias munkakörnek számít, kiegészítés tekintetében nem különböztethetőek meg a nemek.

### Ranks

Neme	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Férfi	45	27,53	1239,00
Nő	9	27,33	246,00
Total	54		

A statisztikai adatok elemzése során a „p” mutató 0.966, amely lényegesen meghaladja a 0,05-ös szintet, amely eredmény alatt lenne kapcsolat. Tehát ebben az a kimutatásban is arra a következtetésre jutunk, hogy nem nem függő a kiégés jelensége, hanem ennek okait máshol kell kutatni.

### Test Statistics<sup>a</sup>

	Értékelés
Mann-Whitney U	201,000
Wilcoxon W	246,000
Z	-,042
Asymp. Sig. (2-tailed)	,966

A nemek közötti összefüggéseket kiégés tekintetében a rendelkezésemre álló számos kimutatás alapján megvizsgáltam, Minden vizsgálati eredmény egyértelműen azt mutatja, hogy nincs szignifikáns különbség férfiak és nők között. A kiégés problémája mindenkire egyaránt van, vagy nincs hatással. A probléma kezelése azonban eltérhet nők és férfiak tekintetében, hiszen az élet különböző területein más- más igényeik vannak, és lehetnek a különböző nem képviselőinek. Többnyire a nők számára a családi élet mindennapjai nagyon terhet róhatnak, ami frusztrációhoz vezethet, ha nem tudnak eleget tenni az elvárásoknak.

### 3.4.3. Kevert interjúk eredménye.

Kutatásom során a kevert interjúk használata mellett döntöttem. Ez a forma ötvözi a strukturált interjút és a mélyinterjút. A jól megszerkesztett kérdések mellé az interjúer teret engedhet a válaszadónak, aki saját élményein keresztül egy adott véleményt formálhat meg a beszélgetés során. A strukturált kérdések segítségével jól körülhatárolható válaszokat kapunk. A mélyinterjú segítségével a válaszadó megnyílik és sok eddig eltitkolt motivációjára is fény derül. Ezeket talán az interjúalany sem tudja saját magáról, tulajdonképpen itt jön rá a számára is rejtett érzelmeiről. Az általam végzett interjúkra minden esetben felkészültem, és próbáltam a lehető legtöbbet megtudni az interjúalanyaimról.

A kiválasztott személyek összetételénél törekedtem a Magyar Honvédség állományában található nemek arányának megfelelő alanyokra. Az általam megszerezhető információk alapján a nők aránya 20% körül mozog, így én is erre törekedtem a kiválasztásnál. A korcsoportok és a szolgálati évek arányánál a kérdőíves válaszadók adatait vettem alapul. A kiválasztott személyek száma egy nagyobb csoportból valósult meg, hiszen ilyen beszélgetésre többen nem vállalkoztak. Minden interjú során a megszerzett tudásomat felhasználva tanácsadással próbáltam segíteni interjúalanyaimat, de figyelve a differenciált igényekre. Mindenképp kerültem az olyan válaszadókat, akikkel szorosabb ismeretséget alakítottam ki, hiszen ez elfogultságra adhatott volna okot. A megkérdezettekkel mindig egyeztettem, hogy a személyes adatai és valódi személyazonossága nem fog megjelenni az általam készített munkában.

A kevert interjúk elkészítését követően összefoglalókat készítettem, így minden beszélgetésről más megállapítás született.

#### Interjú 1

Az első interjúalanyom önként vállalta a beszélgetést, nyitottan és kíváncsian állt a közös munka előtt. Férfi, 26 éve van már a hivatásos pályán és az évek alatt többször váltott beosztásokat. Középfokú végzettséggel rendelkezik, és már nem gondolkodik a továbbtanulásban. Jelenlegi beosztásában elvesztette minden motivációját, a jövőképe nem világos számára. Saját döntéséből csatlakozott az egyenruhások csapatához, külső kényszer nem volt. Az eltelt hosszú idő alatt szerzett pozitív időszakokat fel tudta idézni, ezekről elismerően beszélt. Elmondta, hogy érdeklődése egy civil szakma felé irányult mindegy 8 éve, amikor lehetősége volt annak kipróbálására. Az ott elért sikerek hatására a katonai motivációja

egyre csökkent, érdeklődése és figyelme ide összpontosult. Munkáját mindig jó szinten végezte, de az újítások és azok lehetőségei már egyre kevésbé érdekelték. Próbálkozásai ellenére nem találta meg a hivatáson belül a számára és a szervezetnek is megfelelő helyet.

Értékelésem alapján a stagnálás és a frusztráció határán van, ami nem pozitív sem neki, sem a szervezetnek. Családi kapcsolatai rendben vannak, fizikai állapota jó. Elmondta, hogy változásra van szüksége, és ennek érdekében tervez további lépéseket. Mivel a tanítással töltött időszakról élményszerűen beszélt, időt szántam az oktatói beosztások betöltésének lehetőségeiről és felajánlottam segítségemet a későbbiekben ezen a téren.

A kiégés jeleit egyértelműen felismertem az interjúalanyom jelenlegi állapotában.

A Magyar Honvédség keretein belül megvalósuló fiatalítási programban meghatározott feltételeknek megfelel, továbbiakban ez befolyásolhatja az életét és pozícióját.

## Interjú 2

A kiválasztott személy az interjút önként vállalta, megfelelő hozzáállással vágott bele a közös munkába. Nő, 22 éve van a szervezet kötelékébe, több beosztást is betöltött az évek alatt, míg a jelenlegi pozícióját elérte. Iskolai végzettsége középfokú és nem tervez továbbtanulást. Pályaválasztása nem volt előre eltervezett, hirtelen ötlettől vezérelve a testvérével csatlakozott a szervezethez. Akkor nem rendelkezett sok információval a katonai pályáról, pályaelemzése nem történt meg. A saját ambícióját felhasználva a karrierlétrán elindult felfelé és mára elérte a számára megszerezhető képesítés felső szintjét, amit jó hatékonysággal végez. Az új kihívásokat már nem keresi, rutinszerűen végzi a napi teendőit. Felettesei a munkájával meg vannak elégedve és ennek tényét gyakran közlik vele. A változásokon nem gondolkodik, a jelenlegi feladataira koncentrálnak. Fizikai állapota az elvárt szinten van és dolgozik annak fenntartásán. A munkaidő és pihenés egyensúlyára törekszik, a szabad idejét hasznosan próbálja felhasználni. Napi munkáját a munkahelyén elvégzi, haza nem viszi azt. Itt megjegyezte, hogy a beosztásában ezt nem is teheti meg a belső szabályzók miatt. Gondolkodott a pályaelhagyáson már több alkalommal, de eddig mindig talált célt a tovább maradásra. Szociális kapcsolatai rendben vannak, egészségi állapotában hirtelen fellépő negatív változások most nincsenek, amire régebben volt már példa.

Értékelésem szerint az idealizmus és realizmus szakasz határán van, ami a munkahely számára megfelelő. A beszélgetés során a kiégés szakaszaira irányítottam a beszélgetést és elmondtam néhány általam megismert technikát az egyén értékrendjének helyreállításáról.

A kiégés jeleit felfedeztem ugyan az interjúalanyomon, de ebben a szakaszban kezelhető, a súlyosabb következmények apróbb változtatásokkal elkerülhetők.

A jelenleg zajló fiatalítási programban még nem érintett, azonban tisztában van azzal, hogy a közeljövőben ezek a változások érinteni fogják.

### Interjú 3

Interjúalanyom a beszélgetést önként vállalta, nagy lelkesedéssel állt a közös munkához. Férfi, 6 éve van szervezet kötelékébe. Fiatalon is már tervezte a szolgálatot és a tanulmányait is elkezdte ezen a pályán. Egyéb okok miatt pályaelhagyó lett, tanulmányait a civil életben folytatta. Középfokú végzettséggel és több szakmával rendelkezik. Az újra jelentkezésnél már tudatosan választotta a jelenlegi beosztását, arra megfelelően felkészült. Magasan motivált, a munkához való viszonya jó. Felettesei elégedettek a teljesítményével, önálló munkavégzésre alkalmas. A beszélgetésünk elején már jelezte, hogy a kiégés témában rendelkezik ismeretekkel és azokat könyvekből és a világhálón keresztül szerezte meg. Az itt eltöltött idő alatt nem akart leszerelni, a jövőre nézve határozott tervei vannak. Szívesen vállal több feladatot és további tanulmányokat. A kiégés szindrómát alap szinten ismeri és észreveszi annak káros jeleit a környezetében. Családi kapcsolatai jók, kollégáival jó kapcsolatot ápol. Szívesen dolgozik csapatban és sokszor több feladatot is vállal. A munkán kívül töltött időt hasznosan próbálja tölteni, sok időt tölt családjával és a hobbijával. Az interjú során többször mélyebben megnyílt, más témákat is felhozott a napi életből. Ezt sikeresen kezeltem és a beszélgetést az eredeti terveknek megfelelő témában tartottam. Nagy bizonyítási kényszere van a munka területén és ezt többször is hangoztatta.

Értékelésem alapján az idealizmus szakaszban van, ami egy motivált dolgozó képét mutatja. Néhány példával kívántam segíteni a munka-magánélet egészséges egyensúlyának fenntartására, hogy a mérleg nyelve ne billenjen egyik irányban sem.

A kiégés korai jeleit fedeztem fel az interjúalanyomon, de ennek pontosabb meghatározását egy interjú alatt nem tudtam teljeséggel megállapítani. Amennyiben az idealizmus szakasz egyértelműen beazonosítható lesz, a kezelés egyszerű megoldásokkal sikeres lehet.

A fiatalítási programban nem érintett, az ezzel kapcsolatos változások közvetlenül nem érintik.

### Interjú 4

A beszélgetőpartnerem önként vállalta az interjút és kicsit feszültnek éreztem őt az elején. Férfi, 14 éve szolgál a hadseregben és középfokú végzettséggel rendelkezik. A

jelentkezését nem ebbe a szervezetbe adta be, de az akkori körülmények miatt ezt találta szimpatikusnak, mint egy alternatívát. A családja körben már szolgálatot teljesítő személy hatására kezdeményezte felvételét. A kiképzések és tanfolyamok elvégzése után a karrierje elindult és ekkor már érezte, hogy jó döntést hozott. Munkájában jól teljesít többször kapott már kitüntetést és jutalmat, ami tovább ösztönözi a feladatok magas szintű ellátására. Családi kapcsolatai rendezettek, feleségét is itt ismerte meg. Elmondta, hogy jelenlegi beosztást már a családjához kereste, a viszonylag kiszámítható és tervezhető időbeosztás miatt. Sokat jelent számára, hogy megfelelő időt töltsön a szeretteivel. A kiégés szindrómát ismeri, hallott róla, de arról bővebb ismeretei nincsenek. A múltban már volt olyan időszaka, ami a frusztrációs szakasz ismérveit mutatta, ezt a beszélgetésünk alatt közösen tártuk fel. Ennek a felismerése nem tudatos volt számára, csak azt tudta, hogy váltania kell. A szervezetben eltöltött idő alatt volt olyan szakasz, amikor le akart szerelni és váltani szeretett volna. Több szakmája is van, számára a civil életben dolgozni nem jelente nagy traumát. Jelenleg nincs motivációja az új dolgok véghezviteléhez, de terve van az ilyen irányú megvalósításokra a jövőben. Szeret csapatban dolgozni, és úgy értékeli, hogy hatékonyan és hasznosan tud a csapat munkájához hozzátenni. A későbbiekben szeretne tanulni és új ismereteket szerezni, majd továbbadni azokat.

Értékelésem alapján az idealizmus szakaszban van, de elmondásából a realizmus szakasz néhány ismervét is felfedeztem. Az interjú második felében néhány egyszerű példával és lehetőséggel a munka és szabadidő egyensúly megtartásáról beszélgettünk.

A kiégés jeleit azonosítottam, de ezek kezelése kis odafigyeléssel kezelhető. Az interjú elején nagy feszültséget éreztem a kollégámon, majd ez a beszélgetés egy szakasza után már fáradtságba ment át. Ennek a befolyásoló értéket nem tudtam megállapítani egy interjú alatt.

A fiatalítási programban nem érintett, az ezzel kapcsolatos változások közvetlenül nem érintik.

## Interjú 5

Interjúalanyom önként vállalta a beszélgetést, ez már a harmadik egyeztetett időpont volt. A várt találkozó végre összejött, és éreztem a teljes nyitottságot az irányomba. Férfi, 14 éve szolgál a szervezetben és tudatosan saját akaratából csatlakozott a katonasághoz, középfokú végzettséggel rendelkezik, fizikai állapota jó. Volt sorozott katona, majd szerződéses, de leszerelt mivel nem tudta befejezni középiskolai tanulmányait. Több beosztást betöltött eddig, elmondása alapján bizonyos időközönként azért keresett új munkakört, hogy tudjon tanulni és tapasztalni. Jelenlegi beosztását 5 éve tölti be, és keresi a lehetőséget egy új cél felé. Szívesen



vállal többletfeladatokat, ami miatt néha hazaviszi a munkát. Családi kapcsolatai rendezettek, de voltak konfliktusok a közelmúltban. Felesége, aki szintén katona, hamarosan visszatér a munkahelyére a gyermeknevelés után. Felettesei elégedettek vele, ő jól értékeli magát a beosztásába. A kiégés tüneteit ismeri, évekkal ezelőtt már átélte. Beszélgetésünket folytatva megállapítottam, hogy akkor a stagnálás és a frusztráció szakaszaiban lehetett, amit egy munkahelyi váltással kezelt. Mivel a múltban már elhagyta a szervezetet a leszerelés gondolata többször felvetődött nála. Jellemzően a rossz munkahelyi kapcsolatok és a nagy leterheltség okait említette. Helyzetét jelenleg részben pozitívan látja, de bízik a további javulásban. A válságok miatt nem teljesen tud pozitív lenni, az újítások iránt nem teljesen nyitott.

Értékelésem szerint jelenleg a realizmus szakaszban lehet és figyelnie kell, hogy ne lépjen a következőbe. Ennek érdekében beszéltem az egység megtartásáról és többletfeladatok lehetséges delegálásáról. Megállapodtunk, hogy a beszélgetést egy másik időpontban folytatjuk.

A kiégést azonosítottam az interjúalanyomnál, de ez kis odafigyeléssel és átbeszéléssel az egészséges egyensúlyi keretek között tartható.

A fiatalítási programban nem érintett, az ezzel kapcsolatos változások közvetlenül nem érintik.

## Interjú 6

Interjúalanyom önként vállalta a beszélgetést, egy kicsit zárkózottnak éreztem az elején. Férfi, 6 éve teljesít szolgálatot, középfokú végzettséggel rendelkezik és fizikai állapota jó. Egy családi konfliktus hatására csatlakozott a szervezethez, mivel otthonról el szeretett volna jönni. Itt remélte a biztonságot és a kiszámíthatóságot. Az idő múlásával több tanfolyamot elvégzett, és ma már örömet lel a munkájába. Jelenleg egy új munkakört tölt be, amit elmondása alapján kedvel. Kollégáival jól tud együtt dolgozni, feletteseitől jó véleményeket kap. Az előző beosztásához képest itt jól érzi magát, végzett munkáját jóra értékeli. Változtatni nem szeretne a közeljövőben, de nem tekinti életpályának szervezetet. Párjával jól megvan, de családi kapcsolatai nem rendezettek. Egészségügyi problémái nincsenek, az életét most pozitívnak írja le. A kiégést fogalmát ismeri, de mélyebb ismeretei nincsenek a témában. Előző beosztásából a fásultság miatt kérte az áthelyezését. Itt elmondta, állandóan fáradt volt, a kollégáival minimális kapcsolatot tartott és elvesztette érdeklődését a munkája iránt. Véleményem szerint, ekkor a kiábrándulás és frusztráció szakaszai között élte a mindennapjait. Tudatosan nem kezelte, csak érezte, hogy váltania kell. Ezen idő alatt többször szeretett volna leszerelni, de az akkori rendelkezések ezt nem tették lehetővé számára.

Értékelésem alapján jelenleg az idealizmus szakaszban van, és nagy bizonyítási kényszer hajtja. A beszélgetés további részében a kiegészítés szakaszairól beszéltem röviden, és az idealizmus szakasz veszélyeire világítottam rá.

A kiegészítés első szakaszát azonosítottam az interjúalanyomnál, ami a reális célok kitűzésével könnyen kezelhető.

A fiatalítási programban nem érintett, az ezzel kapcsolatos változások közvetlenül nem érintik.

## Interjú 7

Interjúalanyom a beszélgetést önként vállalta, teljesen lelkesen és érdeklődve kezdtük a közös munkát. Férfi, 13 év szolgálati viszonyal rendelkezik, és középfokú végzettsége van. Több szakmával rendelkezik, a civil életben is dolgozott. Jelentkezését az motiválta, hogy akkor sok ismerőse itt dolgozott és jókat meséltek neki. Fontosnak tartotta a barátok mellett a sportolás lehetőségét is. Jelenleg jól érzi magát, több feladatot is elvállal egyidőben. Saját magát következetesnek tartja, így feladatait így szervezi, végzi. Lelkesen beszélt az általa tervezett módosításokról, melyekkel új ismereteket és eljárásokat adná át másoknak. Közvetlen felettesei elismerik a munkáját, de nagy elismeréseket nem kap. Családi kapcsolatai rendben vannak, kollégáival jól tud együtt dolgozni. Fizikai állapota jó, és mindenben pozitív személyiségnek tartják társai. Leszerelni nem akart az eltelt évek alatt, amit nem sok interjúalanyomtól hallottam. A sok pozitívum mellett elmondta, hogy voltak elég stresszes időszakai, ami alvászavarokkal járt. Feltételezésem szerint a realizmus szakaszában lehetett, a munkát rendszeresen hazavitte, a túlzott feladatvállalás jellemezte. Az így eltöltött időt egyéb elfoglaltságoktól vette el, ami fokozatosan nyomás alá helyezte a magánéletében és munkahelyén. A kiegészítés jelenségét alap szinten ismeri, tudott példákat hozni a környezetéből. Felismeri a nagyon markáns jeleket, ennek tudományos hátterét nem ismeri. Saját magán is tapasztalta a jeleket, de ezeket sosem tartotta önmagára veszélyesnek.

Értékelésem alapján jelenleg az idealizmus szakasz elején van, ahol már érdemes néhány gondolatot megfogadni. Beszéltem a reális és elérhető célok kitűzéséről és megvalósításáról valamint az intő jelek figyelembe vételéről.

Az idealizmus szakasz jellemzőit véltem felfedezni interjúalanyomon, ami a munka-magánélet helyes egyensúlyával kezelhető. Felhívtam a figyelmét arra, hogy lehetőleg a munkát ne vigye haza, tanuljon meg bizonyos feladatokat delegálni a későbbi problémák elkerülése miatt.

A fiatalítási programban nem érintett, az ezzel kapcsolatos változások közvetlenül nem érintik.

## Interjú 8

Az általam kért beszélgetést a megkeresett személy önként vállalta, kezdeti jó hangulat megvolt. Nő, 7 éve van a szervezet kötelékében és felsőfokú végzettséggel rendelkezik. Több szakmával is rendelkezik és dolgozott a civil szférában is. Katonai felsőfokú intézménybe nem járt, a szervezetbe az önkéntesség miatt lépett be. Először, mint tartalékos, majd később szerződéses katona lett. Többször megemlítette, hogy a katasztrófavédelemi feladatokban kívánt segíteni, ezért döntött a szolgálat mellett. A társadalmi visszaadás vezérelte, ez volt a fő motivációja. Több helyőrségben is szolgált különböző beosztásokban. Jelenlegi beosztásában nem érzi jól magát, mindenképp változtatni szeretne. Ennek okát a munkahelyi rossz hangulat és a kollégák nem megfelelő hozzáállásával tudja jellemezni. A rábízott feladatokat elvégzi, de ezeket feleslegesnek érzi. Sok minden szeretne változtatni, de a munkahelyi környezet nem tudja követni a mai kor követelményeit. Szívesen dolgozna egy lendületes és motivált csapatban. Feletteseitől elismerést nem kap, vagy nem megfelelő időben. Rendszeresen fáradt és figyelmetlen, és apróbb egészségügyi problémák is megjelennek. A munkahelyi önmagát nem itéli meg pozitívan, inkább egy zsákutcának. Családi kapcsolatai rendben vannak, párjával jól megvannak, és minden támogatást megkap. Leszerelni az utóbbi időben többször szeretett volna, de a jelenlegi szabályozás ezt nem teszi lehetővé számára. A kiégést ismeri és saját magán is észrevette. Állandó jelleggel fáradt, kerüli a munkatársakkal a kötelező kapcsolaton kívüli interakciókat és teljesen kedvetlen és motiválatlan minden iránt.

Értékelésem alapján a stagnálás és a frusztráció szakaszai között van, ami kihat az egész életére. Itt mindenképp változtatni kell a jelenlegi helyzeten, nem szabad elérni a következő szakaszokat. A beszélgetést a frusztrációs szakasz ismérveire veztettem és néhány példa alapján bemutattam a lehetséges megoldásokat. Ilyenek voltak a pozitívumok és előnyök kiemelése és azok használata valamint az emberi kapcsolatok ösztönző hatásai.

A frusztráció jeleit állapítottam meg interjúalanyomon, amit tudatosítani kell a személynek. Fel kell ismernie jelenlegi helyzetét és irányt kell mutatni a változás felé. Amennyiben ez önerőből már nem megy, szakember segítségét lehet igénybe venni. A meglévő tudásomat felhasználva, felajánlottam a segítségem, amennyiben a jövőben szükség lenne rá.

A fiatalítási programban nem érintett, az ezzel kapcsolatos változások közvetlenül nem érintik.

## Interjú 9

Beszélgetőpartnerem az interjút önként vállalta, jó hangulatban kezdtük a közös munkát. Az elejétől kezdve nyitottságot és érdeklődést éreztem. Férfi, 23 éve szolgál a kötelékben és felsőfokú végzettséggel rendelkezik. Jó fizikai és mentális állapotban van, az életét pozitívan értékeli. Sorozott katonaként kezdte pályafutását, majd annyira megtetszett neki a légkör, hogy tovább tanult a katonai iskolában. Osztályelsőként végzett, a bizonyítási vágy már ekkor benne volt. Jelenlegi beosztásában jól érzi magát, fárasztónak tartja néha. Elvégzett munkáját jóra értékeli, minden rábízott feladatot ellát. Kérdésekre elmondta, hogy változásokat tervez alkalmazni munkájában, az egyszerűség és a hatékonyság érdekében. Kollégáitól számtalanszor kap pozitív visszajelzéseket, de előljárói felől nem mindig érkezik ilyen. Ennek hiányát felveti, de nem kommentálja. Családi kapcsolatai rendben vannak, szüleivel és testvéreivel jó kapcsolatot ápol. Egészségi állapotában romlás nem mutatkozik és megjegyezte, hogy étvágya megfelelő. Az eltelt szolgálati ideje alatt akart már leszerelni, ennek okaként a bizonytalanságot és a számára értelmetlen munkát említette. A kiegészítés fogalmát általánosságban ismeri, de mélyebben tudása nincs róla. Elmondása alapján évekkal ezelőtt került már ilyen helyzetben, de az önismeret segítségével sikerült kezelni a helyzetet. Ekkor a frusztrációs szakaszban lehetett az elmondottak alapján, amit a saját életéből merített pozitívumokkal sikerült kezelni.

Értékelésem alapján az idealizmus-realizmus szakaszában van, hiszen mindkét szakasz ismérveit felfedeztem a beszélgetés alatt. Mivel erős motivációval és bizonyítási kényszerrel van felvértezve, felhívtam a figyelmét a reális célok fontosságára és munka-magánélet egyensúlyának megtartására. Interjúalanyomat nagyon pozitív beállítottságúnak ítélem, beszéltem neki ennek jelentőségéről és fenntarthatóságáról az élet minden területén.

Az idealizmus szakaszban rengeteget dolgozunk és tervezünk annak érdekében, hogy bizonyítsunk a munkahelyen. Ezt tapasztaltam beszélgetőpartneremnél is, de a realizmus szakasz időmenedzsmentjét is felismertem.

A fiatalítási programban részben érintett, az ezzel kapcsolatos változások közvetlenül is érinthetik.

## Interjú 10

Interjúalanyom a beszélgetést önként vállalta, lelkesen állt hozzá a közös munkához. Elmondta, hogy ilyen jellegű beszélgetésen még nem vett részt, és számára ez egy újdonság lesz. Ebből kifolyólag egy kis feszültséget éreztem irányából, de a bemelegítő kérdések után már a nyitottság volt tapasztalható. Férfi, 3 éve szolgál a szervezetnél és középfokú végzettséggel rendelkezik. A katonai pálya előtt a civil életben dolgozott, de tudatosan készült erre a pályára. Jó fizikai és mentális állapotban van, az életét pozitívan értékeli. Családi kapcsolatai rendben vannak, jó viszonyt ápol szüleivel. Számára a jelenlegi munkája a saját élet elkezdését jelenti. Távol élő családjától elköltözött, önellátóvá vált, és hosszabb időre tervezi a karrierjét a szervezetnél. Jelenlegi beosztásában jól érzi magát, és mindenben próbál jól teljesíteni. Változtatásokat nem tervez, hiszen még fiatal ebben a munkában. Feletteseitől elismerést ritkán kap, kollégáival jó viszonyt tart fenn. Elmondása alapján, még nem rendelkezik számára megfelelő szakmai tudással, mivel nem régóta szolgál. Bizonyítási és megfelelési motivációi magasak, a munkáját mindig jól akarja végezni. A későbbiekben szakmai ismereteit bővíteni szeretné, ennek érdekében a továbbtanulást is tervez. Kérdésekre elmondta, hogy leszerelni még nem akart, a szervezetben eddig eltöltött idejét pozitívan értékeli. A kiégés szindrómáról már hallott, de mélyebb ismeretei nincsenek ebben a témában.

Értékelésem alapján az idealizmus szakaszban van, motivációja a munkája iránt magas. Az őt ért terheléseket, nehézségeket még nem fogja fel veszélyesnek, de a túlzott bizonyítási kényszer vezethet a kiégés egy következő szakaszához. Röviden elmondtam neki hogy, reális és elérhető célokat fogalmazzon meg magának, ne vállaljon rajta túlmutató feladatokat.

Az idealizmus szakaszban sokszor nehéz megállapítani, hogy az egyént hajtó motiváció a munkájában mikor válik károsná, és ennek milyen következményei lehetnek a jövőben. Ezen szakasz ismérveit érdemes az egyénnel megbeszélni a megfelelő egyensúly fenntartása miatt.

A fiatalítási programban nem érintett, az ezzel kapcsolatos változások közvetlenül nem érintik.

## **4.Következtetések, javaslatok.**

### **4.1. A hipotézisek igazolása, vagy elvetése**

*Hipotézis 1: A Magyar Honvédség erősen leterhelt alakulatainál a kiégés tünetei már öt év szolgálat után megjelenhetnek, amelyek negatívan befolyásolhatják a katonák teljesítményét és hadrafoghatóságukat.*

A kutatásom alapján ez a hipotézisem részben igazolásra került, ezt mind a tesztek eredményei, mint a kevert interjúk által kapott válaszok igazolták. A kiégés tünetei már jelen vannak az öt év szolgálatot teljesítőknél, de ez nem minden esetben kíván bonyolult kezelést. A munkavégzés minőségére történő hatása egyénenként eltérő lehet, hiszen a kiégés különböző szakaszai más-más hatással vannak mind a teljesítményre, mind a motivációra. Az eredmények alapján nem tekinthető ténynek, hogy a már több mint öt évet leszolgált személyek többségében kiégtek, vagy a kiégés olyan szakaszában vannak, ahol a munkavégzés már komolyan veszélybe kerülne az állapotuk miatt. A hipotézisem ugyan helytálló, hiszen láthatjuk, hogy a több mint 5 év szolgálati idővel rendelkezők esetében már találkozhatunk a kiégés több stádiumával is. Ellenben nincsen szoros összefüggés az eltöltött évek függvényében, hiszen már az öt évnél kevesebbet szolgálóknál is tapasztalhatjuk, hogy oda kell figyelni erre a problémára. Inkább arra érdemes fókuszálni, hogy a későbbiekben ez okozhat tényleges teljesítményromlást, amennyiben a szindróma súlyosabb szakaszokba vagy magasabb lépcsőfokra kerül a nem vagy nem időbeni kezelés miatt.

*Hipotézis 2: A Magyar Honvédség szervezeténél a kiégés jelensége nem köthető nemhez, inkább a nem optimális munka-szabadidő egyensúlyhoz.*

Az általam végzett tanulmányozás alapján ez a hipotézis bizonyításra került, hiszen a kiégés vizsgálatánál nem volt különbség nők és férfiak eredményei között. A szindrómát okozó hatások és körülmények egyformán hatnak mindkét nemre, így nem mondható el, hogy a kiégés a nőket vagy a férfiakat jobban vagy kevésbé érinti. A hipotézis második felét a tesztek eredménye nem támasztotta alá egyértelműen, de az interjúkban már kézzelfogható értékeket kaptam. Erre készülve állítottam össze az interjúk vázlatát és kérdéseimmel ezt kívántam bizonyítani. A kapott válaszok szerint a munka-szabadidő nem megfelelő aránya vezetett oda, hogy a kiégés korai szakaszai megjelentek bizonyos válaszadóknál.

#### **4.2. Kutatási eredmények értékelése saját vélemény és szakirodalom figyelembevételével. A kitűzött célok elérésének ismertetése.**

Az általam feldolgozott irodalom és a saját feltárásom során kapott eredményekben sok összefüggés mutatkozott. A kiégés kettő megfogalmazását használtam, amelyek nem sokban térnek el egymástól. A Freudenberger féle 12 lépcsőfok és a Brodsky és Becker által megfogalmazott 5 szakasz alapján a szindróma kialakulásának folyamatát a kutatás alatt megfigyelhettem. A kialakulást előidézhette a nagy leterheltség, az állandó stressz, amit a megfelelési kényszer hajt, valamint pozitív visszacsatolás hiánya a felettes vezetők irányából. Ezek mellett számos ok vezethet a szindróma kialakulásáig, azonban én ezeket tudtam azonosítani markánsan a vizsgálataimban. A tünetek három szinten jelentek meg ezek voltak a testi, érzelmi és szellemi szintek. A testi kimerülést a válaszok alapján az állandó fáradtság, gyengeség és a hirtelen megjelenő és sokszor minden előzmény nélküli betegségek kialakulásának esetében találtam egyezést a szakirodalommal. A tesztekben az erre adott válaszok megerősítettek abban, hiszen a fizikai tünetek megjelenése sok esetben valós. A kevert interjúknál is fókuszáltam ennek az első szintnek a felmérésére és beszélgető partnereim megerősítettek az általuk tapasztalt fizikai jelek által. Érzelmi szinten a levertség valamint a reménytelenség domináló jeleit tapasztaltam. A kutatásban résztvevők egy része nem látta a további önmagát a munkahelyen és teljes elkeseredéssel beszélt jövőjéről. A szakirodalom ezt egyértelműen a munkavállaló kilátástalanságának és reményvesztettségének azonosítja. Amikor a szellemi kimerülés jelei megjelennek, az egyén nem tud pozitív visszacsatolásokat adni önmagáról valamint a munkájáról. Többen válaszoltak úgy, hogy a kollégáit ki nem állhatja, a kapcsolatokat a társaival minimálisra csökkentette. A segítő szándékot többen elutasították, minden egyes ilyen lépéssel a negatív életfelfogás irányba araszoltak. A vizsgálatok ilyen esetben az egyén dehumanizációját állapítják meg, amely már jelentős problémát okozhat neki és a munkahelyének is. A saját vizsgálatok lefolytatása után már a szakirodalomban megfogalmazott tényeket és megállapításokat meg tudtam erősíteni, de újabb elméleteket vagy téziseket nem fogalmaztam meg. Csatlakoztam a már meglévő álláspontokhoz, amelyeket szélesebb körben és több idő alatt alkottak meg a területtel foglalkozó szakemberek. Céloimat, mint a kutatást elértem, megismertem a kiégés szindróma kialakulásának okait, befolyásoló tényezőit és annak esetleges kezelését. Nem volt célom, hogy ennek a területnek valódi szakembere legyek, hiszen ehhez nem rendelkezem elegendő ismerettel és tapasztalattal valamint képesítéssel. Az itt kapott eredmények által a jövőben már

fel tudom ismerni a kiégés szakaszait, és rendelkezem olyan ismeretekkel, melyekkel segíthetek a hozzám fordulóknak a megoldás megtalálásában.

#### **4.3. A hipotézisek eredményének összegzése, javaslatok tétele**

A hipotéziseim során arra kerestem a választ, hogy milyen összefüggés van a szolgálatban eltöltött idő és kiégés megjelenése és mértéke között illetve ez mennyire köthető nemhez. A két kérdőíves felmérés során kapott válaszok elemzését követően arra a megállapításra jutottam, hogy nincs szignifikáns kapcsolat ebből a megközelítésből.

A kiégés jelensége minden időtartamban meg tud jelenni és meg is jelenik bizonyos mértékben. Ezt alátámasztották azok a személyes beszélgetések, amelyeket az interjúalanyokkal folytattam. Ennek során megismerhettem a kiégés kialakulásának mélyebb okait melyek természetesen egyénenként teljesen különbözőek, úgy ahogy ezek kezelése is egyénenként különböző lehet. A kiégés napjainkban egyre elterjedtebb és mindenkit érinthet az élete folyamán. A beszélgetések során tapasztalható volt, hogy kiégés problémája több embernél is megjelent élete, karrierje során. Sokan erre ugyan nem is, mint probléma, betegség tekintettek, hanem egyszerűen érezték, hogy valami nincs rendben körülöttük, és többségük tett azért, hogy életminőségük jobbá váljon. Kérdésként merül fel, hogy kinél mennyi időt vett igénybe, és mennyire nehezen élte meg ezt az élethelyzetet. Illetve vannak olyanok is, akik nem tudtak, vagy nem mertek tenni lépéseket az életükben. Ez utóbbiak esetében nagy segítség lenne egy olyan szervezetben dolgozni, ahol tudatosabban figyelnek az emberek igényire és szakszerűen tudnak megoldást nyújtani a problémára. Ehhez viszont olyan szervezetet kell felépíteni, ahol a vezetők képességei úgy kerülnek fejlesztésre, hogy felismerik ezeket a problémákat. Mindemellett mögé kell tenni a rendszert is, amely keretein belül van lehetőség gyors és tudatos lépésekre.

Tekintettel arra, hogy az élet minőség nagymértékben függ a motiváltsági szinttől a probléma kezelése nem kizárólag a munkaáltató felelőssége, hanem mindenkinek egyéni érdeke is, hogy ezt felismerje és kezelje. Léteznek külső és belső motivációk, ahol a Honvédség tud segíteni a külső motivációs rendszerek felépítésében, ilyen a bérezés, a munkahelyi környezet, illetve az életpálya modell kialakítása. A belső motiváció viszont minden esetben a munkavállaló egyéni beállítottságán múlik. A munkavállalóknak érdemes odafigyelni a karrierje alatt a reális és elérhető célok kiválasztásában, hiszen ez okozhat számára bizonyos nyomást, aminek hatására



felléphet a már nem egészséges stressz állapot. Az emberek általában céltudatosak és jól szeretnék teljesíteni, de akkor a legmegbízhatóbb a teljesítményük, ha ez összhangban van a személyiségükkel. A vezető feladata ezen motivációk megismerése, és a feladatok olyan szintű kiosztása, amely mindenki számára megfelelő kihívást nyújt. Az egyéni kompetenciák meghatározására és megismerésére számos nagyon alapos és jó módszer létezik, érdemes ezeket alkalmazni. Vannak, akik nyomás alatt tudnak nagyon jó teljesítményt nyújtani, de valakinek kreativitásra van szüksége. Nehéz feladat úgy megismerni, és irányítani embereket, főleg egy ilyen hierarchikus, erősen rendszerszintű szervezetben. A szabálykövetés, a folyamatos alkalmazkodás sokaknak egy hosszabb- rövidebb idő után könnyen frusztrációt okozhat. Azok a munkavállalók, akik már nem szeretnék teljesíteni, megfelelni, tanulni vagy továbblépni egy idő után rossz hatással vannak a munkahelyi környezetükre. Ez egy teljesen toxikus hangulatot tud kialakítani, és más beosztottakra is erősen negatív hatással van. Az állandó elégedetlenség, cinizmus, tenni nem akarás egy idő után a teljes szervezetre negatív kihatással van. Ezen emberek eltávolítása jelenleg nagyon körülményes, sőt szinte lehetetlen, pedig a kollektíva egészséges működéséhez elengedhetetlen lenne az ilyen munkavállalók soron kívüli eltávolítása a szervezet kötelékéből.

Az állandó stresszel járó munkakörökben lévőket időnként fel kell váltani, részükre lehetőséget kell adni a regenerációra, amennyiben igénylik, hogy ez után megújult lendülettel folytassák munkájukat a szervezet érdekében. Biztosítani kell az egyén mozgását vertikális és horizontális irányban, lehetőséget kell biztosítani a képzésekre és a tanulásra. Az interjúk során több esetben fény derült arra, hogy egy-egy mélypont után az nyújtott segítséget, hogy volt lehetőség más pályára lépni. Nem minden esetben csak az tud motiváció lenni, ha felfele lép az ember, hiszen horizontálisan is sok új lehetőség adódhat, ami felkelti újra az érdeklődést. Az egyénre szabott életpálya elősegíti a munkavállaló számára a tervezést, előrelátást a munkahelyen, aminek a munkaáttató szempontjából toborzó ereje lehet.

A másik odafigyelést kívánó terület a munka-szabadidő egyensúlyának megteremtése, és folyamatos ilyen szinten tartása. Katonának lenni számos olyan kötelezettséggel jár, amikor akár hetekre, hónapokra is távol vannak az emberek a családjuktól, barátaiktól. Ezek a távol töltött idők sok esetben negatív következményekkel járnak akár a házasságban, akár a baráti kapcsolatokban. Hiszen a mindennapok során eltávolodnak egymástól, más lesz az érdeklődésük, vagy egyszerűen találnak maguknak mást, akivel el tudják tölteni a szabadidőjüket. A munkaadónak rendelkezni kell olyan előre meghatározott tervekkel és folyamatokkal ahol a munkavállaló számára biztosítja az előrelátható szabadidő idejét és

mértékét. Ezen szabadidő minőségi eltöltésére már most is vannak nagyon jó rendszerek, például a Honvédségi Üdülőközpontok, ahol akár családotól is kedvezményesen pihenhet az ember. nagyon fontos lenne viszont, hogy – amennyiben nem vészhelyzet van-, előre jól tervezhető időbeosztással rendelkezzenek az emberek.

Bizonyos országokban egyre népszerűbb az alkotói szabadság fogalma, ami hazánkban a fizetetlen szabadság intézményére hasonlít a legjobban, amit a Munka Törvénykönyve szabályoz. Ennek a lehetőségnek megvizsgálása is jelenthetne egyfajta megoldást a kiégés ellen azoknál a munkavállalóknál, akik több évet dolgoznak egy helyen vagy egy szervezetben. Ők kaphatnának lehetőséget a feltöltődésre, pozitív energiák újbóli előhozatalára ami mindkét fél számára kamatozó lenne.

## **5.Összefoglalás**

### **5.1. A dolgozat célja, a hipotézisek a módszerek és eredmények összefoglalása**

Dolgozatom célja, hogy a felállított hipotézisek mentén választ kapjak arra, hogy a kiégés megjelenésének van-e szoros kapcsolódása az eltöltött szolgálati évekkkel illetve mennyire jelentős különbség tapasztalható a nők és férfiak tekintetében. Kutatásomat kérdőívekkel és interjúk lefolytatásával végeztem. A kérdőíveket online formában készítettem a Google Forms segítségével, hogy a kitöltést megkönnyítsem. Az első kérdőívet 49 személy töltötte ki, majd a másodikra 54 fő jelentkezett. Az itt kapott eredményeket az SSPS programmal értékeltem ki, ami nagy segítségemre volt a vizsgálatom során. A két teszt kiértékelése után arra a következtetésre jutottam, hogy nincs szignifikáns különbség az itt kapott eredményekben. A kevert interjúk lefolytatásához megkeresgetem azokat az önként jelentkezőket, akik vállalták a közös munkát. A vizsgálat befejezésével megállapítottam, hogy a kiégés megjelenése nem köthető csak az öt évet szolgált személyekhez, hiszen már a kevesebb időt eltöltők körében is megjelenik a szindróma. A nemek vonatkozásában nem találtam különbséget, így elmondhatom, hogy a nők és a férfiak is egyformán veszélyeztetettek a kiégés kialakulásánál.

### **5.2. A későbbi vagy további vizsgálatok lefolytatásának javaslatai esetlegesen a kutatott téma továbbvitele**

A kapott eredmények ismeretében úgy gondolom, hogy a kutatást folytatni lehetne más aspektus mentén, hiszen egyértelműen kiderült, mind a kérdőíves összesítésekből, mind a lefolytatott interjúkból, hogy sem a szolgálatban eltöltött idő, sem a nemi hovatartozás tükrében nincs jelentős összefüggés a kiégés mértékének tekintetében.

A vizsgálati kérdőíveket érdemes lehet a jövőben életkor szerint csoportosítani, hogy megértsük a különböző generációk között figyelhető-e meg esetleges különbség, maradva a honvédségi állomány körében. Lehetséges, hogy a szigorú, sokszor nagyon fegyelmezett környezetet másként élik meg a fiatalabbak és másként idősebbek. A teljesen hiteles kép elérése érdekében nagyobb csoportot lenne célszerű felszólítani arra, hogy visszajelzést adjanak, hiszen az önkéntességen alapulva nem biztos, hogy minden esetben reális képet tudunk alkotni. Az egyénekhez vagy nem jutnak el ezek a kérdőívek, vagy magas a passzivitásuk, ezáltal nem érdeklődnek.

Egy további kutatás során mélyebben lenne érdemes vizsgálni a kiégés kialakulásának okait, hiszen ezeket mélyebben megismerve lehet hosszú távú, rendszerszintű megoldást találni ennek elkerülése. Ezek viszont csak általános válaszokat adnak, statisztikai adatok szintjén következtetések levonására alkalmasak ugyan, illetve a prioritásokat tudnánk ez által meghatározni, hiszen nincsen mindenki számára jól működő recept. A kiégést, ahogy azt az interjúk során is láttuk sok minden kiválthatja. Valakinél a túlterheltség, valakinél az alulterheltség, de a rossz munkahelyi légkör, a nem megfelelő vezető is nagy hatással tud lenni ezen problémák kialakulására. A különböző kiváltó okok alapos ismerete eszköz tudna adni ahhoz, hogy több megoldási javaslat is elkészülhessen.

### **5.3. Javaslatok megfogalmazása a téma használhatóságára, és a felhasználási területekre**

A kiégés, mint jelenség már nem csak a segítő hivatásokban van jelen, mint azt az elején gondolták. Dolgozatomban a munkahelyi kiégés megjelenését kutattam egy általam ismert hivatásban, de ismereteket szereztem arról is, hogy a szindróma megjelenhet az élet számos területén.

Dolgozatomban ugyan kimondottam a Honvédség bizonyos alakulatánál végeztem vizsgálatomat, de látható hogy kortól, beosztástól, nemtől függetlenül mindennapjaink velejárója lehet a probléma. Valószínűleg minden munkahelyen, minden közösségben találkozhatunk a jelenség bizonyos fokával. Azt is láthatjuk, hogy a különböző mértékek között esetként nagyon gyors váltás van, de azt is előfordul, hogy valaki nem képes önmagától felismerni és változtatni a helyzetén. Legyen ez magánélet vagy munkahely, mindig vannak mélypontok, kihívások, megoldásra váró feladatok. Ezek megoldása mindenki érdeke és mindenki feladata, hiszen senki nem tudja más problémáját akkor megoldani, ha ő ezt maga sem akarja. A munkáltatónak ugyan meghatározó szerepe tud lenni, de nem az ő kizárólagos felelőssége a probléma megoldása.

A munkavállaló, mint ember kell, hogy kellő energiát szenteljen életminőségére. Rengeteg segítséget találhatunk, ahol fejleszthetjük önismeretünket, hiszen a minőségi változásnak alapja, hogy tisztában legyünk önmagunkkal, kompetenciáinkkal, hiszen ezek fejlesztésével tudunk kiteljesedni mind magánéletünkben, mind szakmai pályafutásunk során. A minőségi szabadidő eltöltése, legyen az akár aktív vagy passzív pihenés, mindenkinek saját döntése,

ennek felelősségét nem háríthatjuk környezetünkre, munkáltatóinkra. Természetesen a szabadidő biztosítása elvárható és el is kell várni minden szervezetben.

Munkáltatói részről is nagyon fontos odafigyelni munkavállalóinkra, és ez minden szakmában egyaránt igaz. Demotivált munkatársakkal, kiégett vezetőkkel egészséges, jól működő szervezet felépítése lehetetlen. Egy-egy új munkavállaló kiválasztására, orientálására rengeteg időt és pénzt fordítanak a toborzások során. Legalább ennyi, vagy ennél több energiát lenne érdemes fektetni a meglévő emberekbe is. Számos olyan esettel találkoztunk, hogy a szervezetek magas fokain olyanok állnak, akik hosszú évek munkája után eljutottak a számukra elérhető magas pozícióba. Ezek az emberek sokszor már régen elvesztették a motivációjukat, lelkesedésüket, és egyszerűen már csak a „székükhöz” ragaszkodnak. Ezen vezetők motiválása, képzése lehet a legnagyobb kihívás, hiszen ők kellene, hogy motiválják beosztottaikat, és ez nem működik, amíg ők maguk nem motiváltak. Számos vállalat már felismerte ezt a problémát, és külsős szervezetfejlesztő szakemberek segítségével próbál jó megoldást találni arra, hogy kerüljenek megfelelő munkatársak a megfelelő pozíciókba, hogy ezáltal motivációjukat növelve újra hasznosnak érezzék magukat munkájuk során.

## Irodalomjegyzék

<https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/kiegesi-tunetek-burnout>

„Letöltés ideje 2022.09.13.”

<https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/12-lepcsofokon-a-teljes-kiegesig>

„Letöltés ideje 2022.11.21.”

<https://epa.oszk.hu/00000/00035/00049/2001-05-ta-Onody-Kiegesi.html>

„Letöltés ideje 2022.11.23.”

<https://www.kossuth.hu/konyv/4175/hasznos-tudas-mindenkinek-30-percben--5-kieges>

„Letöltés ideje 2022.12.17.”

<https://www.webbeteg.hu/cikkek/psziches/3284/a-kieges-burnout-szindroma>

„Letöltés ideje 2022.10.11.”

<https://www.palferi.hu/hanganyagok/2015-2016/2016-05-17/>

„Letöltés ideje 2023.01.11.”

[https://aok.pte.hu/docs/phd/file/dolgozatok/2008/Palfi\\_Ferencne\\_PhD\\_dolgozat.pdf](https://aok.pte.hu/docs/phd/file/dolgozatok/2008/Palfi_Ferencne_PhD_dolgozat.pdf)

„Letöltés ideje 2023.01.08.”

<https://docplayer.hu/1859407-A-kieges-veszelye-es-a-megelozes-lehetosegei.html>

„Letöltés ideje 2022.09.17.”

<https://www.nature.com/articles/138032a0>

„Letöltés ideje 2022.12.22.”

[http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2018/10/APA\\_2018\\_2\\_Kiss\\_etal.pdf](http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2018/10/APA_2018_2_Kiss_etal.pdf)

„Letöltés ideje 2022.12.28.”

[http://dokumentumok.vanesely.hu/Solt\\_Ottalia\\_Interjuzni\\_muszaj.pdf](http://dokumentumok.vanesely.hu/Solt_Ottalia_Interjuzni_muszaj.pdf)

„Letöltés ideje 2023.01.07”

[https://aok.pte.hu/docs/phd/file/dolgozatok/2008/Palfi\\_Ferencne\\_PhD\\_dolgozat.pdf](https://aok.pte.hu/docs/phd/file/dolgozatok/2008/Palfi_Ferencne_PhD_dolgozat.pdf)

„Letöltés ideje 2023.01.08.”

<https://www.linkedin.com/pulse/meg%C3%A9r-egy-mis%C3%A9t-sabbatical-leave-szir%C3%A1ki-edit>

„Letöltés ideje 2023.03.14. „

<https://hrpwr.hu/cikk/az-alkotoi-szabadsag-lehet-a-kieges-ellenzere>

„Letöltés ideje 2023.03.16. „

Freudenberger, H. et al.: Burnout: The High Cost of High Achievement. 1980.

Fekete Sándor: Segítő foglalkozások kockázatai - helper-szindróma és burnout-jelenség. Psychiátria Hungarica, 1991. VI. évf. 17-29.

Hézsér Gábor: Miért? Rendszerszemlélet a lelki gondozói gyakorlatban. Kálvin K., Bp. 2001.

Ónody Sarolta: Kiegészi tünetek keletkezése és megoldási lehetőségei, Új Pedagógiai Szemle, 2001. május 5. szám 80–85.o.

Bagdy Emőke: Pszichofitness. 2. javított kiadás. Károli Gáspár Református Egyetem, L'Harmattan Kiadó, 2013

Petróczi Erzsébet: A kiegész jelensége pedagógusoknál. Magyar Pszichológiai Szemle, 54. évf. 3. szám. 429–441. o.

Petróczi Erzsébet: Kiegész – elkerülhetetlen? Eötvös Kiadó, Budapest, 2007.

Freudenberger, H.J.: Burnout: How to beat the high Cost of Success. 1980, New York.

Selye János: Stressz distressz nélkül. Akadémiai Kiadó, Budapest, 23-64 1983

Freudenberger, H.J.: Staff Burn-out. Journal of Social Issues, 1974. 30. 159-175.

Fekete Sándor: Segítő foglalkozások kockázatai - helper-szindróma és burnout-jelenség. Psychiátria Hungarica, 1991. VI. évf. 17-29.

Cooper C. L. and Marshall J. (1976) Occupational Sources of stress: a review of the

Selye's guide to stress research, 1–3., szerkesztőként, Van Nostrand Reinhold, New York, 1980–1983

Selye J. *Életünk és stressz*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1963.

Selye H. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 1936; 138:132.

Selye H. *The Physiology and Pathology of Exposure to Stress. A treatise based on the concepts of the General-Adaptation-Syndrome and the Diseases of Adaptation*. Montreal, Canada: ACTA, Inc. Medical Publishers, 1950.

Selye J. *Stressz distressz nélkül*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1976. Szabo S., Tache Y, Somogyi A. The legacy of Hans Selye and the origins of stress research: A retrospective 75 years after his landmark “letter” in *Nature*. *Stress*, 2012;15:472.

Szimpózium: A stresszen túl - Selye János kevésbé ismert kutatásai. *Orvosi Hetilap*, 2015; 156: 35 szám.

*Stressz distressz nélkül*, előszó: Lissák Kálmán, fordította: Mészáros Károly, Akadémiai, Budapest, 1976, (Korunk tudománya)

Szabó S. Filakovszky J. Tóth J.: Selye, a stressz, és más felfedezései. *Természettudományi Közlöny* 148. évf. 7. füzet 2017.



## Mellékletek

### 1. számú melléklet: Táblázatok jegyzéke:

1. táblázat: Korreláció szolgálatban töltött évek/kiégés mértéke 27. oldal
2. táblázat: Korreláció szolgálatban töltött évek/kiégés mértéke 28. oldal
3. táblázat: Keresztábla szolgálatban töltött évek/kiégés mértéke 29. oldal
4. táblázat: Keresztábla szolgálatban töltött évek/kiégés mértéke 31. oldal
5. táblázat: Keresztábla szolgálatban töltött évek/kiégés mértéke 32. oldal
6. táblázat: Keresztábla szolgálatban töltött évek/kiégés mértéke 33. oldal
7. táblázat: Phi és Cramer's V elemzés 34. oldal
8. táblázat: Phi és Cramer's V elemzés 34. oldal
9. táblázat: Mann -Whitney próba rangok 35. oldal
10. táblázat: Mann -Whitney próba statisztika 35. oldal
11. táblázat: Mann -Whitney próba rangok 36. oldal
12. táblázat: Mann -Whitney próba statisztika 36. oldal
13. táblázat: Korreláció nemek/ kiégés mértéke 37. oldal
14. táblázat: Korreláció nemek/ kiégés mértéke 38. oldal
15. táblázat: Keresztábla nemek/kiégés mértéke 39. oldal
16. táblázat: Keresztábla nemek/kiégés mértéke 40. oldal
17. táblázat: Phi és Cramer's V elemzés 41. oldal
18. táblázat: Phi és Cramer's V elemzés 41. oldal
19. Mann -Whitney próba rangok 41. oldal
20. táblázat: Mann -Whitney próba statisztika 42. oldal
21. Mann -Whitney próba rangok 43. oldal

22. táblázat: Mann -Whitney próba statisztika 43.oldal

## **2. számú melléklet: Ábrák jegyzéke**

1. ábra: Életkori megoszlás 1. felmérés során 24. oldal
2. ábra: Életkori megoszlás 2. felmérés során 24. oldal
3. ábra: Nemek megoszlása 1. felmérés során 25. oldal
4. ábra: Nemek megoszlása 2. felmérés során 25. oldal
5. ábra: Szolgálatban eltöltött idő 1. felmérés során 26. oldal
6. ábra: Szolgálatban eltöltött idő 2. felmérés során 26. oldal

## Függelékek

### Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

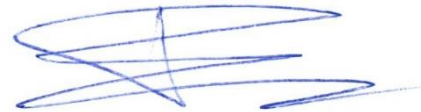
#### KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Rozsonits Tibor József (hallgató Neptun azonosítója: DRWKH1) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom<sup>1</sup>.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem<sup>\*2</sup>

Kelt: Gödöllő, 2023. április 19.



---

Belső konzulens

---

<sup>1</sup> A megfelelő aláhúzendó.

<sup>2</sup> A megfelelő aláhúzendó.

## Nyilatkozat a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

### NYILATKOZAT

#### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Rozsonits Tibor József  
A Hallgató Neptun kódja: DRWKH1  
A dolgozat címe: Kiegészés, mint jelenség Magyar Honvédség alakulatainál  
A megjelenés éve: 2023  
A konzulens tanszék neve: MATE, Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.


Ha a fenti nyilatkozattal valótlanul állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2023 év 04 hó 18 nap

  
Hallgató aláírása

## **Tartalmi kivonat**

### **A DIPLOMADOLGOZAT TARTALMI KIVONATA**

#### **Kiegészés, mint jelenség Magyar Honvédség alakulatainál**

**Rozsonits Tibor József**

Emberi erőforrás tanácsadó mesterszak levelező

MATE, Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet

*Belső témavezető:* Dr. Farkas Attila adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

*Külső témavezető:* -

Dolgozatom célja, hogy a felállított hipotézisek mentén választ kapjak arra, hogy a kiegészés megjelenésének van-e szoros kapcsolódása az eltöltött szolgálati évekkkel, illetve mennyire jelentős különbség tapasztalható a nők és férfiak tekintetében. Kutatásomat kérdőívekkel végeztem, majd a kapott válaszok elemzéséhez az SPSS-t használtam. A mélyebb értelmezéshez az interjúk voltak segítségemre.

A kapott eredmények ismeretében úgy gondolom, hogy a kutatást érdemes folytatni más aspektus mentén, hiszen egyértelműen kiderült, mind a kérdőíves összesítésekből, mind a lefolytatott interjúkból, hogy sem a szolgálatban eltöltött idő, sem a nemi hovatartozás tükrében nincs jelentős összefüggés a kiegészés mértékének tekintetében, a problémával bárki bármikor szembesülhetett.

Számomra világossá vált, hogy a kiegészés elkerülésében és kezelésében mind a munkavállaló mind a munkáltató egyformán érdekelt. Megfelelően kell tervezni a mindennapokat a munkaidő és a magánélet egyensúlyának megteremtése érdekében, és reális célok mentén kell haladnia a munkahelyén az egyénnek. Másrészt pedig a szervezetnek gondoskodnia kell munkavállalójának folyamatos oktatásról, képzésről, a munkavégzésének hatékonyságáról és nagyon fontos, hogy időbeni visszajelzést is adjon. A folyamatos motiváció fenntartása nagyban hozzá tud járulni a kiegészés elkerüléséhez.

A vizsgálatom sikeréhez az is hozzájárult, hogy jómagam is ebben a szervezetben dolgozom hosszabb ideje és megfelelő tapasztalattal és ismeretekkel rendelkezem eme szép hivatás minden oldaláról.