

DIPLOMADOLGOZAT

CSUCSI LÁSZLÓ

2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campusz (Gödöllő)
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Emberi erőforrás tanácsadó szak

**Minőségügyi módszerek alkalmazásának lehetőségei a
közsférában megjelenő kiégés preventív kezelésére**

Belső konzulens: dr. Bene Andrea
egyetemi docens
Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing
Tanszék

Készítette: Csucsi László

Gödöllő
2023

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	2
1. BEVEZETÉS	3
2. SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS	5
2.1. A kiégés jelensége	5
2.1.1. A kiégés rizikótényezői.....	6
2.1.2. A kiégés következményei	7
2.1.3. A kiégés mérési lehetőségei.....	8
2.2. A humánerőforrás biztosítás (a továbbiakban: HR) jelenlegi kihívásai....	10
2.3. Kiégés a közszolgálatban dolgozók körében	11
2.3.1. Kiégés az egészségügyben, közoktatásban foglalkoztatottak körében	12
2.4. Megelőzési javaslatok.....	14
2.4.1. Hagyományos és modern megközelítés a megelőzés területén	14
2.4.2. Pénzeszköz nélküli megoldási javaslatok	17
2.5. A minőség	18
2.6. Kutatás módszerek és a minta bemutatása.....	24
2.6.1. Kvantitatív kutatási módszerek	25
2.6.2. Kvalitatív kutatási módszerek.....	26
3. SAJÁT VIZSGÁLAT:	33
3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek	33
3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne.....	35
3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása	35
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	61
5. ÖSSZEFOGLALÁS:.....	70
IRODALOMJEGYZÉK	72
MELLÉKLETEK.....	77
1.sz. melléklet:	78
2.sz. melléklet:	87
3.sz. melléklet:	88
4.sz. melléklet:	90
5.sz. melléklet:	97
FÜGGELÉKEK.....	100

1. Bevezetés

Engedjék meg, hogy röviden bemutassam magam: Csucsi László, Emberi Erőforrás Tanácsadó (Master of Human Resource Counseling) szakos (MA szint), végzős hallgató vagyok. Munkám során (hivatásos katona, személyügyi szakterület) személyügyi referensként dolgozom, és nap mint nap találkozok a minőségbiztosítási technikák széles skálájával. A diplomadolgozatom célja az, hogy még izgalmasabbá, átláthatóbbá, strukturáltabbá és hatékonyabbá tegyem a mindennapi munkámat.

Az igény a változásra belülről fakad és a folyamatos tanulásban, fejlesztésben, kutatásban, implementálásban, ellenőrzésben és az állandó koordinálásban látom az előre lépés és haladás lehetőségét. Az önfejlesztést arra használom, hogy kompenzáljam hiányzó vagy kevésbé fejlett képességeimet, illetve új képességeket szerezzek, miközben a meglévőket folyamatosan fejlesztem.

A személyügyi tevékenységek tervezésével, szervezésével, koordinálásával és fejlesztésével, jogi tevékenységekkel együtt 2015. április 01-je óta foglalkozom. Az elmúlt 8 évben számos pozíciót töltöttem be, beleértve a beosztott, alosztályvezető helyettes és megbízott alosztályvezető szerepeket. Ennek eredményeként széles körű vezetői és beosztotti látásmóddal rendelkezem, amelyeket felhasználok feladatmegoldás, problémamegoldás, kommunikáció és rendszerszintű ismeretek terén.

Nap mint nap számos kihívással találkozom, például motivációvesztéssel, kiégéssel, változásmenedzsmenttel, munkafolyamatok pontatlanságával, rossz munkaszervezéssel, különböző vezetői stílusok hatásaival, állandó bizonytalansággal (szervezeti struktúra változások, jogszabályi változások). Kutatásom célja az volt, hogy feltárjam ezeknek a tényezőknek az összefüggéseit és azok hatásait, annak érdekében, hogy a személyügyi tevékenységeim hatékonyságát fokozhassam. A mélyebb mértékre, az ok-okozati összefüggésekre ez a tanulmány nem tér ki.

Annak érdekében, hogy a mindennapi munkámat és az Osztályunk munkáját hatékonyabbá tudjam, tudjuk tenni szükséges az innováció az egyes munkafolyamatokban, az önfejlesztésben, a munkatársak fejlesztésében, a motiváció fenntartásában, az állomány megtartásában.

Az innováció és a hatékonyság növelése érdekében, a minőségfejlesztés, a teljeskörű minőségmenedzsment (angolul: Total Quality Management, a továbbiakban: TQM), a Közös Értékelési Keretrendszer (angol megfelelője: Common Assessment Framework, a továbbiakban: CAF) és teljes eszköztárukra koncentráltam. A Magyar Honvédség speciális

szervezet, és ennek megfelelően látom benne a fejlődés és fejlesztés lehetőségét. A kutatás számos meglepő eredményt hozott, amelyeket statisztikai adatokkal alátámasztottam.

Kérem, vegyék figyelembe a diplomadolgozatom eredményeit, és azon gondolatokat, hogy hogyan járulhatok hozzá a szervezetünk hatékonyságának és fejlődésének előmozdításához. Köszönöm, hogy időt szántak a munkám megismerésére, és várom értékes visszajelzéseiket.

A vizsgálat feltevései és a kutatás kérdéskörei a következők voltak:

H (1): A katonai környezetben a kiégés legalább 20%-kal meghaladja az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) mérhető kiégési arányt.

H (2): A folyamatos racionalizálás, megújulás negatívan befolyásolja a szervezeti hatékonyságot és növeli a kiégést. **Vizsgálati téma:** ez mennyire tetten érhető (kapcsolat) a katonai szigorúbban szabályozott munkakörnyezetben.

H (3): A katonai környezetben, a folyamatosan változó vezetők, az elvárásbeli különbségek, a bizonytalanságok nagyban befolyásolják a szervezet hatékonyságát (teljesítménycsökkenés) és növeli a kiégést. **Feltevés:** a katonai környezetben a kapcsolat erősebb / magasabb, mint az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) (kérdőíves vizsgálat).

2. Szakirodalom feldolgozás

A mindennapi munkámban (hivatásos katona, személyügyi szakterület, személyügyi referens) naponta találkozok mind a kiégés, mind a minőségbiztosítási technikák számtalan válfajaival és a hétköznapi munkámat eme tanulmány, kutatás segítségével kívánom még izgalmasabbá, átláthatóbbá, strukturálhatóbbá, hatékonyabbá tenni, illetve javaslatot szeretnék adni a munkahelyi kiégés jelenségének megelőzésére vonatkozóan. A fejezet célja a kiégés jelenségének és a minőségirányítás szűkített bemutatása, a releváns területek felé kibontva. Először is lássuk a kiégés jelenségét.

2.1. A kiégés jelensége

A kiégés (angolul: burnout) egy pszichológiai tünetegyüttes, ami arra utal, hogy valaki a munkájában egy bizonyos időszak után nagyfokú kimerültséget és az érdeklődés teljes elvesztését éli meg. Herbert Freudenberger klinikai pszichológus alkotta meg a kifejezést 1974-ben, aki sokszor önkénteskedett egy akkoriban kábítószerekkel sújtott New York-i East Village egyik ingyenes klinikáján. Idővel Freudenberger érzelmi kimerülést és ezt kísérő tüneteket figyelt meg a klinika önkéntes munkatársai között, és kiégésnek nevezte a jelenséget, mely kifejezést a kábítószerfüggő betegek szlengjéből kölcsönzött. „Freudenberger a kiégést a túlzott munkahelyi energiabefektetésből, erő kifejtésből vagy erőforrásigényből eredő kimerültségként határozta meg, amelyet olyan tünetek jellemzik, mint rossz közérzet, fáradtság, frusztráció, cinizmus és hatékonyság-csökkenés.” (Magasvári et. al., 2020., 3. old). Továbbá megfigyelte, hogy a kiégés azon foglalkozások körében gyakoribb, melyek interperszonális kapcsolatokat és empátiát igényelnek (döntően a segítő szakmákban dolgozókat érinti, mint például a szociális szférában vagy pedagógusi pályán dolgozókat) (Magasvári et. al., 2020., 4. old, Kiss, Rajna, 2021, Nagy 2023).

C. Maslach kutatócsoportjának munkái úttörő szerepet játszottak a koncepció tanulmányozásában és kidolgozásában. Maslach és Jackson a kiégést olyan szindrómaként határozták meg, mely tekintetében az egyén érzelmi erőforrásai kiapadnak, a munkához való negatív viszony alakul ki, valamint teljesítménycsökkenés is jellemez. Az intenzív kutatások ellenére sem egyértelműen tisztázott jelenség, besorolása vitatott. Elmondható, hogy a kiégés, elhúzódó érzelmi megterhelés és stressz hatására kialakuló érzelmi, szellemi és testi kimerülés, melynek viselkedési és önértékelési zavarokkal, sérült megküzdési stratégiákkal

társul, melynek komoly mentális és szomatikus következményei is lehetnek (Magasvári et. al., 2020., 3-4. old, Nagy, 2023).

A kiégés kialakulása hosszú folyamat eredménye, mely több részre bontható. Az **első szakaszban** a dolgozó lelkesedik a hivatásáért, a szakmáért, és intenzív a munkatársakkal történő kapcsolattartás is (idealizmus szakasza). A **következő szakaszban** az érintett személy még elkötelezett a hivatása iránt. Együttműködési képesség, kreativitás is még jellemző, de az érintett a részvét és a távolságtartás egyensúlyának megteremtésére fókuszál (realizmus szakasza). A **folyamat előrehaladtával** az érdeklődés és a teljesítmény csökkenő tendenciát fog mutatni, az együttműködés/kapcsolattartás kevésbé nyitott (stagnálás/kiábrándultság szakasza). A **negyedik fázist** negatív attitűd, becsmérlés jellemezi (frusztráció szakasza). **Az utolsó fázis** az apátia, amikor az interakciók minimálisra korlátozódnak, ellenséges viselkedés és hangulat a jellemző (Magasvári et. al. 2020., 4. old).

2.1.1. A kiégés rizikótényezői

A kiégés kialakulásáért elsősorban munkahelyi tényezők tehetők felelőssé, de az egyén tulajdonságai (személyiségjegyek) is fontos szerepet játszanak benne. A kutatások során megállapították, hogy a hat legfontosabb tényező a munkahelyi kontextus figyelembevételével az alábbiakba korlátozható:

a) **Munkahelyi terhelés:** a túlterheltség, illetve túlterheltség érzete az egyik legfontosabb oka a kiégésnek.

b) **Ellenőrzés/kontroll:** alapvetően azt jelenti, hogy a munkavállaló mekkora autonómiával rendelkezik a munkafolyamatok végrehajtása/ellenőrzése során. A nem megfelelő kontroll (korlátozott autonómia, illetve nem megfelelő erőforrások biztosítása) magasabb rizikóval jár.

c) **Jutalmazás:** a pozitív visszajelzéseket és elismeréseket tükrözi (pénzügyi és/vagy társadalmi jellegűek). A jutalmazás vélt vagy valós hiánya szintén kockázati tényező lehet.

d) **Közösség:** a munkahelyi kapcsolat minőségét jelenti a kollégákkal, vezetőkkel és ügyfelekkel az együttműködések során (személyes kapcsolat, illetve csapatmunka).

e) **Méltányosság/korrekttség:** munkahelyi bizalmat, nyitottságot és tiszteletet jelent. Problémát jelenthet, ha a munkavállaló ennek hiányát érzi.

f) **Értékrend:** tükrözi az egyén törekvéseit, motivációját és ideáljait a munkájában. Az egyensúly felborulása akkor következik be, ha eltérnek az egyéni értékek és a szervezeti követelmények (Magasvári et. al., 2020., 4-5. old).

A fenti leírt területeken tapasztalt kihívások mind-mind növelik a kiégés valószínűségét. Minél több kategóriát érint a probléma, annál magasabb a kiégés kialakulásának lehetősége. A munkahelyi lojalitás pedig annál erősebb, minél inkább illeszkednek a fent felsorolt munkahelyi tényezők a munkavállaló személyiségéhez. A személyiségjegyek jelentős szerepet játszanak a megfelelő megküzdési mechanizmusok (coping) létrejöttében. A nagyobb egyéni ellenállóképesség (reziliencia az a képesség, amely visszabillent a rossz stressz állapotból, nehézségekből a normál lelki állapotba (Vella and Pai, 2019)) alacsonyabb kiégési rizikóval jár. Az alacsonyabb ellenállóképesség magasabb érzelmi kimerültséggel járhat. A könnyebb befolyásolhatóság/külső befolyásra való nagyobb hajlam szintén növeli a kiégés valószínűségét. A munkavállaló úgy érezheti, hogy a dolgok kicsúsznak az irányítása alól (Magasvári et. al., 2020, 4-5. old, Nagy, 2023). Egy friss tanulmányban következetesen beazonosították a reziliencia előnyeit, mint például, ahogy a magasabb szintű rezilienciához alacsonyabb szintű idegeskedés, depresszió társul és magasabb szintű az élettel való elégedettség érzése, illetve magasabb szintű volt a pszichológiai jól-lét (psychological well-being) érzete is (Padmanabhanunni, et al., 2023) (Gary, 2023).

A határozottság, kitartás (Grit) egy fontos faktora az egyéni ellenállóképességnek (resilience), de nem szabad azt gondolnunk, hogy ez az elsődleges és kizárólagos faktor. Az életünk során számtalanszor szembesülhetünk leküzdendő akadályokkal, melyeken való átjutáshoz, megküzdéshez fontosak és hozzájárulnak a sikerhez a következők: a jellem erőssége, a személyiségjegyek, életvitel béli szokások, szociális és családi környezet és a genetika. A kemény munka és az elszántság önmagában nem elég és nem is szükséges a jó élethez, bár sok esetben segíthet (Duchworth et. al. 2019., Michael, 2020).

2.1.2. A kiégés következményei

A kiégés egyértelműen negatív hatással van a mindennapi munkavégzésre, munkafolyamatokra. A szindrómában szenvedő dolgozó gyakrabban van távol a munkahelyétől (megnövekedett táppénzes napok száma), és hajlamosabb rá, hogy változtassa az állásait. Kevésbé törekszik minőségi munkavégzésre, mind a munkához való

hozzaállása, mind a termelékenysége rohamosan romlik. A munkavállaló a munkahely iránti lelkesedését elveszíti, a munka iránt közömbösséget tanúsít, és ebből fakadóan személyes és munkahelyi konfliktusok száma fokozottan megemelkedik, illetve szorongás és depresszió léphet fel. Megnövekszik a munkahelyi hibák és balesetek száma is. Ennek következményeként nehézséggel jár a megfelelő önkontroll gyakorlása, így a munkavállaló nehezen vagy alig képes befolyásolni saját életét, elhanyagolja társas kapcsolatait. Szorongása, frusztrációja, depressziója, valamint munkahelyi (vélt vagy valós) sikertelensége gyakran függőségek kialakulásához vezethet. A krónikus stressz, illetve a fent felsorolt mentális problémák testi tünetek kialakulásában is szerepet játszhatnak, és életmódbeli (alvászavar, mozgásszegény életmód, dohányzás, alkoholfogyasztás stb.) változásokkal együtt jár (Magasvári et. al., 2020., 6. old, Gyöngyvér, 2023).

2.1.3. A kiégés mérési lehetőségei

a) A munkahelyi kiégés mérésének leggyakrabban alkalmazott eszköze a **Maslach-kiégésleltár** (angolul: Maslach Burnout Inventory – a továbbiakban: MBI), amelyet először az 1980-as évek elején fejlesztettek ki. Az MBI a kiégés mindhárom felvetett dimenziójának mérésére alkalmas, úgy, mint érzelmi kimerültség, deperszonalizáció és személyes teljesítmény. Ez a háromdimenziós felépítés lett a Maslachék által megalkotott első elméleti modell alapja is, és ezt tükrözte az első változata, amely három dimenzió, az érzelmi kimerülés, a deperszonalizáció és a személyes hatékonyság mentén mérte fel a dolgozók tüneteit. Az általuk végzett kiégés kutatások későbbi időszakaira is jellemző, hogy az MBI újabb változatai erősen meghatározták Maslachék modelljeit. „Maslach csoportjának első jelentős konceptuális változtatása az 1980-as évek végére következett be, amikor újrafogalmazták addigi elméletüket. Az új modell értelmében a kiégés tünetei nem csak azoknál jelentkezhetnek, akik emberekkel dolgoznak, hanem szakmától függetlenül bármilyen munkakört végző személynél.” Ez a szemléleti váltás eredményezte a kérdőív újra alkotását is. Ezáltal létrejött az MBI Human Services Survey (rövidítése: MBI-HSS), mely speciálisan a segítő szakmákban, és főleg az egészségügyben dolgozók kiégésének mérésénél használták. Kicsivel később létrehozták a szakmától függetlenül használható MBI General Survey-t (rövidítése: MBI-GS) is (Magasvári et. al., 2020, 7. old).

b) „Az MBI egy másik elterjedt alternatívája a **Shirom–Melamed Kiégés-mérőeszköz** (angolul: Shirom-Melamed Burnout Questionnaire, rövidítése: SMBQ), ami Hobfoll erőforrások megőrzésének elméletére alapozva szintén az egydimenziós megközelítést

képviseli. Ez az elmélet a kiégést az egyes személyek fizikai, érzelmi és kognitív kimerüléseként értelmezi, ami a tartósan fennálló munkahelyi stressz következtében a megküzdéshez használható erőforrások fokozatos kiapadását eredményezi.” A szerzők egyetértenek abban, hogy a megküzdési stratégiákat és a stressz következményeit nem szabad együtt kezelni a kiváltó okkal, az érzelmi kimerüléssel (Magasvári et. al., 2020, 8. old).

c) A **Kiégés Mérés Kérdőív** (angolul: Burnout Measure Test) a második leggyakrabban használt kiégés kérdőív típus. Az alapvető koncepciója az volt, hogy mérni tudja a kiégés dimenzióit és széleskörben alkalmazható legyen. A kérdőív 21 tételből áll, amelyek három kimerülés három alcsoportjára (fizikai, érzelmi és mentális kimerültség) kérdeznak rá. A kérdőív hétpontos gyakorisági skálán értékelt (0-tól (soha) 6-ig (minden nap)). Rendelkezésre áll a mindennapi gyakorlatban, a könnyebben használható 10 kérdéses verzió is, mely szintén validált változat (Magasvári et. al., 2020, 8. old).

d) A következő mérési lehetőséget a **Koppenhága Kiégésleltár** (angolul: Copenhagen Burnout Inventory, rövidítése: CBI) mutatja meg, mely egy dimenziót vizsgál. Az érzelmi kimerülésnek a két aspektusát veszi górcső alá, mely során a kimerültséget és a fáradtságot méri (megkülönböztetésre kerül a személyes kiégés, valamint a munkához és ügyfelekhez köthető kiégés).

e) Szintén gyakran alkalmazott kérdőív az **Oldenburg Kiégés Leltár** (angolul: Oldenburg Burnout Inventory, rövidítése: OLBI). A kérdőív előnye, hogy általánosságban (bármely munkakör esetében) használható mérőeszköz, illetve megalkotásakor kifejezetten ügyeltek arra, hogy kiküszöböljék az MBI kérdőívvel kapcsolatos tartalmi és elméleti kritikákat. Az állítások konkrétak lettek és számuk kiegyenlített az egyes skálákon belül (a pozitív és kevésbé pozitív tételek elosztása is egyenletes lett). A kérdőív a kiégés mértékét két dimenzió mentén méri. Ezek a következők: **kimerülés** (a munkával kapcsolatos fáradtság), illetve a **kiábrándultság** (a munkával kapcsolatos érdeklődésvesztést, a munka elszemélytelenedését, az elköteleződés csökkenését méri). Ebben az esetben is rendelkezésre áll 10 kérdéses, rövidített, mindennapi gyakorlatban könnyen felhasználható validált verzió is (Magasvári et. al., 2020., 8-9. old). A tételek fele fordított, és a válaszok pontozása négyfokú Likert-skálán történt, ahol az 1 = teljesen egyetértek, 4 = egyáltalán nem értek egyet (Demerouti et al., 2020).

2.2. A humánerőforrás biztosítás (a továbbiakban: HR) jelenlegi kihívásai

Egy igen friss kutatás a következőket tartalmazza: „A munkavállalók lelki egészsége gyakran meglátszik a vállalat teljesítményén is, de van-e ezen felül felelőssége a munkáltatónak az alkalmazottak mentális állapotát illetően? A **Dreamjobs** állásportál 2023-as kutatása szerint a tavalyi 26 százalékról 32 százalékra nőtt Magyarországon a fluktuációs arány, ami jelentős terhet jelent a cégeknek, különösen a nagyvállalatoknak, ahol a legnagyobb az elvándorlás. A **kutatás eredményei szerint** a szellemi munkát végzők körében **a vezetővel való általános rossz kapcsolat, a pozitív megerősítés és az elismerés hiánya, valamint a túl sok munkahelyi stressz** vezet a legtöbb esetben felmondáshoz. A vezetővel ápolt rossz kapcsolat 59,3 százalékban, az elismerés hiánya 50,8 százalékban, **a kiégés és stressz 48 százalékban**, a rossz munkahelyi légkör 45,8 százalékban, a nem megfelelő fizetés pedig 45,2 százalékban oka a magyarok munkahelyváltásának. A munkahelyi stressz és annak következményei – például a gyakoribb megbetegedés és a csökkenő teljesítmény – nem csak egyéni viszonylatban jelentenek komoly problémát: éves szinten jelentős GDP-kiesést okoznak. Magyarországon a munkából való távollét legfőbb oka a stressz: **közvetve vagy közvetlenül a betegszabadságok 50-60 százaléka tulajdonítható a kiégésnek**, azonban a tartós munkahelyi stressz borítékolhatóan felmondáshoz vezet.” (Pénzcentrum, 2023, HR Portál, 2023, Johanna, 2023, Gelencsér et. al. 2022).

A HR területen a 2023. évben a következő területek jelentik a potenciális kihívásokat:

- a) fizetésemelés,
- b) kompenzációkkal és juttatási csomagokkal kapcsolatos elvárások menedzselése (pl.: személyre szabott juttatási csomagok, egyéni, teljesítményalapú bónusz),
- c) a dolgozók elköteleződésének megőrzése,
- d) a legjobban teljesítők megtartása és a tehetséges vezetők fejlesztése,
- e) edukációs- és tréningprogramokban történő részétel (munkatársak fejlesztése),
- f) rugalmas munkavégzési opciók (munkavégzés helye és a munkaidőt érintő rugalmasság),
- g) a munka és a magánélet egyensúlyának (work-life balance) biztosítása,
- h) toborzások biztosítása,

- i) változásmenedzsment fejlesztése (akár interim menedzser igénybevételével is),
- j) motivációvesztés megelőzése (*).

Ezek a kihívások minden szférára egyaránt érvényesek és aktuálisak – földrésztől függetlenül is, azonban ezt még nem minden munkaadó, cég, vállalat ismerte fel, illetve, ha felismerte nem feltétlenül készült fel rá (Alex, 2023, Develor, 2023, HR Portál, 2023, Interium, 2023, Johanna, 2023).

(*) Motivációvesztés kialakulhat a következők miatt:

- a) vezetői visszajelzés hiánya,
- b) belső kommunikációs és (együtt)működési problémák (klikkesedés; múltbeli sérelmek, konfliktusok, folyamatos „tűzoltás”, egymásra gyakorolt hatás turbulenciája);
- c) vezetői konfliktuskerülés (a nyúl viszi a vadászpuskát, a nem-döntés, a következmény nélküliség, elhamarkodott vezetői ígéretetek;
- d) vezetői „diktatúra” és túlszabályozottság;
- e) a pénzügyi intelligencia hiánya;
- f) a relatív alulfizettség érzése;
- g) a kollektív jutalmazás;
- h) a túlfizettség;
- i) egyéni jövőkép (karrierút) hiánya;
- j) vezetői kommunikációs stílus;
- k) a biztonságérzet sérülése;
- l) személyes problémák.

melyek figyelmen kívül hagyása nagyban megnöveli a kiégés kockázatát. Most nézzünk pár példát a közszolgálat területéről.

2.3. Kiégés a közszolgálatban dolgozók körében

Az előző bekezdésben ismertetett tények alapján is jól látható, hogy a munkahelyi stressz egy ismert jelenség: az egzisztenciális bizonytalanság, a munkahely megtartásáért való aggodás, a teljesítménykényszer, a karriercélok megvalósítása nagyfokú érzelmi stresszforrás. A stabilitást megingathatja az ideiglenes vagy állandó átszervezés, a racionalizálás, vagy akár önmagában a szakmai követelményeknek való folyamatos megfelelési kényszer is. A felelősség vállalása, átvállalása, esetleg nem vállalása vagy a

munkahelyi konfliktusok is szorongást, folyamatos tárgyalási technikák használatát válthatja ki, valamint szükségessé teszi a hatékony változásmenedzsment használatát is (Magasvári et. al., 2020., 10.p).

Egyesek számára a felfokozott állapottal járó stressz motiváló erő, addig mások képtelenek megbirkózni ezzel a helyzettel. Az említett jelenségek a közszolgálatban is kiválóan ismertek. Azonban a közszférában a versengés és a teljesítménykényszer kevésbé érezteti hatását, azonban az állás elvesztése nagyobb aggodalomra ad okot. Itt a zárt karrierrendszer keretei miatt szerzett közigazgatási ismeretek és tapasztalatok egyáltalán nem vagy kevésbé hasznosíthatók a versenyszférában, s emiatt lényegesen megnehezül az ismételt elhelyezkedés. A hierarchikus működés erős lojalitást és alkalmazkodást követel meg, amely kevésbé jellemzi a versenyszférát (Magasvári et. al., 2020, 10-11. old). A Magyar Honvédség ennek a kiküszöbölése érdekében, a személyi állományának jelentős részére teszi kötelezővé a közigazgatási alapvizsga letételét az aktív szolgálatteljesítése során. A jelenleg hatályos humánpolitikai életpályamodell alapján, a képzés sikeres elvégzését követően, ez az eszköz nagyobb lehetőséget biztosít az állami szféra más elemeinél történő elhelyezkedésre, illetve nagyban hozzájárulhat a versenyszférában történő elhelyezkedéshez. „Az újonnan belépő (nem csak pályakezdő) közszolgálati tisztviselők új munkakörnyezetbe való beilleszkedésének támogatása alapvető fontosságú a jól szervezett munkavégzés elsajátítása, illetve az ennek hiányából fakadó túlterheltség és kiégés megelőzése céljából.” (Magasvári et. al., 2020., 10. old))

A jogviszony hosszú távú fenntartása döntően a sikeres beilleszkedésen múlik (alkalmazkodás, rugalmasak a munkakörülmények). „A burnout kialakulásáért azonban nem csak a munkahelyi, hanem a társadalmi/szociális és egyéni tényezők is felelősek, úgy, mint a családi háttér, magánéleti problémák, pszichés terhelhetőség, önértékelési tényezők, vallási és politikai meggyőződés, társadalomban betöltött szerep és még lehetne sorolni.” (Magasvári et. al., 2020., 10-11. old)

2.3.1. Kiégés az egészségügyben, közoktatásban foglalkoztatottak körében

A kiégés legnagyobb mértékben az **egészségügyben dolgozókat** érintheti. A gazdaságban végbemenő változások, a kialakult munkaerő-hiány egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a megfelelő humán erőforrás biztosítására (Magasvári et. al., 2020, 15. old).

Különböző tanulmányok szerint, a segítő foglalkozások egészségügyi terhei már régebben is jól ismertek voltak. Hazai adatok szerint a negyven év fölötti orvosok halandósága

felülmúlta a lakosság halálozási mutatóit (Győrffy és Ádám, 2004). Az egészségügyben dolgozók között a pszichiátriai morbiditás jelentősen magasabb, mint az átlagnépességben. Az öngyilkossági ráta is magas, különösen a nőorvosok között (Hem és mtsai, 2004). Mindezek háttérében a feldolgozatlan stressznek nagy lehet a szerepe. Ennek lehetséges okai: a hivatással járó érzelmi involválódás, a műhibaperek, az egészségügy elüzetiesedése, a betegek növekvő elvárásai, a rohamosan bővülő ismeretanyag, az adminisztrációs kényszer, az időhiány, nem megfelelő javadalmazás, értékrendbeli ütközések (Maslach és Leiter, 1997; Shanafelt, Sloan és Habermann, 2003, Szényei et. al., 2015, A kiégési szindróma megelőzése – a hagyományoktól a modern információs technológiáig, 848-849. old).

Napjainkra az egészségügyben dolgozók megtartása, a humán erőforrás fejlesztése az ellátás biztosításához nélkülözhetetlenné vált, hiszen megnőtt a pályaelhagyók és külföldön munkát vállalók száma. A hazai egészségügyi ellátórendszer jelentős átalakuláson ment keresztül az elmúlt időszakban, melynek középpontjában az állami szerepvállalás, a hatékonyság növelése, az államháztartási hiány csökkentése állt (Magasvári et. al., 2020, 14. old).

1990-ig a magyar egészségügyi szolgáltató rendszer fő feladata a fertőző betegségek visszaszorítása volt. Az egészségpolitikai célok az aktív fekvőbeteg ellátás helyett a krónikus, járóbeteg és egynapos sebészeti ellátások kerültek előtérbe. A munkaerő megtartásának kérdése hosszú ideig háttérbe szorult. A megvalósult reformok és hatásaik is komoly kihívások elé állították az ágazat dolgozóit (Magasvári et. al., 2020, 14. old).

„Fejes és munkatársai eredményei alapján az egészségügyi dolgozók jelentős része – különösen az aktív ellátásban dolgozók - közepes fokú kiégésben, csekély, de szignifikáns hányada pedig súlyos fokú kiégésben szenved, egy tizede pedig közepes fokú depresszióban is” (Magasvári et. al., 2020, 14. old). A kiégés befolyásolható (munkakör, társas támogatás, javadalmazás) és nem befolyásolható tényezőit (életkor, nem, család) a prevenció során figyelembe kell venni (Magasvári et. al., 2020., 14. old).

A **pedagógusi feladatok** ellátása alkalmával az érintettek sok frusztrációval, problémás fiatallal találkozhatnak. A rendszerben a jövedelem szintje mindig középpontban van. Az életpálya modell jelenleg hiányosságokkal küzd és a karrier lehetőségek is korlátozottak. A társadalmi megítélés és megbecsülés sajnos tovább romlott az utóbbi időszakban. „A munka és magánélet közötti egyensúly megtalálása, a határok kijelölése, valamint a nemet mondás képessége a legfontosabb tényezők a testi-lelki egészség megőrzése érdekében. A pedagógusok 60-70%-a folyamatos stressznek van kitéve hazai és nemzetközi adatok alapján, továbbá akár harmaduknál valamilyen fokú kiégés léphet fel. A téma fontossága

ellenére a tanári kiégés hazánkban csak részlegesen kutatott terület.” (Magasvári et. al., 2020., 15. old)

„Mindazonáltal hazánkban összetett állapotfelmérés nem áll rendelkezésre a szociális szférában dolgozók kiégéséről. Magasvári Adrienn, Dr. Szabó Andrea, Dr. Fehér Gergely és Nagy Gábor kutatási eredményei alapján, a szociális munkások jelentős része közepes fokú kiégésben, 5%-a pedig súlyos fokú kiégésben szenved. Jelentős részük pedig súlyos fokú depresszióban is.” (Magasvári et. al., 2020., 15. old)

Összességében a kiégés magas arányban jelen van közalkalmazottak körében és feltehetően minden olyan munkakörben kiemelt jelentőséggel bír, ahol a munkakör interperszonális kapcsolatokat és empátiát igényel. Az egészségi állapotot 43%-ban az életmód (úgy, mint a táplálkozás, fizikai aktivitás, dohányzás, alkoholfogyasztás, környezeti tényezők), 27%-ban a genetika, 11%-ban az egészségügyi ellátás (annak minősége, elérhetősége) határozza meg (Magasvári et. al., 2020., 15. old).

2.4. Megelőzési javaslatok

A kiégés megelőzése szervezetpszichológiai szempontból szervezeti vagy egyéni szintű lehet. A szervezeti szintű megelőzésbe tartozik például a kor színvonalának megfelelő, jobb minőségű munkafeltételek biztosítása, a munkahelyi stresszkezelés (angolul: stress management), míg az egyéni szintű megelőzésbe tartoznak a különféle relaxációs technikák, az önismeret és annak növelése, a feszültségoldó technikák gyakorlása, illetve a testmozgás is (Ádám – et. al., 2009, Edwards – Burnard, 2003; Pálfi et. al., 2008, Pálfiné Szabó et. al., 2007). A prevenciós és intervenciós programok gyakran összemosódnak, azaz a megelőzésben sok olyan módszer van, amelyet a kiégés kezelésében is használnak (Mészáros, 2012, Szényei et. al., 2015), A kiégési szindróma megelőzése – a hagyományoktól a modern információs technológiáig, 850. old)

2.4.1. Hagyományos és modern megközelítés a megelőzés területén

A kiégés megelőzése elsősorban a munkahely feladata, de nem hárítható pusztán a munkáltatóra, annak megelőzéséért mindkét félnek tenni kell. Kölcsönösen kell segíteni egymást a kiégés megelőzése, elkerülése érdekében.

A megelőzés **hagyományos megközelítéséhez** tartoznak a következők: **stresszmenedzsment**; **határok kijelölése** (pl.: munka, magánélet összeegyeztetése; ne olvassunk munkahelyi e-mail-eket a munkaidő után); **hatékony időgazdálkodás** (pl.: prioritások meghatározása, Pareto-elv, kreatív halogatás, Eisenhower-mátrix, SMART célok); **öngondoskodás és a személyes jólét előtérbe helyezése** (pl.: megfelelő mennyiségű és minőségű alvás; kiegyensúlyozott táplálkozás; örömet és ellazulást okozó tevékenységek végzése, olyan tevékenységek, melyek feltöltenek energiával); **támogató munkakörnyezet** (pl.: nyílt kommunikáció, empátia gyakorlása, mentorálás biztosítása, ügyfélközpontúság - emberközpontúság) (Kaszás, 2021, 2022).

A megelőzés **modernebb, haladóbb megközelítéséhez** tartoznak a következők: **tudatos jelenlét** (angolul: mindfulness); a **reziliencia** (angolul: resilience, pszichológiai immunrendszer, lelki rugalmas alkalmazkodóképesség, „nyeld le a békát” felfogás alkalmazása); a **pályaorientáció tényleges használata** a pályairányítás helyett (önmegvalósítási irány, kiteljesedés, megfelelő személy a megfelelő munkakörbe, beosztásba); **motivációs kérdőívek** használata (ki miért megy be dolgozni); **vezetői tréningek** az új irányelvek mentén (élmény legyen a „munka” – lehetőleg ne érezze munkának az érintetett, csapatösszekovácsolások, teljesítményértékelések megreformálása – kötetlen beszélgetés, de informatív); **konfliktuskezelési** (elosztási, célkonfliktus, megítélési, kapcsolati és szerepkonfliktus) és **tárgyalástechnikai tréningek** biztosítása; **telemedicina** (a telekommunikációs eszközök orvosi felhasználása egészségügyi szakemberek által) (Bokodi, 2013, Kaszás, 2021, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, 2012, Barta, 2023).

Például a vezetői tréningek fontossága jelenleg is egy felkapott téma. A **Forbes** tagja **Carmelina Piedra** (Founder, Certified Career Coach, and Executive Innovation Coach & Facilitator at CareerCoachingPro) a következőket írta: „Az alkalmazottak azt szeretnék, hogy lássák meg, hallgassák meg, értékeljék és támogassák őket. De most, a felmérések szerint, a munkavállalók 63%-a nem érzi ezt a támogatást a vezetők részéről. A munkavállalók 35%-a szerint, a vezetők nem törődnek velük, mint személlyel, és 34%-uk mondja, hogy a menedzser nem veszi őket komolyan. Ez nem a vezetőkre, hanem a képzés és a vezetési képesség hiányára utal. A legtöbb menedzser egy vagy két embert felügyel (59%) és egyáltalán nem kapnak képzést, illetve a vezetők 41% -a sem, akik három-öt embert felügyelnek. Ez a közvetlen jelentések alapján, a vezetőkbe vetett bizalom hiányához vezet. Valójában a konferencián, amelyen részt vettem, az egyik előadó azt állította, hogy a

munkavállalóknak csak körülbelül a fele bízik a vezetőkben. Összességében a munkavállalók egyedül érzik magukat, és a vezetők nem törődnek velük. Azok a vezetők vannak többségben, akik nem kínálnak karrierfejlesztési lehetőséget. Az Inc.com nemrégiben írt cikke feltárja, hogyan **a karrierfejlesztési lehetőségek hiánya** a fő oka annak, hogy az alkalmazottak elhagyják a szervezeteket (nem feltétlenül kifejezetten a vezetőik). Miért van az, hogy a vállalatok nem fektetnek be vezetői képzésbe, hogy segítsék a vezetőket abban, hogy az alkalmazottak számára biztosítsák azt, amire szükségük van?” (Carmelina, 2023).

A fenti dolgok egyidejű alkalmazása, rendszer kiépítése teszi egyre hatékonyabbá a kiégés szindróma megelőzését. Ha megvizsgáljuk a fentieket egy kicsit tüzetesebben, láthatóvá válik, hogy ezek a tevékenységek nem más elemei, mint a teljes körű minőségirányításé. Ez miatt is döntöttem amellett, hogy a prevenció oldaláról, konkrétan a teljes körű minőségirányítási rendszerek – mint például a TQM és ennek a továbbfejlesztett, közszférára kialakított változata, a CAF - alkalmazása felől közelítem meg a felmerült kihívásokat. Ezek a tevékenységek nagyban segítik a munkavállaló tevékenységének a végrehajtását, mellyel a munkaadójának plusz értéket képes teremteni. Ettől pedig az adott munkavállaló még értékesebbé válik a munkaadója számára (European CAF Resource Center, 2023).

A CAF-modellben azt kell megvizsgálni, hogy a szervezet eredményei mennyiben köszönhetőek a működésének. Az ilyen jellegű összefüggések vizsgálata néha nehéz, mivel a szervezet összetettsége miatt a különböző okok (adottságok) egymásra is hatnak, miközben kiváltják az eredményeket. Mindenesetre az értékelésnél ellenőrizni kell a jobb oldalon megjelenő eredmények felől is azt, hogy az egyes eredmények az adottságok oldalán szereplő kritériumok közül melyik felé adnak visszajelzést (A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 7. old).

Például a munkatársak képzéséhez kapcsolódó eredményeknél azt kell leellenőrizni, hogy az mennyire köszönhető a szervezetnél működő képzési rendszernek. Ha a munkatársak például elégedettek a képzésekkel, akkor annak az is oka lehet, hogy egy jól felépített képzési rendszer működik a szervezetnél, de az is kiválthatta, hogy a munkatársak azt értékelték pozitívan, hogy nem tartanak képzést a szervezetnél, vagyis „békén hagyják őket” (A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 7. old., European CAF Resource Center, 2023).

A fentieknek a korábban leírt HR-es kihívások megoldásában van és lesz nagy jelentősége, például a megtartásban. Kérdés: melyik munkavállaló szeretne ott dolgozni, ahol semmilyen formában nem becsülik meg? Vagy aki minden területen (a kompetenciáján belül) szándékosan akadályoznak a munkatársak/főnökök? A felvilágosult módszerek nem alkalmazása miatt a munkavállalók feltételezhetően, előbb-utóbb el fogják veszíteni a versenyképességüket, majd kis idő elteltével a kiképzett, felkészített munkaerőt.

Minőségirányítástechnikai eszközökkel mérhető, hogy a motivációvesztett személy mennyi felesleget, selejtet termel a vállalatnak, cégnek, illetve az is, hogy az idejét mire fordítja (nézegeti a mobilját, játszik rajta, közösségi oldalt néz, beszélget – chit-chat, small talks, kimegy cigizni, érdektelenné válik stb.) (anonim, nemzetközileg elfogadott és validált kérdőív). Az említett jelenség a vállalatnak, cégnek sokba kerül. Ezt a modellt a japán származású **Genichi Taguchi (1924-2012)** dolgozta ki.

2.4.2. Pénzeszköz nélküli megoldási javaslatok

A motivációvesztés megelőzése érdekében igen egyszerű és költséghatékony megoldások léteznek. Amennyiben megvizsgáljuk egy kicsit közelebbről, azt láthatjuk, hogy igen könnyen megelőzhető a vezetői **visszajelzés hiánya** egy kis odafigyeléssel és törődéssel. A **múltbeli sérelmek** feldolgozatlansága a probléma mélységétől függően orvosolható egy egyszerű beszélgetéssel (meghallgatás, átbeszélés), melyet elsősorban **tárgyalási technikával** tudunk megközelíteni. Amennyiben elmélyült esetről van szó, akkor mindenképpen elemezni kell a kialakult konfliktus (elosztási, célkonfliktus, megítélési, kapcsolati és szerepkonfliktus) és a típusától függően lehet a kezelését megkezdeni (**konfliktuskezelés**). A folyamatos „**tűzoltás**” érzése szintén jelentősen rombolja az emberek motiváltságát, azonban egyszerű megoldással, a munkafolyamatok újra szervezésével, előrelátással, tervezhetőséggel, prioritás használatával (Pareto-elv – 80-20-as szabály) eszközölhető a módosítás és a javulás pillanatok alatt megmutatkozik.

A **vezető konfliktuskerülése** közvetett módon nagyobb érdekérvényesítésre készíti a kollégákat, és így további döntési helyzeteket és konfliktusokat generál a vezető számára, amellyel még kevésbé akar konfrontálni. Ez egy **önismereti tréninggel**, illetve hozzáállással (határozottság, érdeklődés, kíváncsiság) kezelhető (álljon a sarkára és vállalja fel a konfliktust). A **relatív alulfizettség érzését** nemcsak pénzzel, hanem a stressz csökkentésével és a vezetői odafigyelés növelésével is kezelni lehet. A **túlfizettség** könnyen kialakíthatja az „ez nekem jár” életérzést, ami már középtávon is kevesebb betett

energiát eredményez a munkatárs részéről, hiszen, ha neki ez jár, akkor miért is dolgozna. Ezt újabb feladat kiosztásával lehet könnyen eszközölni, hogy az érintett érezze és tudja (előzetes vezetői egyeztetést követően), hogy az emelést a többletfeladatok miatt kapja és nem csak „úgy jár neki”. A kollégáknak mindig legyen **egyéni jövőképe** (karrierútja) a cégen belül! Folyamatos nyomon követés szükséges az előre haladás és fejlődés biztosítása érdekében. A motiváció alapfeltétele az, hogy a munkatársak **érzelmileg is biztonságban** érzik magukat. Az érzelmi biztonság tárgyiasításának legjobb eszköze a **vezetői odafigyelés**. A **klikkesedés** feloldása például a **csapatépítéssel** orvosolható úgy, hogy a különböző klikkek tagjait vegyítve kell a játékos feladatokat megoldani (Kaszás, 2021, 2022).

Egy másik, hasonlóan egyszerű és igen hasznos eszköz, nem más, mint a Motivációs térkép. A térkép megmutatja, hogy az érintett munkavállaló miért is jár be dolgozni, mi motiválja őt. A használata igen egyszerű. 9 db kártyát tartalmaz, 3 db (barát, megőrző, sztár) alkotja a kapcsolatok szegmens, 3 db (építkező, irányító, szakértő) alkotja az eredmény részt és 3 db (felfedező, alkotó, szabad szellem) alkotják a fejlődés részt. A 9 kártyát sorrendbe állítva megismerhetjük a számunkra, vagy a munkatársaink számára fontos mozgató erőket. Az első három lesz az, amelyik igazán fontos. Az utolsó pedig az, amelyiket esetleg elhanyagoljuk az életedben, és számos fejlődési lehetőséget rejthet! Most pedig lássuk egy kicsit részletesebben a fent említett teljes körű minőségirányítási rendszereket, illetve, hogy mit is értünk minőségen!

2.5. A minőség

A minőség meghatározása egy igen szerteágazó sokasághoz vezet és nem is olyan egyszerű definiálni. Az MSZ EN ISO 9000-es szabvány 2015-ben kiadott változata szerint a minőség annak mértéke, hogy mennyire teljesíti a saját jellemzők (megkülönböztető tulajdonságok) egy csoportja a követelményeket, kinyilvánított igényeket vagy elvárásokat, amelyek lehetnek maguktól értetődők vagy kötelezők. **Feigenbaum** szerint a termék és a szolgáltatás mindazon értékesítési, tervezési, gyártási és karbantartási jellemzőinek teljes összetettsége, amely által a termék, szolgáltatás a használat során kielégíti a vevő elvárásait.

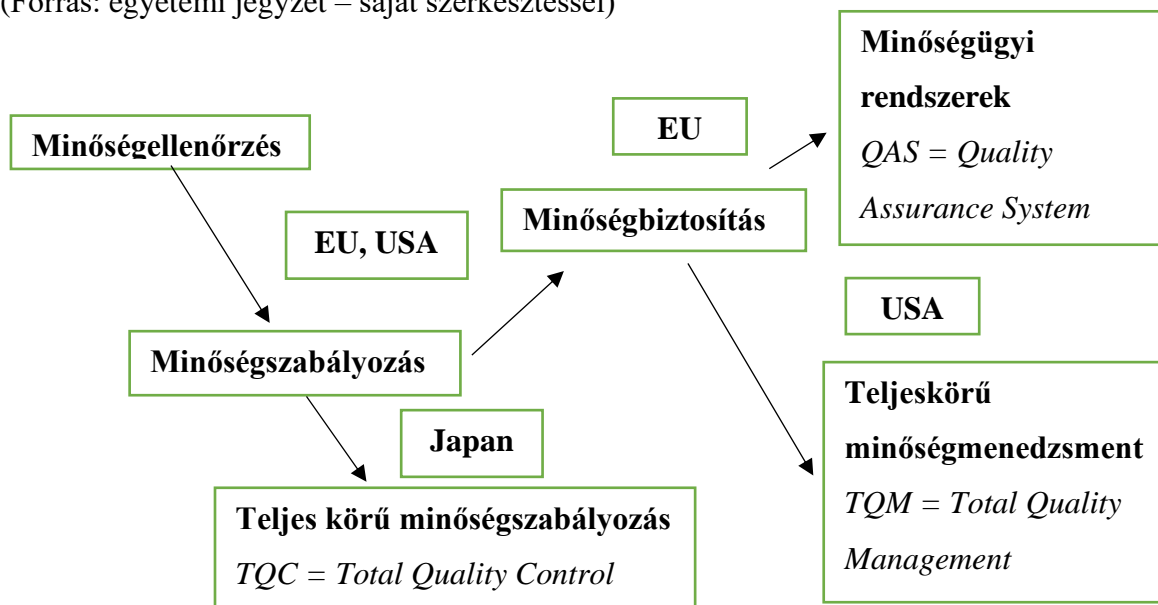
A történelem során a minőség a számtalan módon újraértelmeződött és több fejlődési stádiumon ment keresztül, melynek során a korábbi tapasztalatokat felhasználva fejlesztették, javították a teljes rendszert (1. ábra)

Ennek a rendszernek az egyik továbbfejlesztett ága lett, speciálisan a közsférára kidolgozott Közös Értékelési Keretrendszer. A CAF története 1998-ig nyúlik vissza, amikor az Európai

Közigazgatás-fejlesztési Hálózat (a továbbiakban: EUPAN) miniszterei megbízták az Európai Közigazgatási Intézetet (a továbbiakban: EIPA) „az állampolgároknak nyújtott szolgáltatások minőségének javítására irányuló általános alapelvek” kialakítására.

1. ábra: Minőségirányítás rendszer – összefoglaló

(Forrás: egyetemi jegyzet – saját szerkesztéssel)



A CAF ennek eredményeként, az EUPAN keretében, az EIPA koordinálásával jött létre. Az önértékelés eredményei révén segít a szervezet helyzetképének meghatározásában, az önértékelés eredményei alapján elkészített és végrehajtott intézkedési tervvel támogatja a ciklikus szervezetfejlesztést, és egyben fontos visszajelzés a vezetés számára a szervezet valamennyi fő működési területe vonatkozásában. Jellemzői miatt kiváló eszköz arra, hogy integráltan segítse a stratégia, a szervezeti teljesítményértékelés, valamint az egyéni teljesítményértékelés egymásra épülő, megfelelő célkitűzéseinek kialakítását, rendszerszerű működtetését (Reizinger, 2020).

A CAF „egy teljes körű minőségirányítási eszköz TQM, amelyet a közszféra képviselői dolgoztak ki a közszféra számára az Európai Minőségirányítási Alapítvány (angol megfelelője: European Foundation for Quality Management, a továbbiakban: EFQM) Kiválóság Modelljét alapul véve. A CAF azon alapelvekre épül, hogy a szervezet teljesítményének színvonala, „kiválósága” a működés öt területének megfelelő irányításától függ” (A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 5. old).

Ezek a területek **a vezetés, a stratégiaalkotás és tervezés, a munkatársak, a partnerkapcsolatok és erőforrások, valamint a folyamatok.** „A kiválóságot a szervezet eredményei kapcsán is több szemszögből kell értékelni: szervezet teljesítménye (kitűzött céljai), az ügyfelek szemszöge, a munkatársak nézőpontja, valamint a társadalmi hatások alapján. A CAF-önértékelés a szervezeti teljesítmény elemzésének holisztikus (egészelvű, azaz teljességre törekvő, a rendszer egészére, minden elemére kiterjedő) megközelítésén alapul, mivel a szervezetet egyazon időben különböző szemszögekből és szempontok szerint kell megvizsgálni mind a működés, mind a szervezet eredményei tekintetében” (A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 5. old).

A CAF fő célja

A CAF bárki számára ingyenesen hozzáférhető, könnyen elsajátítható eszköz, amely az európai közszféra szervezeteinek (a továbbiakban: közszolgálati szervezetek) nyújt segítséget, olyan minőségirányítási technikák alkalmazásához, amelyek segítik a szervezeteket teljesítményük javításában. A CAF-modellt úgy tervezték, hogy a közszféra minden területén egyaránt alkalmazható legyen (A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 5. old).

A CAF a szervezeten belüli teljes fejlesztési folyamatot támogatja, és öt fő célkitűzést jelöl meg:

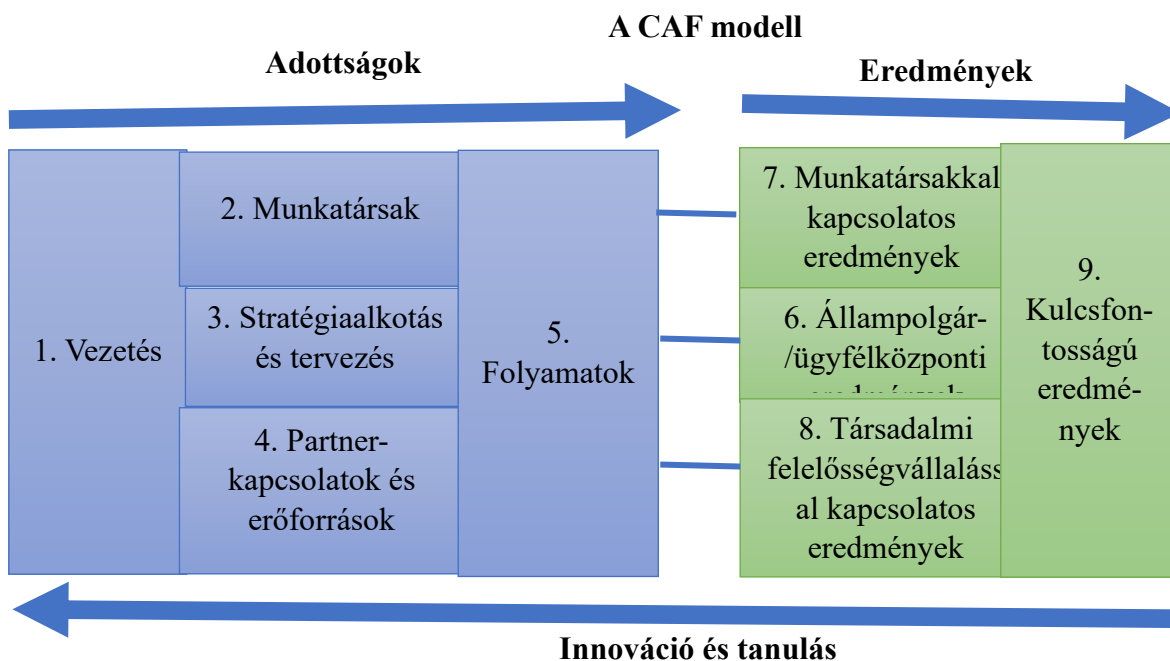
- ✓ a kiválóság kultúrájának és a TQM alapelveinek bevezetése és elterjesztése a közszolgálati szervezeteknél;
- ✓ a szervezetek fokozatos végig vezetése a teljes tervezés-tevékenység-ellenőrzés-végrehajtás cikluson (Deming-kör, angolul: Plan-Do-Check-Act, rövidítése: PDCA) fejlesztési cikluson;
- ✓ a közszolgálati szervezetek önértékelésének elősegítése, hogy azonosítani tudják a hibákat, és meghatározzák a szükséges fejlesztési intézkedéseket;
- ✓ a minőségirányításban használt különféle modellek közötti híd megteremtése a magán- és a közszférában egyaránt;
- ✓ a közszolgálati szervezetek közötti egymástól tanulás (angol megfelelője: benchlearning) lehetővé tétele és támogatása.

Amely szervezetek elkezdik alkalmazni a CAF-modellt (2. ábra), azoknak a célja nem más, mint a kiváló teljesítményre elérése (próbálkozás), és amelyek meg kívánják honosítani a kiválóság kultúráját (A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 6. old, Bokodi, 2013).

Ahogy látható az 2. ábrán a modell kilenc elemből áll, mely azokat a főbb szempontokat tartalmazza, amelyeket bármilyen szervezeti elemzés során figyelembe kell venni. Az 1-5. kritérium – az úgynevezett **Adottságok** – a szervezet irányítási (menedzsment) gyakorlatait veszi számba. E kritériumok határozzák meg, hogy mit csinál a szervezet, és milyen módszerekkel oldja meg feladatait a kívánt eredmény elérése érdekében. A 6-9. kritérium az ügyfelek, a munkatársak, a társadalmi felelősségvállalás és a szervezet kulcsfontosságú teljesítményének területén elért **Eredményeket** mutatja be egyrészt személyes vélemények, személyes értékelések, másrészt a teljesítményre vonatkozó mérések alapján („6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013, 6. old).

2. ábra: A CAF-modell felépítése

(Forrás: A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 6. old – saját szerkesztéssel).



A kategóriák további **28 alkritérium**ra oszthatóak. Azokat a fő szempontokat határozza meg, amelyeket a szervezet értékelésénél figyelembe kell venni. A **kulcstényezők és az**

eredmények értékelése alapján levont következtetések beépítése a vezetési gyakorlatba biztosítja az innovációs és tanulási ciklusok folyamatosságát, amelyek végig kísérik a szervezeteket a kiválóság felé vezető úton („6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 6. old).

A modell belső kapcsolatrendszere

A TQM és a CAF holisztikus megközelítése nem csupán azt jelenti, hogy a szervezet működésének minden területével átfogóan foglalkoznak, hanem azt is, hogy az alkotóelemek kölcsönösen hatnak egymásra. Tehát meg kell különböztetni:

- ✓ a modell bal oldala (adottságok – okok) és jobb oldala (eredmények – okozatok) közötti ok-okozati kapcsolatot, valamint
- ✓ az okok közötti sokoldalú kapcsolatot (adottságok) („6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 6. old).

A kiválóság 8 alapelve (3. ábra)

A CAF mint a teljes körű minőségirányítás eszköze, a kiválóság EFQM által alkalmazott alapfogalmait úgy veszi át, hogy azokat hozzáigazítja a közszféra nyelvezetéhez, és így fejleszti a közszolgálati szervezetek teljesítményét. Ezek az elvek jelentik a különbséget a tradicionális, bürokratikus és a teljes körű minőségre törekvő közszolgálati szervezetek között (A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 8. old).

1. alapelv: eredményorientáltság

A szervezet az eredményekre összpontosít. A kitűzött célok vonatkozásában az összes érdekelt fél (hatóságok, ügyfelek, partnerek és a szervezetben dolgozó munkatársak) számára kielégítő eredmények születnek.

2. alapelv: ügyfélközpontúság

A szervezet mind a meglévő, mind a potenciális állampolgárok/ügyfelek szükségleteire figyel. Bevonja őket a szervezet szolgáltatásainak és termékeinek (amennyiben van ilyen) fejlesztésébe, és a szervezet működésének és teljesítményének javításába.

3. ábra: A kiválóság alapelvei

(Forrás: A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 8. o., saját szerkesztéssel)



3. **alapelv:** *vezetés és a célok állandósága*

A szervezet vezetésének jövőkép-alakító és ösztönző szerepe van, ami változásokat indukál, miközben biztosítani kell a szervezet céljainak szilárdságát a szervezetre ható változó környezetben. A szervezet vezetése egyértelműen megfogalmazza a szervezet küldetését, jövőképét és értékrendjét, valamint olyan környezetet alakítanak ki és tartanak fent, amelyben a munkatársak teljeskörűen bevonhatóak a szervezet céljainak elérése érdekében.

4. **alapelv:** *folyamatokon és tényeken alapuló irányítás*

Az alapelv azt fejezi ki, hogy a szervezet a céljait hatékonyabban elérheti, amennyiben erőforrásainak felhasználását és működését (tevékenységeit) folyamatokba szervezve irányítja, és a szervezet irányításához kapcsolódó döntéseit a szervezet által gyűjtött adatok és információk elemzése alapján hozza meg.

5. **alapelv:** *munkatársak fejlesztése és bevonása*

A munkatársak minden szinten a szervezet alapkövei. Teljes bevonásukkal érhető el, hogy tehetségüket a szervezet javára fordítsák. A munkatársak közreműködését maximalizálni kell a fejlesztésükön és bevonásukon keresztül, továbbá az elismerés, felhatalmazás, nyíltság és őszinteség kultúráján, illetve közös értékein alapuló munkakörnyezet megteremtésével.

6. **alapelv:** *folyamatos tanulás, innováció és fejlesztés*

A kiválóság a fennálló állapotot kérdőjelezi meg, és változásokat eredményez azáltal, hogy a folyamatos tanuláson keresztül újítási és fejlesztési lehetőségeket teremt. A folyamatos fejlesztésnek ezért a szervezet állandó céljának kell lennie.

7. alapelv: *partnerkapcsolatok fejlesztése*

A közszolgálati szervezeteknek szükségük van másokra is ahhoz, hogy elérjék céljaikat, ezért értékteremtő partnerkapcsolatokat kell kialakítaniuk és fenntartaniuk. Egy szervezet és partnerei egymásra vannak utalva, ezáltal a közöttük lévő kölcsönösen előnyös kapcsolat valamennyiüket segíti céljaik elérésében és abban, hogy értéket teremtsenek. Ezért a jól működő szervezet a vele együttműködő partnerekkel kölcsönösen előnyös kapcsolat kialakítására törekszik (partnerkapcsolatok).

8. alapelv: *társadalmi felelősségvállalás*

A társadalmi felelősségvállalás fontos eleme a közszolgálati szervezetek működésének. A szervezeteknek tiszteletben kell tartaniuk az ökológiai fenntarthatóságot, továbbá meg kell felelniük a globális és helyi közösségek legfőbb elvárásainak és követelményeinek is (1-8. *alapelv*: A „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport, 2013., 8.-10. old).

2.6. Kutatás módszerek és a minta bemutatása

A tudományos kutatás során, a kutató a kutatási probléma, kérdésfelvetés meghatározása után tervezetten, szabályszerűen adatokat gyűjt, az adatokat feldolgozza, elemzi és a tudományos publikációk elvárt tartalmi elemei és formája szerint közzéteszi mások számára. A kutatási folyamat fázisait az 4. ábra szemlélteti.

A kutatási folyamat elsőként meghatározandó, alapvető kérdése, hogy milyen témakört kíván a kutató választani a vizsgálata tárgyának. A témaválasztáshoz a lényeges szempontok a következők, melyeket mindenképpen figyelembe kell venni a kutatás indulásánál. **Először** is, a választott témakör illeszkedjen a kutató érdeklődési köréhez, felkészültségéhez, korábban végzett vizsgálataihoz. **Másodszor** a választott témakörhöz legyen elérhető szakirodalom, esetleg legyen olyan a témakörben jártas kutatóval kapcsolat, aki szakmai tanácsokat adhat a kutatás megtervezésénél és megvalósításánál is. **Harmadszor**, a választott témakörben végzett kutatás legyen időben és költségekben jól megtervezhető. **Negyedszer**, a választott témakör határai (minta nagysága, megfigyelések száma, megkívánt terjedelem) legyenek jól körül határolhatóak. A nagy témakör megoldási problémákat okozhat, akár csak az, ha túl szűkre szabjuk a vizsgálat kereteit. A témaválasztást követően, meg kell határozni milyen kutatási problémára, kérdésre keresi a választ a vizsgálatot végző személy. Két alapvető kutatási módszert különböztetünk meg. Az egyik a **kvantitatív**, azaz

menyiségi kutatás, a másik pedig a **kvalitatív**, vagyis a minőségi kutatás (Héra-Ligeti, 2014).

4. ábra: A kutatás fázisai

(Forrás: Boncz, 2015): Kutatásmódszertani Alapismeretek, Pécs, 2015., 19. old), saját szerkesztéssel)



2.6.1. Kvantitatív kutatási módszerek

A kvantitatív módszerek arra építenek, hogy az emberi tulajdonságok bizonyos megnyilvánulásai mérhetők, ezáltal számszerűsíthetők is. Éppen ezért a számításokra, illetve a mért adatokra fókuszál, a jelenségeket elsősorban a mérhető vonatkozásaikban szemléli. Célja, hogy számszerűen is alátámasztott eredményeket nyújtson. Segítségével választ kaphatunk például az alábbi kérdésekre: Hányan? Hány százalékban? Milyen arányban?

Milyen mennyiségben? Mennyi? Vagyis a kapott adatok mennyiségi mutatók. E kutatási módszer rendszerességeket és szabályszerűségeket kutat, és ezekre nézve von le következtetéseket.

Ebben az esetben a kutató (vagy kérdező) nem mindig találkozik közvetlen módon a kutatási alannyal, ezért csak azokkal az adatokkal dolgozhat, amelyek a strukturált adatfelvétel során rögzítésre kerültek. Így a kvantitatív módszerrel önmagában nem lehet hasznosítani azokat a kiegészítő információkat, amelyek esetleg a kutatás során jelentkeznek és megfigyelhetők (például, amik a kikérdezett nonverbális kommunikációja révén az adatok árnyalására lennének alkalmasak). Ezért „kvantitatív kutatás” helyett helytállóbb a „kvantitatív szemléletű kutatás” megnevezés, ami jobban kifejezi, hogy a kutatás egészében kvantitatív mozzanatok (lépések) is vannak.

Kvantitatív szemléletű kutatást végzünk:

- ha célunk, hogy kvantitatív módon is alátámasszuk az általános, alapérvényű jelenségek feltárását;
- ha nagyobb létszámú csoportról szeretnénk mennyiségileg is feldolgozható információkat kapni;
- ha az alkalmazott kvantitatív módszerek jelentősen hozzájárulnak a kutatási eredmény pedagógiai (kvalitatív) értelmezéséhez, és nem csupán illusztratív értékű numerikus adatok feltüntetéséről van szó.

Ebbe a kutatási módszerbe tartozik a szisztematikus adatgyűjtés, a kérdőíves interjú, a strukturált interjú és a tartalomelemzés.

2.6.2. Kvalitatív kutatási módszerek

A kvalitatív kutatási módszereknél (Héra G. – Ligeti Gy., 2014) - az előzőekben leírtakkal ellentétben - nem a számszerű adatok bemutatása, nem az általános érvényességű megállapítások (minőség) megalkotása a cél. A kvalitatív módszerek általában mélyebb, árnyaltabb ismeretek megszerzésére irányulnak és viszonylag kis elemszámú mintán történik az adatfelvétel. A kapott eredmények nem számszerűsíthetők, nem mérhetők. A kutatás célja a különböző szabályok mozgatórugóinak feltárása, a szabályszerűségek megértése. Nem az általánosságra, hanem a specifikumokra helyezi a hangsúlyt, emiatt érvényessége magas.

Ebben az esetben az emberek, célcsoportok gondolkodása, a reakciói, a cselekedetei is a kutatás részét alkotják. A kvalitatív, minőségi kutatás alkalmas a jelenségek mélységi rétegeinek feltárására, az ok-okozati viszonyok megállapítására, a „miérték” megértésére.

Egyes kvalitatív kutatásoknál (pl. az interjú vizsgálatoknál) elengedhetetlen a kutató jelenléte, szükséges a kutató és a kutatás alanya között közelebbi kapcsolat kialakítása. Így olyan területekre is betekintést nyerhet a kutató, amelyek a mennyiségi adatok mögött rejlenek. A nonverbális információ tartalom gyakran több adatot szolgáltathat a kutató számára, mint a kimondott szavak információ tartalma. Sajátosságaiból adódnak a kapott adatok hátrányai is: a mérés során nagyon magas a szubjektivitás lehetősége, amely erősen befolyásolhatja a megbízhatóságot.

A kvalitatív kutatások két nagy csoportba oszthatóak

- a **beavatkozás módszerét alkalmazó kutatások**, például az interjú;
- a **beavatkozás mentes kutatások**, melyek lényege a megfigyelésekben ragadható meg. Funkciójuk az egyéni jellemzés, leírás, magyarázat adása különböző személyekről és tevékenységeikről, dokumentumokról, pedagógiai szituációkról, jelenségekről, történésekről (Sántha, 2007). A beavatkozás mentes kutatások egyik gyakran alkalmazott formája a tartalomelemzés, mely a meglévő adatok másodlagos elemzését jelenti (például a beszédek, anyakönyvi adatok, az oktatási rendszerek dokumentumainak összehasonlítása, analízise).

A kutatások alkalmából, az adatok leírására különböző, alapvetően négyféle mérési szintet használunk attól függően, hogy a méréssel, megfigyeléssel kapott értékek milyen tartalommal rendelkeznek. A mérési szintek érintik a vizsgálat tervezést, az adatgyűjtést, döntően befolyásolják a vizsgálat menetét, a megjeleníthetőség szintjét, továbbá a statisztikai módszereket is. Ezek a mérési szintek a következők: **nominális, ordinális, intervallum, arányskála.**

Nominális (névleges) skálán mérhető megállapítható adatok, melyek a kérdőívek, interjúk kérdései esetén keletkeznek. A szimbólumok, számok csak az azonosítást szolgálják, amelyek segítségével elvégezhető a jelenségek, folyamatok egyértelmű osztályozása. Az egyes számok nem mennyiség vagy sorrendiség szerinti különbséget fejeznek ki, hanem a kategóriák kódolására használjuk őket. Példák: nem, családi állapot.

Ordinális (sorrendi) skálán mérhető, rangsorolt adatfajta akkor kapjuk, ha a válaszadó feladata éppen a sorrend kialakítása volt. Az adatokhoz rendelt számértékek között egyértelmű a sorrend, nyilvánvaló, hogy melyik a nagyobb vagy kisebb. Ugyanakkor nem állapítható meg, hogy a rangsorolt tényezők között pontosan mekkora különbség van.

Példák: települési típus, iskolai osztályzatok, elégedettség mértéke.

Intervallum- (különbség-) skálán értelmezett adatok esetében ismert és egyértelmű a sorrend, de emellett bármely két szomszédos érték között számszerűen és tartalmilag is ugyanakkora távolság van.

Az arányskála a legszigorúbb mérési szint. A sorrendiség és az adatok azonos távolsága mellett a különbségük aránya is mérhetővé válik. Ha valaki 200.000 forint, egy másik személynek 300.000 forint, akkor pontosan tudjuk, hogy a második személy 50%-kal többet visz haza, mint a másik személy. Ennél a mérési szintnél a kezdőpontnak (0 pontnak) valódi tartalma van.

A mérési szintek között hierarchia van, mely alapján a magasabb szintről át lehet térni alacsonyabb mérési szintre, azonban alacsonyabbról nem lehet egyszerűen áttérni a magasabb szintre.

Változók meghatározása

A kutatási folyamatban nyert adatok elemzéséhez, értelmezéséhez szükség van arra, hogy az eredményeket számszerűsítsük, változókat alakítsunk ki, ezzel biztosítva – bizonyos feltételek figyelembevételével – az egyes kutatási elemek, személyek adatainak összehasonlíthatóságát. Megkülönböztetünk **kategoriális és numerikus változókat**. A **kategoriális változók** nem fejeznek ki mennyiségi vagy minőséget jelölő értéket, csak a vizsgált tulajdonság egyes eseteit különböztetik meg egymástól. Ilyen változó például a „nem”, aminek két ún. attribútuma/értéke lehet férfi vagy nő.

A **numerikus változók** esetében a változó értéke már kifejezi az egyes értékek közötti sorrendet, sőt néha a köztük lévő mérhető távolságot is. Előbbire példa az iskolai végzettség foka, utóbbira a jövedelem. A numerikus változókat tovább osztályozhatjuk: diszkrét és folytonos változókra. A diszkrét változók lehetséges értékei korlátozottak. Például a gyermekek száma egy családban csak egész szám lehet, és hazánkban csak ritkán több hatnyolcnál. Ezzel szemben a kort folytonos változónak lehet tekinteni. A diszkrét és folytonos változók közötti határvonal némileg önkényes, de a gyakorlatban egy változót folytonosnak tekinthetünk, ha a lehetséges értékeinek száma több mint húsz.

A kutatásban alkalmazott változók az összefüggések vizsgálatában elfoglalt helyük szerint **független és függő változók** lehetnek. **Független változónak** nevezzük azokat a változókat, amelyek az ok-okozati összefüggésben okként szerepelnek, és változásuk hat a **függő változó** alakulására, az okozatra. Fontos megjegyezni, hogy a független és a függő változói „pozíció” kutatásonként eltér. Vannak olyan változók, amelyek gyakrabban független változók (családi állapot, iskolai végzettség, foglalkozás, lakóhely stb.), de bizonyos kutatási célok mellett, ezek is áthatnak függő változóvá.

A mintavétel alapfogalmai és formái

A mintavétel problémájának kiindulópontja, hogy a legtöbb esetben nem lehetséges a teljes populáció vizsgálata, ezért valamilyen módon ki kell választani azt a szűkebb csoportot (mintát) akik/amik vizsgálatával általánosításokat fogalmazhatunk meg a nagyobb populációra vonatkozóan. A mintavétel tehát magában foglalja a megfigyelendők körének meghatározását és kiválasztását. A **minta** az elemek összessége. Az **elemek** azok az alapegységek, melyekről információt gyűjtünk, és amelyek az elemzés alapjául szolgálnak. Általában emberek, de lehetnek élettelen dolgok is.

Populáció vagy alapsokaság a vizsgálandó elemek elméletileg meghatározott összessége, azok a személyek vagy dolgok, amelyek az előre eldöntött beválasztási kritériumoknak megfelelnek, és akikre, amikre vonatkozóan szeretnénk következtetést levonni. A **vizsgálati vagy célpopuláció** szűkebb kör, azoknak a személyeknek, dolgoknak az összessége, amelyek közül ténylegesen mintát veszünk. A mintavételkor arra kell törekedni, hogy a minta reprezentálja az alapsokaságot. A **reprezentativitás** azt jelenti, hogy a minta összesített jellemzői, tulajdonságai, paraméterei jól közelítik a sokaság ugyanezen összesített jellemzőit. Nem szükséges, hogy a minta minden szempontból reprezentatív legyen, elegendő, ha a konkrét kutatás szempontjából fontos jellemzőkre korlátozódik például nem, életkor, iskolai végzettség, területi elhelyezkedés (Pakai és Kívés, 2013). Ha lehetséges a teljes populáció vagy célpopuláció vizsgálata, akkor nem beszélhetünk a fentiek alapján definiált mintavételről, hanem **teljes körű vizsgálatról** van szó, amelynek eredményei tisztán és megbízhatóan írják le a vizsgált populáció ismérveit.

A mintavételi eljárásokat alapvetően két nagy csoportra oszthatjuk: **a véletlenszerű és a nem véletlenszerű** mintavételre. A **véletlenszerű, vagy valószínűségi vagy random** mintavétel során a mintába való bekerülésre a populáció minden tagjának egyforma esélye

van. Az ily módon vett minta kellőképpen reprezentálja a populációt, tehát a levont következtetések megalapozottabbnak tekinthetők. A kutatások során törekedni kell a valószínűségi mintavétel kivitelezésére, mely azonban sokszor nehézségekbe ütközik pl. adatvédelmi-, anyagi okok, vagy, mert nem áll rendelkezésre a kiválasztáshoz szükséges lista a vizsgálni kívánt populáció alanyairól.

A mintavétel többféleképpen végezhető:

- a. **egyszerű nem véletlen mintavétel** esetében a populációról rendelkezésre álló listáról véletlenszerűen választjuk ki a minta tagjait. A lista elemeinek sorszámokat adunk, majd véletlenszám-táblázat vagy számítógép segítségével kiválasztjuk a mintába kerülő elemeket.
- b. A **szisztematikus mintavétel** során a teljes lista minden k -dik elemét válogatjuk be a mintába. Például, ha a vizsgálati populáció 1000 (N) főből áll és egy 200 (n) fő elemszámú mintát szeretnénk kiválasztani, akkor a lista minden 5-ik (k) elemét választjuk be a mintába. Ha a lista elemei valamilyen rendszer szerinti elrendezésben szerepelnek, nem célszerű ezt a módszert választani.
- c. A **rétegzett mintavétel** során a sokaságot homogén részcsoportokra osztjuk és mindegyikből megfelelő számú elemet választunk véletlenszerűen. A rétegek kialakítása történhet például nemek, életkor, lakóhely szerint. Akkor alkalmazhatjuk, ha ismert az egyes rétegek aránya az alapsokaságban.
- d. Az **arányosan rétegzett mintavétel**nél az alapsokaságnak megfelelő arányokban választunk mintát. A kialakított csoportokból szisztematikus módszerrel
- e. választjuk ki az elemeket.
- f. **Csoportos mintavétellel** nem egyes elemeket, hanem a csoportokat választjuk ki véletlenszerűen. Jól alkalmazható abban az esetben, ha nehezen kivitelezhető a teljes lista elkészítése az alapsokaságról.
- g. A **többlépcsős mintavétellel** először csoportokat választunk ki, majd a csoportok tagjairól listát készítünk, és a listából veszünk mintát véletlenszerűen.

A minta nagyságát részben szakmai megfontolások, részben statisztikai módszerek határozzák meg. Lényeges a mintavétel szempontjából, hogy a kapott **eredmények mennyire fontosak**, milyen **célra** kívánják felhasználni azokat. A hosszú évekre kiható, sokakat érintő döntés megalapozásához nagyobb mintára van szükség. Ha a vizsgált **változók hatása erős**, jelentős különbséget, változást idéz elő, akkor kisebb minta is

elegendő. Ha **a vizsgált változó eltérően hat az egyes vizsgált személyekre**, tehát minél több a hatást befolyásoló réteg van jelen a populációban, annál nagyobb mintára van szükség ahhoz, hogy a mintában jelen lévő személyek „torzító” hatását kiküszöböljük. A **primer kutatás** esetében konkrét kutatási céllal, első kézből származó információgyűjtése és elemzése történik. A kutatás típusa lehet kvalitatív és kvantitatív. Alapvetően ebbe a csoportba sorolható többek között a kísérlet, a kérdőíves felmérés, a megfigyelés és az interjú módszere. A **szekunder kutatás** esetében a feldolgozni kívánt adatok más forrásból származnak, melyek elsősorban nem kutatási céllal kerültek rögzítésre (Parahoo, 2006, Lehota, 2001, Lázár, 2009, Pakai és Kívés, 2013, Papp, 2013).

A kérdőíves felmérés

A kérdőíves vizsgálat a leggyakrabban használt primer kutatási, információszerzési technika, alkalmas leíró, magyarázó és felderítő célokra. **Előnye**, hogy viszonylag könnyen kivitelezhető, többnyire nem terheli a megkérdezetteket, megfelelően szerkesztett és kitöltött kérdőívek releváns információkat szolgáltathatnak a kutató számára. Bizonyos kutatási témák esetén gyakran az egyetlen alkalmazható lehetőség. **Hátránya** a kutató és a megkérdezett szubjektivitása, esetenként az őszinteség hiánya.

A kérdőív szerkesztésének első lépése a szükséges információk körének meghatározása a kutatási céloknak megfelelően, majd a kérdések logikailag és tartalmilag összetartozó csoportokba rendezése. Döntést kell hozni a kérdezés módjáról és a kérdőív típusáról. A kérdezés módjától függően felállítjuk a témacsoportok sorrendjét, formába öntjük a kérdéseket (szövegezés, skálák, válaszkategóriák, táblázatok stb.) és végül egy próbakérdezés (pilot vizsgálat) során feltárjuk az esetleges hibákat (Parahoo, 2006, Lehota, 2001, Hornyacsek, 2014).

Az információk körének meghatározásában a konceptualizálás (kapcsolódó fogalmak definiálása) és az operacionalizálás („műveletesítés” – elvont fogalmak vizsgálhatóvá tétele) folyamata nyújthat segítséget. A vizsgálati modell kialakítása segíti a kutatót azon faktorok hatásainak kontrollálásában is, melyeknek vizsgálatára adott esetben nincs vagy korlátozott a lehetősége.

A kérdezés módja alapvetően meghatározhatja a kérdések sorrendjét, felépítését és megfogalmazását. A kérdőívet kitöltő személy alapján beszélhetünk ún. **kérdőbiztos** általi

lekérdezésről, amikor a kérdező teszi fel az előre megfogalmazott kérdéseket, szükség szerint értelmezi azokat és rögzíti a választ. Előnye a módszernek, hogy kiküszöbölhető az adathiány, hátránya lehet, hogy a válaszadó kevésbé őszinte.

Az **önkitöltős** formánál a megkérdezett maga olvassa el, értelmezi és válaszolja meg a kérdéseket. Hátránya, hogy nem megfelelő kérdésfelvetés, értelmezési problémák esetén nem teljes a kitöltés. **Telefonos kérdés** során az interjúalanyt otthonában, munkahelyén vagy mobiltelefonján hívja fel a kérdezőbiztos. **Interneten** keresztül történő kérdőív lekérdezést a segített kérdések közé soroljuk, mivel a programozás lehetővé teszi, hogy a hibás válasza, válasz hiányra figyelmeztessük a megkérdezettet, illetve a kérdések közötti logikai kapcsolatokat, ugrásokat automatikusan követi. Hátránya, hogy az internettel/számítógéppel nem rendelkezők kimaradnak a vizsgálatból, illetve a számítógép felhasználók sem minden esetben hajlandóak a kitöltésre, így a minta jelentős torzulásával járhat.

3. Saját vizsgálat:

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések és hipotézisek

Az alapkutatás egy személyes indíttatású, induktív módszerű, kvantitatív (kérdőíves) felderítő jellegű, keresztmetszeti kutatás. A kérdőív egy interneten közzétett, survey technikával végrehajtott, véletlen (de csoportos) mintavétellel kivitelezett, önkitöltős kérdőív, melyben a különféle szekunder forrásokhoz képest hajtottam végre a személyes kutatásomat.

A dolgozat egy saját indíttatású (induktív) kutatás, melyben dokumentumelemzéssel szeretném bemutatni a minőségirányítási rendszereket, jellegzetességeit, illetve kérdőívek (internetes felületen (közösségi média felhasználásával) segítségével szeretnék képet kapni, a hipotézisekkel kapcsolatos összefüggésekről, illetve azok relevanciájáról kívánom hitelesebbé tenni a kapott eredményeket. Ezt a felderítő jellegű kutatást, keresztmetszeti vizsgálattal, szakirodalom és szekunder adatbázis felhasználásával hajtottam végre. Ehhez a kutatáshoz a következő kutatási kérdéseket, illetve hipotézis kérdéseket fogalmaztam meg.

Bemelegítő kérdések: kérdésszámok: Fsz. 1. – 2. - 3.

- a) Ön milyen területen tevékenykedik?
- b) Az Ön neme?
- c) Az Ön életkora?

Háttér kérdések: kérdésszámok: Fsz. 31. - 32. - 33.

- a) A jelenlegi munkaköre milyen iskolai végzettséget követel meg?
- b) Munkaviszonyban, szolgálati jogviszonyban eltöltött évek száma?
- c) Közös háztartás: egyedül él, családdal (hány fő) száma?

H (1): A kiegészítés, a szakmai bizonytalanság és a napi feladatok hatékonyságának vizsgálata katonai környezetben. Kérdésszámok: Fsz. 6., 8., 10., 12., 14., 16., 19., 20., 22., 25.

- a) Vannak napok, amikor fáradtnak érzem magam, mielőtt munkába érkezek
- b) Munka után egyre több időre van szükségem, mint a múltban, hogy pihenhessek és jobban érezzem magam
- c) Az utóbbi időben inkább kevésbé tudok a munkára koncentrálni, és szinte mechanikusan végzem a munkámat
- d) Munkám során gyakran érzem magam érzelmileg kimerültnek

- e) Munka után elegendő energiám van a szabadidős tevékenységeimhez
- f) Munkám után általában elhasználódottnak, elnyűttnek és fáradtnak érzem magam
- g) Egyre inkább elköteleződött vagyok a munkám iránt
- h) Amikor dolgozom, általában tele vagyok energiával, feltöltötten érzem magam
- i) Minden munkát a munkaidőben be tudom fejezni
- j) Mindenki annyi illetményt, bért kap, amennyit teljesített.

H (2): A folyamatos racionalizálás, megújulás negatívan befolyásolja a szervezeti hatékonyságot és növeli a kiégést. Kérdésszámok: Fsz. 5., 7., 9., 11., 13., 17.

- a) Munkámban mindig új és érdekes kihívások talállok
- b) Egyre gyakrabban fordul elő, hogy negatív módon beszélek a munkámról
- c) Nagyon jól tolerálom a munkám nyomását
- d) Úgy gondolom, hogy munkám pozitív kihívás
- e) Idővel, leválaszthatóvá válok az ilyen típusú munkától (motivációvesztett leszek)
- f) Ez az egyetlen olyan munka, amelyet el tudok képzelni a magam számára.

H (3): A katonai környezetben, a folyamatosan változó vezetők, az elvárásbeli különbségek, a bizonytalanságok nagyban befolyásolják a szervezet hatékonyságát (teljesítménycsökkenés) és növeli a kiégést. Kérdésszámok: Fsz. 15., 18., 21., 23., 24.

- a) Néha úgy érzem, hogy a munkám, feladataim megbetegítenek
- b) Általában jól tudom kezelni a munkám mennyiségét
- c) Ha tehetném, munkahelyet váltanék
- d) Hétfvégén gyakran kell túlóráznom
- e) A család - munka egyensúlya nagyban a munka irányába dől el.

Kontroll kérdések: kérdésszámok: Fsz. 26. - 27. - 28.

- a. A folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működését
- b. A munkahelyváltást akadályozó tényező
- c. A jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolja.

Levezető kérdések: kérdésszámok: Fsz. 29., 30., 34.

- a) Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- b) Az Ön családi állapota?
- c) Milyen jellegű településen él?

3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

A kutatás végrehajtására 2023. szeptember 01. – 2023. október 08. közötti időszakban került végrehajtásra. Ebben az időszakban, az élet- és vagyonbiztonságot veszélyeztető tömeges megbetegedést okozó humánjárvány megelőzése, illetve következményeinek elhárítása, a magyar állampolgárok egészségének és életének megóvása érdekében elrendelt veszélyhelyzet során teendő intézkedésekről szóló Kormány rendeletet is figyelembe véve, a kérdőív kitöltésére internetes megkeresést terveztem. A kutatást az ismerőseim, munkatársaim, előljáróim (közel 800 fő) körében (országos lefedettség), nagyrészt a Facebook közösségi platformjának felhasználásával hajtottam végre.

A kérdőív általános megszerkesztési irányelvek felhasználásával (Héra G. - Ligeti Gy., 2014., 76. old, 173-197 old) és a **Google online felületnek köszönhetően** (kérdőív) megszerkesztése az Interneten könnyen végrehajthatóvá vált. Azonban ennek sajnos az a hátránya, hogy ez a módszer egyrészt leszűkítette a válaszadók körét, illetve, mivel internetes (Facebook, Intranet) felületen történt meg a kérdőív kiküldése, így csak azon szereplőket vehettem górcső alá, akik internetes elérhetőséggel, mobil applikációval (okos mobiltelefon) rendelkeznek és elérhetőek voltak a köröztetés fázisában.

A válaszok beérkezését követően, megkezdtem a kérdőívek feldolgozását (hibakeresést is – pl.: kitöltetlen kérdőívek, alkalmazási gondok (telefonon kitöltött kérdőívek a legördülő menüt nem mindig nyitották meg), majd az adatok elemzését. A beérkező kérdőíveket **2023. október 08-ai** állapotnak megfelelően dolgoztam fel. Azonban az kutatás pontosabbá tétele érdekében, a kérdőív beküldési lehetőségét még nem zártam le. A kérdőíves minta nagysága tervezetten 100-150 fő volt. A tervezett mennyiséget több mint 50 db-bal (33%-kal) sikerült meghaladni, így mélyrehatóbb képet kaphattam a megoszlásról.

3.3. Kutatás módszerek és a minta bemutatása

Mint korábban már említettem, a dolgozat tartalma egy saját indíttatású (induktív) kutatás, mely internetes felületen (közösségi média felhasználásával) történő felderítő jellegű kutatás. Ezt a felderítő jellegű kutatást, keresztmetszeti vizsgálattal, egyszerű véletlenszerű mintavétellel, szakirodalom és szekunder adatbázis felhasználásával hajtottam végre.

A kutatás célja az érdeklődési kör kiszélesítése és a felderítés volt, az állami szférában szolgálatot teljesítő személyek kiégésének vizsgálatára, illetve arra, hogy ez a jelenség a katonaságon belül mennyire érhető tetten. A kutatás csak azt vizsgálja, hogy van-e összefüggés vagy sem. Illetve, amennyiben van, milyen szorosan függnek egymástól a változók, indikátorok. A miéltre, az ok-okozati összefüggésekre ez a kísérlet nem tér ki. A kutatási kérdésekhez meghatározásra kerültek a statisztikai ismérvek, a mérési szintek, a megjelenítési módjai és a statisztikai módszer, amellyel a különféle elvégezhető műveletet végre kívántam hajtani. Most pedig lássuk a kérdőív kérdéseit, azokhoz tartozó kutatási módokat részletesen. A hipotézisek kérdései az érdemi kérdések (1.-6. táblázat) (lásd a 4.sz. mellékletben).

A fenti elemzési módszereket, annak érdekében választottam, hogy az egyes kérdésekhez tartozó változók számszakilag összehasonlíthatóak legyenek, de fokozottan figyeltem arra, hogy a mérési szintek között hierarchia van, mely alapján a magasabb szintről egyszerűn át lehet térni alacsonyabb mérési szintre, azonban alacsonyabbról nem lehet egyszerűen áttérni a magasabb szintre. A kutatás során több alkalommal végeztem függetlenség vizsgálatot, annak érdekében, hogy a függő és a független változók mennyire függnek egymástól, milyen relációban vannak. Ebben a kutatásban kettő fajta függetlenség vizsgálatot használtam fel. Az egyiket egy 2x2-es, míg a másikat egy 2x3-as táblázatban.

Az eltérést alapvetően az okozta, hogy voltak olyan helyzetek, amikor a kialakított táblákat újra kellett kódolni, mert tartalmaztak nullás cellákat. Azonban egy szint után már a kategóriákat nem lehetett összevonni és át kellett térni a második függetlenség vizsgálatra. Mindkettő esetben vizsgáltam azt, hogy a vizsgálat statisztikailag igazolható-e vagy sem. Majd, ha igazolhatóvá vált (H_0 – az ismérvek függetlenek), akkor ezt a következtetést vontam le belőle. Amennyiben nem volt igazolható, úgy elvettem a H_0 -t.

A vizsgálatokat, illetve az ábrázolásokat minden kérdés vonatkozásában elvégeztem (melléklet: Függetlenségvizsgálat_vizsgára.xlsx). A függetlenség vizsgálatához keresztábrákat alkalmaztam. A három hipotézissel kapcsolatban minden feltett kérdéshez kapcsolódott keresztábra, melyeknek az eredményeit a következőkben fogom bemutatni.

3.4. Eredmények:

Mielőtt rátérnék a hipotézisek elemzésére, vegyünk pár pillantást a kiinduló adatokra. A kezdeti minta nagyságát és összetételét a következő táblázat szemlélteti (7. táblázat) (N=190 fő) (lásd a 4.sz. mellékletben). A minta bemutatása során csak a főbb paramétereket mutatom be (táblázatosan, illetve grafikusan), mint például az életkor megoszlás (8. táblázat), Grafikus életkor megoszlás (5. ábra), Életkor megoszlás-II (9. táblázat), Tevékenységi körök (10. táblázat), Munkaviszonyban, szolgálati jogviszonyban eltöltött évek száma (11. táblázat). A 8. táblázatban az életkor megoszlásokat mutatom be az E.P.E.R.-rel szemben, mind előfordulási gyakoriság, mind relatív gyakorisága alapján. Az 5. ábrán az életkor megoszlás grafikusan is bemutatásra a könnyebb vizualizáció érdekében. A 9. táblázat (Életkor megoszlás-II), egy fontos táblázat, mert ez mutatja meg azt, hogy a mintavétel mennyire illeszkedik a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adataihoz. Ez számomra pedig a kutatás hitelességét teremti meg. A táblázatban szereplő adatok alapján, a kutatás **reprezentatívnak** tekinthető (Nem szükséges, hogy a minta minden szempontból reprezentatív legyen, elegendő, ha a konkrét kutatás szempontjából fontos jellemzőkre korlátozódik például nem, életkor, iskolai végzettség, területi elhelyezkedés (Pakai és Kívés, 2013))

8. táblázat: Életkor megoszlás

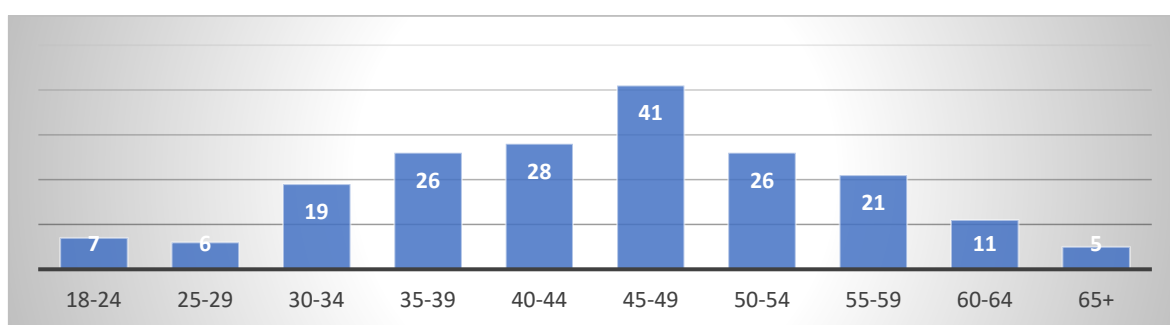
(Forrás: saját táblázat)

Életkor	Az előfordulások gyakorisága		Relatív gyakoriság	
	összes Honvédelem	összes E.P.E.R.	összes Honvédelem	összes E.P.E.R.
18-24 között	2	5	0,0323	0,0391
25-29 között	1	5	0,0161	0,0391
30-34 között	5	14	0,0806	0,1094
35-39 között	9	17	0,1452	0,1328
40-44 között	16	12	0,2581	0,0938
45-49 között	19	22	0,3065	0,1719
50-54 között	8	18	0,1290	0,1406
55-59 között	2	19	0,0323	0,1484
60-64 között	0	11	0,0000	0,0859
65+ fölötti	0	5	0,0000	0,0391
Végösszeg	62	128	1,0000	1,0000

Az életkorok relatív gyakorisága alapján, a válaszadók átlag életkor a 42,953 év, a szórás 15,478 év, a medián 42,500 év és a módusza pedig 45-49. közötti korszoport. A kutatási mintában felbukkanó tevékenyég, foglalkozáshalmazok relatív gyakorisága nagyban eltér a KSH által nyilvántartott tevékenységi körök relatív gyakoriságától (10. táblázat). A kutatási mintában a közös háztartásban élő személyek száma a következő előfordulási gyakoriságot mutatja: 1 – 18 fő, 2 – 58 fő, 3 – 39 fő, 4 – 43 fő, 5 -20 fő, 5+ - 5 fő és 6 fő nem kívánt válaszolni rá.

5. ábra: Grafikus életkor megoszlás

(Forrás: kérdősívek alapján saját szerkesztés)



9. táblázat: Életkor megoszlás-II

(Forrás: KSH saját szerkesztésű táblázat)

Életkor	előfordulások gyakorisága	Relatív gyakoriság	Relatív gyakoriság (összesített)	Relatív gyakoriság (KSH)	Relatív gyakoriság (eltérés)
18-24	7	3,68%	3,68%	6,077%	-2,397%
25-29	6	3,16%			
30-34	19	10,00%			
35-39	26	13,68%			
40-44	28	14,74%	76,84%	76,614%	+0,228%
45-49	41	21,58%			
50-54	26	13,68%			
55-59	21	11,05%			
60-64	11	5,79%	19,47%	17,309%	+2,161%
65+	5	2,63%			

10. táblázat: Tevékenységi körök

(Forrás: KSH saját szerkesztésű táblázat)

Tevékenységi kör	előfordulások gyakorisága	Relatív gyakoriság	Relatív gyakoriság KSH
Egészségügy (védőnői csoport)	87	45,79%	1,21%
Egyéb (felsőoktatási oktatók)	33	17,37%	41,81%
Honvédelem (katona + honvédelmi alk. is)	62	32,63%	5,16%
Nem kívánok rá válaszolni!	1	0,53%	
Pedagógus	6	3,16%	35,61%
Rendvédelem	1	0,53%	16,22%

A hipotézisek a következők voltak:

H (1): A kiégés, a szakmai bizonytalanság és a napi feladatok hatékonyságának vizsgálata katonai környezetben (kérdőíves vizsgálat).

Feltevés: A katonai környezetben a kiégés legalább 20%-kal meghaladja az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) mérhető kiégési arányt.

H (1): A kiégés, a szakmai bizonytalanság és a napi feladatok hatékonyságának vizsgálata katonai környezetben. Kérdésszámok: Fsz. 6., 8., 10., 12., 14., 16., 19., 20., 22., 25.

- a) Vannak napok, amikor fáradtnak érzem magam, mielőtt munkába érkezek
- b) Munka után egyre több időre van szükségem, mint a múltban, hogy pihenhessek és jobban érezzem magam
- c) Az utóbbi időben inkább kevésbé tudok a munkára koncentrálni, és szinte mechanikusan végzem a munkámat
- d) Munkám során gyakran érzem magam érzelmileg kimerültnek
- e) Munka után elegendő energiám van a szabadidős tevékenységeimhez
- f) Munkám után általában elhasználódottnak, elnyűttnek és fáradtnak érzem magam
- g) Egyre inkább elköteleződött vagyok a munkám iránt
- h) Amikor dolgozom, általában tele vagyok energiával, feltöltötten érzem magam
- i) Minden munkát a munkaidőben be tudom fejezni

j) Mindenki annyi illetményt, bért kap, amennyit teljesített.

A kérdőívek kértékelése érdekében készítettem pár táblázatot (lásd Függetlenségvizsgálati MS Excel fájl), melyben összegeztem a kapott értékeket. Az értékek számos paraméter alapján kerültek szétválogatásra. Ilyen paraméterek voltak: nem, település típusa, honvédségi dolgozó vagy az állami szféra korábban említett elemei (egészségügy (védőnő), pedagógus, egyéb és rendvédelem – a továbbiakban: E.P.E.R.), iskolai végzettség, családi állapot, közös háztartásban élők száma, szolgálati jogviszonyban töltött idő, illetve az életkor, korcsoportonkénti bontásban. Ezek az adatokat az **Összegző táblázatban (I-V.) kerültek megjelentésre (11.-15. táblázat)** kerültek összegzésre.

Az Összegző táblázatban I.-ben (11. táblázat) látható, hogy a megfigyelt minta alapján, a kiégés szintjei szerint, zömében alacsony értéket mutatnak (53%), azonban szignifikáns értékben tartalmaz a közepes vagy moderált kiégési szintet is (44%). Az esetek kis százalékában (3%) magas kiégési szint is megfigyelhető volt. Számszakilag ez 5 főt jelent, melyben minden érintett nő nemű és ebből az 5 főből 2 fő honvédségi dolgozó. 2 fő falun vagy községben él, középfokú iskolai végzettséggel rendelkezik, élettársi viszonyban él és 30-49 év közötti személyek.

11. táblázat: Összegző táblázatban I.

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiégés szintje	Intervallum	Előfordulás	Százalék	nő	férfi	honvédelem	E.P.E.R
Alacsony	<44	100	53%	79	21	35	65
Moderált	44-59	84	44%	73	11	25	59
Magas	>59	5	3%	5	0	2	3

Számomra a 2. táblázat tartalmaz egy érdekes összefüggést. Ez nem más, mint az, hogy a kiégés jelensége (alacsony és moderált szinteken) leginkább a főiskolai végzettséggel rendelkező személyeknél fordul elő. Véleményem szerint, a jelenség oka, lehet akár az is, hogy az felsőfokú végzettséggel rendelkező személyek jelenlegi munkahelyükön alacsonyabb (középfokú és alafokú végzettségű) végzettséget igénylő munkakörökben tevékenykednek és ez stresszeli őket. Ennek a feltérképezése nem része ennek a tanulmánynak. A 12. táblázatból is kitűnik, hogy a nem falun vagy községben élő személyek körében magasabb szinten van jelen a kiégés.

A kutatásban is felszínre került, hogy az elvált, özvegy, egyedülálló (nőtlen/hajadon) családi állapotú személyek esetében a kiégés nagyon alacsony (alacsony: 19 fő, moderált: 17 fő, magas: 0 fő) az élettársi viszonyban vagy házastársi viszonyban élőkhöz képest (alacsony: 78 fő, moderált: 67 fő, magas: 5 fő). Amennyiben a szolgálati jogviszonyt nézzük, abban az esetben a legkiugróbb (alacsony: 22 fő, moderált: 15 fő, magas: 2 fő) a kiégés jelenléte. A kutatás rámutatott arra is, hogy a 45-49 éves korcsoportnál ütközik ki leginkább a jelenség (alacsony: 30 fő, moderált: 9 fő, magas: 1 fő)

12. táblázat: Összegző táblázatban II.

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiégés szintje	Intervallum	nem falu és község	falu, község	alapfokú végzettség	középfokú végzettség	felsőfokú végzettség
Alacsony	<44	56	44	4	22	74
Moderált	44-59	48	36	3	13	68
Magas	>59	2	3	0	2	3

A vizsgálat során nem csak a teljes kiégést – mint összetett jelenséget - vizsgáltam, hanem a kiégés egyes komponenseit is. Az Összegző táblázatban III. (13. táblázat) tartalmazza az N=190 elemszámra vonatkozó minta előfordulását, illetve az arányait. Ebből az is kiolvasható, hogy a megkérdezettek nagyobb arányban inkább kimerültek (alacsony: 78 fő, moderált: 103 fő), mint kiábrándultak (alacsony: 133 fő, moderált: 53 fő). Amennyiben számértékeket rendelünk a szintekhez (alacsony – 1, moderált – 2, magas – 3), akkor az értékek a következőket tükrözik. **A kimerültség értéke: 308, míg a kiábrándultságé: 248 összeg lett.**

Ezt az összehasonlítást elvégeztem a nők (N=157) és férfiak (N=32) között, a honvédelmi területen dolgozók (N=62) és a nem honvédelmi területen dolgozók között (E.P.E.R.) (N=127) illetve a honvédségi dolgozókon belül is (nő (N=38), férfi (N=24)). A nő (N=157) kontra férfi (N=32) esetben, azt tapasztaltam, hogy a nők mind a kimerültség (moderált: 58,0%, magas: 5,1%), mind a kiábrándultság (moderált: 29,3%, magas: 1,9%) tekintetében nagyobb mértékben érintettek, mint a férfiak (kimerültség (moderált: 37,5%, magas: 0,0%); a kiábrándultság (moderált: 21,9%, magas: 0,0%)). Amiben a férfiak mélyebben érintettek az az alacsony szintű kimerültség (62,5% - nők (36,9%)) illetve az alacsony szintű kiábrándultság (78,1% - nők (68,8%)).

13. táblázat: Összegző táblázatban III.

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiegészítő komponens	Szint	Intervallum	Előfordulás	Százalék
kimerültség	alacsony	<21	78	41%
	moderált	21-29	103	54%
	magas	>29	8	4%
kiábrándultság	alacsony	<24	133	70%
	moderált	24-31	53	28%
	magas	>31	3	2%

Abban az esetben, amikor a honvédségi dolgozókat vettem össze a nem honvédségi dolgozókkal (E.P.E.R.), akkor a következőket tapasztaltam. A nem honvédségi dolgozók (E.P.E.R.) tekintetében kétféle esetben voltak a mért értékek magasabbak a honvédelemben dolgozókkal szemben. Az egyik a moderált kimerültség volt (59,1% - honvédelemben dolgozók: 45,2%), a másik pedig a magas kimerültség (5,5% - honvédelemben dolgozók: 1,6%). A többi esetben, a honvédelemben dolgozóknál mutatkozott magasabb arány (kimerültség – alacsony: 53,2%; kiábrándultság – alacsony: 75,8% (E.P.E.R – 67,7%), moderált: 32,3% (E.P.E.R – 26,0%)). Ezeket felbátorodva, elvégeztem az elemzést csak a honvédelemben dolgozó nők (N=38) és férfiak (N=24) között is, melyet a 14. táblázat tartalmaz.

14. táblázat: Összegző táblázatban IV.

(Forrás: saját szerkesztés)

		nő (N=38)	férfi (N=24)
kimerültség	alacsony	27,4%	25,8%
	moderált	32,3%	12,9%
	magas	1,6%	0,0%
kiábrándultság	alacsony	35,5%	30,6%
	moderált	24,2%	8,1%
	magas	1,6%	0,0%

A kérdőív lezárását követően megkezdtem a kiértékelés végrehajtását, illetve az adatok statisztikai elemzését. Az elemzés célja, annak eldöntése volt, hogy a hipotézisvizsgálat eredményeként kapott adat mennyire támasztja alá a hipotézis hihetőségét ebben az adott

mintavételi eljárásban. Első lépésként megfogalmaztam a két egymásnak ellentmondó felvetést. Az egyiket nullhipotézisnek nevezzük és H_0 -al jelöltem, míg a másikat ellenhipotézisnek és H_1 -gyel jelöltem. A két hipotézis egyidejű felírását a versenyeztetésük végett írtam fel, és a kettő közül azt fogom igaznak tekinteni, amelyik a mintavétel eredménye alapján hihetőbbnek tűnik a másiknál.

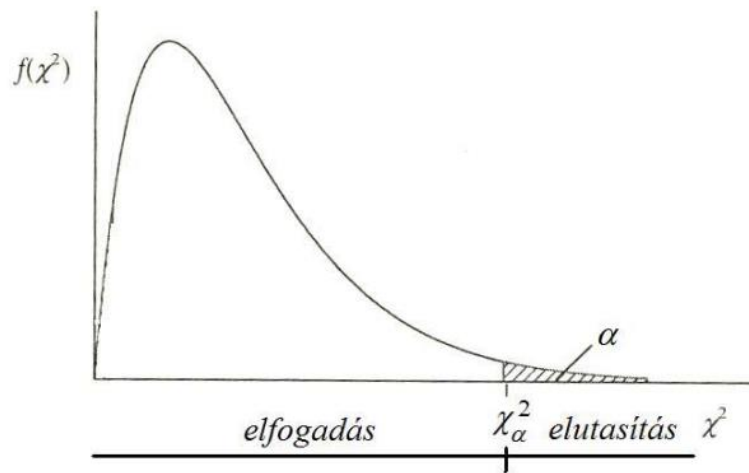
Ebben az esetben a H_0 a következő: a katonai környezetben a kiegészítés legalább 20%-kal meghaladja az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy, rendvédelem, NAV, egyéb) mérhető kiegészési arányt. A H_1 pedig az, hogy alacsonyabb, mint 20%. A H_0 és H_1 is összetett hipotézis, mert a megvalósulásuk a sokaság eloszlását végtelensokféleképpen valósíthatja meg ($\geq 20\%$). Mint látható, ezekben az esetekben a hipotézisek egy egész intervallumot fednek le. Mivel a klasszikus hipotézisvizsgálatok egyszerű nullhipotézisek használatát igénylik, azokat az eseteket, amikor H_0 és H_1 is összetett, szükség van egy úgynevezett technikai nullhipotézisre, amit a H_0^T -vel jelöltem ($=20\%$). Ez a H_0^T -vel jelölt eset minden alaklommal az egyenlőséget szimbolizálja.

Második lépésként kiválasztottam a megfelelő próbafüggvényt. Ebben az esetben egy egymintás, nemparaméteres próbát, az úgynevezett χ^2 próbát használtam (jobb oldali kritikus értékkel) a függetlenség vizsgálathoz, illetve az illeszkedésvizsgálathoz. Azonban mielőtt elkezdem a konkrét vizsgálatot, meghatározom a szignifikancia szintet (α) és az elfogadási tartományt (6. ábra). Jellemzően az α értéke 0,01 vagy 0,05 esetleg 0,1, amiket százalékban szokás megadni. Tehát az értékek: 1%, 5% és 10% (ebben a sorrendben). A saját vizsgálataim során az α értéket 10%-nak tekintettem.

Abban az esetben, ha a próbafüggvény értéke az elfogadási tartományba fog esni, akkor ezt a tényt a nullhipotézist igazoló jelnek tekintem. Ha az esetben, ha az empirikus számolás (χ^2_{emp}) alapján, ezen a területen kívül esik, akkor a nullhipotézist elvettem. Amikor a kapott eredmény megegyezik χ^2 -tel, akkor ezt még az elfogadási tartományba vettem figyelembe. A különféle statisztikák, próbák vizsgálatához a Microsoft Office, Excel alkalmazást használtam, mert a programkörnyezet beépített készleteket tartalmaz és ez nagyban megkönnyítette a számítási feladat pontos végrehajtását. A χ^2_{emp} kiszámítása a következő: $\sum(\mathbf{f}_i - \mathbf{f}_i^*)^2 / \mathbf{f}_i^*$.

6. ábra: Próbafüggvény

(Forrás: Gerzson, 2020: Statisztikai próbák, egyetemi jegyzet 38. oldal)



Ezt követően az MS Excelben létrehoztam a kérdőívek alapján, a megfigyelési kontingencia táblát (2x2-es). Majd ebből a táblázatból átkonvertálással létrehoztam az elvárt táblázatot (15. táblázat), melynek a szabadság fokainak száma $DF = (s-1)(t-1)$, ahol a **DF** az angol degree of freedom (szabadságfok) rövidítése, míg az **s** és a **t** = ismérvváltozatok (sorok, illetve az oszlopok) száma.

15. táblázat: Megfigyelt és elvárt táblázat I.

(Forrás: saját szerkesztés)

megfigyelt	A	B	összesen	elvárt	A	B	
változó I	a	b	e=a+b	változó I	=g*e/i	=h*e/i	=(g*e+h*e)/i
változó II	c	d	f=c+d	változó II	=g*f/i	=h*f/i	=(g*f+h*f)/i
összesen	g=a+c	h=b+d	i=a+b+c+d	összesen	=g*(e+f)/i	=h*(e+f)/i	=(e+f)(g+h)/i

Most nézzük meg, hogy ez hogyan is alakult az N=189 kérdőívszám esetében. A kiindulási megfigyelési, illetve az elvárt táblák a 16-17. táblázatok lettek. A jobb oldali kritikus érték $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében, $\chi^2_{krit.}$ lesz, melynek az értéke 2,71 (MS Excelben számolva $f(x) = INVERZ.KHI(0,1;1)$). A megfigyelt táblázat értékeit **fi**-vel jelöltem, míg az elvárt tábla értékeit **fi***-gal. Mint látható, az egyes értékek rendre megfeleltetésre kerültek a fenti táblázatoknak megfelelően. A vizsgálatot folytattam a χ^2_{emp} kiszámításával. A $\chi^2_{emp} = \sum(\mathbf{fi} - \mathbf{fi}*)^2/\mathbf{fi}*$ képlet számításait elvégezve kaptam a 17. táblázatot.

$$\chi^2_{emp} = \frac{(35-32,8)^2}{32,8} + \frac{(27-29,2)^2}{29,2} + \frac{(65-67,2)^2}{67,2} + \frac{(62-59,8)^2}{59,8} = 0,46 \tag{1}$$

16. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla II.

(Forrás: saját szerkesztés)

Megfigyelt tábla (előfordulás) - f_i				Elvárt tábla (előfordulás) - f_i^*		
kiégés	alacsony fokú	közepes vagy magas fokú	összesen	alacsony fokú	közepes vagy magas fokú	összesen
Honvédelem	35	65	100	32,80	67,20	100,00
E.P.E.R.	27	62	89	29,20	59,80	89,00
összesen:	62	127	189	62,00	127,00	189,00

17. táblázat: Kiégés vizsgálat I.

(Forrás: saját szerkesztés)

kiégés	f_i	f_i^*	$(f_i - f_i^*)^2 / f_i^*$
alacsony fokú	35	32,80	0,15
alacsony fokú	27	29,20	0,17
közepes vagy magas fokú	65	67,20	0,07
közepes vagy magas fokú	62	59,80	0,08

Ebben az esetben látható, hogy a $\chi^2_{krit} > \chi^2_{emp}$, így a H_0 hipotézist elfogadtam.

A megállapításhoz kapcsolódóan valószínűségszámítást is végeztem (jele p lett). Ez a valószínűség arra vonatkozott, hogy az elvárt tábla értékei mekkora valószínűséggel következnek be. A p valószínűség kiszámítását a χ^2 próba függvényével hajtottam végre, mely kiszámítása az MS Excelben a következő $f(x) = \text{KHINÉGYZET.PRÓBA}(\text{tényleges tartomány}; \text{elvárt tartomány})$. A számítások alapján, $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetben, a **p értéke 0,4955** lett. Ezen megfigyelések alapján, az érték jóval nagyobb, mint az **α értéke**, így annak a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek** elég nagy. Ennek következtébe a H_0 hipotézist elfogadtam.

A megfigyelt és az elvárt táblák mindegyike egy 2x2-es tábla, így a statisztikai törvényszerűségek miatt, **Yates korrekciót** is végre kell hajtani. A korrekció kiszámítása a következőképpen alakul az MS Excel programkörnyezetben. $f(x) = (\text{ABS}(f_i^* - f_i) - Y)^2 / f_i^*$, ahol a megfelelő értékek és f_i , a 3. táblázat megfelelő értékei, az Y a Yates korrekció, mely értéke 2x2-es mátrixnál **0,5**. A kiszámításnál a $(f_i^* - f_i)$ értékének kell venni az abszolút értékét, majd kivonni belőle a Yates korrekciót, azt követően négyzetre emelni és végül elosztani a várt értékkel. Legvégül pedig a kapott 4 eredményt összegezni kell. Így megkapjuk a **teszt statisztika (TS)** eredményét.

Következő lépésként szükség van a **TS χ^2 eloszlás** vizsgálatára is, hogy nagy valószínűséggel kimondható legyen a H_0 vagy elutasíthatóvá váljon. Az MS Excelben $f(x) = \text{KHINÉGYZET.ELOSZLÁS}(\text{TS}; \text{szabadságfokok száma}; \text{logikai érték})$ képlettel van lehetőség a kiszámítására, ahol a **TS** a teszt statisztika eredménye, a logikai érték pedig az **Igaz** vagy a **Hamis** állítások. Amennyiben **Igaz**-ra állítjuk, akkor az MS Excel az eloszlásfüggvényt számolja ki, míg, ha **Hamis**, akkor a sűrűségfüggvényt. A behelyettesítést követően, a χ^2 eloszlás kapott értéke **0,401348**. A számítás további lépése, hogy a kapott eredményt ki kell vonni 1-ből. Ekkor megkapjuk, annak valószínűségét, hogy a H_0 hipotézis mennyire biztosan mondható ki. Az én esetemben ez **0,598652** lett, mely alapján, **59,8652%** a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek**.

Ahogy említettem korábban tovább vizsgáloztam abba az irányba, hogy mi van akkor, ha külön tekintem a kiábrándultságot és külön a kimerültséget. Az miatt érdekelt, hogy melyik, hogyan és mennyire tudom alátámasztani adatokkal és számításokkal. Ezután a felvezetés után nézzük, hogy ez hogyan is alakult az N=189 kérdőívszám esetében. A kiindulási megfigyelési, illetve az elvárt tábla a következők lettek (18. táblázat):

18. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla III.

(Forrás: saját szerkesztés)

	Megfigyelt tábla (előfordulás) - fi			Elvárt tábla (előfordulás) - fi*		
kiábrándultság	alacsony fokú	közepes vagy magas fokú	összesen	alacsony fokú	közepes vagy magas fokú	összesen
Honvédelem	47	21	68	47,85	20,15	68,00
E.P.E.R.	86	35	121	85,15	35,85	121,00
összesen:	133	56	189	133,00	56,00	189,00

A jobb oldali kritikus érték $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében, $\chi^2_{\text{krit.}}$ lesz, melynek az értéke 2,71 (MS Excelben számolva $f(x) = \text{INVERZ.KHI}(0,1;1)$). $\chi^2_{\text{emp}} = \mathbf{0,08}$. (19. táblázat) Ebben az esetben látható, hogy a $\chi^2_{\text{krit}} > \chi^2_{\text{emp}}$, így a H_0 hipotézist elfogadtam.

A megállapításhoz kapcsolódóan valószínűségi számítást is végeztem. A számítások alapján, $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében, a **p értéke 0,7774** lett. Ezen megfigyelések alapján, az érték jóval nagyobb, mint az α értéke, így annak a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek** elég nagy. Ennek következtébe a H_0 hipotézist elfogadtam.

19. táblázat: Kiegészítő vizsgálat II.

(Forrás: saját szerkesztés)

kiábrándultság	f _i	f _i [*]	(f _i -f _i [*]) ² /f _i [*]
alacsony fokú	47	47,85	0,02
alacsony fokú	86	85,15	0,01
közepes vagy magas fokú	21	20,15	0,04
közepes vagy magas fokú	35	35,85	0,02

A megfigyelt és az elvárt táblák mindegyike egy 2x2-es tábla, így a statisztikai törvényszerűségek miatt, **Yates korrekciót** is végre kell hajtani a korábban ismertetett módszerrel. A végrehajtást követően, a χ^2 eloszlás kapott értéke **0,092969**. A számítás további lépése után a **0,9070** értéket kaptam, mely alapján, a **90,70%** a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek**. A fentieket folytatva, a kiábrándultság alakulását lentebb láthatjuk. A kiindulási megfigyelési, illetve az elvárt táblák a 20-21. táblázatok lettek. A jobb oldali kritikus érték $\alpha=10\%$, DF=1 esetében, $\chi^2_{krit.}$ lesz, melynek az értéke 2,71 (MS Excelben számolva $f(x) = \text{INVERZ.KHI}(0,1;1)$). $\chi^2_{emp} = 5,44$.

20. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla IV.

(Forrás: saját szerkesztés)

Megfigyelt tábla (előfordulás) - f _i				Elvárt tábla (előfordulás) - f _i [*]		
kimerültség	alacsony fokú	közepes vagy magas fokú	összesen	alacsony fokú	közepes vagy magas fokú	összesen
Honvédelem	33	29	62	25,59	36,41	62,00
E.P.E.R.	45	82	127	52,41	74,59	127,00
összesen:	78	111	189	78,00	111,00	189,00

21. táblázat: Kiegészítő vizsgálat III.

(Forrás: saját szerkesztés)

kimerültség	f _i	f _i [*]	(f _i -f _i [*]) ² /f _i [*]
alacsony fokú	33	25,59	2,15
alacsony fokú	45	52,41	1,05
közepes vagy magas fokú	29	36,41	1,51
közepes vagy magas fokú	82	74,59	0,74

Ebben az esetben látható, hogy a $\chi^2_{emp} > \chi^2_{krit}$, így a H_0 hipotézist elvettem. Az ismérvek nem függetlenek! A megállapításhoz kapcsolódóan valószínűségszámítást is végeztem. A számítások alapján, $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében, a **p értéke 0,0197** lett. Ezen megfigyelések alapján, az érték jóval kisebb, mint az α értéke, így annak a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek** elég kicsi. Ennek következtébe a H_0 hipotézist elutasítottam. Az ismérvek nem függetlenek!

A megfigyelt és az elvart táblák mindegyike egy 2x2-es tábla, így a statisztikai törvényszerűségek miatt, **Yates korrekciót** is végre kell hajtani a korábban ismertett módszerrel. A végrehajtást követően, a χ^2 eloszlás kapott értéke **0,970398**. A számítás további lépése után a **0,0296** értéket kaptam, mely alapján, a **2,96%** a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek**. Tehát annak a valószínűsége, hogy az ismérvek nem függetlenek **97,04%**.

Mivel az ismérvek nem függetlenek, így végrehajtottam egy Chuprov-féle függetlenség vizsgálatot, mely megmutatja a függelem mértékét. Ennél az esetnél is a kiinduló állapot a megfigyelt táblázat és az elvart táblázat létrehozása. Az eljárás lépései megegyeznek az előbbiekkkel egy kis különbséggel. Miután a táblák elkészültek (lásd 22. és 23. táblázat) további mutatók megállapítása is kell. Ebben az asszociációs kapcsolatban kettő minőségi ismérv alapján bontjuk meg a sokaságot. Ez az alapja annak, hogy a sokaság illeszkedéséről tudjunk mondani információt. Ahhoz, hogy ezt megtehessük, kettő mutató kerül kiszámításra.

22. táblázat: Megfigyelt és elvart tábla V.

(Forrás: saját szerkesztés)

kimerültség	Megfigyelt tábla (előfordulás) - f_i			összesen
	alacsony	közepes	magas	
honvédségi	33	28	1	62
EPER	45	75	7	127
összesen:	78	103	8	189

Az egyik mutató a χ^2 . Amikor a χ^2 nulla értéket vesz fel ($f_i = f_i^*$), abban az esetben tudjuk vizsgálni a függetlenséget. Evvel különböztetjük meg ezt az esetet. Amikor ettől eltérő lesz a kapott érték, akkor a χ^2 -tel nem tudjuk meghatározni a függetlenséget, mert nem tudjuk

viszonyítani. Ebben az esetben áll fenn igazán egy függvényszerű kapcsolat. A függvényszerű kapcsolat, azt jelenti, hogy a két ismért kölcsönösen meghatározza egymást.

23. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla VI.

(Forrás: saját szerkesztés)

kimerültség		fi	fi*	(fi-fi*) ² /fi*
honvédségi	alacsony	33	25,59	2,15
honvédségi	közepes	28	33,79	0,99
honvédségi	magas	1	2,62	1,01
EPER	alacsony	45	52,41	1,05
EPER	közepes	75	69,21	0,48
EPER	magas	7	5,38	0,49

Ennek kiküszöbölése érdekében szükség van egy új mutató, a **Cramer-féle asszociációs együttható** (C) kiszámítására. A kiszámítása a következő: $c = \sqrt{\frac{x^2}{N(k-1)}}$, ahol N az elemszám, k a sorok száma. Az értéke pedig $0 \leq C \leq 1$. Ezt követően térhetünk át az asszociációs kapcsolat szorosságának vizsgálatára. Ennek az értéke a kiszámítást követően 0,18 lett, ami egy viszonylag laza kapcsolatot takar, de van közöttük függvényszerű kapcsolat.

A Magyar Honvédségben létrehozásra kerül egy új humánstratégiai modell. Ennek keretén belül megkezdődik a fiatalítás folyamata, melynek több változata is megtervezésre került. Most csak két lehetséges változatot szeretnék felvázolni. Az egyik esetben az 55. életévüket betöltő és 25 év szolgálati viszonyal rendelkező katona részére tennék lehetővé az aktív kötelékből való kiválást. Egy másik változatban az életkor lecsökkenne egészen 45-re.

Ezen irányelveket is, mint innováció és előre mutató (pro-aktivitás) elemeztem ebben a tanulmányban. Az előbbi elvek kérdőívekben előfordulásait külön táblázatokban összegeztem. Az értékek ugyanazokkal a paraméterekkel kerültek szétválogatásra, mint korábban. Ilyen paraméterek voltak: nem, település típusa, iskolai végzettség, családi állapot, közös háztartásban élők száma, szolgálati jogviszonyban töltött idő, illetve az életkor, korcsoportonkénti bontásban. Itt azonban már csak a honvédségi dolgozókat vettem figyelembe. Ezeket az adatokat az **Összegző táblázatokban (VI-IX.) kerültek megjelölésre (13-16. táblázat).**

Az Összegző táblázatban VI-ben (24. táblázat) látható, hogy a megfigyelt minta alapján (N=60), a kiegészítés szintjei szerint, zömében alacsony értéket mutatnak (57%, a teljes

állománnyal számolva ez 53% volt), azonban szignifikáns értékben tartalmaz a közepes vagy moderált kiegészi szintet is (40%, a teljes állomány esetében ez 44% volt). Az esetek kis százalékában (3% - ez az érték megegyezik az eredetivel) magas kiegészi szint is megfigyelhető volt. Számszakilag ez 2 főt jelent, melyben minden érintett nő nemű volt.

24. táblázat: Összefoglaló táblázat VI. (55. fölöttiek kivételével)

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiegészi szintje	Intervallum	Előfordulás	Százalék	nő	férfi
Alacsony	<44	34	57%	18	16
Moderált	44-59	24	40%	17	7
Magas	>59	2	3%	2	0

A fenti adatok egy kicsit eltérő számot mutatnak abban az esetben, ha 18-44. közötti korosztály kerül megvizsgálásra. A megfeleltetésre (teljes állomány, 18-54. között és 18-44. között) azért történhet meg, mert a válaszadó honvédségi dolgozók kizárólag katonák voltak és nem tartalmazott honvédelmi alkalmazottat a minta.

Összegző táblázatban VII-ben (25. táblázat) látható, hogy a megfigyelt minta alapján, a kiegészi szintjei szerint, zömében már nem alacsony értéket mutatnak (42% - az 55+-os 57%, a teljes állománnyal számolva ez 53% volt), azonban emelkedett értékben tartalmaz a közepes vagy moderált kiegészi szintből (52% - az 55+-os 40%, a teljes állomány esetében ez 44% volt). Az esetek kis százalékában (6% - az 55+-os és a teljes állományra ez 3% volt) magas kiegészi szint is megfigyelhető volt. Számszakilag ez a 2 fő ugyanaz a 2 fő volt, mint az előbb, így csak az arány változott, az előfordulás nem.

25. táblázat: Összefoglaló táblázat VII. (45. fölöttiek kivételével)

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiegészi szintje	Intervallum	Előfordulás	Százalék	nő	férfi
Alacsony	<44	14	42%	10	4
Moderált	44-59	17	52%	12	5
Magas	>59	2	6%	2	0

A vizsgálat során itt is megvizsgáltam a teljes kiegészen kívül külön a kiegész egyes komponenseit is (N=60). Az Összegző táblázatban VIII. (26. táblázat) tartalmazza az N=62 elemszámra vonatkozó minta előfordulását, illetve az arányait. Ebből az is kiolvasható, hogy a megkérdezettek nagyobb arányban inkább kimerültek, mint kiábrándultak. Amennyiben számértékeket rendelünk a szintekhez (alacsony – 1, moderált – 2, magas – 3), akkor az értékek a következőket tükrözik. **A kimerültség értéke az 55 év fölötti állomány nélkül: 89, míg a kiábrándultságé: 81 összeg lett, míg a 45. év alatti állomány esetében 54 (kimerültség) és 49 (kiábrándultság)**

26. táblázat: Összegző táblázatban VIII.

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiegész komponens	Szint	Intervallum	Előfordulás	Százalék
kimerültség (18-54)	alacsony	<21	32	53%
	moderált	21-29	27	45%
	magas	>29	1	2%
kiábrándultság (18-54)	alacsony	<24	40	67%
	moderált	24-31	19	32%
	magas	>31	1	2%
kimerültség (18-44)	alacsony	<21	13	39%
	moderált	21-29	19	58%
	magas	>29	1	3%
kiábrándultság (18-44)	alacsony	<24	18	55%
	moderált	24-31	14	42%
	magas	>31	1	3%

A dolgozat korábbi részében említettem, hogy elvégeztem egy elemzést csak a honvédelemben dolgozó nők (N=38) és férfiak (N=24) között is (14. táblázat tartalmaz). Ezt az alaptáblázatot felhasználva kiegészítettem az új humánpolitikai irányelvek tervezetével is (27. táblázat).

A fentieket alapján látszólag kijelenthető, hogy a kizárólag honvédelmi alkalmazottak körében végrehajtott (női – férfi nem bontásban) elemzés eredménye alapján **a nők a kiegésznek, azon belül a kimerülésnek jóval nagyobb mértékben ki vannak téve, mint a férfiak.** Azonban ez bizonyítás nélkül mit sem ér! Így lássuk a statisztikai adatokat.

A jobb oldali kritikus érték $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében, $\chi^2_{krit.}$ lesz, melynek az értéke 2,71 (MS Excelben számolva $f(x) = INVERZ.KHI(0,1;1)$). $\chi^2_{emp} = 3,29$. Ebben az esetben látható, hogy a $\chi^2_{emp} > \chi^2_{krit.}$, így a H_0 hipotézist elvettem. Az ismérvek nem függetlenek!

A megállapításhoz kapcsolódóan valószínűségi számítást is végeztem. A számítások alapján, $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében, a **p értéke 0,06951** lett. Ezen megfigyelések alapján, az érték kisebb, mint az α értéke, így annak a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek** kicsi. Ennek következtében a H_0 hipotézist elutasítottam. Az ismérvek nem függetlenek!

27. táblázat: Összegző táblázatban IX.

(saját szerkesztés)

	teljes állomány		18-54. év közötti állomány		18-44. év közötti állomány		
	nő (N=38)	férfi (N=24)	nő (N=37)	férfi (N=23)	nő (N=24)	férfi (N=9)	
kimerültség	alacsony	27,4%	25,8%	28,3%	25,0%	27,3%	12,1%
	moderált	32,3%	12,9%	31,7%	13,3%	42,4%	15,2%
	magas	1,6%	0,0%	1,7%	0,0%	3,0%	0,0%
kiábrándultság	alacsony	35,5%	30,6%	36,7%	30,0%	39,4%	15,2%
	moderált	24,2%	8,1%	23,3%	8,3%	30,3%	12,1%
	magas	1,6%	0,0%	1,7%	0,0%	3,0%	0,0%

Azonban egy fontos dolog még hátra van! A megfigyelt és az elvárt táblák mindegyike egy 2x2-es tábla, így a statisztikai törvényszerűségek miatt, **Yates korrekciót** is végre kell hajtani a korábban ismertetett módszerrel. A végrehajtást követően, a χ^2 eloszlás kapott értéke **0,8794**. A számítás további lépése után a **0,121** értéket kaptam, mely alapján, az **12,1%** a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek**. Tehát annak a valószínűsége, hogy az ismérvek nem függetlenek **87,9%**. Mivel az ismérvek nem függetlenek, így végrehajtottam egy Chuprov-féle függetlenség vizsgálatot, mely megmutatja a független mértékét. Ennél az esetnél az asszociációs kapcsolatban értéke a kiszámítást követően **0,23** lett, ami egy viszonylag laza kapcsolatot takar, de van közöttük függvényeszerű kapcsolat.

A fentiek tükrében, javasolt, a munkaadóknak, hogy jobban kellene fókuszálniuk a nődolgozókra, hogy a kiégés súlyosabb tüneteit és esetleges szövődményeiket el lehessen kerülni. Ezen ponton felmerül, hogy ezt a kísérletsorozatot érdemes lenne-e az esélyegyenlőséggel is, a juttatási és a teljesítményértékelési rendszerekkel is összehasonlítva végrehajtani mélyebb, átfogóbb szinten. E tanulmányomban is teszek pár javaslatot a kiégés

elleni prevencióra, amely azonban nem csak és kizárólag a kiégés ellen használható, hanem a toborzásnál, megtartásánál és a kiválásnál is (teljes életcikluson át – recruitment – pre-boarding – onboarding – reboarding – offboarding).

H (2): A folyamatos racionalizálás, megújulás negatívan befolyásolja a szervezeti hatékonyságot és növeli a kiégést. **Vizsgálati téma:** ez mennyire tetten érhető (kapcsolat) a katonai szigorúbban szabályozott munkakörnyezetben (kérdőíves vizsgálat).

H (2): A folyamatos racionalizálás, megújulás negatívan befolyásolja a szervezeti hatékonyságot és növeli a kiégést. Kérdésszámok: Fsz. 5., 7., 9., 11., 13., 17. Munkámban mindig új és érdekes kihívások találók

- a) Egyre gyakrabban fordul elő, hogy negatív módon beszélek a munkámról
- b) Nagyon jól tolerálom a munkám nyomását
- c) Úgy gondolom, hogy munkám pozitív kihívás
- d) Idővel, leválaszthatóvá válok az ilyen típusú munkától (motivációvesztett leszek)
- e) Ez az egyetlen olyan munka, amelyet el tudok képzelni a magam számára.

A **H (1)**-ben szereplő adatokat felhasználva még alaposabban elmélyültem a témában. A vizsgálatában, a hipotézisek egyes állításai nem választhatóak el egymástól és csak komplexen lehet őket értelmezni, mivel a kiégés egy nagyon összetett szindróma. A kiindulási adatokat a 11. táblázat tartalmazza. Az ebben szereplő adatokat kiegészítettem a Fsz. 26. illetve a Fsz. 27. kérdéseiben szereplő válaszok előfordulásával, melyeket a 28. táblázat tartalmaz. Ez a táblázat a teljes (N=189) mintára vonatkozóan tartalmazza az adatokat és a kiégés adatait mutatja be. A kiégés komponensekre történő bontását követő adatokat a 29. táblázat tartalmazza.

A fentieket folytatva, a kiégés alakulását a jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolása tükrében vizsgálom, melynek az előfordulási gyakoriságát a megfigyelési és az elvárt táblázat tartalmazza (29. táblázat).

A jobb oldali kritikus érték $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében, $\chi^2_{krit.}$ lesz, melynek az értéke 2,71 (MS Excelben számolva $f(x) = INVERZ.KHI(0,1;1)$). $\chi^2_{emp} = 147,73$. Ebben az esetben látható, hogy a $\chi^2_{emp} \gg \chi^2_{krit.}$, így a **H₀** hipotézist elvettem. Az ismérvek nem függetlenek!

A megállapításhoz kapcsolódóan valószínűségi számítást is végeztem. A számítások alapján, $\alpha=10\%$, DF=1 esetében, a **p értéke $5,44 \cdot 10^{-34}$** lett, ami gyakorlatilag nullának tekinthető. Ezen megfigyelések alapján, az érték jóval kisebb, mint az **α értéke**, így annak a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek** elenyészően kicsi. Ennek következtében a **H_0** hipotézist elutasítottam. Az ismérvek nem függetlenek!

28. táblázat: Összegző táblázatban X.

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiegészítési szintje	Előfordulás	A jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolja		A folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működését		
		egyértékű (1-2)	nem értékű egyet (3-4)	pozitívan	semleges	negatívan
Alacsony	100	3	97	7	15	78
Moderált	84	78	6	6	6	72
Magas	5	3	2	0	0	5

29. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla VII.

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiegészítési szintje	Megfigyelt tábla (előfordulás) - fi			Elvárt tábla (előfordulás) - fi*		
	egyértékű (1-2)	nem értékű egyet (3-4)	összesen	egyértékű (1-2)	nem értékű egyet (3-4)	összesen
alacsony fokú	3	97	100	44,44	55,56	100,00
közepes vagy magas fokú	81	8	89	39,56	49,44	89,00
összesen:	84	105	189	84,00	105,00	189,00

A megfigyelt és az elvárt táblák mindegyike egy 2x2-es tábla, így a statisztikai törvényszerűségek miatt, **Yates korrekciót** is végre kell hajtani a korábban ismertetett módszerrel. A végrehajtást követően, a χ^2 eloszlás kapott értéke **1,0000**. A számítás további lépése után a **0,0000** értéket kaptam, mely alapján, a **0,00%** a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek**. Tehát annak a valószínűsége, hogy az ismérvek nem függetlenek **100,00%**.

Mivel az ismérvek nem függetlenek, így végrehajtottam egy Chuprov-féle függetlenség vizsgálatot, mely megmutatja a függelem mértékét. Ennél az esetnél is a kiinduló állapot a megfigyelt táblázat és az elvárt táblázat létrehozása. A Cramer-féle asszociációs mutató kiszámítása után érték $C = 0.06$ -nak adódott, ami egy viszonylag laza kapcsolatot takar, de van közöttük függvényyszerű kapcsolat. A fentiek alapján, látható, hogy a folyamatos racionalizálás, megújulás negatívan befolyásolja a szervezeti hatékonyságot, azonban arra a kérdésre, hogy ez a folyamat növeli-e a kiégést, sajnos nem kaphattam választ, mert csak egy keresztmetszeti vizsgálatról van szó és nem longitudinálisról.

A szervezeti, jogi és szervezetszabályzó eszközök folyamatosan változnak, sőt egyre dinamikusabban változnak a környezetünkben zajló gazdasági, társadalmi, klíma stb. kihívások miatt. Az új kihívások, új gondolkodásmódot is megkövetelhetnek (paradigmaváltás), melyek új vezetői hozzáállást, attitűdöt igényelnek. Ez miatt javasolt ennek a vizsgálatnak a megismétlése 6 és/vagy 12 hónappal később is, annak érdekében, hogy a kiégést, kiábrándultságot, kimerültséget hogyan befolyásolják a mért adatok. Ez a tanulmány ehhez kínál egy jó alapot.

A 30. táblázatban szétbontottam a kiégést a kimerülésre és a kiábrándultságra. A vizsgálatot ezek alapján, a teljes állományra vonatkoztatva készítettem elő. A 30. táblázatban szereplő adatok alapján, látható, hogy aki egyetértett „*a jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolja*” állítással és/vagy „*a folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működését*” állításnál **negatívan értéket vagy nagyon negatívan** válaszokat jelöltek meg, azoknál jól láthatóan **magasabb (moderált) a kimerültség**, mint azoknál, akik más válaszokat jelöltek meg. Amennyiben számértékeket rendelünk a szintekhez (alacsony – 1, moderált – 2, magas – 3), akkor az értékek a következőket tükrözik. **A kimerültség értéke: 270, míg a kiábrándultságé: 215 (egyetértők esetén).** Azoknál, akik a **negatívan értéket vagy nagyon negatívan** válaszokat jelöltek meg **a kimerültség értéke: 259, a kiábrándultságé: 208 (negatív befolyás) lett.**

Ez a kutatás kíváncsivá tett az miatt, hogy a vizsgálat megismétlése után vajon merre felé tolnódna el az érték? Elértük már azt a pontot (a pandémia, az orosz-ukrán háború, az izraeli-Hamasz háború miatt), ahol a kiábrándultság függvénye (grafikonja) keresztezte-e a kimerültség függvényét vagy még előttünk áll? Az emberek már beletörődtek az eseményekbe vagy sem? A következő kérdés, ami felmerült bennem az az, hogy az elvárások miatt (szerepek eljátszása – szülő, gyerek, tanuló, munkatárs stb.) még mennyire nőhet a kimerültség az állomány körében, még mielőtt kilépne a munkahelyéről?

30. táblázat: Összegző táblázatban XI.

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiegészítő komponens	Szint	Előfordulás	A jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolja		A folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működését		
			egyértékű (1-2)	nem értékű (3-4)	pozitívan	semleges	negatívan
kimerültség	alacsony	78	54	24	5	14	59
	moderált	103	96	7	8	7	88
	magas	8	8	0	0	0	8
kiábrándultság	alacsony	133	104	29	10	18	105
	moderált	53	51	2	3	3	47
	magas	3	3	0	0	0	3

H (3): A katonai környezetben, a folyamatosan változó vezetők, az elvárásbeli különbségek, a bizonytalanságok nagyban befolyásolják a szervezet hatékonyságát (teljesítménycsökkenés) és növeli a kiégést. **Feltevés:** a katonai környezetben a kapcsolat erősebb / magasabb, mint az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) (kérdőíves vizsgálat).

H (3): A katonai környezetben, a folyamatosan változó vezetők, az elvárásbeli különbségek, a bizonytalanságok nagyban befolyásolják a szervezet hatékonyságát (teljesítménycsökkenés) és növeli a kiégést. Kérdésszámok: Fsz. 15., 18., 21., 23., 24.

- Néha úgy érzem, hogy a munkám, feladataim megbetegítenek (Fsz. 15.)
- Általában jól tudom kezelni a munkám mennyiségét (Fsz. 18.)
- Ha tehetném, munkahelyet váltanék (Fsz. 21.)
- Hétvégén gyakran kell túlóráznom (Fsz. 23.)
- A család - munka egyensúlya nagyban a munka irányába dől el (Fsz. 24.).

Az előző vizsgálatot végrehajtottam csak a honvédelemben dolgozók körében is, ahol három további változatot elemeztem. Ezek az elemzések arra vonatkoztak, hogy a teljes állomány tekintetében, a 18-54. év közötti és a 18-44. év közötti korcsoportban, hogyan nyilvánulnak

meg a fenti összefüggések. A kiindulási adatokat a 28. táblázat tartalmazza. Az ebben szereplő adatokat aszerint módosítottam, ahogyan a honvédelemben dolgozó állomány előfordulási gyakorisága kiadta az eredményeket. Ez a táblázat (31. táblázat) a honvédelemben dolgozó állományra (N=62) illetve a nem honvédelemben dolgozó állományra (N=127) vonatkozóan tartalmazza az adatokat és a kiegész adatait mutatja be. A kiegész komponensekre történő bontását, a 32. táblázat tartalmazza (külön a honvédelemben dolgozók és külön a nem honvédelemben dolgozók körében).

A **H (3)**-ban szereplő állítás miatt az előfordulási gyakoriságok mellett feltüntetésre kerültek az előfordulási arányok különbségei (%-ban) is.

31. táblázat: Összegző táblázatban XII.

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiegész szintje	Előfordulás	A jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolja		A folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működését		
		egyetérték (1-2)	nem érték egyet (3-4)	pozitívan	semleges	negatívan
Alacsony (H)	35 (+5,27%)	27 (+3,39%)	8 (1,88%)	2 (-0,71%)	3 (-5,40%)	30 (+11,38%)
Moderált (H)	25 (-6,13)	20 (-11,05%)	5 (4,91%)	0 (-3,94%)	2 (0,08%)	23 (-2,27%)
Magas (H)	2 (+0,86%)	1 (-0,75%)	1 (1,61%)	0 (0,00%)	2 (+3,23%)	0 (-2,36%)
Alacsony (EPER)	65	51	14	5	13	47
Moderált (EPER)	59	55	4	5	4	50
Magas (EPER)	3	3	0	0	0	3

A fentieket folytatva, a kiegész alakulását „*a folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működése*” tükrében vizsgálom, melynek az előfordulási gyakoriságát a megfigyelési és az elvárt táblázat tartalmazza (32. táblázat). A táblázat felső része a honvédelemben tevékenykedőket tartalmazza, míg az alsó a nem honvédelemben tevékenykedők előfordulását a mintában.

Mindkettő esetben jobb oldali kritikus érték $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében, $\chi^2_{krit.}$ lesz, melynek az értéke 2,71 (MS Excelben számolva $f(x) = INVERZ.KHI(0,1;1)$). $\chi^2_{emp (H)} = 0,00$. Ebben az

esetben látható, hogy a $\chi^2_{emp(H)} < \chi^2_{krit}$, így a **H₀ hipotézist elfogadtam. Az ismérvek függetlenek!**

32. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla VIII.

(Forrás: saját szerkesztés)

Megfigyelt tábla (előfordulás) - fi				Elvárt tábla (előfordulás) - fi*			
Kiegészítő szintje	egyetérték (1-2)	nem érték egyet (3-4)	összesen	egyetérték (1-2)	nem érték egyet (3-4)	összesen	
alacsony (H)	27	8	35	27	8	35	
közepes vagy magas (H)	21	6	27	21	6	27	
összesen:	48	14	62	48	14	62	
alacsony (EPER)	51	14	65	55,79	9,21	65,00	
közepes vagy magas (EPER)	58	4	62	53,21	8,79	62,00	
összesen:	109	18	127	109,00	18,00	127,00	

A megállapításhoz kapcsolódóan valószínűségi számítást is végeztem. A számítások alapján, $\alpha=10\%$, DF=1 esetében, a **p(H) értéke 0,952725** lett, ami elég nagy valószínűség. Ezen megfigyelések alapján, az érték jóval nagyobb, mint az α értéke, így annak a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek** jelentős. Ennek következtébe a **H₀ hipotézist elfogadtam. Az ismérvek függetlenek!**

A megfigyelt és az elvárt táblák mindegyike egy 2x2-es tábla, így a statisztikai törvényszerűségek miatt, **Yates korrekciót** is végre kell hajtani a korábban ismertetett módszerrel. A végrehajtást követően (H), a $\chi^2_{(H)}$ eloszlás kapott értéke **0,1951**. A számítás további lépése után a **0,8049** értéket kaptam, mely alapján, a **80,49%** a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek**. Tehát annak a valószínűsége, hogy az ismérvek nem függetlenek **19,51%**. Biztos, ami biztos végrehajtottam egy Chuprov-féle függetlenség vizsgálatot, mely megmutatja a független mértékét. Ennél az esetenél is a kiinduló állapot a megfigyelt táblázat és az elvárt táblázat létrehozása. A Cramer-féle asszociációs mutató kiszámítása utáni érték **C = 0,00**-nak adódott, ami alapján nincs függvényeszerű kapcsolatot takar az ismérvek között (az ismérvek függetlenek).

Az E.P.E.R. oldal esetében, a jobb oldali kritikus érték $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében, $\chi^2_{krit.}$ lesz, melynek az értéke 2,71 (MS Excelben számolva $f(x) = INVERZ.KHI(0,1;1)$). A $\chi^2_{emp} (EPER) = 5,94$. Ebben az esetben látható, hogy a $\chi^2_{emp} (EPER) > \chi^2_{krit.}$, így a **H₀ hipotézist elvettem.**

Az ismérvek nem függetlenek!

Az elvégzett számításokat követően ($\alpha=10\%$, $DF=1$) a **p(EPER) értéke 0,014822** lett, ami elég kis valószínűség. Ezen megfigyelések alapján, az érték jóval kisebb, mint az **α értéke**, így annak a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek** elég kicsi. Ennek következtébe a **H₀ hipotézist elvettem.** Az ismérvek nem függetlenek!

A megfigyelt és az elvart táblák mindegyike egy 2x2-es tábla, így a statisztikai törvényszerűségek miatt, **Yates korrekciót** is végre kell hajtani a korábban ismertett módszerrel. A végrehajtást követően (**E.P.E.R.**), a $\chi^2_{(E.P.E.R.)}$ eloszlás kapott értéke **0,9709**. A számítás további lépése után a **0,014822** értéket kaptam, mely alapján, a **1,4822%** a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek**. Tehát annak a valószínűsége, hogy az ismérvek nem függetlenek **98,5788%**.

Mivel az ismérvek nem függetlenek, így végrehajtottam egy Chuprov-féle függetlenség vizsgálatot, mely megmutatja a függelem mértékét. Ennél az esetnél is a kiinduló állapot a megfigyelt táblázat és az elvart táblázat létrehozása. A Cramer-féle asszociációs mutató kiszámítása utáni érték **C = 0.08**-nak adódott, ami egy viszonylag laza kapcsolatot takar, de van közöttük függvényeszerű kapcsolat.

A fentiek alapján, látható, hogy katonai környezetben, a folyamatosan változó vezetők, az elvárásbeli különbségek, a bizonytalanságok hátrányosan befolyásolják a szervezet hatékonyságát (teljesítménycsökkenés), azonban arra a kérdésre, hogy ez a folyamat növelje a kiegészítést, sajnos nem kaphattam választ, mert csak egy keresztmetszeti vizsgálatról van szó és nem longitudinálisról.

A 33. táblázatban szétbontottam a kiegészítést a kimerülésre és a kiábrándultságra. A vizsgálatot ezek alapján, a teljes állományra vonatkoztatva készítettem elő. A 33. táblázatban szereplő adatok alapján, látható, hogy aki szerint **negatív**, vagy **nagyon negatív** „*a folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működését*” állítás, azoknál volt jól látható, hogy mind a **kimerültség**, mind a kiábrándultság szintje alacsony. Amennyiben számértékeket rendelünk a szintekhez (alacsony – 1, moderált – 2, magas – 3), akkor az értékek a következőket tükrözik. A **kimerültség értéke (honvédelemben dolgozók): 81**, míg a **kiábrándultságé: 72**. Azoknál, akik a **semleges vagy pozitív** válaszokat jelölték meg a **kimerültség értéke: 8**, a **kiábrándultságé: 9** lett.

33. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla IX.

(Forrás: saját szerkesztés)

Kiegészítő komponens	Szint	Előfordulás	pozitívan	semleges	negatívan
kimerültség (E.P.E.R.)	alacsony	47	3	12	32
	moderált	77	7	7	63
	magas	7	0	0	7
kiábrándultság (E.P.E.R.)	alacsony	94	9	16	69
	moderált	35	1	3	31
	magas	2	0	0	2
kimerültség (H) (18-54)	alacsony	32	2	2	28
	moderált	27	1	1	25
	magas	1	0	0	1
kiábrándultság (H) (18-54)	alacsony	40	1	2	37
	moderált	19	2	1	16
	magas	1	0	0	1

4. Következtetések és javaslatok

A kutatás számos eredményt igazolt a kiégéshez kapcsolódóan, azonban a kutatás keresztmetszeti jellegére tekintettel, a kiégés mértékének változása - **H (2)** illetve a **H (3)** „... és növeli a kiégést” állítás statisztikai vizsgálat - így nem vált mérhetővé. A megfigyelt minta alapján, a kiégés szintjei szerint, zömében alacsony értéket mutatnak (53%), azonban szignifikáns értékben tartalmaz a közepes vagy moderált kiégési szintet is (44%). Az esetek kis százalékában (3%) magas kiégési szint is megfigyelhető volt. Számszakilag ez 5 főt jelent, melyben minden érintett nő nemű és ebből az 5 főből 2 fő honvédségi dolgozó. Az adatok miatt ez a jelenlegi állapot egy jó lehetőséget jelent ahhoz, hogy a kiégés magasabb szintjeit, az orvosi kezelést el lehessen kerülni különféle preventív minőségirányítási eszközökkel. A HR tekintetében ilyen eszközök például: **önismereti tréning, hatékony vezetői visszajelzések, vezetői odafigyelés, konfliktuskezelés, hatékony tárgyalástechnika vagy akár a CAF használata.**

A vizsgálat feltevései és a kutatás kérdéskörei a következők

H (1): A katonai környezetben a kiégés legalább 20%-kal meghaladja az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) mérhető kiégési arányt.

Vizsgálat eredménye: Amikor a honvédségi dolgozókat vettem össze a nem honvédségi dolgozókkal (E.P.E.R.), akkor a nem honvédségi dolgozók (E.P.E.R.) tekintetében kettő esetben voltak a mért értékek magasabbak a honvédelemben dolgozókkal szemben. Az egyik a moderált kimerültség volt (59,1% - honvédelemben dolgozók: 45,2%), a másik pedig a kimerültség magas szintje (5,5% - honvédelemben dolgozók: 1,6%). A többi esetben, a honvédelemben dolgozóknál mutatkozott magasabb arány (kimerültség – alacsony: 53,2%; kiábrándultság – alacsony: 75,8% (E.P.E.R – 67,7%), moderált: 32,3% (E.P.E.R – 26,0%)). Ebben az esetben a $\chi^2_{\text{krit}} > \chi^2_{\text{emp}}$ volt, így a **H₀ hipotézist elfogadtam**. A megállapításhoz kapcsolódóan valószínűségszámítást is végeztem, melynek az értéke **0,4955** lett. Ezen megfigyelések alapján, az érték jóval nagyobb, mint az **α értéke**, így annak a valószínűsége, hogy az ismérvek függetlenek **59,8652%**. Ennek következtébe a **H₀ hipotézist elfogadtam**. Ezek alapján a hipotézist bizonyítottnak tekintem!

H (2): A folyamatos racionalizálás, megújulás negatívan befolyásolja a szervezeti hatékonyságot és növeli a kiégést. **Vizsgálati téma:** ez mennyire tetten érhető (kapcsolat) a katonai szigorúbban szabályozott munkakörnyezetben.

A fentieket folytatva, a kiégés alakulását a jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolása tükrében vizsgálok, melynek az előfordulási gyakoriságát a megfigyelési és az elvárt táblázat tartalmazza (29. táblázat).

A $\chi^2_{\text{emp}} = 147,73$ mely jelentősen nagyobb, mint a χ^2_{krit} , így a **H₀ hipotézist elvettem**. Az $\alpha=10\%$, DF=1 esetében, a **p értéke $5,44 \cdot 10^{-34}$** lett, ami gyakorlatilag nullának tekinthető. Ennek következtébe a **H₀ hipotézist elutasítottam. Az ismérvek nem függetlenek!**

A **Yates korrekciót** követően, a χ^2 eloszlás kapott értéke **1,0000** lett, mely alapján **0,00%** a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek** és **100,00%** annak a valószínűsége, hogy **az ismérvek nem függetlenek**. A Cramer-féle asszociációs mutató értéke **C = 0.06**-nak adódott, ami egy viszonylag laza kapcsolatot takar, de van közöttük függvényszerű kapcsolat. A fentiek alapján, látható, hogy a folyamatos racionalizálás, megújulás negatívan befolyásolja a szervezeti hatékonyságot, azonban arra a kérdésre, hogy ez a folyamat növeli-e a kiégést, sajnos nem kaphattam választ, mert csak egy keresztmetszeti vizsgálatról van szó és nem longitudinálisról.

A 30. táblázatban szereplő adatok alapján, látható, hogy aki egyetértett „*a jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolja*” állítással és/vagy „*a folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működését*” állításnál **negatívan értéket vagy nagyon negatívan** válaszokat jelöltek meg, azoknál jól láthatóan **magasabb (moderált) a kimerültség**, mint azoknál, akik más válaszokat jelöltek meg. Amennyiben számértékeket rendelünk a szintekhez (alacsony – 1, moderált – 2, magas – 3), akkor az értékek a következőket tükrözik. **A kimerültség értéke: 270, míg a kiábrándultságé: 215 (egyetértők esetén)**. Azoknál, akik a **negatívan értéket vagy nagyon negatívan** válaszokat jelöltek meg a **kimerültség értéke: 259, a kiábrándultságé: 208 (negatív befolyás) lett**. Ezek alapján *a hipotézis egy részét igazoltnak tekintem*.

H (3): A katonai környezetben, a folyamatosan változó vezetők, az elvárásbeli különbségek, a bizonytalanságok nagyban befolyásolják a szervezet hatékonyságát (teljesítménycsökkenés) és növeli a kiégést. **Feltevés:** a katonai környezetben a kapcsolat erősebb / magasabb, mint az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) (kérdőíves vizsgálat).

Az előző vizsgálatot végrehajtottam csak a honvédelemben dolgozók körében is, ahol három további változatot elemeztem. Ezek az elemzések arra vonatkoztak, hogy a teljes állomány tekintetében, a 18-54. év közötti és a 18-44. év közötti korcsoportban, hogyan nyilvánulnak meg a fenti összefüggések. A fentieket folytatva, a kiégés alakulását „*a folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működése*” tükrében vizsgáltam.

A jobb oldali kritikus érték $\alpha=10\%$, $DF=1$ esetében a $\chi^2_{emp(H)} = 0,00$ lett, mely kisebb, mint χ^2_{krit} , így a **H₀ hipotézist elfogadtam**. A **p_(H) értéke 0,952725** lett, ami elég nagy valószínűsége annak, hogy **az ismérvek függetlenek**. A **Yates korrekciót** követően a $\chi^2_{(H)}$ eloszlás értéke **0,1951**. Ez alapján **80,49%** a valószínűsége annak, hogy **az ismérvek függetlenek**. A Cramer-féle asszociációs mutató értéke **C = 0.00** lett.

Az E.P.E.R. oldal esetében, a számítások elvégzését követően annak a valószínűsége, hogy **az ismérvek függetlenek 1,4822%**. Tehát annak a valószínűsége, hogy az ismérvek nem függetlenek **98,5788%**. A Cramer-féle asszociációs mutató érték **C = 0.08**-nak adódott, ami egy viszonylag laza kapcsolatot takar, de van közöttük függvényszerű kapcsolat.

A fentiek alapján, látható, hogy katonai környezetben, a folyamatosan változó vezetők, az elvárásbeli különbségek, a bizonytalanságok hátrányosan befolyásolják a szervezet hatékonyságát (teljesítménycsökkenés), azonban arra a kérdésre, hogy ez a folyamat növeli-e a kiégést, sajnos nem kaphattam választ, mert csak egy keresztmetszeti vizsgálatról van szó és nem longitudinálisról.

A 33. táblázatban szereplő adatok alapján, látható, hogy aki szerint **negatív**, vagy **nagyon negatív** „*a folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működését*” állítás, azoknál volt jól látható, hogy mind **a kimerültség**, mind a kiábrándultság szintje alacsony. Amennyiben számértékeket rendelünk a szintekhez (alacsony – 1, moderált – 2, magas – 3), akkor az értékek a következőket tükrözik. **A kimerültség értéke (honvédelemben dolgozók): 81**, a **kiábrándultsága: 72**. Azoknál, akik a **semleges vagy pozitív** válaszokat jelölték meg **a kimerültség értéke: 8**, a **kiábrándultsága: 9** lett. Ezek alapján *a hipotézis egy részét igazoltnak tekintem*.

Javaslatok, felvetések, kérdések

A minták alapján, a vizsgálatok tükrében, láthatóvá vált, hogy az állami szférában tevékenykedő nők a kiégésben jobban és magasabb arányban voltak érintettek. Az eredmények miatt javasolt, a munkaadóknak, hogy jobban kellene fókuszálniuk a

nődolgozókra, hogy a kiégés súlyosabb tüneteit és esetleges szövődményeiket elkerülhessék. **Egyrésztől**, ezt a kísérletsorozatot érdemes lenne az esélyegyenlőséggel is, a juttatási és a teljesítményértékelési rendszerekkel is összehasonlítva végrehajtani mélyebb, átfogóbb szinten is. E tanulmányomban is teszek pár javaslatot a kiégés elleni prevencióra, amely azonban nem csak és kizárólag a kiégés ellen használható, hanem a toborzásnál, megtartásánál és a kiválásnál is (teljes életcikluson át – recruitment – pre-boarding – onboarding – reboarding – offboarding).

Másfelől, a különféle szervezeti, jogi és szervezetszabályzó eszközök folyamatosan változnak, sőt egyre dinamikusabban változnak a környezetünkben zajló gazdasági, társadalmi, klíma stb. kihívások miatt. Az új kihívások, új gondolkodásmódot is megkövetelhetnek (paradigmaváltás), melyek új vezetői hozzáállást, attitűdöt igényelnek. A helyzetben rejlő potenciál miatt a kutatást javasolt folytatni, tovább bővíteni a lehetőségeket. Érdemes lenne, egy kontrol kutatás a honvédelemben szolgálatot teljesítő teljes személyi állományra vonatkozóan is, hogy vajon az ottani feltételek, paraméterek mennyire vannak összhangban a többi szférával, területtel. Javasolt a vizsgálat megismétlése 6 és 12 hónappal később is, annak érdekében, hogy mérni lehessen a kiégés, a kiábrándultság, a kimerültség mértékének változását, illetve azt, hogy az elkövetkezendő változások hogyan befolyásolják a mért adatok. Véleményem szerint ez a tanulmány ehhez kínál egy jó alapot.

Harmadrészt ez a kutatás kíváncsivá tett az miatt, hogy a vizsgálat megismétlése után vajon merre felé tolná el az érték? Elértük már azt a pontot (a pandémia, az orosz-ukrán háború, az izraeli-Hamasz háború miatt), ahol a kiábrándultság függvénye (grafikonja) keresztezte-e a kimerültség függvényét vagy még előttünk áll? Az emberek már beletörődtek az eseményekbe vagy sem? A következő kérdés, ami felmerült bennem az az, hogy az elvárások miatt (szerepek eljátszása – szülő, gyerek, tanuló, munkatárs stb.) még mennyire nőhet a kimerültség az állomány körében, még mielőtt kilépne valaki a munkahelyéről?

A kutatás arra is rávilágított, hogy a 190 főből 46 fő (az átlag kiégési szint: moderált lett – 42,37) olyan, akinek a legmagasabb iskolai végzettsége magasabb, mint a jelenlegi munkaköréhez szükséges iskolai végzettség. Ez a különbség negatív (alacsonyabb végzettségű munkakör), így előfordulhat az is, hogy ez az eltérés stresszeli az érintett személyeket. Sajnos azonban ez nem képezte tárgyát ennek a kutatásnak. Véleményem szerint, a kiégés megelőzésében, illetve a jelenlegi szintjének a csökkentésében kiemelt jelentőséget kaphatna a „**megfelelő személyt, a megfelelő munkakörbe**” elv. Itt nem a

munkaadó oldaláról, hanem a munkavállaló oldaláról közelítem meg a lehetőséget, mert ez egy lehetőséget vetít előre az önfejlesztésre, az önkiteljesedésre. A humán erőforrás biztosítása szempontjából ez lenne a kívánt cél!

Megoldási javaslatok

A motiváció, mint egy lehetséges, költséghatékony megoldás

A motivációvesztés mindig valamilyen elakadással kezdődik. Az illető azt érzi, hogy a befektetett munkája, energiája nincs arányban azzal, hogy mennyire „halad”. Azt érezheti tehát, hogy egyre több energiát kell beletennie a mindennapi tevékenységeibe. Általánosságban a motivációra negatív hatást gyakorló jelenségeket három fő típusra lehet osztani: **a vezetővel kapcsolatos problémák; a belső együttműködéssel, kollégákkal kapcsolatos problémák**, illetve a **személyes (magánéleti, egészségügyi stb.) problémák** (Kaszás, 2021, 3. old).

Pénzeszköz nélküli megoldási javaslatok

A motivációvesztés megelőzése érdekében igen egyszerű és költséghatékony megoldások léteznek. Amennyiben megvizsgáljuk egy kicsit közelebbről, azt láthatjuk, hogy igen könnyen megelőzhető a vezetői **visszajelzés hiánya** egy kis odafigyeléssel és törődéssel. A **múltbeli sérelmek** feldolgozatlansága a probléma mélységétől függően orvosolható egy egyszerű beszélgetéssel (meghallgatás, átbeszélés), melyet elsősorban **tárgyalási technikával** tudunk megközelíteni. Amennyiben elmélyült esetről van szó, akkor mindenképpen elemezni kell a kialakult konfliktus (elosztási, célkonfliktus, megítélési, kapcsolati és szerepkonfliktus) és a típusától függően lehet a kezelését megkezdeni (**konfliktuskezelés**). A folyamatos „**tűzoltás**” érzése szintén jelentősen rombolja az emberek motiváltságát, azonban egyszerű megoldással, a munkafolyamatok újra szervezésével, előrelátással, tervezhetőséggel, prioritás használatával (Pareto-elv – 80-20-as szabály) eszközölhető a módosítás és a javulás pillanatok alatt megmutatkozik. A **vezető konfliktuskerülése** közvetett módon nagyobb érdekérvényesítésre készíti a kollégákat, és így további döntési helyzeteket és konfliktusokat generál a vezető számára, amellyel még kevésbé akar konfrontálni. Ez egy **önismereti tréninggel**, illetve hozzáállással

(határozottság, érdeklődés, kíváncsiság) kezelhető (álljon a sarkára és vállalja fel a konfliktust). A **relatív alulfizettség érzését** nemcsak pénzzel, hanem a stressz csökkentésével és a vezetői odafigyelés növelésével is kezelni lehet. A **túlfizettség** könnyen kialakíthatja az „ez nekem jár” életérzést, ami már középtávon is kevesebb betett energiát eredményez a munkatárs részéről, hiszen, ha neki ez jár, akkor miért is dolgozna. Ezt újabb feladat kiosztásával lehet könnyen eszközölni, hogy az érintett érezze és tudja (előzetes vezetői egyeztetést követően), hogy az emelést a többletfeladatok miatt kapja és nem csak „úgy jár neki”. A kollégáknak mindig legyen **egyéni jövőképe** (karrierútja) a cégen belül! Folyamatos nyomon követés szükséges az előre haladás és fejlődés biztosítása érdekében. A motiváció alapfeltétele az, hogy a munkatársak **érzelmileg is biztonságban** érzik magukat. Az érzelmi biztonság tárgyiasításának legjobb eszköze a **vezetői odafigyelés**. A **klikkesedés** feloldása például a **csapatépítéssel** orvosolható úgy, hogy a különböző klikkek tagjait vegyítve kell a játékos feladatokat megoldani (Kaszás, 2022)

A Motivációs térkép – amint már korábban említettem – szintén egy hatékony eszköz, ami megmutatja, hogy az érintett munkavállaló miért is jár be dolgozni, mi motiválja őt. A használata igen egyszerű. 9 db kártyát tartalmaz, 3 db (barát, megőrző, sztár) alkotja a kapcsolatok szegmens, 3 db (építkező, irányító, szakértő) alkotja az eredmény részt és 3 db (felfedező, alkotó, szabad szellem) alkotják a fejlődés részt. A 9 kártyát sorrendbe állítva megismerhetjük a számunkra, vagy a munkatársaink számára fontos mozgató erőket. Az első három lesz az, amelyik igazán fontos. Az utolsó pedig az, amelyiket esetleg elhanyagoljuk az életedben, és számos fejlődési lehetőséget rejthet!

Részletesebben kibontva:

a) kapcsolat szegmens:

- a. barát:** A valahova tartozást, a barátságot és a tartalmas emberi kapcsolatokat keresi. Olyan környezetben és szerepben érzi jól magát, ahol fontos az erős csapatszellem. Szereti azokat a közös programokat és lehetőségeket, ahol segíteni vagy támogatni kell másokat. Motiválja őt, amikor érzi mások támogatását, illetve, ha bevonják őt és számítanak a véleményére. Nagyra értékeli a kapcsolódást másokhoz, fontos számára a baráti és kollegiális kapcsolat teremtés és viszony (különösen szereti, ha nyilvánosan is kiállnak érte és érzi, hogy csapattagnak számít). Kérdezzük meg őt rendszeresen: „*Mit gondolsz erről vagy arról*” és fogadjuk őt a bizalmunkba.

- b. **megőrző**: A fennálló rendszert és struktúrákat szeretni és védelmezi. Biztonságot, kiszámíthatóságot és stabilitást keres. A rendszeres kommunikáció erősíti a biztonságérzetet. A rendszeresen végzett rövid tájékoztatás és ezáltal a pontos információk gyakori megosztása, rendkívül motiváló számára. Vezetőjétől folytonosságot és következetességet vár el. Mondjuk el neki, hogy mit várunk tőle, és fektessük le írásban is. Az új célok elérését kapcsoljuk össze a biztonság igénye kielégítésével, és támogassuk őt a változás időszakában. Jutalmazzuk és értékeljük lojalitását és hűségét.
- c. **szár**: Megbecsülést, tiszteletet és elismert státuszt keres. Szereti a világos hierarchiát, a nagyvilág előtt is nyilvánvaló juttatásokat és elismeréseket, amelyek a pozíciójához és tudásához köthetőek. A nyilvános díjak és kiemelt státusz motiválja. Szeret szerepelni és mindenki előtt elismerést és dicséretet kapni. Vonjuk be őt projektekbe, főleg azokba, amik nagy nyilvánosságot kapnak, miközben világossá tesszük számára a karrier-előmenetel lépcsőfokait. Adjunk rendszeres pozitív visszajelzést, a célok mentén elért haladásról. Különösen nagyra értékeli a pozitív visszajelzést, és ha publicitást kap, amikor fontos célokat teljesít.

b) eredmény szegmens:

- a. **építkező**: Pénzügyi és anyagi javakat, átlag feletti életszínvonalat keres. Szereti, ha a teljesítmény és jutalom szoros kapcsolatban van. Ez a típus kifejezetten erősen motiválható pénzügyi és anyagi természetű juttatásokkal. Versengő alkat. Motiválja őt a világosan meghatározott karrier út, a pontos tervek és megfogalmazható célok, a rendszeres teljesítményértékelés és a növekvő felelősségi kör. Tápláljuk versenyszellemét különböző kihívásokkal és megmérettetési lehetőségekkel, ez szintén motiválóan hat majd rá.
- b. **irányító**: A határkör, a befolyás, és az emberek/erőforrások feletti rendelkezés a fontos számára. Motiválja őt, ha felelősséget és hatáskört kap. Delegáljunk számára kulcsfeladatokat, és adjunk lehetőséget arra, hogy felelős szerepben helyettesítsen-szereti, ha a határait feszegetheti! Olyan munkaköri megnevezések és titulusok, amelyek hatáskört és pozíciót tükröznek, nagy motiváló erőt jelentenek számára. Biztosítsunk neki mentort. Azon képzések és coaching ülések, amelyek elősegítik, hogy jól teljesítsen, szintén motivációs erővel bírnak számára.

- c. **szakértő:** A minél magasabb szintű tudást, és a szakmája részleteiben való elmélyülést keresi. Olyan szerepben érzi jól magát, amely speciális tudást és szakértelmet kíván meg. Kiemelten motiváló számára, ha tanulhat és fejlődhet, különösen, ha ez előléptetést és a szakértelmének formális elismerését vonja maga után. Motiválják az ambiciózus szakmai célok, és ha másokat szakterületén fejleszthet, és mentor szerepben segíthet tudása megosztásával. Bátorítsuk más szakértőkkel történő kapcsolatfelvételt, és szakmai tudásának továbbfejlesztésére. Küldjük képzésekre.

c) **fejlődés szegmens:**

- a. **felfedező:** Munkájában az értelmet és a magasabb rendű célt keresi. Meg akarja változtatni a világot, hatással akar lenni a világra. Őt az olyan munka és tanulás motiválja, aminek értelme, és célja van, szereti az olyan feladatot és azt a szerepkört, ahol gondoskodhat, illetve az olyan projekteket, ami magába foglalja az ügyfelekkel való személyes kapcsolattartást. Energiát ad neki, ha tisztában van a teljes képpel, az egész helyzettel, és összekapcsolhatja saját céljait, magasabb rendű csapat vagy szervezeti célokkal, valamint, ha visszajelzést kap arról, hogy a munkájával hogyan idézett elő pozitív változást. Adjunk neki fontos, mélyebb értelemmel bíró feladatot, biztosítsunk változatosságot és sokoldalú lehetőségeket számára.
- b. **alkotó:** A megújulást és az újjal való azonosulást keresi, ahol kifejezheti a benne rejlő kreativitást. Motiválja őt, ha bevonjuk az ötletgyűjtés fázisába, illetve, ha innovatív megoldásokat igénylő, egyedi probléma megoldási folyamatokat és projekteket bízunk rá. Úgy ismerjük el a kreativitását, ha jutalmazzuk ötleteit. Olyan inspiráló környezetre és térre van szüksége, ahol az ötletelés az innováció a feladat, mert az nagy energizáló erővel bír számára. Igyekezzünk elkerülni, hogy hosszabb időre rutin feladatok végzésére kényszerüljön, mert akkor könnyen elunja magát, és gyorsan elveszíti a motivációját.
- c. **szabad szellem:** A szabadságot és függetlenséget keresi, ahol saját döntéseket hozhat, maga oszthatja be idejét és munkáját. Szabadságra, függetlenségre és autonómiára vágyik, ahol a saját sorsát és helyzetét befolyásoló döntések csak rajta múlnak és saját meglátásait szabadon alkalmazhatja. Azáltal motiválhatjuk, hogy megosztjuk vele a szervezeti víziót és irányokat, letisztázzuk a célokat és a határokat, delegálunk neki

felelősséget, és világosan megszabjuk a kereteket, amelyek között biztosított számára az a szabadságfok, amelyre vágyik. Esetében kerüljük a mikro menedzselést. Ki nem állhatja az adminisztrációt és a bürokráciát. Támogassuk őt azáltal, hogy rávilágítunk az értékeire, és segítünk neki letisztázni a munkájára és életére vonatkozó távlati célokat.

5. Összefoglalás:

A munkám során számtalan alkalommal találkozom kihívásokkal. A kihívások nagy része a motivációvesztésre, a kiégésre, a változásmenedzsmentre, a munkafolyamatok pontatlanságára, a rossz munkaszervezésre, a különböző vezetői stílusok hatásaira, az állandó bizonytalanságra (folyamatos szervezeti struktúra változás, állandó jogszabályi változások), a bizonytalansági tényezők kezelésére és annak hatásaira voltak visszavezethetők. Ezek miatt a **kutatásom célja** is annak a vizsgálata volt, hogy az egyes tényezők, a tényezők kezelése és azoknak a hatásai milyen kapcsolatban állnak egymással. A kutatás csak azt vizsgálja, hogy van-e összefüggés a változók között vagy sem. Illetve, amennyiben van, milyen szorosan függenek egymástól.

Az alap kutatás egy személyes indíttatású, induktív módszerű, kvantitatív (kérdőíves) felderítő jellegű, keresztmetszeti kutatás. A kérdőív egy interneten közzétett, survey technikával végrehajtott, véletlen (de csoportos) mintavétellel kivitelezett, önkitöltős kérdőív, melyben a különféle szekunder forrásokhoz képest hajtottam végre a személyes kutatásomat. A kérdőíves minta nagysága tervezetten 100-150 fő volt. A tervezett mennyiséget 40 darabbal (26,67%-kal) sikerült meghaladni, így mélyrehatóbb képet kaphattam a megoszlásról.

A vizsgálat feltevései: **H (1):** A katonai környezetben a kiégés legalább 20%-kal meghaladja az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) mérhető kiégési arányt. **Eredménye:** a hipotézist igazoltnak tekintem. **H (2):** A folyamatos racionalizálás, megújulás negatívan befolyásolja a szervezeti hatékonyságot és növeli a kiégést. **Vizsgálati téma:** ez mennyire tetten érhető (kapcsolat) a katonai szigorúbban szabályozott munkakörnyezetben. **Eredménye:** a hipotézis egy részét igazoltnak tekintem. **H (3):** A katonai környezetben, a folyamatosan változó vezetők, az elvárásbeli különbségek, a bizonytalanságok nagyban befolyásolják a szervezet hatékonyságát (teljesítménycsökkenés) és növeli a kiégést. **Feltevés:** a katonai környezetben a kapcsolat erősebb / magasabb, mint az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) (kérdőíves vizsgálat). **Eredménye:** a hipotézis egy részét igazoltnak tekintem.

A kutatás számos eredményt igazolt a kiégéshez kapcsolódóan, azonban a kutatás keresztmetszeti jellegére tekintettel, a kiégés mértékének változása - **H (2)** illetve a **H (3)** „... és növeli a kiégést” állítás statisztikai vizsgálat - így nem vált mérhetővé. A megfigyelt

minta alapján, a kiégés szintjei szerint, zömében alacsony értéket mutatnak (53%), azonban szignifikáns értékben tartalmaz a közepes vagy moderált kiégési szintet is (44%). Az esetek kis százalékában (3%) magas kiégési szint is megfigyelhető volt. Az adatok miatt ez a jelenlegi állapot egy jó lehetőséget jelent ahhoz, hogy a kiégés magasabb szintjeit, az orvosi kezelést el lehessen kerülni különféle preventív minőségirányítási eszközökkel. A HR tekintetében ilyen eszközök például: **önismereti tréning, hatékony vezetői visszajelzések, vezetői odafigyelés, konfliktuskezelés, hatékony tárgyalástechnika, motivációs térkép használata (lásd a megoldási javaslatoknál) vagy akár a CAF használata.**

A minták alapján, a vizsgálatok tükrében, láthatóvá vált, hogy az állami szférában tevékenykedő nők a kiégésben jobban és magasabb arányban voltak érintettek. Az eredmények miatt javasolt, a munkaadóknak, hogy jobban kellene fókuszálniuk a nődolgozókra, hogy a kiégés súlyosabb tüneteit és esetleges szövődményeiket elkerülhessék.

Javaslatok a kutatás folytatására vonatkozóan

Egyrésztől, ezt a kísérletsorozatot érdemes lenne az esélyegyenlőséggel is, a juttatási és a teljesítményértékelési rendszerekkel is összehasonlítva végrehajtani mélyebb, átfogóbb szinten is. **Másfelől,** érdemes lehet, egy kontrol kutatás a honvédelemben szolgálatot teljesítő teljes személyi állományra vonatkozóan is (6 és 12 hónappal később). **Harmadrészt** ez a kutatás kíváncsivá tett az miatt, hogy a vizsgálat megismétlése után vajon merre felé tolná el az érték? Elértük már azt a pontot, ahol a kiábrándultság függvénye keresztezte a kimerültség függvényét vagy még előttünk áll? Az elvárások miatt (szerepek eljátszása – szülő, gyerek, tanuló, munkatárs stb.) még mennyire nőhet a kimerültség az állomány körében, még mielőtt kilépne valaki a munkahelyéről?

Kapcsolódó területek lehetnek a kiégés elleni prevencióban: toborzás, megtartásánál és a kiválásnál is (teljes életcikluson át – recruitment – pre-boarding – onboarding – reboarding – offboarding

Irodalomjegyzék

1. Kaszás P. (2021., második kiadás): Motivált munkatárs létezik, Budapest, TeamGuide Kft., 233. old.
2. Kaszás P. (2022., 1. kiadás): Mindenki másképp boldog(ul). Budapest, TeamGuide Kft., 245. old.
3. Kaszás P. (2022., 1. kiadás): Beosztottból szövetséges. Budapest, TeamGuide Kft., 239. old.
4. „6/A. Minőségmenedzsment – CAF 2013 modell módszertani kézikönyve” munkacsoport (2013.): CAF 2013 modell Fejlesztési Módszertan Szervezeti önértékeléshez kapcsolódó módszertani útmutató. In: „Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek”. Széchenyi terv. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Széchenyi terv, Bp. (2013). Letöltés dátuma: 2023. május 23. Forrás: <https://caf.kim.gov.hu/files/cafmodell/cafmodell.html>
5. Alex H. (2023.): HR trends and strategies for 2023., Employment hero (online webinar). [Elektronikus kiad.] Kiadó: Youtube.1 Letöltés dátuma: 2023. október 25. Forrás: <https://www.youtube.com/watch?v=FXOIJUuE2F4>
6. Ádám Sz. (2022): A kiegészítés mérésének metodikája. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Semmelweis Egyetem, Bp. (2022) Letöltés dátuma: 2023. május 23. Forrás: https://semmelweis.hu/magtud/files/2021/05/%C3%81d%C3%A1mSzilvia_Ki%C3%A9g%C3%A9s.pdf
7. Barta A. (2023.): A mindfulness lényege. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Tudatosság Net, Budapest (2023). Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://tudatossag.net/a-mindfulness-rol/mi-a-mindfulness/>
8. Bokodi M. (2013.): Közigazgatási humánkontrolling. Budapest, NKE, 146 old. [Elektronikus kiad.] Kiadó: NKE, Bp. (2013.) Letöltés dátuma: 2023. május 30. Forrás: <https://kti.uni-nke.hu/document/vtkk-uni-nke-hu/bokodi-martakozigazgatasi-human-kontrolling-jegyzet.original.pdf>
9. Boncz I. (2015.): Kutatásmódszertani Alapismeretek. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, 112 old. [Elektronikus kiad.] Kiadó: PTE, Pécs (2015). In: TÁMOP-4.1.2. E-13/1/KONV-2013-0012. Letöltés dátuma: 2023. május 23., Forrás: https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/sport/Kutatasmodszeran_e.pdf

10. Carmelina P. (2023.): Bad Management Within Organizations Has Dangerous Ripple Effects, Forbes (2023.). [Elektronikus kiad.] Kiadó: Forbes (2023). Letöltés dátuma: 2023. október 25. Forrás: <https://www.forbes.com/sites/forbescoaches-council/2023/10/24/bad-management-within-organizations-has-dangerous-ripple-effects/?sh=182d4fc45dda>.
11. Demerouti E. - Bakker AB. - Vardako I. - Kantas A. (2020.): The convergent validity of two burnout instruments. European Journal of Psychological Assessment, 2003; 19(1),12–23.Oldenburg Kiegészítő Leltár (OLBI). Letöltés dátuma: 2023. szeptember 10. Forrás: <https://www.mdapp.co/oldenburg-burnout-inventory-olbi-calculator-606/>
12. Develor (2023.): Mi vár ránk? HR-kihívások és megoldásuk 2023-ra, Budapest. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Develor (2023). Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://www.develor.hu/whats-ahead-hr-challenges-and-solutions-for-2023/>
13. Duchworth, A. L., Quirk, A., Gallop, R., Hoyle, R. H. Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2019.). Cognitive and noncognitive predictors of success. Proceedings of the National Academy of Sciences, 116(47), 23499-23504, DOI: <https://doi.org/10.1073/pnas.1910510116>
14. European CAF Resource Center honlapja. Letöltés dátuma: 2023.10.30. Forrás: <https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>
15. Gary W. Lewandowski Jr. (2023): 7 Ways to Make a Relationship More Resilient [Elektronikus kiad.] Kiadó: Psychology Today (2023). Letöltés dátuma: 2023. november 07. Forrás: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-psychology-of-relationships/202310/7-ways-to-make-your-relationship-more-resilient>
16. Gelencsér M. – Végvári B. – Szabó-Szentgróti G. (2022.): A Munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban – szisztematikus irodalmi áttekintés. In: Vezetéstudomány, Budapest Management Review, LIII. évfolyam 2022. 6. szám. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Széchenyi 2022., Budapest. Letöltés dátuma: 2023. május 23., Forrás: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
17. Gyöngyvér M. (2023.): Burn bright, not out! HR vezetők a fenntartható szervezeti és a humán egészségért. [Elektronikus kiad.] Kiadó: HR Lead (2023). Budapest. Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://hrlead.at/2023/01/22/burn-bright-not-out-hr-vezetok-a-fenntarthato-szervezeti-es-a-human-egeszsegert/>

18. Héra G., Ligeti Gy. (2014): Módszertan, a társadalmi jelenségek kutatása. Budapest, Osiris Könyvkiadó, 371 old. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Osiris Könyvkiadó, Budapest (2014). Letöltés dátuma: 2023. május 23., Forrás: <https://www.szaktars.hu/osiris/view/hera-gabor-ligeti-gyorgy-modszertanbevezetes-a-tarsadalmi-jelensegek-kutatasaba-osiris-tankonyvek-2005/?pg=0&layout=s>
19. Hornyacsek J. (2014): A Tudományos Kutatás Elmélete és Módszertana. Budapest, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, 256 old. [Elektronikus kiad.] Kiadó: NKE HHK, Budapest (2014). Letöltés dátuma: 2023. május 23., Forrás: <https://hbk.uni-nke.hu/document/hbk-uni-nke-hu/Teljes%20sz%C3%B6veg!.pdf>
20. HR Portal (2023): Ezek a HR legnagyobb kihívásai 2023-ban. [Elektronikus kiad.] Kiadó: HR Portal, Budapest (2023.). Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/ezek-a-hr-legnagyobb-kihivasai-2023-ban-20230228.html>
21. HR Portál (2023): Ki a jó HR Business Partner? Kiválasztás és beillesztési terv. [Elektronikus kiad.] Kiadó: HR Portál, Budapest (2023.). Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/ki-a-jo-hr-business-partner-kivalasztas-es-beillesztesi-terv-20231016.html>
22. Interium (2023.): Várható HR kihívások 2023-ban – így értékelődik fel a változásmenedzsment. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Interium, Budapest (2023.). Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://interim.hu/blog/varhato-hr-kihivasok-2023-ban-igy-ertekelodik-fel-a-valtozasmenedzsment/>
23. Johanna I. (2023.): A munkaerőpiac helyzete 2023-ban. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Viapan, Budapest (2014). Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://www.viapan.hu/hu/blog/hr-szakmai-blog/munkaeropiac>
24. Kaszás P. (2021.): A munkatársak motivációvesztésének leggyakoribb okai. [Elektronikus kiad.] Kiadó: PersonalGuide kiadó, Budapest, (2021). Letöltés dátuma: 2023. október 25. Forrás: <https://channel.personalguide.hu/wp-content/uploads/2021/08/PGChannel-Premium-Kaszas-Peter-A-munkatarsak-motivaciovesztesenek-leggyakoribb-okai.pdf>
25. Kiss J., Rajna M. (2021): A kiegészítés jelensége. Budapest, SHL Hungary Kft. (előadás). [Elektronikus kiad.] Kiadó: SHL Hungary Kft., Budapest, (2021). Letöltve: 2023. május 23. Forrás: <https://trainingakademia.shl.hu/wp-content/uploads/2021/08/A-kiegesites-jelensege.pdf>

26. KSH (2023): Munkaerőpiaci folyamatok, 2023. II. negyedév. Budapest, KSH. Letöltés dátuma: 2023.10.30. Forrás: <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2023-ii-negyedev/munkaeropiaci-folyamatok-2023-ii-negyedev.pdf>.
27. Magasvári A. - Szabó A. - Fehér G. - Nagy G. (2020.): A munkahelyi kiégés problematikája a közigazgatás, védelem ágazatban, felismerése, megelőzése, kezelése. In: „Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek” című konstrukción belül (GINOP-5.3.5.-18 szám). [Elektronikus kiad.] [Háttér tanulmány] Kiadó: Széchenyi 2020., Budapest. Letöltés dátuma: 2023. május 23., Forrás: <https://mta-pte.ajk.pte.hu/downloads/ginop-5-3-5-18-2018-00056-kutatas-4-tanulmany.pdf>
28. Michael D. M. (2020): The Link Between Grit and Resilience [Elektronikus kiad.] Kiadó: Psychology Today (2020). Letöltés dátuma: 2023. november 07. Forrás: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/head-strong/202012/the-link-between-grit-and-resilience>
29. Miskolciné Dr. Mikáczó A. (2022.): egyetemi jegyzet. Budapest. [Elektronikus kiad.] Kiadó: SZIE, Budapest, (2021). Letöltés dátuma: 2022.10.25. Forrás: <https://elearning.uni-mate.hu/course/view.php?id=20439>
30. Nagy G. (2023.): Érzelmi megterhelés a munkahelyen? Egyáltalán nem magánügy a mentális egészség. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Portfólió (Dandelion Group), Budapest, (2023). Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://www.portfolio.hu/uzlet/20231010/erzelmi-megterheles-a-munkahelyen-egyaltalan-nem-maganugy-a-mentalis-egeszseg-644527>
31. Nick M. (2023): How to give better feedback [Elektronikus kiad.] Kiadó: Psychology Today (2023). Letöltés dátuma: 2023. november 07. Forrás: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communications-that-matter/202311/how-to-give-better-feedback>
32. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet (2012.): Felsőoktatási minőségfejlesztési kézikönyv. In: Új Magyarország Fejlesztési Terv Társadalmi Megújulás Operatív Programjának TÁMOP 4.1.4. Minőségfejlesztés a felsőoktatásban kiemelt konstrukciója keretében, az Oktatókutató és Fejlesztő Intézet TÁMOP-4.1.4-08/1-2009-0002 azonosítójú pályázat. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Széchenyi 2012., Budapest. Letöltés dátuma: 2023. május 23., Forrás: <https://docplayer.hu/5898923-Felsooktatasi-minosegfejlesztési-kezikonyv.html>

33. Pénzcentrum, (2023.): Ezzel temérdek magyar munkavállaló nem számolt: a teljes megélhetésük rámehet most a bajra. [Elektronikus kiad.] Kiadó: HR Portal, Budapest (2023.). Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20231010/ezzel-temerdek-magyar-munkaval-lo-nem-szamolt-a-teljes-megelhetesuk-ramehet-most-a-bajra-1142193#>
34. Reizinger Z. (2020.): CAF 2020 – A Közös Értékelési Keretrendszer új modellje. [Elektronikus kiad.] Kiadó: Magyar Minőség Társaság, Budapest (2020.). Letöltés dátuma: 2023. május 23. Forrás: <https://quality-mmt.hu/2020/02/03/caf-2020-a-kozos-ertekelesi-keretrendszer-uj-modellje/>
35. Szényei G., Ádám Sz., Gyórfy Zs., Túry F. (2015): A kiegészi szindróma megelőzése – a hagyományoktól a modern információs technológiákig (tanulmány). In: Magyar Pszichológiai Szemle, 2015, 70. 4/8. 847–862. Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <http://real.mtak.hu/37484/1/0016.2015.70.4.8.pdf>
36. Zádori B. (2023): Miért nem szeretik a munkáltatók a 45 év felettieket? [Elektronikus kiad.] Kiadó: Economx, Budapest (2023.). Letöltés dátuma: 2023. október 23. Forrás: <https://www.economx.hu/gazdasag/jofogas-kekgalleros-kozepkoru-munkavallalok.778063.html>

Mellékletek

1. sz. melléklet: Felhasznált kutatási kérdőívek (1 db üres)
2. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke
3. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke
4. sz. melléklet: Felhasznált táblázatok
5. sz. melléklet: Tartalmi kivonat

1.sz. melléklet:

Felhasznált kutatási kérdőív (üres)

Kiegészítés vizsgálata az állami szférában

Tisztelt Önkéntes Kitöltő! Jelenleg egyetemi tanulmányokat folytatok Magyar Agrártudományi Egyetemen és a tanulmányaim szerves részét képezi a kutatás is. A következő kérdőív feldolgozása a tanulmányaim sikeres befejezéséhez szükséges.

Megkérem Önt, hogy a kérdőív kitöltésével segítse a kutatásomat.

A kitöltésű önkéntes és név nélküli (anonim).

Ez egy önkitöltős kérdőív, melyben szereplő adatok kizárólag statisztikai célt szolgálnak és a későbbiek folyamán a válaszadó személyét semmilyen módon nem lehet visszakeresni.

A kérdőív kitöltésének időigénye kb. 7 perc.

A kérdőív annak vizsgálata érdekében kerül összeállításra, hogy a kérdőívben szerepeltetett információk alapján, milyen mértékben mutatható ki összefüggés.

A segítő együttműködést előre is köszönöm!

* Kötelező kérdés

1. 1. Ön milyen területen tevékenykedik? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Pedagógus
- Egészségügy
- Rendvédelem
- Honvédelem
- NAV
- Egyéb
- Nem kívánok rá válaszolni!

2. 2. Az Ön neme? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Fér
- Nő
- Nem bináris
- Nem kívánok rá válaszolni!

3. Az Ön életkora? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 18-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-44
- 45-49
- 50-54
- 55-59
- 60-64
- 65+
- nem kíván rá válaszolni

4. Ön az alábbi kijelentésekkel mennyire ért egyet?

Kérem legyen szíves válasszon az alábbi lehetőségek közül, ahol a határozottan egyetérték a legpozitívabb, míg az erősen nem érte egyet a legkevésbé pozitív válasz.

5. Munkámban mindig új és érdekes kihívásokat találok: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetérték
- inkább egyetérték
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

6. Vannak napok, amikor fáradtnak érzem magam, mielőtt munkába érkezek: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetérték
- inkább egyetérték
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

7. Egyre gyakrabban fordul elő, hogy negatív módon beszélek a munkámról: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

8. Munka után egyre több időre van szükségem, mint a múltban, hogy * pihenhessek és jobban érezzem magam:

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet erősen
- nem értek egyet

9. Nagyon jól tolerálom a munkám nyomását: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

10. Az utóbbi időben inkább kevésbé tudok a munkára koncentrálni, és szinte * mechanikusan végzem a munkámat:

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

11. Úgy gondolom, hogy munkám pozitív kihívás: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

12. Munkám során gyakran érzem magam érzelmileg kimerültnek: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

13. Idővel, leválaszthatóvá válok az ilyen típusú munkától (motivációvesztett leszek):

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

14. Munka után elegendő energiám van a szabadidős tevékenységeimhez: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

15. Néha úgy érzem, hogy a munkám, feladataim megbetegítenek: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

16. Munkám után általában elhasználódottnak, elnyűttnek és fáradtnak érzem magam:

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

17. Ez az egyetlen olyan munka, amelyet el tudok képzelni a magam számára: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

18. Általában jól tudom kezelni a munkám mennyiségét: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

19. Egyre inkább elköteleződött vagyok a munkám iránt: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

20. Amikor dolgozom, általában tele vagyok energiával, feltöltötten érzem magam:

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

21. Ha tehetné, munkahelyet váltana? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

22. Minden munkát a munkaidőben be tudom fejezni: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

23. Hétvégén gyakran kell túlóráznom: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

24. A család - munka egyensúlya nagyban a munka irányába dől el: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

25. Mindenki annyi illetményt, bért kap, amennyit teljesített: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek
- inkább nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

26. A jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolja: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- határozottan egyetértek
- inkább egyetértek inkább
- nem értek egyet
- erősen nem értek egyet

27. A folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a * szervezet működését:

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- nagyon pozitívan
- pozitívan
- nem befolyásolja (semleges)
- negatívan nagyon
- negatívan

28. A munkahelyváltást akadályozó tényező:

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- pénzeszköz hiánya (kevés pénz)
- életkor iskolai végzettség hiány
- a szándék, elhatározás hiánya
- mobilitási gondok (munkabajlás)
- mobilitási gondok (távolság)
- mobilitási gondok (nagy idő kiesés)
- presztizsveszteség
- nem támogatná a családom
- nem támogatná a környezetem (ismerősök)
- a munkahelyen nélkülözhetetlen vagyok
- egyéb
- nem kíván váltani nem kíván rá válaszolni

29. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 8 általánosnál alacsonyabb
- alapfokú (8 általános)
- alapfokú és rá épülő szakképesítés (OKJ)
- középfokú (érettségi, szakmunkás)
- középfokúra épülő szakképesítés (OKJ)
- technikum
- főiskola
- egyetem
- PhD
- doktori tudományos fokozat
- nem kíván rá válaszolni

30. Az Ön családi állapota?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- egyedülálló (nőtlen / hajadon)
- élettársi viszony
- házas
- elvált
- özvegy
- egyéb
- nem kíván rá válaszolni

31. Közös háztartásban élő személyek száma:

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1 fő
- 2 fő
- 3 fő
- 4 fő 5 fő több nem
- kívánok rá válaszolni

32. Munkaviszonyban, szolgálati jogviszonyban eltöltött évek száma: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 0-5 év
- 6-10 év
- 11-15 év
- 16-20 év
- 21-25 év
- 26-30 év
- 31-35 év
- 36-40 év 40+ év nem
- kívánok rá válaszolni

33. A jelenlegi munkaköre milyen iskolai végzettséget követel meg? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be. alapkú (8 általános)

- alapkú és rá épüló szakképesítés (OKJ)
- középfokú (érettségi, szakmunkás)
- középfokúra épüló szakképesítés (OKJ)
- technikum
- főiskola
- egyetem
- PhD
- doktori tudományos fokozat
- nem kíván rá válaszolni

34. Milyen jellegű településen él? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- tanya
- falu
- község
- város
- vármegye székhely
- főváros
- nem kíván rá válaszolni

35. Elköszónés

Köszönöm szépen, hogy a kérdőívemet kitöltötte!

További kellemes napot kívánok Önnek!

Legyen szép napja!

Ezt a tartalmat nem a Google hozta létre, és nem is hagyta azt jóvá.

Google Űrlapok

2.sz. melléklet:

Ábrák jegyzéke

1. ábra: Minőségirányítás rendszer – összefoglaló	19
2. ábra: A CAF-modell felépítése	21
3. ábra: A kiválóság alapelvei	23
4. ábra: A kutatás fázisai	25
5. ábra: Grafikus életkor megoszlás	38
6. ábra: Próbafüggvény	44

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Kérdőív kérdései-I.....	90
2. táblázat: Kérdőív kérdései-II.....	91
3. táblázat: Kérdőív kérdései-III	92
4. táblázat: Kérdőív kérdései-IV	93
5. táblázat: Kérdőív kérdései-V	94
6. táblázat: Kérdőív kérdései-VI.....	95
7. táblázat: Kimutatás a kérdőíves vizsgálatban részt vett személyekről	96
8. táblázat: Életkor megoszlás.....	37
9. táblázat: Életkor megoszlás-II.....	38
10. táblázat: Tevékenységi körök.....	39
11. táblázat: Összegző táblázatban I.	40
12. táblázat: Összegző táblázatban II.....	41
13. táblázat: Összegző táblázatban III.....	42
14. táblázat: Összegző táblázatban IV.	42
15. táblázat: Megfigyelt és elvárt táblázat I.	44
16. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla II.	45
17. táblázat: Kiegészítés vizsgálat I.	45
18. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla III.	46
19. táblázat: Kiegészítés vizsgálat II.	47
20. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla IV.....	47
21. táblázat: Kiegészítés vizsgálat III.....	47
22. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla V.	48
23. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla VI.....	49
24. táblázat: Összefoglaló táblázat VI. (55. fölöttiek kivételével).....	50
25. táblázat: Összefoglaló táblázat VII. (45. fölöttiek kivételével)	50
26. táblázat: Összegző táblázatban VIII.....	51
27. táblázat: Összegző táblázatban IX.	52
28. táblázat: Összegző táblázatban X.....	53
29. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla VII.....	54

30. táblázat: Összegző táblázatban XI.	56
31. táblázat: Összegző táblázatban XII.	57
32. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla VIII.	58
33. táblázat: Megfigyelt és elvárt tábla IX.	60

4.sz. melléklet:

Felhasznált nagy méretű táblázatok

1. táblázat: Kérdőív kérdései-I

(Forrás: saját táblázat)

Kérdőív kérdései	Ön milyen területen tevékenykedik?	Az Ön életkora?	Az Ön neme?
válasz lehetőségek	szelektív	szelektív	dichotóm
kérdés típusa	bemelegítő kérdés	bemelegítő kérdés	bemelegítő kérdés
kérdés mérési szintje	nominális	arány skála	nominális
elemzési mód	megoszlási viszonyszám	átlag, szórás, medián	megoszlási viszonyszám
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram
Kérdőív kérdései	Közös háztartásban élő személyek száma	Munkában eltöltött évek száma?	A jelenlegi munkaköre milyen iskolai végzettséget követel meg?
válasz lehetőségek	szelektív	szelektív	szelektív
kérdés típusa	háttér kérdés	háttérkérdés	háttérkérdés
kérdés mérési szintje	arány skála	arány skála	ordinális skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram

2. táblázat: Kérdőív kérdései-II

(Forrás: saját táblázat)

Kérdőív kérdései	Vannak napok, amikor fáradtnak érzem magam, mielőtt munkába érkezek	Munka után egyre több időre van szükségem, mint a múltban, hogy pihenhessek és jobban érezzem magam	Az utóbbi időben inkább kevésbé tudok a munkára koncentrálni, és szinte mechanikusan végzem a munkámat
válasz lehetőségek	dichotóm	dichotóm	dichotóm
kérdés típusa	érdemi kérdés	érdemi kérdés	érdemi kérdés
kérdés mérési szintje	intervallum skála	intervallum skála	intervallum skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram
Kérdőív kérdései	Munkám során gyakran érzem magam érzelmileg kimerültnek	Munka után elegendő energiám van a szabadidős tevékenységeimhez	Munkám után általában elhasználódottnak, elnyűttnek és fáradtnak érzem magam
válasz lehetőségek	dichotóm	dichotóm	dichotóm
kérdés típusa	érdemi kérdés	érdemi kérdés	érdemi kérdés
kérdés mérési szintje	intervallum skála	intervallum skála	intervallum skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram

3. táblázat: Kérdőív kérdései-III

(Forrás: saját táblázat)

Kérdőív kérdései	Egyre inkább elköteleződött vagyok a munkám iránt	Amikor dolgozom, általában tele vagyok energiával, feltöltötten érzem magam.	Minden munkát a munkaidőben be tudom fejezni
válasz lehetőségek	dichotóm	dichotóm	dichotóm
kérdés típusa	érdemi kérdés	érdemi kérdés	érdemi kérdés
kérdés mérési szintje	intervallum skála	intervallum skála	intervallum skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram
Kérdőív kérdései	Mindenki annyi illetményt, bért kap, amennyit teljesített	Munkámban mindig új és érdekes kihívások találók	Egyre gyakrabban fordul elő, hogy negatív módon beszélek a munkámról
válasz lehetőségek	dichotóm	dichotóm	dichotóm
kérdés típusa	érdemi kérdés	érdemi kérdés	érdemi kérdés
kérdés mérési szintje	intervallum skála	intervallum skála	intervallum skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram

4. táblázat: Kérdőív kérdései-IV

(Forrás: saját táblázat)

Kérdőív kérdései	Nagyon jól tolerálom a munkám nyomását	Úgy gondolom, hogy munkám pozitív kihívás	Idővel, leválaszthatóvá válok az ilyen típusú munkától (motivációvesztett leszek)
válasz lehetőségek	dichotóm	dichotóm	dichotóm
kérdés típusa	érdemi kérdés	érdemi kérdés	érdemi kérdés
kérdés mérési szintje	intervallum skála	intervallum skála	intervallum skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram
Kérdőív kérdései	Ez az egyetlen olyan munka, amelyet el tudok képzelni a magam számára	Néha úgy érzem, hogy a munkám, feladataim megbetegítenek	Általában jól tudom kezelni a munkám mennyiségét
válasz lehetőségek	dichotóm	dichotóm	dichotóm
kérdés típusa	érdemi kérdés	érdemi kérdés	érdemi kérdés
kérdés mérési szintje	intervallum skála	intervallum skála	intervallum skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram

5. táblázat: Kérdőív kérdései-V

(Forrás: saját táblázat)

Kérdőív kérdései	Ez az egyetlen olyan munka, amelyet el tudok képzelni a magam számára	Néha úgy érzem, hogy a munkám, feladataim megbetegítenek	Általában jól tudom kezelni a munkám mennyiségét
válasz lehetőségek	dichotóm	dichotóm	dichotóm
kérdés típusa	érdemi kérdés	érdemi kérdés	érdemi kérdés
kérdés mérési szintje	intervallum skála	intervallum skála	intervallum skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram
Kérdőív kérdései	Ha tehetném, munkahelyet váltanék	Hétvégén gyakran kell túlóráznom	A család - munka egyensúlya nagyban a munka irányába dől el
válasz lehetőségek	dichotóm	dichotóm	dichotóm
kérdés típusa	érdemi kérdés	érdemi kérdés	érdemi kérdés
kérdés mérési szintje	intervallum skála	intervallum skála	intervallum skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram	kör vagy oszlopdiagram

6. táblázat: Kérdőív kérdései-VI

(Forrás: saját táblázat)

Kérdőív kérdései	A jogi környezet dinamikus változása, a munkafolyamatokat negatívan befolyásolja	A folyamatos szervezeti racionalizálás, átszervezés befolyásolja a szervezet működését	A munkahelyváltást akadályozó tényező
válasz lehetőségek	dichotóm	dichotóm	dichotóm
kérdés típusa	kontroll kérdés	kontroll kérdés	kontroll kérdés
kérdés mérési szintje	intervallum skála	intervallum skála	nominális skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián	átlag, szórás, medián
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiaagram	kör vagy oszlopdiaagram	kör vagy oszlopdiaagram
Kérdőív kérdései	Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?	Az Ön családi állapota?	Milyen jellegű településen él?
válasz lehetőségek	szelektív	szelektív	szelektív
kérdés típusa	levezető kérdés	levezető kérdés	levezető kérdés
kérdés mérési szintje	ordinális skála	nominális	ordinális skála
elemzési mód	átlag, szórás, medián	megoszlási viszonyszám	megoszlási viszonyszám
táblázat típus	keresztábra	keresztábra	keresztábra
ábrázolási mód	kör vagy oszlopdiaagram	kör vagy oszlopdiaagram	kör vagy oszlopdiaagram

7. táblázat: Kimutatás a kérdőíves vizsgálatban részt vett személyekről

(Forrás: Kérdőívek alapján saját szerkesztés)

Minta	Életkor (között)	Az előfordulások gyakorisága					Nem kívánt rá válaszolni	Összesen
		Honvé- delem	Rendvé- delem	Egészség- ügy (védőnő)	Pedagó- gus	Egyéb		
Nő	18-24	2	0	4	1	0	0	7
	25-29	0	0	4	0	0	0	4
	30-34	4	0	11	1	2	0	18
	35-39	6	0	12	0	4	0	22
	40-44	12	0	7	0	4	0	23
	45-49	10	1	13	0	7	0	31
	50-54	3	0	12	1	4	0	20
	55-59	1	0	14	0	4	0	19
	60-64	0	0	7	1	2	0	10
	65 fölötti	0	0	1	1	1	0	3
	Összesen	38	1	85	5	28	0	157
Férfi	18-24	0	0	0	0	0	0	0
	25-29	1	0	1	0	0	0	2
	30-34	1	0	0	0	0	0	1
	35-39	3	0	0	0	1	0	4
	40-44	4	0	0	0	1	0	5
	45-49	9	0	0	0	0	1	10
	50-54	5	0	1	0	0	0	6
	55-59	1	0	0	1	0	0	2
	60-64	0	0	0	0	1	0	1
	65 fölötti	0	0	0	0	2	0	2
Összesen	24	0	2	1	5	1	33	

5.sz. melléklet:

Tartalmi kivonat

Minőségügyi módszerek alkalmazásának lehetőségei a közszférában megjelenő kiégés preventív kezelésére

Csucsai László

Emberi erőforrás tanácsadó szak, MA, levelező

Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Agár- és Élelmiszergazdasági Intézet Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing

Tanszék

Belső témavezető: dr. Bene Andrea, egyetemi docens, Agár- és Élelmiszergazdasági Intézet, Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék

A munkám során számtalan alkalommal találkozom kihívásokkal. A kihívások nagy része a motivációvesztésre, a kiégésre, a változásmenedzsmentre, a munkafolyamatok pontatlanságára, a rossz munkaszervezésre, a különböző vezetői stílusok hatásaira, az állandó bizonytalanságra (folyamatos szervezeti struktúra változás, állandó jogszabályi változások), a bizonytalansági tényezők kezelésére és annak hatásaira voltak visszavezethetők. Ezek miatt a **kutatásom célja** is annak a vizsgálata volt, hogy az egyes tényezők, a tényezők kezelése és azoknak a hatásai milyen kapcsolatban állnak egymással. A kutatás csak azt vizsgálja, hogy van-e összefüggés a változók között vagy sem. Illetve, amennyiben van, milyen szorosan függenek egymástól.

Az alapkutatás egy személyes indíttatású, induktív módszerű, kvantitatív (kérdőíves) felderítő jellegű, keresztmetszeti kutatás. A kérdőív egy interneten közzétett, survey technikával végrehajtott, véletlen (de csoportos) mintavétellel kivitelezett, önkitöltős kérdőív, melyben a különféle szekunder forrásokhoz képest hajtottam végre a személyes kutatásomat. A kérdőíves minta nagysága tervezetten 100-150 fő volt. A tervezett mennyiséget 40 darabbal (26,67%-kal) sikerült meghaladni, így mélyrehatóbb képet kaphattam a megoszlásról.

A vizsgálat feltevései: H (1): A katonai környezetben a kiégés legalább 20%-kal meghaladja az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) mérhető kiégési arányt. **Eredménye:** a hipotézist igazoltnak tekintem. **H (2):** A folyamatos racionalizálás, megújulás negatívan befolyásolja a szervezeti hatékonyságot és növeli a kiégést. **Vizsgálati téma:** ez mennyire tetten érhető (kapcsolat) a katonai szigorúbban szabályozott munkakörnyezetben. **Eredménye:** a hipotézis egy részét igazoltnak tekintem. **H (3):** A katonai környezetben, a folyamatosan változó vezetők, az elvárásbeli különbségek, a bizonytalanságok nagyban befolyásolják a szervezet hatékonyságát (teljesítménycsökkenés) és növeli a kiégést. **Feltevés:** a katonai környezetben a kapcsolat erősebb / magasabb, mint az állami szféra más elemeinél (pedagógus, egészségügy (védőnő), rendvédelem, egyéb) (kérdőíves vizsgálat). **Eredménye:** a hipotézis egy részét igazoltnak tekintem.

A kutatás számos eredményt igazolt a kiégéshez kapcsolódóan, azonban a kutatás keresztmetszeti jellegére tekintettel, a kiégés mértékének változása - **H (2)** illetve a **H (3)** „... és növeli a kiégést” állítás statisztikai vizsgálat - így nem vált mérhetővé. A megfigyelt minta alapján, a kiégés szintjei szerint, zömében alacsony értéket mutatnak (53%), azonban szignifikáns értékben tartalmaz a közepes vagy moderált kiégési szintet is (44%). Az esetek kis százalékában (3%) magas kiégési szint is megfigyelhető volt. Az adatok miatt ez a jelenlegi állapot egy jó lehetőséget jelent ahhoz, hogy a kiégés magasabb szintjeit, az orvosi kezelést el lehessen kerülni különféle preventív minőségirányítási eszközökkel. A HR tekintetében ilyen eszközök például: **önismereti tréning, hatékony vezetői visszajelzések, vezetői odafigyelés, konfliktuskezelés, hatékony tárgyalástechnika, motivációs térkép használata (lásd a megoldási javaslatoknál) vagy akár a CAF használata.**

A minták alapján, a vizsgálatok tükrében, láthatóvá vált, hogy az állami szférában tevékenykedő nők a kiégésben jobban és magasabb arányban voltak érintettek. Az eredmények miatt javasolt, a munkaadóknak, hogy jobban kellene fókuszálniuk a nődolgozókra, hogy a kiégés súlyosabb tüneteit és esetleges szövődményeiket elkerülhessék.

Javaslatok a kutatás folytatására vonatkozóan

Egyrészt, ezt a kísérletsorozatot érdemes lenne az esélyegyenlőséggel is, a juttatási és a teljesítményértékelési rendszerekkel is összehasonlítva végrehajtani mélyebb, átfogóbb szinten is. **Másfelől,** érdemes lehet, egy kontrol kutatás a honvédelemben szolgálatot teljesítő teljes személyi állományra vonatkozóan is (6 és 12 hónappal később). **Harmadrészt**

ez a kutatás kíváncsivá tett az miatt, hogy a vizsgálat megismétlése után vajon merre felé tolna el az érték? Elértük már azt a pontot, ahol a kiábrándultság függvénye keresztezte a kimerültség függvényét vagy még előttünk áll? Az elvárások miatt (szerepek eljátszása – szülő, gyerek, tanuló, munkatárs stb.) még mennyire nőhet a kimerültség az állomány körében, még mielőtt kilépne valaki a munkahelyéről?

Kapcsolódó területek lehetnek a kiégés elleni prevencióban: toborzás, megtartásánál és a kiválásnál is (teljes életcikluson át – recruitment – pre-boarding – onboarding – reboarding – offboarding

Függelékek

1. számú függelék: Hallgatói és konzulensi nyilatkozat
2. számú függelék: A dolgozat tartalmi kivonata

1. számú függelék:

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Csucsi László
A Hallgató Neptun kódja: M1W714
A dolgozat címe: Minőségügyi módszerek alkalmazásának lehetőségei a közsférában megjelenő kiégés preventív kezelésére
A megjelenés éve: 2023.
A konzulens intézetének neve: Agár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan 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 szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitóri rendszerében.

Kelt: 2023 év november hó 06 nap


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törölendő.

2. számú függelék:

NYILATKOZAT

Csucsí László hallgató (M1W714) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védésre **javaslom / nem javaslom**².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: _____ év _____ hó _____ nap

belső konzulens

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendó.

³ A megfelelő aláhúzendó.