

## GRÓSZ-WILHELM NIKOLETT

*Munkajogi és Szociális Jogi Tanszék*

*Témavezető: dr. Petrovics Zoltán PhD, egyetemi adjunktus*

*dr. Kajtár Edit PhD, egyetemi docens*

DOI: <https://doi.org/10.56966/2024.23.Grosz-Wilhelm>

### CÉLKERESZTBEN A MUNKAHELYI STRESSZ

#### Egy kérdőíves felmérés konklúziói

A „jó munka” – a Harvard Egyetem professzora, az amerikai pszichológus Howard Gardner szerint – inkább jutalmazó, mint stresszes. A „jó munka” három alkotóeleme az ún. három „e”, azaz az *eszményiség* (akkor vagyunk elégedettek, ha magas színvonalon végzünk munkát), az *elmélyülés* (vagyis élvezzük a munkánkat), valamint az *etika* (amikor is helyesen cselekszünk a munkaterületünkön és a csapaton belül is).<sup>1</sup>

Akármennyire is jó azonban egy munka, véleményem szerint a stressz megkerülhetetlen része a munkahelyen töltött napjainknak. A stressznek két fajtáját különböztethetjük meg. Egyfelől vannak stresszhelyzetek, amelyekből fejlődünk, amelyek jobb teljesítményre sarkallnak minket, és amennyiben sikerül megbirkóznunk velük, önértékelésünk nő (*eustressz*). Másfelől vannak olyan stresszhelyzetek is, amelyek frusztrációt okoznak, lebénítanak és hosszú távon egészségkárosodáshoz vezetnek (*distressz*).<sup>2</sup> Ez utóbbi stressztípus egyedüli értelme, hogy általa kideríthető, miért kerül az érintett személy újra és újra ugyanazokba a helyzetekbe, s így segíthet ennek az energiát elrabló stresszfajtának a célirányos kezelésében.<sup>3</sup>

A kérdőíves kutatásom során a stressz egyik speciális fajtáját, a 21. század „járványszerű” problémáját, az ún. *munkahelyi stresszt* vettem górcső alá.<sup>4</sup> Álláspontom szerint a munkahelyi stresszel mint *pszichoszociális kockázati tényezővel*<sup>5</sup> egy gondoskodó munkáltatónak – az egyes munkavállalók eltérő stressztűrési képességét is figyelembevéve – mindenképpen számolnia szükséges a munkahelyi körülmények kialakítása, illetőleg a munkahelyi feladatok megállapítása során.

A munkáltató ún. oltalmi kötelezettségéhez tartozik a munkavállalók egészségének, testi-lelki épségének védelme. Ez messze túlmutat a védőfelszerelések biztosításán, megfelelő (többek között stresszkezeléshez, kiegészítő-prevencióhoz is kapcsolódó) mentális egészségvédelmi intézkedés alkalmazását is szükségessé teszi.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Kaye 2018. 81.

<sup>2</sup> Bányai 2010. 65-72.

<sup>3</sup> Fedrigotti 2017. 20.

<sup>4</sup> Klein 2018. 600.

<sup>5</sup> A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 87. § 1/H. pont.

<sup>6</sup> Hazafi-Kajtár 2021. 257.

## 1. A munkahelyi stressz fogalma, fajtái

A munkahelyi stressz egyik definíciója Lennart Levi svéd professzor és felesége Inger Levi nevéhez köthető.<sup>7</sup> Eszerint a munkahelyi stressz a munkahelyi környezet és szervezet, valamint a munka kellemetlen és ártalmas aspektusaira adott emocionális, viselkedéses, kognitív és fiziológiai reakció, ami fokozott distressz érzésével, megemelkedő *arousal* szinttel<sup>8</sup>, és a megjelenő *'nem tudok vele megküzdeni'* érzéssel jellemezhető.<sup>9</sup>

Pszichológiai szempontból a munkahelyi stressznek alapvetően két fajtája különböztethető meg. Egyrészt az ún. *objektív stressz*, ami előrelátható és a munkával együtt jár, valamint amivel összefüggésben a munkavállaló már az elején eldöntheti, hogy vállalja-e az adott munkakört. Másrészt az ún. *szubjektív stressz*, amivel nem lehet előre számolni, hanem legtöbbször a munkavállaló személyiségében rejlik az oka.<sup>10</sup>

A stressznek mindenki ki van téve, de vannak olyan személyek, akik fokozottan. Meghatározó lehet például a munkavállaló életkora (fiatal munkavállalók, illetve az idősebbek esete).<sup>11</sup>

## 2. A munkahelyi stressz forrásai

A stressz egy része a munkaszervezetből, más része pedig magából a munkavállalóból ered. A munkaszervezetből eredő stresszforrások két csoportja a munkafeladatból és a munkaszerepből származó stressz. A munkafeladatból eredő stresszforrásnak minősülhet a túlterhelés, de annak ellenkezője a kihasználatlanság is. A munkaszerepből származó stresszre pedig jó példa lehet a szerep kétértelműsége vagy a befolyásolás lehetőségének hiánya (azaz a munkavállalónak nincs beleszólása abba, mit és hogyan csináljon).<sup>12</sup>

A munkavállalókat tekintve három sajátosságnak van különösen nagy jelentősége a stressz szempontjából. Az első, hogy „A-típusú személyiség”-e valaki, vagyis „munkamániás”, keményen dolgozik, versengő, egyre több feladatot vállal, de sosincs elég ideje mindezt elvégezni. A második sajátosság a stressz iránti érzékenység (míg egyes emberek tönkremennek, addig mások fel sem veszik a stresszt). Fontosnak tartom azonban ennek kapcsán megjegyezni, hogy a stresszel szembeni ellenállóképesség fejleszthető. A harmadik az önbizalom hiánya, ami többnyire jó előrejelzője a rossz munkateljesítménynek. Megjegyzendő azonban, hogy az önbizalom is növelhető.<sup>13</sup>

A munkával összefüggésbe hozható stresszorok csoportosításai közül szükséges továbbá megemlíteni a Cary L. Cooper és Judi Marshall által megalkotott, *Cooper-Marshall-féle*

---

<sup>7</sup> Lásd a *Guidance on Work-Related stress – Spice of Life or Kiss of Death?* című tanulmányt

<sup>8</sup> Általános agyi aktivációs szint (és rendszer). A szervezet éberségi, gerjesztettségi állapota.

<sup>9</sup> Borbély 2019. 38.

<sup>10</sup> Dabronaki 2017.

<sup>11</sup> *Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death? Executive summary.*

<sup>12</sup> Klein 2018. 601.

<sup>13</sup> Uo. 601-602.

csoportosítást, amely szerint szükséges megkülönböztetni a munkából eredő faktorokat, a szervezeti szerepeket, a munkahelyi kapcsolatokat, a karriert, a szervezeti struktúrát és légkört, a szervezeten kívüli stresszt, valamint a szervezetet mint stresszt.<sup>14</sup>

### 3. A munkahelyi stresszel történő megküzdés módozatai

Álláspontom szerint azok a munkáltatók a gondoskodó munkáltatók, akik mindent megtesznek azért, hogy a negatív, stresszel összefüggő jelenségek ne jelenjenek meg, illetve azért is, hogy a stresszt – amennyire csak lehetséges – megelőzzék, valamint amennyiben a megelőzés nem lehetséges, akkor segítséget nyújtsanak a stresszel való megküzdéshez, enyhítsék annak hatásait. A munkahelyi stresszel való megküzdés szempontjából stratégiai fontosságú kérdés, hogy a munkáltató, hogyan értelmezi a saját felelősségét e tekintetben.

#### 3.1. A szervezeti szintű intervenciók

A munkahelyi stresszel történő megküzdés során egyfelől sor kerülhet munkahelyi szintű megoldások, azaz az ún. *szervezeti szintű intervenciók* alkalmazására. A megoldásokat hat *intervenció pont* köré csoportosíthatjuk: a munka-szerep jellemzők, a munkaköri jellemzők, a személyes munkakapcsolatok, a szervezeti struktúra és kultúra, az emberi erőforrás menedzsment rendszerek, valamint a fizikai munkakörnyezet és technológia.

A munkahelyi stresszel kapcsolatos pszichológiai faktorok közül jelentőségüket tekintve kiemelkednek *a munka-szerep jellemzők* – így a szerep-kétértelműség, illetve a szerep-konfliktus –, ezeknél a munkaszerep-analízis, a vezetők és a beosztottak közti folyamatos nyílt és őszinte kommunikáció, valamint a „munka-magánélet egyensúly” (*work life balance*) megteremtését szolgáló megoldások is szóba jöhetnek.

*A munkaköri jellemzők* esetében megfelelő intervenció eszközök lehetnek például a rugalmas munkaidő vagy a távmunka.

*A személyes munkakapcsolatokat* illetően egyrészt fontos a megfelelő kommunikáció erősítése (például csapatépítő tréningek, *coaching* révén), másrészt az emberközpontú vezetés. A vezetőnél kulcsfontosságú a hitelesség, az őszinteség, a kölcsönös bizalom és tisztelet.

*A szervezeti struktúra* (a szervezet munkakörmegosztással, hatáskörmegosztással, koordinációval, konfigurációval és ezen tényezők szabályozásával kapcsolatos jellemzői), illetve *a szervezeti kultúra* (azaz a szervezet tagjai által közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere) tekintetében szervezeti intervenció lehet a munkavállalók részvétele a döntéshozatalban (ún. *participatív döntéshozatal*), illetve a munkavállalói felmérések (például elégedettségvizsgálatok).

*Az emberi erőforrás menedzsment rendszerek* javítására megfelelő intervenció eszköz lehet a hatékony kiválasztási, toborzási folyamat, a többnapos tréningyszerű orientációs programok, a

---

<sup>14</sup> Ember 2009. 16.

munkakör-menedzsment (amelynek célja, hogy az egyén tehetsége, képességei minél jobban hasznosíthatóak legyenek a vállalati teljesítmény növelése érdekében), a képzésfejlesztési eszközök (proaktív szemlélet; az egészségre ártalmas stresszhatások megelőzése érdekében), a karriermenedzsment (karrierpálya kidolgozása), a teljesítménymenedzsment (például a 360 fokos visszajelzés módszere, ami a vezetőn kívül a beosztottak, a közvetlen munkatársak és az ügyfelek visszajelzéseire is épít), a kompenzáció és a javadalmazás (ezek lehetnek nem anyagi jellegűek is, például személyre szabott szakmai fejlődés lehetősége), valamint a kiáramlás (azaz a nyugdíjba vonulással, kilépéssel, elbocsátással és létszámleépítéssel kapcsolatos tevékenység).

Végezetül a *fizikai munkakörnyezethez és technológiákhoz* is kapcsolódnak szervezeti intervenciók. A fizikai munkakörnyezettel kapcsolatos – többek között – az irodai helységek optimális mérete, a gépek, eszközök tulajdonságai, valamint a megfelelő hőmérséklet és páratartalom. A munkavégzés technológiai jellemzői közül pedig például a megfelelő intranet, valamint a belső kommunikációs szabályok (vö. „elektronikus levelezés mentes péntek”) emelhetők ki.<sup>15</sup>

### **3.2. Az egyéni fókuszú intervenciók**

A szervezeti szintű intervenciók mellett, illetőleg azokkal egyidejűleg mindenképpen fontosnak tartom az egyéni fókuszú intervenciókat is, amelyek az egyének megküzdési módszereit állítják a középpontba.

Az egyéni megküzdési módszerekhez nagy segítséget jelenthetnek az ún. *munkavállalót támogató programok*, amelyeknek általában részei az egészségügyi szolgáltatások, a szűrések, illetőleg egyes munkáltatóknál a wellness, az életmódtanácsadási, egészségmegőrzési programok, képzések, valamint a munkáltató által finanszírozott fitness, sport, és más egészségjavító lehetőségek (például masszázs) is.<sup>16</sup> Ezek integrálása a munkahelyi gyakorlatba nem luxus, hanem a prevenció és a munkahelyi jóllét elősegítésének eszköze.<sup>17</sup>

## **4. A kérdőíves kutatás célja, a kutatási módszer bemutatása**

A kutatásom alapvetően a munkahelyi stressz fogalmának meghatározására, az egyes stresszforrások vizsgálatára, a munkahelyi stressz jellemző következményeinek feltárására irányult, valamint arra is kíváncsi voltam, hogy a megkérdezettek szerint, vajon milyen stresszkezelési módszerek merülhetnek fel a munkavállaló, illetve a munkáltató oldalán.

A kutatásomhoz kvantitatív módszert, a kérdőíves kérdezést hívtam segítségül, tekintettel arra, hogy ez a módszer alkalmas szenzitív kérdések feltevésére, valamint egy jól

---

<sup>15</sup> Csillag–Szentkirályi–Szilas 2008. 307-317.

<sup>16</sup> Uo. 318.

<sup>17</sup> Kajtár–Rúzsza 2018. 123.

megszerkesztett kérdőív olyan mérőeszköz, amely egyrészt ösztönzi a megkérdezettet a kérdések megválaszolására, másrészt fenntartja az érdeklődést a téma iránt, harmadrészt kutatói befolyástól mentesen, a lehető legobjektívebb módon tárja fel a témával kapcsolatos attitűdöket, véleményeket, álláspontokat.<sup>18</sup>

A kérdőív kitöltésére online és önkéntes módon, 2024. május 1. és 2024. május 24. között került sor. A kérdőív kitöltésére létrehozott online felületet összesen 113 fő látogatta meg, akik közül összesen 55 fő vállalta a kérdőív kitöltését, ami az online felület statisztikája alapján, átlagosan kb. 20 percet vett igénybe. Tekintettel a kitöltők létszámára, a kérdőív eredménye feltáró és pilot jellegű, ami egy későbbi, kiterjedtebb kutatás megalapozásának tekinthető. További célom volt velem, hogy rávilágítsak arra, milyen értékes információk birtokába juthat a munkáltató egy egyszerű felméréssel. Ha az általam feltett kérdéseket egy adott munkáltató használja, a kérdésekre kapott válaszok akár egy jövőbeni, tudatos munkahelyi stresszprevenációs és stresszkezelési stratégia részét is képezhetik.

A kérdőív összesen 25 kérdésből állt össze. A kérdőívben egyfelől javarészt *zárt kérdések*, így ún. *alternatív*, egyszerű eldöntendő kérdések, és egy kérdésre több válasz is adható típusú kérdések is szerepeltek, illetve *4 és 5 fokozatú Likert-skála* alkalmazására is sor került. Másfelől *nyitott kérdések* is helyet kaptak a kérdőívben.<sup>19</sup>

A kérdőívem kérdései részben validált kérdéssorok, részben új, feltáró jellegű kérdések voltak. A kérdések összeállításakor inspirációul szolgált az *Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség*<sup>20</sup> által „*A munkahelyi stressz és a pszichoszociális kockázatok kezelése*” című kampány részeként kidolgozott, a stressz és a pszichoszociális kockázatok kezelésére szolgáló ún. *e-mutató*, a *Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézet Munkahelyi stressz és stresszkezelés Kutatócsoportja* által 2013. május 1-jén indított *Munkahelyi Stressz Felmérése* (a továbbiakban: országos munkahelyi stressz felmérés), valamint *Gerard Hargreaves: Stresszkezelés* című könyve.

A kérdőíves kutatásom során a megkérdezettektől az alábbi kérdésekre kívántam választ kapni.

- Mennyire stresszes az ellátandó munkakör? Milyen gyakran érzik magukat stresszesnek a megkérdezettek?
- Mit értenek munkahelyi stressz alatt?
- Mennyire elégedettek a válaszadók a munkájukkal? Mi jellemzi az adott munkahelyet, és az ott ellátandó feladatokat?
- Mennyire támogatják szakmailag, illetve anyagilag a megkérdezetteket a munkahelyükön?
- Milyen jellemző munkahelyi stresszforrásokkal találkoznak a válaszadók a munkavégzésük során, azaz szerintük miből ered a munkahelyi stressz?

---

<sup>18</sup> Szabó 2020. 276-278.

<sup>19</sup> Uo. 284-290.

<sup>20</sup> European Agency for Safety and Health at Work (EU OSHA).

- Milyen egészségügyi problémákat, betegségeket tapasztaltak már a kérdőívet kitöltők, amelyek akár a munkahelyi stresszel is összefügghetnek?
- Milyen egyéni megküzdési módszereket, technikákat alkalmaznak a megkérdezettek a munkahelyi stressz leküzdése érdekében?
- A munkahelyi stressz kezelése során, a megkérdezettek szerint milyen intervenciós módszereket kellene alkalmazni a munkáltatónak a munkahelyi stressz csökkentése érdekében?

## 5. A kérdőíves kutatás eredménye

Az online kérdőív kitöltésére anonim módon került sor. Az online kérdőívezés során összesen 55 teljes választ sikerült begyűjtenem. A mintavétel véletlen kiválasztással történt, azaz a minta nem reprezentatív. A kérdőív kitöltése során az ún. hólabda módszert is alkalmaztam, ennek köszönhetően a mintákba kerülők közül néhányan más, általuk ismert személyeket is javasoltak a kérdőívezéshez.<sup>21</sup>

A válaszadók kor szerinti megoszlása a következőképpen alakult: 25 év alatti 5,5 %, 25 és 35 év közötti 18,2 %, 36 és 45 év közötti 23,6 %, 46 és 55 év közötti 27,2 %, 56 és 65 év közötti 20 %, 65 év feletti 5,5 % volt, így összességében javarészt tapasztaltabb munkavállalók válaszoltak a kérdőívre. A válaszadók között némiképp felülreprezentáltak a nők, tekintettel arra, hogy 34 nő (valamennyi 25 év alatti válaszadó e körből volt) és 21 férfi (a női válaszadókhoz képest átlagosan idősebbek; illetve valamennyi 65 év feletti válaszadó közülük került ki) töltötte ki a kérdőívet.

A legmagasabb iskolai végzettség szempontjából, a valamilyen középfokú végzettséggel rendelkezők aránya összesen 36,4 % volt. Ennél jelentősen magasabb – összesen 63,6 %-os – arányban szerepeltek a kitöltők között a felsőfokú végzettséggel rendelkezők.

A válaszadók között ugyan nem voltak pályakezdők, de a kitöltők 9,1 %-a kevesebb, mint egy éve dolgozik, így kvázi annak tekinthető. A válaszadók zöme – 90,9 %-a – már több, mint egy éve dolgozik jelenlegi munkáltatójánál. Ami az elemzés szempontjából álláspontom szerint kiemelten fontos, hogy a válaszadók 65,4 %-a több, mint öt éve dolgozik a jelenlegi munkáltatójánál, így már jelentős tapasztalattal rendelkezik az adott munkahelyre jellemző munkahelyi stresszforrásokról és az ezekkel kapcsolatos megoldásokról. Megjegyzendőnek tartom továbbá, hogy a férfiak egyedül a húsz évnél régebben dolgozók kategóriában vannak túlsúlyban; minden más kategóriában a nők „vezettek”. Továbbá kiemelőnek tartom azt is, hogy a válaszadók beosztás szerinti aránya kiegyenlített volt (40 % vezető, 60 % beosztott), így az egyéni válaszok között mindkét oldal tapasztalatai megjelentek.

A következőkben az általam meghatározott kérdéscsoportokra adott válaszokat ismertetem és elemzem röviden.

---

<sup>21</sup> Fleck-Gajduschek 2015. 123.

### **5.1. Mennyire stresszes az ellátandó munkakör? Milyen gyakran érzik magukat stresszesnek a megkérdezettek?**

A válaszok alapján megállapítható, hogy felülreprezentáltak azok (összesen 81,9 %), akik stresszesnek találják az ellátandó munkakörüket és csupán a válaszadók 14,5 % nem értett egyet azzal, hogy az ellátott munkakörük stresszes, valamint még kisebb volt azok aránya (3,6 %), akik nem tudták eldönteni, hogy az általuk ellátott munkakör stresszes vagy sem.

Ehhez képest arra a kérdésre, milyen gyakran érzik stresszesnek, túlhajszoltnak magukat, a válaszadók 58,2 %-a a néha, 20 %-a pedig a nem túl gyakran választ adta. A válaszadók közül csupán 16,3 % érzi magát nagyon gyakran stresszesnek, túlhajszoltnak, míg 5,5 % egyáltalán nem stresszel.

### **5.2. Mit értenek munkahelyi stressz alatt?**

Egy nyitott kérdéssel igyekeztem felmérni azt, hogy saját megítélése szerint, kinek, mit is jelent a munkahelyi stressz, mi jut róla az eszébe. Habár a nyitott kérdések sorsa legtöbbször az, hogy a kitöltők opcionálisnak tekintik, vagy nem is válaszolják meg, erre a kérdésre valamennyi kitöltő válaszolt. Egyfelől voltak, akik csak pár szóval jellemezték a munkahelyi stresszt. Gyakran szerepelt a válaszok között a sok munka, a leterheltség, az állandó nyomás, a rövid, feszített határidő, a nem megfelelő bérezés, konfliktusok a kollégákkal és a vezetővel, a túlzott elvárások, és a nem tisztázott jogkörök. Másfelől a stressz szinonimájaként szerepelt a mentális fáradtság, az idegesség, a feszültség, a szorongás, az aggodalom, illetve a válaszok között a munkahelyi stressz egyes következményeit (példának okáért gyomorgörcs, fejfájás) is megjelölték. A teljesség igénye nélkül kiemelek néhány választ, mit is értettek a megkérdezettek munkahelyi stressz alatt:

- *„[a] munkám végzése során érő stressz, vagy a munkahelyi körülményekből fakadó stressz”;*
- *„[a]mikor reggelente félünk belépni az ajtón, mert tudjuk, hogy mennyi váratlan feladat vagy probléma jelentkezhethet”;*
- *„[m]indennapi munka során szorongás, idegeskedés szokásossá válik és ez kihatással van a munkavégzésre, akár magánéletre is”;*
- *„[a]mikor a munkahelyi feladatok feltorlódása, munkahelyi légkör, munkáltató, ügyfelek és munkatársak viselkedése, magatartása, feszített határidők és feltorlódott feladatok miatt gyakran még munkaidő után is, hétvégén is feszült a munkavállaló, szabadidőben is csak a feladatokon járnak a gondolataim, éjszaka is a munkán gondolkodom és nyomasztanak a még el nem végzett feladatok, meg nem oldott munkahelyi dolgok”;*
- *„[o]lyan munkahelyi kihívások, melyre a szervezetünk egy idő után testi-lelki tünetekkel reagál”;*

- „[m]unkahelyen ránk nehezedő nyomás, amivel nem vagy nehezen tudunk megbirkózni. Magas elvárások okozta érzés, melyek gyakran képességeinket meghaladják”;
- „[a]szervezet azon reakciója, ami akkor keletkezik, amikor az időnyomás (irreális határidők), a sokszor párhuzamos feladatok mértéke, a "multitasking-működés", a humánerő hiány (nincs kinek delegálni) meghaladja teljesítőképességünket, mind fizikai, mind mentális-szellemi értelemben, így ennek hatására tartósan túlingerelt állapotba kerülünk és nincs lehetőség a kialakult feszültséget, érzéseket kezelni, feldolgozni, levezetni, kipihenni”.

### **5.3. Mennyire elégedettek a válaszadók a munkájukkal? Mi jellemzi az adott munkahelyet, és az ott ellátandó feladatokat?**

A válaszadók nagyobb része (90,9 %-a) elégedett a munkájával, és csupán 5,5 %-a válaszolta, hogy nem elégedett, illetve 3,6 % volt azok aránya, akik egyáltalán nem elégedettek.

A munkahelyről, illetve a feladatok ellátásáról több választ is meg lehetett jelölni az általam megadott válaszlehetőségek közül. Ezekre a kérdésekre a következő eredmény született:

#### *1. táblázat*

<b>válasz</b>	<b>válaszadók száma</b>	<b>válaszadók aránya</b>
A feladataimat szeretem, és szívesen végzem.	37	67,3%
A munkám nem merít ki, hanem feltölt.	6	10,9%
A munkahelyi feladataim a képzettségemnek, tapasztalatomnak megfelelőek.	30	54,5%
A munkahelyi feladataim meghatározásakor figyelembe vették a fizikai, pszichikai adottságaimat is.	12	21,8%
A munkatevékenységeimet sohasem érzem egyhangúnak, monotonnak.	22	40,0%
A munkámat önállóan végzem, nincs szükségem állandó felügyeletre.	39	70,9%
A feladataim változatosak, és ez nem okoz problémát.	27	49,1%
A munkám során folyamatosan képeznem kell magam, de ez nem jelent gondot.	18	32,7%
A munkahelyem stabilnak mondható, ritkán fordul elő szervezeti változás.	20	36,4%

*Saját szerkesztés*

### **5.4. Mennyire támogatják szakmailag, illetve anyagilag a megkérdezetteket a munkahelyükön?**

A válaszadók 41,8 %-ának gyakran vagy nagyon gyakran támogatják a szakmai fejlődését, illetve 52,7 %-nak ritkábban és 5,5 %-nak egyáltalán nem támogatják a szakmai fejlődését. A



juttatásokról kiegyenlített volt a válaszok aránya: a megkérdezettek kb. fele elégedett, míg a másik fele nem elégedett a munkabérével, és az egyéb juttatásokkal.

### ***5.5. Milyen jellemző munkahelyi stresszforrásokkal találkoznak a válaszadók a munkavégzésük során, azaz szerintük miből ered a munkahelyi stressz?***

Kérdőívemben a leggyakoribb stresszforrásokra kérdeztem rá. A stresszforrások véleményem szerint – részben a fentebb ismertetett szakirodalmi megközelítéssel összhangban – az alábbiak szerint csoportosíthatók:

- a) a munkafeladatokból eredő stressz (egyhangú vagy változatos feladatok; túlterheltség vagy alulfoglalkoztatottság),
- b) a munkaszerepből származó stressz (nem egyértelmű utasítás, nincs kellő információ, döntési kompetencia hiánya, hierarchia),
- c) a munkahelyi kapcsolatok okozta stressz (a szakmai, illetve személyes konfliktusok; megbecsültség, elégedettség kérdése),
- d) egyéb stresszt kiváltó körülmények (minden egyre drágább; technikai felszereltség hiánya; a sok munka a magánélet rovására megy).

A túlterheltség érzése, illetve az az állítás, hogy a sok munka a magánélet rovására megy a válaszadók 5,5 %-ánál szinte állandóan problémát jelent. Emellett a nem egyértelmű munkáltatói utasítások és bizonyos információk hiánya kapcsán született néhány olyan válasz, hogy a válaszadó szinte állandóan ettől szenved.

A stresszforrásokkal kapcsolatos állítások egy részénél (nem egyértelmű munkáltatói utasítások, túlterheltség érzése, a sok munka a magánélete rovására megy) a leggyakoribb válasz az adott stresszforrás időnkénti előfordulása volt.

Az alulfoglalkoztatottság, illetve annak kapcsán született a legnagyobb arányú (45,5 %-os) 'soha' válasz, milyen gyakran érzi azt a megkérdezett, hogy nem tudja kellőképpen kamatoztatni a tudását. Megjegyzendőnek tartom, hogy erre az állításra a 'nagyon ritkán' volt a második legnépszerűbb válasz. Szintén a 'nagyon ritkán', illetve a 'soha' volt a két leggyakoribb válasz arra a kérdésre, hogy a megkérdezett milyen gyakran érzi, hogy nem rendelkezik a megfelelő képességekkel a feladatai ellátásához.

A válaszadók zöme (80 %) soha nem érzi, vagy legalábbis nagyon ritkán érzi azt, hogy a kollégák nem tisztelik, vagy nem szeretik, illetve ami szintén biztató eredmény, hogy a főnök elégedettségét illetően is csupán ritkán (38,2 %-ban) bizonytalanok, továbbá azt is nagyon ritkán érzik, hogy nem becsülik meg a munkájukat (40 %).

Amennyiben azt vizsgáljuk, melyik állításokra volt a legmagasabb a „gyakran” válaszok aránya, megállapítható, hogy a 16,4 %-os aránnyal a munka megbecsültsége, illetve a bizonyos információk hiánya végzett az élen. Az egyéb stresszforrásokról az alábbi táblázat foglalja össze a felmérés eredményét.

2. táblázat

válasz	válaszadók száma	válaszadók aránya
Nyugtalanít, amikor rövid határidővel kapok feladatokat.	28	50,9%
Nyomaszt, hogy minden egyre drágább és egyre kevesebbet tudok félretenni.	28	50,9%
Sokszor érzem azt, hogy fölém tornyosulnak a feladatok, és esélyem sincs, hogy időben befejezzem a munkát.	10	18,2%
Nehezen viselem, ha valaki felemeli a hangját.	22	40,0%
Előfordul, hogy a munkahely technikai felszereltsége – például a folyton hibát jelző nyomtató – miatt bosszankodom.	16	29,1%
Néha a kevésbé fontos dolgok miatt is hajlamos vagyok idegeskedni.	22	40,0%
Izgulok, amikor ügyfelekkel/kollégákkal kell beszélnem, egyeztetnem.	4	7,3%

Saját szerkesztés

### 5.6. Milyen egészségügyi problémákat, betegségeket tapasztaltak már a kérdőívet kitöltők, amelyek akár a munkahelyi stresszel is összefügghetnek?

A munkahelyi stressz következményeinek kezelése szempontjából álláspontom szerint kiemelkedő jelentősége van a különféle egészségügyi problémák, betegségek feltérképezésének. Ennél a kérdésnél is lehetőségük volt a válaszadóknak több választ megjelölni. Amint azt az alábbi táblázat is mutatja, a leggyakoribb egészségügyi probléma, tünet a derékfájás és a nyakfájdalom, ezt követi a kevés alvás, illetve az állandó fáradtság érzése, majd a fejfájás és a migrén. A legkevésbé jellemző probléma, a stressz eredményezte rendszeres alkoholfogyasztás.

3. táblázat

válasz	válaszadók száma	válaszadók aránya
Sokat fáj a fejem; az is előfordul, hogy migrénem van.	13	23,6%
Magas a vérnyomásom.	9	16,4%
Van, hogy nyom a mellkasom.	8	14,5%
Gyakran tapasztalom, hogy gyorsabban ver a szívem, zihálva veszem a levegőt, lever a víz.	5	9,1%
Sokszor szinte szétrobbanok az idegességtől.	10	18,2%
Sokat híztam/fogytam az elmúlt időszakban.	5	9,1%
Gyakran fáj a gyomrom.	7	12,7%
Sokszor fáj a derekam és a nyakam a munkaidő végén.	20	36,4%

Előfordul, hogy duzzad a lábam.	10	18,2%
Éjjelente keveset alszom, sokat jár az agyam a munkahelyi dolgokon.	17	30,9%
Szinte állandóan fáradtnak érzem magam.	15	27,3%
A nap végére teljesen kimerülök.	11	20,0%
Nehezen koncentrálok, és sokszor elfelejtek dolgokat.	8	14,5%
Sokat dohányzom, mert az megnyugtat.	5	9,1%
Sokszor érzem azt, hogy csak az alkohol segíthet, emiatt rendszeresen iszom.	2	3,6%
Tudom, hogy többféle egészségügyi problémám is van, de nem foglalkozom vele, mert első és legfontosabb a munka.	4	7,3%

*Saját szerkesztés*

### **5.7. Milyen egyéni megküzdési módszereket, technikákat alkalmaznak a megkérdezettek a munkahelyi stressz leküzdése érdekében?**

A leggyakoribb válaszok a különféle mozgásformák, sportok voltak (így például aerobik, torna, szobabiciklizés, túrázás). Szintén előkelő helyen szerepeltek egyfelől a meditáció, a jóga, az autogén tréning és az elegendő alvás, másfelől a különféle hobbik (példának okáért az olvasás, a kutyasétáltatás, a filmnézés, a kertészkedés, a horgászat). Ugyancsak jó módszernek tartották a válaszadók a családi, illetve a szűk baráti körben történő időöltést, a velük való közös programokat, kikapcsolódást, illetve a kollégákkal való megfelelő kommunikációt is.

Továbbá a válaszadók szerint az is jó megoldás lehet, amennyiben megfelelően megtervezik a munkafolyamatokat. Örömmel konstatáltam, hogy az alkohol, a cigaretta és a nyugtató alkalmazása csak két válaszban szerepelt. A megállapításokkal egyidejűleg, a beérkezett válaszok közül, az alábbiakat emelem ki:

- *„[n]yugtatom vagy éppen biztatom magam, pozitív dolgokra gondolok, figyelek a légzésemre. Munkaidő után próbálom kikapcsolni az agyam és nem a feladatokra gondolok, a családommal és az otthoni feladatokkal foglalkozom.”;*
- *„[t]udatos határhúzás, ez csak egy munkahely mantra”;*
- *„[g]ondolataimban becsukom az iroda ajtaját, és madárcsicsergésre gondolok. Elszámolok 100-ig és lenyugtatom magam.”*

### **5.8. A munkahelyi stressz kezelése során, a megkérdezettek szerint milyen intervenció módszereket lenne szükséges alkalmaznia a munkáltatónak a munkahelyi stressz csökkentése érdekében?**

A kérdőívben az erre vonatkozó kérdésben segítségként megjelöltem két megoldási javaslatot a munkáltató által alkalmazható módszerek közül (tréningek tartása és a munkahelyi

pszichológus alkalmazása). Az általam megjelölt két opció javarészt elnyerte a válaszadók tetszését, jó ötletnek tartották, de voltak olyanok is, akik kimondottan ellenezték, mert számukra e megoldások alkalmazása további stresszt jelentene. Olyan válaszok is születtek, amelyek a pszichológus alkalmazása helyett más megoldást javasoltak (kineziológus alkalmazása, illetve amennyiben megfelelően kommunikál a munkáltató, akkor többek szerint nincs is szükség pszichológusra). A válaszadók szerint a nyílt és őszinte, következmények nélküli kommunikáció, a problémák megbeszélése és a nyugodt munkahelyi környezet kiemelkedő jelentőséggel bír. Ugyancsak fontos, hogy legyen elég munkatárs, akiknek hála jobban megoszlik a munkateher, illetve legyen kevesebb az adminisztráció. A magasabb bér igénye is többeknél felmerült mint motiváló tényező. Ennek kapcsán további fontos szempont volt, hogy a tapasztalt, régebbi kollégákat becsülje meg jobban a vezető. Emellett minden kollégát egyformán szükséges megbecsülni, emberszámba venni, a vezető ne legyen fölényeskedő. A válaszadók az egyenlő bánásmód követelményét is kiemelték. Felmerült továbbá a válaszokban a rugalmasabb munkaidő, az egészségkártya bevezetése, valamint a különféle rekreációs lehetőségek alkalmazása is (így példának okáért csoportos torna, jóga, masszázs, kirándulás; közös szórakozás, csapatépítés). A teljesség igénye nélkül, az alábbi válaszokat érdemes idézni:

- *„[n]e várja el, hogy az ő segítsége nélkül és a teljes háttérbe vonulásával minden munka megoldódik. A saját cégének a működése legyen neki fontosabb, mint az alkalmazottaknak”;*
- *„[a] jó, vagy "elég jó" munkahelyi légkör megteremtése. Erre törekszem is a mindennapi munkavégzés során, ebben vezetőként a saját szerepemet kulcsfontosságúnak tartom. Igyekszem a felesleges stresszt, frusztrációt csökkenteni, egyúttal egy támogató, de semmiképp sem ártó légkör biztosításával az elkerülhetetlen stresszel való megküzdést támogatni”;*
- *„[a] munkáltatónak türelmesebbnek kellene lennie a beosztottakkal, és személyes egyeztetések alkalmával egyértelműbben kellene megfogalmaznia a feladatokat, elvárásait, illetve egy probléma felmerülésekor a megoldásra kellene törekednie, nem pedig azonnal a hibákat keresnie a beosztottakban”.*

## **6. A kérdőív eredményeinek összevetése az országos munkahelyi stressz felmérés eredményeivel**

A kérdőívem eredményeit érdemesnek tartom összevetni az országos munkahelyi stresszfelmérés eredményeivel. Utóbbi ugyan szintén nem reprezentatív felmérés, de a jelentős adatmennyiségnek köszönhetően (több, mint 13.000 kitöltő) minden foglalkozási ágazatból, korcsoportból, munkakör típusból és iskolai végzettség szerint voltak kitöltők, az ország minden megyéjéből. A nők ebben a kérdőíves felmérésben is nagyobb arányban vettek részt (63%), ugyanakkor az életkor és a munkakörtípusok arányait tekintve a minta kiegyensúlyozott volt.

Nemek szerint megvizsgálva, az országos munkahelyi stresszfelmérés szerint összességében a nők nagyobb stresszről számolnak be, mint a férfiak, a kiégés, az alvászavarok, a munka és a

család közötti konfliktus is nagyobb arányban fordul elő a nők körében, és a munkahelyükkel is elégedetlenebbek, mint a férfiak. Végzettség alapján az országos munkahelyi stressz felmérés eredményei arra is rámutattak, hogy a magasabb iskolai végzettség, valamint a szakképzettség is egyfajta védőfaktor lehet a stresszel szemben. Továbbá a beosztás szintén jelentősen befolyásolhatja munkahelyi stressz-szintünket; a diplomás felsővezetők érték el a legalacsonyabb stressz-szintet, míg a segéd- és betanított munkások a legmagasabbat. Jelentős stressz terhelésről számoltak be az irodai, ügyviteli dolgozók és a nem diplomás vezetők is.<sup>22</sup>

A kérdőívem kiértékelésekor azon kérdés kapcsán, mennyire stresszes a megkérdezett által ellátott munkakör, megállapítható, hogy kizárólag a férfiak közül kerültek ki azok a válaszadók, akik egyáltalán nem értettek egyet azzal az állítással, hogy az általuk ellátott munkakör stresszes, és csak is a nők közül, akik nem tudták eldönteni, hogy ez az állítás esetükben igaz vagy sem. Ezzel egyidejűleg a részben, illetve teljes mértékben egyetértő válaszadók között némileg magasabb a nők aránya. Megjegyzendőnek tartom, hogy a felmérés eredménye szerint mindkét nem esetében az a legjellemzőbb, hogy néha érzik magukat stresszesnek, ugyanakkor a férfiak nagyobb arányban választották azt az opciót, hogy soha nem stresszelnek, míg a nőknél a 'nem túl gyakran' volt a második legnépszerűbb válasz. A nagyon gyakran stresszelők aránya megegyezett. Továbbá azt is szükségesnek tartom kiemelni, hogy a megkérdezett nők 89 %-a, míg a férfiak 95 %-a elégedett, vagy nagyon elégedett a munkájával. Így összességében – ha ugyan kismértékben is – de a nők voltak elégedetlenebbek és a valamennyivel jobban stresszelők is.

A nők alapvetően többféle egészségi problémáról számoltak be a munkahelyi stresszel összefüggésben (fej-, derék- és nyakfájás, kevés alvás, állandó fáradtság, kimerültség), míg a férfiaknál a magas vérnyomás, a kevés alvás, a hevesebb szívverés, a zihált légzés a tipikusabb, valamint rájuk jellemzőbb az a hozzáállás is, hogy tudják, többféle egészségi problémájuk is van, de nem foglalkoznak vele, „mert első és legfontosabb a munka”. Életkor szerint megvizsgálva a 65 év feletti munkát végzők körében a magas vérnyomás és a derék-, illetve a nyakfájás, míg a 25 év alattiaknál a fejfájás, migrén, valamint a nehéz koncentráció a jellemző tünetegyüttes.

Végzettség tekintetében a nagyon gyakran stresszelő férfiak munkaköre stresszes, valamennyien egyetemi diplomával vagy PhD fokozattal rendelkeznek és vezető beosztásúak, míg az egyáltalán nem stresszelők szakiskolát, szakmunkásképzőt végeztek és beosztottak. Ugyanezt a nők esetében megvizsgálva megállapítható, hogy szintén az egyetemi diplomával rendelkező, vezető beosztásúak stresszelnek jobban, és a szakiskolai, szakmunkásképző bizonyítvánnyal rendelkező, beosztottként dolgozó volt az, aki egyáltalán nem stresszel. Annyiban árnyaltabb a nők esetében a kép, hogy a válaszadók között volt olyan beosztott is, aki nagyon stresszel. Ez utóbbi csoportban volt középfokú végzettségű, de doktori fokozattal rendelkező is. E tekintetben tehát eltérés mutatkozik az országos munkahelyi stressz felméréshez képest.

Az országos munkahelyi stresszfelmérés szerint a magyar munkavállalók számára sokkal inkább a gyors munkatempó (63 %), mint a jelentős mennyiségi elvárás (47 %) okoznak magas stresszterhelést. Jelentős stressz tényezőként jelenik meg továbbá az igazságosság és tisztelet

---

<sup>22</sup> Országos munkahelyi stresszfelmérés eredmények.

alacsony mértéke (41 %), valamint komoly problémát okoz a zaklatás (ezen belül a szekálás, megfélemlítés). Amiből pedig erőt meríthetnek a dolgozók, az a munkakör egyértelműsége (71 %), a munka értelmessége (68 %), valamint a jó munkahelyi közösség (70 %).<sup>23</sup>

A munkahelyi stressz kapcsán az általam összeállított kérdőív tanulsága szerint is a rövid határidő, a gyors munkatempó volt a vezető kiváltó ok. Sokan jelölték meg a nem megfelelő hangnemet, felemelt hangerőt. A stressz ellentételezéseként a megbecsültség, a kollégákkal való jó viszony, a megfelelő kommunikáció kiemelten fontos a válaszadók szerint.

## 7. Konklúzió

Összegezve a fentieket megállapítható, hogy a válaszadók zöme küzd a munkahelyi stresszel és annak következményeivel. Azok a megkérdezettek, akik nagyon elégedettek munkájukkal, többnyire nem túl gyakran, vagy csak néha stresszelnek, akik pedig egyáltalán nem elégedettek, teljes mértékben egyetértettek azon kijelentéssel, hogy a munkájuk stresszes.

Habár a munkahelyi stresszforrások változó mértékben érintik a megkérdezetteket, azt mindenképpen hangsúlyozandónak tartom, hogy a munkahelyi stresszről valamennyi válaszadónak volt valamilyen elképzelése. Volt, aki néhány szóban foglalta össze, hogy számára mit is jelent a munkahelyi stressz és olyan is, aki komplex definíciót alkotott. Valamennyi válaszadó ún. distresszként értékelte a munkahelyi stresszt. A megkérdezettek körében az ún. objektív stressz (például munkahelyi körülmények) és az ún. szubjektív stressz (például munkahelyi kihívások) is előfordult. A válaszadók mind a munkaszervezetből eredő (például feladatok feltorlódása), mind a munkavállalóból eredő (például humán erőforrás hiány) stresszforrásokat megjelölték, valamint a Cooper-Marshall-féle csoportosítás szerinti munkahelyi kapcsolatok és a munkahelyi légkör is szerepelt a válaszok között.

A kérdőívem kitöltői változatos egyéni és szervezeti intervenciós ötletekkel álltak elő. Megoldási javaslataik között – a közvélekedéssel ellentétben – csupán néhány válaszadónál merült fel az alkohol, a cigaretta és a nyugtatók alkalmazása, míg a sport toronymagasan végzett az első helyen, valamint felmerült a munka és a magánélet elhatárolásának igénye is.

A kérdőívet kitöltők körében a szervezeti szintű intervenciók egyes csoportjai közül kiemelkedtek a személyes munkakapcsolatok (tréningek, csapatépítők), a munka-szerep jellemzők (folyamatos nyílt és őszinte kommunikáció) és a munkaköri jellemzők (táv munka).

A válaszadók visszajelzése szerint a munkáltatónak aktív szerepet kell vállalnia a munkahelyi stressz kezelésében. Ennek része lehet véleményem szerint az is, ha a munkáltató vállalkozik arra, hogy – akár a kérdőívemhez hasonló, anonim, online kérdőívben – megkérdezze a munkavállalóit a munkahelyi stresszről, amiből értékes információkhoz juthat. Felmérheti többek között azt, hol vannak beavatkozást igénylő neuralgikus pontok és hol adódik lehetőség a prevencióra. Konkrét választ kaphat arra is, hogyan tudná támogatni a

---

<sup>23</sup> Országos munkahelyi stresszfelmérés eredmények.

munkavállalóit az őket érő stressz megfelelő kezelésében és a negatív hatások kompenzálásában.

## Felhasznált irodalom

Antony Fedrigotti: Stresszkezelés. Kossuth Kiadó, Budapest, 2017.

Bányai Gábor: A veszélyes üzemi felelősség és a munkáltatói objektív kárfelelősség kialakulásának egyes állomásai, aktuális kérdései. *Magyar Jog*, 2010/2. szám 65-72. o.

Borbély Zsuzsanna: Egészségmagatartás és mentális egészség – nemi különbségek a munkahelyi stressz megélésében. *Belügyi Szemle*, 2019/7-8. szám 37-50. o. DOI: <https://doi.org/10.38146/BSZ.2019.7-8.3>

Csillag Sára – Szentkirályi András – Szilas Roland: Szervezeti szintű intervenciók a munkahelyi stressz kezelésében. In: Kopp Mária (szerk.): *Magyar lelkiállapot 2008. Esélyerősítés és életminőség a mai magyar társadalomban*. Semmelweis Kiadó, Budapest, 2008.

Dabronaki Ágnes: A legkomolyabb munkahelyi pszichoszociális kockázat: a stressz <https://jogaszvilag.hu/cegvilag/a-legkomolyabb-munkahelyi-pszichoszocialis-kockaz-at-a-stressz/> (2024. 06. 05.)

Ember Alex: A munkahelyi stressz, mint a leggyakoribb modern foglalkozási megbetegedés. *Acta Sana*, 2009/2. szám 15-23. o.

Fleck Zoltán – Gajduschek György: A jog empirikus kutatása. In: Jakab András – Menyhárd Attila (szerk.): *A jog tudománya. Tudománytörténeti és -elméleti írások, gyakorlati tanácsokkal*. HVG-ORAC Kiadó, Budapest, 2015.

Gerard Hargreaves: Stresszkezelés. Scholar Kiadó, Budapest, 2006.

Guidance on work-related stress. Spice of life or kiss of death? Executive summary. [https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9f53b8c2-75a1-404a-851f-65d4b826d528.0005.02/DOC\\_2&format=PDF](https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9f53b8c2-75a1-404a-851f-65d4b826d528.0005.02/DOC_2&format=PDF) (2024. 06. 05.)

Hazafi Zoltán – Kajtár Edit: A COVID-járvány hatása a közszolgálati HRM fejlődésére: Globális kihívás, nemzetközi válaszok. In: Rixer Ádám (szerk.): *A járvány hosszútávú hatása a magyar közigazgatásra*. Károli Gáspár Református Egyetem, Állam- és Jogtudományi Kar, Lőrincz Lajos Közjogi Kutatóműhely, Budapest, 2021.

Kajtár Edit – Rúzsza Dóra: Stresszkezelés. In: Kajtár Edit (szerk.): *Vezetési gyakorlat*, NKE, Budapest, 2018.

Klein Sándor: *Munkapszichológia a 21. században*. EDGE 2000, Budapest, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3311/ope.234>

Megan Kaye: *Stressz: a feszültségoldás pszichológiája. Hogyan alakítsuk a stresszt pozitív energiává?* HVG Könyvek, Budapest, 2018.

Országos munkahelyi stressz felmérés eredmények <http://www.munkahelyistresszinfo.hu/a-munkahelyi-stressz-merese/munkahelyi-stressz-felmeres-eredmenyek/> (2024. 06. 06.)

Szabó Andrea: A kérdőíves kérdezés gyakorlata. In: Jakab András – Sebők Miklós (szerk.) Empirikus jogi kutatások – Paradigmák, módszertan, alkalmazási területek. Osiris Kiadó, Budapest, 2020.

\*\*\*

### **‘THE SPICE OF LIFE’ STRESS AS A SPECIAL SEGMENT OF THE EMPLOYER’S LIABILITY**

The work-related stress is one of the special kind of stress, which is presented in all workplaces. On the one hand we can talk about eustress, if we are able to cope with stress. On the other hand, exists distress, if we are frustrated. The first part of study explains about main types of work-related stress (for instance it exists stress from a work organization and stress, which is arising from employees), the sources of workplace stress and the methods, how can we fight again the work-related stress. The other part of study analyses the survey, which was filled out anonymously, voluntarily and online by fifty-five persons in May 2024. The women were overrepresented in the survey. The majority of those completed the questionnaire were middle aged and had university degree. Most of the respondent are satisfied with their workplace and have a good relationship with their colleagues. The greatest stress is caused by short deadlines and too many tasks. The inadequate communication or tone is caused stress too. Among the individual interventions the sport was the most popular answer as solution. As an organizational level intervention could be a good solution not only the communication in the right tone, but also the discussion of the problems. Furthermore, it might be a good idea to employing a psychologist, holding trainings or providing a massage.