

DARIDA ZSUZSA – BOLLA-MANSA EMESE MÁRIA

Veszélyezteteti-e a kiégés a köztisztviselőket?

Pilot-vizsgálat egy kistélepülési önkormányzat köztisztviselőinek körében

*Is Burnout a Threat to Municipal Civil Servants?**Pilot study among civil servants in a small municipality*

•

SZERZŐK:

DARIDA ZSUZSA, adjunktus, Pannon Egyetem, darida.zsuzsa@gtk.uni-pannon.hu, ORCID: 0000-0002-8528-7375

BOLLA-MANSA EMESE MÁRIA, hallgató, Pannon Egyetem

JEL kód: M12

Kulcsszavak: kiégés • közigazgatás • önkormányzat • alkalmazottak
• köztisztviselők

Absztrakt: Annak ellenére, hogy a kiégés mérésének fontosságát elismerik, a közigazgatás területén még viszonylag kevés figyelmet fordítanak a kiégés összetevőinek megértésére és értékelésére. Jellemzően az oktatás, az egészségügy és a szociális ellátás területén tevékenykedők kiégésének mérésével kapcsolatos eredményekkel találkozhatunk a szakirodalomban, az önkormányzatoknál dolgozó tisztségviselők kiégésének vizsgálata még jellemzően hiányos. Jelen tanulmány ezt a hiányosságot igyekszik pótolni. A szerzők pilot jellegű primer kutatást végeztek egy kelet-magyarországi kisváros önkormányzatának dolgozói körében a kiégés jelenségének vizsgálatára. A 95%-os kitöltési arányú kérdőív, 40 állítás segítségével átfogóan

vizsgálta a kiégés szakirodalomban megnevezett 8 nagy témakörét. A kutatás legfontosabb eredménye a vizsgált szervezetnél dolgozók kiégését leginkább meghatározó tényezők feltárása, valamint ezek közül az egyik tényezőnek részletes bemutatása.

AUTHORS:

ZSUZSA DARIDA, Senior Lecturer, University of Pannonia

EMESE MÁRIA BOLLA-MANSA, Student, University of Pannonia

JEL code: M12

Keywords: burnout • public administration • local government • employees • civil servants

***Abstract:** Despite the recognition of the importance of measuring burnout, relatively little attention has been paid to understanding and assessing the components of burnout in public administration. Typically, results on the measurement of burnout in education, health and social care are found in the literature, while studies on burnout in local government are still typically scarce. This study aims to fill this gap. The authors carried out a pilot primary research study to investigate the phenomenon of burnout among the employees of a small municipality in Eastern Hungary. A questionnaire with a 95% completion rate, using 40 statements, comprehensively investigated the 8 major themes of burnout identified in the literature. The most important result of the research is the identification of the main determinants of employee burnout in the organisation under study and a detailed description of one of these factors.*

BEVEZETÉS

A XXI. században az emberi erőforrás vált a versenyképesség egyik kulcstényezőjévé, azonban a korra jellemző intenzív változások, a gyors technikai fejlődés, a mesterséges intelligencia térnyerése, és az utóbbi évek-évtizedek gazdasági és társadalmi szempontból is jelentős változásai óhatatlanul hatást gyakoroltak a különféle szervezetek számára munkae-
rőt jelentő személyek teljesítőképességére. A koronavírus-járvány során hozott óvintézkedések és az ukrán-országi háború következtében kialakult gazdasági válság a korábbi évek-
nél nagyobb terhet rótt úgy a munkáltatókra, mint a munkavállalókra, így a túlterheltség és annak tünetei egyre erőteljesebben vannak jelen a munkaerőpiacon. Ezért van napjainkban különös jelentősége a kiégés-vizsgálatoknak.

A korábbi vizsgálatok feltárták, hogy számos olyan szakterület van, ahol a dolgozók nagyobb mértékben veszélyeztetettek. Hakanen és munkatársai szerint a pedagógusoknál a legmagasabb a kiégés szintje (Hakanen et al., 2006), azonban más olyan szakterületeken is magas a kiégés kockázata, ahol a munkavégzés az emberi kapcsolatokra épül (Balázs,

2020), mint például az egészségügyben vagy a szociális szolgáltatások területén (Brijová et al., 2022). Annak ellenére, hogy ez nem jelenik meg markánsan a szakirodalomban, mi – mivel a munkavégzés alapvetően a kapcsolatokra épül – a közigazgatást is a veszélyeztetett területek közé soroljuk.

Az egyes települési önkormányzatok tisztviselői körében nem csak amiatt magas a kiégés kockázata, mert ügyfélkapcsolatban állnak, hanem amiatt is, mert rendkívül hierarchikus és bürokratikus struktúrában kell dolgozzanak (Nunes – Lins, 2009). Az aktuális politikai helyzet függvényében a közszolgáltatásban dolgozók szembesülhetnek negatív társadalmi megítéléssel. A jogszabályok és szakpolitikák változása a kijelölt feladatok jellegének és tartalmának változását eredményezi (Lancman et al., 2007), és a gyors változások is megnehezítik a mindennapi munkavégzést. A korábban felsoroltakon kívül számos sajátos igény és kényszer nehezíti a mai közszolgálati dolgozók helyzetét (Caverley, 2005).

A tanulmány első részében a témához kapcsolódó fogalmakat mutatjuk be, majd a pilot jelleggel végzett kutatás módszertanát és annak legfontosabb eredményeit annak érdekében, hogy rávilágítsunk az általunk vizsgált intézményben dolgozó önkormányzati köztisztviselők körében tapasztalható kiégés legfőbb okaira, ezzel felhívjuk a döntéshozók figyelmét e téma terület további kutatásainak fontosságára.

Kiégés fogalmi meghatározása

Az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organization, továbbiakban: WHO) definíciója szerint a kiégési szindróma krónikus munkahelyi stressz okozta jelenség, ami a következő tünetekkel jár: kimerültség vagy kimerültség érzése; megnövekedett mentális távolságtartás a munkától vagy negatív, esetleg cinikus érzések a munkával kapcsolatban; és csökkent szakmai termelékenység.

A kiégés szindróma definícióját megalkotó Freudenberger szerint a kiégés „krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés, mely a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemezik” (Freuderberg, 1974:159). A kiégettség állapotát gyakran jellemzi a cinizmus, a távolságtartás és a túlterheltség érzése, amellyel az egyén képtelen megbirkózni (Bordás, 2010.)

A Lexikon der Psychologie szerint a kiégés: „depresszióhoz hasonló állapot, amely a krónikus fokozott igénybevétel következményeként és az önmagunkkal szemben támasztott túlzott elvárás folytán alakul ki, főleg a segítő foglalkozásokban; leggyakrabban tudatlan tendenciák (segítőszindróma), valamint az illető önmagától és az intézményektől való irreális elvárásainak talaján alakul ki” (Lexikon der Psychologie, 1995:53.).

Míg a korábban említett definíciók a személy irányából közelítik meg a fogalmat, addig Maslach és munkatársai (1996) komplex társadalmi kontextusba ágyazott jelenségnek tekintik a kiégést, amely a személy önmagához és másokhoz való hozzáállásához kapcsolódik. Szerintük a kiégés három dimenzióból áll:

1. emocionális, tehát érzelmi kimerülés;
2. deperszonalizáció, elszemélytelenedés;
3. csökkenő személyes hatékonyság, csökkenő teljesítmény érzése.

Magyarországon a témával kapcsolatos kutatások az 1990-es évektől kezdve gyarapodtak. 1991-ben Petróczi és munkatársai az élethelyzettel és anyagi helyzettel való elégedettségként írta le a jelenséget (Petróczi et al., 1999). Kulcsár (2002) az érzelmi kapacitás kimerüléseként definiálta a kiégést.

Az 1974-es Freudenberg-er-féle meghatározás óta számtalan szakértő definiálta újra és újra a kiégést, minden alkalommal egyre árnyaltabban. Antalka (2015) a tanári kiégéssel foglalkozó értekezésében az 1. táblázatban foglalta össze a kiégéssel kapcsolatos definíciókat és emelte ki azok lényegi elemeit.

1. táblázat: A kiégés fogalmának történeti alakulása és a hozzá tartozó kulcsfogalmak Antalka, 2015 munkájában

Table 1: The historical development of the concept of burnout and associated key terms Antalka, 2015

A burnout meghatározása			
Dátum	Név	Lényege	Kulcsszavak
1974	Freudenberg-er	Krónikus emocionális megterhelések következménye: fizikai, emocionális, mentális kimerülés	kimerülés
1980	Freudenberg-er – Richelson	Cél iránti elkötelezettség, életstílus vagy kapcsolat nem kívánt eredménye	elkötelezettség
1981	Kafry	Emberekért való intenzív erőfeszítés következtében való tartós emocionális terhelés	erőfeszítés, terhelés
1981	Maslach	Hármas tünetegyüttes: érzelmi kimerülés deperszonalizáció, elszemélytelenedés csökkent teljesítmény	eltávolodás
1991	Fekete	Inkompetencia	kompetencia
1994	Moreno	Szerepkudarcc	kudarcc
1996	Hézszer	Egyén és környezet korrelációs kölcsönhatására az egyén egy időben okozója és alanya a veszélyes állapotnak	egyén és környezet
1996	Knauder	A tanári attitűd következtében kialakuló rossz tanár-diák kapcsolat	attitűd
1998	Kulcsár	Transzperszonális élmények következtében empátiás-kapacitás kimerülése	empátia
1999	Petróczi	Elégedetlen anyagi helyzet, elégedetlen életvitel	elégedetlenség
2001	Ónody	Energiaforrás gyengülése – lemerülés (Nyelvtani forma értelmezése)	lemerülés

Forrás: Antalka, 2015:18–19.

Source: Antalka, 2015:18–19.

Antalka 2015-ös tanulmányában a fenti szerzők megfogalmazását az alábbiak szerint szintetizálta: a kiégés „olyan cél iránti elkötelezettség, életstílus vagy kapcsolat nem kívánt eredménye, mely hármas tünetegyüttesként jelentkezik (érzelmi kimerülés, depersonalizáció-elszemélytelenedés, illetve csökkent teljesítmény) szerepkudarchoz vezet, amely krónikus emocionális megterhelések következményeként fizikai, emocionális, mentális gyengülést, lemerülést, kimerülést eredményez” (Antalka, 2015:20). Kutatásunk további részében a kiégés fogalmi meghatározásakor Antalka definícióját tekintjük irányadónak.

Kiégést kiváltó tényezők

A kiégést számos tényező befolyásolja, többek között az alábbiak:

- munkahelyi követelmények és elvárások aránytalan növekedése (Szabó – Jagodics, 2016),
- az irreálisan magas elvárások, és az ebből fakadó szellemi és/vagy fizikális túlterheltség (Gyarmati et al., 2020),
- krónikus fáradtság (a munkavállaló nem tud elegendő időt fordítani a feltöltődésre vagy a pihenésre) (Bokor, 2021),
- szakmai megbecsülés hiánya (Mihálka, 2022),
- redundáns ismétlődő, egyhangú munkatevékenység (Potter, 2005),
- munka-magánélet egyensúlyának felbomlása (Mihálka, 2022),
- a szociális kapcsolatok háttérbe szorítása a munkája javára (Bokor, 2021),
- az alkalmazott feladataival és felelősségével kapcsolatos összeférhetetlen igényekből és elvárásokból fakadó szerepkonfliktus (Mitev et al., 2012:75.),
- a környezetre gyakorolt irányítás érzésének elvesztése (kontrollvesztés) (Aronson et al., 1983),
- stresszállapot, stresszorok és stresszreakciók jelenléte (Billédi, 2017),
- munkahelyi konfliktusok, szervezeten belüli nézeteltérések, interperszonális szinten a pontatlan vagy hiányos kommunikáció, a különböző sztereotípiák vagy az irigység (N. Kollár – Szabó, 2004).

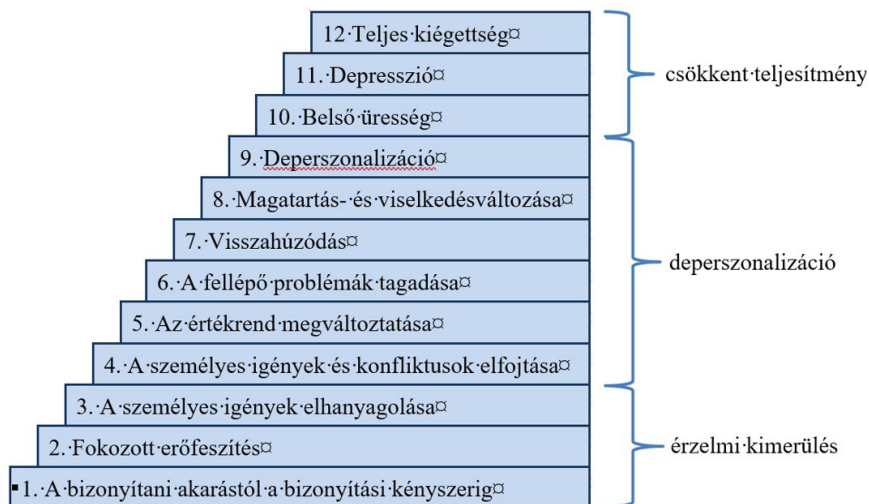
Megjegyzendő, hogy a kiégést befolyásoló tényezők nem hatnak mindenkire egyformán. Az egyéni megküzdési képesség (reziliencia) függvénye, hogy ki hogyan birkózik meg a nehézségekkel, és mely élethelyzetek vagy események azok, amelyek az egyéni jólét felborulásához, azaz az egyensúlyi állapotból való kibillenéshez vezetnek.

A kiégés fázisai

Ahogy a kiégés kialakulásához vezető tényezők hatása is egyénileg eltérő, úgy a kiégés szakaszaira is jellemző, hogy nem lehet általánosan, mindenkire érvényes folyamatleírást adni, mert a kiégés szakaszainak időbeli hossza, és azok intenzitása egyénenként eltérő lehet.

Hézszer (1996) a kiégést egy tizenkét lépcsőből álló folyamatként írja le (lásd 1. ábra), amelyben a szakaszok a kiégésben való előrehaladottság szintjét is jelzik.

1. ábra: A kiégés 12 lépcsőfoka
 Figure 1: The 12 Stages of Burnout



*Forrás: saját szerkesztés Hézszer (1996) alapján.
 Source: author's own visualisation based on Hézszer (1996).*

A Hézszer-féle 12 lépcsős folyamat egyes elemei párhuzamba állíthatók a Maslach-féle hármas tünetegyüttessel. Kezdetben, az első három szinten még nagy az egyén lendülete, lelkesedése, gyakran viszi haza a munkahelyi problémáit, ezeket a személyes ügyei elé helyezi. A kiégés ebben a szakaszban nehezen felismerhető, hiszen nincs negatív hatása a viselkedésre vagy a teljesítményre. Azonban, ha ez az állapot tartóssá válik, érzelmi kimerüléshez vezet. A következő hat lépcsőfok már észrevehető változást hoz az egyén esetében. A kapcsolatok kerülése és a tökéletességre való törekvés jellemzi, amely már az egyén érdekeit háttérbe szorítja. Ez visszahúzódságot, elidegenedést, azaz deperszonalizációt eredményez. Az utolsó lépcsőfokokon a kiégés már nagyon előrehaladott állapotban van, a teljesítmény jelentősen csökken, vagy végső esetben (a teljes kiégettség állapotában) a munkavállaló munkavégzésre alkalmatlan állapotba is kerülhet.

Brodsky és Becker a burnout kialakulását öt fázisba sorolták – a Brodsky által felsorolt négy patológiás fázis mellett Becker a „realizmus” egészséges fázisát is a folyamat részének tekinti. A folyamat ezek alapján a következő szakaszokból áll: idealizmus, realizmus, stagnálás vagy kiábrándulás, frusztráció, apátia (Ónody, 2001).

A fentieket összefoglalva elmondható, hogy a kiégéshez vezető út egyfajta intenzív munkavégzéssel kezdődik, ami még nem tekinthető káros vagy kóros elváltozásnak. A kiégés akkor kezd problémává válni az egyén számára, amikor a munkavégzéshez kapcsolódó erőfeszítések túlzott mértékűvé válnak, és a munkával kapcsolatos terhek hatást gyakorolnak a szokásokra, vagy súlyosabb esetben a dolgozó értékrendjének megváltozásához vezetnek.

Korábban azt mondtuk, hogy a kiégés az egyén problémája, azonban megállapíthatjuk, hogy amennyiben a kiégettség előrehaladása eléri azt a mértéket, ami a dolgozói attitűd megváltozásával, vagy a teljesítmény csökkenésével jár, az egyéni probléma már a szervezet problémájává is válik, ezért a továbbiakban azt mutatjuk be, hogy a munkavállalónak a kiégés szindrómában való érintettsége milyen hatással lehet a munkáltató szervezetére.

A dolgozói kiégésnek a szervezetre gyakorolt hatása

Hézszer (1996) szerint a kiégettséssel kapcsolatos változások pszichés, fiziológiai, magatartásbeli és szociális téren érinthetik az alkalmazottakat. A továbbiakban ezeknek a változásoknak az egyes megjelenési formáit, valamint azoknak a szervezetre gyakorolt hatásait mutatjuk be.

A kiégés felé való haladás egyik jele az érzelmi kimerültség, amelynek jellemző tünete, hogy az egyén elveszíti az empátiáját és pozitív érzéseit másokkal szemben. Ez megnyilvánulhat egyrészt a kollégákkal, másrészt az ügyfelekkel szembeni közönyösségben, illetve a társas kapcsolatokban való összeférhetetlenség érzésében. E változás befolyásolhatja a munkahelyi interakciók és az ügyfélkapcsolatok minőségét. A kiégett alkalmazottak ingerlékenységet, az empátia hiányát vagy csökkent reakciókészséget mutathatnak, ami károsíthatja az ügyfélkapcsolatokat és ezáltal ronthatja az adott szervezet hírnevét (Czeily – Dajnoki, 2021).

Az empatikus érzék elvesztése, a közönyössé, távolságtartóvá vagy akár cinikussá válás büntudatot kelthet, ami elkerülő magatartáshoz, vagy visszahúzóódáshoz vezethet. Amennyiben ezek a tünetek is észrevehetővé válnak, elszemélytelenedésről, azaz deperszonalizációról beszélünk. A deperszonalizáció az egyéni teljesítmény romlását eredményezi.

A teljesítmény akkor romlik, ha a tudást nem hasznosítják megfelelően, és ha a szabályok és előírások szigorú betartása prioritást élvez a rugalmas problémamegoldással szemben. A csökkenő teljesítmény a motiváció és a határozottság csökkenését eredményezi, amit a bizonytalanság és a határozatlanság vált fel. Ezen túlmenően mentális zavartság és romló memória is kialakulhat ennek következtében (Csernus, 2018), ami esetleg munkahelyi balesetekhez vezethet. Ha egy alkalmazott kiégése hibákhoz, konfliktusokhoz vagy munkahelyi balesetekhez vezet, az potenciálisan jogi felelősségnek vagy pernek teheti ki a vállalatot (Nádasdi, 2022). Nádasdi szerint amennyiben az egyén konkrét bizonyítékokkal tudja alátámasztani, hogy a munkaadó szervezet összefüggésbe hozható a dolgozó kiégettségével, aki emiatt egészségkárosodást szenvedett, az egyén vagyoni kára megtérítését követelheti a munkaadótól.

A kiégés együtt jár azzal is, hogy megváltozik a dolgozó változásra és fejlődésre való nyitottsága, ami az életének a munkán kívüli részére (azaz a privát szférájára is) kiterjedhet. A bizonytalanság és a nem-megfelelőség érzése és az érdektelenség arra készítheti a munkavállalót, hogy felhagyjon hobbijával, szabadidős elfoglaltságaival. A szabadidős tevékenységek iránti közömbössé válás eredményeként az egyén elveszíti a rekreáció, a fizikai és szellemi feltöltődés és visszatöltődés lehetőségét. Szélsőséges esetben az alkalmatlanság érzése olyan mértéket ölthet, ami miatt a munkavállaló úgy érzi, hogy nem tudja tovább folytatni a tevékenységét az adott cégnél, vagy az adott munkakörben.

Maslach és munkatársai 2001-es tanulmányukban a kiégés és a fluktuáció közötti összefüggésről írtak. A magas fluktuáció árthat a vállalatnak, hiszen következménye lehet a hatékonyság csökkenése, megnövekedhet az elutasítási arány, illetve további terhek nehezednek a többi alkalmazottra és vezetőre (pl. megnövekedett munkafeladat a toborzás, kiválasztás és a betanító képzések területén,) valamint a betöltetlen álláshely feladatainak más dolgozókra való áthelyezése miatt megjelenhetnek egyéb költségek (pl. túlóra, helyettesítési díj stb.) is.

A túlzott mértékű fluktuáció a külső és belső munkáltatói márkát is negatívan befolyásolja. Sullivan szerint a vállalat jó hírneve növeli a nyitott pozíciókra jelentkezők számát és minőségét (Sullivan, 2004), a romló munkáltatói márka viszont éppen ezzel ellentétes hatást vált ki, így az esetlegesen nagy számban jelentkező dolgozói kiégettség következtében romló munkáltatói márka a szervezet munkaerőpiaci pozíciójának gyengüléséhez járulhat hozzá.

Ahogy tanulmányunk korábbi részében bemutattuk, a kiégés-szindróma kialakulása sohasem egyetlen kiváltó tényezőre vezethető vissza, hanem olyan hatások együttesére, melyeknek egy része a munkavállaló, más része a munkáltató tevékenységének következménye, és hatása is érinti úgy a munkáltató szervezet, mint a munkavállalót. 2024 évben végzett kutatásunkban egy kis létszámú települési önkormányzatnál átfogó módon vizsgáltuk a kiégés jelenségét, annak kiváltó okait és a dolgozói kiégettség előrehaladottságának mértékét. Jelen tanulmányban – visszautalva Petróczi és munkatársai megállapítására (1999), mely szerint a kiégés egyik lehetséges oka az anyagi helyzettel való elégedetlenség – a vizsgált szervezet dolgozói körében végzett vizsgálatunk eredményei közül a dolgozói kiégettségre ható egyik tényezővel, nevezetesen az anyagi megbecsültség hiányával kapcsolatos eredményeinket mutatjuk be részletesen.

A vizsgálat célja

A rendszerváltás óta zajlanak a közszolgálatot érintő reformok, melyek több lépcsőben valósultak meg. A 2010. évi kormányváltás után döntés született Magyarország versenyképességének növelése érdekében „a közigazgatás szervezetrendszerét jelentősen átalakító intézkedések megtételének szükségességéről, az ésszerűség és hatékonyság elvének, továbbá a XXI. század elvárásainak megfelelően működő << Jó Állam >> kialakításáról” (Zongor, 2017:97).

„Magyarország Kormányának szándéka szerint 2011. a megújulás éve volt. Az átalakítások, a korszerűsítések alapvető állami rendszerek működését érintették, és a kormányzat a közigazgatás megújítását is célul tűzte ki. A tervek szerint a magyar közigazgatás korszerűsítése több lépcsőben történik; a végső cél, hogy a közigazgatás az ország versenyképességének motorjává váljon” (Barta, 2012:89–90.). Azonban ahhoz, hogy e célok megvalósulhassanak, szükség van egy jól működő köztisztviselői gárdára is.

Az elmúlt megközelítőleg másfél évtized számos további változást hozott a köztisztviselők életében. Több jogszabályi alapokon álló szervezeti átalakulás, a munkafeladatok át- és újrastrukturálása, a változó politikai környezet és az annak kapcsán kialakuló közhangulat változása olyan külső tényezők, melyek óhatatlanul hatást gyakorolnak a köztisztviselők

mindennapi munkavégzésére. A feljük irányuló elvárás ugyanakkor az, hogy a megváltozott körülmények között is egyenletesen jól teljesítsenek, munkájukat elkötelezetten és hivatástudattal végezzék, hozzájárulva a közigazgatás versenyképességének kialakításához és fenntartásához, valamint ennek részeként az ügyfelek elégedettségéhez.

A kis településeken, kis létszámú polgármesteri hivatalban dolgozó köztisztviselők munkáját számos további tényező nehezíti. Megemlítendő többek között a túlszabályozottságból fakadó irreálisnak tűnő elvárások (Gyarmati et al., 2020), az egymásnak olykor ellentmondó elvárásokból fakadó szerepkonfliktusok (Mitev et al., 2012), a fokozott munkateher miatt a munkaidőt meghaladóan is teljesítendő feladatok (Darida, 2020) és az elértéktelenedő reálbérek (a 2008. év óta változatlan központi illetményalap) okozta megélhetési nehézségek.

Jelen kutatás célja (pilot jelleggel) egy kis létszámú települési önkormányzat polgármesteri hivatalában dolgozó köztisztviselők kiégettségének vizsgálata. Kutatási kérdéseink:

1. A vizsgált hivatalban milyen jelek utalnak a kiégettségre?
2. Mely tényezők járulnak hozzá a vizsgált szervezet dolgozóinak kiégettségéhez?

Jelen tanulmány célja a vizsgálati eredmények alapján a feltárt tényezők közül a kiégettséghez egyik legjelentősebben hozzájáruló tényezővel (anyagi megbecsültség hiányával) kapcsolatos eredmények bemutatása.

Módszertan

Jelen tanulmányban bemutatott eredmények saját primer kutatásunkon alapulnak, kvantitatív, kérdőíves felmérést végeztünk, teljes mintavételre törekedve. A vizsgálat 2024. február-március hónapjaiban zajlott.

A célcsoport azon személyek köre, akik a kutatás időpontjában a Csorvási Polgármesteri Hivatalban (továbbiakban: Hivatal) aktív köztisztviselői jogviszonyban álltak. (Nem kerültek be a mintába azok a dolgozók, akik tartós távolléten voltak a kutatás időpontjában.)

A vizsgálatot pilot jelleggel végeztük, hogy az esetleges tanulságokat levonva a vizsgálati módszertant tovább finomítva nagy elemszámú mintán is elvégezhessük a kutatást.

A vizsgálat eszköze

Mivel kifejezetten a közigazgatás területén dolgozó tisztviselők számára kifejlesztett, a kiégetést vizsgáló kérdőívvel eddig még nem találkoztunk, ezért jelen vizsgálatban az Icons (forrás: icons.hu) Burn-out tesztjét használtuk, amely a tulajdonosok engedélyével került felhasználásra. A választás okai: az alap kérdéssort jelenleg is gyakorló HR szakemberek, coach-ok és a témában jártas szakemberek, tanácsadók állították össze. Ezen felül, hasonlóan a kiégetés mérésére leggyakrabban használt, Maslach-féle kiégetés teszt (Maslach Burnout Inventory – MBI; Maslach et al., 1996) jelen kérdőív is feltérképezi a munkahelyi helyzetekkel és a kiégetéssel kapcsolatos érzéseket, gondolatokat. A jelen tanulmányban korábban is említett kiégetés fázisok – mint pl. a fokozott erőfeszítések, deperszonalizáció, depresszió

– előrehaladottsága külön-külön is mérhető. A kérdéssor lehetővé teszi az eredmények összevetését egyénenként, ugyanakkor alkalmas arra is, hogy figyelmeztesse a kitöltőt a kiegészégek bekövetkeztének lehetséges veszélyeire, lehetőséget nyújtva az előrehaladott indikátorok kezelésére, esetenként szakember felkeresésére.

A teszt 40 állításból áll, amelyek 8 kategóriába sorolhatók, ezeknek a kategóriáknak a segítségével a kiegészégek 8 főbb fázisa (bizonyítási kényszer, fokozott erőfeszítés, viselkedés változás, depersonalizáció, visszahúzódás, érzelmi kimerülés, megbecsülés hiányának az érzete, depresszió) mérhető. A kitöltő feladata, hogy egy 0-tól 5-ig terjedő, 6 fokú skálán (ahol a 0 az egyáltalán nem, az 5 pedig a teljes mértékben jellemző) értékelje, hogy az adott állítás mennyire jellemzi őt. Páros számú skálát használtunk, hogy a válaszadó kénytelen legyen dönteni valamelyik irányba.

Az eredeti kérdőív tartalmi része néhány ponton átalakításra került. Előzetes helyismeretünk alapján a Hivatal dolgozóira a szomatizáció kevésbé jellemző, így az erre irányuló kérdéseket az anyagi juttatások motivációval és teljesítménnyel való összefüggésére vonatkozó kérdésekre váltottuk.

Vizsgálati minta bemutatása

Teljes mintavételre törekedtünk, a dolgozók 95%-a töltötte ki a kérdőívünket, így a minta reprezentálja a vizsgált sokaságot (azaz a Hivatal köztisztviselői állományát).

A kérdőívet kitöltők 10,5%-a férfi, 89,5%-a nő, 15,8% vezető, 84,2% beosztott. A kitöltők életkorára és a közszolgálatban eltöltött évek számára vonatkozó kérdések kitöltését – reagálva arra az egyébként alaptalan, de markánsan jelen lévő dolgozói félelemre, hogy esetleg ezen adatok alapján beazonosíthatóvá válnak – opcionálissá tettük. A válaszadók nagy része nem adott választ ezekre a kérdésekre, ezért az adatokat dokumentumelemzés segítségével gyűjtöttük össze. Ennek alapján elmondható, hogy a hivatalban dolgozók közül 4 fő (20%) 30 év alatti, 2 fő (10%) 30–39 éves, 8 fő (40%) 40–49 éves, 5 fő (25%) 50–59 éves, 1 fő (5%) betöltötte a 60. életévét. A közszolgálati jogviszonyban töltött idővel kapcsolatban megállapítható, hogy 1 fő (5%) kevesebb mint egy év, 9 fő (45%) 1–5 év, 5 fő (25%) 5–10 év, 2 fő (10%) 10–15 év, 1 fő (5%) 15–20 év, 2 fő (10%) több mint 20 év közszolgálati jogviszonnyal rendelkezik.

Eredmények

A kérdőívben 8 kategóriára bontva összesen 40 kérdés szerepelt. A kérdésekre egyenként minimum 0, maximum 5 pontot adhattak a kitöltők, így az egyes vizsgált kategóriákban (minden kategória pontosan 5 kérdést tartalmazott) 0–25 pont volt elérhető (a 8 kategóriában együttesen 200). Minél magasabb pontszámot ért el egy adott kategóriában az egyén, annál nagyobb a kiegészégek veszélyeztetettsége vagy a kiegészégek előrehaladottsága az esetében. Ez sokszorozódik abban az esetben, ha az egyén több kategóriában is magas pontszámot ér el.

A 2. táblázatban a kiegészégek legfőbb komponenseit mutatjuk be, a dolgozói válaszokból számított értékkel kiegészítve.

2. táblázat: A dolgozói válaszok eredményeinek összefoglalása
 Table 2: Summary of the Results from Employee Responses

	Túlzott erőfeszítések	Elvárásoknak való megfelelés kényszere	Magatartás- és viselkedésváltozás	Deperszonalizáció	Menekülés	Érzelmi kimerülés	Anyagi megbecsülés hiánya	Depresszió
átlag	14,84	10,63	10,32	13,11	11,58	7,63	13,16	7,53
módusz	20	10	8; 16	9; 13; 14	11	5	19; 20	0
medián	17	10	10	14	11	8	16	6

Forrás: saját szerkesztés.
 Source: own elaboration.

A 2. táblázat adataiból kiolvasható, hogy a túlzott erőfeszítések, az anyagi megbecsülés hiánya és a deperszonalizáció komponensek átlagon felüli eredményeket mutatnak, tehát ezen kategóriák nagyobb kiegészítést jelentenek a vizsgált szervezetben. A legjelentősebb hatást a túlzott erőfeszítések kategóriája váltja ki. Megállapítható továbbá az is, hogy a menekülés komponens eredménye átlagosnak mondható. Az elvárásoknak való megfelelés kényszere, a magatartás- és viselkedésváltozás, az érzelmi kimerülés, illetve a depresszió komponensek vizsgálata során pedig átlag alatti eredmény volt mérhető.

Figyelemre méltó, hogy két kategóriában a válaszok alapján leggyakrabban felvett értékek a 19 és a 20 (túlzott erőfeszítések – 20; és anyagi megbecsültség hiánya – 19 és 20), és a válaszok értékeinek sorba rendezését követően kialakult középpérték is magasnak tekinthető (túlzott erőfeszítések – 17; és anyagi megbecsültség hiánya – 16), azaz a válaszadók többsége az állításokkal inkább egyetértett, azaz saját magára vonatkozóan jellemzőnek tekintette.

Mindkét területen érthető az elért eredmény. A túlzott erőfeszítések feltehetően azért szükségesek a feladatok ellátásához, mert a kisebb településeket kiszolgáló polgármesteri hivatalok esetében megfigyelhető, hogy több központilag meghatározott feladatkör van, mint ahány ügyintézőt foglalkoztat az adott önkormányzat. Ennek eredményeképpen több esetben a köztisztviselő nem csak saját munkakörét, hanem attól eltérő feladatokat is kénytelen ellátni, a munkafolyamatok gyakran összefonódnak, a felelősség és a kötelezettségek száma megnő. Az összetettebb feladatellátás miatt gyakoribbak a hibák, és magasabb a stressz kialakulása is az adott egyén esetében. A teljesség igénye nélkül, példaként említjük, hogy a Hivatalban 2 fő szociális ügyeket ellátó ügyintéző dolgozik, akik a szociális ellátásról

szóló jogszabályban meghatározott feladatokat, gyermekvédelmi igazgatással kapcsolatos teendőket, illetve a hagyatéki ügyintézővel kapcsolatos feladatokat látják el. Egy nagyobb önkormányzatnál több különböző munkakört jelent (szociális ügyintéző, gyermekvédelmi ügyintéző, hagyatéki ügyintéző). Ebben az esetben az ügyintézők a saját szakterületüknek megfelelő munkát végeznek, csak szélesebb spektrumban. Azonban a Hivatalban az is előfordul, hogy egyes, a Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. törvény (Mötv.) alapján kötelezően ellátandó feladatok olyan ügyintézőhöz kerülnek, akinek a fő profilja más szakterületet érint. Példaként említhető, hogy a Hivatalban az anyakönyvvezető látja el a tűz- és munkavédelemmel kapcsolatos feladatokat is.

A korábban bemutatott eredmények alapján jelentős hatást gyakorol a dolgozókra az anyagi megbecsülés hiánya, ami szintén érthető okokon alapul.

Az illetményalapot a költségvetési törvény évente állapítja meg. Magyarország 2024. évi központi költségvetéséről rendelkező 2023. évi LV. törvény 62. § (1) bekezdése szerint az irányadó illetményalap 2024-ben 38 650 Ft. (Megjegyzendő, hogy a több bevétellel rendelkező önkormányzatok a központi illetményalapot saját költségvetésük terhére megemelték.) Azt feltételezzük, hogy az illetményalap kiegészítésével jellemzően a kis települések önkormányzatainál dolgozó, összetettebb feladatokat ellátó köztisztviselők esetében – anyagi erőforrások hiányában – nem élnek az önkormányzatok, azonban e feltételezésünk megalapozásához további vizsgálatokra lenne szükség.

Ezen a ponton szeretnénk megemlíteni, hogy a Kttv-t megelőzően a köztisztviselők jogállását szabályozó (már hatályon kívül helyezett) 1992. évi XXIII. törvény 43.§-ának (1) bekezdése szerint az illetményalap már 2008. évben is 38 650 forint volt, tehát az összege a vizsgálat idejéig változatlan maradt.

Ugyanakkor a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról szóló 316/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet 1.§ c.) pontja alapján a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított személyi alaplábér kötelező legkisebb összege a teljes munkaidő teljesítése és havibér alkalmazása esetén 2008-ban 69 000 forint volt havonta. Ezzel szemben az ugyancsak a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról szóló 508/2023. (XI. 20.) Korm. rendelet 2.§ (1) bekezdése szerint „a teljes munkaidőben foglalkoztatott munkavállaló részére megállapított alaplábér kötelező legkisebb összege (minimálbér) a teljes munkaidő teljesítése esetén 2023. december 1-jétől havibér alkalmazása esetén 266 800 forint” (ez az összeg érvényes a tanulmány készítése idején is).

A számokból látható, hogy míg a minimálbér az elmúlt mintegy másfél évtized során majdnem 4-szeresére emelkedett, addig a köztisztviselői illetményalap változatlan maradt. A számok tükrében elmondhatjuk, hogy a köztisztviselői illetmények reálértéke évről-évre csökkent. Különösen igaz ez koronavírus-járványt és az ukrán-orosz háború kitérését követő időszakra (áremelkedések, infláció). A fentiek tükrében érthető, hogy a vizsgált önkormányzatnál dolgozó köztisztviselők kiegészítéséhez egyik legjelentősebb mértékben hozzájáruló tényező az anyagi megbecsülés hiánya.

A továbbiakban az anyagi megbecsülés hiányával kapcsolatos kutatási eredményeinket mutatjuk be részletesen. Ezt a témakört a 3. táblázatban látható állítások segítségével vizsgáltuk. A táblázat az anyagi megbecsülés hiányával kapcsolatban adott válaszok pontszámait tartalmazza. Az alacsony elemszám miatt a vizsgálati minta összetettebb statisztici-

kai elemzések elvégzésére nem alkalmas, ezért elsősorban gyakoriságokat és sorrendiségeket vizsgáltunk.

3. táblázat: Köztisztviselői válaszok az anyagi megbecsüléssel kapcsolatos kérdésekre
Table 3: Civil Servants' Responses to Questions on Financial Recognition

	31. Úgy érzem, anyagilag nem vagyok kellően megbecsülve.	32. Zavar, ha egy hasonló beosztású munkatársam többet keres nálam.	33. Ha egy másik munkahely hasonló munkát kínálna több fizetésért, hezitálás nélkül váltanék.	34. Az anyagi juttatások jelentősen befolyásolják a munkamorálist.	35. Úgy érzem több fizetésért szívesen vállalnék plusz feladatokat is a munkakörömön belül.
1. kitöltő	3	4	4	4	4
2. kitöltő	1	1	2	2	2
3. kitöltő	3	5	3	5	5
4. kitöltő	3	5	4	4	5
5. kitöltő	2	2	3	2	2
6. kitöltő	4	2	4	4	2
7. kitöltő	5	5	5	5	0
8. kitöltő	5	2	5	5	3
9. kitöltő	1	3	2	1	0
10. kitöltő	3	0	2	0	1
11. kitöltő	5	0	4	5	5
12. kitöltő	2	0	1	1	1
13. kitöltő	4	4	4	4	4
14. kitöltő	4	5	4	1	2
15. kitöltő	5	5	2	4	3
16. kitöltő	0	0	0	0	0
17. kitöltő	1	1	1	1	1
18. kitöltő	5	0	4	3	2
19. kitöltő	2	0	1	0	0

*Forrás: saját szerkesztés.
Source: own elaboration.*

A táblázatban a pontszámok a válaszadók által megjelölt értékeket jelentik. A válaszadás során, ahogy korábban említettük, egy 6 fokú skálán adhatták meg, hogy az adott állítás milyen mértékben jellemző rájuk, 0–5 közötti értéket megjelölve, ahol a 0 az egyáltalán nem, az 5 pedig a teljes mértékben jellemző állítást jelentette. Az eredmények vizsgálatához az átlag, a módusz és a medián értékeket számoltuk ki.

4. táblázat: Az anyagi megbecsüléssel kapcsolatos dolgozói válaszok összesített eredményei
 Table 4: Aggregated Results of Employee Responses on Financial Recognition

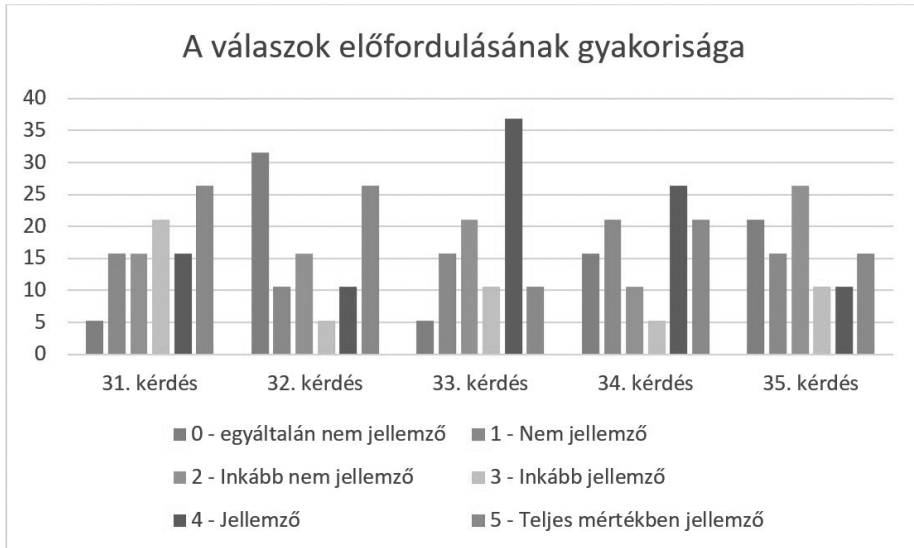
	31. Úgy érzem, anyagilag nem vagyok kellően megbecsülve.	32. Zavar, ha egy hasonló beosztású munkatársam többet keres nálam.	33. Ha egy másik munkahely hasonló munkát kínálna több fizetésért, hezitálás nélkül váltanék.	34. Az anyagi juttatások jelentősen befolyásolják a munkamórámat.	35. Úgy érzem több fizetésért szívesen vállalnék plusz feladatokat is a munkakörömön belül.
átlag	3,08	2,09	2,64	2,62	2,23
módusz	5	0	4	4	2
medián	3	2	3	3	2

*Forrás: saját szerkesztés.
 Source: own elaboration.*

A 4. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a legalacsonyabb értékek a „Zavar, ha egy hasonló beosztású munkatársam többet keres nálam” és a „Úgy érzem, több fizetésért vállalnék plusz feladatokat” állítások esetén születtek.

Az eredmények, amennyiben az átlagokat vennénk figyelembe, arra utalhatnak, hogy a vizsgálatban résztvevő köztisztviselőket jellemzően nem zavarja, ha más többet keres náluk, és elégedettek a fizetésükkel, ezért plusz pénzért sem vállalnának további feladatokat. Azonban az adatok részletesebb elemzése más üzenetet hordoz.

2. ábra: A válaszok előfordulásának gyakorisága
 Figure 2: Frequency of Responses



Forrás: saját szerkesztés.
 Source: own visualization.

A fent említett két állítás közül a 32. sorszámú állításra (ti. zavar, ha a hasonló beosztású munkatársam többet keres) adott válaszok között, a leggyakrabban az „egyáltalán nem jellemző” fordult elő, válaszadók 31,6%-a jelölte meg ezt a lehetőséget. A válaszok értékeinek sorba rendezését követő középérték pedig 2, ami azt üzeni, hogy ezt az állítást a dolgozók inkább nem tekintik magukra nézve igaznak. Ugyanakkor a második leggyakrabban megjelölt válasz éppen a skála másik végén elhelyezkedő érték, a „teljes mértékben jellemző” – ezt a válaszadók 26,3%-a jelölte meg. Ezek szerint a Hivatalban a fizetések közötti aránytalan eltérések miatti bérfeszültség a dolgozók körülbelül felénél szélsőséges értékeket ér el (vagy egyáltalán nem jellemző, vagy teljes mértékben jellemző rájuk a 32. állítás), azaz a dolgozók közel egyharmada nem törődik mások illetményével, több mint egynegyedét viszont érzékenyen érinti, ha a hasonló munkakörben foglalkoztatott kollégája többet keres nála.

E kérdés elemzésekor megemlítendő a köztisztviselői bérezés azon sajátossága, hogy törvény az illetmény megállapításakor figyelembe veszi (a közszolgálatban eltöltött idő mellett), a köztisztviselő szakirányú iskolai végzettségének fokát, és a felsőfokú végzettségű köztisztviselők illetményének kiszámításakor jóval magasabb szorzószámot alkalmaz, mint a középfokú végzettségűek esetében, aminek következtében jelentős különbségek adódhatnak az ugyanazon munkakört középfokú vagy a felsőfokú végzettséggel betöltő köztisztviselők illetménye között, és ez óhatatlanul bérfeszültséghez vezet. Feltételezhető, hogy azok a dolgozók, akik a „teljes mértékben jellemző rám” kategóriát választották, középfokú végzettséggel rendelkeznek. Megjegyezzük, hogy e feltételezés igazolásához további vizsgálatokra lenne szükség.

A másik állítás, melyben szintén alacsonynak nevezhető értékek születtek, a 35. számú, melynek segítségével azt vizsgáltuk, hogy több pénzért dolgozna-e többet a saját munkakörében az adott köztisztviselő. Ez esetben a módusz és a medián értékek is arra utalnak, hogy a dolgozók még több pénzért sem jellemző, hogy többet dolgoznának. Azzal együtt, hogy a leggyakrabban megjelenő válasz az „inkább nem jellemző”, a válaszadók többsége (63,2%-a) jelölte meg, hogy nem, inkább nem vagy egyáltalán nem jellemző, hogy további juttatásokért plusz munkát vállalna. A munkaterhekkel, az összetett és olykor több munkakört is érintő feladatokkal kapcsolatos korábbi megállapításunk alapján ezek a válaszok érthetőnek tűnnek.

Néhányan (15,79%) a „teljes mértékben jellemző” kategóriát választották azzal kapcsolatban, hogy vállalnának-e többletmunkát, ha több pénzt kereshetnének vele. Ez esetben azzal a feltételezéssel élünk, hogy elképzelhető, hogy a dolgozó olyan alacsony keresettel rendelkezik, ami nem, vagy csak szűkösen fedezi a mindennapi megélhetését, és ezért további terheket is vállalna annak érdekében, hogy többletbevételre tegyen szert. Mivel jelen kutatásban a dolgozók jövedelmére vonatkozó kérdést nem tettünk fel, ezt a feltételezésünket további vizsgálatokkal lehetne megerősíteni vagy cáfolni.

A 31. kérdés az anyagi megbecsültséggel volt kapcsolatos. Az eredmények alapján a módusz: 5, a medián 3, azaz a leggyakrabban felvett érték, hogy „jellemző rám” az anyagi megbecsültség hiánya, illetve a válaszadók nagyobb hányada érzi magára igaznak ezt az állítást. A válaszadók több mint egynegyede úgy érzi, hogy teljes mértékben jellemző rá, hogy anyagilag nincsen kellően megbecsülve, és mindössze egy válaszadó jelölte meg, hogy nem érzi az anyagi megbecsültség hiányát.

33-as és 34-es kérdések azt vizsgálták, hogy több pénzért váltana-e munkahelyet az adott tisztviselő, és azt, hogy az anyagi juttatások befolyásolják-e az egyéni munkamorálját. Mindkét esetben a leggyakrabban előforduló válasz a „jellemző”. (Módusz mindkét esetben 4, medián: 3). A vizsgált dolgozóknak valamivel több mint a fele választaná azt (kisebb vagy nagyobb mértékben), hogy munkahelyet vált, amennyiben magasabb fizetést ajánlanak neki, és szintén a dolgozók több mint a fele állította, hogy a munkamorálját a fizetése valamilyen mértékben befolyásolja. A munkahelyváltással kapcsolatban magas azon dolgozók aránya (36,84%), akik jellemzőnek tekintik saját magukra nézve, hogy magasabb fizetésért hezitálás nélkül munkahelyet váltanának.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a Hivatalban a kiégettség egyik jellemző oka az anyagi megbecsültség hiánya. Ahhoz, hogy a kutatás eredményei a közigazgatásban dolgozók egészére általánosíthatóvá váljanak, további vizsgálatokra van szükség.

Kutatás korlátai és jövőbeli kutatási irányok

Bár a mintavétel a teljeskörűsége törekedett, és a Hivatal dolgozóinak 95%-a kitöltötte a kérdőívet, a Hivatal létszámának alacsony volta miatt az eredmények nem általánosíthatók az önkormányzati közigazgatás területén dolgozó tisztviselők egészére. Ezért szükséges a vizsgálati minta elemszámának növelése, további köztisztviselők, és más méretű települési önkormányzatok dolgozóinak bevonásával. A további vizsgálatok során kötelezően kitöltendővé kell tenni a demográfiai adatokat, és a jogviszony hosszával, valamint a betöltött

munkakörrel vagy az ellátott feladatokkal kapcsolatos adatokat. Lehetséges jövőbeli kutatási irányként jelöljük ki a munka és magánélet összeegyeztetése nehézségeinek vizsgálatát, és annak a kiégéssel való kapcsolatának feltárását.

ÖSSZEFOGLALÁS

A profitorientált szférában már évtizedek óta fontos kérdés a munkaerő kiégésével kapcsolatban az okok feltárása és a probléma megelőzése, vagy adott esetben orvoslása. A jellemzően szolgáltatást nyújtó közszférában az oktatás, az egészségügy és a szociális szolgáltatások területén találkozhatunk a kiégés jelenségét vizsgáló kutatásokkal, az önkormányzati közigazgatás területén még hiányoznak ezek a vizsgálatok. Jelen tanulmányukban bemutattuk a kiégéssel kapcsolatos szakirodalomra alapuló primer kutatásunkat, és a kutatás során használt új eszközt, melynek segítségével, pilot jelleggel egy kis település polgármesteri hivatalának dolgozói körében kutatást végeztünk annak érdekében, hogy feltérképezzük a kiégés-szindróma megjelenését a köztisztviselők körében. Kutatási eredményeink szerint a két legfontosabb kiégést okozó tényező a dolgozói túlzott erőfeszítések, valamint az anyagi megbecsülés hiánya. E két tényező közül jelen tanulmányban az anyagi megbecsültségek hiányával kapcsolatos eredményeket mutattuk be részletesen.

Vizsgálati módszerünk további alkalmazása, a vizsgálati minta növelése lehetővé teszi a közszolgálatban dolgozók kiégésének megelőzését szolgáló intézkedések kidolgozását és végrehajtását, valamint a kiégés előrehaladásának csökkentését vagy megállítását. A további adatok és információk alapul szolgálhatnak a probléma megoldását célzó jövőbeli központi intézkedések és stratégiák megfogalmazásához.

IRODALOMJEGYZÉK

- Antalka Ágota: *A tanári kiégés feltérképezése Kovászna megye középiskolai tanárainak körében*, Doktori értekezés, Eötvös Lóránd Tudományegyetem, Budapest, 2015. <https://doi.org/10.15476/elte.2015.024>
- Aronson, Elliot – Pines, Ayala M. – Kafry, Ditsa: *Ausgebrannt vom Überdruss zur Selbstentfaltung (Burnout From Tedium to Personal Growth)*, Klett-Cotta, Stuttgart, 1983. ISBN 3608930566, 9783608930566
- Balázs László: *Az érzelmi intelligencia és a kiégés kapcsolatának vizsgálata oktatóknál, Az érzelmi-intelligencia-fejlesztés szerepe a szervezeti kultúra alakulásában*, *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 2020/12, 85–101. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.12.07>
- Barta Zsuzsanna: *Az életpályamodell és a megújuló közszolgálati emberi erőforrás menedzsment összefüggései*, in: Poór J. – Karoliny M. – Bede Cs. – Takács S. (szerk.): *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment*, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2012.
- Billédi Katalin: *Kiégés prevenció és stresszkezelés az idősellátásban dolgozó szakembereknél*, *Hallgatói tanulmány*, Szociális és Gyermekvédelmi Főigazgatóság, Budapest, 2017.
- Bordás Andrea: *A kiégés-szindróma a külföldi és a hazai szakirodalomban*, *Educatio*, 2010/4, 666–672.
- Brijová, Eva – Mlynárová, Veronika – Mlynár, Peter – Birknerová, Zuzana – Uher, Ivan: *Classification of Determinants of Burnout Syndrome in Terms of Personality Traits of Public Administration Managers*, *Social Sciences*, 2022/11, 413. <https://doi.org/10.3390/socsci11090413>

- Coverley, Natasha: *Civil service resiliency and coping*, International Journal of Public Sector Management, 2005/18, 401–413. <https://doi.org/10.1108/09513550510608868>
- Czeily Tibor – Dajnok Krisztina: *Játékosítás, mint a HR új stratégiai eszköze*, *Economica*, 2021/1-2), 1–10. <https://doi.org/10.47282/economica/2021/12/1-2/9060>
- Csernus M.: *Burnout tréning és esetmegbeszélő csoport – szakmai továbbképzés*, Komáromi Nyomda és Kiadó Kft., Budapest, 2018.
- Darida Zsuzsa: *Közigazgatási képzések a fogyasztói vélemények tükrében*, Doktori értekezés, Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola Repozitóriuma, Győr, 2020.
- Fekete Sándor: *Segítő foglalkozások kockázatai – helper szindróma és a burnout jelenség*, *Psychiatria Hungarica*, 1991/1, 17–29.
- Freudenberger, Herbert J.: *Staff Burn-out*, *Journal of Social Issues*, 1974/30, 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Freudenberger, Herbert J. – Richelson, Geraldine: *Burn-out: The high cost of high achievement*, Anchor Press, Garden City, 1980. ISBN: 0385156642
- Gyarmati Zoltán – Müller Anetta – Bíró Melinda: *A kiegészítő problémája a pedagógus pályán*, *Gradus*, 2020/3, 110–116. <https://doi.org/10.47833/2020.3.ART.006>
- Hakanen, Jari J. – Bakker, Arnold B. – Schaufeli, Wilmar B.: *Burnout and work engagement among teachers*, *Journal of School Psychology*, 2006/6, 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hézszer, Gábor: *Miért?, Rendszerszemlélet és lelkiigondozói gyakorlat*, Pasztorálpszichológiai tanulmányok, 1996, 79–99. Kálvin János Kiadó, Budapest ISBN: 9633006732
- Kafry, Ditsa – Aroson, Elliot: *Work–Psychological aspects, Burn out*, New York, 1981, 223–224.
- Knauder, Hannelore: *Burnout and Schulklima*, *Eriekung und Unterricht*, 1996/9, 682–688.
- Kulcsár Zsuzsanna: *Egészségpszichológia*, ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2002.
- Lancman, Selma – Snelwar, Laerte Idal – Uchida, Seiji – Tuacek, Tatiana Amodeo: *O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: Um estudo com agentes detransito (Street work and exposure to violence at work: a study with traffic agents)*, *Interface*, 2007/11, 79–92. <https://doi.org/10.1590/s1414-32832007000100008>
- Maslach, Christina – Jackson, S. E. – Leiter, Michael P.: *The Maslach Burnout Inventory*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, USA, 1996.
- Maslach, Christina – Schaufeli, Wilmar B. – Leiter, Michael P.: *Job Burnout*, *Annual Review of Psychology*, 2001/52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mihálka, Mária: *A kiegészítő és a munka-család interferencia jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata*, Doktori értekezés, Szegedi Tudományegyetem, Szeged, 2022. <https://doi.org/10.14232/phd.10862>
- Mitev, Ariel – Dörnyei, Krisztina – Bauer, András: *A kiegészítő szindróma vizsgálata a magyarországi értékesítők körében*, *Marketing & Menedzsment*, 2012/3, 74.
- Moreno, Jonathan D.: *Psychodrama moral philosophy and ethics*, in: Holmes, Paul – Karp Marica – Watson Michael (eds.): *Psychodrama since Moreno: Innovations in theory and practice*, Routledge, London, 1994, 97–111.
- Nádasdi Réka: *A munkáltató felelőssége a munkahelyi stresszel összefüggésben keletkezett kárért*, *Magyar Munkajog*, 2022/2, 52–69.
- N. Kollár Katalin – Szabó Éva (szerk.): *Pszichológia pedagógusoknak*, Osiris Kiadó, Budapest, 2004.
- Nunes, Aline Vieira de Lima – Lins, Samuel Lincoln Bezerra: *Servidores Públicos Federais: Uma análise do prazer e sofrimento no trabalho (Federal public serviceagents: An analysis of pleasure and suffering at work)*, *Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho*, 2009/9, 51–67.
- Ónody Sarolta: *Kiegészítő tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei*, *Új Pedagógiai Szemle*, 2001/5, 80–85.
- Petróczi Erzsébet – Fazekas Márta – Tombácz Zsuzsanna – Zimányi Mária: *A kiegészítő jelensége pedagógusoknál*, *Magyar Pszichológiai Szemle*, 1999/3, 411–429.
- Potter, Beverly A.: *Overcoming job burnout: How to renew enthusiasm for work*, Ronin Publishing, Oakland, USA, 2005.

- Sullivan, John: *Eight elements of a successful employment brand*, ER Daily, 2004/2, 501–517.
- Szabó Éva – Jagodics Balázs: *Erőforrások és követelmények: a tanári kiegésző munkabélyi tényezőknek komplex vizsgálata*, Iskolakultúra, 2016/11, 3–15. <https://doi.org/10.17543/ISKKULT.2016.11.3>
- Zongor Gábor: *Tudósítás a negyedszázados Comitatus jubileuma alkalmából szervezett tudományos konferenciáról*, Új Magyar Közígazgatás, 2017/1, 96–97.

JOGSZABÁLYOK

- 316/2005. (XII. 25.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról.
- 508/2023. (XI. 20.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról.
- 1992. évi XXIII. törvény a köztisztviselők jogállásáról.
- 2011. évi CXCV. törvény a közszolgálati tisztviselőkrol.
- 2011. évi CLXXXIX. törvény Magyarország helyi önkormányzatairól.
- 2023. évi LV. törvény Magyarország 2024. évi központi költségvetéséről.

INTERNETES FORRÁSOK

- Bokor Ági: *“Nem csak a munkában, a feladataimban is ki lehet égni” – A kiegészőről beszélgetünk Szigeti Rékával*, 2021. Elérhető: <https://pszichoforyou.hu/kieges-szigeti-reka/> (Letöltés ideje: 2022.10.08.)
- World Health Organization: *Burn-out an „occupational phenomenon”: International Classification of Diseases*. Elérhető: Burn-out an „occupational phenomenon”: International Classification of Diseases (who.int) (Letöltés ideje: 2024.05.31.)



•
Fekti Vera: Baross hajó