

REZSŐFI ÉVA – LANTOS VILLÓ – BALOGH ROLAND – KÁRPÁTI ZOLTÁN – SZILAS ROLAND FERENC

## MEGKÜZDÉSI MINTÁK A MUNKAHELYI STRESSZ KEZELÉSÉBEN A KORONAVÍRUS JÁRVÁNY IDEJÉN – SZEMÉLYES VS. MUNKAADÓI FELELŐSSÉG

A cikk szerzői a Covid-19 járvány időszakában jelentősen átalakuló munkahelyi stresszhatásokat és megküzdési mintákat vizsgálták. A kérdőíves kutatás eredményei alapján a válaszadók életében a pandémia idején a legjelentősebb stresszhatás a munkavégzéshez kapcsolódott, azon belül is leginkább az elvégzendő munkamennyiséggel és időbeosztással hozható összefüggésbe. Mindennek ellenére a munkavállalók a munkahelyi stresszel való megküzdést meghatározóan saját felelősségüknek tartották. Összességében az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban inkább kedvező tapasztalatokról számoltak be, bár az elszigeteltségből fakadó stressz jelentősen növekedett.

A munkavállalók megküzdési eszköztárában dominálnak az aktív és elterelő megoldások. Jelentős azoknak a munkavállalóknak az aránya, akik a pandémia idején gyakrabban, szívesebben és hosszabb ideig alkalmazzák a testmozgást a munkahelyi stresszel való megküzdésként. A vállalati felelősségvállalás jelentőségét a válaszadók inkább látják a jó kommunikációban, csapatmunka szervezésben és motivációban, mint az egészségvédelemben.

### Bevezetés

A munkahelyi stresszel való sikeres megküzdési formák fejlesztése kulcsfontosságú az egészségvédelem (Nistor, 2014) és a vállalkozások eredményes működése szempontjából egyaránt (Szilas, 2011). A koronavírus járvány következtében a munkavállalóknak életük több meghatározó területén is olyan új kihívásokkal kellett szembesülniük, amelyek jelentősen átalakították megküzdési mintázataikat. A járványhelyzet számos társadalmi alrendszer és intézmény működését is megváltoztatta, az új sikeres megküzdési mintázatok feltétele, hogy az egyes szereplők vállalják a hatáskörüknek és kompetenciáiknak megfelelő felelősséget (Tóth & Kálmán, 2021).

Feltáró jellegű kutatásunk segítségével elsősorban arra kerestük a választ, hogy a munkavállalók kinek a felelősségeként tekintenek a munkahelyi stresszel való megküzdésre ebben a pandémiás időszakban. Személyes megküzdési mintázataik vizsgálatakor különleges hangsúlyt fektettünk a home office és a testmozgás szerepének alapos megértésére.

### Szakirodalmi áttekintés

A koronavírus járvány idején globálisan megfigyelhető az érzékelt stressz növekedése, mely régióként és korosztályonként eltérő mintázatot mutat. Az 1. ábrán egy amerikai felmérés eredmé-

---

Rezsőfi Éva MA hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Lantos Villó MA hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Balogh Roland MA hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Kárpáti Zoltán PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem

Szilás Roland Ferenc egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

Jelen publikáció az Európai Unió, Magyarország és az Európai Szociális Alap társfinanszírozása által biztosított forrásból az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató- A kutatói élet pályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című projekt keretében jött létre.

nyeit mutatjuk be, amely szépen megvilágítja a fiatalabb korosztályokra nehezedő nyomást.

**1. ÁBRA: GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK A STRESSZ ÉRTÉKELÉSÉBEN 2020-BAN**



Forrás: American Psychological Association, 2020 in Rezsőfi, 2021

A fenti eredményekből kiolvasható markáns generációs különbségek miatt különösen fontosnak éreztük, hogy kutatásunkban fiatalabb pályakezdőket és már tapasztaltabb munkavállalókat is elérjünk kérdéseinkkel. A munka világának meghatározó átalakulását eredményezheti az érzékelt stressz korosztályonként különböző mértéke és az ehhez illeszkedő eltérő megküzdési mintázatok kialakítása.

Selye János (1976) kutatásai alapján vált ismertté a stressz megkülönböztetése eustresszre és distresszre. A különböző környezeti stresszorok időtartamuktól és intenzitásuktól függően a munkavállalókra pozitívan, fejlesztően, kiteljesítő módon is hathatnak, ekkor beszélhetünk eustresszről. Amennyiben a stresszhatás erőssége meghaladja a személy alkalmazkodóképességét és megküzdési kompetenciáit, akkor hatása károsító lesz és distresszről beszélünk (Szilas, 2011). A stresszel foglalkozó szakirodalom jelentős részben a distressz több szinten jelentkező káros hatásaira összpontosít:

**1. TÁBLÁZAT: A DISTRESSZ LEHETSÉGES KÁROS HATÁSAI**

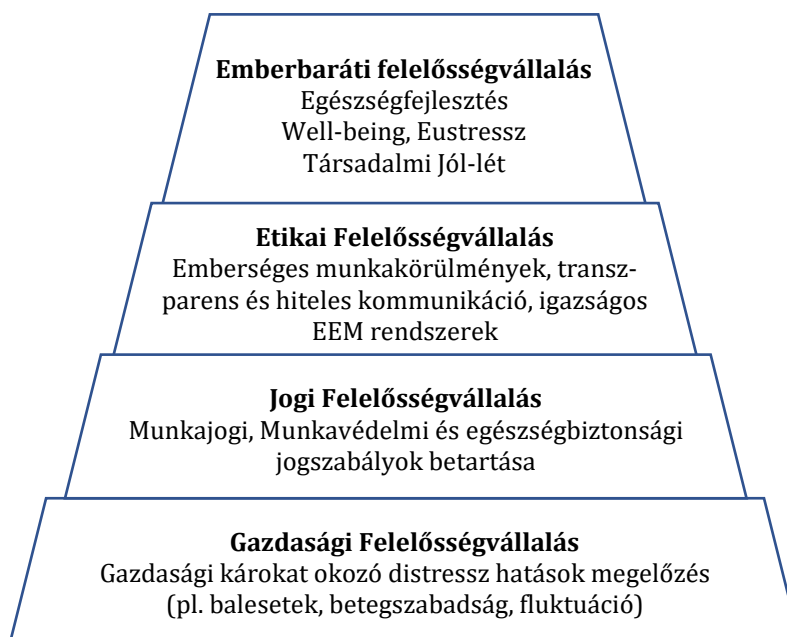
pszichológiai	fizikai		viselkedési
	rövid táv	hosszú táv	
depresszió	szimpatikus idegrendszer aktiválása	kardiovaszkuláris megbetegedés	egészségkárosító viselkedésformák
fáradtság	stresszhormonok termelése	szív koszorúér megbetegedés	alacsony produktivitás, teljesítménycsökkenés
önbizalom csökkenése	pupilla tágulás	fertőzőes, daganatos megbetegedések	felelősségvállalás és hűség csökkenése
agresszió, szorongás	izomfeszültség	magas vérnyomás	munkakerülés
munkahelyi elégedetlenség	hát- és derékfájdalom		egyéb életszerepek károsodása

Forrás: Grigorievici, 2008; Juhász, 2002 és Rezsőfi, 2021 alapján

A distressz káros hatásait összegyűjtő táblázat helyes értelmezéséhez arra is fel kell hívnunk a figyelmet, hogy rendkívül fontos a pszichológiai, fizikai és viselkedési hatások összefüggésének megértése a testi-lelki egészség szempontjából. A megfelelő értelmezés érdekében helyes antropológiai megközelítést kell követnünk, kerülve az egyes dimenziók túlhangsúlyozását eredményező redukcionizmust.

Annak érdekében, hogy elkerülhessük a munkahelyi distressz okozta káros hatásokat és az eustressz irányába mozdulhassunk el, ki kell emelnünk a vállalatok felelősségét a munkahelyi feltételek preventív kialakításában és a munkavállalók megküzdési kompetenciáinak fejlesztésében. Először a vállalatok különböző szintű felelősségvállalásával kapcsolatban széles körben használt Carrell (1991) féle modellt alkalmazzuk a munkahelyi stressz esetére.

### 2. ÁBRA: MUNKAHELYI STRESSZ ÉS A VÁLLALATI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS PIRAMISA



Forrás: Carrell (1991) in Lantos, 2021 alapján

A Magyarországon működő vállalkozások jelenős része erőfeszítéseit leginkább a gazdasági és jogi felelősségvállalásra koncentrálja. A piaczgazdaság körülményei között a munkahelyi stressz negatív pénzügyi hatásai számszerűsíthetőek és a tisztán profitszempontra is megérheti ezek csökkentésére törekedni (Juhász, 2002). A jogi felelősségvállalás szintje a mindenkor érvényes jogszabályokhoz, azok ellenőrzésének és szankcionálásának gyakorlatához illeszkedik. Sajnos a munkavédelmi szabályok szigorú betartását csak a vállalkozások egy része érzi valódi felelőségének, gyakori jogszabályok kijátszására való vállalati törekvése, a megkerülő megoldások keresése (Szilas, 2011). A pszichoszociális stresszhatásokért viselt jogi felelőség része ugyan a magyar törvényi szabályozásnak a gyakorlati alkalmazás ugyanakkor jelentős problémákba ütközik (1993. évi XCIII. Törvény).

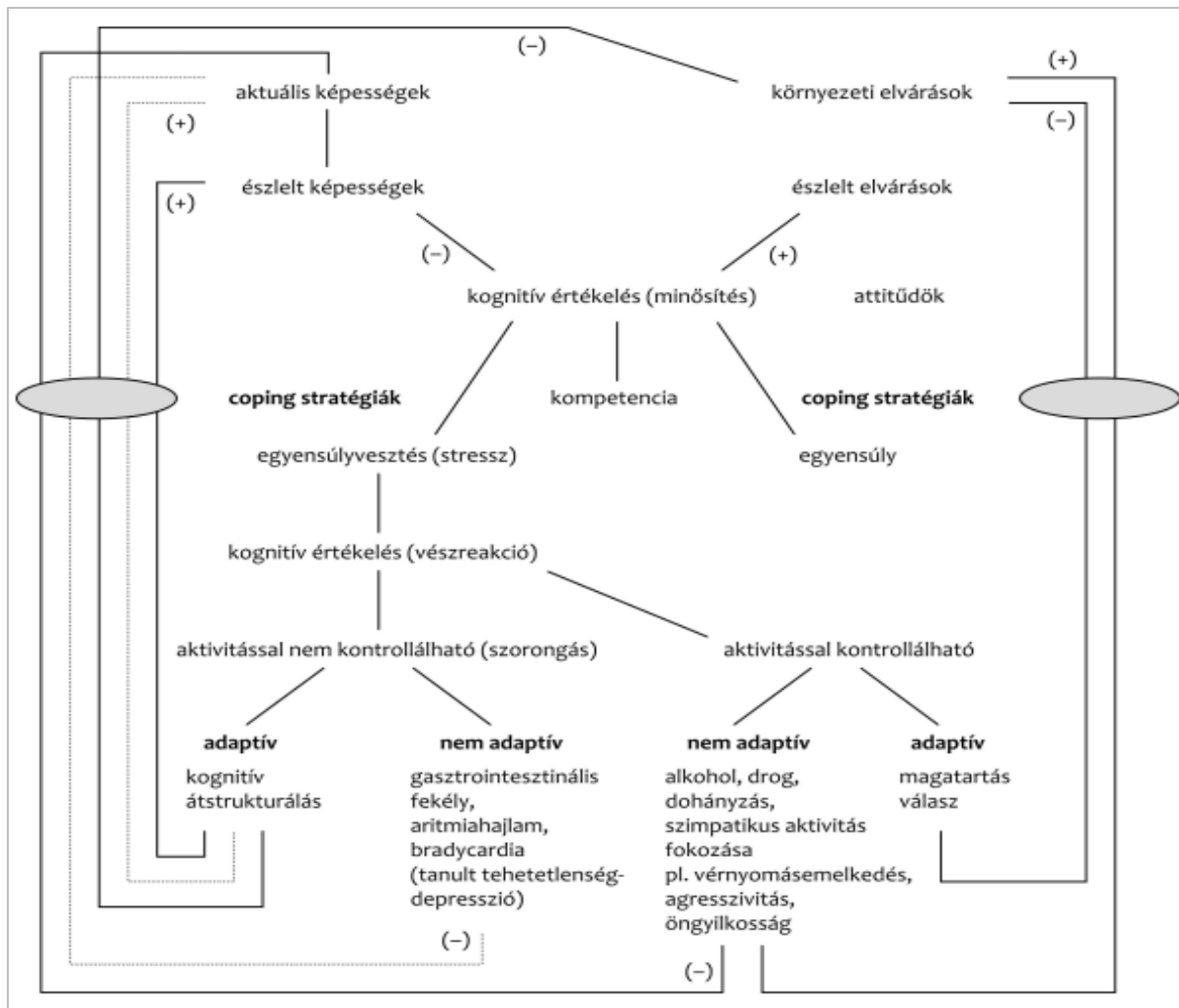
Az etikai felelősségvállalás szintjéhez olyan alapelvek és erkölcsi normák követése tartozik, amelyeket a társadalom és a szervezet tagjai kívánatosnak és követendőnek tartanak. Ide sorolhatjuk az emberséges munkakörülményeket és bánásmódot, az átlátható, őszinte és hiteles kommunikációt, a különböző EEM rendszerek felépítésének és működtetésének igazságosságát és méltányosságát (Szilas, 2011). A munkahelyi distressz megítélése szempontjából kiemelkedően fontos, hogy az egyes társadalmak ennek kialakulásáért és a megküzdés lehetőségeinek biztosításáért kit

tesznek felelőssé. A korunkra jellemző morális pluralizmus és a széleskörűen elfogadott erkölcsi autoritás hiánya bizonytalan helyzetet eredményez még az olyan legalapvetőbb értékekkel kapcsolatban is mint az emberi élet értéke és a vállalati szinten ehhez kapcsolódó munkavédelmi és egészségfejlesztési intézkedések (Szilas, 2011). Ebből kifolyólag gyakran olyan ellentmondásos szervezeti szituációkkal is találkozhatunk, amelyekben a vállalatok jelentős karitatív adományozó tevékenységet és erőteljes belső és külső kommunikációt folytatnak az emberbaráti felelősségvállaláshoz és társadalmi jólléthez kapcsolódva, míg valódi, szorosan vett belső és külső érintettjeikhez fűződő viszonyuk nélkülözi az őszinteséget, hitelességet, méltányosságot, sőt gyakran az alapvető jogkövetést is (Zsolnai, 1994).

A munkahelyi stresszfolyamat preventív szervezeti alakításának lehetőségei mellett az eustressz és distressz állapot kialakulása szempontjából ki kell emelnünk a munkavállalók megküzdési stratégiáinak és kompetenciáinak jelentőségét. Ennek a személyfüggő, szubjektív tényezőnek a jelentőségére a stressz klasszikus elméletei közül leginkább Lazarus (1993) interakcionális modellje irányította rá a figyelmünket. A megküzdés Lazarus és Folkman (1984) értelmezése alapján valószínűsítő és rugalmas gondolatok és cselekedetek összessége a problémák megoldására, a stressz csökkentésére, melyben a környezet és az ember kapcsolata kap kitüntetett szerepet. Az ember és környezete közötti disszonanciát az egyén vagy önmagában, vagy pedig a külső tényezők megváltoztatásával igyekszik orvosolni (Lazarus, 1993 in Juhász, 2002).

A szubjektív és kognitív értékelés elsődleges szakaszában eldől, hogy a stresszort a személy már bekövetkezett sérülésként, fenyegetésként vagy lehetőségként sorolja be önmaga számára (Lazarus, 1993). A másodlagos értékelés során viszont azoknak a megküzdési kompetenciáknak és felhasználható erőforrásoknak a felmérésére kerül sor, amelyek alapján a személy döntést hoz a lehetséges megküzdési stratégiáról és eszközökről (Juhász, 2002). Ebben az értékelési szakaszban az egyik legfontosabb döntés annak megítélése, hogy a stresszt okozó szituáció a személy szempontjából kontroll alatt tartható vagy sem (Oláh, 1996). A megküzdési stratégiák választását alapvetően orientálja ez az értékelés, ugyanakkor a folyamat rendkívül sok összetevőt tartalmaz, komplexitását jól érzékelteti Kopp és Prékopa (2011) folyamatábrája (3. ábra a következő oldalon).

3. ÁBRA: A STRESSZHELYZETI MAGATARTÁS SZABÁLYOZÁS FOLYAMATMODELLJE



Forrás: Kopp és Prékopa, 2011, 666. old.

Kopp és Prékopa (2011) modelljéből jól látható, hogy a stresszorok kognitív értékelését erősen befolyásolják az aktuális és észlelt képességek, illetve a környezetből érkező észlelt elvárások. A megküzdési (coping) stratégiák a személy mozgósítható erőforrásainak és kompetenciáinak, illetve a szituációk kognitív értékelésének függvényében kerülnek kiválasztásra. A megküzdési stratégia alkalmazásának következménye lehet az egyensúly megőrzése vagy az egyensúlyvesztés, amely újabb kognitív értékelési folyamat során vezet el a különböző adaptív és nem adaptív megküzdésig. Az adaptív megküzdési formákat sikeresnek míg a nem adaptív (maladaptív) megküzdést nem sikeres tevékenységeknek tekintjük (Petrika, 2012).

A megküzdési stratégiák csoportosításának legismertebb megközelítése Lazarus és Folman (1984) munkájára épül, és a továbbfejlesztett modellek ezeknek három fő fajtáját különböztetik meg (Gilstrap, Schall, Gilstrap, 2019):

- **Problémaközpontú megküzdés**

A problémaközpontú megküzdés olyan aktív erőfeszítést jelent, amely arra a feltételzésre épül, hogy a stresszt okozó szituáció kontrollálható a személy számára, ennél fogva a stresszor megszüntetésére, a helyzet megoldására irányul. Ilyen megküzdési

stratégia lehet a megoldás- és információkeresés és a tervezés. A munkahelyi stresszorok esetén is gyakran alkalmazható megküzdési stratégia, ugyanakkor a munkaadó-munkavállalói kapcsolatok jellegzetessége, hogy a megoldásoknak ez a csoportja gyakran merev, az alkalmazottak által nem befolyásolható korlátokba ütközik (Sharon-David, Tenenbaum, 2017).

- **Érzelempőzpontú megküzdés**

Az érzelempőzpontú megküzdés olyan erőfeszítés, amely arra a feltételezésre épül, hogy a stresszt okozó szituáció a személy számára nem, vagy csak alig kontrollálható, ezért elsősorban a stressz hatására kialakult negatív és romboló hatású érzelmek csökkentésére irányul. Célja a lelki egyensúly fenntartása, melyet a stresszrel összefüggésbe hozható egyéni észlelések, értelmezések, átélt érzések megváltoztatásával képes elérni. Munkahelyi kontextusban gyakran alkalmazott megküzdési típus, a társas támogatás jelentőségét számos munkahelyi stressz modell is kiemeli (Karasek, 1979). Az érzelempőzpontú megküzdés ugyanakkor olyan negatív pszichológiai folyamatokat is beindíthat, mint az önvádalmazás vagy az elfojtás. Ezek elkerülése érdekében az intenzív feszültséget okozó lelkiállapotokkal való megküzdési repertoár fontos részének tekinthetjük a testmozgást és a relaxációt (Sharon-David, Tenenbaum, 2017).

- **Elkerülésközpontú megküzdés**

Az elkerülésközpontú megküzdési folyamatok közé soroljuk azokat a coping mechanizmusokat, amelyekben az egyén érzelmileg vagy fizikailag eltávolítja magát a stresszt okozó tényezőtől. Jellemző formái a kilépés, például szünet tartásával, vagy örömforrást biztosító pótcselekvésekkel, illetve gyakran egyszerűen a stresszt okozó tényező figyelmen kívül hagyásával. Az elkerülés központú megküzdés elsősorban rövid távon jelenthet érzelmi megkönnyebbülést. A munkahelyi stresszhelyzetek kezelésére rendkívül gyakran alkalmazott módszer, amelynek veszélyessége abban mutatkozik meg, hogy a stresszhelyzettel való szembenézés valójában nem történik meg, a szituáció tartósan megmaradhat és rombolhatja a munkavállaló testi-lelki egészségét (Gilstrap, Schall, Gilstrap, 2019).

A megküzdési stratégiák közötti határvonal nem éles, léteznek átmeneti megküzdési stratégiák, illetve a gyakorlati alkalmazás során a legeredményesebb stratégiák azok, amelyek a stresszhelyzetnek és személyes kompetenciáknak megfelelően kombinálják az egyes megküzdési formákat (Lazarus, Folkman, 1984; Sharon-David, Tenenbaum, 2017).

A Covid-19 járványhoz kapcsolódóan a munkavállalók jelentős része egy teljesen újfajta stresszhelyzettel találta szembe magát, mely folyamatos szubjektív újraértékelésre kényszerítette és a rá jellemző stresszre irányuló megküzdési stratégiák és eszközök rendszeres felülvizsgálatára. Számos kutatás mutatott rá arra, hogy a pandémia hatására jelentősen megnőtt a jövő kiszámíthatatlanságából fakadó bizonytalanság és csökkent a társas támogatás szintje a szeretteiktől való kényszerű távolságtartás miatt (Galea et al., 2020; in Minahan et al., 2020; Stainback, 2020).

A járvány hatására a szervezeteket érintő kihívások, lehetséges válaszok és felelősségvállalás is alapvetően átalakult (Poór et al., 2021). Legfontosabb kihívásnak a munkaadók részéről természetesen a gazdasági tevékenység folytatásának és a munkavállalók egészségvédelmének és biztonságának összeegyeztetése bizonyult (Szűcs és Zsédely, 2020). Megoldási lehetőségként a munkahelyi egészségvédelmi erőfeszítések és különösen az otthoni munkavégzés lehetőségének biztosítása vált széleskörben népszerűvé (Szűcs, et al., 2020).



A munkavállalók jelentős része preferálja ezeket a megoldásokat, önmaguk és szeretteik biztonsága érdekében inkább az online térbe visszahúzódott életvitelre és munkavégzésre rendezkedtek be (Manojkrishnan & Aravind, 2020). Az újfajta stresszhelyzettel leginkább azok tudtak jól megküzdeni, akik egyetértettek és elfogadták a korlátozó intézkedéseket, illetve számíthattak családi, baráti és munkahelyi személyes kapcsolataik támogató erejére (Wissmath et al., 2021; Petrika, 2012).

Az egészségügyi válsághelyzettel való személyes megküzdés egyik legérdekesebb összetevője a rendszeres testmozgás, amely általában is kitüntetett fontosságú a stresszel való megküzdés adaptív stratégiái között (Sharon-David & Tenenbaum, 2017). A munkahelyi stressz és testmozgás összefüggésével kapcsolatban érdekes összefüggés, hogy a szabadidejükben inkább azok végeznek testmozgást, akik a munkahelyükön pozitív élményeket élnek át (Wemme & Rosvall, 2004). Kutatásunk egyik fő kérdése annak feltárása volt, hogy a magyarországi munkavállalók a járványhelyzet körülményei között inkább maladaptív tevékenységek felé fordultak (Attar et al., 2021) vagy éppen ellenkezőleg megküzdési stratégiáikat inkább átalakították a rendszeres testmozgást is magában foglaló életvitelbe (Szóts et al., 2021).

### A kutatási módszer bemutatása

Kutatásunk alapvető célja annak feltárása, hogy a magyarországi munkavállalók stresszszintje és megküzdési stratégiái hogyan változtak a járványhelyzet idején. Kérdéseinkkel a szervezeti és személyes felelősségvállalás területét is vizsgáltuk, elsősorban a vállalati egészségvédelmi erőfeszítésekre és a személyes megküzdési eszközök közül a rendszeres testmozgásra hangsúlyt fektetve. Korlátozott erőforrásaink birtokában adatgyűjtésünk feltáró és pilot jellegű, egy későbbi kiterjedtebb, kevert módszertanú kutatás megalapozásának tekinthető.

Alapvető kutatási kérdéseink, melyet anonim online kérdőív segítségével vizsgáltunk a következők voltak:

- Hogyan változott a magyarországi munkavállalók stresszszintje a koronavírus járvány idején?
- Hogyan vélekednek a munkavállalók a munkahelyi stresszel kapcsolatos felelősségről?
- Hogyan változott a rendszeres testmozgás gyakorlata a járványhelyzet idején?

Feltáró kutatásunk célcsoportjába a magyarországi munkavállalók tartoznak, törekedtünk arra, hogy pályakezdő és tapasztaltabb munkavállalók közel hasonló kitöltési arányát érjük el annak érdekében, hogy a két csoport között összehasonlítható elemzéseket is el tudjunk végezni. Válaszadóinkat online csatornákon értük el, webalapú kérdőívünket anonim módon töltötték ki, személyes információkat nem, kizárólag az elemzéshez szükséges demográfiai adatokat gyűjtöttünk. Kérdőívünk kérdései részben stresszel kapcsolatos validált kérdéssorok, részben új, feltáró jellegű kérdések voltak. A kitöltési idő csökkentése érdekében jelentős részben 4 vagy 6 fokozatú Likert skálákat alkalmaztunk és csak néhány nyitott, szöveges válaszlehetőséget tartalmazó kérdést alkalmaztunk.

Az online kérdőívvel 229 teljes választ sikerült begyűjtenünk, amelyek közül 109 választ 25 év alatti pályakezdőtől és 120-at 25 évesnél idősebb tapasztaltabb munkavállalóktól kaptunk. Válaszadóink között némiképp felülreprezentáltak a hölgyek, 136 nő és 93 férfi töltötte ki a kérdőívet. Kutatásunk földrajzilag nem tekinthető reprezentatívnak, a mintánkba 150-en kerültek be a Fővárosból és vonzáskörzetéből míg a vidéki településekről csak 79-en.

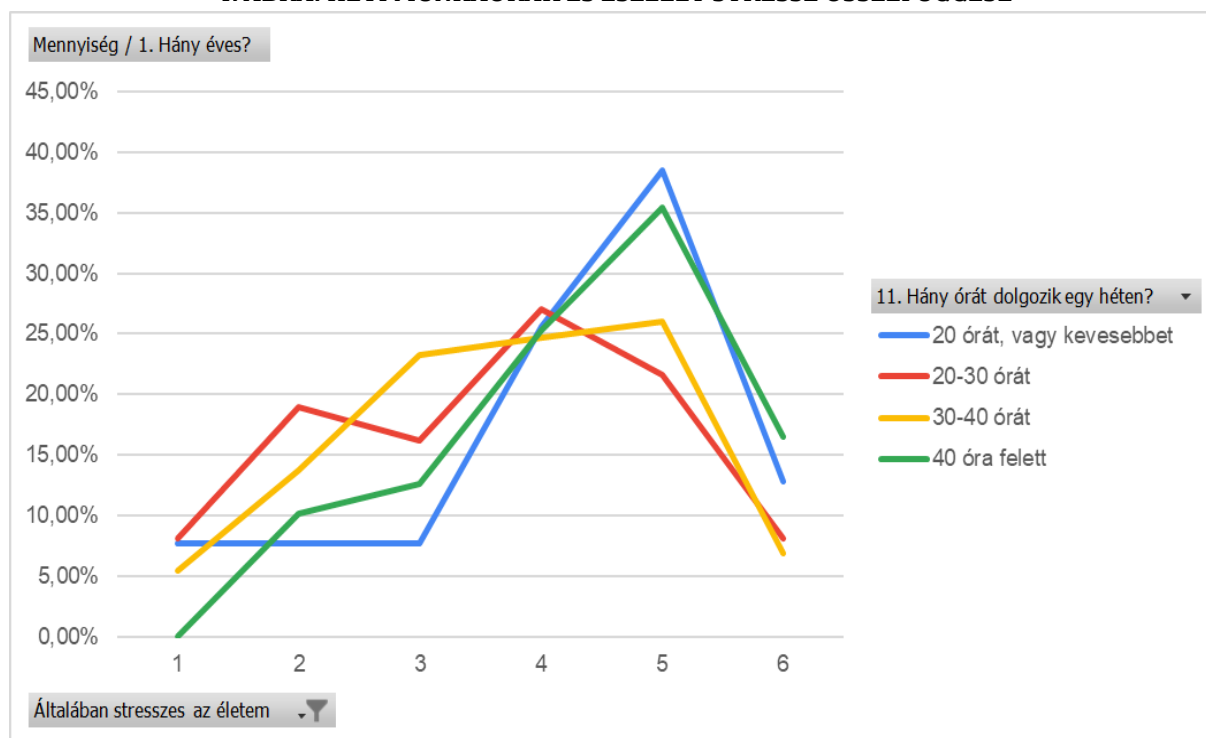
## Eredmények

Terjedelmi korlátok miatt kutatási eredményeink közül cikkünkben csak a kutatási kérdéseinkhez legszorosabban kapcsoló eredményeket tudjuk bemutatni. Terveink között szerepel egy második cikk közlése részletesebb elemzéseinkkel és következtetéseikkel.

Az általános stresszszint tekintetében több demográfiai és munkához kapcsolódó tényező összefüggését vizsgáltuk a munkahelyi stressz mértékével. A lakóhely tekintetében egyetlen kiemelkedő értéket találtunk, mégpedig a fővárosi agglomerációban lakók részéről, akik 6 fokozatú Likert skálán kiemelkedően nagy arányban (69%) jelölték meg 5-ös vagy 6-os értéket. Ez az eredmény felhívja a figyelmet arra, hogy a munkába való közlekedéssel kapcsolatos nehézségeket alaposabban szükséges vizsgálnunk egy későbbi adatfelvétel során.

Az általános stresszszinttel erős összefüggést mutatott a heti munkaórák száma. Kutatásunk érdekes eredménye, hogy a hetente 20 óránál kevesebbet vagy 40 óránál többet dolgozók szignifikánsan magasabb stresszszintről számoltak be, mint a hetente 20 és 40 órát munkával töltők csoportja.

4. ÁBRA: HETI MUNKAÓRÁK ÉS ÉSZLELT STRESSZ ÖSSZEFÜGGÉSE



Forrás: Lantos, 2021

Válaszadóink számára a járványhelyzet idején is meghatározóak maradtak a munkavégzéshez kapcsolódó stresszorok, ez a tényező az észlelt stressz mértékéhez erősebben járult hozzá, mint az egészségi állapottal, személyes kapcsolatokkal vagy pénzügyekhez kapcsolódó stresszorok. A munkahelyi stresszhez kapcsolódó részletesebb válaszok alapján megállapítható, hogy a legjelentősebb szerepet a munkavégzés mennyiségi, minőségi elvárásai és az időbeosztás jelentik.



**5. ÁBRA: MUNKAHELYI STRESSZFORRÁSOK JELENTŐSÉGE**

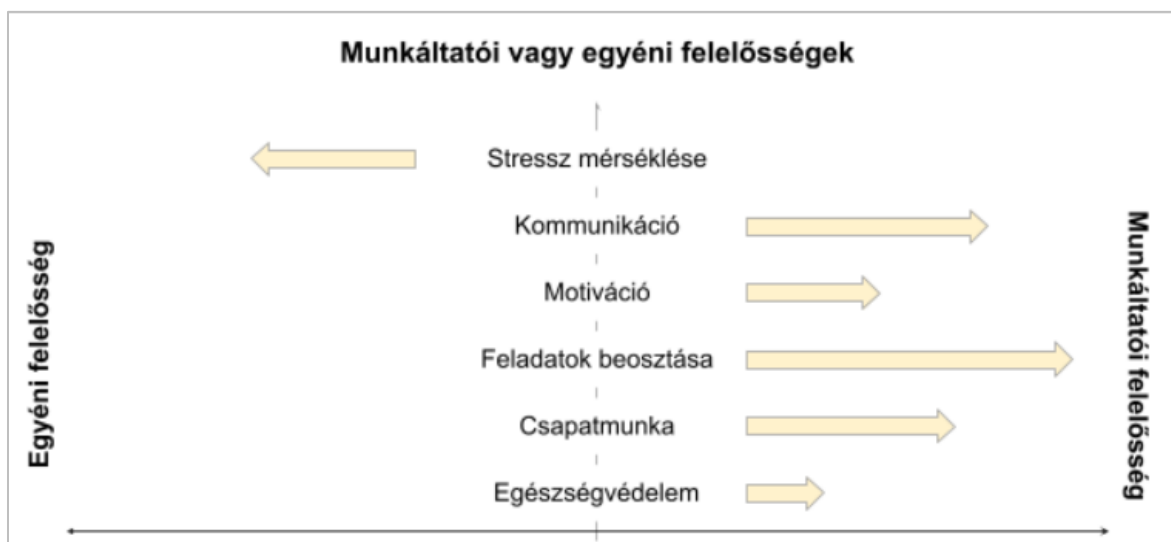


Forrás: Lantos, 2021

A fenti eredmények alapján megállapítható, hogy a magyarországi munkavállalók jelentős része szenved a mennyiségi és minőségi túlterheléstől, valószínűleg ezzel magyarázható az is, hogy a munkahelyi stressz érzelmi következményeivel kapcsolatban a fáradtság a legjellemzőbb a mintánkba került válaszadók esetében.

Eredményeink közül kiemelkedően fontosnak tartjuk annak a munkavállói vélekedésnek a feltárását, amely a kialakult helyzetben a vállalati felelősségét elsősorban a feladatok beosztásában, transzparens kommunikációban, a csapatmunka megszervezésében és motivációban látja. Az egészségvédelemmel közvetlenül kapcsolatba hozható felelősséget csak kisebb mértékben kötik a válaszadók a szervezetekhez, míg a stressz mérséklését elsősorban személyes felelősségüknek tartják.

**6. ÁBRA: SZERVEZETI VS. EGYÉNI FELELŐSSÉG**



Forrás: Lantos, 2021

Az egyéni felelősségnek markáns megjelenése ellentmondani látszik a minőségi és mennyiségi túlterhelés korábban bemutatott szintjével. Kutatásunk nem alkalmas ennek az összefü-

gésrendszernek mélyebb megértésére. Lehetséges magyarázatul kínálkozik, hogy a munkavállalók számottevő része önszántából vállal túlmunkát vagy másodállásokat. Elképzelhető ugyanakkor az is, hogy a magyarországi stresszdiskurzus alapvetően a medikalizáló értelmezések felé mutat, az egyéni megküzdési lehetőségek jelentőségét emeli ki a szervezeti preventív munkahelyi stressz alakítási lehetőségekkel szemben. Fontos jövőbeli kutatási iránynak tartjuk ennek a területnek részletesebb feltárását, melyhez kérdőíves módszerrel és személyes mélyinterjúkkal történő adatgyűjtés egyaránt szükséges.

A stresszkezelés területén ennek megfelelően meghatározó szerepet az egyéni megküzdési stratégiák töltenek be. Kutatási eredményeink azt mutatják, hogy a válaszadók egyszerre használnak problémaközpontú, érzelemközpontú és elterelő stratégiákat. Dominánsnak tekinthetőek az adaptív megküzdési mintázatok, ugyanakkor az önbevallásra épülő módszertan lehetséges torzításai miatt ezt az eredményt célszerű fenntartásokkal kezelni.

A legjellemzőbb megküzdési mintázat a problémamegoldó stratégia, ugyanakkor munkahelyi kontextusban ennek lehetőségei gyakran korlátozottak. Kedvezőnek tekinthető az eredmény, mely szerint válaszadóink gyakran kombinálják a problémaközpontú stratégiát érzelemközpontú megküzdéssel. Érzelmi támogatásra valamivel nagyobb mértékben számíthatnak a munkahelyükön kívüli társas kapcsolatokból, ugyanakkor még a koronavírus járvány idején jellemző elszigeteltség ellenére is jelentősnek mondható a munkatársaktól kapott segítség. Az elkerülésközpontú stratégia megvalósítását szolgálhatja a rendszeres testmozgás, de a válaszadóink életében az egyszerűbben megvalósítható figyelemelterelési megoldások is nagyon gyakran kerülnek alkalmazásra.

A maladaptív viselkedési mintázatok önbevallás segítségével kevésbé megbízhatóan vizsgálhatóak, ennek ellenére is egyértelműen kijelenthető, hogy a járványhelyzet idején az alkoholfogyasztással és dohányzással szemben elsősorban az egészségtelen étkezés szerepe kapott nagyobb jelentőséget a stresszel való megküzdésben.

### 7. ÁBRA: JELLEMZŐ MEGBIRKÓZÁSI STRATÉGIÁK

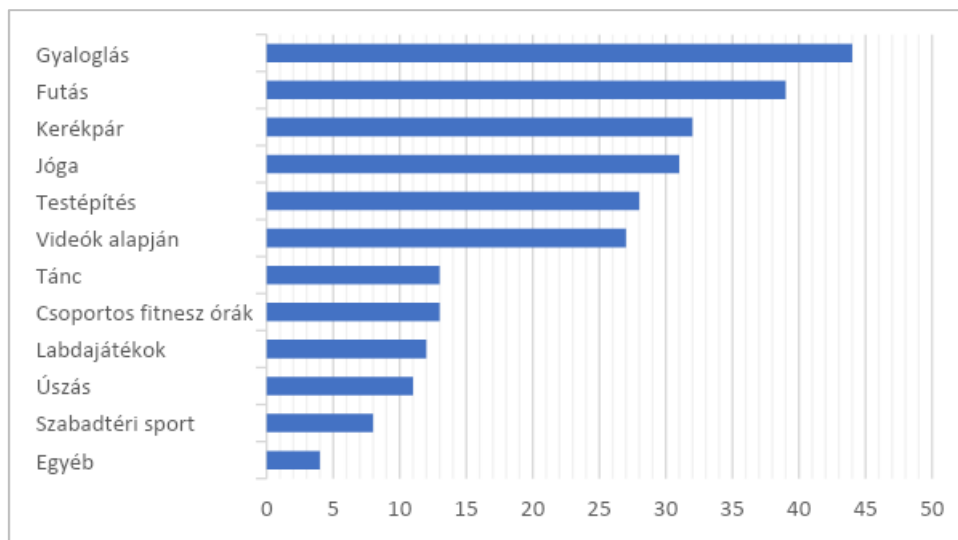


Forrás: Lantos, 2021

Záró kutatási kérdésünk az adaptív megküzdési stratégiákhoz közül elsősorban a rendszeres testmozgással kapcsolatos változásokra irányult. Az otthoni munkavégzés és egészségügyi vészhelyzet idején különösen fontos a testmozgáshoz kapcsolódó attitűdváltozások vizsgálata. A rendelkezésünkre álló adatok alapján a legjobb elemzési lehetőség a pályakezdők 109 fős csoportján

belül kínálkozott ennek feltárására. A fiatal pályakezdők rendkívül magas arányban (95%) mozognak rendszeresen, a legjellemzőbb a heti 2-4 alkalommal végzett testmozgás és a válaszadók többsége 2 vagy 3 különböző mozgásformát is megjelölt kérdőívünkben. Leggyakrabban a legalább 15 percig tartó gyaloglást említették, de magas számban futnak, kerékpároznak és jógáznak a fiatalok.

**8. ÁBRA: PÁLYAKEZDŐ MUNKAVÁLLALÓK ÉS TESTMOZGÁS**



Forrás: Rezsőfi, 2021

A kedvező eredmények helyes értelmezése során természetesen itt is felmerül az önbevallásos adatgyűjtés lehetséges torzító hatása. Elképzelhető, hogy a válaszadók egy része önmaga számára se ismeri be, hogy ezzel a legalapvető egészségmegőrzési módszerrel a szükségesnél ritkábban él. Feltételezhetjük tehát, hogy a valóságos kép ennél kissé kedvezőtlenebb, bár általános kedvező tendencia, hogy a fiatalabb nemzedékek értékrendjében előkelőbb helyet foglal el az egészségtudatosság. A gyaloglás, mint rendszeres testmozgás egyre népszerűbb sportolási forma, ugyanakkor egy kérdőíves kutatás esetén kényelmes pozitív válaszadási lehetőségnek is tekinthető.

A fentiek figyelembevételével fontosnak tartottuk, hogy a pályakezdő fiatalok esetében is alaposan megvizsgáljuk a rendszeres testmozgás mellőzésének lehetséges okait. Erre a kérdésre természetesen nem csak az az 5% válaszolt, aki soha nem végez rendszeres testmozgást, hanem azok a válaszadók is, akik számára időszakosan változik, hogy milyen mértékben tudják mindennapjaik részévé tenni a sportot.

**2. TÁBLÁZAT: A RENDSZERES TESTMOZGÁS MELLŐZÉSÉNEK OKAI**

Indokok	Átlag
Lusta vagyok a sportoláshoz.	5,25
Nincs időm sportolni.	4,67
Nem tudom, hogy melyik sportág való nekem.	2,75
Nem érdekel a sport, van más hobbim.	2,67
Nincs pénzem a sportoláshoz.	2,17
Egészségügyi okokból nem tudok sportolni.	1,33

Forrás: Rezsőfi, 2021

Kutatási eredményeink a testmozgás mellőzésének okaival kapcsolatban egyértelmű összefüggéseket mutatnak a korábban bemutatott jellemző munkahelyi stresszorok és érzelmi állapotok irányába. Az erőteljes mennyiségi és minőségi túlterhelés a munkavállalók jelentős részénél fáradtságot okoz és időbeosztási problémákhoz vezet. Mindez könnyen eredményezheti a lecsökkent kedvet és nyitottságot a rendszeres testmozgáshoz, különösen akkor, ha a mozgáshoz szükséges idő napirendbe illesztése is kihívásokat jelent.

Eredményeink egy veszélyes magatartási ördögi kör kialakulását jelzik a munkavállalók egy részének esetében. A jelentősen túlterhelt vagy túlvállaló munkavállaló fáradtsága vagy időbeosztási problémái miatt elhanyagolhatja a rendszeres testmozgást. Ezáltal megfosztja magát az egyik leghatékonyabb stresszel való megküzdési és egészségvédelmi eszköztől, amely éppen munkával kapcsolatos terhelhetőségére lesz leginkább negatív hatással és a visszacsatolás következtében ez a negatív hatásmechanizmus egyre erősödő jelleget ölthet.

### Következtetések és javaslatok

Kutatásunk összegzéseként szeretnénk kiemelni a járványhelyzet idején általunk feltárt legfontosabb tendenciákat a munkahelyi stressz tekintetében. A munkához kapcsolódó stresszorok közül kiemelkedik a mennyiségi és minőségi túlterhelés, válaszadóink időbeosztási problémákról számolnak be. Az otthoni munkavégzés lehetősége inkább pozitív változásként jelentkezett az életükben, bár nőtt a munkatársaktól való elszigeteltségből fakadó stressz hatása. A munkavállalók számára fontos fenyegetettséget jelent az otthoni kikapcsolódásra való képtelenség és az alulértékeltség, az eustresszre lehetőséget adó tényezők közül a munkatársakkal való kapcsolatot és a munkahelyen kívülről kapott segítséget és érzelmi támogatást emelték ki

A vállalati felelősség tekintetében, a munkavállalók inkább a jó feladat kiosztást, kommunikációt, csapatszervezést és motivációt várják el munkaadóiktól, az egészségvédelemmel és stresszkezeléssel kapcsolatos felelősséget inkább tartják személyes kompetenciának. Jelentős azoknak a munkavállalóknak az aránya, akik a pandémia idején gyakrabban, szívesebben és hosszabb ideig alkalmazzák a testmozgást a munkahelyi stressz csökkentésére. A relaxációs technikákat válaszadóinknak csak kisebb része használja a munka utáni ellazulásra.

A rendszeres testmozgás tekintetében kapott kedvező válaszok korosztály szerint is erősen differenciálódnak. A fiatal, pályakezdő munkavállalók kiemelkedően gyakran alkalmazzák ezt a megküzdési stratégiát. A választott sportágak közül a gyaloglás, futás, biciklizés és jóga a leggyakrabban említett. A testmozgás kínálta megküzdési lehetőségekkel ritkábban vagy egyáltalán nem élő munkavállalók elsősorban fáradtságra, lustaságra vagy időhiányra hivatkoznak.

A munkahelyi stresszhez és megküzdési mintázatokhoz kapcsolódó kutatásunk folytatását tervezzük az összefüggések mélyebb megértése érdekében, ugyanakkor néhány javaslatot már a mostani eredményeink alapján is meg tudunk fogalmazni:

- A munkaadók számára elsősorban a munkahelyi mennyiségi és minőségi elvárások felülvizsgálatát javasoljuk. A járványhelyzet megpróbáltatásai sok munkavállalót túlterheltek, az állandó időzavar sokukat kiegészítő fenyegeti. Az elvárások folyamatos magas szinten tartása, a hatékonyság rövid távú maximalizálása, a vállalatok számára hosszabb távon fontos munkavállalók elvesztéséhez vezethet.
- A munkavállalók számára is javasoljuk a munkával kapcsolatos vállalásaik felülvizsgálatát és a túlvállalás visszaszorítását. A kiegyensúlyozott stresszel való megküzdési stratégiák alkalmazása érdekében célszerű a rendszeres testmozgás életvitelszerű

alkalmazása, mely lehetőséget kínálhat a krónikus stressz, alulértékelttség és túlvállalás ördögi köréből való kitörésre.

**Irodalomjegyzék:**

1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.tv>, Letöltés ideje: 2021.07.05.
- American Psychology Association (2020). *Stress in America, A National Mental Health crisis*, Letöltés helye: <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2020/sia-mental-health-crisis.pdf>. Letöltés ideje: 2021.11.02
- Attar et al. (2021). *Evaluating the Moderating Role of Work-Life Balance on the Effect of Job Stress on Job Satisfaction*
- Carrell, A.B. (1991). Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, *Business Horizons, Elsevier*, (7-8) 39-48.
- Gilstrap, C.M. – Schall, S. & Gilstrap, C.A. (2019). Stress in international work: Stressors and coping strategies of RNGO international directors, *Communication Quarterly*, 67(5) 506-525, DOI: 10.1080/01463373.2019.1668441
- Howe, N. & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Knopf Doubleday Publishing Group.
- Juhász Á. (2002). *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*; Oktatási segédanyag, Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés, Budapest
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Kopp M. & Prékopa A. (2011). Ember-környezet játékmodell *Magyar Tudomány* (6) 665-677.
- Kopp M. (Szerk.) (2008). *Magyar lelkiállapot 2008*. Semmelweis Kiadó, Budapest
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*, Springer Publishing Company, New York
- Lazarus, R.S. (1993). *Coping theory and research: Past, Present and Future*. *American Psychologist*, 245-254.
- Lantos V. (2021). *Stressz és munkahelyi stressz vizsgálata a Covid19 pandémia idején*, BCE, Budapest
- Manojkrishnan C.G. & Aravind M. (2020). *Covid-19 Pandemic and its Impact on Labor Force, A New Model Based on Social Stress Theory and Prospect Theory* Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration
- Nistor K., Nistor A. & Stauder A. (2014). *A munkavállalók testi-lelki egészségének védelmében: A pszichoszociális kockázati tényezők ismertetése* In: Vincze J. & Tiszai G. (szerk.) *Emlékezünk orvosainkra*. Budapest: NDP Kiadó, pp. 83-96.
- Oláh A. (1996). *A megküzdés személyiség tényezői: A pszichológiai Immunrendszer és mérésének módszere*. Kézirat. ELTE, BTK.
- Petrika E. (2012). *Rendszeres testedzés hatása a mentális egészségre és az életminőségre fiatal felnőtteknél: depresszív tünetek, stressz és stresszkezelés összefüggéseinek empirikus vizsgálata*, Doktori Értekezés, Debreceni Egyetem
- Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M., Kőműves Zs., Pató G., Szűcs B. & Szabó Sz. (2021) *COVID-19 – koronavírus-válság: harmadik fázis, Kihívások és HR-válaszok*, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő
- Rezsőfi É. V. (2021) *A munkahelyi stressz és a testmozgás kapcsolatának vizsgálata a pályakezdők körében*. BCE, Budapest
- Sharon-David, H. & Tenenbaum, G. (2017). *The Effectiveness of Exercise Interventions on Coping with Stress: Research Synthesis, Studies in Sport Humanities*, Index Copernicus, Krakow, pp. 19-30.
- Selye J. (1976). *Stressz distressz nélkül*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Szabó Á. & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei, *Vezetéstudomány*, 50(2)
- Szilas R.F. (2011). *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság*. Doktori disszertáció. Budapesti Corvinus Egyetem

Szűcs L. & Zsédely, M. (2020). *Koronavírus: munkaszervezetet érintő és várható intézkedések, jogi keretek*, Tax & Legal Alert, PwC Magyarország, 622. <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/koronavirus-munkajog.html> 2021.11.14.

Szűcs L., Zsédely M.& Honyek, P. (2020). *Otthoni munkavégzés – hogyan készüljön rá a munkáltató és a munkavállaló?*, Tax & Legal Alert, PwC Magyarország, 623. <https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2020/otthoni-munkavegze,s.html> 2021.11.14.

Tóth A. & Kálmán B (2021). Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a Covid-19 jövedelmekre kifejtett hatásainak megoldásában, *Új Munkügyi Szemle*, 2(4). 2-17.

Tóth A. – Szabó Sz. – Kálmán B. & Poór J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektorokban a Covid-19 járvány következtében, *Új Munkügyi Szemle*, 2(1) 2-23.

Wemme, K.M. & Rosvall, M. (2004): Work related and non-work related stress in relation to low leisure time physical activity in a Swedish population, *Journal of Epidemiology & Community Health*, 59(5) 377-379.

Zsolnai L. (1994): Vállalati etika, *Vezetéstudomány* 13(3) 54-56.