

SEMMELWEIS EGYETEM
DOKTORI ISKOLA

Ph.D. értekezések

3482.

NÉMETHNÉ SCHUTZMANN RÉKA

Interdiszciplináris társadalomtudományok
című program

Programvezető: Dr. Pethesné Dávid Beáta, egyetemi tanár

Témavezető: Dr. Pethesné Dávid Beáta, egyetemi tanár

Számítanak a barátok? – A munkahelyi barátságok jelentősége a szociális intézményvezetők szakmai kapcsolathálózatában

Doktori értekezés

Némethné Schutzmann Réka

Semmelweis Egyetem Doktori Iskola
Mentális Egészségtudományi Tagozat



Témavezető:

Dr. Pethesné Dávid Beáta Ph.D., egyetemi tanár

Hivatalos bírálók: Dr. Győri Ágnes Ph.D., tudományos főmunkatárs

Dr. Feith Helga Judit Ph.D., főiskolai tanár

Komplex vizsga szakmai bizottság:

Elnök: Dr. Vingender István Ph.D., főiskolai tanár

Tagok: Dr. Czibere Ibolya Ph.D., egyetemi tanár

Dr. Túri Ibolya Ph.D., főiskolai tanár

Dr. Zsembéry Ákos Ph.D., egyetemi docens

Budapest
2026

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	4
1.1. A munkahelyi jóllét erőforrás-alapú megközelítése: a JD–R modell.....	7
1.2. A vezetői munka követelmény profilja	10
1.2.1. A mennyiségi követelmények	11
1.2.2. Az érzelmi terhelés	12
1.2.3. A szerepkonfliktus.....	13
1.2.4. A munka-család konfliktus.....	14
1.2.5. Az ágazati jellegzetességek mint strukturális terhelés	16
1.3. A társas erőforrások és kapcsolathálózati perspektíva	18
1.3.1. A munkahelyi barátságok, mint társas erőforrások	20
1.4. Stressz és kiégés a vezetői munkában	25
1.5. Elméleti összehangolás.....	29
2. CÉLKITŰZÉSEK	30
3. MÓDSZEREK	33
3.1. Adatgyűjtés.....	33
3.1.1. Adatfelvétel	33
3.1.2. Elemszámbecslés és elemzési minta.....	33
3.2. Kérdőív	34
3.3. A minta leírása.....	35
3.4. Az elemzésbe bevont skálák és változók.....	36
3.5. A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) kérdőív bemutatása	37
3.6. A szakmai bizalmas kapcsolathálózatok és a munkahelyi barátságok mérésére szolgáló változók és mérőeszközök bemutatása	39
3.7. Előkészítő statisztikai elemzések.....	40
3.8. Moderált mediációs elemzés a PROCESS makró 59-es modelljével.....	40
4. EREDMÉNYEK	43
4.1. A mintát leíró változók kapcsolata	43
4.2. A modellek változóinak leíró statisztikái és korrelációs vizsgálatai	43
4.2.1. A prediktor változók leíró statisztikái	44
4.2.2. A mediátor változó leíró statisztikái.....	45
4.3. A moderátor változó leíró statisztikái.....	45
4.4. A kimeneti változó leíró statisztikái	47

4.5.	A modellek változóinak korrelációs vizsgálata	47
4.6.	A moderált mediációs modellek eredményei	49
4.6.1.	A mennyiségi követelmények, a stressz és a kiégés kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának moderáló szerepével	49
4.6.2.	Az érzelmi terhelés, a stressz és a kiégés kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának moderáló szerepével.....	52
4.6.3.	A szerepkonfliktus, a stressz és a kiégés kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának moderáló szerepével.....	55
4.6.4.	A munka-család konfliktus, a stressz és a kiégés kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának moderáló szerepével.....	57
4.7.	A moderált mediációs eredmények összefoglalása	61
5.	MEGBESZÉLÉS.....	63
5.1.	A vizsgálati eredmények értelmezésének keretei	63
5.2.	A kutatás célkitűzéseinek értékelése	65
5.2.1.	A hipotézisek teljesülésének vizsgálata.....	65
5.2.2.	A kutatási kérdések értelmezése.....	76
5.3.	Gyakorlati implikációk és javaslatok	83
5.4.	A kutatás korlátai és a továbblépés irányai	85
6.	KÖVETKEZTETÉSEK	89
7.	ÖSSZEFOGLALÁS.....	90
8.	IRODALOMJEGYZÉK.....	92
9.	SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	111
10.	KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS	112

Rövidítések jegyzéke

COPSOQ-II	The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire, COPSOQ-II (Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II)
COR	Conservation of Resources, Erőforrás Megőrzés elmélete
CDN	Core Discussion Network, Bizalmas kapcsolathálózat
JD–R	Job Demands – Resources model, Munkahelyi Követelmények és Erőforrások modellje
KSH	Központi Statisztikai Hivatal
pCDN	Professional Core Discussion Network, Szakmai bizalmas kapcsolathálózat
SNA	Social Network Analysis
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (SPSS programcsomag)
WHI	Work-Home Interference model, Munka-Magánélet Interferencia modell
WHO	World Health Organization, Egészségügyi Világszervezet

1. BEVEZETÉS

A szociális ágazatban végzett vezetői és segítő munka tartós pszichés és érzelmi megterheléssel, folyamatos felelősségvállalással, valamint gyakran erőforráshiányos szervezeti környezetben zajló döntéshozatallal jár, ami a stressz magasabb szintjével és a kiégés nagyobb kockázatával járhat együtt (Lloyd et al., 2002; Giménez-Bertomeu et al., 2024). Hazai kutatások szerint a szociális ágazatot tartós erőforráshiány, túlterheltség, alacsony anyagi és szakmai megbecsültség és jelentős pszichoszociális kockázatok jellemzik, amelyekhez szakmaspecifikus terhek is társulnak (Berger, 2019; Husz et al., 2020; Czibere & Mester, 2020; Nistor et al., 2021; Győri & Perpék, 2021, 2022; Győri & Ádám, 2024; Győri, Balogh, Ádám, & Perpék, 2025). A magyar humán szolgáltatási foglalkozásokra irányuló összehasonlító elemzés szerint az egészségügyi, szociális és oktatási területen dolgozók nagyobb mértékben vannak kitéve mentális egészségkockázatoknak, mint más humán szolgáltatási foglalkozások munkavállalói, és a kliensekkel, betegekkel vagy gyermekekkel kapcsolatos problémák különösen fontos stresszorként jelennek meg (Győri, Balogh, Ádám, & Perpék, 2025). Európai összehasonlításban a humán szolgáltatási foglalkozások mentális kockázatai szintén kiemelték, a közép és kelet európai szociális ellátásban pedig a nehéz kliensekkel való munka jelenik meg a legfontosabb kockázati mintázatok között (Győri, Perpék, & Ádám, 2025).

A kiégés értelmezéséhez több elméleti megközelítés áll rendelkezésre, ezek közül a Munkahelyi Követelmények és Erőforrások Modellje (Job Demand Resources Model, JD–R) a munkakövetelmények, az erőforrások, a stressz és a kiégés összefüggéseit egységes keretben ragadja meg (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). A modell egyik fontos hozadéka, hogy lehetővé teszi a társadalmi és szervezeti eredetű terhelések, valamint az egyéni pszichés folyamatok összekapcsolt értelmezését. A szociális ágazat vizsgálatához a JD–R megközelítés jól illeszthető, mivel ezen a területen a munkaterhelések a kliensek nehéz élethelyzetéből, a szervezeti működés hiányosságaiból, az elégtelen vezetői támogatásból, a gyenge infrastrukturális feltételekből és a munka és magánélet közötti feszültségekből is eredhetnek (Győri & Perpék, 2022; Győri & Ádám, 2024). Ezek a tényezők az egyéni jóllét szintjén jelennek meg, és összefügghetnek a stressz és a kiégés magasabb szintjével.

A dolgozat JD–R modellen belül kifejezetten az egészségkárosodási folyamatra összpontosít, vagyis arra, hogy a munkakövetelmények miként kapcsolódnak a megélt stresszhez és a kiégéshez szociális intézményvezetők körében.

A JD–R értelmezési keretében a szervezeti és az egyéni kimenetek az erőforrások és a terhelések egyensúlya mentén alakulnak (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). A hazai szociális ágazatban azonban ez az egyensúly tartósan kedvezőtlen irányba tolódott (Bugarszki, 2014; Kozma, 2020). A szervezeti és materiális erőforrások hiánya, a túlterheltség, az alacsony megbecsültség és a korlátozott szakmai mozgástér olyan működési környezetet eredményez, amely kevésbé támogatja a jóllét fenntartását, és inkább a stressz felhalmozódásával járhat együtt.

Ebben a közegben a társas erőforrások jelentősége felértékelődik, mivel az együtt dolgozó személyek nem csupán a munkaszervezés elemei, hanem a stressz megélésének és feldolgozásának aktív alakítói is. A társas erőforrások érzelmi támogatást, értelmezési keretet és megküzdési lehetőségeket közvetíthetnek, így összefügghetnek a munkakövetelmények pszichés következményeivel és a jóllét alakulásával. (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014).

A társas erőforrások egyik sajátos formája a munkahelyi barátság (Yan et al., 2021), amely régóta a munkahelyi működést vizsgáló kutatások fókuszában áll. E kapcsolatokat egyszerre illeszkednek az emberi együttlét természetes dinamikájához, és állnak feszültségben a munkahely formális, instrumentális logikájával (Rumens, 2016). A munkahelyi barátságok erősíthetik a bizalmat, a támogatást, a munkahelyi elégedettséget és a jóllétet, ugyanakkor szerepkonfliktusok, határproblémák, részrehajlásérzet és szervezeti feszültségek forrásai is lehetnek (Zarankin & Kunkel, 2019; Nielsen et al., 2000; Sias et al., 2003; Colbert et al., 2016). A szakirodalom ugyanakkor arra utal, hogy megfelelő feltételek mellett e kapcsolatok a stresszkezelés és a szervezeti kimenetek szempontjából is jelentős társas erőforrássá válhatnak (Methot et al., 2016).

Noha a munkahelyi barátságok szerepét több nemzetközi vizsgálat is elemezte (többek között Berman et al., 2002; Colbert et al., 2016; Methot et al., 2016; Zarankin & Kunkel, 2019; Yan et al., 2021), továbbra is kevésbé ismert, hogy vezetői mintán, a munkakövetelmények, a stressz és a kiégés összefüggésrendszerében milyen szerepet töltenek be, főként akkor, ha nem pusztán jelenlétüket, hanem kapcsolathálózati

beágyazottságukat is figyelembe vesszük. A dolgozat erre a kutatási hiányra reflektál, amikor a JD–R modellt kapcsolathálózati szemlélettel egészíti ki.

A vezetői fókuszú vizsgálatok többnyire a vezetői és baráti szerepek közötti feszültségekre, valamint a vezető és beosztott kapcsolat, illetve a személyes barátság elhatárolására összpontosítanak (Unsworth et al., 2018; Afota et al., 2024). A kiegészőre vonatkozó empirikus vizsgálatok pedig jellemzően a közvetlen klienskapcsolatban dolgozó szakemberekre vagy általános munkavállalói mintákra irányulnak, miközben a vezetői szerephez kapcsolódó pszichoszociális sajátosságokról jóval kevesebb eredmény áll rendelkezésre (Maslach & Leiter, 2016; Győri & Perpék, 2022). Mindezek alapján továbbra is kevésbé feltárt kérdés, hogy a munkahelyi barátságok protektív szerepével kapcsolatos összefüggések miként értelmezhetők a munkakövetelmények, a megélt stressz és a kiegésző összefüggésrendszerében, kifejezetten vezetői mintán.

A munkahelyi barátságok protektív szerepének vizsgálata közben a disszertáció a JD–R modell egészségkárosodási folyamatára fókuszál, vagyis arra, hogy a munkakövetelmények miként kapcsolódnak a megélt stresszhez és a kiegészőhöz, valamint, hogy a munkahelyi barátságok ebben a folyamatban milyen szerepet tölthetnek be. A hazai szociális ágazatra vonatkozó kutatások is megerősítik, hogy a munkafeltételek, a kiegésző, a munkahelyi bevonódás és a kilépési szándék szoros összefüggésben állnak egymással, ezért a JD–R keret alkalmazása ebben a szakmai közegben indokolt (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017; Győri & Ádám, 2024).

A munkahelyi barátságok vezetői szerepben is megjelenhetnek a jólléttel összefüggő kapcsolati erőforrásként, és együtt járhatnak a munkakövetelmények kedvezőtlen pszichés következményeinek mérsékeltebb megjelenésével. Lehetséges védő szerepük ugyanakkor pontosabban ragadható meg, ha nem általános társas támogatásként, hanem kapcsolathálózati beágyazottságukban tekintünk rájuk (Methot et al., 2016; Borgatti & Cross, 2003; Burt, 1992; Bakker & Demerouti, 2017).

A kapcsolathálózati megközelítés szerint a munkahelyi barátságok hatása nem pusztán jelenlétüktől függ, hanem attól is, hogy milyen szerkezetű és minőségű szakmai bizalmas kapcsolathálóban jelennek meg (Borgatti & Cross, 2003; Burt, 1992). Ez a perspektíva jól illeszkedik a JD–R modell logikájához, amely szerint az erőforrások hatását nemcsak azok megléte, hanem az azokhoz való hozzáférés módja és mértéke is alakítja (Halbesleben, 2006; Bakker & Demerouti, 2017). Magyar társadalmi kontextusban ezt

hazai kapcsolathálózati kutatások is alátámasztják. A rendszerváltás utáni kapcsolati mintázatok átalakulásával a bizalmi és támogató hálózatokban a rokoni kapcsolatok súlya csökkent, míg a nem rokoni, köztük a munkahelyi kapcsolatok szerepe megnőtt (Utasi, 1990; Albert & Dávid, 2012). A munkahelyi barátságok ezért nemcsak a szakmai együttműködéshez, hanem a személyes támogatás fenntartásához is hozzájárulhatnak. A szociális szektorban ez releváns, mivel a munkavégzés érzelmi intenzitása, a szakmai szerepek összetettsége és a vezetői felelősség egyaránt formálja a kapcsolati környezetet. A disszertáció a munkahelyi barátságok szerepét vizsgálja a munkakövetelmények, a megélt stressz és a kiégés összefüggésrendszerében szociális intézményvezetők körében. A kutatás a JD–R modell elméleti keretére épül, amelyet kapcsolathálózati megközelítéssel egészít ki. Központjában a munkahelyi barátságok lehetséges protektív szerepe áll a vezetői stresszfolyamatokban, valamint vezetői jelentőségük pontosabb megértése.

1.1.A munkahelyi jóllét erőforrás-alapú megközelítése: a JD–R modell

A munkahely működése összetett folyamat, amelyben az egyéni, csoportos és szervezeti tényezők kölcsönhatása határozza meg a munkavállalói jóllétet (Cox & Griffiths, 1995). A munkahelyi jóllét a pszichoszociális egészség és a munkával való elégedettség együttes mutatója, amely az egyén és a munkahelyi környezet közötti kölcsönhatások minőségén alapul (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2014; Bakker & Demerouti, 2017). A foglalkozáslelektanban a jóllét dinamikus állapotként értelmezhető, amelyben a munkavállaló képes megküzdni a munkakövetelményekkel, optimálisan használja erőforrásait, és értelmes kapcsolatot él meg munkájával (Schaufeli, 2017; Bakker, 2024). A munkahelyi jóllét természetének megértéséhez az erőforrás-alapú megközelítés áttekinthető keretet ad, megmutatja, hogyan formálják a rendelkezésre álló erőforrások a terhelést és a mentális állapot alakulását. A megközelítés alapjai a Conservation of Resources (COR) elmülethez (Hobfoll, 1989, 2011) vezethetők vissza, amely szerint az emberek alapvető törekvése erőforrásaik megőrzése, gyarapítása és védelme. Amennyiben ezek az erőforrások veszélybe kerülnek, elvesznek, vagy a befektetett energia nem térül meg, az stresszel és hosszabb távon kiégéssel járhat együtt (Buchwald & Hobfoll, 2004).

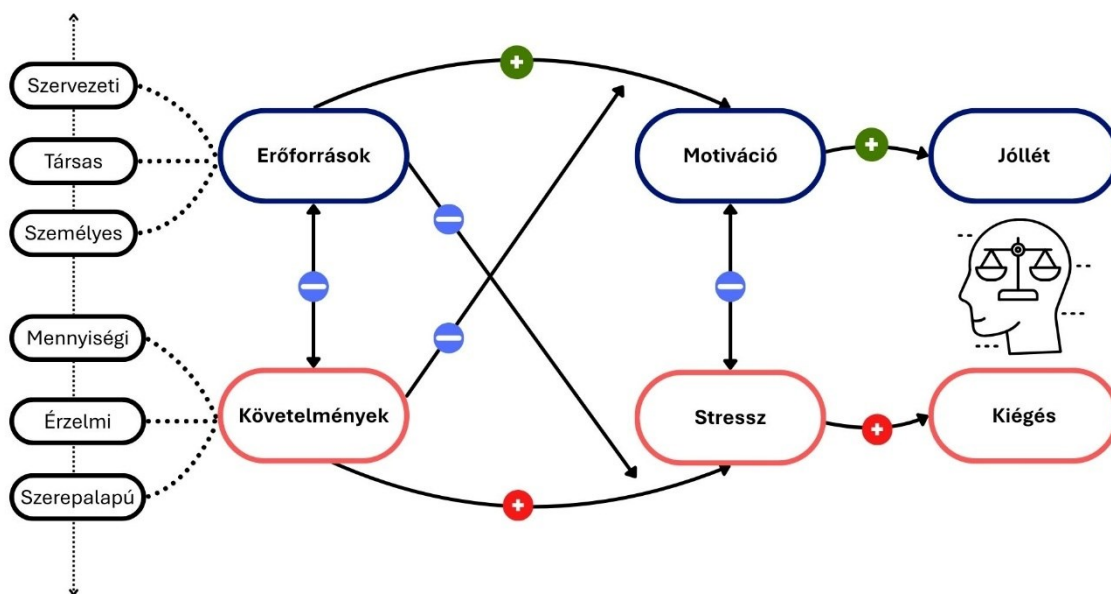
A munkahelyi jóllét és kiégés erőforrás-alapú megközelítésének széleskörben elterjedt megközelítése a Munkahelyi Követelmények és Erőforrások Modellje (Job Demand–

Resources Model; JD–R) (Bakker & Demerouti, 2007, 2017; Bakker & Vries, 2021; Schaufeli, 2017). A JD–R modell értelmezésében a munkahely összetett rendszerében a munkakövetelmények és a rendelkezésre álló erőforrások dinamikus egyensúlya alakítja a munkahelyi életet (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017).

A munkakövetelmények (job demands) fizikai, kognitív, érzelmi, szociális vagy szervezeti tényezők, amelyek tartós erőfeszítést igényelnek, és túlzott mértékben stresszhez, kimerüléshez vagy kiégéshez vezethetnek (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2014). Ide tartozik például a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés és a munka-család konfliktus (Bakker & Geurts, 2004). A munkahelyi erőforrások (job resources) pedig azok a tényezők, melyek elősegítik a célok elérését, csökkentik a követelmények negatív hatását, vagy támogatják a személyes fejlődést és munkahelyi elköteleződést (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017). Ilyenek lehetnek a döntési autonómia, társas támogatás, bizalom, az érzelmi intelligencia vagy a minőségi munkahelyi kapcsolatok (Halbesleben, 2006; Bakker & Demerouti, 2017). Az erőforrások jelenléte nemcsak védőfunkciót tölt be, hanem önállóan is hozzájárul a jóllét és a bevonódás fenntartásához (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007; Hakanen et al., 2006).

A JD–R modell hangsúlyozza, hogy az erőforrások kontextusba ágyazottan működnek. Elérhetőségük és hatásuk nagymértékben függ attól a munkakörnyezettől, amelyben az egyén dolgozik, valamint attól, hogy az adott erőforrás milyen formában válik hozzáférhetővé (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Ez különösen igaz azokra az erőforrásokra, amelyek interperszonális folyamatokon keresztül működnek. A társas támogatás, a bizalom és az informális segítség nem pusztán tartalmuk révén fejtenek ki hatást, hanem azon keresztül is, hogy az egyén milyen kapcsolati környezetben fér hozzájuk (Halbesleben, 2006; Bakker & Demerouti, 2017).

A JD–R modell két párhuzamosan működő folyamatként tekint a munkahelyi dinamikára: 1) az egészségkárosodási folyamatban a túlzott követelmények tartós stresszt és kimerülést idéznek elő, ami hosszú távon kiégéshez és mentális egészség romlásával járhat együtt; 2) a motivációs folyamatban az erőforrások növelik a teljesítményt, elköteleződést és pszichoszociális jóllétet (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007) (1. ábra).



1. ábra: Az erőforrások és munkakövetelmények motivációs és egészségromboló hatásmechanizmusainak integrált szemléltetése, a JD-R modell értelmezésében. Forrás: Saját szerkesztés a JD-R modell klasszikus és kiterjesztett értelmezései alapján (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017).

A JD-R modell előnye a rugalmasság és a munkakör-specifikus alkalmazhatóság, figyelembe véve a követelmény-erőforrás profilt (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014; Schaufeli, 2017).

A szociális ellátórendszerben és vezetői munkakörökben ez a profil általában magas érzelmi és kapcsolati terheléssel, valamint nagyfokú felelősséggel jár (Lloyd et al., 2002; Kinman & Grant, 2011). Vezetői pozíciókban a munkahelyi jóllétet meghatározó tényezők között kiemelt szerepük van a társas erőforrásoknak, amelyek a JD-R modellben a szociális működés egyik központi elemeként jelennek meg (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017). A társas erőforrások tompítják a munkahelyi követelmények negatív hatásait, elősegítve a pszichológiai biztonság, érzelmi stabilitás és elköteleződés fenntartását (Cohen & Wills, 1985; Halbesleben, 2006; Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006; Methot et al., 2016).

A JD-R modell hazai szociális ágazati alkalmazhatóságát erősítik azok a kutatások, amelyek a kedvezőtlen munkafeltételeket, a szakmaspecifikus klienshelyzeteket, a terepmunka nehézségeit, valamint a kiegészítést és a kilépési vagy mobilitási szándékot egymással összefüggő munkahelyi kimenetekként vizsgálják (Győri & Perpék, 2021, 2022, 2025; Győri & Ádám, 2024).

1.2.A vezetői munka követelmény profilja

A JD–R modell értelmezésében a vezetői pozíciók a munkakövetelmények és erőforrások összetett konfigurációjával jellemezhetők. A vezetői munkában a döntéshozatali felelősség, a beosztottakkal való kapcsolattartás és a szervezeti elvárások egyidejű jelenléte magas kognitív és érzelmi terheléssel jár (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). A vezetői szerep ezért tipikusan a high-demand–high-resource kategóriába sorolható, azaz a túlzott követelmények magasabb stresszkockázattal járhatnak együtt, míg a gazdag erőforrás-környezet kedvezőbb megküzdési potenciállal társulhat (Hakanen & Bakker, 2017).

A kutatásban vizsgált munkakövetelmények azok közül a munkatényezők közül kerültek kiválasztásra, amelyek a JD–R modell elméleti keretében és a nemzetközi szakirodalomban a vezetői pozíciók szempontjából leggyakrabban azonosított stresszforrások közé tartoznak. A modell empirikus alkalmazásai következetesen rámutatnak arra, hogy a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka-család konfliktus a legjellemzőbb, kiégéssel összefüggő munkakövetelmények közé sorolhatók. (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

A JD–R modell alkalmazása során gyakori megközelítés a munkakövetelmények tematikus vagy funkcionális kategorizálása. Egyes szerzők például a követelményeket kihívást jelentő (challenge) és hátrányos (hindrance) típusokként különítik el (Crawford, LePine, & Rich, 2010; Bakker & Sanz-Vergel, 2013), más megközelítések pedig a követelmények természetére, például kognitív, emocionális vagy fizikai jellegére építik fel a csoportosításukat (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Dolgozatomban a kiégés szempontjából leggyakoribb munkahelyi terheléseket három tematikus csoportba sorolom: mennyiségi követelmények (kvantitatív terhelés), emocionális követelmények (érzelmi terhelés), valamint szerepalapú követelmények (szerepkonfliktus és munka-család konfliktus).

A vezetői szerepekre irányuló kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy a fenti tényezők relevánsak a döntéshozatal, a felelősségvállalás és az érzelmi szabályozás fokozott igénybevételével jellemezhető munkakörökben (Skakon et al., 2010; Hakanen & Bakker, 2017; Kozák et al., 2025).

Bár a hazai empirikus előzmények többsége közvetlen klienskapcsolatban dolgozó szociális szakemberekre irányul, eredményeik fontos ágazati háttérrel adnak a vezetői követelményprofil értelmezéséhez. Ezek alapján a szociális munkában a klienshelyzetek nehézségei, a terepmunka, a szerepelvárások ütközése, az erőforráshiányos munkakörnyezet és az alacsony megbecsültség egyaránt olyan terhelési elemek, amelyek a stressz, a kiegész és a kilépési szándék magasabb szintjével függhetnek össze (Győri & Perpék, 2021, 2022, 2025; Győri & Ádám, 2024).

1.2.1. A mennyiségi követelmények

A mennyiségi követelmények a munkavégzés azon tényezőit foglalja magába, amelyek a munkamennyiségre és az idői nyomásra vonatkoznak, és amelyek fizikai vagy pszichológiai erőfeszítést kívánnak meg a munkavállalótól (Van Veldhoven, 2013). A hétköznapi nyelvhasználatban a mennyiségi követelményekhez hasonló kifejezések a munkanyomás, a leterheltség vagy a feladatmennyiség, amelyek egyaránt a munka intenzitására és mennyiségére utalnak (Bowling & Kirkendall, 2012).

Van Veldhoven (2013, p. 121.) megfogalmazásában a mennyiségi munkakövetelmények *„a munkakörnyezet azon elemei, amelyek a végzendő munka mennyiségére és sebességére vonatkoznak, és fizikai és/vagy pszichológiai erőfeszítést igényelnek.”*

A mennyiségi követelmények mértéke jelentősen különbözhet az egyes munkakörök és ágazatok között. Bár bizonyos szintű teljesítménykényszer és időnyomás a legtöbb munkatevékenység természetes velejárója, a túlzott követelmények tartós stresszel, kimerüléssel és kiegészel járhatnak együtt, főként akkor, ha a dolgozó nem rendelkezik elegendő erőforrással a rá háruló terhek kezelésére (Mette et al., 2018; Montgomery et al., 2006).

A mennyiségi követelményeket egyszerre alakítják külső és belső szervezeti tényezők. A külső környezetben a gazdasági bizonytalanság, a munkaerőpiaci átalakulások vagy a szervezeti változások együtt járhatnak a megélt terhelés erősebb megjelenésével, míg a belső tényezők, mint például a vezetési stílus, az erőforrások elosztása vagy a munkaszervezés módja, a munkateher szubjektív észlelésével állnak összefüggésben (Van Veldhoven, 2013).

A JD–R modellben a mennyiségi követelmények a munkakövetelmények egyik legjelentősebb formája, amelynek túlzottan magas szintje az egészségkárosító folyamatokkal hozható összefüggésbe (Bakker & Demerouti, 2017) valamint tartósan

magas szinten alacsonyabb munkavállalói elégedettséggel és magasabb fluktuációs kockázattal járhat együtt (Bowling & Kirkendall, 2012). Természetesen a mennyiségi követelmények nem minden esetben károsak, ugyanis mérsékelt szinten együtt járnak a motiváció emelkedésével, a szervezeti tanulás erősödésével és bevonódás javulásával (Van Veldhoven, 2013).

A vezetői munkakörökben a mennyiségi követelmények erőteljesen érvényesülhetnek. A döntéshozatali helyzetek és az adminisztratív feladatok nagy mennyisége, a határidők szorítása és az állandó elérhetőség elvárása fokozott kognitív és érzelmi igénybevételt jelent (Schaufeli & Taris, 2014). A mennyiségi követelmények tartós fennállása összefügg a kiégés kockázatának emelkedésével, ami nemcsak az egyéni jóllétet, hanem a szervezeti hatékonyságot is kedvezőtlenül alakíthatja (Schaufeli et al., 2017; Salvagioni et al., 2017; Kumar & Narula, 2021). A vezetői munkakörökben ez a folyamat összetett, hiszen a vezetők egyszerre viselik a teljesítményelvárások terhét és az erőforrások elosztásának felelősségét, ami összefügg a pszichoszociális sérülékenységgel (Brooks et al., 2023; Parent-Lamarche & Biron, 2022).

1.2.2. Az érzelmi terhelés

A segítő szakmákban a munkavégzésben folyamatosan jelen van az érzelmi dimenzió, hiszen a mindennapi feladatok gyakran mások érzéseinek, szenvedésének és szükségleteinek kezelését is magukban foglalják (Bailey, 2021, Bhatt, 2024; Jooste & Coetzee, 2022; Shapiro, 2023; Mák, 2021). Ezek a helyzetek fokozott és tudatos érzelmi jelenlétet, valamint önszabályozást kívánnak meg a dolgozóktól, ami az érzelmi terhelés egyik legjellemzőbb formája (Demerouti et al., 2001). A szociális ellátás, az egészségügy és az oktatás területén dolgozók számára az érzelmileg megterhelő helyzetek a mindennapi munka természetes velejárói, így az érzelmi követelmények e munkakörök alapvető részét képezik (Aiello & Tesi, 2017; Geisler, Berthelsen, & Hakanen, 2019). Az érzelmi munka nemcsak a feladatok kognitív vagy technikai aspektusait érinti, hanem a személyes kapcsolatokban megnyilvánuló empátiát, önkontrollt és pszichés jelenlétet is (Côté & Morgan, 2002; Reh & Scheibe, 2025).

A JD–R modell értelmezésében az érzelmi követelmények hatása nagymértékben attól függ, hogy az egyén milyen személyes és szervezeti erőforrásokkal rendelkezik. Erőforráshiány esetén az érzelmi terhelés stresszel, kimerüléssel és kiégéssel járhat együtt, míg támogató szervezeti környezetben és megfelelő érzelmi kompetenciák mellett

hozzájárulhat a bevonódáshoz, az elégedettséghez és a szakmai fejlődéshez (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Sanz-Vergel, 2013; Xanthopoulou et al., 2007). A kedvezőtlen hatások főként akkor jelentkeznek, amikor a dolgozók nincsenek felkészülve az érzelmileg intenzív helyzetek kezelésére, illetve, ha a szervezet nem biztosít számukra megfelelő érzelmi és szakmai támogatást (Geisler et al., 2019; Schaufeli & Taris, 2014). Megfelelő erőforrások megléte esetén a segítő szakmákban dolgozók az érzelmi terhelést pozitív tapasztalatként is megélhetik, főként akkor, ha munkájukban értelmet és hatékonyságérzetet találnak (Aiello & Tesi, 2017; Reh & Scheibe, 2025).

Wittmers és Maier (2023) szerint az olyan hagyományos munkahelyi erőforrások, mint az autonómia vagy a fizikai munkakörülmények, önmagukban nem elegendők az érzelmi követelmények kezeléséhez. A segítő és vezetői munkakörökben ugyanis speciális, interszónális és pszichológiai támogatási formákra is szükség van. Az érzelmi terhelés tehát olyan összetett munkakövetelmény, amely az egyéni erőforrások minőségétől és a szervezeti támogatás szintjétől függően társulhat stresszterheléssel, vagy kedvezőbb körülmények között a bevonódással is összefügghet. A vezetői szerepben az érzelmi terhelés hatványozottan jelentkezhet, hiszen a vezetők nemcsak saját érzelmi reakcióikat szabályozzák, hanem beosztottaik, klienseik és fenntartóik érzelmi állapotaira is reflektálniuk kell (Kinman & Grant, 2011; Brotheridge & Grandey, 2002). A szociális ágazatban végzett vezetői munka érzelmi terhei pedig gyakran morális dilemmákkal, értékkonfliktusokkal és a munkatársak érzelmi szükségleteivel is összefonódnak.

1.2.3. A szerepkonfliktus

A munkahelyi szerepek világos meghatározása alapvető feltétele a szervezet hatékony működésének. Ha azonban a dolgozót egyszerre több, egymásnak ellentmondó elvárás éri, a feladatok és felelősségi körök között feszültség alakulhat ki. Ezt a helyzetet nevezzük szerepkonfliktusnak, amely a munkavégzés egyik leggyakoribb pszichoszociális követelményeként jelenik meg (Rizzo et al., 1970). Szerepkonfliktus forrása lehet például a vezetői utasítások, a szervezeti szabályok és a szakmai értékek ütközése, vagy például az olyan helyzet, amikor a dolgozó eltérő szerepelvárásoknak próbál egyszerre megfelelni a hatékonyság és az empátia, vagy a lojalitás és a szakmai autonómia között egyensúlyozva.

A JD–R modell értelmezésében a szerepkonfliktus olyan munkakövetelmény, amely tartós pszichológiai erőfeszítést és kognitív önszabályozást kíván, miközben kevés

lehetőséget ad a helyzet feletti kontroll gyakorlására (Bakker & Demerouti, 2007). A konfliktushelyzetben a dolgozónak folyamatosan mérlegelnie kell az egymással versengő elvárásokat, és ez erőforrásokat von el tőle, illetve hosszabb távon kimerüléssel járhat együtt (Taris et al., 2005). A szerepkonfliktus ezért a JD–R modell egészségkárosító folyamatának egyik legjellemzőbb eleme, mivel a tartósan fennálló ellentmondások megbontják az egyensúlyt a követelmények és az erőforrások között, ami fokozott stresszt, motivációvesztést és kiégést eredményezhet (Karasek & Theorell, 1990; Schaufeli & Taris, 2014).

Ahogy az érzelmi terhelés, úgy a munkakör sajátosságaiból fakadóan a szerepkonfliktus is összetett formában jelenik meg a vezetők esetében. A vezetők egyszerre tartoznak felelősséggel a szervezet stratégiai céljai, a munkatársak igényei és a fenntartói elvárások iránt, miközben e három szint sokszor eltérő logikát követ. A szociális szektorban ez a többirányú elvárásrendszer jellegzetes, hiszen a szakmai, gazdálkodási és etikai szempontok közötti egyensúly fenntartása folyamatos erőfeszítést igényel. A vezetői pozíció így sajátos pszichoszociális kitettséggel jár, mivel a döntéshozatal során a vezető lojalitási dilemmákat, felelősségnyomást és hatalmi korlátokat él meg. A szerepkonfliktus tehát szociális ágazati kontextusban nem pusztán operatív zavar vagy szervezeti diszfunkció eredménye, hanem a vezetői munka szerkezeti jellemzője, amely a megfelelő szervezeti támogatás hiányában az egyik legjelentősebb stresszforrással összefüggő tényezőként jelenhet meg (Eatough et al., 2011; Schaufeli & Taris, 2014).

1.2.4. A munka-család konfliktus

A munkavégzés és a családi élet közötti egyensúlyozás nehézségeit szinte kivétel nélkül minden dolgozó megéli. A munka-család konfliktus a szerepkonfliktus egyik sajátos formájaként, interszerep-konfliktusként értelmezve (Kahn et al., 1964), Greenhaus és Beutell (1985) által „olyan szerepek közötti konfliktusként” definiált, „amelyben a munkából és a családból fakadó nyomás kölcsönösen összeegyeztethetetlen; az egyik szerepben való részvétel megnehezíti a másikban való részvételt” (p. 77). A szerzők három fő formáját különböztetik meg: az időalapú, a feszültségalapú és a viselkedésalapú konfliktust. A konfliktus tehát megjelenhet akkor is, amikor a munkahelyi feladatok elvégzése időt, energiát és pszichés kapacitást von el a családi szerepek betöltésétől, és

akkor is, amikor a családi kötelezettségek és elvárások vonnak el erőforrást a munkavégzés terhére (Brough & O'Driscoll, 2005).

A JD–R modell értelmezésében a munka-család konfliktus az egyéni erőforrások kimerülésével összefüggő, egészségkárosító mintázatok egyik jellemző eleme (Sarwar et al, 2021).

Bakker és Geurts (2004) a JD–R keretrendszerébe ágyazott munka–magánélet interferencia (Work–Home Interference, WHI) kettős folyamatmodelljében arra mutat rá, hogy a munka és a magánélet kapcsolata nem kizárólag negatív következményekkel járhat. A munka-magánélet kapcsolatnak pozitív kimenetei is lehetnek, és a pozitív kimenetek a munkahelyen és a magánéletben is megjelenhetnek. A modell szerint a munkakövetelmények (pl. túlterhelés, időnyomás) az egészségromlási folyamat részeként a kimerülés magasabb szintjével függenek össze, amely együttjár a negatív WHI-vel (a munka kedvezőtlen kapcsolatban áll az otthoni működéssel). Ezzel párhuzamosan a munkahelyi erőforrások (pl. támogatás, autonómia, fejlődési lehetőség) egy motivációs folyamatot indítanak el és együtt járnak az áramlatélmény (flow) erősödésével, ami a pozitív WHI-val mutat szoros összefüggést, vagyis azzal, hogy a munka kedvezően kapcsolódik a magánélet működéséhez. Hakanen és Bakker longitudinális kiégés kutatásuk alapján (2017) hangsúlyozzák, hogy a kiégés előzményeit nem lehet kizárólag a munkakörnyezettel magyarázni. Szerintük a kiégéshez kapcsolódó mintázatokat az egyéni és a társas kontextus együtt formálja, és a magánéleti terhelések éppúgy szerepet játszhatnak benne, mint a munkahelyi követelmények. A munka-család konfliktus változó bevonása a kutatásba ezt a szemléletet követi, mert a munka-család konfliktus bevonásával egy olyan tényező is vizsgálható, amely túlmutat a munkahely keretein, mégis szoros kapcsolatban áll a munkahelyi kimenetekkel.

A munka-család konfliktus bevonása az elemzésbe indokolt, mert szorosan kapcsolódik a társadalmi és kulturális környezethez, melynek jelentőségét a kiégés előzményeit vizsgáló kutatások sok esetben háttérben hagyják (Hakanen & Bakker, 2017, Starrin et al., 1990). Magyar kontextusban a társadalmi nézőpont komoly jelentőséggel bír, mert a munka és a család közötti terhek családon belüli megoszlása a nemek között tartós egyenlőtlenségeket mutat. A szociális ágazat humánerőforrás bázisa jellemzően női többségű (Czibere & Mester, 2020), ezért a nemi szerepekhez kötődő elvárások a mindennapi gyakorlatban gyakrabban járhatnak együtt a munka és a család közötti

feszültség erősebb megjelenésével. A posztszocialista országok sajátos gazdasági helyzete és társadalmi folyamatai szintén hozzájárulnak ehhez a mintázathoz (Kanjuo-Mrčela, 2025). A posztszocialista országokban ugyanis a női foglalkoztatás növekedését nem kísérte a családi szerepek újrendeződése, így a keresőmunka mellé sok esetben tartósan társul a háztartási és gondozási feladatok nagyobb része is, ami a kettős teher tapasztalatát erősíti (Gregor, 2008). A JD–R modell nézőpontjából ezek a társadalmi mintázatok a követelmények magasabb szintjével függenek össze, és együtt járnak a munka-család konfliktus magasabb szintjével, amely a stresszel és a kiégéssel is kapcsolatban áll. A magyar női munkavállalók kárára torzult strukturális mintázatot empirikus vizsgálatok is megerősítik. Ádám, Györffy és László (2009) magyar orvosnők körében végzett kutatása kimutatta, hogy a munka-család konfliktus szintje magasabb a női értelmiségi foglalkozásokban, és közvetlen kapcsolatban áll a munkahelyi elégedetlenséggel és a kiégés tüneteivel. A konfliktus gyakori azokban a hivatásokban, ahol az érzelmi elköteleződés, a gondoskodás és a másokért viselt felelősség a munkavégzés szerves része, ilyenek a szociális és egészségügyi területek, valamint ezek vezetői pozíciói.

A fentiekből fakadóan a munka-család konfliktus nem pusztán egyéni szinten értelmezhető megterhelés, hanem olyan társadalmi jelenség is, amely a szociális szektorban dolgozó vezető beosztású nők esetében láthatóvá teszi a családon belüli gondoskodási szerepek egyenlőtlenségét és az ágazati munkaterhelések összefonódását.

1.2.5. Az ágazati jellegzetességek mint strukturális terhelés

A magyar szociális ellátórendszer szerkezeti és intézményi jellemzői önmagukban is olyan környezeti tényezőket hordoznak, amelyek a JD–R modell értelmezésében strukturális vagy kontextuális terhelések kategóriájába sorolhatók. A krónikus munkaerőhiány, az alulfinanszírozottság, az adminisztratív túlterhelés, az elégtelen vezetői támogatás, a gyenge infrastruktúráis feltételek, valamint az alacsony anyagi és szakmai megbecsültség olyan rendszerszintű stresszforrások, amelyek a kiégéssel, a munkahelyi bevonódás csökkenésével és a kilépési szándékkal is összefüggésbe hozhatók (Kozma, 2020; Győri & Perpék, 2021, 2022, 2025; Győri & Ádám, 2024). A magyar humán szolgáltatási foglalkozások összehasonlító vizsgálata azt is jelzi, hogy az egészségügyi, szociális és oktatási foglalkozásokban dolgozók nagyobb mértékben

vannak kiteve mentális egészségkockázatoknak, mint más humán szolgáltatási foglalkozások munkavállalói (Győri, Balogh, Ádám, & Perpék, 2025).

A kutatás a JD–R modell értelmezését követi, tehát az egyéni követelmények és erőforrások vizsgálatára koncentrál. Az ágazati sajátosságok ezért nem empirikus változóként, hanem a kontextuális háttér részeként jelennek meg, olyan környezeti feltételekként, amelyek összefüggenek a munkahelyi követelmények intenzitásával és az erőforrások elérhetőségével. A JD–R modell tágabb értelmezésében ezek a tényezők a strukturális terhelések csoportjába tartoznak (Bakker & Demerouti, 2014; Schaufeli & Taris, 2014; Leka & Jain, 2010).

A szociális intézmények a szervezeti rendszerek ökológiai szemléletében összetett működési terepet képviselnek. A Bronfenbrenner-féle ökológiai rendszerelmélet (1979) értelmezésében a segítő munka többretegű kapcsolati környezetben zajló folyamat, amelyben az egyén, a szervezet és a tágabb társadalmi közeg kölcsönösen hatnak egymásra. A segítő munka jellegéből fakadóan nemcsak szakmai kompetenciákat, hanem magas érzelmi kitettséget és folyamatos pszichés készenlétet is megkövetel a dolgozóktól. Ez az érzelmi igénybevétel nemcsak egyéni, hanem szervezeti szinten is visszahat, mivel kapcsolatban áll a munkatársi kapcsolatok minőségével, a csoportmorállal és a szervezeti légkörrel (Lloyd et al., 2002). A vezetőkre tekinthetünk olyan csomópontokként, akik hidat képeznek a munkatársak, a szervezet és a fenntartói környezet között. Jólétük szoros összefüggésben áll a munkahelyi klímával és a szervezeti működés egészével (Skakon et al., 2010). A szociális vezető tehát a szakmai és operatív irányítás mellett érzelmi közvetítő és kapcsolatépítő szerepet is betölt a szervezetben, amely szorosan összefügg a bizalom, az együttműködés és a támogató szervezeti kultúra szintjével (McCormack & Cotter, 2013). Empirikus eredmények is alátámasztják a vezetői jóllét központi jelentőségét a szervezet számára. Kozák és munkatársai (2025) kimutatták, hogy a vezetők érzelmi intelligenciája és kiégése közötti kapcsolatban közvetítő szerepre utaló összefüggést mutatnak a munkahelyi környezet erőforrásai (workplace milieu resources). A magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők, hatékonyabban kezelik a stresszt, jobban felismerik munkatársaik érzelmi szükségleteit, és olyan pszichoszociális környezethez kapcsolódhatnak, amely erősebb bizalommal és alacsonyabb kiégési kockázattal jár együtt. A vezetői jóllét tehát nem pusztán egyéni tulajdonság, hanem kapcsolati és szervezeti funkció is, amelyben a

társas támogatás, az empátia és a bizalom kulcsfontosságú erőforrások (Goleman, 1998; Carmeli, 2003).

Az ágazati jellegzetességek megragadását nehezíti, hogy a magyar szociális ellátórendszerben dolgozókról rendelkezésre álló adatok szétagoltak (Talyigás & Hegyesi, 2014; Czibere & Mester, 2020; Györi & Perpék, 2025). A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) 2016-os foglalkozási presztízs-vizsgálata szerint a szociális gondozók 173 foglalkozás közül a 96. helyen állnak, miközben a „szociális munkás” önálló kategóriaként nem is szerepel a listán (KSH, 2018). A szakmai presztízs alacsony szintje, a gyenge szakmai monopólium és a szabályozás hiányosságai egyaránt összefüggenek a pálya sérülékenységevel és a szakmai identitás gyengeségével (Berger, 2019; Czibere & Mester, 2020; Erdős et al., 2020).

Az utóbbi években a szociális állam fokozatos visszahúzódása egyre erőteljesebb hatást gyakorol nemcsak az ágazat működésére és társadalmi megítélésére, hanem a benne dolgozók szakmai identitására is (Vida, 2024). A szakpolitikai diskurzusban megfigyelhető eltolódás a kollektív gondoskodás társadalmi felelősségétől a személyes felelősség irányába strukturális és szemléleti átrendeződést is jelez. Ennek szimbolikus kifejeződése a „szociális” fogalom háttérbe szorulása és a „gondoskodás” terminus térnyerése, ami a szociális segítő szakma határainak elmosódásával jár együtt.

Összességében a magyar szociális szektor strukturális sajátosságai, mint a finanszírozási bizonytalanság, a munkaerőhiány, az adminisztratív terhek, a gyenge szakmai autonómia és a presztízsvesztés, olyan rendszerszintű terheléseket jelentenek, amelyek a JD–R modell értelmezésében strukturális demands-ként értelmezhetők. Ezek a körülmények nemcsak a dolgozók, hanem a vezetők számára is tartós pszichoszociális megterhelést jelentenek, amelyek összefüggnek a munkahelyi stressz, a kiégés és a szervezeti jóllét alakulásával.

1.3.A társas erőforrások és kapcsolathálózati perspektíva

A munkahelyi követelmények pszichés következményei nemcsak a terhelések mértékétől, hanem az elérhető kapcsolati erőforrásoktól is függenek. A dolgozat ezért a társas erőforrásokat a JD–R modell és a kapcsolathálózati megközelítés összekapcsolásával tárgyalja. A JD–R modell értelmezésében a társas erőforrások olyan kapcsolati tényezők, amelyek segítik a megküzdést és enyhíthetik a munkakövetelmények kedvezőtlen pszichés következményeit (Bakker & Demerouti,

2017). A modellben ezek az erőforrások érzelmi, információs vagy instrumentális formában támogatják a dolgozókat a munkával járó követelmények kezelésében.

A társas erőforrások jelentősége nemcsak abban ragadható meg, hogy milyen támaszt közvetítenek, hanem abban is, hogy milyen kapcsolati közegben válnak elérhetővé. Ten Brummelhuis és Bakker (2012) szerint ezek az erőforrások kontextusba ágyazva vizsgálándók, mivel eleve kapcsolati viszonyokban válnak hozzáférhetővé. A kapcsolati beágyazottság biztosítja az erőforrások mobilizálásának lehetőségét. A kapcsolathálózati kutatások ugyanezt a logikát követik, amikor azt hangsúlyozzák, hogy az információhoz és a segítséghez való hozzáférés a hálózati pozíciótól és a kapcsolati mintázatoktól is függ (Burt, 1992). A JD–R modellben a társas erőforrások olyan tényezőkként jelennek meg, amelyek segítik a dolgozókat a munkával járó követelmények kezelésében (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2005). Az instrumentális kollegiális segítség együttjárást mutat a túlterhelés érzésének csökkenésével és a mindennapi megküzdés érzetének emelkedésével, míg a munkatársaktól kapott erőforrások összefüggenek a feladatok végrehajtásának javulásával és a munkaterhelés kimerítő hatásának mérséklődésével (Van der Doef & Maes, 1999; Bakker et al., 2007).

A JD–R modell és a kapcsolathálózati kutatások közötti egyik alapvető kapcsolódási pont az erőforrásokhoz való hozzáférés kérdése. A kapcsolathálózati kutatások arra mutatnak rá, hogy a munkavégzéshez szükséges erőforrások nem elszigetelten jelennek meg, hanem az egyén kapcsolati környezetében formálódnak. A tanácskérési és informális szakmai viszonyokat vizsgáló munkák következetesen hangsúlyozzák, hogy az erőforrások hozzáférhetősége a kapcsolati beágyazottságtól függ (Klein et al., 2004; Sparrowe et al., 2001; Burt, 1978, 1992). A JD–R modellt alkalmazó kutatások más kiindulópontból jutnak hasonló következtetésre, amikor a kapcsolatokban rejlő társas erőforrásokat a munkaterhelés kedvezőtlen hatásait mérséklő tényezőkként írják le (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2005; Bakker et al., 2005). A két megközelítés így közösen azt hangsúlyozza, hogy a társas erőforrás nemcsak önállóan ható tényező, hanem olyan kapcsolati közeg is, amelyben más erőforrások is elérhetővé válnak.

A dolgozat ezt a szemléletet a vezetői működés vizsgálatára alkalmazza. A vezetők döntései és értelmezési folyamatai gyakran nem elszigetelten alakulnak, hanem olyan szűk szakmai körökben, amelyekre magas bizalmi szint és gyors információáramlás jellemző. Ezt a jelenséget a kapcsolathálózati irodalom a *core discussion network*

fogalmával írja le, amely azoknak a személyeknek a körét jelöli, akiktől az egyén a számára fontos kérdésekben tanácsot kér (Marsden, 1987). A munkahelyi kapcsolathálózati kutatások következetesen rámutatnak arra, hogy a szakmai tanácskérés jól körülírható relációkban zajlik, és ezek a viszonyok érdemben összefüggenek a döntések minőségével, a problémamegoldással és az erőforrásokhoz való hozzáféréssel (Ibarra, 1993; Borgatti & Cross, 2003; Sparrowe et al., 2001).

A kutatás a core discussion network fogalmát vezetői kontextusban alkalmazza, és szakmai bizalmas kapcsolathálózatként, professional core discussion networkként, röviden pCDN-ként használja annak leírására, hogy a vezetők milyen kapcsolati körben értelmezik a szakmai helyzeteket és keresnek támaszt (Schutzmann et al., 2025a, 2025b). A pCDN fogalmának bevezetése így egy meglévő koncepció továbbgondolt alkalmazása. A szakmai bizalmas kapcsolathálózaton belül az egyes szereplők eltérő mértékben nyújthatnak szakmai, információs vagy érzelmi támaszt, és ezek a különbségek kapcsolatban állnak azzal, hogy a vezetők miként értelmezik a munkaterhelést, illetve milyen erőforrásokhoz férnek hozzá. A következő fejezet ezt a kapcsolati sokszínűséget egy jól körülhatárolható viszonyon keresztül vizsgálja tovább. A fókusz a pCDN egy sajátos kapcsolattípusára, a munkahelyi barátságra irányul, amely egyszerre jelenthet szakmai és érzelmi támaszt.

1.3.1. A munkahelyi barátságok, mint társas erőforrások

A munkahelyi barátság a szervezeti kapcsolatok egyik gyakori, ugyanakkor empirikusan nehezen körülhatárolható formája. A szakirodalomban nincs teljesen egységes definíciója, azonban néhány konszenzusos elem jól azonosítható a különböző kutatásokban. Pillemer és Rothbard (2018) szerint a munkahelyi barátság egy nem romantikus, önkéntes és informális kapcsolat a munkatársak között, amelyet közösségi normák és társas-érzelmi célok jellemeznek. Hasonlóan fogalmazznak Berman és munkatársai (2002), akik a kölcsönös bizalmat, az elköteleződést, a rokonszenvet és a közös értékeket és érdeklődéseket emelik ki. Zarankin és Kunkel (2019) arra is felhívják a figyelmet, hogy a munkahelyi barátság fogalma a szakirodalomban gyakran túl általános, és sokszor egydimenziós módon jelenik meg, miközben valójában többféle kapcsolati minőséget takarhat. A munkahelyi barátság tehát nem egyszerűen jó viszonyt vagy udvarias együttműködést jelent, hanem olyan kapcsolatot, amelyben a szakmai együttlét személyesebb, érzelmi jelentéssel telítődik.

A munkahelyi barátság meghatározása igencsak nagy kihívás, amelynek egyik lehetséges megoldása, ha a további munkahelyi kapcsolatokról próbáljuk meg elkülöníteni a fogalmat. Sias és Cahill (1998) szerint a barátságot két sajátosság különíti el a tágabb munkatársi kapcsolatokról. Az egyik az önkéntesség, vagyis, hogy a munkatársak közül nem mindenki válik a pozitív élmények és a közösen eltöltött idő hatására automatikusan baráttá. A másik a személyes fókusz, azaz a felek nem pusztán szerephordozóként (például kiszámítható instrumentális segítség, megbízható ventillációs csatorna stb.), hanem személyükben viszonyulnak egymáshoz. Sias (2015) ugyanezt úgy fogalmazza meg, hogy a munkahelyi barátságok a nem baráti munkatársi kapcsolatoknál a másik fél behatóbb ismeretét és nagyobb intimitást engednek meg, amit talán hétköznapi fordításban érzelmi közelségként interpretálhatunk. Zarankin és Kunkel (2019) a személyi jelleget szintén központi elemként kezelik, amikor hangsúlyozzák, hogy a felek egymás iránt nem csupán munkaszerepük alapján érdeklődnek, hanem személyükben fordulnak a másik felé. A munkahelyi barátság ebben az olvasatban nem azonos sem a pusztán funkcionális munkakapcsolattal, sem a támogató kollegiális viszonyal. Ferris és munkatársai (2009) többdimenziós munkakapcsolati modellje is arra utal, hogy a munka világában számos pozitív diád kapcsolat létezik, amelyek bizalmat, támogatást, pozitív érzelmeket vagy kölcsönösséget tartalmazhatnak, de ezek nem mind érnek el a barátság szintjére.

A munkahelyi barátságok összetettségét az is jól mutatja, hogy számos kutató többretegű, multiplex kapcsolatként írja le őket. Methot és munkatársai (2016) szerint a munkahelyi barátságokban a személyes, affektív szál és a munkához kötődő interakció egyidejűleg van jelen. Vagyis ugyanaz a személy egyszerre lehet együttműködő partner, információforrás, bizalmas és érzelmi támasz. Methot, Parker és Hubbard (2024) ezt tágabb hálózati keretben úgy értelmezik, hogy a munka és a nem munka világa közötti határok gyakran elmosódnak, és a kapcsolatok többféle szerepet, elvárást és normát hordoznak egyszerre. Haythornthwaite és Wellman (1998) korábbi hálózati megközelítése is ebbe az irányba mutatott, amikor azt hangsúlyozta, hogy a munkához és a barátsághoz kötődő kapcsolatok többféle információcsere és kommunikációs forma mentén egymásra rétegződhetnek. A munkahelyi barátság ezért nem egyszerűen kellemes mellékkörülmény, hanem olyan többretegű kapcsolat, amely képes alakítani az információáramlást, a társas támogatást és a helyzetértelmezést is.

A munkahelyi barátság kialakulása kutatói szempontból éppen olyan izgalmas kérdés, mint a jelenség maga. Sias és Cahill (1998) három fő átmenetet azonosítottak a munkahelyi barátságok formálódása során, az ismerősből baráttá válást, a barátból közeli baráttá válást, majd a nagyon közeli, szinte legjobb baráti szintet. A kezdeti szakaszban fontos a fizikai közelség, a közös munka, a hasonlóság és a munkahelyen kívüli közös időtöltés. A későbbi szakaszokban egyre nagyobb szerepet kapnak a személyes és munkahelyi problémák, az életesemények, az idő múlása és a kölcsönös önfeltárás (Sias & Cahill, 1998; Sias et al., 2003). A kapcsolat mélyülésével a kommunikáció intimebb és kevésbé óvatos lesz, így a munkahelyi barátság fokozatosan alakul át egyszerű munkatársi kapcsolatból személyesebb, érzelmileg is igen jelentős viszonyrá.

A fejlődési folyamatban a kölcsönös önfeltárás meghatározó. Pillemer és Rothbard (2018) szerint a barátságok mélyülésében a kölcsönös önközlés és a megélt hasonlóság kiemelt szerepet játszik. A felek először inkább semlegesebb, leíró jellegű személyes információkat osztanak meg, később azonban érzelmileg egyre telítettebb, a belső értékekhez kapcsolódó tartalmak kerülnek előtérbe. Rumens (2016) arra is figyelmeztet, hogy a munkahelyi barátságokat nem lehet kizárólag szervezeti hasznosságuk felől megérteni, mert személyes és társas jelentőségük önmagában is fontos.

A munkahelyi barátságok jelentősége szervezeti szempontból elsősorban az, hogy a munka világában társas erőforrásként működhetnek. Nielsen és munkatársai (2000) szerint a munkahelyi barátság összefügg a munkahelyi elégedettséggel, a bevonódással és a szervezeti elkötelezettséggel. Berman és munkatársai (2002) pedig arra mutattak rá, hogy a munkahelyi barátság együttjárást mutat a jobb kommunikációval, a megélt stressz szintjének csökkenésével, a munkafeladatok elvégzésének sikerességével. Sias (2016) szerint a munkahelyi barátok fontos forrásai az információs, instrumentális és érzelmi támogatásnak, mert mélyebben ismerik egymást és a közös szervezeti helyzetet is. Durrah (2022) arra is rámutat, hogy a munkahelyi barátság kapcsolatban állhat a pszichológiai biztonsággal és az innovatív viselkedéssel, Yan és munkatársai (2021) pedig amellett érvelnek, hogy a munkahelyi barátság alternatív munkahelyi erőforrásként is felfogható a bevonódás szempontjából. A munkahelyi barátság szervezeti értelemben a társas erőforrások egyik sajátos formájának tekinthető, mivel egyszerre támogathatja a megküzdést, a helyzetértelmezést és a feladatvégzést. A szakirodalom alapján a munkahelyi barátság a nagy érzelmi terheléssel járó munkákban potenciális védő

erőforrásként értelmezhető, mivel összefügghet a kedvezőbb pszichés működéssel és a kiégés alacsonyabb szintjével (Kruger et al., 1995; Doolittle, 2020).

A kedvező következmények mellett azonban a szakirodalom beszámol a munkahelyi barátságok ambivalens oldaláról is. Bridge és Baxter (1992) szerint, akiket Sias (2015) is összefoglal, a munkahelyi barátság „blended relationship”, vagyis olyan kapcsolat, amelyben a munkatársi és a baráti szerep logikája egyszerre van jelen. Ebből többféle feszültség keletkezhet, például az egyenlőség és hierarchia, az elfogadás, ítélet, és a részrehajlás, valamint az őszinteség és titoktartás között. Pillemer és Rothbard (2018) ezt tovább részletezik, amikor azt írják, hogy a barátság négy alapvonása, az informalitás, az önkéntesség, a közösségi normák és a társas-érzelmi célok gyakran ütköznek a szervezeti élet formális szerepeivel, nem önkéntes kötöttségeivel, normáival és céljaival. Fasbender és munkatársai (2023) pedig már nemcsak elméleti, hanem empirikus oldalról is alátámasztják, hogy a munkahelyi barátságok interszerep konfliktust és erőforrás kimerülést válthatnak ki, ami végső soron más munkatársak felé irányuló udvariatlanságban is megjelenhet. A munkahelyi barátság ezért nem egyértelműen harmonikus viszony, hanem eleve feszültséggel terhelt kapcsolat.

A negatív oldal megvilágításának izgalmas megközelítése a Methot és munkatársai (2016) által megfogalmazott „mixed blessing” jelző, azaz, hogy a munkahelyi barátság vegyes, vagyis kétélű áldás lehet. A bizalom, a pozitív affektus és a szélesebb erőforrás hozzáférés javíthatja a teljesítményt, ugyanakkor a kapcsolatok fenntartása érzelmi kimerülést és fenntartási nehézséget is okozhat. Yan és munkatársai (2021) szintén arra utalnak, hogy a munkahelyi barátság nemcsak erőforrás, hanem bizonyos körülmények között irigységet, pletykát vagy szerepbizonytalanságot is kiválthat. Labianca és Brass (2006) tágabb nézőpontból fogalmazzák meg ugyanezt, amikor a kapcsolatok pozitív és negatív oldalát egyaránt magában foglaló szociális mérlegről írnak. A munkahelyi barátság tehát nemcsak erőforrást jelenthet, hanem erőforrást is igényelhet. Összességében a szakirodalom alapján óvatos megfogalmazással élve a munkahelyi barátság természete kettős, előnyöket és hátrányokat egyaránt hordoz.

A munkahelyi barátság hátrányai közül kiemelkedik a kapcsolat megromlásának kockázata. Sias és munkatársai (2004) szerint a munkahelyi barátságok romlásának tipikus okai közé tartozik a személyiségbeli ütközés, az életesemények zavaró hatása, az egymással ütköző elvárások, az előléptetés és az árulás. A romlás következménye lehet

érzelmi stressz, a feladatteljesítés romlása, a munkakapcsolatok nehezedése és a kilépési szándék erősödése is (Sias et al., 2004). Mivel a felek sokszor a kapcsolat megromlása után is kénytelenek együtt dolgozni, a veszteségük nem marad meg a személyes szinten, a szervezet szempontjából is jelentős esemény lesz.

A nemek közötti különbségek és hasonlóságok szintén fontosak a munkahelyi barátságok értelmezésében. Morrison (2009) eredményei szerint a nők nagyobb valószínűséggel számolnak be munkahelyi barátság előnyeit taglalva a társas és érzelmi támogatásról, különösen stresszhelyzetben, míg a férfiak gyakrabban hangsúlyozzák a karrierhez, a feladatmegoldáshoz és a munka elvégzéséhez kötődő előnyöket. Sias és munkatársai megfigyelték (2003), hogy az azonos nemű munkahelyi barátságok fejlődésében az idő előrehaladtával egyre nagyobb szerepet kapnak a munkahelyen kívüli, személyesebb tényezők, míg az ellenkező nemű barátságokban a munkahelyi kontextushoz kötődő tényezők, például a közös feladatok és a közeli munkavégzés, tartósabban megmaradnak. A szerzők ezt azzal magyarázzák, hogy az ellenkező nemű munkahelyi barátságokban a felek gyakrabban húzzák meg határozottan a munka és a személyes szféra közötti határt. A nemek közötti különbségek így nem merev ellentétként, hanem eltérő hangsúlyokként értelmezhetők.

A vezetői szerep és a munkahelyi barátságok összeegyeztetése szintén hangsúlyosan jelenik meg az empirikus kutatásokban. A klasszikus barátságfelfogások gyakran az egyenlőséget, vagyis a szimmetriát tekintik alapnak, a munkahelyi gyakorlatban azonban a barátság sokszor státuszkülönbségeken és hierarchikus viszonyokon is átível (Berman et al., 2002). A vezető és beosztott közötti kapcsolatban a személyes közelség találkozik az értékeléssel, az elszámoltathatósággal, a döntési jogosultsággal és a formális hatalommal, tehát a szimmetria egy aszimmetrikus térben jelenik meg. Afota és munkatársai (2024) szerint a magas minőségű vezető beosztott kapcsolat és a barátság között fogalmi átfedések vannak, de a kettő nem azonos. Ha a vezető beosztott kapcsolat baráti jelleget is ölt, az inkább blended friendship-ként érthető meg, vagyis olyan kapcsolatként, amelyben a munkahelyi és a személyes szerepek egyszerre aktiválódnak. Unsworth és munkatársai (2018) azt is bemutatták, hogy előléptetés esetén a korábbi barátságokra épülő vezetői kapcsolatokban a szerepkonfliktus, a hatalmi aszimmetria és a sérülékenység érzése erős lehet. Berman és munkatársai (2002) szerint a vezetők összességében inkább kedvezően viszonyulnak a munkahelyi barátságokhoz, ugyanakkor

a vertikális, vagyis vezető és beosztott közötti barátságokat már jóval óvatosabban ítélik meg. A szerzők szerint ezek a kapcsolatok egyszerre kapcsolódhatnak jobb kommunikációhoz, támogatáshoz és teljesítményhez, valamint részrehajláshoz, pletykához, lojalitási problémákhoz és az objektív döntéshozatal veszélyeztetéséhez is. A vezetői munkahelyi barátságok területe ezért alkalmas a munkahelyi barátságok kettős természetének megfigyelésére.

A munkahelyi barátság a szakirodalomban összetett és többdimenziós jelenségként jelenik meg. A különböző megközelítések hangsúlyozzák az önkéntességet, az érzelmi közelséget, a kölcsönösséget, a támogatási funkciókat, a kapcsolati határokat és a szervezeti beágyazottságot, miközben egységes definíció és általánosan elfogadott elemzési keret még nem alakult ki teljesen (Pillemer & Rothbard, 2018; Rumens, 2017; Sias, 2015). A terület kutatása ezért jelenleg inkább fogalmilag nyitott és differenciálódó szakaszban van. Ebből következően a munkahelyi barátság árnyaltabb aspektusai, például a kapcsolatok minőségi különbségei, a nemek közötti eltérő mintázatok, illetve a hierarchikus és nem hierarchikus barátságok sajátosságai elméletileg relevánsak ugyan, de a vizsgálatban nem képezik az elemzés közvetlen tárgyát. A kutatás tudatosan szűkebb fókuszra áll és a jelenséget egy egyszerűbb, világosabban megragadható szinten vizsgálja. A munkahelyi barátság a dolgozatban azon az alapon kerül megragadásra, hogy a válaszadó a szakmai bizalmas kapcsolathálózatában azonosít-e barátként tekintett kapcsolatot, vagy nem. A fejezetben bemutatott elméleti szempontok ezzel együtt fontos háttérként szolgálnak, mert kijelölik azt a tágabb értelmezési mezőt, amelyben a munkahelyi barátság elhelyezhető.

1.4. Stressz és kiégés a vezetői munkában

A szociális munka és általában a humán segítő szakmák magas kockázatú területnek számítanak a stressz és a kiégés szempontjából (Lloyd et al., 2002). A munkahelyi stressz kutatása a háborús traumák vizsgálatából indult, majd az elmúlt évtizedekben a patogén megközelítéstől a salutogenezis felé mozdult el. A figyelem egyre inkább a stressztűrő egyénekre irányult (Szombathelyi, 2012). A munkahelyi stressz olyan fiziológiai, érzelmi, kognitív és viselkedési reakció, amely a munka tartalmából, szervezetéből vagy környezetéből ered. A stressz gyakran olyan helyzetekben jelenik meg, amikor a dolgozó alacsonynak érzékeli a helyzet feletti kontrollját (Houtman et al., 2007; Karasek, 1979; Siegrist, 1996). A személy és a munkakörnyezet illeszkedésének hiánya, az egyéni

tényezők és a szervezeti jellemzők egyaránt összefüggnek a stressz megjelenésével (Baker, 1985; Kristof, 1996; Oláh, 1996; Watson & Clark, 1984).

A munkahelyi stressz gyakori kiváltói a feszített munkatempó, a kontroll hiánya, a társas erőforrások hiánya, a bizonytalanság, a túl hosszú munkaidő, az alacsony jövedelem, a zaklatás és a munka és magánélet közötti egyensúlytalanság (Szombathelyi, 2012). A stressz negatív következményei között szerepel a pszichés és testi állapot romlása, a hiányzások növekedése, a magasabb fluktuáció, a teljesítménycsökkenés, a balesetek számának növekedése és a kliensi panaszok emelkedése (Waddel & Burton, 2006; Houtman et al., 2007). A tartós stressz és a kiégés a szakirodalomban szorosan összekapcsolódó jelenségekként jelennek meg, amely az elmúlt évtizedek egyik legismertebb pszichés eredetű jelenségévé vált (Kiss et al., 2017; Lloyd et al., 2012).

A kiégést krónikus stresszszindrómaként értelmezve tartós kimerültséggel, a munkával szembeni negatív hozzáállással és csökkent szakmai hatékonysággal jár (Maslach et al., 2001; Bakker & deVries, 2021). A fogalmat Freudenberger vezette be 1974-ben segítő szervezetek önkénteseinek megfigyelése alapján (Freudenberger, 1974). Maslach és Jackson később háromdimenziós szindrómaként írta le: érzelmi kimerülés, cinizmus és teljesítménycsökkenés formájában (Maslach & Jackson, 1981). Az Egészségügyi Világszervezet 2019-ben foglalkozási jelenséggént ismerte el, Maslach keretére támaszkodva (World Health Organization, WHO, 2019).

A JD–R modell szerint a kiégés az ellensúlyozatlan munkakövetelményekkel összefüggő állapotként értelmezhető (Demerouti et al., 2001; Bakker & deVries, 2021). A kutatások a munkaterhelést, a szerepkonfliktust, a szerepstresszt, a stresszhelyzeteket és a nagy munkanyomást emelik ki fontos kockázati tényezőként. Hosszú távú kitettség esetén nagyobb valószínűséggel jelenik meg krónikus kimerülés és pszichológiai eltávolodás a munkától. A munkakövetelmények mellett a munkahelyi erőforrások is meghatározzák a kiégés folyamatát (Bakker & Demerouti, 2017). Ha az autonómia, a visszajelzés és a társas erőforrások hiányoznak, a munka elveszíti értelmét és nem támogatja a pszichológiai szükségletek kielégülését. Bakker és munkatársai kimutatták, hogy a túlterhelés, az érzelmi és fizikai követelmények, valamint a munka és otthon közötti feszültségek és a kiégés közötti összefüggés kevésbé erős, ha a munkavállalók megfelelő erőforrásokkal rendelkeznek (Bakker et al., 2005). Az erőforrások így a követelmények

és a kiégés közötti kapcsolat kedvezőbb alakulásával hozhatók összefüggésbe, és támogatják a hatékony megküzdést (Xanthopoulou et al., 2007).

A munkahelyi szociális klíma is összefügg a stresszel és a kiégéssel. A társas erőforrások hatékonynak bizonyultak a stressz kezelésében és a kiégés megelőzésében (Woodhead et al., 2014; Cao et al., 2024).

A vezetői munka természeténél fogva magas terheléssel jár. A folyamatos döntéshozatal, a felelősség, az érzelmi bevonódás és a szervezeti elvárások közötti feszültség olyan pszichoszociális követelményeket hoz létre, amelyek a stressz és a kiégés szempontjából kiemelt kockázatot jelentenek. A klasszikus fiziológiai modellek a stresszt a környezeti kihívásokra adott adaptációs válaszként írják le (Selye, 1956). A kognitív szemlélet szerint a stressz a személy és a környezet kölcsönhatása, amelyben a helyzet értékelése és az észlelt kontroll központi szerepet kap (Lazarus & Folkman, 1984).

A vezetői stressz több szinten jelenik meg. Strukturális szinten a fenntartói elvárások és a jogszabályi környezet okozhatnak nyomást. Szervezeti szinten a munkaerőhiány, az adminisztratív terhek és az erőforráskorlátok jelentenek kockázatot. Interperszonális szinten a konfliktusok és az érzelmi terhelés váltanak ki stresszt. A JD–R modell szerint ezek a tényezők munkakövetelményeknek tekinthetők. Ezek mentális energiát igényelnek és kimerüléshez vezethetnek, ha a vezető nem rendelkezik megfelelő erőforrásokkal (Demerouti et al., 2001).

A hazai kutatások megerősítik, hogy a szociális és egészségügyi területen dolgozók kiégési kockázata magas, és ezt a követelmények és erőforrások kedvezőtlen aránya is alakítja. Mák és munkatársai (2020) eredményei szerint a szociális munkások többsége közepes fokú kiégést él át, és a súlyos kiégés aránya is kimutatható. A női nem, az életkor, a munkában eltöltött évek és a társas támogatás hiánya önálló kockázati tényezőként jelenik meg, ami jól mutatja a hazai szociális szektor sérülékenységet. Kozma (2020) arra hívja fel a figyelmet, hogy a hazai szociális munkások jelentős része tartós munkahelyi bizonytalanságot és magas adminisztrációs terhet él meg, ami tovább ronthatja a jóllétet. Győri és Perpék (2021, 2022) eredményei ezt a képet a szakmai munkakörülmények oldaláról árnyalják. Vizsgálataik szerint a terepmunka nehézségei, a kliensekkel való együttműködés konfliktusai, valamint a munkakör és a feladatok illeszkedési problémái összefüggenek az érzelmi kimerüléssel, a deperszonalizációval és a mobilitási szándékkal. Győri, Balogh, Ádám és Perpék (2025) magyarországi humán szolgáltatási

foglalkozásokra irányuló összehasonlító elemzése szerint az egészségügyi, szociális és oktatási területen dolgozók nagyobb mértékben vannak kitéve mentális egészségkockázatoknak, mint más humán szolgáltatási foglalkozások munkavállalói, és a kliensekkel, betegekkel vagy gyermekekkel kapcsolatos problémák kiemelt stresszorként jelennek meg. Győri, Perpék és Ádám (2025) európai összehasonlító elemzése pedig tágabb kontextusban is megerősíti, hogy a humán szolgáltatási foglalkozások jelentős mentális egészségkockázattal járnak.

A társas erőforrások szerepét több hazai kutatás is hangsúlyozza. Mák és munkatársai (2020) szerint a társas támogatás hiánya önálló kockázati tényezőként jelenik meg. Schutzmann és munkatársai arra hívják fel a figyelmet, hogy a szakmai kapcsolathálózat minősége a vezetői jólléttel összefüggő fontos tényező, és a bizalmas kapcsolatok hiánya összefügg a kiégés szintjének emelkedésével (Schutzmann et al., 2025a, 2025b; Kozák et al., 2025). Győri és Perpék (2025) eredményei a társas erőforrások szervezeti oldalát erősítik meg, mivel az elégtelen vezetői támogatás, a nem megfelelő munkahelyi infrastruktúra és légkör, valamint az elégtelen anyagi megbecsülés szignifikánsan növelte a munkahelyelhagyási szándékot a magyar szociális munkások körében. Ezek a kutatások arra utalnak, hogy a kiégés és a hozzá kapcsolódó kedvezőtlen munkahelyi kimenetek nemcsak a munkakörülményekkel, hanem a rendelkezésre álló társas és szervezeti erőforrásokkal is összefüggnek. A hazai eredmények jól illeszkednek a munkahelyi követelmény erőforrás modell keretéhez, amely a kiégést a követelmények és erőforrások egyensúlyának felborulásával hozza összefüggésbe.

A hazai szociális szektorban dolgozók kiégésnek való kitettségében a nemi szerepek közötti különbségekhez a posztszocialista kontextus is hozzájárul. A női munkavállalók kettős terhei, a rugalmatlan munkaszervezési formák és a gondozási feladatok aránytalan megoszlása együtt járhatnak a stressz és a kiégés kockázatának emelkedésével. Ádám, Győrffy és László (2009) orvosnők körében végzett vizsgálata azt mutatta, hogy a munka család konfliktus szintje kiemelkedően magas, és szoros kapcsolatban áll a kiégés tüneteivel és a szakmai elégedetlenséggel. Ez különösen fontos a női többségű szakmákban, ahol a kettős teher gyakran jelenik meg (Gregor, 2008; Kanjuo Mrčela, 2025). Mák és munkatársai (2020) szintén azt mutatták ki, hogy a női nem és a negatív munkakimenetek között összefüggés figyelhető meg.

1.5. Elméleti összehangolás

A disszertáció elsődleges elméleti keretét a JD–R modell adja, amely a kiégés kialakulását a munkakövetelmények és az erőforrások közötti egyensúly megbomlásával magyarázza (Demerouti et al., 2001, Bakker & Demerouti, 2007). A dolgozat fókusza a modell egészségkárosító ágára irányul, mert a szociális ágazat működését tartós erőforráshiány, túlterhelés és több ponton maladaptív szervezeti működés jellemzi, ami indokoltá teszi a munkakövetelmények, a stressz és a kiégés összefüggéseinek vizsgálatát (Schaufeli & Taris, 2014, Bakker & Demerouti, 2017).

A modell vezetői kontextusban is releváns, mivel a döntéshozatal, az érzelmi bevonódás, a felelősségvállalás és a szervezeti elvárások olyan követelményeket jelentenek, amelyek együtt járhatnak a stressz magasabb szintjével (Skakon et al., 2010, Schaufeli & Taris, 2014). A disszertáció ezt az elméleti logikát követi, amikor a stresszt a munkakövetelmények és a kiégés közötti közvetítő változóként értelmezi, a társas erőforrásokat pedig feltételesen érvényesülő, védő jellegű tényezőként kezeli.

A vizsgálatban szereplő pszichoszociális változók ehhez a kerethez illeszkednek. A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka-család konfliktus a nemzetközi szakirodalomban a kiégéssel összefüggő munkakövetelmények közé tartoznak, ezért a kérdőíves mérés lehetővé teszi, hogy a modell kulcselemei empirikusan is megragadhatóvá váljanak.

A társas erőforrások vizsgálatában a disszertáció a JD–R modellt kapcsolathálózati megközelítéssel egészíti ki. Ez összhangban áll azzal az értelmezéssel, amely az erőforrásokhoz való hozzáférés módját és mértékét is jelentősnek tekinti (Bakker & Demerouti, 2007, Halbesleben, 2006, Borgatti & Cross, 2003). A munkahelyi barátság ebben az összefüggésben egyszerre értelmezhető társas erőforrásként és kapcsolathálózati jelzőként, mivel érzelmi és instrumentális támogatást hordozhat, miközben a vezető kapcsolati közegéről is információt ad (Methot et al., 2016).

Bár a disszertáció elsődleges elméleti keretét a JD–R modell adja, a megközelítés tágabb értelemben illeszkedik azokhoz a rendszerszemléletű elméletekhez is, amelyek az egyén és a környezet kölcsönhatását hangsúlyozzák (Bronfenbrenner, 1979).

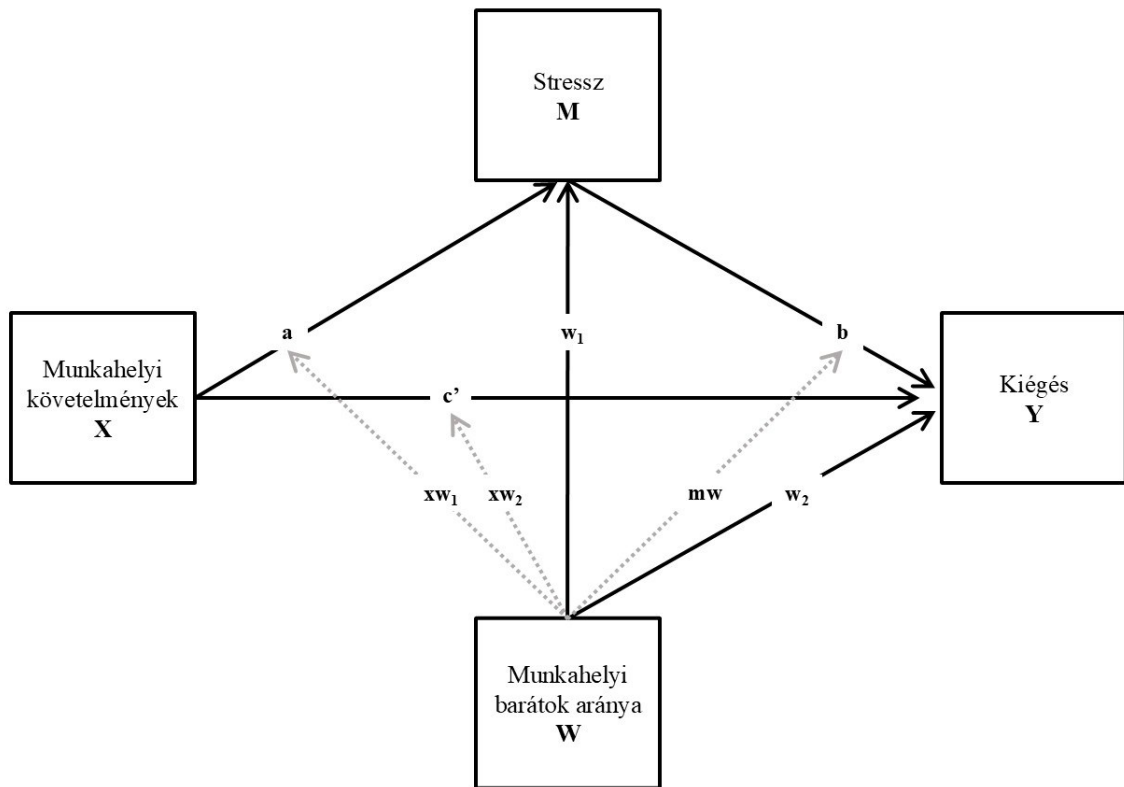
2. CÉLKITŰZÉSEK

A disszertáció célja annak vizsgálata, hogy a szociális intézményvezetők munkájában megjelenő pszichoszociális munkakövetelmények, a megélt stressz, a kiégés és a munkahelyi barátság milyen összefüggésrendszerben értelmezhetők a JD–R modell egészségkárosító ágának keretében. A vizsgálat a munkakövetelmények közül a mennyiségi követelményekre, az érzelmi terhelésre, a szerepkonfliktusra és a munkacsalád közötti konfliktusra fókuszál, és azt elemzi, hogy ezek miként kapcsolódnak a stresszhez és a kiégéshez, valamint, hogy a munkahelyi barátság aránya milyen szerepet tölt be ebben az összefüggésrendszerben.

A kutatás a JD–R modell és a kapcsolathálózati megközelítés összehangolására épül. Ennek megfelelően a munkahelyi barátság nem általános munkahelyi légkörként, hanem a szakmai bizalmas kapcsolathálózat egy jellemzőjeként jelenik meg. A vizsgálat központi kérdése így az, hogy a munkakövetelmények, a stressz és a kiégés közötti kapcsolatok milyen mintázatot mutatnak, és ebben a mintázatban a munkahelyi barátság aránya miként kapcsolódik a vizsgált változókhoz.

A disszertáció empirikus célkitűzése három pontban foglalható össze. Az első cél a JD–R modell egészségkárosító ágának vizsgálata a szociális intézményvezetők körében, különös tekintettel a munkakövetelmények, a stressz és a kiégés kapcsolatára. A második cél a munkahelyi barátság arányának bevonása ebbe az összefüggésrendszerbe, mint potenciális társas erőforrás. A harmadik cél annak feltárása, hogy a munkahelyi barátság aránya milyen pontokon és milyen formában kapcsolódik a munkakövetelmények, a stressz és a kiégés közötti kapcsolatokhoz.

A vizsgálat moderált mediációs modellre épül, amelyben a munkakövetelmények prediktorként, a megélt stressz mediátorként, a kiégés kimeneti változóként, a munkahelyi barátság aránya pedig moderátorként szerepel. A modellspecifikáció a Hayes által kidolgozott Process Macro 59-es modell típusának felel meg (Hayes, 2018; 2. ábra). A modell elméletileg megalapozott útvonalai hipotézisek formájában kerülnek megfogalmazásra, a szakirodalomban kevésbé megalapozott, de a modell szempontjából releváns kapcsolatok pedig kutatási kérdésként jelennek meg.



2. ábra: A munkával kapcsolatos követelmények, stressz és kiegészés közötti összefüggések moderált mediációs modellje. Megjegyzés: A modellspecifikáció a Hayes-féle Process Macro 59-es modelltypusnak (Hayes, 2018) felel meg. A szaggatott vonalak az interakciós tagok kiemelésére szolgálnak.

Főhipotézisek:

H1: A munkakövetelmények magasabb szintje magasabb megélt stresszel jár együtt.

A H1 főhipotézis a 2. ábra a ($X \rightarrow M$) útvonalára vonatkozik. A H1 főhipotézis alábontásában vizsgálom a mennyiségi követelmények (**H1a**), az érzelmi terhelés (**H1b**), a szerepkonfliktus (**H1c**), valamint a munka-család konfliktus (**H1d**) és a megélt stresszt kapcsolatát.

H2: A megélt stressz magasabb szintje magasabb kiegészi szinttel jár együtt.

A H2 főhipotézis a 2. ábra b ($M \rightarrow Y$) útvonalára vonatkozik. Mivel a stressz a modellben mediátorként jelenik meg, ebben az esetben nem indokolt további alhipotézisek megfogalmazása.

H3: A munkakövetelmények magasabb szintje közvetlenül magasabb kiégési szinttel jár együtt.

A H3 főhipotézis a 2. ábra c' ($X \rightarrow Y$) útvonalára vonatkozik. A hozzá tartozó részhipotézisek a különböző követelménytípusok összefüggéseit részletezik, a mennyiségi követelmények (**H3a**), az érzelmi terhelés (**H3b**), a szerepkonfliktus (**H3c**), valamint a munka-család konfliktus (**H3d**) kiégéssel való kapcsolatára vonatkozóan.

H4: A munkakövetelmények és a kiégés közötti kapcsolatban a megélt stressz közvetítő szerepet tölt be.

A H4 főhipotézis a 2. ábra $a * b$ ($X \rightarrow M \rightarrow Y$) indirekt útvonalra vonatkozik. A hozzá tartozó részhipotézisek a különböző követelménytípusok összefüggéseit részletezik, a mennyiségi követelmények (**H4a**), az érzelmi terhelés (**H4b**), a szerepkonfliktus (**H4c**), valamint a munka-család konfliktus (**H4d**) stresszen keresztül kiégéssel való kapcsolatára vonatkozóan.

H5: A munkahelyi barátság aránya módosítja a megélt stressz és a kiégés közötti kapcsolatot.

A H5 főhipotézis a 2. ábra mw ($M \times W \rightarrow Y$) útvonalára vonatkozik. Mivel a munkahelyi barátságok aránya nem egy adott munkahelyi követelményhez kapcsolódik, hanem moderátorként jelenik meg a modellben, ezért nem indokolt további alhipotézisek megfogalmazása.

Kutatási kérdések:

K1: Módosítja-e a munkahelyi barátság aránya a munkakövetelmények és a megélt stressz közötti kapcsolatot? A K1 kutatási kérdés a 2. ábra xw_1 ($X \times W \rightarrow M$) útvonalára vonatkozik.

K2: Módosítja-e a munkahelyi barátság aránya a munkakövetelmények és a kiégés közötti közvetlen kapcsolatot? A K2 kutatási kérdés a 2. ábra xw_2 ($X \times W \rightarrow Y$) útvonalára vonatkozik.

K3: Összefügg-e a munkahelyi barátság aránya a megélt stressz szintjével? A K3 kutatási kérdés a 2. ábra w_1 ($W \rightarrow M$) közvetlen útvonalára vonatkozik.

K4: Összefügg-e a munkahelyi barátság aránya a kiégés szintjével? A K4 kutatási kérdés a 2. ábra w_2 ($W \rightarrow Y$) közvetlen útvonalára vonatkozik.

3. MÓDSZEREK

3.1. Adatgyűjtés

3.1.1. Adatfelvétel

Az adatfelvétel 2019-ben történt a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központjában, magyarországi szociális ellátásban dolgozó intézményvezetők körében. A részvétel feltétele volt, hogy a válaszadók a Szociális Vezetőképzés - Mesterképzés (Bálicity et al., 2019) résztvevői legyenek, valamint vezetői pozíciót töltsenek be a hazai szociális ellátórendszerben. A kutatást a Semmelweis Egyetem Regionális és Intézményi Tudományos és Kutatásetikai Bizottsága engedélyezte (SE RKEB 61/2019).

A résztvevők felnőtt korú személyek voltak, a részvétel teljes egészében önkéntességen alapult, valamint anonim volt. A résztvevők továbbá írásbeli beleegyező nyilatkozatot adva vettek részt a kutatásban, illetve előzetesen tájékoztatást kaptak arról, hogy az anonim módon feldolgozott egyéni adatok kizárólag tudományos és oktatási célú publikációkban kerülnek felhasználásra, valamint a válaszadók a kérdőív kitöltését bármikor megszakíthatták.

Az adatgyűjtés teljes egészében papíralapú kérdőíves formában zajlott, a kérdőívet 667 fő körében osztottam szét, a válaszadási arány 82% volt, ami 547 kitöltött kérdőívet jelentett.

3.1.2. Elemszámbecslés és elemzési minta

A vizsgálat kvantitatív megközelítésű, keresztmetszeti adatfelvételen alapul. A vizsgálati minta mérete 449 fő. A célkitűzésekben megfogalmazottakhoz illeszkedően moderált mediációs elemzést (Hayes, 2022) alkalmaztam négy különböző munkahelyi követelményváltozó vizsgálatára: a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka-család konfliktus esetében, külön modellekben. A modellek szerkezete minden esetben azonos volt: a független változó (X) az adott munkahelyi követelmény, a mediátor (M) a stressz, a kimeneti változó (Y) a kiégés, a moderátor (W) szerepét pedig a munkahelyi barátok arányát reprezentáló változó töltötte be. A modellek szerkezeti hasonlósága miatt indokoltnak tűnt az egységes elemszámbecslés alkalmazása, ezért a Schutzmann és munkatársai (2025a) publikációjában bemutatott statisztikai erő modellezést használtam fel az elemszám becsléséhez. A hivatkozott tanulmányban bemutatott szimulációs beállítások szerint (szignifikancia szint $\alpha = 0,05$; statisztikai erő

(Power) = 0,80; az indirekt hatás $\beta = 0,30$; a direkt hatás $\beta = 0$; a moderátor közvetlen hatása $\beta = 0,30$; az interakciós hatás $\beta = 0,15$) a 345 fős mintanagyság elegendő az indirekt hatás útvonalán jelentkező interakciók kimutatásához. A moderált mediációs modellekbe csak azok a válaszadók kerültek be, akiknél minden modellváltozóra rendelkezésre állt adat. A hiányzó értékek elsősorban a szakmai bizalmas kapcsolatokat vizsgáló kérdésblokkban és a COPSOQ II tételeinél jelentkeztek. Ennek eredményeként az 547 kitöltött kérdőívből 449 eset került be a végső elemzésekbe. A szakmai bizalmas kapcsolatot nem megjelölő válaszadók ezért nem szerepelnek ezekben a modellekben, illetve ezen csoport sajátosságait jelen adatfelvétel alapján külön elemzés tárgyalta (Schutzmann et al., 2025b) amelyre a dolgozat a diszkusszióban reflektál.

3.2. Kérdőív

A kutatás során alkalmazott kérdőív a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központjához kapcsolódó kutatócsoport¹ közös munkájának eredménye volt, a Szociális Vezetőképzés (Bálint et al., 2019) keretében megvalósult, több kutatási célt szolgáló adatfelvétel részeként. A kérdőív kialakításában több szakember vett részt, ezért annak szerkezete és tartalma több, egymással összefüggő, de eltérő fókuszú kutatási célhoz igazodott.

A kérdőív összetett, többszintű adatgyűjtő eszköz volt, amely zárt kérdések segítségével térképezte fel a szociális intézményvezetők demográfiai jellemzőit, szakmai tapasztalatait, munkahelyi környezetük pszichoszociális tényezőit, valamint szakmai kapcsolathálózatukat. A kérdések többsége kvantifikálható skálák formájában szerepelt, ami lehetővé tette a statisztikai elemzéseket. A disszertáció a kérdőív egyes kérdésblokkjait használja, amelyek közvetlenül illeszkednek a dolgozat kutatási kérdéseire és elméleti modelljéhez. A kérdőív további részei más kutatási célokat szolgáltattak, és azokat a kutatócsoport más elemzésekben dolgozta fel. A disszertációban bemutatott elemzések ezért a kérdőív egy célzottan kiválasztott részére épülnek. A kérdőív az alábbi fő tartalmi blokkokból állt:

1. Demográfiai és szakmai háttér;
2. Szolgáltatási profil;

¹ A kutatócsoportot dr. Bálint Csaba irányította, a kutatócsoport tagjai voltak: prof. dr. Dávid Beáta, prof. dr. Albert Fruzsina, Járay Márton, Koren Réka, Kozák Anna, Nistor Katalin, dr. Tróbert Annett Mária és Némethné Schutzmann Réka

3. A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezők II (COPSOQ II) kérdőív (Pejtersen et al., 2009; Nistor et al., 2015);
4. Digitális kompetenciák kérdőív;
5. Kapcsolathálózati modul;
6. Spirituális támogatások a szakmai működésben és a magánéletben;
7. Érzelmi Intelligencia Skála (Kun et al., 2011; Schutte et al., 2009).

A kérdőív releváns részeit a disszertáció melléklete tartalmazza.

3.3. A minta leírása

A minta ($N = 449$ fő) átlagéletkora pedig 45,43 év ($SD = 6,96$). Az életkori megoszlás alapján a válaszadók többsége a középkorú korosztályokba tartozott. Legnagyobb arányban a 40–49 évesek szerepeltek, akik a minta több mint felét adták. Őket az 50–59 éves korcsoport követte, míg a 30–39 évesek kisebb arányban jelentek meg. A legfiatalabb, 18–29 éves, valamint a 60 év feletti válaszadók csak elenyésző számban voltak jelen a mintában (

1. táblázat:).

1. táblázat: A vizsgálati minta életkorának leíró statisztikai és korcsoportos megoszlása ($N = 449$)

<i>Leíró statisztikák</i>	Fő	%
Érvényes esetek száma	449	-
Hiányzó értékek száma	0	-
Átlag (év)	45,43	-
Szórás (év)	6,96	-
<i>Korcsoportok szerinti megoszlás</i>		
18-29 éves	6	1,3
30-39 éves	77	17,1
40-49 éves	230	51,2
50-59 éves	132	29,4
60+ éves	4	0,9

A mintában a férfiak aránya 14,7%, a nők 85,3% volt. A nemek szerinti megoszlás a szociális szférára jellemző női nemi többséget tükrözi. A minta iskolai végzettség szerinti megoszlását a felsőfokú végzettségek dominanciája jellemezte. A legnagyobb arányban főiskolai vagy alapképzéses végzettség szerepelt, amely a minta mintegy felét tette ki. Ezt követte a mesterképzésben vagy osztatlan képzésben szerzett diploma, közel egyharmados aránnyal. A szakirányú továbbképzést végzettek szintén jelentős csoportot

alkottak, míg doktori fokozattal csak elenyésző számú válaszadó rendelkezett. Az iskolai végzettség változó esetében hiányzó adat nem fordult elő (2. táblázat).

2. táblázat: A vizsgálati minta ($N = 449$) megoszlása iskolai végzettség szerint

<i>Legmagasabb iskolai végzettség</i>	Fő	%
Érettségire épülő szakképzés	2	0,4
Felsőfokú szakképzés	5	1,1
Főiskola, felsőfokú alapképzés (BA/BSc)	276	61,5
Egyetem, felsőfokú mesterképzés (MA/MSc), osztatlan képzés	164	36,5
Doktori (PhD-, DLA-) képzés	2	0,4

A munkatapasztalat felméréséhez több kérdést is tartalmazott a kérdőív. Lekérdezésre került a teljes munkaidős gyakorlat, illetve a vezetői tapasztalat munkaévekben, illetve az adatfelvétel időpontjában az adott munkahelyen töltött évek száma és az adott munkahelyen vezető beosztásban betöltött munkaévek száma is. A mintában a válaszadók átlagosan 21,5 év összes munkatapasztalattal rendelkeztek. Az átlagos vezetői tapasztalat 10,2 év volt. A jelenlegi munkahelyen eltöltött idő átlaga 11,9 év, ebből vezetői pozícióban átlagosan 7,5 évet töltöttek. A mediánértékek minden vizsgált mutató esetében az átlaghoz közeli értékeket mutattak, ami kiegyensúlyozott eloszlásra utal. A szórásértékek a szakmai életutak és intézményi karrierек eltérő hosszát jelzik. A minimum és maximum értékek alapján a mintában egyaránt megjelentek a pályájuk elején álló és több évtizedes tapasztalattal rendelkező intézményvezetők is (1. kiegészítő táblázat). A minta túlnyomó többsége tehát több évtizedes szakmai múlttal és legalább középtávú vezetői tapasztalattal rendelkezik, mind az általános munkatapasztalat, mind az intézményi munkatapasztalat szempontjából.

A kérdőív tartalmazott a vezetői pozíció típusára vonatkozó kérdést is, azonban e változó értelmezését jelentős bizonytalanság övezte. A kitöltők egy része a kitöltést követő informális visszajelzések alapján nehezen tudta magát egyértelműen felsővezetői vagy középvezetői kategóriába sorolni, elsősorban a fenntartó-intézmény reláció mentén.

3.4. Az elemzésbe bevont skálák és változók

A disszertációban bemutatott statisztikai elemzések nem terjednek ki a teljes kérdőívre, kizárólag a kutatási célkitűzésekhez illeszkedő kérdésblokkok egyes részeit tartalmazzák. A kérdőív további részei más kutatási célokat szolgáltak, és azokat a kutatócsoport tagjai dolgozták fel külön kutatások keretében. A vizsgálati modellek minden esetben kontroll változókként tartalmazták a demográfiai jellemzők közül a nem, a kor és az iskolai végzettség változókat. A modellekhez a COPSOQ II kérdőív (Kristensen et al., 2005;

Pejtersen et al., 2009), valamint a kapcsolathálózati modul szakmai bizalmas beszélgetések hálózatait feltérképező részei kerültek felhasználásra.

3.5. A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) kérdőív bemutatása

A COPSOQ II kérdőív alkalmazásának részletes módszertani bemutatását korábbi publikációmban ismertettem (Schutzmann et al., 2025), ebben a fejezetben pedig az eszköz lényegi jellemzőit a kutatási kontextushoz igazítva foglalom össze röviden.

A pszichoszociális munkahelyi tényezőket a Koppenhágai Pszichoszociális Kérdőív (COPSOQ II) közép-hosszú változatával (Kristensen et al., 2005; Pejtersen et al., 2009) mérte a kérdőív. Az első COPSOQ kérdőív a 90-es évek végén készült Dániában a munkavállalók pszichoszociális kockázatainak feltérképezésére. A COPSOQ II, a továbbfejlesztett és nemzetközileg széles körben alkalmazott változata, háromféle hosszúságban – teljes, közép-hosszú és rövidített kérdéssor – érhető el. A vizsgálat szempontjából lényeges, hogy a COPSOQ II struktúrája lehetővé teszi a munkahelyi követelmény-erőforrás (JD–R) modell alapvető folyamatait leíró változók megbízható mérését és elemzését (Berthelsen et al., 2018).

A COPSOQ II kérdőív 92 tétel, 28 skála és 7 dimenzió (Munkahelyi követelmények, szervezet és munkakör, együttműködés és vezetés, munka–magánélet egyensúly, bizalmi légkör, egészségi állapot és jóllét, erőszak és zaklatás) mentén vizsgálja a munkahelyi pszichoszociális kockázati tényezőket, valamint az egészségi állapot egyes mutatóit (pl. kiégés, stressz, alvászavar) (Pejtersen et al., 2010). A disszertáció statisztikai elemzéseikhez a közép hosszú változat (Nistor et al., 2015) hat skáláját használtam fel, a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus, a munka-család konfliktus, a stressz és a kiégés skálákat. A részletes item lista a mellékletben található, a főszövegben csak néhány példa szerepel az egyes konstrukciók érzékeltetésére. A mennyiségi követelmények skála például az időnyomásra és a feladatok felhalmozódására kérdez rá, az érzelmi terhelés skála az érzelmileg felkavaró helyzetekre és mások személyes problémáival való foglalkozásra, míg a kiégés skála a kimerültség különböző formáit méri.

A válaszok ötfokozatú Likert-típusú skálán kerültek lekérdezésre, majd a nemzetközi metodikai ajánlásoknak megfelelően 0–100-as skálára transzformálva képeztem a skálapontszámokat (Pejtersen et al., 2009; Nistor et al., 2015). Az egyes pontszámok az

itemek átlagolásával jöttek létre. A skálák közül a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka-család konfliktus a munkahelyi követelményeket reprezentálták, mint független változók, a stressz mediátor, míg a kiégés a kimeneti változó szerepét töltötte be a moderált mediációs modellekben.

A skálák belső konzisztenciáját Cronbach-alfa mutatóval vizsgáltam. Az egyes skálák megbízhatósági értékei a következők voltak: Mennyiségi követelmények $\alpha = 0,80$; Érzelmi terhelés $\alpha = 0,62$; Szerepkonfliktus $\alpha = 0,69$; Munka-család konfliktus $\alpha = 0,88$; Stressz $\alpha = 0,88$; Kiégés $\alpha = 0,90$. A skálák többsége magas belső konzisztenciát mutatott (Cronbach- $\alpha > 0,80$), azonban az érzelmi terhelés ($\alpha = 0,62$) és a szerepkonfliktus ($\alpha = 0,69$) skálák esetében az értékek alacsonyabbak maradtak. Noha ezek az értékek nem érik el a pszichometriai szempontból optimális, 0,70-es küszöbértéket, a feltáró típusú társadalomtudományi kutatásokban ez a szint még elfogadhatónak tekinthető (Loewenthal & Lewis, 2001), különösen, ha az adott skála elméleti beágyazottsága és alkalmazási gyakorisága ezt indokolja.

Az érzelmi terhelés skála viszonylag alacsony megbízhatósága részben abból adódhat, hogy az itemek különböző típusú pszichológiai tartalmakat mérnek: az érzelmileg felkavaró helyzetek és a mások problémáival való foglalkozás eltérő munkahelyi tapasztalatokra reflektálnak. A tételsor heterogenitása így csökkentheti az inter-item korrelációkat.

A szerepkonfliktus skála esetében a Cronbach- α értéke (0,69). Ennek oka lehet, hogy a szerepkonfliktus természetéből fakadóan többdimenziós, mert az egymással ellentétes elvárások, a feleslegesnek tartott feladatok és a normakonfliktusok különböző szempontokat érintenek. Ezek a dimenziók a skálán belül eltérő súllyal jelenhetnek meg, ami némileg csökkenti a belső homogenitást. Mindkét skála esetében (figyelemmel az alacsonyabb, de még elfogadható megbízhatósági mutatókra) a statisztikai modellezés során különös figyelmet fordítottam az eredmények értelmezésére és a kontextuális jelentésre. A skálák alkalmazását a COPSOQ II validációs tanulmányai (Pejtersen et al., 2009; Nistor et al., 2015), valamint a vizsgálat elméleti modelljeinek illeszkedése indokolja.

3.6.A szakmai bizalmas kapcsolathálózatok és a munkahelyi barátságok mérésére szolgáló változók és mérőeszközök bemutatása

A társadalmi kapcsolathálózat elemzés (Social Network Analysis, SNA) olyan kutatási megközelítés, amely a társas kapcsolatok mintázatait, a hálózat szerkezetét, a kapcsolatok típusait és a szereplők egymáshoz való viszonyát kvantitatív eszközökkel vizsgálja (Freeman, 2004, Wasserman & Faust, 1994, Borgatti et al., 2009). Az SNA módszertana alkalmas a munkahelyi kontextusban megjelenő informális, bizalmi és baráti kapcsolatok feltérképezésére is. A kutatás ezt a megközelítést arra használta, hogy megragadja, a szociális intézményvezetők milyen szakmai bizalmi körben értelmezik a munkával kapcsolatos helyzeteket, és e körön belül milyen arányban jelennek meg munkahelyi barátok.

A szakmai bizalmas kapcsolatok méréséhez alkalmazott névgenerátor és névértelmező eszköz részletes leírása a Schutzmann és munkatársai (2025a) tanulmányban olvasható. A disszertáció ezért itt csak az eszköz lényegi elemeit ismerteti. A szakmai bizalmas kapcsolatokra vonatkozó adatokat visszaemlékezés alapú névgenerátor módszerrel gyűjtötte a kérdőív (Burt et al., 2012, Pustejovsky & Spillane, 2009), amely az Egyesült Államok General Social Survey kérdezési logikájára is épül (Burt, 1978), és kifejezetten a bizalmas, szakmai tartalmú személyes kapcsolatok feltérképezését célozta.

A vezetői minta sajátosságai miatt a szakmai bizalmas kapcsolatok megjelölése nem korlátozódott az intézmény vagy szervezet közvetlen környezetére és fizikai határaitra. A szakirodalom szerint a vezetői kapcsolati háló nem ér véget az intézményi határoknál. Carroll és Teo (1996) eredményei szerint a vezetők társas hálói eltérő szerkezetet mutatnak, és a munkához kapcsolódó releváns kapcsolatok egy része túlmutat a közvetlen szervezeti közegen. A munkahelyi kapcsolathálózatokkal foglalkozó kutatások arra is utalnak, hogy a munkával összefüggő kapcsolatok hatása nem szűkíthető le a közvetlen fizikai munkahelyi térre (Volmer & Wolff, 2018). A szervezeti határok átlépését vizsgáló kutatások ugyancsak azt hangsúlyozzák, hogy a komplex szakmai működés gyakran egységek és szervezetek közötti kapcsolódásokra épül (van Wijngaarden et al., 2006), a hálózati erőforrások pedig a munkához kötődő lehetőségek és pozíciók szempontjából sem közömbösek (Blommaert et al., 2020). Ennek megfelelően a lekérdezés nem szűkítette le előre a megnevezhető személyek körét a közvetlen munkatársakra, hanem

lehetővé tette, hogy a válaszadók szakmailag releváns, bizalmas kapcsolataik közül bárkit megnevezzenek.

A bizalmasként megnevezett személyek jellemzőit, például nemüket, életkorukat és iskolai végzettségüket, névértelmező kérdések rögzítették (Stark, 2017). Emellett eldöntendő kérdés formájában a válaszadók azt is jelezhették, hogy a megjelölt bizalmast barátnak tekintik-e. Ez az információ képezte az elemzésekhez használt munkahelyi baráatarány indikátor alapját.

Az elemzések során nem a megnevezett barátok abszolút száma, hanem a baráatarány, vagyis az összes megnevezett szakmai bizalmas kapcsolaton belül barátként azonosított személyek aránya került bevonásra. Ennek oka, hogy a névgenerátor legfeljebb öt személy megnevezésére adott lehetőséget (Merluzzi & Burt, 2013), miközben a válaszadók által ténylegesen megadott kapcsolatok száma ettől eltérhetett. A nyers barátszám ezért nem tükrözte volna megbízhatóan a hálózat barátságfókuszú jellegét, míg az arányosított mutató lehetővé tette a különböző méretű hálózatok összehasonlítását.

3.7. Előkészítő statisztikai elemzések

A statisztikai elemzések célja annak vizsgálata volt, hogy a munkahelyi követelmények, a stressz, a kiégés és a munkahelyi baráatarány milyen összefüggésrendszerben állnak egymással. Az elemzések az IBM SPSS Statistics 24.0 szoftverrel történtek, az SPSS PROCESS Macro 4.2-es verziójával kiegészítve (IBM Corp., 2016; Hayes, 2022).

Az elemzések első lépéseként a vizsgálatba bevont változók leíró statisztikai mutatói kerültek meghatározásra. Ennek során az átlag, a szórás, a minimum és maximum érték, valamint a ferdeség és a csúcsosság mutatói kerültek kiszámításra, a változók eloszlásának áttekintése céljából.

Ezt követően korrelációs vizsgálatok történtek a főbb kutatási változók között, különös tekintettel a munkahelyi követelmények, a stressz, a kiégés és a munkahelyi baráatarány közötti bivariáns kapcsolatokra. A változók eloszlási sajátosságaitól függően Pearson- vagy Spearman féle korrelációs együtthatók kerültek alkalmazásra. Ezek az elemzések alapozták meg a későbbi moderált mediációs modellek vizsgálatát.

3.8. Moderált mediációs elemzés a PROCESS makró 59-es modelljével

A kutatás fő elemzési keretét moderált mediációs modellek adták, amelyek alkalmasak voltak arra, hogy a munkakövetelmények, a stressz, a kiégés és a munkahelyi baráatarány

összefüggései együttesen kerüljenek vizsgálatra. Az elemzések az SPSS PROCESS Macro 4.2-es verziójával készültek, a Hayes-féle 59-es modelltípus alkalmazásával, amely olyan elrendezések vizsgálatára alkalmas, ahol a mediációs összefüggés több pontján is megjelenhet moderáció (Hayes, 2022). A statisztikai elemzések során alkalmazott elméleti alapot a Schutzmann és munkatársai (2025a) által bemutatott kapcsolathálózati-pszichoszociális konstrukció adta, amely a mennyiségi követelmények, a stressz, a kiégés és a munkahelyi baráatarány összefüggéseit vizsgálja. A disszertáció a gyakorlatban a fenti elemzés kiterjesztése. A modellekben a prediktorváltozó szerepét minden esetben egy adott munkakövetelmény töltötte be. Külön modell került becslésre a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka-család konfliktus esetében. A mediátor a stressz, a kimeneti változó a kiégés, a moderátor pedig a munkahelyi barátok aránya volt. A modellek az elméleti keretben kijelölt útvonalak empirikus vizsgálatára szolgáltak, összhangban a 2. ábrában bemutatott modellspecifikációval.

A becslések során a közvetlen, a közvetett és a moderációs összefüggések egyaránt vizsgálatra kerültek. A modellek az $X \rightarrow M$, $M \rightarrow Y$ és $X \rightarrow Y$ útvonalak mellett az $X \times W \rightarrow M$, $X \times W \rightarrow Y$ és $M \times W \rightarrow Y$ interakciós kapcsolatokat is tartalmazták. Ennek megfelelően vizsgálhatóvá vált, hogy a munkakövetelmények miként függenek össze a stresszel és a kiégéssel, és az is, hogy ezek az összefüggések a munkahelyi baráatarány különböző szintjein miként alakulnak. A folyamatos változók a modellezés előtt középérték köré kerültek központosításra. A közvetett hatások becslése 95 százalékos bootstrap konfidenciaintervallumokkal történt, 5000 újra-mintavételezés alkalmazásával. Az interakciók értelmezéséhez a moderátor alacsony, közepes és magas szintjein simple slope elemzés készült, a munkahelyi baráatarány 16., 50. és 84. percentilisein. A moderált mediációs elemzés a keresztmetszeti kutatási tervhez igazodva asszociációs logikában került értelmezésre. A modellek ezért nem oksági bizonyításra, hanem az elméletileg feltételezett kapcsolati mintázatok empirikus vizsgálatára szolgáltak. A modellekben szereplő valamennyi útvonalhoz kapcsolódik hipotézis vagy kutatási kérdés, melyek összefoglalását a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat: A modellekben szereplő útvonalak áttekintése

Útvonal	Leírás	Kapcsolat
a $X \rightarrow M$	A munkakövetelmények és a stressz közötti összefüggés	H1
b $M \rightarrow Y$	A stressz és a kiégés közötti összefüggés	H2
c' $X \rightarrow Y$	A munkakövetelmények és a kiégés közötti közvetlen összefüggés	H3
a * b $X \rightarrow M \rightarrow Y$	A munkakövetelmények és a kiégés közötti, stresszen keresztüli közvetett összefüggés	H4
w₁ $W \rightarrow M$	A munkahelyi barátarány és a stressz közötti összefüggés	K3
w₂ $W \rightarrow Y$	A munkahelyi barátarány és a kiégés közötti összefüggés	K4
xw₁ $X \times W \rightarrow M$	A munkakövetelmények és a munkahelyi barátarány interakciója a stresszel való összefüggésben	K1
xw₂ $X \times W \rightarrow Y$	A munkakövetelmények és a munkahelyi barátarány interakciója a kiégéssel való összefüggésben	K2
mw $M \times W \rightarrow Y$	stressz és a munkahelyi barátarány interakciója a kiégéssel való összefüggésben	H5

4. EREDMÉNYEK

4.1. A mintát leíró változók kapcsolata

A háttérváltozók közötti összefüggések vizsgálata azt mutatta, hogy az életkor több munkatapasztalati mutatóval is pozitív kapcsolatban állt. A legerősebb együttjárás az életkor és az összes munkában töltött év között mutatkozott, de a vezetői évek, valamint a jelenlegi munkahelyen eltöltött idő mutatói is szignifikáns összefüggést jeleztek. A vezetői tapasztalathoz kapcsolódó időváltozók egymással is közepes vagy erős kapcsolatban álltak. A nem és az iskolai végzettség kapcsolatai ezzel szemben többnyire gyengék vagy nem szignifikánsak voltak (4. táblázat). Az eredmények összességében arra utalnak, hogy a munkatapasztalat különböző mutatói részben átfedő információt hordoznak, ezért a további modellekben a kor használata indokoltabbnak tűnt központi háttérváltozóként.

4. táblázat: A háttérváltozók közötti korrelációs együtthatók ($N = 449$ fő)

	1	2	3	4	5	6
1 Nem						
2 Kor	0,057					
3 Iskolai végzettség	-0,074	0,091				
4 Munkévek	0,052	0,757*	-0,014			
5 Vezetői évek	-0,018	0,392*	0,120	0,449*		
6 Jelenlegi munkahely munkaévek	0,048	0,241*	-0,043	0,299*	0,452*	
7 Jelenlegi munkahely vezetői évek	0,013	0,317*	0,079	0,299*	0,741*	0,674*

Megjegyzés. Az együtthatók az 1-3 számú változók esetében Spearman-féle rangkorrelációk, a 4 -7 változók esetén Pearson-féle korrelációs együtthatók. $p < 0,05$ esetén *; $p < 0,01$ esetén **. Csak a mátrix felső háromszöge került feltüntetésre, az átló és ismétlődő értékek kihagyásra kerültek.

4.2. A modellek változóinak leíró statisztikái és korrelációs vizsgálatai

A modellekben szereplő változók leíró statisztikáit és összefüggéseit az 5. táblázat és 11. táblázat mutatja be. A munkahelyi barátarány változó sajátossága, hogy aránymutatóként a megnevezett szakmai bizalmas kapcsolatok teljes számából és az ezen belül barátként azonosított személyek számából képződik. Ezért az elemzésben a két komponensváltozó, az összes bizalmas kapcsolat száma és a barátok száma is külön bemutatásra kerül. A kovariánsok (nem, az életkor és az iskolai végzettség) leíró statisztikáit a 3.3 fejezet részletezi.

4.2.1. A prediktor változók leíró statisztikái

A mintában a mennyiségi követelmények skála (a skála értékkészlete 0-100) eloszlása a szimmetrikushoz közeli, ferdeség enyhén pozitív volt [$S = 0,15$], ami azt jelzi, hogy valamivel több válaszadó számolt be a minta átlagnál alacsonyabb terhelésről, és a szélsőséges értékeket a kevesebb extrém magas terhelésről beszámoló személyek adták. A csúcsossági érték alapján [$K = 0,11$] az eloszlás közel normálisnak tekinthető, így a változó jól alkalmazható a további elemzésekhez. A változó átlaga 46,88 mérsékelt szórással ($SD = 17,71$) (5. táblázat).

Az érzelmi terhelés skála értékeinek eloszlása enyhén negatív [$S = -0,22$], azaz a válaszadók körében valamivel többen számoltak be magasabb érzelmi terhelésről. A változó eloszlása enyhén csúcsosabb [$K = 0,29$]. A változó átlaga 65,27, a szórás közepes mértékű ($SD = 13,83$), azaz az érzelmi terhelés megélésében mérsékelt szóródás figyelhető meg. Összességében az eloszlás statisztikailag közelíti a normalitást, így az érzelmi terhelés mértéke viszonylag kiegyensúlyozott képet mutat (5. táblázat). A szerepkonfliktus skála leíró statisztikái kiegyensúlyozott eloszlást mutatnak. A ferdeség értéke elhanyagolható [$S = 0,02$], a csúcsosság [$K = 0,07$] pedig normál eloszláshoz közeli. A változó átlaga 50,13, szórása mérsékelt ($SD = 16,28$). A skála eloszlása tehát statisztikai szempontból megfelel a további elemzések feltételeinek (5. táblázat). A munka-család konfliktus skála leíró statisztikai mutatói kiegyensúlyozott, széles eloszlást tükröznek. A ferdeség [$S = -0,01$] alapján nincs számottevő torzulás sem a magasabb, sem az alacsonyabb pontszámok irányába. A csúcsosság enyhén lapos [$K = -0,93$]. A változó átlaga 52,17, viszonylag nagy szórása ($SD = 26,62$) alapján a válaszadók között eltérések voltak a munka és a magánélet közötti konfliktus megélésében (5. táblázat).

5. táblázat: A prediktor változók leíró statisztikai mutatói ($N = 449$ fő)

<i>Mutató</i>	Mennyiségi követelmények	Érzelmi terhelés	Szerep-konfliktus	Munka-család konfliktus
Átlag	46,88	65,27	50,13	52,17
Szórás	17,71	13,83	16,28	26,62
Ferdeség	0,15	-0,22	0,02	-0,01
Ferdeség standard hibája	0,12	0,12	0,12	0,12
Csúcsosság	0,11	0,29	0,08	-0,93
Csúcsosság standard hibája	0,23	0,23	0,23	0,23
Minimum	0	18,75	6,25	0
Maximum	100	100	93,75	100

4.2.2. A mediátor változó leíró statisztikái

A modellekben minden esetben a stressz töltötte be a mediátor változó szerepét. A stressz skála leíró mutatói alapján az eloszlás közel normálisnak tekinthető. A ferdeség enyhén pozitív [$S = 0,25$], kis mértékben nagyobb arányban fordultak elő alacsonyabb stresszértékek. A csúcsosság értéke [$K = 0,05$] gyakorlatilag nulla, ami azt jelzi, hogy az eloszlás formája hasonló a normáloszláshoz (6. táblázat). A változó átlaga 42,55, szórása ($SD = 18,99$) alapján a stresszértékek mérsékelt szóródást mutatnak a válaszadók körében.

6. táblázat: A mediátor változó stressz skála leíró statisztikai mutatói ($N = 449$ fő)

Mutató	Érték
Átlag	42,55
Szórás	18,99
Ferdeség	0,25
Ferdeség standard hibája	0,12
Csúcsosság	0,05
Csúcsosság standard hibája	0,23
Minimum	0
Maximum	100

4.3. A moderátor változó leíró statisztikái

A moderátorváltozóként vizsgált barátarány egy számított aránymutató, amely azt fejezi ki, hogy a válaszadók szakmai bizalmas kapcsolataik közül hányat azonosítottak barátként is. Mivel a mutató két komponensből (az összes megnevezett bizalmas kapcsolat és az ezek közül barátként jelöltek száma) képződik, az értelmezhetőség érdekében először külön bemutatom e két változó leíró jellemzőit és gyakorisági eloszlását.

A mintában a vezetők átlagosan 2,69 főt neveztek meg szakmai bizalmasként (pCDN – personal Core Discussion Network) ($SD = 1,31$). A skála 1 és 5 között mozgott, mivel maximum öt személy megnevezésére volt lehetőség. A ferdeség pozitív [$S = 0,44$], vagyis kissé többen jelöltek meg kevesebb kapcsolatot (1–2 fő), míg a csúcsosság negatív [$K = -0,88$], azaz az eloszlás laposabb a normáloszlásnál. A leggyakoribb válasz a 2 fő bizalmas megjelölése volt (31,2%), ezt követte a 3 fő (23,2%). A válaszadók ötöde (20%) csak 1 főt adott meg, míg a maximális 5 kapcsolatról a minta 14,7%-a számolt be. Így ugyan voltak magas számú bizalmassal rendelkező vezetők a mintában, a többség viszonylag szűk bizalmasi körre hagyatkozott (7. táblázat és 9. táblázat).

7. táblázat: A szakmai bizalmas kapcsolatok gyakorisági eloszlása (fő, százalék) mutatói ($N = 449$ fő)

<i>pCDN</i>	fő	%
1	90	20
2	140	31,2
3	104	23,2
4	49	10,9
5	66	14,7

A munkahelyi barátok száma a vezetői kapcsolathálózatok egyik kulcsmutatója, amely azt tükrözi, hogy a válaszadók hány bizalmas kapcsolatukat tekintik egyben baráti jellegűnek is. A mintában a válaszadók átlagosan 1,10 fő szakmai bizalmast jelöltek meg barátként ($SD = 1,12$). A legnagyobb arányt a vezetők között a 0 munkahelyi barátot megjelölők képviselték (38,5%), őket követték az 1 barátot jelölők (28,3%). Kettő vagy három barátot kisebb arányban neveztek meg (20,9% és 8,9%), míg a legmagasabb barátszám a 4 fő volt, melyet a minta mindössze 3,3%-a jelölt. (8. táblázat és 9. táblázat).

8. táblázat: A barátszám gyakorisági eloszlása (fő, százalék) mutatói ($N = 449$ fő)

<i>Barátszám</i>	fő	%
0	173	38,5
1	127	28,3
2	94	20,9
3	40	8,9
4	15	3,3

A munkahelyi barátok aránya egy százalékos aránymutató, amely azt fejezi ki, hogy a válaszadók a megnevezett szakmai bizalmas kapcsolataik hány százalékát azonosították barátként. A mutató átlagos értéke 42%, azaz egy átlagos válaszadó a megjelölt szakmai bizalmasaik közel felét barátnak is tartotta. A szórás 40 százalékpont, amely magas változékonyságot jelez, tehát a válaszadók között rendkívül eltérő volt az, hogy mennyire barátiak a munkahelyi bizalmas kapcsolataik (9. táblázat).

9. táblázat: Az összes megjelölt szakmai bizalmas kapcsolat (*pCDN*), a munkahelyi barátok száma és a munkahelyi barátok aránya változók leíró statisztikai mutatói ($N = 449$ fő)

<i>Mutató</i>	pCDN	Barátszám	Baráatarány
Átlag	2,69	1,1	42,1
Szórás	1,31	1,12	40,25
Ferdeség	0,44	0,77	0,31
Ferdeség standard hibája	0,12	0,12	0,12
Csúcsosság	-0,88	-0,25	-1,47
Csúcsosság standard hibája	0,23	0,23	0,23
Minimum	1	0	0
Maximum	5	4	100

4.4. A kimeneti változó leíró statisztikái

A COPSOQ II. kérdőív alapján mért kiégés skála az érzelmi és fizikai kimerültség, valamint az általános pszichés megterheltség mértékét számszerűsíti. A vizsgálati minta ($N = 449$) adatai szerint a válaszadók átlagos kiégési pontszáma 49,18 volt ($SD = 20,83$). A ferdeség [$S = 0,10$] és csúcsosság [$K = -0,08$] mutatók értékei alapján a változó eloszlása közelít a normáloszláshoz. A skála minimumértéke 0, míg a maximum 100 volt, vagyis az összes lehetséges válaszkategória megjelent az adatokban (10. táblázat).

10. táblázat: A kiégés (Burnout) skála leíró statisztikai mutatói ($N = 449$ fő)

<i>Mutató</i>	<i>Érték</i>
Átlag	49,18
Szórás	20,83
Ferdeség	0,1
Ferdeség standard hibája	0,12
Csúcsosság	-0,08
Csúcsosság standard hibája	0,23
Minimum	0
Maximum	100

4.5. A modellek változóinak korrelációs vizsgálata

A modellbe bevont változók korrelációs elemzése Pearson-, illetve Spearman korrelációs együtthatók alapján történt. A prediktorváltozók (mennyiségi követelmények, érzelmi terhelés, szerepkonfliktus és munka-család konfliktus) között közepes erősségű, pozitív korrelációk mutatkoztak. A legerősebb összefüggés a mennyiségi követelmények és a munka-család konfliktus között volt megfigyelhető ($r = 0,46$), míg a többi kapcsolat $r = 0,28$ - $0,42$ között alakult.

A mediátor szerepét betöltő stressz skála valamennyi prediktorral szignifikáns, jellemzően közepes korrelációt mutatott ($r = 0,23$ - $0,43$), legerősebben a munka-család konfliktussal ($r = 0,43$). A kimeneti változóként szereplő kiégés skála a prediktorok közül az érzelmi terheléssel nem mutatott szignifikáns együttjárást, míg a mennyiségi követelményekkel ($r = 0,15$) és a szerepkonfliktussal ($r = 0,13$) gyenge, a munka-család konfliktussal pedig közepes korrelációt ($r = 0,29$) mutatott. A stressz és kiégés közötti kapcsolat közepesen erős ($r = 0,45$).

A moderátor változó, a munkahelyi barátarány, viszonylag gyenge korrelációkat mutatott a legtöbb változóval. A prediktorok közül kizárólag az érzelmi terheléssel volt szignifikáns pozitív kapcsolata ($r = 0,14$). A barátarány és a stressz között gyenge negatív

összefüggés mutatkozott ($r = -0,12$), míg a barátarány és a kiégés közötti kapcsolat gyenge és negatív irányú ($r = -0,27$).

A kontrollváltozók – a kor, a nem és az iskolai végzettség – csak gyenge vagy nem szignifikáns korrelációt mutattak a modellek változóival, így bevonásuk elsősorban statisztikai kontrollfunkciót töltött be. A korrelációs elemzés eredményei megerősítik a modellekben feltételezett irányokat: a munkahelyi követelmények és a stressz, valamint a stressz és a kiégés között pozitív, míg a munkahelyi barátarány és a kiégés között negatív együttjárás figyelhető meg.

11. táblázat: A modellváltozók és háttérváltozók közötti korrelációs együtthatók ($N = 449$ fő)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Mennyiségi követelmények									
2 Érzelmi terhelés	0,28**								
3 Szerepkonfliktus	0,34**	0,35**							
4 Munka-család konfliktus	0,46**	0,42**	0,32**						
5 Stressz	0,25**	0,23**	0,27**	0,43**					
6 Kiégés	0,14**	0,04	0,13**	0,29**	0,45**				
7 Munkahelyi barát arány	0,01	0,14**	0,03	0,03	-0,12*	-0,27**			
8 Kor	0,05	0,04	-0,05	0,06	-0,05	-0,03	-0,11*		
9 Nem	0,05	0,03	-0,09	-0,01	-0,03	-0,01	0,05	0,05	
10 Iskolai végzettség	0,02	0,05	-0,01	0,01	-0,02	-0,01	-0,04	0,08	-0,09

Megjegyzés. Az együtthatók az 1-7 számú változók esetében Pearson-féle korrelációk, a 8 -10 változók esetén Spearman-féle rangkorrelációk. $p < 0,05$ esetén *; $p < 0,01$ esetén **. Csak a mátrix felső háromszöge került feltüntetésre, az átló és ismétlődő értékek kihagyásra kerültek.

4.6. A moderált mediációs modellek eredményei

4.6.1. A mennyiségi követelmények, a stressz és a kiégés kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának moderáló szerepével

A modell azt vizsgálta, hogy a mennyiségi követelmények (X_1) milyen összefüggést mutatnak a stresszel (M) és a kiégéssel (Y), továbbá, hogy a stresszen keresztül kimutatható-e közvetett kapcsolat a kiégés irányába. A modell arra is kiterjedt, hogy a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya (W) módosítja-e a mennyiségi követelmények és a stressz, a stressz és a kiégés, illetve a mennyiségi követelmények és a kiégés közötti összefüggéseket (12. táblázat).

A stresszhez kapcsolódó útvonalak

A modellben a mennyiségi követelmények és a stressz között szignifikáns pozitív összefüggés mutatkozott (a útvonal). Ez arra utal, hogy a magasabb mennyiségi követelményekkel jellemzett vezetői helyzetekhez magasabb megélt stressz társult. A munkahelyi baráatarány és a stressz között ezzel párhuzamosan negatív összefüggés volt megfigyelhető, vagyis a magasabb baráatarány alacsonyabb stresszértékekkel járt együtt (w_1 útvonal). A mennyiségi követelmények és a munkahelyi baráatarány interakciója (xw_1 útvonal) ugyanakkor nem bizonyult szignifikánsnak, ezért a mennyiségi követelmények és a stressz közötti kapcsolat erőssége a baráatarány különböző szintjein nem mutatott érdemi eltérést. A modell ezen része tehát arra utal, hogy a mennyiségi követelmények és a stressz közötti kapcsolat stabil mintázatot követett, miközben a baráatarány önálló változóként kapcsolódott a stressz alacsonyabb szintjéhez (12. táblázat).

A kiégéshez kapcsolódó útvonalak

A stressz és a kiégés között szignifikáns pozitív összefüggés mutatkozott a b útvonalon, vagyis a magasabb stresszszint magasabb kiégési értékekkel járt együtt. A mennyiségi követelmények és a kiégés közötti közvetlen c' útvonal nem bizonyult szignifikánsnak, így a modellben a mennyiségi követelmények nem mutattak önálló közvetlen kapcsolatot a kiégéssel. A munkahelyi baráatarány és a kiégés között ezzel szemben negatív, szignifikáns összefüggés volt megfigyelhető a w_2 útvonalon. Ez a mintázat azt jelzi, hogy a magasabb baráatarányú vezetők körében alacsonyabb kiégési értékek jelentek meg. A mennyiségi követelmények és a munkahelyi baráatarány interakciója a kiégés közvetlen előrejelzésében (xw_2 útvonal) ebben a modellben sem volt szignifikáns, tehát a baráatarány

nem módosította a mennyiségi követelmények és a kiégés közötti közvetlen kapcsolatot (12. táblázat).

Közvetett összefüggések és moderált mediáció

A modell alapján a mennyiségi követelmények és a kiégés közötti közvetett kapcsolat a stresszen keresztül kimutatható volt. Ez arra utal, hogy a mennyiségi követelmények és a kiégés közötti összefüggés a modellben elsősorban a stressz közbeiktatásával rajzolódott ki. A stressz és a kiégés közötti útvonalon a munkahelyi baráatarány moderációs szerepe szignifikánsnak bizonyult, vagyis e kapcsolat erőssége a baráatarány eltérő szintjein nem azonos mintázatot mutatott. A közvetett összefüggések ezért a baráatarány különböző szintjein külön is bemutatásra kerültek a 12. táblázatban.

12. táblázat: 1 Modell A mennyiségi követelmények (X_1) a stressz (M) és a kiégés (Y) kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának (W) moderáló szerepével ($N = 449$ fő).

Útvonal	Magyarázat	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
<i>a</i>	$X_1 \rightarrow M$	0,27	0,05	0,001	0,17	0,37
<i>w1</i>	$W \rightarrow M$	-0,06	0,02	0,006	-0,10	-0,02
<i>xw1</i>	$X_1 \times W \rightarrow M$	0,01	0,01	0,604	-0,01	0,03
<i>xw2</i>	$X_1 \times W \rightarrow Y$	-0,01	0,01	0,290	-0,01	0,01
<i>c'</i>	$X_1 \rightarrow Y$	0,05	0,05	0,313	-0,05	0,15
<i>b</i>	$M \rightarrow Y$	0,47	0,05	0,001	0,37	0,56
<i>w2</i>	$W \rightarrow Y$	-0,12	0,02	0,001	-0,16	-0,08
<i>mw</i>	$M \times W \rightarrow Y$	0,03	0,01	0,020	0,01	0,01

A stressz (M) és kiégés(Y) kapcsolata a munkahelyi baráatarány (W) különböző értékein (simple slope analízis az $M \rightarrow Y$ útvonalra)

W percentilis	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
16	0,35	0,06	0,001	0,22	0,47
50	0,44	0,05	0,001	0,35	0,53
84	0,63	0,09	0,001	0,45	0,80

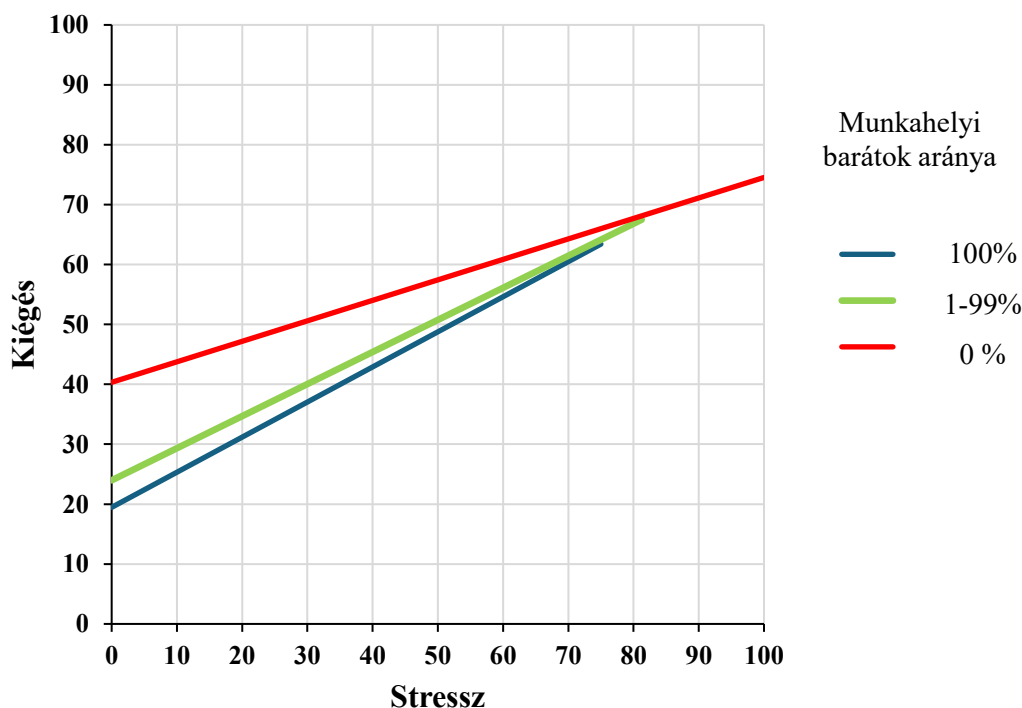
A mennyiségi követelmények $X_1 \rightarrow M \rightarrow Y$ stresszen keresztüli (indirekt) kapcsolata a kiégéssel különböző baráatarány értékeknél (moderált mediáció)

W percentilis	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
16	0,09	0,04	<0,05	0,02	0,17
50	0,12	0,03	<0,05	0,06	0,18
84	0,19	0,05	<0,05	0,09	0,30

Megjegyzés. A statisztikai becslések Hayes-féle PROCESS Model 59 alapján készültek. Minden folyamatos változó középpérték köré lett központosítva (mean-centered) az interakciós hatások modellezése előtt. A közvetett hatások 95%-os bootstrap konfidenciaintervallumait 5000 mintával számoltam. A moderátor percentilis értékei: a 16 percentilis $W = -42,10$, amely 0 % munkahelyi baráataránynak felel meg, az 50-es percentilis $W = -8,77$, amely 36,67 % munkahelyi barát aránynak felel meg, valamint a 84-es percentilis $W = 57,90$, amely 100 % munkahelyi barát aránynak felel meg.

Simple slope elemzés

A simple slope elemzés azt mutatta, hogy a stressz és a kiégés közötti pozitív kapcsolatot a munkahelyi baráatarány valamennyi vizsgált szintjén fennállt, ugyanakkor a kapcsolat meredeksége a különböző baráatarány szinteken eltérően alakult. A grafikus bemutatás ezért indokolt, mert jól szemlélteti azt a mintázatot, amelyet a táblázatos (12. táblázat) eredmények is jeleznek. A gyakorlati értelmezhetőség támogatására, a grafikus ábrázolás során alkalmazott baráatarány-kategóriák eltérnek a modellekben szereplő simple slope elemzések percentilis-alapú bontásától. A 3. ábra megjelenített felosztás nemcsak statisztikai, hanem életszerű kategóriákat is jelöl: a 0% baráatarány a „barát nélküli” vezetőket mutatja – azokat, akik a munkahelyi bizalmas kapcsolataik között egyetlen barátot sem azonosítottak; az 1–99% közötti tartományba azok a vezetők tartoznak, akiknek van legalább egy barátjuk a bizalmas hálózatukban; míg a 100% baráatarány azokat jelzi, akiknek minden bizalmasa barátként is funkcionál. Ez a kategorizálás a valós kapcsolathálózati mintázatokat tükrözi, és a pusztán percentilis-alapú felosztáshoz képest lényegesen intuitívabb és interpretálhatóbb keretet biztosít az eredmények vizuális bemutatásához. Az ábrázolás alapja a Schutzmann és munkatársai (2025) által publikált simple slope elemzés grafikus megjelenítése (3. ábra).



3. ábra: A stressz és a kiégés közötti kapcsolat alakulása a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának három szintjén.

A simple slope elemzés azt mutatta, hogy a stressz és a kiégés közötti pozitív kapcsolat a munkahelyi barátarány valamennyi vizsgált szintjén fennállt, ugyanakkor a kapcsolat mintázata a grafikus ábrázolásban pontosabban is kirajzolódott. A 3. ábra alapján azonos stresszszintek mellett a legmagasabb kiégési értékek a barát nélküli, 0 százalékos barátaránnyal jellemzett vezetőknel jelentek meg. Az 1 és 99 százalék közötti barátaránnyal rendelkező vezetők görbéje ez alatt helyezkedett el, míg a 100 százalékos barátaránnyal jellemzett csoportban alacsonyabb kiégési értékek voltak megfigyelhetők. A csoportok közötti eltérés elsősorban az alacsonyabb stressztartományban volt markánsabb, míg magasabb stresszszinteknél a görbék közötti távolság csökkent. A grafikus bemutatás így azt szemlélteti, hogy a stressz és a kiégés kapcsolata a barátarány eltérő szintjein nem azonos lefutást mutatott (3. ábra, 16. táblázat).

4.6.2. Az érzelmi terhelés, a stressz és a kiégés kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának moderáló szerepével

A második modell azt vizsgálta, hogy az érzelmi terhelés esetében is hasonló összefüggésrendszer rajzolódik-e ki a stressz, a kiégés és a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya között. A modellben a prediktorváltozó az érzelmi terhelés (X_2) volt, a mediátor a stressz (M), a kimeneti változó a kiégés (Y), a moderátor pedig a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya (W). Az eredmények részletes statisztikai mutatóit a 13. táblázat tartalmazza.

A stresszhez kapcsolódó útvonalak

Az érzelmi terhelés és a stressz között az a útvonalon szignifikáns pozitív összefüggés mutatkozott. Ez arra utal, hogy a magasabb érzelmi terheléssel jellemezhető vezetői helyzetekhez magasabb megélt stressz társult. A munkahelyi barátarány és a stressz között a w_1 útvonalon negatív összefüggés jelent meg, vagyis a magasabb barátarányú vezetők körében alacsonyabb stresszértékek voltak megfigyelhetők. Az érzelmi terhelés és a munkahelyi barátarány interakciója az xw_1 útvonalon nem volt szignifikáns, ezért az érzelmi terhelés és a stressz közötti kapcsolat erőssége a barátarány különböző szintjein nem mutatott érdemi eltérést (13. táblázat).

A kiégéshez kapcsolódó útvonalak

A stressz és a kiégés között a b útvonalon pozitív, szignifikáns összefüggés mutatkozott. A magasabb stresszszinthez magasabb kiégési értékek társultak. Az érzelmi terhelés és a kiégés közötti közvetlen kapcsolat a c' útvonalon nem bizonyult szignifikánsnak, vagyis

a modellben az érzelmi terhelés nem mutatott önálló közvetlen összefüggést a kiégéssel. A munkahelyi barátarány és a kiégés között a w_2 útvonalon negatív, szignifikáns összefüggés jelent meg, tehát a magasabb barátarányú vezetők körében alacsonyabb kiégési értékek voltak megfigyelhetők. Az érzelmi terhelés és a barátarány interakciója a kiégés közvetlen összefüggésében az xw_2 útvonalon nem volt szignifikáns, így a barátarány ebben a modellben sem módosította az érzelmi terhelés és a kiégés közötti közvetlen kapcsolatot (13. táblázat).

Közvetett összefüggések és moderált mediáció

Az érzelmi terhelés és a kiégés közötti közvetett összefüggés az $X_2 \rightarrow M \rightarrow Y$ indirekt útvonalon, vagyis a stresszen keresztül kimutatható volt. Ez azt jelzi, hogy az érzelmi terhelés és a kiégés közötti kapcsolat ebben a modellben elsősorban a stressz közbeiktatásával rajzolódott ki. A stressz és a kiégés közötti kapcsolatot az mw útvonalon a munkahelyi barátarány szignifikánsan módosította, vagyis e kapcsolat erőssége a barátarány eltérő szintjein nem azonos mintázatot mutatott. A közvetett összefüggések ezért itt is külön bemutatásra kerültek a 13. táblázatban.

Simple slope elemzés

A simple slope elemzés azt mutatta, hogy a stressz és a kiégés közötti pozitív kapcsolat a munkahelyi barátarány mindhárom vizsgált szintjén fennállt. A kapcsolat meredeksége ugyanakkor a barátarány eltérő szintjein különbözően alakult, ami összhangban áll a moderációs útvonal eredményével. Ebben a modellben külön grafikus ábra nem szerepel, de a 13. táblázat alapján ugyanaz a tendencia figyelhető meg, amely az előző modellben a grafikus megjelenítésben is kirajzolódott, vagyis a stressz és a kiégés összefüggése a barátarány különböző szintjein nem azonos lefutást mutatott.

13. táblázat: 2 Modell Az érzelmi terhelés (X_2) a stressz (M) és a kiégés (Y) kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának (W) moderáló szerepével ($N = 449$ fő).

Útvonal	Magyarázat	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
<i>a</i>	$X_2 \rightarrow M$	0,35	0,06	0,001	0,23	0,48
<i>w1</i>	$W \rightarrow M$	-0,08	0,02	0,001	-0,12	-0,03
<i>xw1</i>	$X_2 \times W \rightarrow M$	-0,01	0,01	0,871	-0,01	0,01
<i>xw2</i>	$X_2 \times W \rightarrow Y$	0,01	0,01	0,519	-0,02	0,04
<i>c'</i>	$X_2 \rightarrow Y$	-0,04	0,06	0,507	-0,17	0,08
<i>b</i>	$M \rightarrow Y$	0,48	0,05	0,001	0,39	0,58
<i>w2</i>	$W \rightarrow Y$	-0,12	0,02	0,001	-0,16	-0,07
<i>mw</i>	$M \times W \rightarrow Y$	0,02	0,01	0,038	0,01	0,04

A stressz (M) és kiégés(Y) kapcsolata a munkahelyi barátarány (W) különböző értékein (simple slope analízis az $M \rightarrow Y$ útvonalra)

W percentilis	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
16	0,38	0,06	0,001	0,25	0,50
50	0,46	0,05	0,001	0,37	0,55
84	0,62	0,09	0,001	0,45	0,80

Az érzelmi terhelés $X_2 \rightarrow M \rightarrow Y$ stresszen keresztüli (indirekt) kapcsolata a kiégéssel különböző barátarány értékeknél (moderált mediáció)

W percentilis	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
16	0,14	0,05	<0,05	0,06	0,25
50	0,17	0,04	<0,05	0,10	0,25
84	0,21	0,08	<0,05	0,07	0,38

Megjegyzés. A statisztikai becslések Hayes-féle PROCESS Model 59 alapján készültek. Minden folyamatos változó középérték köré lett központosítva (mean-centered) az interakciós hatások modellezése előtt. A közvetett hatások 95%-os bootstrap konfidenciaintervallumait 5000 mintával számoltam. A moderátor percentilis értékei: a 16 percentilis $W = -42,10$, amely 0 % munkahelyi barátaránynak felel meg, az 50-es percentilis $W = -8,77$, amely 36,67 % munkahelyi barát aránynak felel meg, valamint a 84-es percentilis $W = 57,90$, amely 100 % munkahelyi barát aránynak felel meg.

4.6.3. A szerepkonfliktus, a stressz és a kiégés kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának moderáló szerepével

A harmadik modell a szerepkonfliktus, a stressz, a kiégés és a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya közötti összefüggéseket vizsgálta. A modellben a prediktorváltozó a szerepkonfliktus (X_3) volt, a mediátor a stressz (M), a kimeneti változó a kiégés (Y), a moderátor pedig a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya (W). Az eredmények részletes statisztikai mutatóit a 14. táblázat tartalmazza, ezért az alábbi szöveg itt is elsősorban az összefüggések szerkezetének összefoglalására koncentrálnak.

A stresszhez kapcsolódó útvonalak

A szerepkonfliktus és a stressz között az a útvonalon szignifikáns pozitív összefüggés mutatkozott. Ez arra utal, hogy a magasabb szerepkonfliktussal jellemezhető vezetői helyzetekhez magasabb megélt stressz társult. A munkahelyi baráatarány és a stressz között a w_1 útvonalon negatív összefüggés jelent meg, vagyis a magasabb baráatarányú vezetők körében alacsonyabb stresszértékek voltak megfigyelhetők. A szerepkonfliktus és a munkahelyi baráatarány interakciója az xw_1 útvonalon nem bizonyult szignifikánsnak, ezért a szerepkonfliktus és a stressz közötti kapcsolat erőssége a baráatarány különböző szintjein nem mutatott érdemi eltérést (14. táblázat).

A kiégéshez kapcsolódó útvonalak

A stressz és a kiégés között a b útvonalon pozitív, szignifikáns összefüggés mutatkozott. A magasabb stresszszinthez magasabb kiégési értékek társultak. A szerepkonfliktus és a kiégés közötti közvetlen kapcsolat a c' útvonalon nem bizonyult szignifikánsnak, vagyis a modellben a szerepkonfliktus nem mutatott önálló közvetlen összefüggést a kiégéssel. A munkahelyi baráatarány és a kiégés között a w_2 útvonalon negatív, szignifikáns összefüggés jelent meg, tehát a magasabb baráatarányú vezetők körében alacsonyabb kiégési értékek voltak megfigyelhetők. A szerepkonfliktus és a baráatarány interakciója a kiégés közvetlen összefüggésében az xw_2 útvonalon nem volt szignifikáns, így a baráatarány ebben a modellben sem módosította a szerepkonfliktus és a kiégés közötti közvetlen kapcsolatot (14. táblázat).

Közvetett összefüggések és moderált mediáció

A szerepkonfliktus és a kiégés közötti közvetett összefüggés az $X_3 \rightarrow M \rightarrow Y$ indirekt útvonalon, vagyis a stresszen keresztül kimutatható volt. Ez azt jelzi, hogy a szerepkonfliktus és a kiégés közötti kapcsolat ebben a modellben elsősorban a stressz

közbeiktatásával rajzolódott ki. A stressz és a kiégés közötti kapcsolatot az *mw* útvonalon, az előző két modellhez hasonlóan, a munkahelyi barátság szignifikánsan módosította, vagyis a kapcsolat erőssége a barátság eltérő szintjein nem azonos mintázatot mutatott. A közvetett összefüggések ezért itt is külön bemutatásra kerültek a 14. táblázatban.

Simple slope elemzés

A simple slope elemzés azt mutatta, hogy a stressz és a kiégés közötti pozitív kapcsolat a munkahelyi barátság mindhárom vizsgált szintjén fennállt. A kapcsolat meredeksége ugyanakkor a barátság eltérő szintjein különbözően alakult, ami összhangban áll az *mw* útvonal eredményével. Bár ehhez a modellhez külön grafikus ábra nem tartozik, a 14. táblázat alapján ugyanaz a tendencia figyelhető meg, mint az előző modellekben, vagyis a stressz és a kiégés összefüggése a barátság különböző szintjein nem azonos lefutást mutatott.

14. táblázat: 3 Modell A szerepkonfliktus (X_3) a stressz (M) és a kiégés (Y) kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi barátság kapcsolat arányának (W) moderáló szerepével ($N = 449$ fő).

Útvonal	Magyarázat	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
<i>a</i>	$X_3 \rightarrow M$	0,32	0,05	0,001	0,21	0,42
<i>w₁</i>	$W \rightarrow M$	-0,06	0,02	0,010	-0,10	-0,02
<i>xw₁</i>	$X_3 \times W \rightarrow M$	-0,01	0,01	0,626	-0,01	0,01
<i>xw₂</i>	$X_3 \times W \rightarrow Y$	-0,01	0,01	0,440	-0,01	0,01
<i>c'</i>	$X_3 \rightarrow Y$	0,03	0,05	0,574	-0,08	0,14
<i>b</i>	$M \rightarrow Y$	0,47	0,05	0,001	0,38	0,56
<i>w₂</i>	$W \rightarrow Y$	-0,12	0,02	0,001	-0,16	-0,08
<i>mw</i>	$M \times W \rightarrow Y$	0,01	0,01	0,019	0,01	0,01

A stressz (M) és kiégés(Y) kapcsolata a munkahelyi barátság (W) különböző értékein (simple slope analízis az $M \rightarrow Y$ útvonalra)

W percentilis	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
16	0,35	0,06	0,001	0,22	0,48
50	0,45	0,05	0,001	0,35	0,54
84	0,63	0,09	0,001	0,46	0,80

A szerepkonfliktus $X_3 \rightarrow M \rightarrow Y$ stresszen keresztüli (indirekt) kapcsolata a kiégéssel különböző barátság értékeknél (moderált mediáció)

W percentilis	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
16	0,12	0,04	<0,05	0,05	0,22
50	0,14	0,03	<0,05	0,08	0,21
84	0,18	0,06	<0,05	0,07	0,31

Megjegyzés. A statisztikai becslések Hayes-féle PROCESS Model 59 alapján készültek. Minden folyamatos változó középérték köré lett központosítva (mean-centered) az interakciós hatások modellezése előtt. A közvetett hatások 95%-os bootstrap konfidenciaintervallumait 5000 mintával számoltam. A moderátor percentilis értékei: a 16 percentilis W = - 42,10, amely 0 % munkahelyi barátságának felel meg, az 50-es percentilis W = - 8,77, amely 36,67 % munkahelyi barát arányának felel meg, valamint a 84-es percentilis W = 57,90, amely 100 % munkahelyi barát arányának felel meg.

4.6.4. A munka-család konfliktus, a stressz és a kiégés kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának moderáló szerepével

A negyedik modell a munka-család konfliktus, a stressz, a kiégés és a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya közötti összefüggéseket vizsgálta. A prediktorváltozó a munka-család konfliktus (X_4) volt, a mediátor a stressz (M), a kimeneti változó a kiégés (Y), a moderátor pedig a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya (W). Az eredmények részletes statisztikai mutatóit a 15. táblázat tartalmazza. A modell a munka és a magánélet szerepeinek összehangolását, mint munkahelyi követelményt értelmezi, amely a szociális intézményvezetők esetében releváns, hiszen e munkakörökben gyakori a munkaidőn túli érzelmi és felelősségi bevonódás. Az eredmények értelmezését tovább árnyalja a minta nemi és életkori összetétele, mivel a válaszadók túlnyomó többsége középkorú női vezető, ami összefügghet a munka és a család közötti határok megélésével.

A stresszhez kapcsolódó útvonalak

A munka-család konfliktus és a stressz között az a útvonalon szignifikáns pozitív összefüggés mutatkozott. Ez arra utal, hogy a magasabb munka-család konfliktussal jellemezhető vezetői helyzetekhez magasabb megélt stressz társult. A munkahelyi baráatarány és a stressz között a w_1 útvonalon negatív összefüggés jelent meg, vagyis a magasabb baráatarányú vezetők körében alacsonyabb stresszértékek voltak megfigyelhetők. A munka-család konfliktus és a munkahelyi baráatarány interakciója az xw_1 útvonalon nem bizonyult szignifikánsnak, ezért a munka-család konfliktus és a stressz közötti kapcsolat erőssége a baráatarány különböző szintjein nem mutatott érdemi eltérést.

A kiégéshez kapcsolódó útvonalak

A stressz és a kiégés között a b útvonalon pozitív, szignifikáns összefüggés mutatkozott. A magasabb stresszszinthez magasabb kiégési értékek társultak. A munka-család konfliktus és a kiégés közötti közvetlen kapcsolat ugyanakkor a c' útvonalon szintén szignifikánsnak bizonyult, ami eltérést jelentett az előző három modellhez képest, ahol a közvetlen útvonal nem volt szignifikáns. A munkahelyi baráatarány és a kiégés között a w_2 útvonalon negatív, szignifikáns összefüggés jelent meg, tehát a magasabb baráatarányú vezetők körében alacsonyabb kiégési értékek voltak megfigyelhetők. A munka-család konfliktus és a baráatarány interakciója a kiégés közvetlen összefüggésében az xw_2

útvonalon szignifikáns volt, ami azt jelzi, hogy a munka-család konfliktus és a kiégés közötti közvetlen kapcsolat a barátarány eltérő szintjein nem azonos mintázatot mutatott.

Közvetett összefüggések és moderált mediáció

A munka-család konfliktus és a kiégés közötti közvetett összefüggés az $X_4 \rightarrow M \rightarrow Y$ indirekt útvonalon, vagyis a stresszen keresztül kimutatható volt. Ez azt jelzi, hogy a munka-család konfliktus és a kiégés közötti kapcsolat ebben a modellben részben a stressz közbeiktatásával rajzolódott ki. A stressz és a kiégés közötti kapcsolatot az *mw* útvonalon a munkahelyi barátarány az előző három modellel összhangban szignifikánsan módosította. A negyedik modell sajátossága az, hogy ebben az esetben a közvetett összefüggés mellett a közvetlen útvonal is szignifikáns maradt, és a kiégéshez vezető közvetlen kapcsolatban is megjelent egy interakciós összefüggés.

15. táblázat: 4 Modell A munka-család konfliktus (X_4) a stressz (M) és a kiégés (Y) kapcsolata moderált mediációs modellben, a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának (W) moderáló szerepével ($N = 449$ fő).

Útvonal	Magyarázat	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
<i>a</i>	$X_4 \rightarrow M$	0,32	0,03	0,001	0,26	0,38
<i>w₁</i>	$W \rightarrow M$	-0,07	0,02	0,001	-0,11	-0,02
<i>xw₁</i>	$X_4 \times W \rightarrow M$	0,01	0,01	0,116	-0,01	0,01
<i>xw₂</i>	$X_4 \times W \rightarrow Y$	-0,01	0,01	0,044	-0,01	-0,01
<i>c'</i>	$X_4 \rightarrow Y$	0,10	0,03	0,005	0,03	0,17
<i>b</i>	$M \rightarrow Y$	0,42	0,05	0,001	0,32	0,52
<i>w₂</i>	$W \rightarrow Y$	-0,12	0,02	0,001	-0,17	-0,08
<i>mw</i>	$M \times W \rightarrow Y$	0,01	0,01	0,010	0,01	0,01

A stressz (M) és kiégés(Y) kapcsolata a munkahelyi barátarány (W) különböző értékein
(simple slope analízis az $M \rightarrow Y$ útvonalra)

W percentilis	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
16	0,28	0,07	0,001	0,15	0,41
50	0,39	0,05	0,001	0,29	0,49
84	0,61	0,10	0,001	0,42	0,81

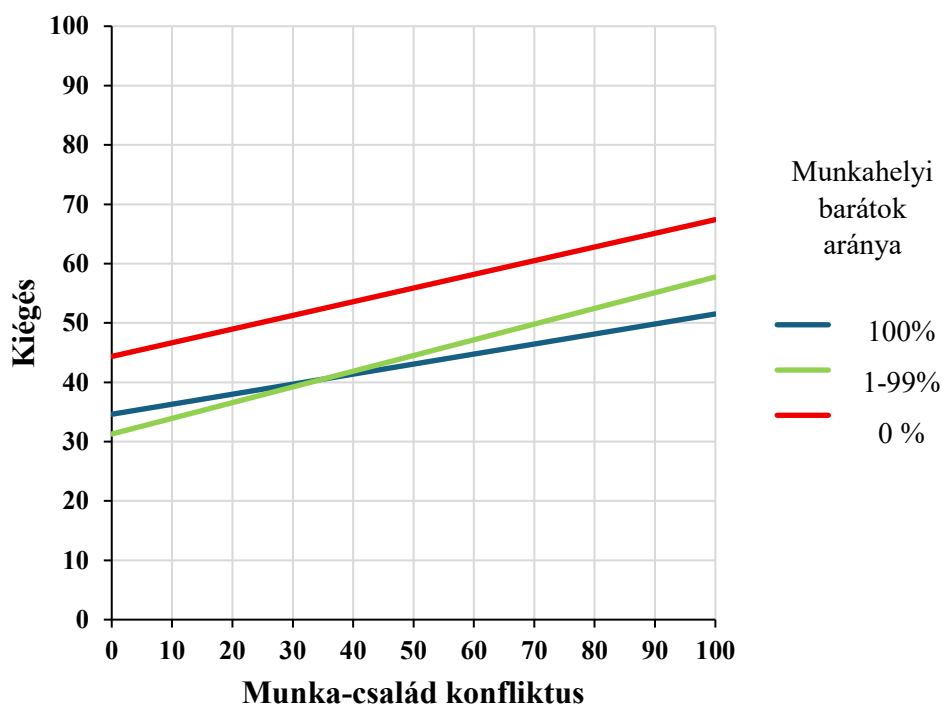
A munka-család konfliktus (X_4) direkt kapcsolata a kiégéssel a munkahelyi barátarány eltérő értékeinél (simple slope analízis az $X \rightarrow Y$ útvonalra)

W	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
16	0,17	0,05	0,001	0,08	0,27
50	0,11	0,04	0,001	0,04	0,19
84	-0,01	0,07	0,955	-0,13	0,13

A munka-család konfliktus $X_4 \rightarrow M \rightarrow Y$ stresszen keresztüli (indirekt) kapcsolata a kiégéssel különböző barátarány értékeknél (moderált mediáció)

W	b	SE(b)	p	CI ₉₅	
16	0,07	0,033	<0,05	0,03	0,13
50	0,12	0,02	<0,05	0,08	0,17
84	0,24	0,05	<0,05	0,15	0,33

Megjegyzés. A statisztikai becslések Hayes-féle PROCESS Model 59 alapján készültek. Minden folyamatos változó középérték köré lett központosítva (mean-centered) az interakciós hatások modellezése előtt. A közvetett hatások 95%-os bootstrap konfidenciaintervallumait 5000 mintával számoltam. A moderátor percentilis értékei: a 16 percentilis $W = -42,10$, amely 0 % munkahelyi barátarányának felel meg, az 50-es percentilis $W = -8,77$, amely 36,67 % munkahelyi barátarányának felel meg, valamint a 84-es percentilis $W = 57,90$, amely 100 % munkahelyi barátarányának felel meg.



4. ábra: A munka-család konfliktus és a kiégés közötti kapcsolat a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának három szintjén.

Simple slope elemzés

A simple slope elemzés két ponton is lényeges mintázatot mutatott. Egyrészt a stressz és a kiégés közötti pozitív kapcsolat a munkahelyi baráatarány mindhárom vizsgált szintjén fennállt, ugyanakkor a kapcsolat meredeksége a baráatarány eltérő szintjein különbözően alakult, ami összhangban áll az mw útvonal eredményével. Másrészt a munka-család konfliktus és a kiégés közötti közvetlen kapcsolat is eltérő mintázatot mutatott a baráatarány különböző szintjein, ami az xw_2 interakciós útvonal szignifikanciájával is összhangban van. A grafikus ábrázolás alapján (4. ábra) a munka-család konfliktus növekedésével a kiégés értékei minden csoportban emelkedtek, ugyanakkor a lefutásuk nem volt azonos. A barát nélküli, illetve alacsonyabb baráataránnyal jellemzett vezetők esetében a munka-család konfliktus és a kiégés közötti kapcsolat meredekebbnek mutatkozott, míg a magasabb baráatarányú vezetőknél ez a kapcsolat laposabb lefutást jelzett. A grafikus bemutatás így nemcsak azt mutatja meg, hogy a kapcsolat fennáll, hanem azt is, hogy annak erőssége a baráatarány különböző szintjein eltérően alakul. A 4. ábra emellett azt is szemlélteti, hogy a csoportok közötti különbség elsősorban a magasabb munka-család konfliktussal jellemezhető tartományokban válik hangsúlyosabbá.

4.7. A moderált mediációs eredmények összefoglalása

A moderált mediációs modellek a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka-család konfliktus, valamint a stressz, a kiégés és a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya közötti összefüggéseket vizsgálták. A négy modell közül az első három, vagyis a mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés és a szerepkonfliktus modellje hasonló mintázatot mutatott. Ezekben a modellekben a prediktor és a stressz között, valamint a stressz és a kiégés között szignifikáns pozitív összefüggés mutatkozott, miközben a prediktor és a kiégés közötti közvetlen útvonal nem volt szignifikáns. A közvetett összefüggés ugyanakkor mindhárom modellben kimutatható volt. A munkahelyi barátarány a négy modellben következetesen negatív összefüggést mutatott a stresszel és a kiégéssel. Az xw_1 és xw_2 interakciós útvonalak az első három modellben nem voltak szignifikánsak, míg az mw útvonal minden modellben szignifikáns maradt. Ez azt jelzi, hogy a stressz és a kiégés közötti kapcsolat a munkahelyi barátarány különböző szintjein eltérő mintázatot mutatott. A simple slope elemzések ezt a mintázatot mind a négy modellben megerősítették, a grafikus ábrázolások pedig szemléletesen is megjelenítették a csoportok közötti eltéréseket. A negyedik modell, vagyis a munka-család konfliktus modellje részben eltérő szerkezetet mutatott. Ebben az esetben a prediktor és a kiégés közötti közvetlen útvonal is szignifikáns volt, emellett az xw_2 interakciós útvonalon is szignifikáns összefüggés jelent meg. A munka-család konfliktus modellje tehát nemcsak a stresszen keresztüli közvetett összefüggés, hanem a kiégéshez vezető közvetlen kapcsolat szempontjából is eltért a másik három modelltől. A főbb eredményeket a 16. táblázat foglalja össze.

16. táblázat: A moderált mediációs modellek főbb eredményei

Modell	Prediktor	Direkt kapcsolat ($X \rightarrow Y$)	Indirekt kapcsolat ($X \rightarrow M \rightarrow Y$)	Moderáció
1	Mennyiségi követelmények	Nem szignifikáns	Szignifikáns	Csak az $M \rightarrow Y$ útvonalon szignifikáns moderáció.
2	Érzelmi terhelés			
3	Szerepkonfliktus			
4	Munka-család konfliktus	Szignifikáns a W alacsony és közepes percentiliseinél.		$X \rightarrow Y$ és $M \rightarrow Y$ útvonalon is szignifikáns moderáció figyelhető meg.

5. MEGBESZÉLÉS

5.1. A vizsgálati eredmények értelmezésének keretei

A szociális intézményvezetők munkája tartósan magas pszichés és érzelmi terheléssel jár, miközben a szervezeti erőforrások sok esetben korlátozottak, ami a segítő és vezetői szerepek sajátosságai miatt a stressz és a kiégés szempontjából érzékeny munkakörnyezetet hoz létre (Lloyd et al., 2002; Skakon et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014). Erre a helyzetre reflektálva a disszertáció a JD–R modell egészségkárosító ágát követte, és a munkakövetelmények, a stressz és a kiégés kapcsolatát állította a középpontba (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). Az eredmények a kiindulópontot egyértelműen megerősítették. A négy modellből három azonos alapmintázatot rajzolt ki, a munka-család konfliktus modellje pedig ehhez képest árnyaltabb képet mutatott, mivel a stresszen keresztüli közvetett kapcsolat mellett a követelmény és a kiégés közötti közvetlen összefüggés is megjelent. A munkahelyi barátarány szerepe legkövetkezetesebben a stressz és a kiégés kapcsolatában rajzolódott ki, vagyis éppen ott, ahol a JD–R modell egészségkárosító folyamata a legközvetlenebbül megragadható (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Ez a mintázat mind a négy modellben egységesen megjelent.

Az eredmények további értelmezési irányokat is megnyitnak. A legfontosabb ezek közül az, hogy a munkahelyi barátságokkal összefüggő kedvezőbb mintázat miatt elsősorban alacsonyabb stresszszinteken jelenik meg, és miért veszít erejéből magasabb stresszterhelés mellett. Ez a kérdés igazán izgalmas a munkahelyi barátságok kétértelmű természetéről szóló szakirodalom, valamint a kapcsolatok pozitív és negatív oldalát egyszerre megragadó social ledger megközelítés felől nézve (Labianca & Brass, 2006; Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018). Ugyanilyen fontos kérdés az is, hogy ez a mintázat milyen üzenetet hordoz a vezetői működés, tágabban pedig a munkahelyi jóllét támogatása szempontjából (Kahn, 1990; Edmondson, 1999).

A megbeszélés ezért abból indul ki, hogy a munkahelyi barátság a dolgozatban a szakmai bizalmas kapcsolathálózat egy sajátos jellemzőjeként értelmezhető (Sias & Cahill, 1998; Sias, 2015; Methot et al., 2016). A vizsgálat a kapcsolati beágyazottság egy konkrét, barátságfókuszú aspektusára összpontosít, és ehhez igazodik az eredmények értelmezése is (Sias, 2016; Methot et al., 2016). A kapcsolati közeg értelmezéséhez a munkahelyi barátság mellett olyan rokon fogalmak bevonása is fontos, mint a bizalom, a pszichológiai

biztonság és a pszichoszociális biztonsági klíma, jóllehet ezek eltérő jelentéstartalommal bírnak (Mayer et al., 1995; Edmondson, 1999; Dollard & Bakker, 2010).

A pszichológiai biztonság a szakirodalomban olyan közös hiedelemként jelenik meg, hogy a csoport biztonságos közeg az interperszonális kockázatvállalás számára, míg a bizalom a másikkal való sebezhetőség vállalására irányuló hajlandósággént ragadható meg (Edmondson, 1999; Mayer et al., 1995; Newman et al., 2017). A pszichoszociális biztonsági klíma ezzel szemben szervezeti szintű jelenség, amely a dolgozók pszichológiai egészségének védelmét szolgáló szabályokhoz, gyakorlatokhoz és eljárásokhoz kapcsolódó közös észleléseket fejezi ki, és a JD–R logikájában a konkrét munkafeltételeket megelőző, fölérendelt szervezeti erőforrásként értelmezhető (Dollard & Bakker, 2010; Yulita et al., 2017).

Ebből következően a fejezet a hipotézisek teljesülésének értékelésén túl arra is figyelmet fordít, hogy a hálózati beágyazottság miként árnyalja a JD–R modellben leírt folyamatokat (Bakker & Demerouti, 2007; Dollard & Bakker, 2010). A munkahelyi barátságok működése ugyanis szorosan összefügg azzal a szervezeti közeggel, amelyben ezek a kapcsolatok létrejönnek, jelentést kapnak, és erőforrásként mozgósíthatóvá válnak (Schneider et al., 2013; Bronkhorst et al., 2015; Yulita et al., 2017). Innen nyílik tovább a szervezeti klíma, a bizalom és a pszichológiai biztonság kérdése felé az eredmények értelmezése (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Schneider et al., 2013).

A hazai szociális ágazati kutatások hasonlóképpen arra utalnak, hogy a kedvezőtlen munkafeltételek, a szakmaspecifikus klienshelyzetek, a terepmunka nehézségei, valamint a szervezeti és motivációs deficitok a kiegészítő és kilépési szándékkal összefüggő mintázatokat alkotnak (Győri & Perpék, 2021, 2022, 2025; Győri & Ádám, 2024). A jelen vizsgálat ehhez képest szűkebb kérdést vizsgál, mert nem általában a szociális szakemberek munkafeltételeire, hanem a szociális intézményvezetők stressz és kiegészítő folyamatában megjelenő munkahelyi barátságokra fókuszál. A keresztmetszeti kutatási tervből következően az alábbi értelmezések összefüggési mintázatok elméleti értelmezéseként olvasandók.

5.2. A kutatás célkitűzéseinek értékelése

5.2.1. A hipotézisek teljesülésének vizsgálata

A hipotézisek értékelése a JD–R modell logikáját követi, és az egészségkárosító folyamat fő állomásai mentén halad végig, ahogy a munkakövetelmények kapcsolódnak a stresszhez, a kiegészhez, valamint ahhoz a társas erőforráshoz, amelyet a vizsgálat a munkahelyi barátarány változóján keresztül ragadott meg (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). A hipotézisek tárgyalása ezért arra is igyekszik reflektálni, hogy az eredmények milyen módon árnyalják a szociális intézményvezetők munkaterheléséről, stresszélményéről és kiegészi kockázatáról alkotott képet. A fejezet a főhipotézisek sorrendjét követi, mert ez felel meg leginkább annak a folyamatlogikának, amelyre a vizsgálati modell is épült.

H1: A munkakövetelmények magasabb szintje magasabb megélt stresszel jár együtt.

A H1 főhipotézis a 2. ábrán jelölt a , $X \rightarrow M$ útvonalra fókuszált, és az eredmények alapján teljesült. A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka-család konfliktus egyaránt szignifikáns pozitív összefüggést mutatott a stresszel. Ez azt jelzi, hogy a vizsgálatba bevont munkakövetelmények mindegyike érdemi kapcsolatban állt a megélt stressz szintjével, ahogyan a 17. táblázat is mutatja. A JD–R modell egészségkárosító ágának első kapcsolódási pontja így a mintában stabilan kirajzolódott (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

17. táblázat: A H1 főhipotézishez tartozó részhipotézisek teljesülésének összefoglalása

Hipotézis		Modell	Eredmény
H1a	A mennyiségi követelmények magasabb szintje magasabb megélt stresszel jár együtt.	1	Szignifikáns
H1b	Az érzelmi terhelés magasabb szintje magasabb megélt stresszel jár együtt.	2	Szignifikáns
H1c	A szerepkonfliktus magasabb szintje magasabb megélt stresszel jár együtt.	3	Szignifikáns
H1d	A munka-család konfliktus magasabb szintje magasabb megélt stresszel jár együtt.	4	Szignifikáns

A H1 eredményei azért fontosak, mert a négy vizsgált követelmény eltérő tartalmuk ellenére azonos irányú összefüggést mutatott. A közös eredménymintázat arra utal, hogy a vezetői stressz a szociális intézményvezetők körében többféle munkakövetelmény

találkozási pontján értelmezhető. Ez összhangban áll azokkal a kutatásokkal, amelyek a vezetői szerepet fokozott felelősséggel, összetett elvárásrendszerrel és jelentős érzelmi terheléssel írják le (Skakon et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014).

A mennyiségi követelmények és a stressz közötti kapcsolat, H1a, a JD–R modell alapfeltevéseire épül, valamint azokra az elméleti és empirikus megközelítésekre, amelyek szerint a túlzott munkamennyiség és az időnyomás a stressz egyik legközvetlenebb forrása lehet (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Van Veldhoven, 2013).

Az érzelmi terhelés és a stressz közötti pozitív kapcsolat, H1b, illeszkedik ahhoz az értelmezéshez, amely szerint az érzelmi követelmények erőforráshiány esetén fokozott stresszélménnyel járhatnak együtt, főként a segítő és vezetői munkakörökben, ahol az érzelmi jelenlét és az önszabályozás a mindennapi munkavégzés meghatározó elemei (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Geisler et al., 2019; Schaufeli & Taris, 2014).

A szerepkonfliktus és a stressz közötti pozitív kapcsolatot, H1c, azok a szervezeti és JD–R alapú megközelítések támasztják alá, amelyek szerint az egymásnak ellentmondó szerepelvárások tartós pszichológiai terheléssel és erőforrás-veszteséggel társulhatnak. Ez a kapcsolat vezetői munkakörökben is hangsúlyos lehet, ahol a strukturális elvárásellentmondások a stressz fontos forrásai közé tartoznak (Rizzo et al., 1970; Bakker & Demerouti, 2007; Taris et al., 2005; Eatough et al., 2011; Schaufeli & Taris, 2014).

A munka-család konfliktus és a stressz kapcsolata, H1d, az interszerep-konfliktusra épülő elméletek és a JD–R modell logikája felől értelmezhető. Ezek alapján a munkahelyi és családi szerepek közötti tartós feszültség az egyéni erőforrások kimerülésével és a stressz emelkedésével járhat együtt. Ez az összefüggés a segítő és vezetői munkakörökben is releváns, és a hazai, valamint nemzetközi kutatások is alátámasztják jelentőségét (Greenhaus & Beutell, 1985; Bakker & Geurts, 2004; Sarwar et al., 2021; Hakanen & Bakker, 2017; Ádám et al., 2009; Gregor, 2008; Kanjuo-Mrčela, 2025).

A hazai szakirodalom hasonló összefüggésekre mutat rá. A szociális és egészségügyi ágazatban dolgozók körében a munkaterhelés, az érzelmi igénybevétel és a munka-család konfliktus a stressz fontos előre jelzői közé tartozik (Ádám et al., 2009; Kozma, 2020). Mák és munkatársai (2020) eredményei szerint a tartósan magas stresszszint szoros kapcsolatban áll a kiegészítő különböző dimenzióival, ami a JD–R modell egészségromboló

folyamatra vonatkozó feltevéseivel is összhangban áll. A H1 teljesülése összhangban áll azokkal a hazai eredményekkel, amelyek szerint a szociális munka ágazati és szakmaspecifikus sajátosságai, így a klienshelyzetek nehézségei, a terepmunka, a szerepelvárások ütközése, a gyakran változó szabályok és a munka család konfliktus a pszichés megterhelés fontos összetevőiként jelennek meg (Győri & Perpék, 2021, 2022; Győri & Ádám, 2024). A jelen kutatás eredményei ezt a mintázatot vezetői mintán erősítik meg, mivel a vizsgált követelmények mindegyike kapcsolatban állt a megélt stressz magasabb szintjével.

A JD–R modell elméleti kerete szerint a magas felelősséggel járó, érzelmileg megterhelő és összetett munkakövetelmények a stressz fokozott szintjével járhatnak együtt (Bakker & Demerouti, 2017). A vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy ezek a jellemzők a szociális intézményvezetők munkakörnyezetében is jelen vannak, és a különböző követelménytípusok közvetlen kapcsolatban állnak a megélt stressz szintjével (Bakker & Demerouti, 2007). Ez megerősíti, hogy a vezetői stressz értelmezésében a többdimenziós munkakövetelmény megközelítés indokolt.

A H1 hipotézis eredményei egyben előkészítik a további hipotézisek értelmezését is. Mivel minden vizsgált munkakövetelmény kapcsolatban állt a stresszel, megalapozottá vált annak vizsgálata, hogy ez a stressz miként kapcsolódik a kiégéshez, illetve, hogy a munkahelyi barátarány mely pontokon kapcsolódik be ebbe a folyamatba.

H2: A megélt stressz magasabb szintje magasabb kiégési szinttel jár együtt.

A H2 főhipotézis a 2. ábrán jelölt b , $M \rightarrow Y$ útvonalra fókuszált, és az eredmények alapján teljesült. A stressz mind a négy modellben szignifikáns pozitív összefüggést mutatott a kiégéssel. Ez azt jelzi, hogy a megélt stressz szintjének emelkedése következetesen együtt járt a kiégési szint emelkedésével, függetlenül attól, hogy melyik munkakövetelmény szerepelt prediktorként a modellben. A JD–R modell egészségkárosító ágának második kapcsolódási pontja így ugyancsak stabilan kirajzolódott a mintában (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

A H2 eredményei azért bírnak kiemelt jelentőséggel, mert a stressz és a kiégés kapcsolata a vizsgálati modellek legstabilabb összefüggései közé tartozott. Ez arra utal, hogy a stressz a szociális intézményvezetők esetében a kiégés szempontjából központi jelentőségű pszichológiai állapotként értelmezhető. A vizsgált munkakövetelmények eltérő tartalma ellenére a stressz és a kiégés közötti kapcsolat minden esetben azonos

irányban és szignifikáns formában jelent meg. Ez összhangban áll azokkal az elméleti megközelítésekkel, amelyek a kiégést tartós terheléshez, kimerüléshez és erőforrásvesztéshez kapcsolják (Maslach & Leiter, 2016; Schaufeli & Taris, 2014).

A H2 teljesülése illeszkedik a JD–R modell alaplogikájához. A modell szerint a tartós munkakövetelmények fennállása energiaelevonó folyamatokat indít el, ezek pedig stresszélményen és kimerülésen keresztül járulnak hozzá a kiégés kialakulásához (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Az eredmények ezt a logikát a szociális intézményvezetők mintáján is megerősítik. A stressz a modellekben következetesen a kiégés közvetlen előzményeként jelent meg, ami azt is alátámasztja, hogy a mediációs elemzésbe bevont szerepe elméletileg és empirikusan is indokolt volt. A szociális intézményvezetők munkája magas felelősséggel, intenzív érzelmi bevonódással és összetett döntési helyzetekkel jár együtt, ezért a tartós stressz nem átmeneti terhelésként, hanem a kiégés szempontjából releváns állapotként jelenhet meg. Az eredmények ezt a képet erősítik meg, és összhangban állnak azokkal a kutatásokkal is, amelyek szerint a stressz és a kiégés közötti kapcsolat a segítő foglalkozások és a vezetői szerepek világában kiemelt jelentőségű (Skakon et al., 2010; Maslach & Leiter, 2016).

A hazai szakirodalom is hasonló összefüggésekre utal. A szociális és egészségügyi területen végzett vizsgálatok rendre azt mutatják, hogy a tartósan magas stresszszint szoros kapcsolatban áll a kiégés különböző dimenzióival (Ádám et al., 2009; Mák et al., 2020; Kozma, 2020). A vizsgálat eredményei ezekhez a megállapításokhoz kapcsolódnak, és vezetői mintán is megerősítik, hogy a stressz a kiégés egyik legfontosabb kapcsolódási pontja.

A H2 hipotézis teljesülése egyben megalapozza a közvetett összefüggések értelmezését is. Mivel a munkakövetelmények minden modellben kapcsolatban álltak a stresszel, a stressz pedig minden modellben kapcsolatban állt a kiégéssel, indokoltá vált annak vizsgálata, hogy a stressz milyen közvetítő szerepet tölt be a munkakövetelmények és a kiégés kapcsolatában. A következő hipotézis ezért már erre az összefüggésre épül.

H3: A munkakövetelmények magasabb szintje közvetlenül magasabb kiégési szinttel jár együtt.

A H3 főhipotézis a 2. ábrán jelölt c' , $X \rightarrow Y$ útvonalra fókuszált, és az eredmények alapján részben teljesült. A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés és a szerepkonfliktus

közvetlen kapcsolata a kiégéssel nem bizonyult szignifikánsnak, míg a munka-család konfliktus esetében szignifikáns pozitív összefüggés jelent meg. A vizsgált munkakövetelmények közvetlen kapcsolata a kiégéssel tehát nem mutatott egységes mintázatot. A modellek többségében a munkakövetelmények és a kiégés közötti kapcsolat elsősorban a stresszen keresztül rajzolódott ki, a munka-család konfliktus esetében azonban a közvetlen összefüggés is kimutatható volt.

A direkt kapcsolat hiánya összeegyeztethető a JD–R modell egészségkárosító folyamatára vonatkozó értelmezéssel, amely szerint a munkakövetelmények különféle mechanizmusokon keresztül járulnak hozzá a kiégés kialakulásához (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés és a szerepkonfliktus vezetői kontextusban gyakran strukturálisan beágyazott jelenségek, amelyek megfelelő erőforrásokkal társítva nem feltétlenül kapcsolódnak közvetlenül kiégéshez, azonban tartós fennállásuk esetén jelentős erőforráselvonással járhatnak (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014; Eatough et al., 2011). A munka-család konfliktus esetében ettől eltérő mintázat rajzolódott ki (H3d). Alacsony és közepes szintű munkahelyi barátarány mellett a munka-család konfliktus közvetlen kapcsolata a kiégéssel szignifikáns maradt, míg magas barátarány esetén a kapcsolat nem jelentkezett (18. táblázat).

18. táblázat: A H3 főhipotézishez tartozó részhipotézisek teljesülésének összefoglalása

	Hipotézis	Modell	Eredmény
H3a	A mennyiségi követelmények magasabb szintje közvetlenül magasabb kiégési szinttel jár együtt.	1	Nem szignifikáns
H3b	Az érzelmi terhelés magasabb szintje közvetlenül magasabb kiégési szinttel jár együtt.	2	Nem szignifikáns
H3c	A szerepkonfliktus magasabb szintje közvetlenül magasabb kiégési szinttel jár együtt	3	Nem szignifikáns
H3d	A munka-család konfliktus magasabb szintje közvetlenül magasabb kiégési szinttel jár együtt	4	Szignifikáns alacsony és közepes munkahelyi barátarány esetén.

A munka-család konfliktus egyik sajátossága, hogy szervezeti és élethelyzeti dimenzióban egyaránt értelmezhető, ezért összefüggéseit a munkahelyi kontextuson túli tényezők is alakítják (Greenhaus & Beutell, 1985; Bakker & Geurts, 2004; Hakanen &

Bakker, 2017). A családi szerepekhez, gondozási feladatokhoz és érzelmi kötődésekhez kapcsolódó terhelések folyamatos pszichés igénybevételt jelentenek. Bizonyos körülmények között ez közvetlenül is hozzájárulhat a kimerüléshez, főként akkor, ha az egyén erőforrásai tartósan kimerülnek (Voydanoff, 2005; Hobfoll, 1989, 2001). Ez az összefüggés a segítő és vezetői munkakörökben fokozottan jelen lehet, ahol a munka és a magánélet érzelmi határai gyakran elmosódnak (Hochschild, 1983; Brotheridge & Grandey, 2002; Kinman & Grant, 2011).

A vizsgálati minta nemek szerinti összetétele a magyar szociális ágazatra jellemző markáns női többséget tükrözi (Czibere & Mester, 2020). Emiatt a munka-család konfliktus a mintában társadalmi nemi szerepekhez kötődő pszichoszociális kockázati tényezőként is értelmezhető. A nők munkaerőpiaci részvételének tartós növekedését Magyarországon nem követte a családon belüli munkamegosztás érdemi újrarendeződése, ami a kettős teher fennmaradásához vezetett, vagyis a keresőmunka és a háztartási, valamint gondozási feladatok párhuzamos viseléséhez (Gregor, 2008). Ezt a strukturális mintázatot újabb hazai elemzések is megerősítik. Ezek szerint a fizetett munka és a családi feladatok összehangolása továbbra is elsősorban a nőkre hárul, és ez a munka-család konfliktus újra termelődésének egyik fontos mechanizmusa (Engler et al., 2021). Sztányi Szekér és munkatársai (2024) magyar dolgozó anyák körében végzett vizsgálata azt mutatta, hogy a családi struktúra, a gondozási feladatok megoszlása és a munkahelyi követelmények együttesen alakítják a munka-család konfliktus szintjét, amely szoros kapcsolatban áll az észlelt stresszel.

A H3 részleges teljesülése arra utal, hogy a munkakövetelmények kiegészítéssel való kapcsolata nem minden esetben közvetlen. Ez összhangban áll a hazai szociális munkás mintákon végzett vizsgálatokkal is, amelyek szerint a kedvezőtlen munkafeltételek és szakmaspecifikus nehézségek hatása sokszor közvetett útvonalakon, például kiegészen, munkahelyi bevonódáson vagy mobilitási szándékon keresztül ragadható meg (Győri & Perpék, 2021; Győri & Ádám, 2024). A jelen vizsgálatban a munka család konfliktus közvetlen szerepe különösen hangsúlyos, ami a vezetői szerep és a családi szerepek közötti terhelési feszültség jelentőségére hívja fel a figyelmet.

A vizsgálat eredményei arra utalnak, hogy a szociális intézményvezetők körében a munka-család konfliktus sajátos módon kapcsolódik a kiegészítéshez. Bizonyos élethelyzeti és strukturális feltételek mellett a konfliktus a stresszfolyamatokon túl is összefügghet a

kimerülés fokozódásával. Ez a mintázat a hazai és nemzetközi szakirodalom fényében is értelmezhető, amely szerint a gondozási és családi felelősségek tartós jelenléte a vezetői munkával együtt fokozott pszichés igénybevételt jelenthet, és szorosabban kapcsolódhat a kimerüléshez és a kiegészítéshez (Gregor, 2008; Ádám et al., 2009; Pikó, 2020).

Az eredmények azt is jelzik, hogy a munka-család konfliktus ebben a kontextusban szorosan összefonódik az egyéni élethelyzettel és a társadalmi elvárásokkal. A gondozási és érzelmi felelősségek folyamatos jelenléte tartós pszichés terhelést eredményezhet, amely kimerüléssel járhat együtt. Ebben a helyzetben a támogató munkahelyi kapcsolatok, így a munkahelyi barátságok, érzelmi erőforrásként kapcsolódhatnak a folyamathoz, és együtt járhatnak a kettős teherből fakadó pszichoszociális terhelés csökkenésével.

H4: A munkakövetelmények és a kiégés közötti kapcsolatban a megélt stressz közvetítő szerepet tölt be.

A H4 főhipotézis a 2. ábrán jelölt $a \times b$, $X \rightarrow M \rightarrow Y$ útvonalra fókuszált, és az eredmények alapján teljesült. A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés, a szerepkonfliktus és a munka-család konfliktus esetében is szignifikáns közvetett összefüggés mutatkozott a stresszen keresztül a kiégéssel. Ez azt jelzi, hogy a vizsgált munkakövetelmények mindegyike kapcsolatban állt a kiégés szintjével a megélt stressz közvetítésén keresztül. A JD–R modell egészségkárosító folyamatának központi mechanizmusa így a mintában is egyértelműen kirajzolódott (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

19. táblázat: A H4 főhipotézishez tartozó részhipotézisek teljesülésének összefoglalása

Hipotézis		Modell	Eredmény
H4a	A mennyiségi követelmények és a kiégés közötti kapcsolatban a megélt stressz közvetítő szerepet tölt be.	1	Szignifikáns
H4b	Az érzelmi terhelés és a kiégés közötti kapcsolatban a megélt stressz közvetítő szerepet tölt be.	2	Szignifikáns
H4c	A szerepkonfliktus és a kiégés közötti kapcsolatban a megélt stressz közvetítő szerepet tölt be.	3	Szignifikáns
H4d	A munka-család konfliktus és a kiégés közötti kapcsolatban a megélt stressz közvetítő szerepet tölt be.	4	Szignifikáns

A H4 eredményei a disszertáció egyik legfontosabb empirikus megállapítását adják (19. táblázat). A korábbi hipotézisek alapján már látható volt, hogy a munkakövetelmények összefüggnek a stresszel, a stressz pedig a kiégéssel. A mediációs eredmények ezt a folyamatot egyetlen értelmezési láncba rendezték. A vizsgálat alapján a munkakövetelmények és a kiégés közötti kapcsolat alapvetően a stressz szintjén keresztül válik érthetővé. Ez illeszkedik a JD–R modellhez, amely szerint a tartós munkakövetelmények energiaelevonó folyamatokat indítanak el, ezek pedig fokozatosan a kimerülés és a kiégés irányába hatnak (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

A mennyiségi követelmények és a kiégés közötti közvetett összefüggés, H4a, azt mutatja, hogy a túlzott munkamennyiség és az időnyomás elsősorban a stressz emelkedésén

keresztül kapcsolódik a kiégéshez. Ez összhangban áll azokkal a megközelítésekkel, amelyek a mennyiségi túlterhelést a pszichés terhelés egyik alapforrásának tekintik, és a kiégéshez vezető folyamatban köztes állapotként értelmezik a stresszt (Van Veldhoven, 2013; Bakker & Demerouti, 2007).

Az érzelmi terhelés és a kiégés közötti közvetett összefüggés, H4b, arra utal, hogy az érzelmi követelmények a mintában szintén a stressz fokozódásán keresztül kapcsolódtak a kiégéshez. Ez a mintázat jól értelmezhető a segítő és vezetői szerepek sajátosságai felől, mivel ezekben a munkakörökben az érzelmi jelenlét, az önszabályozás és a mások problémáival való tartós találkozás állandó pszichés igénybevételt jelent (Geisler et al., 2019; Schaufeli & Taris, 2014). Az eredmények alapján az érzelmi terhelés kiégéshez kapcsolódó szerepe a stressz közvetítésével válik hangsúlyossá.

A szerepkonfliktus és a kiégés közötti közvetett összefüggés, H4c, ugyanezt a logikát erősíti meg. Az egymásnak ellentmondó elvárások, a többirányú megfelelési kényszerek és a strukturális bizonytalanságok az eredmények szerint a stressz emelkedésén keresztül kapcsolódtak a kiégéshez. Ez összhangban áll azokkal a kutatásokkal, amelyek a szerepkonfliktust tartós pszichológiai terhelésként írják le, és a kiégéshez vezető folyamatban a köztes pszichés állapotok szerepét hangsúlyozzák (Rizzo et al., 1970; Taris et al., 2005; Eatough et al., 2011).

A munka-család konfliktus és a kiégés közötti közvetett összefüggés, H4d, szintén szignifikáns volt, ami azt jelzi, hogy ennél a követelménytípusnál is fontos szerepe van a stressz közvetítő mechanizmusának. Ugyanakkor a H3 értelmezéséből az is látható volt, hogy a munka-család konfliktus esetében a közvetlen útvonal is szignifikáns maradt. Ez arra utal, hogy ennél a változónál a mediáció részleges jellegű. A munka-család konfliktus tehát egyrészt a stressz fokozódásán keresztül kapcsolódik a kiégéshez, másrészt a konfliktushoz kötődő élethelyzeti és strukturális terhek a kiégés szintjével közvetlenebb összefüggést is mutathatnak. Ez a kettős mintázat jól illeszkedik ahhoz az értelmezéshez, amely szerint a munka-család konfliktus a többi munkakövetelményhez képest tágabb, a szervezeti kontextuson túlmutató terhelési formát ragad meg (Greenhaus & Beutell, 1985; Bakker & Geurts, 2004; Hakanen & Bakker, 2017).

A H4 hipotézis teljesülése arra is rámutat, hogy a kiégés értelmezésében a stressz nem mellékes kísérőjelenség, hanem a vizsgált folyamat központi összekötő eleme. A munkakövetelmények és a kiégés közötti kapcsolat a legtöbb modellben a stresszen

keresztül nyert értelmezést. Ez megerősíti, hogy a szociális intézményvezetők kiégési kockázatának vizsgálatában a stressz közvetítő szerepének kiemelt jelentősége van. A hazai és nemzetközi szakirodalom is ebbe az irányba mutat, amikor a tartós pszichés terhelést a kiégési folyamat egyik legfontosabb előzményeként írja le (Ádám et al., 2009; Mák et al., 2020; Maslach & Leiter, 2016).

A H4 eredményei egyben átvezetnek a következő hipotézishez is. Ha a munkakövetelmények és a kiégés közötti kapcsolat a stresszen keresztül szerveződik, akkor különös jelentősége van annak, hogy a stressz és a kiégés kapcsolatát milyen tényezők árnyalják.

H5: A munkahelyi baráti kapcsolatok aránya módosítja a megélt stressz és a kiégés közötti kapcsolatot.

A H5 főhipotézis a 2. ábrán jelölt $m_w, M \times W \rightarrow Y$ útvonalra fókuszált, és az eredmények alapján teljesült. A stressz és a kiégés közötti kapcsolat mind a négy modellben szignifikáns interakciót mutatott a munkahelyi baráatarány változójával. Ez arra utal, hogy a megélt stressz és a kiégés közötti összefüggés erőssége a munkahelyi baráti kapcsolatok arányának függvényében alakult. A munkahelyi baráatarány így a vizsgálati modellben legkövetkezetesebben ezen az összefüggési ponton rajzolódott ki.

Ez az eredmény jól illeszkedik ahhoz a szakirodalmi megközelítéshez, amely a munkahelyi barátságot társas erőforrásként írja le. A barátság a munka világában érzelmi támogatáshoz, információs segítséghez, bizalomhoz, valamint közös helyzetértelmezéshez kapcsolódhat, különösen akkor, ha a kapcsolat a munkához kötődő és a személyes elemeket egyaránt magában foglalja (Berman et al., 2002; Sias, 2016; Methot et al., 2016; Zarankin & Kunkel, 2019). A mintázat ugyanakkor nem tekinthető korlátlanul kedvezőnek. Methot és munkatársai (2016) a multiplex munkahelyi barátságokat kevert áldásként írják le, vagyis olyan kapcsolatokként, amelyek egyszerre hordoznak erőforrásokat és terheket. Értelmezésük szerint a munkahelyi barátságok szélesebb támogatási és bizalmi készlethez társulhatnak, ugyanakkor az ilyen kapcsolatok fenntartása időt, figyelmet és érzelmi energiát is igényel, ezért együtt járhat kimerüléssel és fenntartási nehézségekkel is (Methot et al., 2016).

Az előnyök és hátrányok logikája felől nézve a vizsgálat eredményei olvashatók úgy is, hogy a magasabb baráatarányhoz kapcsolódó kedvezőbb mintázat főként alacsonyabb vagy mérsékeltebb stresszszinten rajzolódott ki. Magasabb stresszterhelés mellett a

barátság pozitív oldala kevésbé vált hangsúlyossá. Ez az értelmezés összhangban áll azzal a feltételezéssel, hogy a munkahelyi barátságokból származó érzelmi és kapcsolati előnyök mellett a kapcsolatok gondozásának terhei is részei a működésnek, és nagyobb terhelés idején ezek a terhek jobban előtérbe kerülhetnek (Methot et al., 2015; Pillemer & Rothbard, 2018).

A social ledger megközelítés még tovább árnyalja ezt a képet. Labianca és Brass (2006) szerint a szervezeti kapcsolatok értelmezéséhez a pozitív és a negatív oldal együttes figyelembevétele szükséges. A social ledger fogalma arra utal, hogy a kapcsolatok nemcsak társas tőkét, hanem társas terheket is hordozhatnak. A szerzők emellett a negatív aszimmetria fogalmát is hangsúlyozzák, vagyis azt, hogy bizonyos helyzetekben a negatív kapcsolati elemek nagyobb súllyal eshetnek latba, mint a pozitívak (Labianca & Brass, 2006). A vizsgálat azonban nem mért negatív kapcsolatokat, ezért a social ledger itt nem közvetlen, hanem értelmező keretként használható csupán. Mégis fontos, mert segít megérteni, hogy a munkahelyi barátság nem pusztán pozitív társas erőforrásként helyezhető el. Inkább olyan kapcsolati jelenséggé értelmezhető, amelynek kedvező és kedvezőtlen oldala egyaránt lehet. Az eredmények ebből a nézőpontból azt sugallják, hogy alacsonyabb stresszszinten a kapcsolati mérleg kedvezőbb oldala kerülhet előtérbe, magasabb stresszszinten viszont a kapcsolatokhoz társuló elvárások, szerepfeszültségek és érzelmi terhek is hangsúlyosabbá válhatnak (Labianca & Brass, 2006; Methot et al., 2015).

Ehhez szorosan kapcsolódik Pillemer és Rothbard értelmezése is, amely szerint a munkahelyi barátság négy alapvonása, az informalitás, az önkéntesség, a közösségi normák és a társas érzelmi célok, feszültségbe kerülhet a szervezeti élet formális szerepeivel, kötöttségeivel, csereelvű normáival és instrumentális céljaival (Pillemer & Rothbard, 2018). A vezetői kontextus ezt az ellentétet tovább élesíti.

A vezetői munkahelyi barátságokban a személyes közelség mellett megjelenik a döntési felelősség, az elszámoltathatóság, és több helyzetben a hatalmi aszimmetria is (Berman et al., 2002; Unsworth et al., 2018; Afota et al., 2024). Így a barátság támogató oldala és a szerepfeszültségek lehetősége egyszerre tartozik ugyanahhoz a kapcsolati világhoz. Az eredmények a szociális intézményvezetők mintáján ezt a kettősséget erősítik meg, amikor a munkahelyi barátságokat fontos, de feltételekhez kötött társas erőforrásként helyezik el a stressz és a kiegészítés összefüggésében.

A H5 teljesülése a JD–R modell és a kapcsolathálózati megközelítés összekapcsolása szempontjából is fontos. Az eredmények alapján ez a barátságfókuszú kapcsolati jellemző azon a ponton mutatott következetes összefüggést, ahol a pszichés terhelés és a kiegészítő közötti kapcsolat a legélesebben kirajzolódott. Ez illeszkedik ahhoz az elméleti állásponthoz, amely a munkahelyi barátságot egyszerre társas erőforrásként és potenciális feszültségforrásként írja le (Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018; Labianca & Brass, 2006).

5.2.2. A kutatási kérdések értelmezése

A kiegészítő kutatási kérdések a modell olyan összefüggéseire irányultak, amelyekhez a szakirodalom szűkebb közvetlen támpontot adott, ugyanakkor a vizsgálati modell teljessége szempontjából lényegesek voltak. A kérdések egy része arra vonatkozott, hogy a munkahelyi baráatarány a munkakövetelmények korábbi szakaszában, vagyis a stresszhez vezető összefüggésben mutat-e módosító szerepet, másik részük pedig arra, hogy a baráatarány önálló kapcsolatban áll-e a stressz és a kiegészítő szintjével. Az eredmények alapján a munkahelyi baráatarány szerepe ebben a blokkban sem egységes mintázatot rajzolt ki. A legerősebb és legkövetkezetesebb összefüggés itt is a stressz és a kiegészítő kapcsolatának szintjén maradt, de a közvetlen kapcsolatok vizsgálata további fontos árnyalatokat tett láthatóvá.

K1: Módosítja-e a munkahelyi baráatarány a munkakövetelmények és a megélt stressz közötti kapcsolatot? (xw_1 útvonal: $X \times W \rightarrow M$)

A K1 kutatási kérdés kutatási kérdés vonatkozásában az eredmények alapján az interakció (xw_1 útvonal) egyik modellben sem volt szignifikáns. Így elmondható, hogy a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya a mintában nem a stresszhez vezető korábbi összefüggési ponton kapcsolódott a modellhez. Az eredmény illeszkedik ahhoz az értelmezéshez, amely szerint a munkakövetelményekhez társuló stressz elsősorban strukturális és szervezeti jellemzőkhöz kötődik, miközben a társas kapcsolatok ebbe a kezdeti pszichológiai feldolgozási szakaszba korlátozottabb mértékben kapcsolódnak be (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). A mennyiségi követelmények esetében a túlzott munkamennyiséget és az időnyomást alapvetően szervezeti és intézményi tényezők alakítják, például a munkaterhelés elosztása, a működési szabályok és a szakpolitikai keretek, így ezek összefüggése a stresszel kevésbé függhet a szakmai

kapcsolati háló barátságfókuszú összetételétől (Van Veldhoven, 2013; Schutzmann et al., 2025b). Hasonló logika érvényesül az érzelmi terhelés és a szerepkonfliktus esetében is, amelyek a vezetői szerep strukturális sajátosságaihoz kapcsolódnak, és a mindennapi munkavégzés során csak korlátozottabb mértékben társíthatók a társas támogatás jelenlétéhez (Skakon et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014). A munka-család konfliktus esetében a konfliktus stresszhez kapcsolódó jellege szorosan összefügg az egyéni élethelyzettel, a családi szerepekkel és az időbeli erőforrások korlátaival, amelyekhez a munkahelyi kapcsolatok inkább közvetett módon kapcsolódhatnak (Greenhaus & Beutell, 1985; Voydanoff, 2005). A munkahelyi barátságok ezért az eredmények alapján ezen a szinten sem rajzoltak ki érdemi módosító szerepet.

A JD–R modell tágabb értelmezése alapján a munkahelyi baráti kapcsolatok olyan társas erőforrásként ragadhatók meg, amelyek inkább az alkalmazkodási folyamatokhoz, a megküzdéshez és a pszichés regenerációhoz kapcsolódnak, mintsem a munkakövetelmények stresszhez való elsődleges kapcsolódásához (Xanthopoulou et al., 2007). A vizsgálat eredményei is ebbe az irányba mutatnak, mivel a munkahelyi baráatarány nem a munkakövetelmények és a stressz kapcsolatában, hanem a modell későbbi szakaszaiban vált hangsúlyosabbá.

K2: Módosítja-e a munkahelyi baráatarány a munkakövetelmények és a kiégés közötti közvetlen kapcsolatot? (xw_2 útvonal: $(X \times W \rightarrow Y)$)

A K2 kutatási kérdés arra irányult, hogy a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya módosítja-e a munkakövetelmények és a kiégés közötti közvetlen összefüggést. Az eredmények alapján ilyen mintázat kizárólag a munka-család konfliktus esetében rajzolódott ki. A mennyiségi követelmények, az érzelmi terhelés és a szerepkonfliktus esetében a kiégéssel való közvetlen összefüggés nem volt szignifikáns, ezért ezeknél a változóknál a moderáció értelmezése sem vált indokoltá, lásd a H3 főhipotézis értékelését.

A munka-család konfliktust vizsgáló modellben a munkahelyi baráatarány feltételes összefüggést mutatott a kiégéssel. Alacsony és közepes baráatarány mellett a munka-család konfliktus és a kiégés közötti közvetlen összefüggés fennmaradt, magas baráatarány esetében viszont ez az összefüggés már nem érte el a statisztikai szignifikancia szintjét. Ez a mintázat arra utal, hogy magasabb baráatarány mellett a munka-család konfliktus és

a kiégés kapcsolata eltérő formát ölthet, és a kiégés alakulásában más, a jelen elemzésben nem vizsgált pszichoszociális tényezők is szerepet kaphatnak.

A munka-család konfliktus sajátossága, hogy szervezeti és élethelyzeti dimenzióban egyaránt értelmezhető, és szorosan kapcsolódik a családi szerepekhez, a gondozási feladatokhoz és az érzelmi kötődésekhez (Greenhaus & Beutell, 1985; Brough & O'Driscoll, 2005). A JD–R modell tágabb értelmezésében ez a követelménytípus az egyéni erőforrások kimerülésével társul, miközben összefüggéseit az élethelyzet és a társadalmi kontextus is alakítja (Bakker & Geurts, 2004; Hakanen & Bakker, 2017; Sarwar et al., 2021). A vizsgálat eredményei ehhez illeszkednek, mivel a munka-család konfliktus esetében a barátságfókuszú kapcsolati közeg a kiégéssel való közvetlen összefüggés szintjén is relevánsnak bizonyult.

A K2 eredményei összességében arra utalnak, hogy a munkahelyi baráti kapcsolatok közvetlenül azoknál a követelménytípusoknál kapcsolódhatnak erősebben a kiégéshez, amelyek a stresszhez való kapcsolódáson túl önálló összefüggést is mutatnak a kiégés szintjével. A vizsgálatban erre a munka-család konfliktus adott egyértelmű példát. Ez a mintázat indokolja a munkahelyi barátságok további, részletező vizsgálatát is, különös tekintettel a kapcsolatok minőségére, funkciójára és a vezetői élethelyzetek eltérő kontextusaira.

K3: Összefügg-e a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya a megélt stressz szintjével.
(w_1 útvonál: $W \rightarrow M$)

A K3 kutatási kérdés a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya és a megélt stressz közötti közvetlen összefüggésre irányult. Az elemzések szignifikáns, negatív irányú kapcsolatot mutattak, vagyis a magasabb munkahelyi baráatarány alacsonyabb stresszértékekkel járt együtt a szociális intézményvezetők körében. Ez arra utal, hogy a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya a stressz szintjével önálló összefüggést mutatott, és szerepe nem korlátozódott a moderációs mintázatok szintjére. Ez az eredmény jól illeszkedik a JD–R modell azon értelmezéséhez, amely a társas kapcsolatokat a megküzdéshez, az érzelmi teher megosztásához és a pszichés regenerációhoz kapcsolódó erőforrások között helyezi el (Bakker & Demerouti, 2017; Xanthopoulou et al., 2007). A munkahelyi kapcsolatokkal foglalkozó empirikus kutatások is arra utalnak, hogy a támogató kapcsolati háttér alacsonyabb stresszszinttel és kedvezőbb mentális állapottal társulhat, főként érzelmileg intenzív és nagy felelősséggel járó munkakörökben (Halbesleben, 2006; Woodhead et al.,

2014; Methot et al., 2016). Az eredmények ebbe az irányba mutatnak, mivel a barátságfókuszú szakmai bizalmas kapcsolati közeg a stressz általános szintjével is összefüggést mutatott.

A főhipotézisekkel és a K1 eredményeivel összevetve az rajzolódik ki, hogy a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya a munkakövetelmények és a stressz közötti kapcsolatot nem módosította, ugyanakkor a stressz szintjével önálló összefüggést mutatott, és a stressz, valamint a kiégés közötti kapcsolatban is szerepet kapott. Ez a mintázat arra utal, hogy a munkahelyi barátságok inkább a pszichológiai alkalmazkodás, a megküzdés és a regeneráció oldaláról kapcsolódnak a modellhez, nem pedig a munkakövetelmények elsődleges stresszkeltő jellegének szintjén. Ezt az értelmezést a reziliencia fogalma irányába is kinyithatjuk. A reziliencia olyan rugalmas alkalmazkodási képességként írható le, amely a tartós terhelésekhez való igazodást és a pszichés egyensúly részleges helyreállítását segíti elő (Masten, 2001; Fletcher & Sarkar, 2013). A társas kapcsolatok ebben a megközelítésben a reziliencia fontos forrásai lehetnek, mivel érzelmi biztonságot, visszajelzést és erőforráshoz való hozzáférést kínálnak stresszhelyzetekben (Hobfoll, 2001; Ungar, 2011). A munkahelyi barátságok az eredmények alapján ebben az összefüggésben is értelmezhetők, vagyis nem a stresszorok megszüntetéséhez, hanem a megküzdés és a regeneráció támogatásához kapcsolódhatnak. Ez a vezetői munkakörnyezetben, ahol a terhelések jelentős része strukturálisan adott és korlátozottan befolyásolható, komoly jelentőséggel bír (Luthans et al., 2007).

K4: Összefügg-e a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya a kiégés szintjével. (w₂ útvonal: W→Y)

A K4 kutatási kérdés a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya és a kiégés közötti közvetlen összefüggésre irányult. Az elemzések szignifikáns, negatív irányú kapcsolatot mutattak, vagyis a magasabb munkahelyi baráatarány alacsonyabb kiégési értékekkel járt együtt a szociális intézményvezetők körében. Ez arra utal, hogy a munkahelyi baráti kapcsolatok aránya a kiégés szintjével is önálló összefüggést mutatott, és szerepe nem merült ki a stressz, valamint a kiégés kapcsolatának módosításában. Az eredmény összhangban áll azokkal a megközelítésekkel, amelyek a munkahelyi barátságot a társas erőforrások egyik sajátos formájaként értelmezik. A munkahelyi barátok a szakirodalom szerint érzelmi támogatást, információs segítséget, megerősítést és biztonságosabb

önfeltárási közeget kínálhatnak, ami kedvezőbb pszichés működéssel társulhat (Berman et al., 2002; Sias, 2016; Methot et al., 2016). A kiégéssel kapcsolatos empirikus eredmények is ebbe az irányba mutatnak. Kruger és munkatársai (1995) a kölcsönös barátság és a kedvezőbb pszichés állapot közötti összefüggésre hívták fel a figyelmet, Doolittle (2020) pedig azt találta, hogy a munkahelyi barátság alacsonyabb kiégéssel és magasabb segítői elégedettséggel társult. Az eredmények ehhez kapcsolódnak, és vezetői mintán is alátámasztják, hogy a barátságfókuszú kapcsolati közeg a kiégés szintjével összefüggésben áll.

A K4 eredménye a K3 és a H5 megállapításaival együtt rajzol ki koherens mintázatot. A munkahelyi baráti kapcsolatok aránya kapcsolatban állt a stressz általános szintjével, kapcsolatban állt a kiégés szintjével, és a stressz, valamint a kiégés közötti összefüggésben is szerepet kapott. Ez a hármas eredményminta arra utal, hogy a munkahelyi barátságok a modell későbbi, pszichés alkalmazkodáshoz közelebb eső szakaszaiban váltak hangsúlyossá. A vizsgálat alapján tehát a barátságok szerepe kevésbé a munkakövetelmények elsődleges stresszkeltő jellegének szintjén, inkább a megküzdéshez, a regenerációhoz és a pszichés teher viseléséhez kapcsolódó folyamatok mentén értelmezhető.

Ez az értelmezés a JD–R modell tágabb logikájával is összeegyeztethető. A társas erőforrások a modellben a kedvezőtlen pszichés következményekkel szemben védő szerepet tölthetnek be, különösen akkor, ha az egyén tartósan magas terheléssel szembesül (Bakker & Demerouti, 2017; Xanthopoulou et al., 2007). Az eredmények ezt a kapcsolatot összefüggési formában teszik láthatóvá. A magasabb baráatarányú szakmai bizalmas kapcsolati közeg kedvezőbb kiégési mintázattal társult, ami arra utal, hogy a munkahelyi barátságok a vezetői működésben releváns pszichoszociális háttértényezőként értelmezhetők. Ugyanakkor ez az összefüggés nem tekinthető korlátatlannak. A H5 eredményei azt is jelezték, hogy a munkahelyi barátságokhoz kapcsolódó kedvezőbb mintázat főként alacsonyabb stresszszinteken rajzolódott ki erőteljesebben. Ezért a K4 eredményének értelmezésekor is indokolt figyelembe venni, hogy a munkahelyi barátságok társas erőforrás jellege feltételekhez kötött, és nagyobb terhelés mellett eltérő kapcsolati dinamika mellett jelenhet meg (Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018).

A hipotézisek és kutatási kérdések eredményei összességében azt mutatják, hogy a vizsgált munkakövetelmények, a stressz és a kiégés közötti összefüggésrendszer a JD–R modell egészségkárosító ágának logikáját követte. A munkakövetelmények mind a négy modellben pozitív összefüggést mutattak a stresszel, a stressz pedig következetesen együtt járt a kiégéssel. A közvetett összefüggések minden modellben szignifikánsnak bizonyultak, ami arra utal, hogy a stressz a munkakövetelmények és a kiégés kapcsolatának központi összekötő elemeként értelmezhető (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014). A közvetlen munkakövetelmény és kiégés kapcsolat ugyanakkor csak a munka-család konfliktus esetében maradt fenn, ami azt jelzi, hogy ez a követelménytípus a többi vizsgált változónál tágabb, a munkaszervezeti kereteken túlmutató pszichoszociális jelentéssel bír (Greenhaus & Beutell, 1985; Bakker & Geurts, 2004; Hakanen & Bakker, 2017).

A munkahelyi baráti kapcsolatok aránya a modellben nem egyformán, hanem meghatározott pontokon kapcsolódott a vizsgált folyamathoz. A munkakövetelmények és a stressz közötti kapcsolatot nem módosította, ami arra utal, hogy a stresszkeltő mechanizmusok elsődlegesen strukturális, szervezeti és szerepi tényezőkhöz kötődtek (Van Veldhoven, 2013; Skakon et al., 2010; Schaufeli & Taris, 2014). A baráatarány szerepe ezzel szemben a modell későbbi szakaszaiban vált hangsúlyossá. Negatív összefüggést mutatott a stressz szintjével, negatív összefüggést mutatott a kiégés szintjével, és legkövetkezetesebben a stressz és a kiégés kapcsolatának erősségét árnyalta. Ez a mintázat arra utal, hogy a munkahelyi barátságok a vizsgálatban kevésbé a munkakövetelmények elsődleges stresszkeltő jellegéhez, inkább a pszichológiai alkalmazkodás, a megküzdés és a regeneráció folyamataihoz kapcsolódtak (Xanthopoulou et al., 2007; Bakker & Demerouti, 2017; Methot et al., 2016).

A kutatási kérdések eredményei ezt a képet tovább pontosították. A K1 nem kapott empirikus alátámasztást, a K2 pedig csak a munka-család konfliktus esetében mutatott értelmezhető mintázatot. A K3 és K4 ezzel szemben azt jelezték, hogy a magasabb baráatarányú szakmai bizalmas kapcsolati közeg kedvezőbb stressz és kiégés mintázattal társult. A H5 eredményei ugyanakkor arra is rámutattak, hogy ez az összefüggés nem korlátlanul érvényesül, mivel a munkahelyi barátságokhoz kapcsolódó kedvezőbb mintázat elsősorban alacsonyabb vagy mérsékelt stresszszinteken rajzolódott ki, nagyobb stresszterhelés mellett pedig gyengült. Ez jól illeszkedik ahhoz a szakirodalmi

állásponthoz, amely a munkahelyi barátságot egyszerre társas erőforrásként és potenciális feszültségforrásként írja le (Labianca & Brass, 2006; Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018).

Az eredmények alapján egy egyszerű, de lényeges összefüggés rajzolódik ki. A vezetői jóllét szempontjából a döntő tényező kevésbé a kapcsolatok száma, inkább a baráti minőségű kapcsolat jelenléte. A disszertáció eredményei arra utaltak, hogy a barátságfókuszú kapcsolati háttér kedvezőbb stressz és kiégés mintázattal társult, ugyanakkor ez az összefüggés nem erősödött korlátlanul a kapcsolatok arányának növekedésével. Ez összhangban áll a munkahelyi barátságokra vonatkozó irodalommal is, amely szerint a kapcsolatok pusztán sokasodása nem feltétlenül jár együtt további pszichés előnnyel, sőt egy ponton túl fenntartási terheket és érzelmi terhelést is magával hozhat (Methot et al., 2016; Fasbender et al., 2023; Yan et al., 2021).

Az értelmezést árnyalja a szakmai bizalmas kapcsolatot nem jelölőkre vonatkozó, külön publikált elemzés is (Schutzmann et al., 2025b). A teljes, 547 fős mintán végzett vizsgálat azt mutatta, hogy a pCDN-t nem jelölők csoportja sajátos pszichoszociális mintázatot rajzolt ki. Ugyanis náluk mutatkozott a legerősebb kapcsolat az érzelmi terhelés és a kiégés között. Alacsony érzelmi terhelés mellett kiégési szintjük viszonylag alacsony volt, magas érzelmi terhelés mellett viszont a legmagasabb értékek jelentek meg. A külön tanulmány egyúttal azt is jelezte, hogy a legalacsonyabb kiégés nem a legkiterjedtebb kapcsolati konfigurációhoz, hanem ahhoz a csoporthoz kapcsolódott, amely legalább egy baráti kapcsolatot jelölt meg, miközben a kizárólag nem baráti kapcsolatokra támaszkodók kedvezőtlenebb mintázatot mutattak. Ez arra utal, hogy a kapcsolati háttér hiánya önmagában is fontos kockázati jelző lehet, míg a támogató kapcsolat pusztán megléte már önmagában is lényeges különbséget jelezhet, a további mennyiségi növekedés pedig nem feltétlenül jár együtt további kedvező következményekkel (Schutzmann et al., 2025b).

A hipotézisek és kutatási kérdések együttesen ezért azt jelzik, hogy a munkahelyi barátság a szociális intézményvezetők körében releváns, de feltételes jelentőségű társas erőforrásként értelmezhető. A vizsgálat alapján a barátságfókuszú szakmai bizalmas kapcsolati közeg főként a stresszhez és a kiégéshez közelebb eső pszichés folyamatokban vált láthatóvá, miközben a szakmai bizalmas kapcsolatok hiánya egy érzékeny vezetői helyzetet jelölt ki. Ez a kettős eredmény együtt teszi teljessé a kutatás értelmezési keretét,

és illeszkedik ahhoz a szemlélethez, amely a munkahelyi kapcsolatokat nem pusztán jelenlétük, hanem minőségük, funkciójuk és korlátaik felől is értelmezi (Berman et al., 2002; Sias, 2016; Labianca & Brass, 2006; Methot et al., 2016).

5.3. Gyakorlati implikációk és javaslatok

A vizsgálat eredményei alapján a szociális intézményvezetők támogatása nem szűkíthető a munkaterhelés csökkentésére vagy az egyéni megküzdési készségek fejlesztésére. A JD–R modell egészségkárosító ágának logikája a mintában is kirajzolódott, ugyanakkor az is láthatóvá vált, hogy a stressz és a kiégés összefüggésében a kapcsolati háttér sem közömbös. Ez arra utal, hogy a kiégés megelőzését célzó gyakorlatban a munkakövetelmények kezelése és a társas erőforrások tudatosabb támogatása együtt értelmezhető feladatként jelenik meg (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017).

A vezetői támogatás kapcsolati alapú megközelítésének komoly létjogosultsága van. Az eredmények alapján ugyanis nem a kapcsolatok pusztán mennyisége tűnik döntőnek, hanem inkább az, hogy a vezető rendelkezik-e olyan bizalmi kapcsolattal, amely szakmai és érzelmi értelemben is megtartó háttérként szolgálhat. A hangsúly így nem általában a kapcsolatok bővítésére, hanem a bizalmi mag meglétére helyeződik. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a vezetők támogatásában indokolt nagyobb szerepet adni az olyan formáknak, amelyek a reflexiót, a nehéz helyzetek megosztását és a kapcsolati erőforrások tudatosítását segítik. Ilyen lehet a vezetői coaching, a vezetői szupervízió, valamint azok a strukturált, de személyesebb tanulási terek, amelyekben a vezetők nemcsak szakmai, hanem kapcsolati szinten is támaszt találhatnak (Kahn, 1990; Edmondson, 1999; Bakker & De Vries, 2020).

A horizontális vezetői kapcsolatok tudatos támogatása szintén fontos gyakorlati irány. Az eredmények azt sugallják, hogy a vezetői jóllét szempontjából külön jelentősége lehet annak, van-e a vezető körül olyan személy, akihez bizalmas szakmai kérdésekkel fordulhat. Ez indokoltá teszi olyan peer támogatási formák erősítését, amelyek lehetőséget adnak kislétszámú, bizalmi alapú kapcsolatok kialakulására. Ilyen lehet például vezetői klubok, szakmai műhelyek, mentorálási kapcsolatok vagy rendszeres esetmegbeszélő fórumok működtetése. Ezek értéke nem elsősorban abban állhat, hogy minél több kapcsolat jöjjön létre, hanem abban, hogy legyenek olyan stabil és megbízható kapcsolódási pontok, amelyekhez a vezető stresszhelyzetben is vissza tud nyúlni.

A szervezeti szintű implikációk ennél is tágabbak. A munkahelyi barátságok és a bizalmas kapcsolatok nem légüres térben alakulnak ki, hanem olyan szervezeti közegben, amelynek klímája, kommunikációs normái és bizalmi szintje alapvetően formálja ezek működését. A bizalom, a pszichológiai biztonság és a pszichoszociális biztonsági klíma olyan feltételrendszert jelölnek ki, amelyben a társas erőforrások egyáltalán hozzáférhetővé válhatnak. Olyan szervezeti környezetben, ahol az informális kapcsolatok gyanúsak, a segítségkérés stigmatizált, vagy a nyílt kommunikáció kockázatosnak tűnik, a kapcsolati erőforrások védő szerepe is korlátozottabb lehet. Ennek megfelelően a szervezeti vezetés feladata lehet olyan működési közeg támogatása, amely a kölcsönös bizalmat, a nyílt kommunikációt és a szakmai együttműködést legitim és értékes elemként kezeli (Mayer et al., 1995; Edmondson, 1999; Dollard & Bakker, 2010; Schneider et al., 2013).

A munkahelyi barátságok gyakorlati értelmezése ugyanakkor óvatosságot is igényel. Az eredmények és a kapcsolódó szakirodalom alapján ezek a kapcsolatok nem tekinthetők minden helyzetben egyértelműen kedvező jelenségnek. A vezetői szerep sajátosságai, a lojalitási dilemmák, a határhelyzetek és a kapcsolatok fenntartásához kapcsolódó terhek azt jelzik, hogy a munkahelyi barátságok reflektív kezelést igényelnek. A vezetők támogatása során ezért a kapcsolatok tudatos kezelése is lényeges. Fontos lehet annak átgondolása, hogyan őrizhető meg a bizalom úgy, hogy közben a vezetői szerep határai, az igazságosság és a szakmai döntéshozatal követelményei is megmaradjanak (Labianca & Brass, 2006; Methot et al., 2016; Pillemer & Rothbard, 2018; Afota et al., 2024).

A gyakorlati implikációk értelmezésénél fontos figyelembe venni, hogy a munkahelyi barátságok nem helyettesíthetik a szervezeti szintű erőforrásokat. Győri és Perpék (2025) eredményei szerint a magyar szociális munkások kilépési szándékát elsősorban az elégtelen vezetői támogatás, a nem megfelelő munkahelyi infrastruktúra és légkör, valamint az elégtelen anyagi megbecsülés erősíti.

Egyéni szinten a dolgozat azt az üzenetet is hordozza, hogy a munkahelyi barátságokkal szembeni kategorikus távolságtartás nem feltétlenül szolgálja a vezető védelmét. Az eredmények inkább arra utalnak, hogy a lényegi különbség nem a kapcsolatok számában, hanem a baráti minőségű kapcsolat jelenlétében vagy hiányában rajzolódik ki. A legalacsonyabb kiégéshez nem a legkiterjedtebb kapcsolati háttér társult, hanem egy olyan konfiguráció, amelyben legalább egy baráti kapcsolat jelen volt. Ez arra utal, hogy

a munkahelyen való barátkozással kapcsolatos előítélet, vagyis, hogy ott eleve nem szabad személyesebb kapcsolatokat kialakítani, ebben a formában nem tartható fenn. A dolgozat egyénre fókuszáló gyakorlati üzenete ezért az, hogy a munkahelyi barátságokat nem szükséges elvi alapon kizárni, inkább tudatosan, világos határokkal és szakmai önreflexióval érdemes kezelni. Egy megtartó bizalmi kapcsolat többet jelenthet a vezetői jóllét szempontjából, mint egy kiterjedtebb, de személytelenebb kapcsolati kör (Berman et al., 2002; Sias, 2016; Methot et al., 2016).

A gyakorlati következtetések végül arra mutatnak rá, hogy a vezetői kiégés megelőzése szempontjából nincs új a nap alatt. Egy egyszerű összefüggés rajzolódik ki. A kapcsolati háttér hiánya különösen sérülékeny helyzetet jelez, míg egy baráti kapcsolat pusztán megléte is számottevő különbséget jelenthet. A gyakorlat számára ebből az következik, hogy a vezetők támogatásában a kapcsolati háló növelésénél fontosabb cél annak biztosítása, hogy legyenek olyan biztonságos és megbízható kapcsolódási pontok, amelyek a pszichés teher megosztását lehetővé teszik. Ebben az értelemben a kiégés megelőzése munkaszervezési, kapcsolati és szervezeti kultúrát érintő feladat is (Berman et al., 2002; Sias, 2016; Methot et al., 2016).

5.4. A kutatás korlátai és a továbblépés irányai

A kutatás eredményeinek értelmezése során több módszertani és elméleti korlátot is figyelembe kell venni. A korlátok feltárása pontosítja a dolgozat értelmezési kereteit, és egyúttal kijelöli a további kutatások lehetséges irányait is.

A vizsgálat egyik alapvető korlátja a keresztmetszeti kutatási elrendezés volt. A munkakövetelmények, a stressz, a kiégés és a munkahelyi baráti kapcsolatok közötti összefüggések így egy adott időpont lenyomatát tükrözik, ezért az időbeli dinamikák, a kölcsönös visszacsatolások és az oksági sorrend közvetlen vizsgálatára nem nyílt lehetőség. Az eredmények alapján például nem dönthető el, hogy a kapcsolati háttér miként kapcsolódik hosszabb távon a stressz és a kiégés alakulásához, és az sem, hogy a tartós pszichés terhelés hogyan formálja vissza a szakmai bizalmas kapcsolatokat szerkezetét vagy a barátságok észlelését. A továbblépés egyik legfontosabb iránya ezért a longitudinális kutatási elrendezések alkalmazása lehet, amelyek alkalmasak a kölcsönös, időben kibontakozó folyamatok feltárására, különösen vezetői szerepváltás, szervezeti átalakulás vagy fokozott terhelés időszakában (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2014).

A kutatás időbeli kontextusa további megfontolást igényel, mivel az adatfelvétel a COVID 19 világiárvány előtti időszakban zajlott. A pandémia a munka világában, így a szociális szektorban is jelentősen átírta a stresszhez, a társas erőforrásokhoz és a munkahelyi kapcsolatokhoz való viszonyt (Győri & Ádám, 2025). Több kutatás arra utalt, hogy krízishelyzetben a formális szervezeti erőforrások korlátozottabban működnek, miközben az informális támogatás, a bizalom és a kapcsolati háttér felértékelődik (Kniffin et al., 2021; Rudolph et al., 2021; De Kock et al., 2021; Vaziri et al., 2020; Wang et al., 2021). A jövőbeli kutatások számára ezért fontos irány lehet a pandémia előtti és utáni eredmények összevetése, illetve annak vizsgálata, hogy a krízistapasztalat miként alakította át a vezetői stressz, a kiégés és a munkahelyi barátságok kapcsolatát.

Módszertani szempontból korlátot jelent a kizárólag önbeszámolón alapuló mérési stratégia is. A COPSOQ II kérdőív és a kapcsolathálózati adatfelvétel egyaránt önkitöltős eszközök voltak, ami fokozhatta a közös módszervariancia és a szociálisan kíváncsú válaszadás lehetőségét (Podsakoff et al., 2012). A használt mérőeszközök validáltak és széles körben alkalmazottak, ugyanakkor a jövőben többforrású adatfelvétel erősíthetné az eredmények megbízhatóságát. Ilyen irány lehet vezetői, munkatársi vagy szervezeti szintű külső adatok bevonása, ismételt mérés alkalmazása, vagy akár napló módszerrel végzett adatgyűjtés, amely érzékenyebben követheti a terhelés és a kapcsolati háttér rövidebb távú változásait.

A kapcsolathálózati adatfelvétel során alkalmazott névgenerátoros módszer szintén hordoz korlátokat. Az eljárás elsősorban az erős, tudatosan számontartott kapcsolatok feltárására alkalmas, miközben az alkalmi, gyengébb vagy kevésbé reflektált kapcsolatok alulreprezentáltak maradhatnak (Marsden, 1990; Brewer, 2000). A munkahelyi barátságok vizsgálata szempontjából ez azért lényeges, mert a kapcsolatok jelentősége nem kizárólag intenzitásukban, hanem funkciójukban és erőforrásértékükben is megjelenhet (Burt, 1992). A továbblépés egyik iránya ezért a kapcsolathálózati mérés finomítása lehet. Ígéretesnek tűnik a szakmai, érzelmi és baráti funkciók elkülönítettebb mérése, valamint azok átfedéseinek vizsgálata. A diád fókuszú és vegyes módszertanú kutatások azt is lehetővé tehetnék, hogy pontosabban megragadható legyen a kölcsönösség, az aszimmetria és a kapcsolati jelentések eltérése.

További korlátot jelent a munkahelyi barátság változó szubjektív jellege. A kutatás során a barátság öndefiníált kategóriaként jelent meg, vagyis a válaszadók saját értelmezése

alapján. Ez a megközelítés elfogadott a munkahelyi barátságok empirikus vizsgálatában, ugyanakkor szükségszerűen egyéni variabilitást visz az elemzésbe (Sias & Cahill, 1998; Methot et al., 2016). A feltárt összefüggések így az észlelt és megélt kapcsolatok pszichoszociális jelentését tükrözik. A jövőbeli kutatások számára ebből adódóan fontos irány a kvalitatív megközelítések bevonása. A félig strukturált interjúk, narratív módszerek vagy értelmező fenomenológiai elemzések közelebb vihetnek annak megértéséhez, hogy a vezetők mit tekintenek munkahelyi barátságnak, milyen határokat húznak a szakmai és a személyes kapcsolatok között, és miként értelmezik ezek erőforrás vagy teher jellegét.

A minta sajátosságai szintén óvatosságot indokolnak az eredmények általánosítása során. A vizsgálat magyarországi szociális intézményvezetőkre fókuszált, és a minta túlnyomórészt női összetételű volt. A nemi arányok, az életkori sajátosságok és a magyar szociális szektor strukturális jellemzői feltehetően alakították az összefüggések erősségét és mintázatát. A jövőbeli kutatások számára ezért fontos irány lehet más ágazatok, eltérő kulturális kontextusok és kiegyensúlyozottabb nemi összetételű minták bevonása. Ígéretes lenne annak vizsgálata, hogy a munkahelyi barátságok és a kiegészítő kapcsolata mennyiben függ a gondoskodási terhek, a nemi szerepelvárások és a szektorális sajátosságok eltérő kombinációitól.

A kutatás a vezetői pozíciót egységes kategóriaként kezelte, ezért nem tett különbséget az eltérő vezetői szintek, valamint a kliensmunkát is végző és a tisztán menedzsment jellegű feladatokat ellátó vezetők között. Mindez korlátozza annak megértését, hogy a vezetői szerep eltérő formái miként kapcsolódnak a stresszhez, a kiegészítéshez és a kapcsolati háttérhez. A továbblépés egyik kézenfekvő iránya ezért a vezetői pozíciók differenciált vizsgálata lehet. A jövőbeli kutatások külön elemezhetnék az intézményvezetők, középvezetők és szakmai vezetők kapcsolati mintázatait, valamint azt is, hogy a közvetlen klienskapcsolatot fenntartó vezetői szerepek miben térnek el a szervezeti menedzsment fókuszú pozícióktól.

Szintén korlátot jelent, hogy a vizsgálat nem bontotta ki részletesen a szervezeten belüli és szervezeten kívüli kapcsolatok eltérő jelentését. A névgenerátoros adatfelvétel lehetővé tette külső kapcsolatok megnevezését is, de az elemzés nem ezek funkcionális különbségeire épült. A jövőbeli kutatások számára ezért fontos irány lehet annak vizsgálata, hogy a szervezeten belüli és szervezeten kívüli bizalmas, illetve baráti

kapcsolatok eltérő erőforrás és támogatási funkcióval bírnak-e, és ezek hogyan kapcsolódnak a vezetői jólléthez.

A szervezeti szintű változók hiánya szintén korlátozza az értelmezést. A szervezeti kultúra, a munkahelyi klíma, az informális interakciók támogatottsága, a nyitottság normái és a vezetői szerepekkel kapcsolatos elvárások érdemi szerepet játszhatnak a munkahelyi barátságok kialakulásában és működésében (Hofstede, 2001; Berman et al., 2002; Methot et al., 2016). A dolgozat eredményei arra utalnak, hogy a munkahelyi klíma önálló értelmezési keretként is fontos lenne a további vizsgálatokban. A továbblépés szempontjából ezért relevánsak lehetnek azok a többszintű modellek, amelyek a barátságfókuszú kapcsolati jellemzőket a bizalommal, a pszichológiai biztonsággal, a pszichoszociális biztonsági klímával és a szervezeti kultúra más elemeivel együtt vizsgálják.

Elméleti szempontból a kutatás a JD–R modell klasszikus struktúrájára épült. Ez jól illeszkedett a dolgozat céljához, ugyanakkor más elrendezések is elképzelhetők. Nem zárható ki, hogy a munkakövetelmények, a stressz és a kiegész kapcsolata iteratív, egymást erősítő ciklusokban működik, és az sem, hogy a munkahelyi barátságok szerepe további személyes, szervezeti vagy élethelyzeti tényezők függvényében változik. A jövőbeli kutatások számára ezért ígéretes irány lehet alternatív modellek tesztelése, a kölcsönös visszahatások vizsgálata, valamint a social ledger megközelítés mélyebb bevonása. Érdekes kérdés marad, hogy milyen ponton válik a barátság erőforrásból terhelő kapcsolattá, és milyen szerepet játszanak ebben a kapcsolati elvárások, a koruminációs folyamatok vagy a fenntartási nehézségek (Labianca & Brass, 2006; Methot et al., 2016). A kutatás korlátai mellett a dolgozat fontos erőssége a nagy elemszámú, országos lefedettségű minta, valamint az a megközelítés, amely a munkahelyi kapcsolatokat nem pusztán strukturális, hanem minőségi szempontból is vizsgálta. Mindez azt is jelenti, hogy a feltárt korlátok nem gyengítik a kutatás relevanciáját, inkább kijelölik azt a további munkát, amely révén a munkahelyi barátságok szerepe a vezetői stressz és kiegész folyamataiban még pontosabban feltárható.

6. KÖVETKEZTETÉSEK

A disszertáció eredményei arra utalnak, hogy a vezetői munkahelyi jóllét és a kiégés értelmezésében a társas kontextusnak meghatározó jelentősége van. A munkahelyi barátságok a pszichoszociális működés szerves részéhez tartoznak, és a stresszhez, valamint a kiégéshez kapcsolódó összefüggésekben több ponton is megjelennek. Az eredmények szerint a munkakövetelmények és a kiégés közötti kapcsolat döntően a stresszen keresztül rajzolódott ki, ami összhangban áll a JD–R modell alapfeltevéseivel. A munkahelyi barátságok ebben az összefüggésrendszerben legkövetkezetesebben a stressz és a kiégés kapcsolatának szintjén jelentek meg, emellett a stressz és a kiégés általános szintjével is összefüggést mutattak. Az elemzések egy egyszerű, de fontos igazságra is ráirányították a figyelmet. A munkahelyi barátságok jelentősége nem elsősorban mennyiségi logika mentén ragadható meg. A lényegi különbség kevésbé a kapcsolatok számában, inkább a baráti jelenlét meglétében vagy hiányában rajzolódott ki. Azok a vezetők, akik egyetlen munkahelyi barátot sem azonosítottak, következetesen sérülékenyebb mintázatot mutattak a stresszel összefüggésben, mint azok, akik legalább egy baráti kapcsolatot jeleztek. Az eredmények ugyanakkor azt is jelezték, hogy a munkahelyi barátságokhoz kapcsolódó kedvezőbb mintázat nem korlátlan. A stressz szintjének emelkedésével ez a mintázat egy ponton elvesztette statisztikai jelentőségét, ami a baráti kapcsolatok erőforrás jellegének feltételes működésére utal. A disszertáció összességében azt támasztja alá, hogy a munkahelyi barátságok kontextusfüggő és többszintű erőforrásként értelmezhetők. Jelentőségük egyszerre kapcsolódik a megélt stressz általános szintjéhez, a kiégés szintjéhez és a stressz, valamint a kiégés közötti kapcsolat mintázatához. Ezek az eredmények hozzájárulnak a JD–R modell társas dimenziójának pontosabb értelmezéséhez, és új szempontokat kínálnak a munkahelyi barátságok, a vezetői jóllét és a gyakorlati támogatás összekapcsolásához.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

A disszertáció célja annak feltárása volt, hogy a munkahelyi barátságok milyen szerepet töltenek be a szociális intézményvezetők stresszhez és kiégéshez kapcsolódó pszichoszociális folyamataiban. A kutatás abból a felismerésből indult ki, hogy a vezetői munkavégzés kapcsolatokba ágyazott gyakorlatként értelmezhető. A munkahely ebben a megközelítésben szervezeti és társas közeg is, ahol a másik ember feladatvégző partnerként és lehetséges társas erőforrásként egyaránt jelen lehet.

A disszertáció elméleti keretét a JD–R modell adta, a vizsgálat középpontjába pedig a munkahelyi barátságok kerültek, mint olyan kapcsolatok, amelyek a munkavégzéshez és a személyes támogatáshoz egyaránt kapcsolódhatnak. A vizsgálat keresztmetszeti adatfelvételre épült, magyarországi szociális intézményvezetők körében.

Az eredmények szerint a munkakövetelmények és a kiégés közötti összefüggés döntően a megélt stresszen keresztül rajzolódott ki. A munkahelyi barátságok ebben az összefüggésrendszerben több ponton is megjelentek. A munkahelyi barátságok összefüggést mutattak a stressz és a kiégés szintjével. Meghatározott feltételek mellett a stressz és a kiégés közötti kapcsolat mintázatát is árnyalták. Az eredmények alapján a baráti kapcsolatok kevésbé a stresszhez kapcsolódó keletkezési szakaszban, inkább a pszichés terhelés későbbi összefüggéseiben váltak hangsúlyossá.

Az elemzések egy egyszerű, de fontos összefüggésre is ráirányították a figyelmet. A munkahelyi barátságok jelentősége nem elsősorban mennyiségi logika mentén ragadható meg. A döntő különbség kevésbé a kapcsolatok számában, inkább a baráti jelenlét meglétében vagy hiányában rajzolódott ki. Azok a vezetők, akik egyetlen munkahelyi barátot sem azonosítottak, következetesen sérülékenyebb mintázatot mutattak a stresszel összefüggésben, mint azok, akik legalább egy baráti kapcsolatot jeleztek. Ugyanakkor az is láthatóvá vált, hogy a barátságokhoz kapcsolódó kedvezőbb mintázat feltételekhez kötött. Magasabb stresszszintek mellett ez a különbség elvesztette statisztikai jelentőségét, ami a társas erőforrások működésének határait is jelzi.

A disszertáció összességében azt támasztja alá, hogy a munkahelyi barátságok vezetői kontextusban is releváns, de feltételes pszichoszociális erőforrásként értelmezhetők. Az eredmények hozzájárulnak a JD–R modell társas dimenziójának pontosabb értelmezéséhez, és új szempontokat kínálnak a munkahelyi barátságok, valamint a vezetői jóllét kapcsolathálózati megközelítésű vizsgálatához.

SUMMARY

The aim of the dissertation was to explore the role of workplace friendships in the psychosocial processes related to stress and burnout among leaders of social care institutions. The study was based on the assumption that leadership work can be understood as a practice embedded in relationships. In this approach, the workplace is both an organisational and a social environment, where other people may appear both as partners in task performance and as potential social resources.

The theoretical framework of the dissertation was provided by the Job Demands Resources model, while workplace friendships were placed at the centre of the analysis as relationships that may be connected both to work performance and to personal support. The study was based on a cross sectional survey conducted among Hungarian social care leaders.

The findings showed that the association between job demands and burnout was primarily reflected through perceived stress. Within this pattern of associations, workplace friendships appeared at several points. On the one hand, they were associated with the levels of stress and burnout. On the other hand, under certain conditions, they also modified the pattern of the relationship between stress and burnout. The results suggest that friendship ties became less salient in the earlier stage leading to stress, and more salient in the later psychosocial manifestations of strain.

The analyses also drew attention to a simple but important pattern. The significance of workplace friendships cannot be understood primarily in terms of quantity. The decisive difference appeared less in the number of ties and more in the presence or absence of friendship. Leaders who did not identify a single workplace friend showed a consistently more vulnerable pattern in relation to stress than those who reported at least one friendship tie. At the same time, the more favourable pattern associated with workplace friendships proved to be conditional. At higher levels of stress, this difference lost statistical significance, which also points to the limits of social resources.

Overall, the dissertation suggests that workplace friendships can be interpreted as relevant but conditional psychosocial resources in leadership contexts. The findings contribute to a more precise understanding of the social dimension of the Job Demands Resources model and offer new perspectives for a network based interpretation of workplace friendships and leader well being.

8. IRODALOMJEGYZÉK

- Afota, M., Ollier-Malaterre, A., & Vandenberghe, C. (2024). The development of blended friendship in high leader–member exchange relationships: Mechanisms and consequences of a relational shift. *Organizational Psychology Review*, 14 (4), 519–541. <https://doi.org/10.1177/20413866241269739>
- Aiello, A., & Tesi, A. (2017). Emotional job demands in helping professions: Psychometric properties of a version of the Emotional Job Demands Scale. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 24(2), 167–183. <https://doi.org/10.4473/TPM24.2.2>
- Albert, F., Koltai, J., & Dávid, B. (2021). The increasing importance of friends: Changes in core discussion network composition in post-communist Hungary between 1997–2015. *Social Networks*, 66, 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2021.02.005>
- Albert, F., & Dávid, B. (2012). Az interperszonális kapcsolathálózati struktúra átrendeződése Magyarországon. In I. Kovách, Cs. Dupcsik, T. P. Tóth, & J. Takács (Eds.), *Társadalmi integráció a jelenkori Magyarországon*. Argumentum Kiadó & MTA TK Szociológiai Intézet.
- Albert, F., & Dávid, B. (2005). A barátság szociológiai értelmezése. *Századvég*, 38, 3–28. <https://socialnetwork.hu/cikkek/albertDavidSzazadveg05.pdf>
- Ádám, S., Györffy, Z., & László, K. (2009). High prevalence of job dissatisfaction among female physicians: Work-family conflict as a potential stressor. *Orvosi Hetilap*, 150 (31), 1451–1456. <https://doi.org/10.1556/OH.2009.28582>
- Ádám, S., & Mészáros, V. (2012). Psychometric properties and health correlates of the Hungarian version of the Maslach Burnout Inventory–Human Services Survey (MBI–HSS) among physicians. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 13 (2), 127–143. <https://doi.org/10.1556/Mental.13.2012.2.2>
- Bakker, A. B. (2024). Job demands and resources. In Edward Elgar Publishing eBooks (pp. 100–102). <https://doi.org/10.4337/9781035313389.ch31>
- Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In Wellbeing, C.L. Cooper (Ed.). <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a Dual-Process Model of Work-Home Interference. *Work and Occupations*, 31 (3), 345–366. <https://doi.org/10.1177/0730888404266349>
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Vocational Behavior*, 82 (3), 298–307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.001>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34 (1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Baker D. B. (1985). The study of stress at work. *Annual review of public health*, 6, 367–381. <https://doi.org/10.1146/annurev.pu.06.050185.002055>
- Bálicity, Cs., Juhász, P., & Nyitrai, I. (2019). Szociális vezetőképzés Magyarországon. *Esély*, 2, ISSN 0865-0810. https://www.esely.org/kiadvanyok/2019_2/esely_2019-2_2-2_bality_et_al_szocialis_vezetokepzes.pdf
- Berger, V. (2019). A szociális munka társadalmi presztízse: Beszámoló kerekasztal-beszélgetésről. *Szociális Szemle*, 1-2. 102–109. <https://doi.org/10.15170/SocRev.2019.12.01-02.07>
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N., Jr. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences, according to managers. *Public Administration Review*, 62 (2), 217–230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>
- Berthelsen, H., Hakanen, J. J., & Westerlund, H. (2018). Copenhagen Psychosocial Questionnaire: A validation study using the job demands resources model. *PLOS ONE*, 13 (4), e0196450. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196450>
- Bhatt, A. S. (2024). The role of emotional intelligence in leadership development: A multi-industry analysis of performance outcomes. *Environment and Social Psychology*, 9(10). <https://doi.org/10.59429/esp.v9i10.3117>

- Blommaert, L., Meuleman, R., Leenheer, S., & Butkēviča, A. (2019). The gender gap in job authority: Do social network resources matter? *Acta Sociologica*, 63 (4), 381–399. <https://doi.org/10.1177/0001699319847504>
- Brewer, D. D. (2000). Forgetting in the recall based elicitation of personal and social networks. *Social Networks*, 22(1), 29–43. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(99\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(99)00017-9)
- Bridge, K., & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: Friends as work associates. *Western Journal of Communication*, 56(3), 200–225. <https://doi.org/10.1080/10570319209374414>
- Brooks, P. J., Ripoll, P., Sánchez, C., & Torres, M. (2023). Coaching leaders toward favorable trajectories of burnout and engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1259672. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1259672>
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60 (1), 17–39. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American Psychologist*, 67 (7), 545–556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432–445. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.432.14428>
- Bronfenbrenner, U. (1979). The ecology of human development: Experiments by nature and design. Harvard University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv26071r6>
- Brough, P., & O'Driscoll, M. (2005). Work-family conflict and stress. In A.-S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 346–365). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781845423308.00032>
- Bronkhorst, B., Tummers, L., Steijn, B., & Vijverberg, D. (2015). Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. *Health Care Management Review*, 40(3), 254–271. <https://doi.org/10.1097/HMR.000000000000026>

- Bowling, N. A., & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of causes, consequences, and potential interventions. In J. Houdmont, S. Leka, & R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 2, pp. 221–238). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119942849.ch13>
- Buchwald, P., & Hobfoll, S. E. (2004). Burnout aus ressourcentheoretischer Perspektive [Burnout in the Conservation of Resources Theory]. *Psychologie in Erziehung und Unterricht*, 51(4), 247–257.
- Burt, R. S. (1978). Applied Network Analysis: An Overview. *Sociological Methods & Research*, 7(2), 123–130. <https://doi.org/10.1177/004912417800700201>
- Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1kz4h78>
- Carmeli A (2003). "The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18 No. 8 pp. 788–813, doi:<https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Carroll, G. R., & Teo, A. C. (1996). On The Social Networks Of Managers. *Academy of Management Journal*, 39(2), 421–440. <https://doi.org/10.5465/256786>
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via Workplace Relationships: Moving Beyond Instrumental Support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199–1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- COPSOQ International Network. (2019). *Guidelines and questionnaire: COPSOQ III*. <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-network-guidelines-and-questionnaire-COPSOQ-III-131119-signed.pdf>
- Côté, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947–962. <https://doi.org/10.1002/job.174>
- Cox, Tom and Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress: theory and practice. In: Wilson, J.R. and Corlett, N. (eds.) *Evaluation of Human Work, 3rd Edition*. Abingdon, UK: Routledge. ISBN 9780415267571.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>

- Czibere, K., & Mester, D. (2020). A magyar szociális szolgáltatások és főbb jellemzőik 1993 és 2018 között. In T. Kolosi & I. Gy. Tóth (Eds.), *Társadalmi riport 2020* (pp. 434–449). TÁRKI. https://tarki.hu/sites/default/files/2020-10/434_449_Czibere_Mester_web.pdf
- David, N. A., Coutinho, J. A., & Brennecke, J. (2023). Workplace Friendships: antecedents, consequences, and new challenges for employees and organizations. In *Springer eBooks* (pp. 325–368). https://doi.org/10.1007/978-3-031-16640-2_11
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E. Burnout: a comprehensive review. *Z. Arb. Wiss.* 78, 492–504 (2024). <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00452-3>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Durrah, O. (2022). Do we need friendship in the workplace? The effect on innovative behavior and the mediating role of psychological safety. *Current Psychology*, 42 (32), 28597–28610. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03949-4>
- Doolittle, B. R. (2020). Association of Burnout with Emotional Coping Strategies, Friendship, and Institutional Support Among Internal Medicine Physicians. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 28(2), 361–367. <https://doi.org/10.1007/s10880-020-09724-6>
- Erdős, B. M., Vass, B. Á., & Jávör, R. (2020). Szociális munkások szakmai identitásának vizsgálata az identitásstruktúra analízise módszerével. *Esély – Társadalom és Szociálpolitikai Folyóirat*, 31(4), 54–80. ISSN 0865-0810. <https://real.mtak.hu/208086/>
- Fasbender, U., Burmeister, A., & Wang, M. (2023). Managing the risks and side effects of workplace friendships: The moderating role of workplace friendship self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 143, 103875. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103875>

- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>
- Freeman, L. C. (2004). *The development of social network analysis: a study in the sociology of science*. Empirical Press. ISBN: 9781594577147
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books. eISBN: 978-0-553-90321-8
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *The Journal of applied psychology*, 96(3), 619–632. <https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Hakanen, J. J. (2019). No job demand is an island: Interaction effects between emotional demands and other types of job demands. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 873. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00873>
- Ghanayem M, Srulovici E, Zlotnick C. (2020). Occupational strain and job satisfaction: The job demand–resource moderation–mediation model in haemodialysis units. *Journal of Nursing Management*. 2020; 28: 664–672. <https://doi.org/10.1111/jonm.12973>
- Giménez-Bertomeu, V. M., Caravaca-Sánchez, F., de Alfonseti-Hartmann, N., & Ricoy-Cano, A. J. (2024). Burnout Among Social Workers in Social Services: A Systematic Review and Meta-Analysis of Prevalence. *Journal of Social Service Research*, 50(4), 664–683. <https://doi.org/10.1080/01488376.2024.2371847>
- Győri, Á., & Perpék, É. (2021). Szakmai munkakörülmények, kiegészítés és mobilitás a szociális és fejlesztő szakemberek körében. *Socio.hu Társadalomtudományi Szemle*, 11(3), 20–38. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.20>

- Győri, Á., & Perpék, É. (2022). Work conditions and burnout: an exploratory study among Hungarian workers in family and child welfare, child protection and pedagogical professional services. *European Journal of Social Work*, 25(5), 777–791. <https://doi.org/10.1080/13691457.2021.1997926>
- Győri, Á., & Ádám, S. (2024). Profession-specific working conditions, burnout, engagement, and turnover intention: The case of Hungarian social workers. *Frontiers in Sociology*, 9, 1487367. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1487367>
- Győri, Á., Perpék, É., & Ádám, S. (2025). Mental health risk in human services work across Europe: The predictive role of employment in various sectors. *Frontiers in Public Health*, 12, 1407998. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1407998>
- Győri, Á., & Perpék, É. (2025). Who exits? A mixed methods analysis of determinants of turnover intention among Hungarian social workers. *European Journal of Social Work*, 28(6), 1331–1345. <https://doi.org/10.1080/13691457.2025.2461619>
- Győri, Á., Balogh, K., Ádám, S., & Perpék, É. (2025). Psychosocial risks and their predictors in human service occupations: The case of Hungary. *Current Psychology*, 44, 14409–14421. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08159-2>
- Győri, Á., & Ádám, S. (2025). How COVID-19 Pandemic-related Work and Organizational Changes Affected Social Workers' Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction and Burnout. *Journal of Social Work*, 26(3) 376 – 397 <https://doi.org/10.1177/14680173251351262>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Gregor, A. (2008). „Ha volna két életem.”: A szerepkonfliktusból fakadó feszültségek a nyugat-európai, a posztoszocialista országok és az USA-beli nők között. *Szociológiai Szemle*, 18(2), 87–110. <https://ojs.mtak.hu/index.php/szocszemle/article/view/14150>
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 354–364. <https://doi.org/10.1037/ocp0000053>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134–1145. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1134>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. Guilford Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S.E. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84: 116-122. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process. Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Houtman, I., Jettinghoff, K., & Cedillo, L. (2007). *Raising awareness of stress at work in developing countries*. World Health Organization.
- Husz, I., Kopasz, M., & Rác, A. (2020). A szegénységben élő gyermekes családok társadalmi mobilitásának esélyei a családsegítő szakemberek szemszögéből. *Esély*, 31(4), 32–53. https://real.mtak.hu/133830/1/esely_2020_4_32_53_husz_kopasz_racz-with-cover-page-v2.pdf
- Ibarra, H., & Andrews, S. B. (1993). Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 277–303. <https://doi.org/10.2307/2393414>
- IBM Corp. (2016). IBM SPSS Statistics for Windows (Version 24.0) [Computer software]. IBM Corp.
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1), e03160. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- JASP Team. (2025). JASP (0.18.3) [Computer Software]. <https://jasp-stats.org/>
- Jooste, M., & Coetzee, N. V. (2022). The role of emotional intelligence in the experience of burnout among South African leaders working in financial roles. *International Journal*

- of *Work Organisation and Emotion*, 13(1), 83–101.
<https://doi.org/10.1504/IJWOE.2022.10044300>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress*. Wiley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–304.
- Kanjou-Mrčela, A. (2025). The re-organisation of economy, politics and gender equality in post-socialist Europe. In *Handbook on politics and society*. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781035301904.00009>
- Kinman, G., & Grant, L. (2011). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *British Journal of Social Work*, 41(2), 261–275. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq088>
- Kiss, T., Polonyi, T., & Imrek, M. (2017). Burnout syndrome. [PDF letöltés: https://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2018/10/APA_2018_2_Kiss_etal.pdf][6]
- Klein, Katherine & Lim, Beng-Chong & Saltz, Jessica & Mayer, David. (2004). How Do They Get There? An Examination of the Antecedents of Centrality in Team Networks. *Academy of Management Journal*, 47. 952-963. 10.5465/20159634.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.
<https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- De Kock, J. H., Latham, H. A., Leslie, S. J., Grindle, M., Munoz, S. A., Ellis, L., Polson, R., & O'Malley, C. M. (2021). A rapid review of the impact of COVID-19 on the mental health of healthcare workers: Implications for supporting psychological well-being. *BMC Public Health*, 21(1), 104. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10070-3>

- Kozák A, Schutzmann R, Soltész-Várhelyi K, Albert F (2025a). The mediating role of workplace milieu resources on the relationship between emotional intelligence and burnout among leaders in social care. *PLOS ONE* 20(1): e0317280. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317280>
- Kozák, A., Schutzmann, R., Járay, M. & Soltész-Várhelyi, K. (2025b). Érzelmi intelligencia, barátságok és kiégés a szociális vezetők körében. *Embertárs*. Budapest: Jezsuita Kiadó.
- Kozma, J. (2020). A szociális munkások munkahelyi biztonságáról, a kockázatokról és a szakma identitáskriszisééről. *Párbeszéd: Szociális Munka folyóirat*, 7(1). <https://doi.org/10.29376/parbeszed.2020.7/1/6>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2018). A foglalkozási szerkezet változása és jellemzői Magyarországon (Mikrocenzus 2016 – 9. kötet). Budapest: KSH. Elérhető: https://www.ksh.hu/mikrocenzus2016/kotet_9_foglalkozasi_szerkezet_valtozasa_es_jellemzoi_magyarorszagon
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://doi.org/10.1080/02678370500297720>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kruger, L. J., Bernstein, G., & Botman, H. (1995). The Relationship Between Team Friendships and Burnout Among Residential Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 135(2), 191–201. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9711423>
- Kumar, A., & Narula, S. (2021). Quantitative demands, burnout, and allied outcomes for Indian police officers. *FIIB Business Review*, 10(1), 74–85. <https://doi.org/10.1177/2319714521999136>
- Kun, B., Urbán, R., Balázs, H., Kapitány, M., Nagy, H., Oláh, A., et al. (2011). Factor structure of the Hungarian adaptation of Assessing Emotions Scale. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 66(3), 449–466. <https://doi.org/10.1556/MPSzle.66.2011.3.1>
- Labianca, G., & Brass, D. J. (2006). Exploring the social ledger: Negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31(3), 596–614. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318920>

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Leiter, M. & Maslach, C. (2004). *Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout*. 10.1016/S1479-3555(03)03003-8.
- Leka, S., & Jain, A. (2010). *Health impact of psychosocial hazards at work: An overview*. World Health Organization.
- Loewenthal, K.M., & Lewis, C.A. (2001). *An Introduction to Psychological Tests and Scales* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315782980>
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255–265. <https://doi.org/10.1080/09638230020023642>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Marsden, P. V. (1987). Core Discussion Networks of Americans. *American Sociological Review*, 52(1), 122–131. <https://doi.org/10.2307/2095397>
- Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435–463. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.16.080190.002251>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113. <http://www.jstor.org/stable/3000281>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic. Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Mák, K., Fejes, É., Pohl, M., Kolonics, G., Tóth, G., Zádori, I., Nemeskéri, Z., Hesszenberger, D., Fehér, G., & Tibold, A. (2020). A kiégés előfordulása szociális munkások körében. *Orvosi Hetilap OH*, 161(44), 1884-1890. <https://doi.org/10.1556/650.2020.31796>
- Mák K. (2021). *A kiégés komplex vizsgálata*. Pécsi Tudományegyetem Általános Orvostudományi Kar, Doktori Iskola.

- McCormack, N., & Cotter, C. (2013). *Managing burnout in the workplace: A guide for information professionals*. Elsevier.
- Merluzzi, J., & Burt, R. S. (2013). How many names are enough? Identifying network effects with the least set of listed contacts. *Social Networks*, 35(3), 331–337. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2013.03.004>
- Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., & Christian, J. S. (2016). Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and their Associations with Job Performance. *Personnel Psychology*, 69(2), 311–355. <https://doi.org/10.1111/peps.12109>
- Mette, J., Garrido, M. V., Preisser, A. M., Harth, V., & Mache, S. (2018). Linking quantitative demands to offshore wind workers' stress: do personal and job resources matter? A structural equation modelling approach. *BMC Public Health*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5808-8>
- Montgomery, A. J., Panagopolou, E., & Benos, A. (2006). Work–family interference as a mediator between job demands and job burnout among doctors. *Stress and Health*, 22(3), 203–212. <https://doi.org/10.1002/smi.1104>
- Morrison, R. L. (2009). Are women tending and befriending in the workplace? Gender differences in the relationship between workplace friendships and organizational outcomes. *Sex Roles*, 60, 1–13. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9513-4>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Nistor, K., Tóth, G., & Szócska, M. (2021). Munkahelyi pszichoszociális tényezők specifikumai a humán egészségügyi és szociális ellátás ágazatban dolgozók körében. Komparatív vizsgálat. *IME, Az egészségügyi vezetők szaklapja*, 20(3), 3–10. <https://doi.org/10.53020/IME-2021-301>
- Nistor, K., Ádám, Sz., Cserháti, Z., Szabó, A., Zakor, T., & Stauder, A. (2015). A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II)

- magyar verziójának pszichometriai jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 16(2), 119–146. <https://doi.org/10.1556/0406.16.2015.2.3>
- Nübling, M., Burr, H., Moncada, S. & Kristensen, T. (2014). COPSOQ International Network: Co-operation for research and assessment of psychosocial factors at work. *Public Health Forum*, 22(1), 18-19. <https://doi.org/10.1016/j.phf.2013.12.019>
- Parent-Lamarche, A., & Biron, C. (2022). Leadership, burnout, and the mediating role of psychological safety: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(2), 186–199. <https://doi.org/10.1037/ocp0000309>
- Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43–61. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.43>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2009). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3_suppl), 8–24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *The Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>
- Reh, S., & Scheibe, S. (2025). Emotional job demands diminish employees' sympathy over 9 years, but only for those with a low learning goal orientation. *Work, Aging and Retirement*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1093/workar/waae022>
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M. K., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1–2), 1–35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>
- Rumens, N. (2016). Researching workplace friendships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 34(8), 1149–1167. <https://doi.org/10.1177/0265407516670276>

- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1–22. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-8854-8>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Sarwar, F., Panatik, S. A., Sukor, M. S. M., & Rusbadrol, N. (2021). A Job Demand–Resource Model of Satisfaction With Work–Family Balance Among Academic Faculty: Mediating Roles of Psychological Capital, Work-to-Family Conflict, and Enrichment. *Sage Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006142> (Original work published 2021)
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands–Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Bhullar, N. (2009). The Assessing Emotions Scale. In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. A. Parker (Eds.), *The assessment of emotional intelligence* (pp. 119–134). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_7
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In: *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

- Schutzmann, R., Kozák, A., & Járay, M. (2023). Egészségügyi végzettségű intézményvezetők arányának vizsgálata a hazai szociális idősellátásban. *IME – Interdiszciplináris Magyar Egészségtudományi Egyesület*, 102. <https://doi.org/10.53020/IME-2023-102>
- Schutzmann, R., Kozák, A., Soltész-Várhelyi, K., Nistor, K. & Dávid, B. (2025a). How Workplace Friendships Impact Burnout among Social Care Leaders: A Job Demands-Resources Framework Analysis. *Organizacija*, 58(3), 2025. 251-266. <https://doi.org/10.2478/orga-2025-0015>
- Schutzmann, R., Soltész-Várhelyi, K., & Kozák, A. (2025b). Who do leaders talk to? The role of work- place friendships in professional discussion networks and burnout. *European Journal of Mental Health*, 20, e0048, 1–22. <https://doi.org/10.5708/EJMH.20.2025.0048>
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Shapiro, J. (2023). Burning bright or burning out: A qualitative investigation of leader vitality. *Frontiers in Psychology*, Volume 14-2023. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1244089>
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273–299. <https://doi.org/10.1080/10570319809374611>
- Sias, P. M., Smith, G., & Avdeyeva, T. (2003). Sex and sex-composition differences and similarities in peer workplace friendship development. *Communication Studies*, 54(3), 322–340. <https://doi.org/10.1080/10510970309363289>
- Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D., & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321–340. <https://doi.org/10.1177/0265407504042835>
- Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781452204031>
- Sias, P. M., Gallagher, E. B., Kopaneva, I., & Pedersen, H. (2011). Maintaining Workplace Friendships: Perceived Politeness and Predictors of Maintenance Tactic Choice. *Communication Research*, 39(2), 239-268. <https://doi.org/10.1177/0093650210396869>

- Sias, P. M. (2015). Workplace friendships. In C. R. Berger, M. E. Roloff, S. R. Wilson, J. P. Dillard, J. Caughlin, & D. Solomon (Eds.), *The international encyclopedia of interpersonal communication*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118540190.wbeic023>
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Sparrowe, Raymond & Liden, Robert & Wayne, Sandy & Kraimer, Maria. (2001). Social Networks and the Performance of Individuals and Groups. In Press -*Academy of Management Journal*. 44. 10.2307/3069458
- Soares, A. E., Lopes, M. P., Geremias, R. L., & Glińska-Neweś, A. (2020). A leader–network exchange theory. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 995–1010. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2019-0283>
- Starrin, B., Larsson, G., & Styrborn, S. (1990). A review and critique of psychological approaches to the burn-out phenomenon. *Scandinavian journal of caring sciences*, 4(2), 83–91. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.1990.tb00050.x>
- Szombathelyi, C. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – A stressztől a jóllétig. *Alkalmazott Pszichológia*, 12(3), 33–45. https://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP_2012_3_Szombathelyi.pdf
- Oláh, A. (1996). *A megküzdés személyiségtényezői: A pszichológiai Immunrendszer és mérésének módszere*. ELTE, Budapest.
- Talyigás, K., & Hegyesi, G. (2014). Honnan indult a szociális munka oktatása és gyakorlata idehaza, és hol tart most? - Szubjektív áttekintő és köszöntő. *Párbeszéd: Szociális Munka folyóirat*, 1(1-2). <https://ojs.lib.unideb.hu/parbeszed/article/view/5414>
- Taris, T. W., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2005). Are there causal relationships between the dimensions of the Maslach Burnout Inventory? A review

and two longitudinal tests. *Work & Stress*, 19(3), 238–255. <https://doi.org/10.1080/02678370500270453>

Ungar, M. (2011). The social ecology of resilience. Addressing contextual and cultural ambiguity of a nascent construct. *American Journal of Orthopsychiatry*, 81(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.2010.01067.x>

Unsworth, K. L., Kragt, D., & Johnston Billings, A. (2018). Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre existing friendships. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 674–685. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.003>

Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>

Van Veldhoven, M. (2013). Quantitative Job Demands. In T. W. Taris, M. C. W. Peters, & J. De Jonge (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 115–143). <https://doi.org/10.1002/9781394259564.ch5>

Van Wijngaarden, J. D., de Bont, A. A., & Huijsman, R. (2006). Learning to cross boundaries: The integration of a health network to deliver seamless care. *Health Policy*, 79(2–3), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2006.01.002>

Vida, A. (2024). Kivonuló, zsugorodó vagy gondoskodó állam? A szociális törvény parlamenti vitájának elemzése a gondozási etika normatív szűrőjén keresztül. *Párbeszéd: Szociális Munka folyóirat*, 11(1). <https://doi.org/10.29376/parbeszed.2024.11/1/5>

Volmer, J., & Wolff, H. (2018). A daily diary study on the consequences of networking on employees' career-related outcomes: The mediating role of positive affect. *Frontiers in Psychology*, 9, Article 2179. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02179>

Voydanoff, P. (2005). Consequences of Boundary-Spanning Demands and Resources for Work-to-Family Conflict and Perceived Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 491–503. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.491>

Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073–1087. <https://doi.org/10.1037/apl0000819>

Waddel, G., & Burton, A. K. (2006). *Is work good for your health and well-being?* The Stationery Office.

- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465–490. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.96.3.465>
- Wittmers, A., & Maier, G. W. (2023). Leaders' mental health in times of crisis: Work intensification, emotional demands and the moderating role of organizational support and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1122881. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122881>
- Woodhead, E. L., Northrop, L., & Edelstein, B. (2016). Stress, Social Support, and Burnout Among Long-Term Care Nursing Staff. *Journal of applied gerontology: the official journal of the Southern Gerontological Society*, 35(1), 84–105. <https://doi.org/10.1177/0733464814542465>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Yan, C. H., Ni, J. J., Chien, Y. Y., & Lo, C. F. (2021). Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 205–214. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.009>
- Yulita, Dollard, M. F., & Idris, M. A. (2017). Climate congruence: How espoused psychosocial safety climate and enacted managerial support affect emotional exhaustion and work engagement. *Safety Science*, 96, 132–142. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.023>
- Zarankin, T., & Kunkel, D. (2019). Colleagues and friends: A theoretical framework of workplace friendship. *Journal of Organizational Psychology*, 19(5), 12–23. <https://doi.org/10.33423/jop.v19i5.2517>
- Hivatkozott jogszabályok

Országgyűlés. (1993). 1993. évi III. törvény a szociális igazgatásról és szociális ellátásokról. A kérdőív összeállításakor hatályos állapot: <https://njt.hu/jogszabaly/1993-3-00-00.116#CI>

Szociális és Családügyi Minisztérium. (2000). 1/2000. (I. 7.) SzCsM rendelet a személyes gondoskodást nyújtó szociális intézmények szakmai feladatairól és működésük feltételeiről. A kérdőív összeállításakor hatályos állapot:

Országgyűlés. (1997). 1997. évi XXXI. törvény a gyermekek védelméről és a gyámügyi igazgatásról. A kérdőív összeállításakor hatályos állapot:

9. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

A disszertációhoz kapcsolódó publikációk

Kozák, A., Schutzmann, R., Soltész-Várhelyi, K., & Albert, F. (2025). The mediating role of workplace milieu resources on the relationship between emotional intelligence and burnout among leaders in social care. *PLOS ONE*, 20(1), e0317280. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317280>

Kozák, A., Schutzmann, R., & Soltész-Várhelyi, K. (2025). Érzelmi intelligencia, barátságok és kiégés a szociális vezetők körében. *Embertárs*. Budapest: Jezsuita Kiadó.

Schutzmann, R., Kozák, A., & Járay, M. (2023). Egészségügyi végzettségű intézményvezetők arányának vizsgálata a hazai szociális idősellátásban. *IME*, 22(1), 19–23. <https://doi.org/10.53020/IME-2023-102>

Schutzmann, R., Nistor, K., Albert, F., & Palicz, T. (2021). A szociális vezetőképzés: körkép a hazai és európai uniós képzési kínálatról. *Szociálpolitikai Szemle*, 7(1), 89–104. <http://www.szocialpolitikaiszemle.hu/szocialpolitikai-szemle-vii-evfolyam-2021-1-szam.html?akadalymentes=1>

Schutzmann, R., Soltész-Várhelyi, K., & Kozák, A. (2025b). Who do leaders talk to? The role of work- place friendships in professional discussion networks and burnout. *European Journal of Mental Health*, 20, e0048, 1–22. <https://doi.org/10.5708/EJMH.20.2025.0048>

Schutzmann, R., Kozák, A., Soltész-Várhelyi, K., Nistor, K., & Dávid, B. (2025). How workplace friendships impact burnout among social care leaders: A job demands-resources framework analysis. *Organizacija: Journal of Management, Informatics and Human Resources*, 58(3), 251–266. <https://doi.org/10.2478/orga-2025-0015>

A disszertációtól független publikációk

Dávid, B., Komolafe, C., Lukács J., Ágnes, Schutzmann, R., & Tóth, G. (2020) Hol vannak a testvérek? A roma barátságok alakulása 2004–ben és 2019–ben. *Socio.hu Társadalomtudományi Szemle*, 10(3), 70–93. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2020.3.70>

Lovasi, O., Lám, J., Frank, K., Schutzmann, R., & Gaál, P. (2023). The first comprehensive survey of the practice of postoperative pain management in Hungarian hospitals: A descriptive study. *Pain Management Nursing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.pmn.2022.12.001>

Lovasi, O., Lám, J., Schutzmann, R., & Gaál, P. (2021). Acute pain service in Hungarian hospitals. *PLoS ONE*, 16(9), Article e0257585. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257585>

10. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Hálás köszönetemet szeretném kifejezni témavezetőmnek és mentoromnak, Prof. Dr. Pethesné Dávid Beátának az évtizedek óta tartó támogatásért és példamutatásért.

Köszönettel tartozom Kozák Annának és Soltész-Várhelyi Klárának. A közös munka, az együtt gondolkodás, az együtt megélt sikerek és kudarok szakmailag és emberileg is sokat adtak, alapvetően formálták ezt a munkát és személyesen is nagy hatással voltak rám.

Hálás vagyok a Semmelweis Egyetem Egészségügyi Menedzserképző Központjának, korábbi munkahelyemnek, valamint az ott megvalósult Szociális Vezetőképzés munkatársainak a kutatás támogatásáért. Külön köszönöm a Szociális Vezetőképzésben részt vevő intézményvezetőknek és a kérdőívet kitöltőknek az együttműködést és az értékes adatokat.

Köszönettel tartozom Dr. Albert Fruzsínának, Dr. Járay Mártonnak, Dr. Nistor Katalinnak a közös munkáért és a szakmai támogatásért.

Ugyancsak hálás vagyok a Semmelweis Egyetem Mentális Egészségtudományok Doktori Tagozatának az inspiráló akadémiai közegért és a munkámhoz szükséges feltételek biztosításáért. Külön köszönöm Lente Boglárkának a folyamatos segítséget, az ügyintézésben nyújtott támogatást és a bátorítást.

Köszönöm Dr. Sebestyén Józsefnek, a Veszprémi Érseki Főiskola rektorának, hogy vezetőként és emberileg is támogatta a disszertáció elkészítését.

Végül a legszemélyesebb köszönetem kisfiamnak, Bálintnak, és férjemnek, Kornélnak jár. A türelmük, a szeretetük és a mindennapi támogatásuk nélkül ez a munka nem jöhetett volna létre.

MELLÉKLETEK

A vizsgálati kérdőív releváns részei

A kutatással kapcsolatos kérdőív részletek

1. Születési éve: 19_____
 2. Neme: ☐ Nő ☐ Férfi
 3. Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

☐ Gimnázium	☐ Egyetem, felsőfokú mesterképzés (MA/MSc), osztatlan képzés
☐ Szakközépiskola, technikum	☐ Főiskolaiszakirányú továbbképzés
☐ Érettségire épülő szakképzés	☐ Egyetemi szakirányú továbbképzés
☐ Felsőfokú szakképzés	☐ Doktori (PhD-, DLA-) képzés
☐ Főiskola, felsőfokú alapképzés (BA/BSc)	
 4. Milyen szakképzettséggel rendelkezik? (Kérjük, sorolja fel az összeset!)
 5. Hány évre visszanyúló teljes munkaidős gyakorlata van? _____
 6. Hány éves vezetői tapasztalattal rendelkezik? _____
 7. Mennyi ideje dolgozik jelenlegi munkaadójának? _____
 8. Mióta dolgozik vezetőként jelenlegi intézményében (évszám)? _____
 9. Dolgozott-e valamikor külföldön?
 - a. Nem
 - b. Igen jelenlegi szakmájában
 - c. Igen, nem a szakmában (akkor milyen területen?)
- Amennyiben igen:
- d. Melyik országban?
 - e. Mennyi időt? (év).....
10. Milyen pozíciót tölt be jelenleg az intézményében?
 - a. Felsővezető
 - b. Középvezető
11. Hány beosztottja van Önnek? _____
12. Melyik régióban található az Ön munkahelye?

☐ Észak-Magyarország	☐ Dél-Dunántúl
☐ Észak-Alföld	☐ Budapest
☐ Dél-Alföld	
☐ Közép-Magyarország	
☐ Közép-Dunántúl	
☐ Nyugat-Dunántúl	
13. Milyen településtípuson van az Ön munkahelye?

- ☐ Falu, község
- ☐ Város
- ☐ Megyei jogú város
- ☐ Megyeszékhely
- ☐ Főváros

14. Kérjük adja meg munkahelye fenntartójának típusát!

- ☐ Állami
- ☐ Önkormányzati
- ☐ Egyházi
- ☐ Egyéb nem állami (pl. alapítvány, egyesület, kft...)

15. Kérjük jelölje meg, az Ön munkahelye által biztosított szolgáltatás típusát (több választ is megjelölhet)!

- ☐ Falugondnoki szolgáltatás (1)
- ☐ Tanyagondnoki szolgáltatás (2)
- ☐ Szociális étkeztetés (3)
- ☐ Házi segítségnyújtás (4)
- ☐ Támogató szolgáltatás (5)
- ☐ Jelzőrendszeres házi segítségnyújtás (6)
- ☐ Pszichiátriai betegek közösségi ellátása (7)
- ☐ Szenvedélybetegek közösségi ellátása (8)
- ☐ Alacsonyküszöbű ellátás (9)
- ☐ Utcai szociális munka (10)
- ☐ Időskorúak nappali ellátása (11)
- ☐ Demens személyek nappali ellátása (12)
- ☐ Fogyatékos személyek nappali ellátása (13)
- ☐ Hajléktalan személyek nappali ellátása (14)
- ☐ Pszichiátriai betegek nappali ellátása (15)
- ☐ Szenvedélybetegek nappali ellátása (16)
- ☐ Időskorúak gondozóháza (17)
- ☐ Fogyatékos személyek gondozóháza (18)
- ☐ Pszichiátriai betegek átmeneti otthona (19)
- ☐ Szenvedélybetegek átmeneti otthona (20)
- ☐ Éjjeli menedékhely (21)
- ☐ Hajléktalan személyek átmeneti szállása (22)
- ☐ Idősek otthona (23)
- ☐ Szakápolási központ (24)
- ☐ Fogyatékos személyek otthona (25)
- ☐ Pszichiátriai betegek otthona (26)
- ☐ Szenvedélybetegek otthona (27)
- ☐ Hajléktalanok otthona (28)
- ☐ Fogyatékos személyek rehabilitációs intézménye (29)
- ☐ Pszichiátriai betegek rehabilitációs intézménye (30)

- ☐ Szenvedélybetegek rehabilitációs intézménye (31)
- ☐ Hajléktalan személyek rehabilitációs intézménye (32)
- ☐ Fogyatékos személyek rehabilitációs célú lakóotthona (33)
- ☐ Fogyatékos személyek ápoló-gondozó célú lakóotthona (34)
- ☐ Pszichiátriai betegek rehabilitációs célú lakóotthona (35)
- ☐ Szenvedélybetegek rehabilitációs célú lakóotthona (36)
- ☐ Támogatott lakhatás (37)
- ☐ Egyéb speciális szociális intézményi ellátás (38)
- ☐ Család- és gyermekjóléti szolgálat (39)
- ☐ Család- és gyermekjóléti központ (40)
- ☐ Bölcsőde (41)
- ☐ Mini bölcsőde (42)
- ☐ Munkahelyi bölcsőde (43)
- ☐ Családi bölcsőde (44)
- ☐ Napközbeni gyermekfelügyelet (45)
- ☐ Alternatív napközbeni ellátás (46)
- ☐ Helyettes szülői ellátás (47)
- ☐ Gyermekek átmeneti otthona (48)
- ☐ Családok átmeneti otthona (49)
- ☐ Krízisközpont (50)
- ☐ Félutasház (51)
- ☐ Titkos menedékhely (52)
- ☐ Nevelőszülői ellátás (53)
- ☐ Központi speciális gyermekotthon (54)
- ☐ Központi speciális gyermekotthonnak nem
- ☐ Kizárólag kísérő nélküli kiskorúakat ellátó minősülő speciális gyermekotthon (55)
- ☐ Gyermekotthon (56)
- ☐ Különleges gyermekotthon (57)
- ☐ Lakásotthon (58)
- ☐ Speciális lakásotthon (59)
- ☐ Különleges lakásotthon (60)
- ☐ Utógondozó otthon (61)
- ☐ Területi gyermekvédelmi szakszolgáltatás (62)
- ☐ Biztos Kezdet Gyerekház (63)
- ☐ Fejlesztő foglalkoztatás (64)
- ☐ Tanoda (65)
- ☐ Egyéb (66):

COPSOQ II. kérdőív

A következő kérdések az Ön munkahelyi környezetének pszichoszociális jellemzőire és az Ön munkahelyi elégedettségére vonatkoznak. Előfordulhat, hogy egyes kérdések inkább vonatkoznak az Ön munkájára, mint mások, de kérjük minden kérdésre válaszoljon.

	Mindig	Gyakran	Időnként	Ritkán	Soha/ szinte soha
1. Jellemző-e az Ön munkájára, hogy egyenlőtlenül van elosztva, ezért az elvégzendő feladatok felhalmozódnak?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Kerül-e Ön munkája folytán olyan helyzetekbe, melyek érzelmileg zavaróak, felkavaróak?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Jelentős mértékben képes-e Ön befolyásolni a munkáját?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Nagyon gyorsan kell Önnek dolgoznia?	☐	☐	☐	☐	☐
5. Jó-e a légkör Ön és a munkatársai között?	☐	☐	☐	☐	☐

6. Munkája részeként kell-e foglalkoznia más emberek személyes problémáival?	☐	☐	☐	☐	☐
7. Van-e Önnek beleszólása abba, hogy kivel dolgozik együtt?	☐	☐	☐	☐	☐
8. Van-e Önnek befolyása arra, hogy milyen munkát végez?	☐	☐	☐	☐	☐
9. Elő szokott-e fordulni, hogy elmaradásai vannak a munkájával?	☐	☐	☐	☐	☐
10. Jó-e az együttműködés a munkavégzés során a munkatársak között?	☐	☐	☐	☐	☐
11. Milyen gyakran fordul elő, hogy nincs ideje minden feladatának elvégzésére?	☐	☐	☐	☐	☐
12. Jut-e elég ideje feladatainak elvégzésére?	☐	☐	☐	☐	☐
13. A munkahelyi közösség részének érzi-e magát?	☐	☐	☐	☐	☐
14. Tudja-e befolyásolni, hogy mennyi munkát kell elvégeznie?	☐	☐	☐	☐	☐
15. Milyen gyakran gondolkodik azon, hogy másik munkahelyet kellene keresnie?	☐	☐	☐	☐	☐
16. Milyen gyakran kap segítséget és támogatást munkatársaitól?	☐	☐	☐	☐	☐
17. Milyen gyakran hajlandók munkatársai meghallgatni a munkával kapcsolatos problémáit?	☐	☐	☐	☐	☐
18. Milyen gyakran beszélnek meg a munkatársai Önnel, hogy mennyire végzi jól a munkáját?	☐	☐	☐	☐	☐

	Nagyon nagy mértékben	Nagy mérték- ben	Valamelyest	Kis mérték- ben	Nagyon kis mértékben
19. Gyors tempóban kell-e dolgoznia?	☐	☐	☐	☐	☐
20. Érzelmileg megterhelő-e Önnek a munkája?	☐	☐	☐	☐	☐

21. Munkája kíván-e Öntől kezdeményezőkétséget?	☐	☐	☐	☐	☐
22. Értelmes munkát végez-e?	☐	☐	☐	☐	☐
23. Jó előre értesítik-e Önt a munkahelyén a fontosabb döntésekről, változásokról vagy jövőbeni tervekről?	☐	☐	☐	☐	☐
24. Világosak a célkitűzések az Ön munkájában?	☐	☐	☐	☐	☐
25. Meg kell-e felelnie egymással ellentétes elvárásoknak a munkájában?	☐	☐	☐	☐	☐
26. Elismeri-e és értékeli-e a vezetőség az Ön munkáját?	☐	☐	☐	☐	☐
27. Fontosnak érzi-e a munkát, amit végez?	☐	☐	☐	☐	☐
28. Ajánlaná-e egy jó barátjának, hogy az Ön munkahelyén válladjon állást?	☐	☐	☐	☐	☐
29. Tudja-e pontosan, hogy mely területek tartoznak az Ön felelősségi körébe?	☐	☐	☐	☐	☐
30. Elismeri-e, tiszteli-e Önt a vezetőség a munkahelyén?	☐	☐	☐	☐	☐
31. Érzelmileg bevonódik-e Ön a munkájába?	☐	☐	☐	☐	☐
32. Tudja-e hasznosítani képességeit vagy szakértelmét a munkája során?	☐	☐	☐	☐	☐
33. Örömmel mesél-e másoknak a munkahelyéről?	☐	☐	☐	☐	☐
34. Megkap-e minden szükséges információt ahhoz, hogy jól tudja végezni munkáját?	☐	☐	☐	☐	☐
35. Szokott-e olyan dolgokat csinálni a munkája során, amit egyesek elfogadnak, mások viszont nem?	☐	☐	☐	☐	☐
36. Igazságosan bánnak-e Önnel a munkahelyén?	☐	☐	☐	☐	☐
37. Tudja-e, hogy pontosan mit várnak el Öntől a munkájában?	☐	☐	☐	☐	☐
38. Kell-e tennie időnként olyan dolgokat, amelyeket igazából másként kellene csinálni?	☐	☐	☐	☐	☐
39. Van-e lehetősége a munkája révén új dolgokat tanulni?	☐	☐	☐	☐	☐

	Nagyon nagy mértékben	Nagy mértékben	Valamelyest	Kis mértékben	Nagyon kis mértékben
40.Érdekli, motiválja-e Önt a munkája?	☐	☐	☐	☐	☐
41.Kell-e időnként olyan dolgokat csinálnia, amik fölöslegesnek tűnnek?	☐	☐	☐	☐	☐
42.Egész nap nagyon tempósan kell-e dolgoznia?	☐	☐	☐	☐	☐
43.Nyújt-e lehetőséget a munkája arra, hogy fejlessze készségeit, tudását?	☐	☐	☐	☐	☐
44.Úgy érzi-e, hogy a munkahelye nagyon fontos az Ön számára?	☐	☐	☐	☐	☐

Általánosságban a munkájával kapcsolatban mennyire elégedett Ön:

	Nagyon elégedett	Elégedett	Elégedetlen	Nagyon elégedetlen
45.- a munkájában rejlő kilátásokkal ?	☐	☐	☐	☐
46.- a fizikai munkakörülményekkel?	☐	☐	☐	☐
47.- ahogy a képességeit hasznosítják?	☐	☐	☐	☐
48.- a munkájával egészében véve, mindent beleszámítva?	☐	☐	☐	☐

A következő kérdések nem az Ön munkájára, hanem a munkahely egészére vonatkoznak.

	Nagyon nagy mértékben	Nagy mértékben	Valamelyest	Kis mértékben	Nagyon kis mértékben
49. A vezetőség bíz-e abban, hogy az alkalmazottak jól végzik a munkájukat?	☐	☐	☐	☐	☐
50. Megbízhat-e az információkban, amelyek a vezetőségtől származnak?	☐	☐	☐	☐	☐
51. A konfliktusokat igazságosan oldják-e meg?	☐	☐	☐	☐	☐
52. Visszatart-e a vezetőség fontos információkat az alkalmazottaktól?	☐	☐	☐	☐	☐
53. Részesülnek-e elismerésben az alkalmazottak, ha jó munkát végeztek?	☐	☐	☐	☐	☐
54. Visszatartanak-e információkat az alkalmazottak egymás elől?	☐	☐	☐	☐	☐

55. Visszatartanak-e az alkalmazottak információkat a vezetőség elől?	☐	☐	☐	☐	☐
56. Általában megbíznak-e egymásban az alkalmazottak?	☐	☐	☐	☐	☐
	Nagyon nagy mértékben	Nagy mértékben	Valamelyest	Kis mértékben	Nagyon kis mértékben
57. Komolyan veszi-e a vezetőség az alkalmazottak összes javaslatát?	☐	☐	☐	☐	☐
58. Kifejezhetik-e az alkalmazottak véleményüket, érzéseiket?	☐	☐	☐	☐	☐
59. Igazságosan van-e a munka elosztva?	☐	☐	☐	☐	☐

A következő kérdések a közvetlen felettesével való kapcsolatára vonatkoznak

	Mindig	Gyakran	Néha	Ritkán	Soha/ szinte soha
60. Milyen gyakran hajlandó közvetlen felettese meghallgatni munkával kapcsolatos problémáit?	☐	☐	☐	☐	☐
61. Milyen gyakran kap segítséget és támogatást közvetlen felettesétől?	☐	☐	☐	☐	☐
62. Milyen gyakran beszél Önnel közvetlen felettese arról, hogy mennyire végzi jól a munkáját?	☐	☐	☐	☐	☐
Ön szerint közvetlen felettese mennyire:					
	Nagyon nagymértékben	Nagy mértékben	Valamelyest	Kis mértékben	Nagyon kis mértékben
63.- biztosít az egyes munkatársak számára megfelelő fejlődési lehetőségeket?	☐	☐	☐	☐	☐
64.- tulajdonít nagy fontosságot a munkahelyi elégedettségnek?	☐	☐	☐	☐	☐
65.- tervezi meg jól a munkát?	☐	☐	☐	☐	☐
66.- oldja meg jól a konfliktusokat?	☐	☐	☐	☐	☐

A következő kérdések a munka és a magánélet kapcsolatára vonatkoznak

	Igen, gyakran	Igen, időnként	Ritkán	Nem, soha
67. Gyakran érez-e konfliktust a munkája és a magánélete között, egyszerre akarva mindkét helyen lenni?	☐	☐	☐	☐
	Igen, teljes mértékben	Igen, bizonyos mértékig	Igen, de csak kissé	Egyáltalán nem
68. Úgy érzi-e, hogy munkája olyan sok <u>energiát</u> vesz el, hogy az negatív hatással van a magánéletére?	☐	☐	☐	☐
69. Úgy érzi-e, hogy munkája olyan sok <u>idejét</u> vesz el, hogy az negatív hatással van a magánéletére?	☐	☐	☐	☐
70. Mondogatják-e Önnek a barátai vagy a családja, hogy túl sokat dolgozik?	☐	☐	☐	☐

71. Ha további megjegyzései vannak a munkahelyi környezet pszichológiai és társas jellemzőivel kapcsolatban, kérjük ide írja le őket (max karakter: 250 szó):

A következő kérdések arra vonatkoznak, hogy Ön hogyan érezte magát az utóbbi 4 hétben.

	Állandóan	Az idő nagy részében	Az idő egy részében	Az idő kis ré- szében	Egyálta- lán nem
72. Milyen gyakran aludt rosszul, nyugtalanul?	☐	☐	☐	☐	☐
73. Milyen gyakran érezte magát kimerültnek?	☐	☐	☐	☐	☐
74. Milyen gyakran volt nehézsége az elalvással?	☐	☐	☐	☐	☐
75. Milyen gyakran érezte magát fizikailag kimerültnek?	☐	☐	☐	☐	☐
76. Milyen gyakran érezte magát érzelmileg kimerültnek?	☐	☐	☐	☐	☐
77. Milyen gyakran fordult elő, hogy túl korán felébredt, és nem tudott visszaaludni?	☐	☐	☐	☐	☐
78. Milyen gyakran érezte magát fáradtnak?	☐	☐	☐	☐	☐
79. Milyen gyakran fordult elő, hogy többször is felébredt és nehezen aludt vissza?	☐	☐	☐	☐	☐
80. Milyen gyakran fordult elő, hogy nem tudott lazítani?	☐	☐	☐	☐	☐
81. Milyen gyakran volt ingerlékeny?	☐	☐	☐	☐	☐

82.Milyen gyakran érezte magát feszültnek, idegesnek?	☐	☐	☐	☐	☐
83.Milyen gyakran érezte magát stresszesnek?	☐	☐	☐	☐	☐

	Kitűnő	Nagyon jó	Jó	Tűrhető	Rossz
84.Összességében hogyan jellemezné Ön az egészségi állapotát?	☐	☐	☐	☐	☐

	Igen, napi rend-szeres-séggel	Igen, heti rend-szeres-séggel	Igen, havi rend-szeres-séggel	Igen, néhány alkalom-mal	Nem
85.Ki volt-e Ön téve a munkahelyén nem kívánatos szexuális érdeklődésnek az elmúlt 12 hónapban?	☐	☐	☐	☐	☐

	Munka-társ	Vezető/Felettes	Beosztott	Ügyfél/Vásárló/Páciens
86.Ha igen, kinek a részéről? (Több választ is megjelölhet!)	☐	☐	☐	☐

	Igen, napi rend-szeres-séggel	Igen, heti rend-szeres-séggel	Igen, havi rend-szeres-séggel	Igen, néhány alkalom-mal	Nem
87.Ki volt Ön téve a munkahelyén erőszakkal való fenyegetésnek az elmúlt 12 hónapban?	☐	☐	☐	☐	☐

	Munka-társ	Vezető/Felettes	Beosztott	Ügyfél/Vásárló/Páciens
88.Ha igen, kinek a részéről (Több választ is megjelölhet!)	☐	☐	☐	☐

	Igen, napi rend-szeres-séggel	Igen, heti rend-szeres-séggel	Igen, havi rend-szeres-séggel	Igen, néhány alkalom-mal	Nem
89.Ki volt-e Ön téve a munkahelyén fizikai bántalmazásnak az elmúlt 12 hónapban?	☐	☐	☐	☐	☐

	Munka-társ	Vezető/Felettes	Beosztott	Ügyfél/Vásárló/
--	------------	-----------------	-----------	-----------------

					Páciens
90. Ha igen, kinek a részéről (Több választ is megjelölhet!)		☐	☐	☐	☐
<i>"Szekálás" alatt azt értjük, ha valakit rendszeresen kényelmetlen vagy megalázó helyzetbe kényszerítenek, és az illető úgy érzi, nehéz vagy lehetetlen ettől megvédenie magát.</i>					
	Igen, napi rendszerességgel	Igen, heti rendszerességgel	Igen, havi rendszerességgel	Igen, néhány alkalommal	Nem
91. Ki volt-e Ön téve a munkahelyén, "szekálásnak" az elmúlt 12 hónapban?		☐	☐	☐	☐
		Munkatárs	Vezető/Felettes	Beosztott	Ügyfél/Vásárló/Páciens
92. Ha igen, kinek a részéről (Több választ is megjelölhet!)		☐	☐	☐	☐

2. Az elmúlt fél évre gondolva kérjük, jelölje meg azokat a személyeket, akikkel Ön legfontosabb szakmai dolgait, problémáit megbeszélte. Elegendő, ha az illető munkakörét vagy egyéb státuszát adja meg pl. szupervizor, családsegítő, védőnő, önkormányzati képviselő, közvetlen munkatárs... vagy családtag, barát stb.

	Megjelölt személy					Az előző táblázatban felsorolt ellátási kategória száma, amennyiben a megjelölt személyre vonatkozik	Igen válasz esetén kérjük tegyen "X" jelet a megfelelő cellába!						
	Monogramja	Neme 1: Férfi 2: Nő	Kora	Iskolai végzettsége 1: Alapfok 2: Középfok (érettségi/szakközép stb.) 3. Felsőfok	Munkaköre		Azonos településen dolgoznak?	Azonos intézményben dolgoznak?	A barátjának tartja a megjelölt személyt?	Szakmai esetkezelési problémákat osztotta meg vele?	Intézményének napi működési problémáit osztotta meg vele?	Intézményének finansziális problémáit osztotta meg vele?	A munkasorán kialakult személyes konfliktusait osztotta meg vele?
1													
2													
3													
4													
5													

Kiegészítő táblázatok

1. kiegészítő táblázat: A vizsgálati minta (N = 449) megoszlása munkatapasztalat szerint

	Összes munkatapasztalat		Jelenlegi munkahely	
	Munkaévek	Vezetői évek	Munkaévek	Vezetői évek
Átlag	21,5	10,2	11,9	7,5
Medián	20	9	10	6
Szórás	8,8	6,8	8,6	6,1
Minimum	2	1	1	1
Maximum	42	33	40	33
Érvényes értékek	448	448	449	448
Hiányzó esetek	1	1	0	1

2. kiegészítő táblázat: A vizsgálatban alkalmazott COPSOQ II skálák és az azokhoz tartozó kérdőívtételek

Skálák	Itemek (kérdések)
Mennyiségi követelmények	Jellemző-e az Ön munkájára, hogy egyenlőtlenül van elosztva, ezért az elvégzendő feladatok felhalmozódnak?
	Milyen gyakran fordul elő, hogy nincs ideje minden feladatának elvégzésére?
	Elő szokott-e fordulni, hogy elmaradásai vannak a munkájával?
	Jut-e elég ideje feladatainak elvégzésére?
Érzelmi terhelés	Kerül-e Ön munkája folytán olyan helyzetekbe, melyek érzelmileg zavaróak, felkavaróak?
	Munkája részeként kell-e foglalkoznia más emberek személyes problémáival?
	Érzelmileg megterhelő-e Önnek a munkája?
	Érzelmileg bevonódik-e Ön a munkájába?
Munka-család konfliktus	Gyakran érez-e konfliktust a munkája és a magánélete között, egyszerre akarva mindkét helyen lenni?
	Úgy érzi-e, hogy munkája olyan sok energiát vesz el, hogy az negatív hatással van a magánéletére?
	Úgy érzi-e, hogy munkája olyan sok idejét veszi el, hogy az negatív hatással van a magánéletére?
	Mondogatják-e Önnek a barátai vagy a családja, hogy túl sokat dolgozik?

Skálák	Itemek (kérdések)
Szerepkonfliktus	Szokott-e olyan dolgokat csinálni a munkája során, amit egyesek elfogadnak, mások viszont nem?
	Meg kell-e felelnie egymással ellentétes elvárásoknak a munkájában?
	Kell-e tennie időnként olyan dolgokat, amelyeket igazából másként kellene csinálni?
	Kell-e időnként olyan dolgokat csinálnia, amik fölöslegesnek tűnnek?
Stressz	Milyen gyakran fordult elő, hogy nem tudott lazítani?
	Milyen gyakran volt ingerlékeny?
	Milyen gyakran érezte magát feszültnek, idegesnek?
	Milyen gyakran érezte magát stresszesnek?
Kiegész	Milyen gyakran érezte magát kimerültnek?
	Milyen gyakran érezte magát fizikailag kimerültnek?
	Milyen gyakran érezte magát érzelmileg kimerültnek?
	Milyen gyakran érezte magát fáradtnak?