

TAYLOR

XVII. évfolyam 1. szám, 2025/1. szám

No. 48

TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

XVII. évfolyam 1. szám, 2025/1. szám
No. 48.



Ezen folyóiratszám
a Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására
177. kiadványa

A megjelenés időpontja:
2026. májusa

TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

A SZERKESZTŐ BIZOTTSÁG TAGJAI (2025.01.01–től)

Főszerkesztő: Prof. Dr. Gulyás László, egyetemi tanár

Tagok:

Dr. habil. Csehné Dr. habil. Papp Imola – ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar |
Dr. PhD. Faragó Beatrix – Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor
Közgazdaságtudományi Kar
Dr. habil. Gósi Zsuzsa – ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar
Dr. habil. Malatyinszki Szilárd, Neumann János Egyetem
Dr. PhD. Tarkó Klára– Szegedi Tudományegyetem (mint az SZTE-JGYPK dékánja)
Dr. PhD. Turcsányi Enikő – Szegedi Tudományegyetem

Felelős kiadó:

Egyesület Közép-Európa Kutatására
Elnök: Dr. Gulyás László
6727 Szeged, Löwy Sándor utca 37.

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
a mindenkori dékán
6725 Szeged, Boldogasszony sgt. 6.

A Szerkesztőség székhelye:

SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar
6725 Szeged, Boldogasszony sgt. 6.

A Szerkesztőség levélcíme:

Egyesület Közép-Európa Kutatására, 6727 Szeged, Löwy Sándor u. 37.

A Szerkesztőség e-mail-címe:

laszlo.gulyas65@gmail.com és/vagy gulyas.laszlo@szte.hu

ISSN 2064-4361 (nyomtatott)

ISSN 2676-8917(online)

Nyomda:

S-Paw, Üllés

TAYLOR
Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat
A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására folyóirata

A TAYLOR FOLYÓIRAT EDDIG MEGJELENT SZÁMAI

A Taylor folyóiratot, pontosabban annak elődjét (Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei) 2009-ben indítottuk újtjára. A folyóirat megalapításakor azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy publikációs platformot építünk fel azon kutatók/oktatók (a PhD-hallgatótól az MTA doktoráig) számára, aki a vezetéstudományt és a gazdálkodástudomány területén kutatnak és/vagy oktatnak. Az azóta eltelt években az alábbi folyóiratszámokat adtuk ki:

A VIRTUÁLIS INTÉZET KÖZÉP-EURÓPA KUTATÁSÁRA KÖZLEMÉNYEI

- I. évf. (2009): № 1.
- II. évf. (2010): № 2.; № 3–4.
- III. évf. (2011): № 5–6.
- IV. évf. (2012): № 7.; № 8. (A-sorozat 1.); № 9. (B-sorozat 1.); № 10. (A-sorozat 2.); № 11. (A-sorozat 3.)
- V. évf. (2013): № 12. (A-sorozat 4.); № 13. (B-sorozat 2.)

A 2014-es évben a folyóirat kettévált, így született meg egyrészt a „Köztes-Európa társadalomtudományi folyóirat”, másrészt a „Taylor vezetés- és gazdálkodástudományi folyóirat”.

2020-ig minden évben több számmal (minimum 2, maximum 4) jelentünk meg. Ezt mutatják az alábbi sorok:

TAYLOR VEZETÉS- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

- VI. évf. (2014): № 14–15.; № 16–17.
- VII. évf. (2015): № 18–19.; № 20–21.
- VIII. évf. (2016): № 22.; № 23.; № 24.; № 25.; № 26.
- IX. évf. (2017): № 27.; № 28.; № 29–30.
- X. évf. (2018): № 31.; № 32.; № 33.; № 34.
- XI. évf. (2019): № 35.; № 36.; № 37.
- XII. évf. (2020): № 38.; № 39.
- XIII. évf. (2021): № 40.; № 41.
- XIV. évf. (2022): № 42.; № 43.
- XV. évf. (2023): № 44.; № 45.
- XVI. évf. (2024): № 46.; № 47.
- XVII. évf. (2025): № 48.; № 49.

TARTALOMJEGYZÉK

HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ROVAT

- PÁDÁR Katalin – MUSZKA Orsolya:** A csendes kilépés és a szervezeti
elkötelezettség kapcsolata: egy szakirodalmi kutatás eredményei 9
- ZSEMBERY Norbert Ákos – GÓSI Zsuzsanna:** A vezetői motiváció és attitűd
szerepe a munkahelyi egészségprogramok sikerében 31

SPORT MENEDZSMENT ROVAT

- TAMÁS-SZORA Lóránd – BÉKI Piroska:** Csapat és egyéni sportok, edzés és
versenyzés különbségei edzéselméleti és sport pedagógiai vizsgálata 45

A CSENDES KILÉPÉS ÉS A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG KAPCSOLATA: EGY SZAKIRODALOMKUTATÁS EREDMÉNYEI

PÁDÁR Katalin

egyetemi adjunktus, Eötvös Loránd Tudományegyetem,

Gazdaságtudományi Kar

email: padar@gtk.elte.hu

ORCID: 0000-0002-8693-954X

MUSZKA Orsolya

email: muszkaorsolya@gmail.com

ORCID: 0009-0006-5101-5685

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN QUIET QUITTING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: FINDINGS FROM A LITERATURE REVIEW

„Quiet quitting” (QQ) has become a salient challenge for organizations in the post-COVID-19 labor market, while its theoretical framing and links to organizational commitment are discussed in a rapidly growing but heterogeneous literature. This study synthesizes secondary evidence on the relationship between QQ and organizational commitment as conceptualized by the Meyer–Allen model. Following PRISMA guidelines, we searched Web of Science and Scopus using „quiet quitting” AND commitment (September, 2025). After duplicate and format screening, 55 records entered prescreening; applying content and access criteria, 14 studies were included for in-depth analysis. Findings consistently indicate that affective (and, in many cases, normative) commitment is negatively associated with QQ, whereas continuance commitment typically does not reduce the likelihood of withdrawal behavior. Mechanisms amplifying QQ include low perceived control, work overload/burnout, and psychological contract breach; psychological safety emerges as a protective factor. The results align with Social Exchange Theory (SET) and the Conservation of Resources (COR) framework, suggesting that reduced engagement functions as a resource-protection strategy under dissatisfaction.

Keywords: quiet quitting; organizational commitment; affective commitment;

Kulcsszavak: csendes kilépés; szervezeti elkötelezettség; affektív elkötelezettség

1. Bevezetés

A napjainkban tapasztalható gyors ütemű változások és fokozódó versenyhelyzet következtében a szervezetek számára még inkább stratégiai jelentőségűvé vált a munkavállalói magatartások és munkahelyi igények mélyebb megértése, hiszen ezek alapvetően befolyásolják a munkaerő stabilitását és a teljesítményt^{1 2 3}. A tehetséges munkavállalók elvesztése növeli a működési költségeket, gyengítheti a szervezeti morált és akadályozhatja a hosszú távú növekedést⁴.

E kontextusban kap egyre nagyobb figyelmet a „quiet quitting” (QQ), magyarul „csendes kilépés” jelensége, amely 2022-ben egy virálissá vált TikTok videó nyomán került a figyelem középpontjába^{5 6 7}. Bár az elnevezés új, a mögötte álló viselkedésforma régóta megfigyelhető: az érintett munkavállalók kizárólag alap-

-
- ¹ Badru, A. F., Karadas, G., & Olugbade, O. A. (2024): Employee voice: the impact of high-performance work systems and organisational engagement climate. *The Service Industries Journal*, 44(7–8), 563–591. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2056163>
 - ² Bani-Melhem, S., Zeffane, R., Abukhait, R., & Shamsudin, F. Mohd. (2021): Empowerment as a Pivotal Deterrent to Employee Silence: Evidence from the UAE Hotel Sector. *Human Performance*, 34(2), 107–125. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1890079>
 - ³ Maden, C. (2014): Impact of fit, involvement, and tenure on job satisfaction and turnover intention. *The Service Industries Journal*, 34(14), 1113–1133. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.939644>
 - ⁴ Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024): Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. *Service Industries Journal*, 44(3–4), 218–236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>
 - ⁵ Leppelin, Z. (2022, July 25): On quiet quitting# workreform. [TikTok video].
 - ⁶ Scheyett, A. (2022): Quiet Quitting. *Social Work*, 68(1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
 - ⁷ Serenko, A. (2024): The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

vető feladataikat teljesítik, miközben kerülnek a többleterőfeszítéseket és a mélyebb munkahelyi elköteleződést^{8 9 10}.

A COVID–19 világjárvány tovább erősítette a kiábrándultságot, különösen a fiatalabb generációk körében, akik fokozott gazdasági bizonytalansággal, inflációval és növekvő elbocsátási arányokkal szembesültek^{11 12}. A kutatások szerint az elkötelezettség hiánya hagyományosan a munkahely elhagyásának egyik fő előjele^{13 14}, ám a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetben sokan inkább a „csendes kilépést” választják, azaz fizikai távozás helyett minimális teljesítményt nyújtanak^{15 16 17}.

A csendes kilépés jelensége iránti fokozott tudományos érdeklődés egyértelműen tetten érhető a kapcsolódó publikációk egyre gyarapodó számában, ami

-
- 8 Bérubé, V., Maor, D., Mugayar-Balochi, M., & Reich, A. (2022, December 12): European talent is ready to walk out the door. How should companies respond? McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/european-talent-is-ready-to-walk-out-the-door-how-should-companies-respond#/>
 - 9 Formica, S., & Sfodera, F. (2022): The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
 - 10 Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024): Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. *Service Industries Journal*, 44(3–4), 218–236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>
 - 11 Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023): The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
 - 12 Kruse, G. C., & MDiv, B. T.-M. (2023): A Movement to Redefine our Relationship With Work. *American Journal of Health Promotion*, 37(4), 579–582. <https://doi.org/10.1177/08901171231159711e>
 - 13 Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., & Aslam, H. (2020): Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations*, 42(6), 1291–1308. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0372>
 - 14 Christian, J. S., & Ellis, A. P. J. (2014): The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 193–208. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1631-4>
 - 15 Ito, A. (2022, March 2): My company is not my family. Insider. <https://www.businessinsider.com/overachievers-leaning-back-hustle-culture-coasting-employees-work>
 - 16 Gallup. (2024): State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-645944>
 - 17 Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024): Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. *Service Industries Journal*, 44(3–4), 218–236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>

ugyanígy jellemző a csendes kilépés és az elkötelezettség (és dimenziói) kapcsolatát vizsgáló publikációkra is. Jelen tanulmány célja éppen ezért ezen szakirodalmi tanulságok összegzése. Jelen munka tehát arra a kutatási kérdésre keresi a választ, hogy a csendes kilépés és a szervezeti elkötelezettség kapcsolata hogyan írható le a már megjelentetett tanulmányok eredményei alapján.

2. Irodalmi áttekintés

2.1. A csendes kilépés

Bár a COVID–19 világjárvány okozta gondolkodásbeli változás következtében a csendes kilépés szinte robbanásszerű terjedése volt jellemző kifejezetten 2022 után, egyes kutatások alapján a jelenség Mark Boldger közgazdász nevéhez fűződik, aki már 2009-ben használta ezt a terminust¹⁸. Atalay és Dağistan (2024) tanulmányukban azt vizsgálták, hogy a különböző koncepciók, elméletek fényében mennyire tekinthető újszerűnek a fogalom. Kihangsúlyozták, hogy a jelenséget nem kutatók vezették be, hanem gyakorlati tapasztalatok formálták és a média tette híressé a jelenséget. Az elméleti tudás feldolgozása megkezdődött és a jelenleg rendelkezésre álló információk szerint nem teljesen új ezen jelenség a menedzsment szakirodalmában.¹⁹

A csendes kilépés a munkavállalók azon törekvése, hogy határt szabjanak a munkának, ezzel próbálva meg elérni a munka-magánélet egyensúlyának újbóli megtalálását²⁰. Ezt a gyakorlatban a felelősségi körök leszűkítésével, a munkakörben meghatározott feladatok minimum szintjén történő ellátásával igyekeznek elérni²¹. Ez magával hozza azt a tendenciát is, miszerint a munkavállalók csak a lehető legkevesebb erőforrást hajlandóak befektetni munkájukba és önkaratból

¹⁸ Arar, T., & Yurdakul, G. (2024): Increasing Danger in Business After the Pandemic: Adaptation of the Quiet Quitting Scale to Turkish. *ISTANBUL BUSINESS RESEARCH*, 53(3), 279–298. <https://doi.org/10.26650/ibr.2024.53.1442717>

¹⁹ Atalay, M., & Dağistan, U. (2024): Quiet quitting: a new wine in an old bottle? In *Personnel Review* (Vol. 53, Issue 4, pp. 1059–1074). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>

²⁰ Formica, S., & Sfodera, F. (2022): The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>

²¹ Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023): Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.

csak a munkakörben foglalt legalapvetőbb követelményeket teljesítik, nem áldoznak be semmilyen erőforrást a kiemelkedőbb teljesítményért²².

Kutatásukban Patel és társai (2025) a csendes kilépés két dimenzióját (érzelmi / emotional QQ/ és viselkedésbeli /behavioural QQ/ csendes kilépés) különböztetik meg. Mindkét dimenzió a társadalmi csereelméletből²³ indul ki, vagyis a munkavállalók azon mérlegelésén, hogy az egyes cselekedetek mekkora potenciális hasznot rejtenek és ezzel szemben mekkora befektetést igényelnek. Ha a munkavállalók számára a cselekedet nagyobb befektetést igényel, tehát költségesebb, mint amekkora haszonnal jár, akkor a cselekedetet mellőzik²⁴. A viselkedésbeli dimenzió azt jelenti, hogy a munkavállaló éppen, hogy meghaladja azt a szintet, ami kirúgáshoz vezetne. A csendes kilépés másik dimenziója a munkavállalók által a legszükségesebb feladatokon túli munkavégzésre adott affektív válasz. Az érzelmi csendes kilépést alkalmazó munkavállalók sokkal erőteljesebb negatív érzést éreznek az extra szerepek felé, és ezzel párhuzamosan, sokkal pozitívabb érzést éreznek a minimum hozzájárulás iránt, mint azok a munkatársak, akik nem alkalmazzák a csendes kilépést²⁵.

Összességében tehát a csendes kilépéssel jellemezhető munkavállalók kizárólag annyi erőt fektetnek munkájukba, ami ahhoz szükséges, hogy továbbra is fent tudják tartani munkaviszonyukat, ugyanis a jelenség sajátossága abban rejlik, hogy a munkavállalók szándéka egyáltalán nem a kilépés, a munkahely elhagyása²⁶. Ebből fakad az

22 Formica, S., & Sfodera, F. (2022): The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>

23 Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023): Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

24 Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023): Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

25 Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. S. (2025): A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PLOS ONE*, 20(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>

26 Anand, A., Doll, J. & Ray, P. (2024): Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>

is, hogy a csendes kilépés nem hozza magával az alacsony teljesítményt, hiszen a leg-szükségesebb feladatokat továbbra is tökéletes minőségben látják el a munkavállalók²⁷.

Ezek alapján felmerülhet a kérdés, hogy valójában a csendes kilépés jelensége egy pozitív (kívánatos), avagy egy negatív (kerülendő) magatartás-e. A szakiroda-lomban található arra vonatkozóan is információkat, hogy kívánatos (hiszen a munkavállalók igyekeznek helyreállítani életükben a munka-magánélet egyensú-lyát²⁸), míg mások szerint kifejezetten negatív, hiszen számos hátrány érheti azon munkavállalókat, akik emellett a magatartás mellett döntenek²⁹.

A szervezetek viszont nem engedhetik meg maguknak, hogy ne foglalkozzanak a csendes kilépés jelenségével, hiszen fennmaradásukhoz nélkülözhetetlen a mun-kavállalók önkéntes hozzájárulása, alkalmasint a munkaköri leíráson túlmutató szerepek felvállalása, hiszen így érhető el és tartható fenn a versenyelőny. Ezzel szemben a munkavállalók egyre inkább megkérdőjelezzik az extra szerepek felvé-telével nyerhető személyes hasznot, profitot³⁰. Ez a feszültség arra készteti a mun-káltatókat, hogy jobban megértsék ezt a jelenséget, a hozzá vezető okokat, hiszen csak úgy tudnak eredményesen és hatékonyan válaszolni a munka világának foly-tonos változására, ha a korábbi feltételezéseket a munkavállalói elkötelezettségről (organisational commitment) és bevonódásról (employee engagement) féltretezik és a csendes kilépés valódi megértésére törekednek³¹.

Megjegyzendő, hogy bár jelen kutatásnak nem témája a csendes kilépés mérési lehetőségeinek áttekintése, a jelenség iráni tudományos érdeklődést a sorra publi-

27 Srivastava, S., Saxena, A., Kapoor, V., & Qadir, A. (2023): Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workp-lace. *International Journal of Conflict Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2023-0139>.

28 Memis, T. K., & Tabancali, E. (2024): Teachers' Silent Scream: Quiet Quitting. *RESE-ARCH IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION & LEADERSHIP*, 9(3), 372–412. <https://doi.org/10.30828/real.1440040>

29 Guler, M. (2023): Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniver-sitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.

30 Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. S. (2025): A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PLOS ONE*, 20(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>

31 Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. S. (2025): A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PLOS ONE*, 20(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>

kált mérési (pl. Hervé & Oh, 2025³²; Arar & Yurdakul, 2024³³) skálák is jól illusztrálják. Kutatásában Patel és társai (2025) kifejlesztettek és validáltak a csendes kilépés jelenség mérésére egy 13 állításból álló többdimenziós mérőskálát is, a Multidimensional Quiet Quitting Scale-t (MQQS)³⁴.

2.2. A szervezeti elkötelezettség

Bár gyökerei jóval korábbra nyúlnak vissza, mint a csendes kilépésnek, az elkötelezettségnek sincs egy széles körben elfogadott általános definíciója. Már a múlt évszázad közepe előtt a kutatók kiemelt figyelmét élvezte, hasonlóképpen, mint napjainkban a csendes kilépés jelensége. Becker (1960) szerint bizonyos viselkedés következetes alkalmazása jelenti az elkötelezettséget, de alapvetően akkoriban mindig olyan értelemben használták ezt a kifejezést, ahogy azt az adott szituáció megkívánta. Becker (1960) az elkötelezettséget a potenciális veszteségek mérlegelésének fényében látta³⁵. Ezen, alapvetően egydimenziós felfogás után Mowday és kutatótársai (1979) az elkötelezettséget még szintén egydimenziós, jelenségként kezelték, mely három attitűdbeli összetevőt foglal magában³⁶. Angle és Perry (1981) az elkötelezettség két dimenzióját különböztette meg: az érték- és a maradási elkötelezettséget. Az érték-elkötelezettség az egyén szervezettel való azonosulását jelenti, míg a maradási elkötelezettség az egyén szervezetnél való maradási szándékát takarja³⁷.

A korábbiakhoz képest differenciáltabb megközelítést ajánl Meyer és Allen (1997)³⁸ háromdimenziós elkötelezettségmodellje, mely szerint az elkötelezettség egyszerre három komponensen (affektív, a normatív és a folytonossági elkötele-

³² Hervé, J., & Oh, H. (2025): Quiet Quitting in Times of Uncertainty: Definition and Relationship With Perceived Control. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. <https://doi.org/10.1002/hrm.22317>

³³ Arar, T., & Yurdakul, G. (2024): Increasing Danger in Business After the Pandemic: Adaptation of the Quiet Quitting Scale to Turkish. ISTANBUL BUSINESS RESEARCH, 53(3), 279–298. <https://doi.org/10.26650/ibr.2024.53.1442717>

³⁴ Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. S. (2025): A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. PLOS ONE, 20(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>

³⁵ Becker, H. S. (1960): Notes on the concept of commitment. American Journal of Sociology, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>

³⁶ Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

³⁷ Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981): An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Administrative Science Quarterly, 26(1), 1–14.

³⁸ Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997): A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

zettség) keresztül valósul meg. Az affektív elkötelezettség (Affective Commitment, AC) a munkavállaló érzelmi elkötelezettségét jelenti a munkáltató szervezet felé, a normatív elkötelezettség (Normative Commitment, NC) a munkavállaló által észlelt kötelezettségeken alapul, míg a folytonossági elkötelezettség (Continuous Commitment, CC) a munkáltató elhagyásával járó észlelt költségeken alapul³⁹. Affektív elkötelezettség a munkavállaló által átélt korábbi pozitív munkatapasztalattal jön létre. Szerepe kiemelkedő a kiégés csökkentésében, mivel a munkavállalói jóllét és a munka-magánélet egyensúly fogalmakkal szoros kapcsolatban áll⁴⁰. A normatív elkötelezettség Krajcsák (2018) szerint a szervezet és a munkavállaló között lezajló tranzakciók sokaságán keresztül jön létre, így kialakulásához tartós munkaviszony szükséges⁴¹. A folytonossági elkötelezettség a munkavállaló által a szervezet elhagyásával járó észlelt költségeken alapul. Segítségével fontos munkavállalói tendenciákat lehet előre jelezni⁴².

Habár nincs egységesen elfogadott definíció, abban egyetértenek a terület kutatói (Mowday et al., 1979; Kahn., 1990), hogy az elkötelezettség a szervezeti lét során egy kívánatos attitűd, hiszen a munkáltatók elkötelezett munkavállalók foglalkoztatásával fokozottabb szervezeti teljesítményre tehetnek szert, míg a munkavállalók szempontjából azért hasznos, mert érzelmileg kötődni tudnak a szervezethez, ami pozitívabb munkakörnyezetet teremt^{43 44}.

Jelen kutatás az elkötelezettség Meyer és Allen-féle háromkomponensű modellje és a csendes kilépés közötti, már azonosított összefüggések összegzésére vállalkozik, melyhez elkerülhetetlen az olyan kifejezések számbavétele, mint a szervezeti polgár

³⁹ Jaros, S. (2007): Meyer and Allen Model of organizational commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, VI(4), 7–25.

⁴⁰ Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023): Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

⁴¹ Krajcsák, Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, XLIX(2), 38–44.

⁴² Jaros, S. (2007): Meyer and Allen Model of organizational commitment: Measurement Issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, VI(4), 7–25.

⁴³ Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979): The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.

⁴⁴ Kahn, W. A. (1990): Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*.

magatartás (organizational citizenship Behaviour, OCB⁴⁵), a kiégés (job burnout^{46 47 48}), a munkavállalói jóllét (employee well-being^{49 50}), a munkavállalói elégedettség (job satisfaction⁵¹) vagy a kilépési szándék (turnover intention). A témával foglalkozó források alapvetően két elméleti megközelítést használnak a csendes kilépés jelensége kapcsán. A társas csereelmélet (Social Exchange Theory, SET⁵²) és az erőforrások megőrzésére irányuló elmélet egyaránt (Conservation of Resources Theory, COR) magában hordozza a csendes kilépés alkalmazása során tapasztalható viselkedés mibenlétét^{53 54}.

-
- 45 Khoufaj, A. H., & Nouri, A. (2023): A Qualitative Analysis of Organisational Commitment in an Algerian Pharmaceutical Industry. *Business Ethics and Leadership*, 7(1), 63–73. [https://doi.org/10.21272/bel.7\(1\).63-73.2023](https://doi.org/10.21272/bel.7(1).63-73.2023)
- 46 Lu, M. X., al Mamun, A., Chen, X. L., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023): Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- 47 Tsemach, S., & Barth, A. (2023): Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behaviour and teachers' burnout: What's 'quiet quitting' got to do with it? *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432231212288>
- 48 Xueyun, Z., Yang, Q., & al Mamun, A. (2024): Predicting the Quiet Quitting Intention Among the Generation Z Workforce in Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2024.2393336>
- 49 Lu, M. X., al Mamun, A., Chen, X. L., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023): Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- 50 Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023): Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- 51 Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024): The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *SYSTEMS*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- 52 Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023): Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>
- 53 Hobfoll (1989): Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist* (44), 513–524.
- 54 Hobfoll, Stevan & Halbesleben, Jonathon & Neveu, Jean-Pierre & Westman, Mina. (2018): Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 5. 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640.

A felsorolt fogalmak, elméletek ismertetésére nem vállalkozik a jelen tanulmány, tekintve, hogy más képezi a kutatás célját.

3. Módszer

A kutatás a szisztematikus irodalmi áttekintés nemzetközileg elfogadott modelljét, a PRISMA-t alapul véve készült⁵⁵. A cél olyan angol nyelvű szakcikkek azonosítása volt, melyek a csendes kilépés és a (szervezeti/alkalmazotti) elkötelezettség kapcsolata vonatkozásában tanulsággal szolgálhatnak.

A megfelelő szakcikkek megtalálásához a Web of Science (WoS) és a Scopus adatbázisokban a („quiet quitting” AND commitment) összetett keresőkifejezést alkalmaztuk. A 2025. szeptember 5. napi keresés 54 találatot eredményezett a WoS, míg 27-et a Scopus adatbázisban. A Scopus-ban fellelhető 27 cikk közül 22 átfedett a WoS-ben már azonosítottakkal találatával megegyezett, így duplumok nélkül összesen 59 kiinduló találat volt. A publikáció típusára (szakcikk) vonatkozó szűrő miatt további két munka (konferenciakiadvány, Scopus) kiesett. A nyelvi szűrő pedig további két cikket (WoS: 1 spanyol, 1 német nyelven íródott), zárt ki az elemzésből.

Az így eredményül kapott 55 cikk esetében megvizsgáltuk a tanulmány absztraktját és a szerző által megadott kulcsszavakat is. Amelyik tanulmány esetében sem az absztrakt, sem a kulcsszavak nem tartalmazták a commitment kifejezést, az kizárásra került a további elemzésből. 14 publikáció esetében azonban nem volt fellelhető az absztrakt, így ezek a tanulmányok automatikusan belekerültek a tovább vizsgálendő cikkek körébe, hogy alaposabb elemzés eredményeképp dönthessünk róluk. Az 55-ből maradt további 41 cikkből 12 felkutatására hozzáférés hiányában nem volt lehetőség. Ezek közül kilenc 2010 előtt, egy a 2010-2019 időszakban, kettő pedig a 2019-2025 időszakban készült. Mivel a csendes kilépés jelensége 2022 után vált igazán ismert fogalommá, éltünk a feltételezéssel, hogy a korábban született 10 cikk jelen tanulmány céljával vélhetően nincs összhangban. A maradék két potenciálisan releváns tanulmány elemzésére hozzáférés hiányában nem volt lehetőség.

Összesítve tehát az 55-ből – a 12 kiesőt leszámítva – 43 darab cikk került a következő szűrési körbe, amelyeknél megvizsgáltuk, hogy hányszor tartalmazzák a commitment kifejezést. Amelyik cikk kevesebb, mint 30 esetben tartalmazta a commitment szót, azt kizártuk élve a feltételezéssel, hogy amennyiben egy cikk nem tartalmazza oldalanként átlagosan legalább kétszer a kulcskifejezést, nem releváns kutatási kérdésünk szempontjából nézve, hiszen kifejezetten az elköte-

⁵⁵ Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG; PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. PLoS Med. 2009 Jul 21;6(7):e1000097. doi: 10.1371/journal.pmed.1000097. Epub 2009 Jul 21. PMID: 19621072; PMCID: PMC2707599.

lezettséggel kapcsolatban szeretnénk volna vizsgálni a csendes kilépés jelenségét. (A vizsgálat alá került tanulmányok átlagosan 17 oldal hosszúságúak voltak.)

A szűrési sorozat eredményeképp végül 14 tanulmány került részletesen elemzésre, ezek a cikkek átlagosan 24 oldal hosszúságúak és átlagosan 71-szer tartalmazzák a commitment kifejezést (oldalanként körülbelül háromszor). A felhasznált irodalom/referencias résznél csillaggal (*) jelöltek az a 14 forrás, amelyek elemzésére jelen tanulmány irányul.

4. Eredmények

Az 1. táblázat összegzi a vizsgált 14 cikk néhány főbb bibliográfiai és tartalmi jellemzőjét. A tanulmányok közül öt-öt készült 2025-ben és 2024-ben, míg 2023-ban négy, melyből látható, hogy a csendes kilépés jelensége az elmúlt néhány évben került a kutatói figyelem középpontjába. A kutatási területet vizsgálva megállapítható, hogy a cikkek fele gazdasági és üzleti kutatási területen, két cikk oktatási területen, két-két cikk társadalomtudomány és technológia, valamint társadalomtudományi területen, egy a művészet és humán tudományok területén íródott.

1. táblázat: A vizsgált 14 cikk

Tanulmány	Folyóirat	Kutatási módszer
Harris (2025)	Human Resource Management	Kvalitatív kutatás több vizsgálati körnél (n1=53; n2=41, mélyinterjú készítése)
Hervé és Oh (2025)	Human Resource Management	Kvantitatív kutatás több vizsgálati körnél (n1=205; n2=1000)
Lee et al. (2025)	Personnel Review	Kvantitatív megkérdezés (n=1 684 kérdőíves megkérdezés)
Patel et al. (2025)	Plus One	Kvantitatív kutatás (n1=37; n2=985; n3=2 128; n4=1 897)
Priya és Sreejith (2025)	International Journal of Organizational Analysis	Szekunder kutatás
Arar és Yurdakul. (2024)	Istanbul Business Research	Kvantitatív kutatás több vizsgálati körnél (n1=414; n2=287)
Atalay és Dağistan (2024)	Personnel Review	Szekunder kutatás

Kim és Sohn (2024)	Systems	Kvantitatív kutatás (n=258)
Memis és Tabançali (2024)	Research in Educational Administration and Leadership	Kvalitatív kutatás (n=13, fél-strukturált interjú készítése)
Xueyun et al. (2024)	Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism	Kvantitatív kutatás (n=585)
Khoufâf és Nouiri (2023)	Business Ethics and Leadership	Kvalitatív kutatás (n=38, interjú készítése)
Lu et al. (2023)	Humanities and Social Sciences Communications	Kvantitatív kutatás (n=698)
Tsemach és Barth (2023)	Educational Management Administration & Leadership	Kvantitatív kutatás (n=1 179)
Zhong et al. (2023)	Scientific Reports	Kvantitatív kutatás (n=683)

Forrás: saját szerkesztés

Meyer és kutatótársai (2002) szerint a munkavállalók esetében az affektív elkötelezettség mértékével mérhető fel és jelezhető előre leginkább a kilépési szándék (turnover intention), a teljesítmény (job performance), a hiányzás (absenteeism) és a szervezeti polgár magatartás (organisational citizenship behaviour, OCB)⁵⁶. Hervé és társai (2025) tanulmányukban az észlelt kontroll (perceived control) és a csendes kilépés kapcsolatának vizsgálata során alátámasztották ezt az állítást. A tanulmányban vizsgálták továbbá, hogy a folytonos elkötelezettség mértéke jelentős hatással lehet-e a csendes kilépésre, közvetítő szerepe jelentős-e a csendes kilépés és az észlelt kontroll között, azonban az eredmények nem támasztották alá ezt a feltételezést. Hervé és társai (2025) eredményei alapján kijelenthető, hogy az alacsony mértékű észlelt kontroll növeli a csendes kilépés mértékét elsősorban az affektív elkötelezettség csökkenésén keresztül⁵⁷.

A munkahelyváltási szándék kérdéskörét vizsgálta Kim és társa (2024) is tanulmányukban, mely során alátámasztották, hogy a csendes kilépés miatti visszahúzódo magatartás hosszútávon konkrét viselkedéssé, azaz a munkahely elhagyásába fordulhat át. Eredményeik alapján elmondható, hogy a csendes kilépés jelentős mértékben

⁵⁶ Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnysky. 2002: Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, no. 1: 20–52.

⁵⁷ Hervé, J., & Oh, H. (2025): Quiet Quitting in Times of Uncertainty: Definition and Relationship With Perceived Control. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22317>

csökkenti az affektív elkötelezettséget és a munkahelyi elégedettséget, így ezen hatások erősségének csökkentése kulcsfontosságú lehet a csendes kilépés jelenségének kezelésében. Kim és társa (2024) kiemelték a pszichológiai biztonság (psychological safety) meglétének moderáló szerepét a vizsgált tényezők vonatkozásában⁵⁸.

Hasonló véleményt alakítottak ki Zhong és szerzőtársai (2023) is. Tanulmányukban arra a következtetésre jutottak, hogy az affektív elkötelezettség mértékének növelésével csökkenthető a munkahelyi kiégéssel (job burnout) járó kimerültség, és alkalmatlanság érzése, ezzel segítve elő a munkavállalók hosszútávú megtartását. Ők a jóllétet támogató, empátikus, együttműködő szervezeti kultúra kialakításával látják elérhetőnek ezt⁵⁹.

Lu és társai (2023) is megerősítették, hogy a kiégés erősen kötődik a csendes kilépés jelenségéhez. Kutatásukban megállapították, hogy a vizsgált sokaság vonatkozásában a kiégés kialakulásában a legerősebb hatást a túlzott munkaterhelés gyakorolta, hiszen a megnövekedett munkamennyiség hatására keletkező stressz érzelmileg teljes mértékben kimerítette az oktatókat, ami a munkától való tartózkodáshoz vezetett. Továbbá megállapították, hogy a pszichológiai felhatalmazás (psychological empowerment) érzése képes mind a kiégés és a csendes kilépés, mind a munkavállalói jóllét (employee well-being) és a csendes kilépés kapcsolatát formálni⁶⁰.

Memis és Tabancali (2024) kutatásuk során a pszichológiai szerződészegés (psychological contract breach) következményeire vonatkozóan azt fogalmazták meg, hogy a szerződészegés következtében a munkavállalók egyre kevésbé járulnak hozzá a szervezet sikeres működéséhez, ami végül a csendes kilépés jelenségét idézi elő. A pszichológiai szerződészegés továbbá a szervezeti polgár magatartás és elkötelezettség csökkenéséhez is vezet. A csendes kilépés és az elkötelezettség kölcsönösen hatással van egymásra, hiszen az elkötelezettség csökkenésével a munka iránti lelkesedés is elvész, ami pedig csendes kilépéshez vezet⁶¹.

⁵⁸ Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024): The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *SYSTEMS*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110460>

⁵⁹ Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023): Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

⁶⁰ Lu, M. X., al Mamun, A., Chen, X. L., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023): Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>

⁶¹ Memis, T. K., & Tabancali, E. (2024): Teachers' Silent Scream: Quiet Quitting. *RESEARCH IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION & LEADERSHIP*, 9(3), 372–412. <https://doi.org/10.30828/real.1440040>

Az elkötelezettség Meyer és Allen-féle (1997) háromdimenziós elkötelezettség modelljét vette alapul Arar és társa (2024) tanulmányukban. A munkavégzés során a munkavállalók és szervezetek között – elsősorban az affektív és a normatív elkötelezettségen keresztül – pszichológiai kapcsolat alakul ki. Erre a pszichológiai kapcsolatra negatívan hat az elégedetlenség csökkentve a munkavállalók motivációját, aminek következtében a munkavállalók elkezdik védeni erőforrásaikat az erőforrások megőrzésére irányuló elmélet (Conservation of Resources Theory, COR)⁶² ⁶³. Azok a munkavállalók azonban, akiknek az elkötelezettsége leginkább a folytonossági elkötelezettségen keresztül mérhető, a magas kilépési költségek elkerülése érdekében tartják fenn a már létező munkakapcsolatot, így a negatív helyzetekben előlép a csendes kilépés jelensége. Lényegében tehát az affektív és a normatív elkötelezettség negálón hat a csendes kilépés jelenségére, míg a folytonossági elkötelezettség nem⁶⁴. Atalay és szerzőtársa (2024) felhívták a figyelmet arra, hogy a folytonossági elkötelezettség hasonló viselkedésformával párosul, mint a csendes kilépés. A munkakörülmények és igazságosság fejlesztése, fair kompenzációs rendszer létrehozása, pozitív munkakapcsolatok kialakítása, a munka és magánélet egyensúlyának promotálása hozzájárulhat a munkavállalók motivációjának, elkötelezettségének és elégedettségének növeléséhez, ami csökkenti a kilépési szándékot⁶⁵.

Tsemach és Barth (2023), valamint Lee és társai (2025) tanulmányukban arra hívták fel a figyelmet, hogy a munkáltatóknak nem egységes megoldásokat kell kínálniuk a csendes kilépés jelenségére, hiszen különböző munkavállalói csoportok, egységek más és más sajátosságokkal rendelkeznek, így a megoldásoknak is ehhez kell igazodni⁶⁶.

Priya és szerzőtársa (2025) tanulmányukban a nőket munkavégzés közben gyakran érő nemi mikroagresszióknak (gender microaggressions) a csendes kilépé-

⁶² Hobfoll (1989): Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist* (44), 513–524.

⁶³ Hobfoll, Stevan & Halbesleben, Jonathon & Neveu, Jean-Pierre & Westman, Mina. (2018): Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 5. 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640.

⁶⁴ Arar, T., & Yurdakul, G. (2024): Increasing Danger in Business After the Pandemic: Adaptation of the Quiet Quitting Scale to Turkish. *ISTANBUL BUSINESS RESEARCH*, 53(3), 279–298. <https://doi.org/10.26650/ibr.2024.53.1442717>

⁶⁵ Atalay, M., & Dağistan, U. (2024): Quiet quitting: a new wine in an old bottle? In *Personnel Review* (Vol. 53, Issue 4, pp. 1059–1074). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>

⁶⁶ Tsemach, S., & Barth, A. (2023): Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behaviour and teachers' burnout: What's 'quiet quitting' got to do with it? *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432231212288>

sükkel való összefüggéseit vizsgálták. Megállapították, hogy a munkavégzés során a diszkrimináció és nemi mikroagresszió is stresszorként hatnak és ezek a stresszorok fokozzák az erőforrás-vesztéseket – úgy, mint az idő, energia és érzelmi jólét – ami tovább súlyosbítja a stresszt, így vezetve a csendes kilépéshez. Ezt a helyzetet tovább fokozza, hogyha a nemi mikroagressziót tapasztaló női munkavállaló felettese férfi nemű, hiszen ilyen esetben a női munkavállalókban felerősödik az észlelni vélt negatív vezetői támogatás. Az affektív elkötelezettség moderálja a nemi mikroagresszió és a csendes kilépés kapcsolatát, ami a szervezeti elkötelezettség leginkább befolyásoló típusa, így tehát nem szabad figyelmen kívül hagyni jelentős hatását. A célzott intézkedések (például az inkluzív vezetés és a nemi mikroagressziós események jelentésére megbízható rendszerek létrehozása) erősíti az affektív elkötelezettséget, így enyhítve a nemi mikroagresszió káros hatásait⁶⁷.

5. Diszkusszió

A vizsgált kutatások egyértelműen rámutattak, hogy a csendes kilépés és a munkavállalói elkötelezettség szorosan összefonódó, kölcsönösen ható jelenségek. Az affektív elkötelezettség⁶⁸ kulcsszerepet játszik a munkavállalói magatartások előrejelzésében, beleértve a teljesítményt, a kilépési szándékot, a hiányzást és a szervezeti polgár magatartást (OCB). Az empirikus eredmények ezt megerősítik: a csendes kilépés gyakran az affektív elkötelezettség csökkenésének következménye, amely különféle stresszorok és munkahelyi tapasztalatok hatására alakul ki^{69 70 71}.

⁶⁷ Priya, P., & Sreejith, S. S. (2025): Are workplace gender microaggressions a quiet contributor to quiet quitting? A conceptual framework. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4645>

⁶⁸ Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky. 2002: Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, no. 1: 20–52.

⁶⁹ Hervé, J., & Oh, H. (2025): Quiet Quitting in Times of Uncertainty: Definition and Relationship With Perceived Control. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22317>

⁷⁰ Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024): The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *SYSTEMS*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110460>

⁷¹ Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023): Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

Az észlelt kontroll hiánya⁷², a túlzott munkaterhelés és a kiégés⁷³, valamint a pszichológiai szerződésszegés⁷⁴ mind olyan tényezők, amelyek az elkötelezettség gyengítésén keresztül növelik a csendes kilépés valószínűségét. A normatív elkötelezettség hasonló „védő” szerepet tölthet be, míg a folytonossági elkötelezettség megléte inkább fenntartja a munkaviszonyt anélkül, hogy megakadályozná a visszahúzóást⁷⁵ ⁷⁶. A jelenség jól értelmezhető az erőforrás-megőrzés elméletének (COR) keretében: a dolgozók elégedetlenség esetén bevonódásuk csökkentésével próbálják megőrizni pszichológiai erőforrásaikat.

A csendes kilépés következményei jelentősek: Kim és Sohn (2024) kimutatták, hogy a visszahúzóó magatartás hosszabb távon kilépési döntéssé alakulhat, amit az affektív elkötelezettség és a munkahelyi elégedettség közvetít⁷⁷. A pszichológiai biztonság ugyanakkor képes tompítani ezeket a negatív hatásokat, kiemelve a támogató, bizalomteli szervezeti környezet fontosságát. További tényezők, mint a nemi mikroagressziók⁷⁸ vagy a szervezeti igazságosság hiánya, szintén hozzájárulhatnak a bevonódás csökkenéséhez és a csendes kilépés megjelenéséhez.

Összességében az affektív elkötelezettség központi szerepet tölt be a csendes kilépés kialakulásában és következményeiben: egyszerre közvetíti a munkahelyi stresszorok hatását és védi a munkavállaló–szervezet kapcsolat stabilitását. A csendes kilépés mérséklésére irányuló beavatkozásoknak ezért nemcsak az egyéni atti-

⁷² Hervé, J., & Oh, H. (2025): Quiet Quitting in Times of Uncertainty: Definition and Relationship With Perceived Control. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22317>

⁷³ Lu, M. X., al Mamun, A., Chen, X. L., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023): Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>

⁷⁴ Memis, T. K., & Tabancali, E. (2024): Teachers’ Silent Scream: Quiet Quitting. *RESEARCH IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION & LEADERSHIP*, 9(3), 372–412. <https://doi.org/10.30828/real.1440040>

⁷⁵ Arar, T., & Yurdakul, G. (2024): Increasing Danger in Business After the Pandemic: Adaptation of the Quiet Quitting Scale to Turkish. *ISTANBUL BUSINESS RESEARCH*, 53(3), 279–298. <https://doi.org/10.26650/ibr.2024.53.1442717>

⁷⁶ Atalay, M., & Dağıstan, U. (2024): Quiet quitting: a new wine in an old bottle? In *Personnel Review* (Vol. 53, Issue 4, pp. 1059–1074). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>

⁷⁷ Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024): The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *SYSTEMS*, 12(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110460>

⁷⁸ Priya, P., & Sreejith, S. S. (2025): Are workplace gender microaggressions a quiet contributor to quiet quitting? A conceptual framework. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4645>

tüdőkre, hanem a szervezeti környezetre – például a pszichológiai biztonságra, a munkaterhelés kezelésére és az inkluzív vezetésre – is fókuszálniuk kell^{79 80 81}.

6. További kutatási irányok

Bár jelen kutatásnak megvannak a saját korlátai (pl. tovább bővíthető lenne a vizsgált források köre), eredményei így is számos további kutatási lehetőséget vetnek fel. Először is, fontos lenne longitudinális és kísérleti módszerekkel feltárni a csendes kilépés és az elkötelezettség időbeli összefonódását, különösen azt, hogy a csendes kilépés milyen mechanizmusokon keresztül alakul át tényleges kilépési döntéssé. További vizsgálatokra van szükség a mediáló és moderáló tényezők (például a pszichológiai biztonság, az erőforrás-megőrzési stratégiák vagy az észlelt kontroll) pontosabb azonosítására, mivel ezek alapvetően befolyásolhatják a folyamatok erősségét és irányát⁸². Emellett célszerű lenne különböző szervezeti és szektorális kontextusok – például a közigazgatás vagy a közszféra – bevonásával megvizsgálni, hogy a csendes kilépés és az elkötelezettség kapcsolata mennyiben tekinthető általánosnak, illetve milyen mértékben függ az adott intézményi környezettől.

A magyar munkaerőpiac sajátosságainak feltárása szintén értékes tanulságokat rejthet magában, hiszen a munkavállalói attitűdöket és bevonódást jelentősen befolyásolhatják a kulturális normák⁸³, a gazdasági környezet és a szervezeti gyakorlatok lokális jellegzetességei. Érdeemes továbbá generációs különbségek mentén is vizsgálni a jelenséget, mivel a fiatalabb és idősebb korosztályok eltérő értékrendje,

⁷⁹ Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023): Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

⁸⁰ Tsemach, S., & Barth, A. (2023): Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behaviour and teachers' burnout: What's 'quiet quitting' got to do with it? *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432231212288>

⁸¹ Lee, J., Lee, J., Jun, K., & Kim, K. (2025): Exploring a multidimensional construct of employee experience and outcomes. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2024-0371>

⁸² Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023). Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

⁸³ Formica, S., & Sfodera, F. (2022): The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>

munkahelyi elvárásai és motivációi más-más reakciómintázatokat eredményezhetnek⁸⁴. Végül, szükség lenne olyan intervenciós kutatásokra is, amelyek empirikusan értékelik a szervezeti beavatkozások (például az inkluzív vezetési gyakorlatok, a pszichológiai biztonság növelése vagy a kompenzációs rendszerek fejlesztése) tényleges hatását a csendes kilépés mérséklésére és az elkötelezettség erősítésére.

⁸⁴ Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023): Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. SCIENTIFIC REPORTS, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Anand, A., Doll, J. & Ray, P. (2024):** Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981):** An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
- *Arar, T., & Yurdakul, G. (2024):** Increasing Danger in Business After the Pandemic: Adaptation of the Quiet Quitting Scale to Turkish. *ISTANBUL BUSINESS RESEARCH*, 53(3), 279–298. <https://doi.org/10.26650/ibr.2024.53.1442717>
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023):** Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- *Atalay, M., & Dağistan, U. (2024):** Quiet quitting: a new wine in an old bottle? In *Personnel Review* (Vol. 53, Issue 4, pp. 1059–1074). Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., & Aslam, H. (2020):** Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations*, 42(6), 1291–1308. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0372>
- Badru, A. F., Karadas, G., & Olugbade, O. A. (2024):** Employee voice: the impact of high-performance work systems and organisational engagement climate. *The Service Industries Journal*, 44(7–8), 563–591. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2056163>
- Bani-Melhem, S., Zeffane, R., Abukhait, R., & Shamsudin, F. Mohd. (2021):** Empowerment as a Pivotal Deterrent to Employee Silence: Evidence from the UAE Hotel Sector. *Human Performance*, 34(2), 107–125. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1890079>
- Becker, H. S. (1960):** Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bérubé, V., Maor, D., Mugayar-Baldochi, M., & Reich, A. (2022, December 12):** European talent is ready to walk out the door. How should companies respond? *McKinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/european-talent-is-ready-to-walk-out-the-door-how-should-companies-respond#/>
- Christian, J. S., & Ellis, A. P. J. (2014):** The Crucial Role of Turnover Intentions in Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior at Work. *Journal of Business Ethics*, 119(2), 193–208. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1631-4>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022):** The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023):** The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>

- Gallup. (2024):** State of the Global Workplace. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-645944>
- Guler, M. (2023):** Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32(1), 247-261.
- *Harris, L. C. (2025):** Commitment and Quiet Quitting: A Qualitative Longitudinal Study. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 64(2), 565–582. <https://doi.org/10.1002/hrm.22274>
- *Hervé, J., & Oh, H. (2025):** Quiet Quitting in Times of Uncertainty: Definition and Relationship With Perceived Control. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. <https://doi.org/10.1002/hrm.22317>
- Hobfoll (1989):** Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. American Psychologist (44), 513–524.
- Hobfoll, Stevan & Halbesleben, Jonathon & Neveu, Jean-Pierre & Westman, Mina. (2018):** Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 5. 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640.
- Ito, A. (2022, March 2):** My company is not my family. Insider. <https://www.businessinsider.com/overachievers-leaning-back-hustle-culture-coasting-employees-work>
- Jaros, S. (2007):** Meyer and Allen Model of organizational commitment: Measurement Issues. The Icfai Journal of Organizational Behavior, VI(4), 7–25.
- Kahn, W. A. (1990):** Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal.
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024):** Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. Service Industries Journal, 44(3–4), 218–236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>
- *Khoufaf, A. H., & Nouiri, A. (2023):** A Qualitative Analysis of Organisational Commitment in an Algerian Pharmaceutical Industry. Business Ethics and Leadership, 7(1), 63–73. [https://doi.org/10.21272/bel.7\(1\).63-73.2023](https://doi.org/10.21272/bel.7(1).63-73.2023)
- *Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024):** The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. SYSTEMS, 12(11). <https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Krajcsák, Z. (2018):** Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. Vezetéstudomány, XLIX(2), 38–44.
- Kruse, G. C., & MDiv, B. T.-M. (2023):** A Movement to Redefine our Relationship With Work. American Journal of Health Promotion, 37(4), 579–582. <https://doi.org/10.1177/08901171231159711e>
- *Lee, J., Lee, J., Jun, K., & Kim, K. (2025):** Exploring a multidimensional construct of employee experience and outcomes. Personnel Review. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2024-0371>
- Leppelin, Z. (2022, July 25):** On quiet quitting# workreform. [TikTok video].

- ***Lu, M. X., al Mamun, A., Chen, X. L., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023):** Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *HUMANITIES & SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, 10(1). <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Maden, C. (2014):** Impact of fit, involvement, and tenure on job satisfaction and turnover intention. *The Service Industries Journal*, 34(14), 1113–1133. <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.939644>
- ***Memis, T. K., & Tabancali, E. (2024):** Teachers’ Silent Scream: Quiet Quitting. *RESEARCH IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION & LEADERSHIP*, 9(3), 372–412. <https://doi.org/10.30828/real.1440040>
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997):** A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., D. J. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky. 2002:** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1) 20–52.
- Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG. 2009:** PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *PLoS Med.* 2009 Jul 21;6(7):e1000097. doi: 10.1371/journal.pmed.1000097. Epub 2009 Jul 21. PMID: 19621072; PMCID: PMC2707599.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979):** The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- ***Patel, P. C., Guedes, M. J., Bachrach, D. G., & Cho, Y. S. (2025):** A multidimensional quiet quitting scale: Development and test of a measure of quiet quitting. *PLOS ONE*, 20(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317624>
- ***Priya, P., & Sreejith, S. S. (2025):** Are workplace gender microaggressions a quiet contributor to quiet quitting? A conceptual framework. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4645>
- Scheyett, A. (2022):** Quiet Quitting. *Social Work*, 68(1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Serenko, A. (2024):** The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Srivastava, S., Saxena, A., Kapoor, V., & Qadir, A. (2023):** Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace. *International Journal of Conflict Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2023-0139>.
- ***Tsemach, S., & Barth, A. (2023):** Authentic leadership as a predictor of organizational citizenship behaviour and teachers’ burnout: What’s ‘quiet quitting’ got to do with it? *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432231212288>

- ***Xueyun, Z., Yang, Q., & al Mamun, A. (2024):** Predicting the Quiet Quitting Intention Among the Generation Z Workforce in Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2024.2393336>
- ***Zhong, X. Y., al Mamun, A., Masukujjaman, M., Rahman, M. K., Gao, J. Z., & Yang, Q. (2023):** Modelling the significance of organizational conditions on quiet quitting intention among Gen Z workforce in an emerging economy. *SCIENTIFIC REPORTS*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-023-42591-3>

**VEZETŐI MOTIVÁCIÓ ÉS ATTITÚD SZEREPE
A MUNKAHELYI EGÉSZSÉGPROGRAMOK
SIKERÉBEN – A FEHÉRGALLÉROS
MUNKAVÁLLALÓKNAK NYÚJTOTT SIKERES
EGÉSZSÉGTÁMOGATÁSOK MÖGÖTTI VEZETÉS- ÉS
MOTIVÁCIÓELMÉLETI KÉRDÉSEK.**

ZSEMBERY Norbert Ákos

PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és
Pszichológia Kar Budapest

*PhD student, Eötvös Loránd University Faculty of Education and
Psychology Budapest*

email: zsebery.norbert@ppk.elte.hu

ORCID: 0009-0007-9088-9892

GÓSI Zsuzsanna

habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai
és Pszichológia Kar Budapest

*associate professor, Eötvös Loránd University Faculty of Education and
Psychology Budapest*

email: gosi.zsuzsanna@ppk.elte.hu

ORCID: 0000-0002-0603-5234

ABSTRACT

*THE ROLE OF LEADERSHIP MOTIVATION AND ATTITUDES IN THE
SUCCESS OF WORKPLACE HEALTH PROGRAMS
– LEADERSHIP AND MOTIVATION THEORY ISSUES BEHIND
SUCCESSFUL HEALTH SUPPORT FOR WHITE-COLLAR EMPLOYEES*

In recent decades, the preservation and development of employees' mental and physical health has received increasing emphasis, which effort can be a key factor not only at the individual but also at the organizational level. The general health status of employees has a direct impact on productivity, efficiency, and the long-term sustainability of the company. Recognizing this has led more and more employers to introduce health development and education programs whose aim is to support employees' well-being in a well-integrated and long-term manner. We can see, however, that the success of such programs largely depends on what motivations,

visions, and general attitudes leaders bring to these measures. Decision-makers appear not only as initiators and providers of resources but also as role models whose behavior and communication significantly influence the acceptance, effectiveness, and feasibility of the programs. If leaders are personally committed to health preservation and development, this provides a positive example for employees, while indifference or treating the programs as a mere formality can be a serious barrier to effectiveness. In the case of white-collar employees, prolonged sitting, working in front of a screen, continuous psychological pressure, and high expectations increase physical and mental strain, which in the long term can lead to decreased motivation, declining performance, and even serious health problems. Chronic discomfort and lack of motivation negatively affect the functioning of the immune system, increase the risk of developing depression and anxiety, and impair cognitive functions. All of these have an impact not only on the individual but also on the performance of the organization: employees struggling with these issues are more often absent from work, make more mistakes, and their overall productivity decreases. Health education and development programs implemented within the framework of corporate social responsibility (CSR) – such as screening examinations, mental health trainings, or encouraging physical activity – can only be truly effective if the leadership also takes an active role in them. Motivated and conscious leaders are able to create a workplace culture that supports health-conscious behavior; thereby reducing the number of absences, increasing employee loyalty, and improving organizational competitiveness in the long term. These are decisive not only from a market perspective but also from an HR communication perspective. One of their most important tasks, beyond facilitating integration, is overcoming the challenges that arise during the implementation of the programs. The most frequently occurring problems include lack of resources, low employee motivation, as well as general disinterest in the initiatives. Moving these tendencies in a positive direction requires particularly strong leadership commitment and flexibility, since programs can only be sustainable if decision-making is able to respond proactively and empathetically to the emerging difficulties. The aim, therefore, is to explore which leadership attitudes and motivational patterns contribute to the success of the programs in different organizational cultures, and how leaders are able to adapt their strategies to changing employee needs and other circumstances in such a way that they do not lose sight of corporate efficiency as the main goal.

Keywords: workplace health promotion, leadership motivation, leadership attitudes, employee wellbeing, sustainability

Kulcsszavak: munkahelyi egészségfejlesztés, vezetői motiváció, vezetői attitűdök, munkavállalói jóllét, fenntarthatóság

1. Bevezetés

A munkahelyi egészségnevelés és -fejlesztés az elmúlt évtizedek egyik legdinamikusabban fejlődő szegmense lett a munkáltatói juttatási rendszereknek. Az ilyen programok bevezetésének stratégiai jelentősége egyre elfogadottabb álláspont, hiszen közvetlen és közvetett módon járulnak hozzá a munkavállalók testi és lelki egészségének megőrzéséhez és fejlesztéséhez. Az egészségesebb munkavállalók hatékonyabban dolgoznak, teljesítményük javul és lojálisabbak is, hiszen érzik: munkahelyük törvényi kötelezettségein túl is törődik velük.¹ Ezek a tényezők pedig (számos másik mellett) pozitívan hatnak a vállalati eredményességre és fenntarthatóságra. Az egészségprogramok általános népszerűség növekedésében az is kulcsszerepet játszik, hogy a globalizáció és digitalizáció, illetve a munkaszervezés gyors (át)alakulása a munkahelyeken olyan környezetet teremtettek, amelyben a krónikus betegségek és a mentális problémák kialakulásának kockázata fokozottan megnőtt.² A különböző stresszorok száma és intenzitása emelkedik, a munka-magánélet határai összemosódnak, és a fehérgalléros munkakörökben igen jellemző, úgynevezett RSI-k (Repetitive Strain Injuries, ismétlődő megterhelés okozta károk pl.: ülőmunka, folyamatos idő- és pszichés nyomás) is nagy számban jelentkeznek.³ Egy-egy ilyen egészségprogram sikere vagy kudarca számos tényezőtől függ. A nyilvánvaló erőforrás és minőségi aspektusokon túl egyre inkább látszik: az eredményesség egyik döntő meghatározója a vezetői motiváció és attitűd, vagyis, hogy a mindenkori döntéshozók mennyire tekintik úgynek és saját feladatuknak a munkavállalói egészség nevelését és fejlesztését.⁴ 3

2. Módszertan

Kutatásunkban dokumentumelemzést végeztünk, mely lehetővé tette a releváns szakirodalmak szisztematikus feldolgozását. A vizsgálat interdiszciplináris megközelítést alkalmaz, hiszen a vezetés- és motivációelmélet, a pszichológia és a

¹ Van Der Put, A. C., Mandemakers, J. J., De Wit, J. B., & Van Der Lippe, T. (2023). Worksite health promotion and work performance: Both awareness and use matter. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 65(11), 949–957. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002942>

² Sun, J., Shen, H., Ibn-ul-Hassan, S., Riaz, A., & Domil, A. E. (2022). The association between digitalization and mental health: The mediating role of wellbeing at work. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 934357. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.934357>

³ Szolnoki, B., & Berényi, L. (2016). A munkahelyi egészségfejlesztés szükségessége és lehetőségei. *Gradus*, 3(1), 495–500. https://real.mtak.hu/90472/1/2016_1_ECO_033_Szolnoki.pdf

⁴ Goetzel, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2008). The health and cost benefits of work site health-promotion programs. *Annual Review of Public Health*, 29, 303–323. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930>

szociológia eredményeit integrálja. Ez a szemlélet biztosítja, hogy a vezetői motiváció és attitűd szerepét a munkahelyi egészségprogramok vonatkozásában több nézőpontból, összefüggéseiben tudjuk értelmezni.

3. A vezetői szerep fontossága

A döntéshozók több, egymással összefüggő szinten befolyásolják az egyes egészségprogramok sikerét. Az előkészületi és bevezetési szakaszban a vezetők döntésein múlik, hogy az egészségnevelés és -fejlesztés a szervezeti prioritások közé kerülnek-e; ők biztosítják az erőforrásokat, meghatározzák a célokat és mérőszámokat, illetve kijelölik a felelősségi köröket.⁵ A működtetés során a határozott vezetői jelenlét, részvétel és kommunikáció minősége teremti meg a munkavállalói bevonódáshoz szükséges pszichológiai biztonságot, a legitimitást és a mintakövetés lehetőségét.^{6 7} A lezárás és visszacsatolás fázisában a vezetők felelősek a tanulságok, tapasztalatok összegzéséért, a folyamatfejlesztésért és a hosszútávú fenttarthatóság feltételeinek kialakításáért.⁸ Mindezen funkciók helyes ellátását segíti a megfelelő vezetői attitűd. Fontos kérdés, hogy a döntéshozó saját, belső meggyőződéséből vállalja-e az egészségprogramok melletti kiállást, vagy csupán a formális és/vagy etikai megfelelés eszközeként tekint rájuk.

Vezetéseméleti keretek szerint az eltérő vezetési stílusok más-más módokon hatnak az egészségprogramok szervezetbe való integrálhatóságára. A tranzakcionális vezetés a szabályok, jutalmak és szankciók rendszerére támaszkodva képes rövid távon növelni a munkavállalói részvételt, ám a tartós elköteleződés kialakí-

5 Hannon, P. A., Garson, G., Harris, J. R., Hammerback, K., Sopher, C. J., & Clegg-Thorp, C. (2012). Workplace health promotion implementation, readiness, and capacity among midsize employers in low-wage industries: A national survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(11), 1337–1343. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182717cf2>

6 Saito, J., Nagashima, S., Kogi, K., & Yoshikawa, T. (2022). Barriers and facilitative factors in the implementation of workplace health promotion activities in small and medium-sized enterprises: A qualitative study. *Implementation Science Communications*, 3, 142. <https://doi.org/10.1186/s43058-022-00268-4>

7 Lier, L. M., Breuer, C., & Dallmeyer, S. (2019). Organizational-level determinants of participation in workplace health promotion programs: A cross-company study. *BMC Public Health*, 19, 268. <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-019-6578-7>

8 Koinig, I., & Diehl, S. (2021). Healthy leadership and workplace health promotion as a pre-requisite for organizational health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9260. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179260>

tásban erősen korlátozott.^{9 10} A transzformációs vezetés ezzel szemben vízióval, inspirációval és hiteles példamutatással formálja a dolgozói attitűdöket, és hosszabb távon ugyan, de belső motivációt épít.⁹ A servant leadership (szolgáló vezetés) szemléletében a vezető a munkatársak szolgálatát és jóllétét helyezi előtérbe, ezáltal teremtve olyan pszichoszociális környezetet melyben az egészségprogramokhoz való csatlakozás természetes és kívánatos magatartássá válik.¹¹ Kifejezetten az egészségorientált vezetés irodalma pedig azt hangsúlyozza, hogy a vezető saját egészségmagatartása modellként jelenik a beosztottak számára.¹²

A motivációelméletek még inkább rámutatnak a vezetői attitűd fontosságára. Maslow szükséglethierarchiája alapján az egészség és biztonság, mint hiányalapú szükségletek (D-needs) az egyén – esetünkben munkavállaló – jóllétének alapvető feltételeit képezik.¹³ Ha ezek sérülnek, akkor az ezekre épülő, úgynevezett magasabb rendű, növekedési szükségletek (G-needs) is veszélybe kerülnek, ami negatívan hat az egyéni, ezzel együtt pedig vállalati teljesítményre. Herzberg még tovább szofisztikálja a kérdést. Kéttényezős modellje szerint a higiénés tényezők (például: megfelelő munkakörülmények) hiánya elégedetlenséget okoz, ellenben jelenlétük nem elég az elköteleződéshez; ehhez motivátorokra van szükség, amelyek közvetítésében a vezetői kommunikáció és példamutatás kulcsszereplők.¹⁴ Ezen a ponton pedig Ryan és Deci önmeghatározás elméletéhez érkezzünk el. A szerzőpáros a belső motiváció három feltételét – autonómia, kompetencia, kapcsolódás – azonosítja. Esetünkben tehát, ha a vezető olyan keretrendszert alakít ki az egészségprogramok körül, mely megfelel a fentieknek, és a munkavállalók tapasztalják a biztonság, az autonómia és a jólléthez szükséges alapvető érzéseket és körülményeket, akkor a programokban való részvétel és kitartás belső táplált

⁹ Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. „Opinion leadership: The missing piece of the puzzle” (IV. rész). Letöltve 2025. szeptember 27-én: https://books.google.hu/books?id=lhrPS_s7EawC

¹⁰ Mekonnen, M., & Bayissa, Z. (2023). The effect of transformational and transactional leadership styles on organizational readiness for change among health professionals. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 16, 2871–2880. <https://doi.org/10.1177/23779608231185923>

¹¹ Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Letöltve 2025. szeptember 27-én: <https://www.urbanleaders.org/620Leadership/92Readings/articles/Greenleaf-Servant%20Leadership.pdf>

¹² Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014). The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1–2), 139–161. <https://doi.org/10.1177/239700221402800108>

¹³ McLeod, S. (2024, January 24). Maslow’s hierarchy of needs. *SimplyPsychology*. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

¹⁴ Abdulkhamidova, F. (2021). Herzberg’s two-factor theory.

lesz.¹⁵ Ez pedig feltétele a fenntarthatóságnak. A fentiekben említett példamutatás kérdését tovább bontva érkezünk el a mimézis fogalmához. Ez szintén kulcsmechanizmusa a megfelelő vezetői működésnek. Donald (1993) szerint az emberi kultúra és tudás átadásának egyik legősibb és legtermészetesebb módja az utánzás. Szerinte a tanulás sok esetben nem expliciten, a formális oktatás keretei közt valósul meg, hanem implicit módon, a viselkedés mintázatainak keresztül; tehát, az individuumok egymás viselkedését leutánozva sajátítanak el normákat, viselkedésformákat, értékeket.¹⁶ A mimetikus tanulás nemcsak az őskorban (Homo Habilis, Homo Erectus Kr. e. 1,5 millió év)¹⁷ volt meghatározó, hanem ma is alapvető szerepet játszik a munkahelyi viselkedésformák kialakulásában. Ennek tipikus esete a „nálunk így mennek a dolgok” szituációk előfordulása, melyek az adott közösség által elvárt, utánzandó normákra és cselekvésekre utalnak.¹⁸ A vezetők viselkedése ugyanis gyakran mintaként szolgál a beosztottak számára. Ennek megvalósulásához fontos, hogy a megfigyelők a megfigyelt szereplők helyébe tudják képzelni magukat és saját testükkel hozzanak létre és/vagy illetve reprodukáljanak viselkedéseket, cselekvéseket és gyakorlatokat.¹⁹ A vezetés- illetve motivációelméleti modellek tehát itt kapcsolódnak össze, és a következő lépésekben valósulnak meg:

4. Modellálás és figyelem: A vezető viselkedése láthatóvá válása a szervezetben

A vezetői viselkedés nemcsak szavakban, hanem tettekben is kifejeződik. Amikor a vezető aktívan részt vesz a vállalati egészségprogramokban vagy általánosságban is rendszeres testmozgást végez, egészséges étkezési szokásokat követ, esetleg stresszkezelési technikákat alkalmaz, akkor ezek a viselkedések a munkavállalók számára példaként szolgálnak.²⁰ Fontos azonban látni: nem mindenki viselkedése

¹⁵ Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

¹⁶ Donald, M. (1993). *Origins of the modern mind: Three stages in the evolution of culture and cognition*. Harvard University Press.

¹⁷ Garai, I. (2025, március 12). Bevezetés a kurzushoz kapcsolódó kulcsfogalmakba. Bevezetés a neveléstudomány paradigmáiba kurzus (6. fejezet: „Az emberi gondolkodás eredete”).

¹⁸ Ceelen, L., Khaled, A., Nieuwenhuis, L., & de Bruijn, E. (2023). Pedagogic practices in the context of students' workplace learning: A literature review. *Journal of Vocational Education & Training*, 75(4), 810–842. <https://doi.org/10.1080/13636820.2021.1973544>

¹⁹ Billett, S. (2014). Mimetic learning in and for work. https://doi.org/10.1007/978-3-319-09277-5_1

²⁰ Haller, J., & Farkas, J. (2018). *Pszichológia a közszolgálatban I. Dialóg* Campus Kiadó.

válik követendő példává. Az e fajta tanulás egyik alapvető feltétele, hogy a modell – esetünkben a vezető – rendelkezzen bizonyos jellemzőkkel, amelyek vonzóvá teszik a követését. Ilyenek lehetnek: „sikeresség” (azt lássák, hogy a modellt jutalmazza a környezete a viselkedéséért), „vonzóság” (a megfigyelő értékrendszerébe illeszkedjen a modell magatartása), magasabb szociális státusz.²¹ További faktorok lehetnek a magasabb életkor vagy mélyebb tudás egy adott területen.

5. Azonosulás: A beosztottak érzelmileg vagy szakmailag azonosulnak a vezetővel

Az azonosulás során a munkavállalók érzelmileg és/vagy szakmailag közel kerülnek a vezetőhöz, és elfogadják őt, mint példaképet. Ez a folyamat különösen akkor eredményes, ha a vezető és a munkavállalók között erős személyes vagy szakmai kapcsolat alakul ki.²² Az azonosulás szoros összefüggésben van az empátiával, a bizalommal és az elismeréssel, hiszen a munkavállalók csak akkor hajlandók egy vezető viselkedését követni, ha azt hitelesnek látják és ezt valódi (pozitív) példaként értékelik. A bizalmi faktor azért is lehet különösen fontos, mert a munkavállaló felismerése: „jóllétem és igényeim fontosak a szervezet és vezetőm számára”, személyes biztonságérzetet eredményez, ennek nyomán érzelmi kötelék, erősebb elköteleződés is kialakulhat. Az azonosulás alapja a kölcsönös, viszonzott törődés, elfogadás, őszinteség és a kapcsolati stabilitás.²³ A sikeres egészségprogramok megvalósítása felé vezető út egyik legfontosabb lépése tehát az ilyen típusú környezet megteremtése.

6. Utánzás: A munkatársak követik a vezető példáját, és hasonló viselkedést tanúsítanak

A követők törekednek arra, hogy azonosuljanak a vezetővel, amelynek eredményeként nem csupán a vezető személye, de cselekvései is mintává válnak. Fontos, hogy a munkavállalóknak kellő mennyiségű mintával kell találkozniuk, a sikeres „másolás” eléréséhez.²⁴ Ez a folyamat különösen fontos lehet a vállalati egészségprogramok esetében, hiszen, ha a munkavállalók látják, hogy a vezető egészség-

²¹ Forgács, A. (2017). Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából. Akadémiai Kiadó.

²² Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar. (n.d.). Fogalomtár: Azonosulás. <https://polc.ttk.pte.hu/tamop-4.1.2.b.2-13/1-2013-0014/97/fogalomtr.html>

²³ Sass, J. (2011). Szervezeti érzelmek és szervezeti bizalom. Magyar Képzőművészeti Egyetem.

²⁴ Bakacsi, Gy. (2015). A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó.

tudatos magatartást tanúsít, (például rendszeresen részt ezekben a kezdeményezésekben) akkor hajlamosak ezt a viselkedést fizikai tettek formájában is követni.

7. Kultúraformálás: Az egészségtudatos viselkedés normává válik a szervezetben

A kultúraformálás akkor valósul meg, amikor az utánzott viselkedés, esetünkben az egészségtudatos(abb) magatartás, véglegesen beépül a szervezet mindennapi működésébe.²⁵ Ez a folyamat nemcsak a vezetői példamutatás közvetlen hatásaira épít, hanem a szervezet által generált szociális nyomásra is.^{26 27} Ahogy az egészségtudatos viselkedés szervezeten belül egyre szélesebb körben elterjed, a munkavállalók már egymást is motiválják, hogy fenntartsák ezt az állapotot. Így az egészségtudatos viselkedés a szervezet minden szintjén normává válik, és hosszú távon hozzájárul a munkavállalói jóllét és szervezeti teljesítmény javulásához.

Látszik tehát, hogy a megfelelő vezetői működés számos feltétel együttes jelenlétét igényli. Hatványozottan igaz ez akkor, ha átlátjuk a fehérgalláros munkavállalókra leselkedő egészségkárosító tényezőket, és azok mérséklésére, megszüntetésére irányuló egészségprogramok rendszerét. A tartós ülőmunka, az ehhez az életmódhoz köthető mozgásszervi, sebészeti panaszok, a fokozott képernyőhasználat vagy az időnyomás mind növelik a hosszútávú, akár visszafordíthatatlan egészségkárosodások kockázatát, mind fizikai mind pedig a mentális egészség vonatkozásában. A WHO szerint a pszichoszociális kockázatok és a munkahelyi stressz negatívan befolyásolják a munkavállalók jelenlétét és teljesítményét.²⁸ A krónikus stressz aláássa a kognitív teljesítményt, a döntéshozatalt és az immunfunkciókat; az Európai Unió minden negyedik munkavállalója tapasztal túlzott stresszt, szorongást vagy

²⁵ Heidrich, B. (2017). Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Akadémiai Kiadó. https://mersz.hu/dokumentum/dj248szkeim__1

²⁶ Farkas, G., Imreh, Sz., Keczer, G., & Málóvics, É. (2015). A szervezeti kultúra szerepe szervezetfejlesztésben. In *Menedzsment alapjai* (2. kiadás). Szegedi Tudományegyetem. https://eta.bibl.u-szeged.hu/1256/2/menedzsment_alapjai/27_a_szervezeti_kultra_szerepe_szervezetfejlesztben.html

²⁷ Ellinas, C., Allan, N., & Johansson, A. (2017). Dynamics of organizational culture: Individual beliefs vs. social conformity. *PLoS ONE*, 12(6), e0180193. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0180193>

²⁸ World Health Organization. (2020). Mental health at work: Fact sheet. WHO. Letöltve: 2025. szeptember 28., <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

depressziót, amelyet a munkája vált ki, vagy súlyosbít.^{29 30} Az ilyen környezetekben a támogató, empatikus és egészségorientált vezetés képes csökkenteni az efféle megterhelést. Többek között a munkaszervezés ésszerűsítésével, a rugalmas munkavégzés kereteinek tisztázásával, a mentális és egészség stigmatizációk tudatos lebontásával és az egyéni igények figyelembevételével. A pandémia alatt kifejezetten népszerűvé váltak a hibrid és távmunka intézményei.³¹ Sok vállalat a világvárvány lecsengése után sem változtatott az akkor kialakított munkavégzési struktúrákon, ennek hatásait most, pár év távlatában kezdjük érezni. Egyrészt az e fajta munkavégzés önmagában védőfaktor is lehet; a munkavállalóknak kevesebbet kell ingáznuk, magasabb autonómiát kapnak. Másrészt viszont a „határok nélkülség” az ebből eredő 24/7 elérhetőségre való igény, vagy az online kapcsolattartásból következő emberi kapcsolatok fáradása újfajta mentális terhelést okoznak.³² Itt az egészségorientált vezetés a keretek és normarendszerek világos kialakításával (például: offline időablakok, aszinkron együttműködés támogatása) képes lehet csökkenteni ezeket a terheket. A digitális egészségprogramok mint az online tréningek, mozgásappok, EAP-szolgáltatások (Employee Assistance Program – munkavállalói támogató program) vezetői legitimitás nélkül azonban ritkán hoznak áttörést. A részvétel akkor nő, ha a felettes személyesen is ajánlja ezeket, saját részvételéről beszámol, és közben munkaidőbe épített részvételi lehetőséget biztosít a hatékonyabb bevonódáshoz.³³ A kulturális és interkulturális tényezők sem hagyhatók figyelmen kívül. Az adott nemzet és vállalat alapvető értékei (például: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, vagy a kollektívizmus-individualizmus dimenziói) mind befolyásolják, hogy a munkavállalók miként fogadják az egészségrelációjú üzeneteket és beavatkozások-

²⁹ Mariotti, A. (2015). The effects of chronic stress on health: New insights into the molecular mechanisms of long-term stress. *Future Science OA*, 1(3), FSO23. <https://doi.org/10.4155/fso.15.21>

³⁰ European Agency for Safety and Health at Work. (2023). Psychosocial risks and mental health at work. EU-OSHA. Letöltve: 2025. szeptember 28., <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>

³¹ Vyas, L. (2022). „New normal” at work in a post-COVID world: Work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>

³² Shockley, K. M., Allen, T. D., & Grant, R. S. (2024). Remote work: Post-COVID-19 state of the knowledge and best practice recommendations. SIOP White Paper. <https://www.siop.org/wp-content/uploads/2024/12/Remote-Work-Post-COVID-19-State-of-the-Knowledge-and-Best-Practice-Recommendations.pdf>

³³ Banks, C. G., Winslow, C., & Thibau, I. J. C. (2018). Finding fit: Increasing participation rates in wellness programs for small and medium organizations (Technical Report). Interdisciplinary Center for Healthy Workplaces, University of California, Berkeley, in együttműködés a Transamerica Center for Health Studies. https://www.transamericainstitute.org/docs/library/initiatives/workplace-wellness-2018/wwucb-technical_final.pdf

kat.24 Magasabb hatalmi távolságú környezetben a vezetői példamutatás különösen erős normatív hatással bír; ezzel szemben az alacsony hatalmi távolságú kultúrákban nagyobb hangsúlyt kap a közös tervezés és a részvételi döntéshozatal. A nemek, életkori- és foglalkozási alcsoportok közti különbségek szintén differenciált megközelítést követelnek, hiszen a kockázatok és motivációs minták erősen eltérők lehetnek.³⁴

Az úgynevezett bizonyíték-alapú megközelítés szerint a legnagyobb hatás akkor várható, ha a szervezet integráltan kezeli a fizikai és pszichoszociális munkakörnyezet és az egyéni viselkedés befolyásolását.^{35 36} Ezek az intervenciók a munkatervezés, a vezetőfejlesztés, a részvételi mechanizmusok és az egyéni támogatás összehangolásával működnek.^{35 37} Ebben a struktúrában pedig a közvetlen vezető a „karmester”: nélküle a komponensek párhuzamos, de nem szinergikus programok maradnak.

8. Összegzés

Elmondhatjuk tehát, hogy a munkahelyi egészségprogramok sikerének – vagy sikertelenségének – legmegbízhatóbb előrejelzői közé tartozik a vezetői motiváció és attitűd. A transzformációs, szolgáló és egészségorientált vezetési megközelítések ötvözése jól támogatja a programok integrációját és a vállalati kultúrába való beágyazódást. A motivációelméletek arra figyelmeztetnek, hogy a tartós részvétel belső motivációt kíván, amelynek feltételeit a menedzsment és a közvetlen felettes teremti meg. A mimézis és a szervezeti kultúra egyéb elméletei pedig megmutatják, hogy a vezetői viselkedés mintaként kódolódik be a szervezet „DNS-ébe”. A fehérgalléros munkavégzés sajátos kockázata, a hibrid munkavégzés és a digitalizáció új kihívások elé állítják a vezetőket, de látszik az is, hogy ahol a menedzsment hiteles, empatikus és stratégiai szinten gondolkodó, ott az egészségprogramok nem PR-kampányok, hanem a mindennapi működés természetes

³⁴ Baloshi, M. B. (2018). Demographic factors that affect employees' participation in wellbeing program in Bahrain. *Applied Mathematics & Information Sciences Letters*, 6(2), 49–56. <https://www.naturalspublishing.com/files/published/h2g5ar5530n6o9.pdf>

³⁵ LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Keegel, T., & Smith, P. M. (2014). Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, 14, Article 131. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-131>

³⁶ National Institute for Occupational Safety and Health. (2016). *Fundamentals of Total Worker Health® approaches: Essential elements for advancing worker safety, health, and well-being* (DHHS [NIOSH] Publication No. 2017-112). U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention. https://www.cdc.gov/niosh/docs/2017-112/pdfs/2017_112.pdf

³⁷ Nielsen, K., & Christensen, M. (2021). Positive participatory organizational interventions: A multilevel approach for creating healthy workplaces. *Frontiers in Psychology*, 12, 696245. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.696245>

részeit képzik. A gyakorlati implikáció világos: a jó egészségnevelés és -fejlesztés elsősorban vezetői felelősség és feladat, mintsem kivitelezési kérdés. Ez pedig stratégiai gondolkodást, következetes példamutatást és a szervezeti rendszerek összehangolt alakítását igényli.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Abdulkhamidova, F. (2021):** Herzberg's two-factor theory.
- Bakaesi, Gy. (2015):** A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó.
- Baloshi, M. B. (2018):** Demographic factors that affect employees' participation in well-being program in Bahrain. *Applied Mathematics & Information Sciences Letters*, 6(2), 49–56. <https://www.naturalspublishing.com/files/published/h2g5ar5530n6o9.pdf>
- Banks, C. G., Winslow, C., & Thibau, I. J. C. (2018):** Finding fit: Increasing participation rates in wellness programs for small and medium organizations (Technical Report). Interdisciplinary Center for Healthy Workplaces, University of California, Berkeley, in együttműködés a Transamerica Center for Health Studies. https://www.transamericainstitute.org/docs/library/initiatives/workplace-wellness-2018/wwucbtechnical_final.pdf
- Billett, S. (2014):** Mimetic learning in and for work. https://doi.org/10.1007/978-3-319-09277-5_1
- Burns, J. M. (1978):** Leadership. Harper & Row. „Opinion leadership: The missing piece of the puzzle” (IV. rész). Letöltve 2025. szeptember 27-én: https://books.google.hu/books?id=lhrPS_s7EawC
- Ceelen, L., Khaled, A., Nieuwenhuis, L., & de Bruijn, E. (2023):** Pedagogic practices in the context of students' workplace learning: A literature review. *Journal of Vocational Education & Training*, 75(4), 810–842. <https://doi.org/10.1080/13636820.2021.1973544>
- Donald, M. (1993):** Origins of the modern mind: Three stages in the evolution of culture and cognition. Harvard University Press.
- Ellinas, C., Allan, N., & Johansson, A. (2017):** Dynamics of organizational culture: Individual beliefs vs. social conformity. *PLoS ONE*, 12(6), e0180193. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0180193>
- European Agency for Safety and Health at Work. (2023):** Psychosocial risks and mental health at work. EU-OSHA. Letöltve: 2025. szeptember 28., <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-mental-health>
- Farkas, G., Imreh, Sz., Keczer, G., & Málovics, É. (2015):** A szervezeti kultúra szerepe szervezetfejlesztésben. In *Menedzsment alapjai* (2. kiadás). Szegedi Tudományegyetem. https://eta.bibl.u-szeged.hu/1256/2/menedzsment_alapjai/27_a_szervezeti_kultura_szerepe_szervezetfejlesztetsben.html
- Forgács, A. (2017):** Fejezetek a kommunikáció szociálpszichológiájából. Akadémiai Kiadó.
- Franke, F., Felfe, J., & Pundt, A. (2014):** The impact of health-oriented leadership on follower health: Development and test of a new instrument measuring health-promoting leadership. *German Journal of Human Resource Management*, 28(1–2), 139–161. <https://doi.org/10.1177/239700221402800108>
- Garai, I. (2025, március 12):** Bevezetés a kurzushoz kapcsolódó kulcsfogalmakba. Bevezetés a neveléstudomány paradigmáiba kurzus (6. fejezet: „Az emberi gondolkodás eredete”).

- Goetzel, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2008):** The health and cost benefits of work site health-promotion programs. *Annual Review of Public Health*, 29, 303–323. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.29.020907.090930>
- Greenleaf, R. K. (1977):** *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.* Letöltve 2025. szeptember 27-én: <https://www.urbanleaders.org/620Leadership/92Readings/articles/Greenleaf-Servant%20Leadership.pdf>
- Haller, J., & Farkas, J. (2018):** *Pszichológia a közszolgálatban I. Dialóg Campus Kiadó.*
- Hannon, P. A., Garson, G., Harris, J. R., Hammerback, K., Sopher, C. J., & Clegg-Thorp, C. (2012):** Workplace health promotion implementation, readiness, and capacity among midsize employers in low-wage industries: A national survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 54(11), 1337–1343. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3182717cf2>
- Heidrich, B. (2017):** Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Akadémiai Kiadó. https://mersz.hu/dokumentum/dj248szekeim__1
- Koinig, I., & Diehl, S. (2021):** Healthy leadership and workplace health promotion as a pre-requisite for organizational health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 9260. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179260>
- LaMontagne, A. D., Martin, A., Page, K. M., Reavley, N. J., Noblet, A. J., Milner, A. J., Keegel, T., & Smith, P. M. (2014):** Workplace mental health: Developing an integrated intervention approach. *BMC Psychiatry*, 14, Article 131. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-14-131>
- Lier, L. M., Breuer, C., & Dallmeyer, S. (2019):** Organizational-level determinants of participation in workplace health promotion programs: A cross-company study. *BMC Public Health*, 19, 268. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-019-6578-7>
- Mariotti, A. (2015): The effects of chronic stress on health:** New insights into the molecular mechanisms of long-term stress. *Future Science OA*, 1(3), FSO23. <https://doi.org/10.4155/fso.15.21>
- McLeod, S. (2024, January 24):** Maslow's hierarchy of needs. *SimplyPsychology*. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Mekonnen, M., & Bayissa, Z. (2023):** The effect of transformational and transactional leadership styles on organizational readiness for change among health professionals. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 16, 2871–2880. <https://doi.org/10.1177/23779608231185923>
- National Institute for Occupational Safety and Health. (2016):** *Fundamentals of Total Worker Health® approaches: Essential elements for advancing worker safety, health, and well-being (DHHS [NIOSH] Publication No. 2017-112).* U.S. Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention. https://www.cdc.gov/niosh/docs/2017-112/pdfs/2017_112.pdf
- Nielsen, K., & Christensen, M. (2021):** Positive participatory organizational interventions: A multilevel approach for creating healthy workplaces. *Frontiers in Psychology*, 12, 696245. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.696245>

- Pécsi Tudományegyetem Természettudományi Kar. (n.d.): Fogalomtár:** Azonosulás. <https://polc.ttk.pte.hu/tamop-4.1.2.b.2-13/1-2013-0014/97/fogalomtr.html>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000):** Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Saito, J., Nagashima, S., Kogi, K., & Yoshikawa, T. (2022):** Barriers and facilitative factors in the implementation of workplace health promotion activities in small and medium-sized enterprises: A qualitative study. *Implementation Science Communications*, 3, 142. <https://doi.org/10.1186/s43058-022-00268-4>
- Sass, J. (2011):** Szervezeti érzelmek és szervezeti bizalom. Magyar Képzőművészeti Egyetem.
- Shockley, K. M., Allen, T. D., & Grant, R. S. (2024):** Remote work: Post-COVID-19 state of the knowledge and best practice recommendations. SIOP White Paper. <https://www.siop.org/wp-content/uploads/2024/12/Remote-Work-Post-COVID-19-State-of-the-Knowledge-and-Best-Practice-Recommendations.pdf>
- Sun, J., Shen, H., Ibn-ul-Hassan, S., Riaz, A., & Domil, A. E. (2022):** The association between digitalization and mental health: The mediating role of wellbeing at work. *Frontiers in Psychiatry*, 13, 934357. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.934357>
- Szolnoki, B., & Berényi, L. (2016). A munkahelyi egészségfejlesztés szükségessége és lehetőségei. *Gradus*, 3(1), 495–500. https://real.mtak.hu/90472/1/2016_1_ECO_03_Szolnoki.pdf
- Van Der Put, A. C., Mandemakers, J. J., De Wit, J. B., & Van Der Lippe, T. (2023). Worksite health promotion and work performance: Both awareness and use matter. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 65(11), 949–957. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002942>
- Vyas, L. (2022). „New normal” at work in a post-COVID world: Work–life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), 155–167. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011>
- World Health Organization. (2020). Mental health at work: Fact sheet. WHO. Letöltve: 2025. szeptember 28., <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

CSAPAT ÉS EGYÉNI SPORTOK, EDZÉS ÉS VERSENYZÉS KÜLÖNBSÉGEI EDZÉSELMÉLETI ÉS SPORTPEDAGÓGIAI VIZSGÁLATA

TAMÁS-SZORA Lóránd

PhD-hallgató, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem,
Neveléstudományi Doktori Iskola

*PhD student, ELTE Eötvös Loránd University, Doctoral School of
Education*

email: tamas-szora.lorand@ppk.elte.hu

ORCID: 0009-0009-2950-1961

BÉKI Piroska

egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és
Pszichológiai Kar,

*associate professor, ELTE Eötvös Loránd University, Faculty of Education
and Psychology*

email: beki.piroska@ppk.elte.hu

ORCID: 0000-0001-9117-8733

ABSTRACT

TRAINING METHODOLOGY AND SPORT-PEDAGOGICAL PERSPECTIVES ON TRAINING AND COMPETITION DIFFERENCES IN TEAM AND INDIVIDUAL SPORTS

This study examines the training and competition characteristics of team and individual sports from a sport-pedagogical perspective. It is based on a narrative review of the literature, synthesizing national and international sources. The novelty of the research lies in its focus on the educational dimension of coaching, illustrating how sport contributes to personality development, autonomy, resilience, and social skill acquisition. In individual sports, particular emphasis is placed on self-regulation, mental preparation, and emotion regulation, whereas in team sports the pedagogical support of cooperation, team cohesion, and collective decision-making comes to the fore. The comparison of training and competition highlights the importance of developing decision-making skills, cognitive flexibility, and mental training, as well as the sport-pedagogical significance of pre-start states and competitive anxiety. The study offers practical recommendations for coaches to create inclusive, safe, and reflective learning environments.

Keywords: team sports; individual sports; sport pedagogy; coaching role; training and competition

Kulcsszavak: csapatsportok; egyéni sportok; sportpedagógia; edzői szerep; edzés és versenyzés

1. Bevezetés

A sporttevékenység – függetlenül attól, hogy csapat- vagy egyéni formában valósul meg – nevelési közegként is értelmezhető. A testnevelés és sport pedagógiai funkciója messze túlmutat a teljesítményfejlesztésen: magában foglalja a személyiség formálását, az érték- és normaközvetítést, valamint a társadalmi integráció elősegítését¹. A sport tehát olyan komplex tanulási és szocializációs tér, amelyben a kognitív, affektív és szociális dimenziók egyaránt fejlődnek. A pedagógiai jelentőség különösen abban ragadható meg, hogy a sport a társas együttélés alapértékeinek – fair play, felelősségvállalás, együttműködés – közvetítésére is alkalmas. Az egyéni sportágakban ezek az értékek leginkább az önfegyelemben, a kitartásban és az önálló felelősségvállalásban testesülnek meg, míg a csapatsportokban a kooperáció, a közös célokért végzett munka és a csapatidentitás válnak meghatározóvá². A pedagógiai gyakorlatban ennek tudatosítása kulcsfontosságú: az edző nem csupán technikai-taktikai tudás átadója, hanem társadalmi értékek közvetítője is.

A sportban zajló tanulási folyamatok hasonló logikát követnek, mint az iskolai tanulás: az ismeretek, készségek és attitűdök fokozatosan, reflektív módon sajátíthatók el. Az edzői munkát ennek megfelelően értelmezhetjük a Mosston–Ashworth-féle tanítási stílus-spektrum mentén, amely az irányító, frontális oktatástól a kooperatív és autonóm tanulásig ível³. Egyéni sportágakban gyakran az önirányított, reflektív tanulási stratégiák dominálnak, míg a csapatsportokban a kooperatív tanulás, a közös problémamegoldás és a társas döntéshozatal fejlesztése kerül előtérbe⁴. A sportpedagógia életkori dimenziói is eltérő hangsúlyokat kapnak. Az utánpótláskorú sportolóknál a játékosság, a motiváció és az alapvető szociális készségek fejlesztése kerül a középpontba⁵, serdülőkorban a csapatkohézió, az

¹ Kun, L. (1996). A testnevelés és sport pedagógiája. Dialóg Campus; Gombocz, J. (2004). Sportpedagógia. Dialóg Campus

² Hamar, P. (2003). Tanulás a testnevelésben és sportban. ELTE Eötvös Kiadó; Light, R. L., & Harvey, S. (2015). Positive pedagogy for sport coaching. Sport, Education and Society, 22(2), 1–17.

³ Mosston, M., & Ashworth, S. (2008). Teaching physical education. Pearson.

⁴ Rink, J. E. (2013). Teaching physical education for learning. McGraw-Hill; Metzler, M. (2017). Instructional models for physical education. Routledge.

⁵ Rétsági E., H. Ekler J., Nádori L., Woth P., Gáspár M., Gáldi G., Szegerné Dancs H. (2011): Sportelméleti ismeretek. Dialóg Campus Kiadó

identitásépítés és a szereptanulás válik meghatározóvá, míg a felnőtt sportolóknál az autonómia, a felelősségvállalás és a teljesítményorientáció pedagógiai támogatása hangsúlyos. A sportpedagógia feladata ugyanakkor nem korlátozódik a teljesítmény növelésére: kiterjed a sporthoz való hozzáférés biztosítására is, például a nemek közötti egyenlőség, a hátrányos helyzetű vagy fogyatékossgal élő fiatalok integrációjának támogatására⁶. A korszerű sportpedagógiai szemlélet kiemelten hangsúlyozza a reflektív tanulás szerepét. A sportoló nem csupán végrehajtja a feladatot, hanem értékeli, elemzi és újraértelmezi tapasztalatait⁷. Ez a reflexív megközelítés az edzőtől is önreflexiót kíván: saját módszereinek, kommunikációjának és nevelői hatásának folyamatos értékelését. Az így kialakuló tanulási környezet biztosítja, hogy a sportoló a sportban megszerzett élményeit, készségeit és értékeit az élet más területein is kamatoztatni tudja. A csapat- és egyéni sportok pedagógiai különbségeinek vizsgálata ezért különös jelentőséggel bír. Míg a pszichológiai és edzéselméleti szakirodalom gyakran tárgyalja e sportformák sajátosságait, a pedagógiai perspektíva ritkábban jelenik meg.

A kutatás módszertana narratív szakirodalmi összefoglalás. A feldolgozás során elméleti keretek, nemzetközi és hazai dokumentumok, valamint empirikus vizsgálatok eredményeinek szintézise történt, különös tekintettel a sportpedagógiai értelmezésekre. Újdonságértéke abban áll, hogy az edzői munka nevelési dimenzióját állítja a középpontba, és rávilágít arra, miként járul hozzá a sport a személyiségfejlődéshez és a társas tanulási folyamatokhoz.

1.1. Csapat és egyéni sportok különbségei

A sportpedagógia szemszögéből jelentős különbségek vannak az egyéni és a csapatsportágak között, amelyek alapvetően befolyásolják az edzői szerepkör funkcióit, a sportolók személyiségfejlesztését, a versenyzés dinamikáját, valamint a társas kapcsolatok és a motivációs mintázatok alakulását. Az alkalmazott pedagógiai stratégiák ezekben a sportági környezetekben eltérő hangsúlyokat kapnak, mivel más-más készségek, érzelmi megküzdési mechanizmusok és fejlődési utak kerülnek előtérbe. Az egyéni sportágakban a sportolók elsősorban önmagukkal versenyeznek, saját határaik meghaladására törekednek. Emiatt a pedagógiai fókusz hangsúlyozza az önszabályozás, az autonómia, valamint a mentális keménység (mental toughness) fejlesztését, amely képessé teszi a sportolókat a nehéz helyzetek kezelésére⁸. Az önállóság és önrányítás fejlesztése nemcsak a technikai-taktikai fejlődést, hanem a személyiség érési folyamatait is elősegíti, mivel a sportolónak saját teljesítménye, fejlődése és döntései felett közvetlen kont-

⁶ Báthory, Z. (1997). Tanulók, iskolák – különbségek. OKKER; Gombocz (2004) 2. old.

⁷ Hamar (2003) 2. old.

⁸ Ateş, E., & Tural, V. (2024). The Role of Mental Training on Mental Toughness of Individual and Team Athletes. *Journal of Education and Recreation Patterns*.

rollt kell gyakorolnia. Erika⁹ kiemeli, hogy az egyéni sportokban a sportolók teljesítménye közvetlenül saját kompetenciáikhoz kötődik, így a kudarcok, a stressz és a versenyhelyzetből adódó nyomás közvetlenebbül hat a teljesítményre, gyakran erőteljes érzelmi ingadozásokat és pszichés megterhelést okozva. Empirikus vizsgálatok¹⁰ azt mutatják, hogy az egyéni sportágakban versenyzők körében magasabb arányban fordul elő szorongás és depresszió, mint a csapatsportolók között. Ez összefügghet azzal, hogy az egyéni sportolók nagyobb pszichológiai terhet viselnek a teljesítményükért, és kevesebb közvetlen társas támogatást élnek meg a versenyhelyzetekben, mint csapattársaik. Ezzel szemben a csapatsportok pedagógiájában a társas készségek fejlesztése, a kooperáció, a kommunikáció, valamint a csapatkohézió megteremtése kerül előtérbe¹¹. A csapatsportokban az egyén nem izolált teljesítményhelyzetben van jelen, hanem a csapat részeként funkcionál, így a közös célok elérése, az együttműködés és a társas felelősségvállalás fejlesztése pedagógiai elsőbbséget élvez. Light¹² a pozitív pedagógia szemszögéből kiemeli, hogy a csapatsportokban a csoportos döntéshozatal, a társas normák követése, a szerepvállalás és a közös felelősség hangsúlyja meghatározó, így a pedagógiai folyamat során az edző szerepe jelentősen kibővül. Ebben az edző nemcsak technikai-taktikai irányító, hanem olyan tanulási környezet megteremtője, amely ösztönzi a csapaton belüli együttműködést, támogatja a bizalom fejlődését, és lehetőséget teremt a társas konfliktusok konstruktív kezelésére. A csapatkohézió minősége közvetlen hatással van a csapatteljesítményre, az érzelmi stabilitásra és a sportolók sportélményére is. A motivációs tényezők szintén eltérő mintázatot mutatnak. Az egyéni sportágakban a belső motiváció, az önmeghaladás és az önálló célkitűzések dominálnak, mivel a sportoló teljesítménye közvetlenül saját fejlődési folyamataira reflektál. A csapatsportokban ezzel szemben a társas elismerés, a csapatért érzett felelősség, a társak általi elfogadás és a közös siker élménye jelentős szerepet játszik a motiváció fenntartásában. Ismail¹³ vizsgálata szerint az egyéni sportolók elsősorban saját teljesítményüket kívánják optimalizálni, míg a csapatsportolók motivációs bázisa erőteljesebben kötődik a közösségi tényezők-

⁹ Erika, L., Nopiyanto, Y. E., & Defliyanto. (2023). Comparative study of the psychological characteristics of athletes in terms of individual sports and team sports. *International Journal of Innovation and Education Research*.

¹⁰ Pluhar, E., McCracken, C., Griffith, K. L., Christino, M. A., Sugimoto, D., & Meehan, W. P., 3rd (2019). Team Sport Athletes May Be Less Likely To Suffer Anxiety or Depression than Individual Sport Athletes. *Journal of sports science & medicine*, 18(3), 490–496.

¹¹ Light, R., & Harvey, S. (2021). Positive pedagogy for coaching team and individual sports. In R. Light (Ed.), *Positive pedagogy for sport coaching: Athlete-centered coaching for individual sports* (pp. 179–194)

¹² Light – Harvey (2015) 2. old

¹³ Ismail, M. (2019). Performance strategies across team and individual sports of Negeri Sembilan athletes. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 27, 685–692.

höz, mint például a csapattársak elvárásai, a közös célok és a csapat identitásának fenntartása. A stressz- és érzelmszabályozás terén is sajátos pedagógiai kihívások jelennek meg. Az egyéni sportolók esetében nagyobb hangsúly helyeződik az önálló stresszkezelés, az érzelmi kontroll, a kognitív rugalmasság és a reziliencia folyamatos fejlesztésére¹⁴. Mivel ezek a sportolók közvetlenül felelősek saját versenyteljesítményükért, az érzelmi önszabályozás szintje kritikus jelentőségűvé válik a teljesítményingadozások szempontjából. Ezzel szemben a csapatsportokban a társas támogatás szerepe védőfaktoroként jelenik meg, amely enyhítheti az egyéni stressz terheit, hiszen a felelősség megoszlik a csapattagok között. Miltenberger és mtsai¹⁵ hangsúlyozzák, hogy a csapatsportolók stressz-szintje általában kiegyensúlyozottabb lehet, részben a közösségi támasz, a társas visszajelzések és az érzelmi biztonságot adó csapatkörnyezet miatt. Ugyanakkor a csapatdinamika instabilitása esetén a konfliktusok és a belső versengés újabb pszichológiai terheket jelenthetnek, amelyek tudatos edzői beavatkozást igényelnek.

1.2. Edzői pedagógiai szerepek a csapat- és egyéni sportokban

Az edző szerepe mind a csapat-, mind az egyéni sportokban meghatározó, ugyanakkor jelentős különbségek mutatkoznak abban, hogy milyen pedagógiai feladatok kerülnek előtérbe. Az egyéni sportágakban az edző elsősorban mentor-ként és támogatóként jelenik meg, aki személyre szabott instrukciókkal segíti a sportoló technikai-taktikai fejlődését, valamint mentális felkészülését. A sportoló itt közvetlenül önmagáért felel, ezért az edző pedagógiai munkájában központi helyet foglal el az önszabályozás, az autonómia és a reziliencia fejlesztése. Ezzel szemben a csapatsportokban az edző vezetői és pedagógiai szerepe sokkal inkább a csoportkohézió megteremtésére, a kommunikáció támogatására és a közös célok formálására irányul, mivel a sportoló teljesítménye a közösségi dinamika részeként értelmezhető.

Empirikus vizsgálatok is alátámasztják, hogy az edzői viselkedés jelentősen különbözik az egyéni és csapatsportok között. Zeng és Leung¹⁶ kimutatták, hogy az egyéni sportágak edzői gyakrabban alkalmaznak közvetlen technikai instrukciókat és személyre szabott visszajelzéseket, míg a csapatsportokban nagyobb hangsúlyt kap a kommunikáció, a szerepek tisztázása és a kooperáció ösztönzése. A sportolók percepciója ugyanakkor döntően befolyásolja az edző hatását. Radzi

¹⁴ Erika és mtsai. (2023) 3. old. Pluhar és mtsai (2019) 3. old.

¹⁵ Miltenberger, M., Lukshides, O. M., Sauers, E. J., & Munford, S. N. (2022). Differences in stress levels and coping strategies among individual and team sports in Division II collegiate athletes. *Medicine & Science in Sports & Exercise*.

¹⁶ Zeng, H. Z., & Leung, R. W. (2009). The differences in coaching behaviors between individual and team sports at college varsity level. *Asian Journal of Physical Education and Sport Science*, 15(2), 35–42.

és Salimee¹⁷ eredményei szerint a sportolók elégedettsége szoros kapcsolatban áll az edző vezetői stílusával: az autokratikus, merev irányítás gyakran szorongást vált ki, míg a támogató, demokratikus vezetés növeli a motivációt és a sportolói elégedettséget. Ez a különbség különösen hangsúlyosan jelenik meg a csapatsportokban, ahol az edzői vezetés közvetlenül hat a csapatkohézióra és a közös teljesítményre. Az edzői vezetés és pedagógia kapcsolata több kutatásban is hangsúlyt kapott. Sarpira és mtsai¹⁸ rámutattak, hogy a coaching stílus és a sportolói teljesítmény között közvetítő tényezőként működik a pedagógiai szemlélet, amely nemcsak a sporteredményeket, hanem a sportolók személyiségfejlődését is alakítja. Ez különösen az utánpótlásban fontos, hiszen a fiatal sportolók számára az edző nem csupán szakmai irányító, hanem nevelő is, aki meghatározza, hogyan élék meg a sikert és a kudarcot, illetve milyen hosszú távú kapcsolatot alakítanak ki a sporttal. Ezt a szemléletet erősíti Light és Harvey¹⁹ pozitív pedagógiai kerete is, amely szerint az edző feladata olyan tanulási környezet megteremtése, amelyben a sportolók biztonságban érzik magukat, mernek hibázni, és képesek a hibáikból konstruktívan tanulni. A pozitív pedagógia az edzőt nem pusztán technikai-taktikai irányítónak, hanem a sportolói fejlődést komplexen támogató pedagógusként értelmezi. Tinning²⁰ is kiemeli az edzői szerep komplexitását: szerinte az edzőnek egyszerre kell technikai szakértőként, pedagógusként, pszichológusként és vezetőként működnie. Ez a multidimenzionális feladatkör azt kívánja meg, hogy az edző a sportolók életkorát, tapasztalatát, személyiségét és a sportági sajátosságokat figyelembe véve alakítsa ki saját pedagógiai stratégiáját. Az egyéni sportokban így elsősorban az autonómia támogatása és a mentális felkészítés kerül előtérbe, míg a csapatsportokban a közös célok kialakítása, a társas kapcsolatok ápolása és a csapatkohézió fejlesztése kap pedagógiai hangsúlyt.

2. Anyag és módszer

A kutatás módszertana narratív szakirodalmi összegzés, amely célzottan a csapat- és egyéni sportok edzés- és versenyhelyzeti, valamint sportpedagógiai sajátosságainak feltárására irányult. A feldolgozás során hazai és nemzetközi szakirodalmat, elméleti kereteket, irányelveket és empirikus vizsgálatokat gyűjtöttünk össze és rendszereztünk. A források kiválasztása a téma relevanciája és a publikációk

¹⁷ Radzi, W. M., & Salimee, S. Y. (2021). Athletes' perception of their coach leadership and its relationship with satisfaction in sport. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 318–327.

¹⁸ Sarpira, M., Khodayari, A., & Mohammadi, S. (2012). The Relationship Between Leadership Coaching Style and Team Cohesion in Team and Individual Sports.

¹⁹ Light – Harvey (2015) 2. old.

²⁰ Tinning, R. (2021). Ruminations on reflection and critical pedagogy in sport coaching. *Sports Coaching Review*, 11, 87 - 107.

tudományos minősége alapján történt, különös tekintettel a 2000 utáni, sportpedagógiai értelmezéseket tartalmazó munkákra. Az anyag feldolgozása során tematikus elemzést alkalmaztunk: az egyéni és csapatsportokra jellemző pedagógiai és pszichológiai tényezőket külön csoportosítottuk, majd összehasonlító megközelítéssel értelmeztük az edzői szerep, az edzés–versenyzés és az érzelemszabályozás aspektusait. A források gyűjtése a Scopus, Web of Science, Google Scholar és a MATARKA adatbázisokban történt 2000–2024 között.

Beválogatási kritériumok:

- relevancia a sportpedagógia, edzéselmélet vagy sportpszichológia területén,
- empirikus vizsgálatok és elméleti modellek,
- magyar vagy angol nyelven megjelent publikációk.

Kizárási kritériumok: nem tudományos igényű közlemények, szakirodalmi hivatkozások nélküli kézikönyvek, blogbejegyzések.

A vizsgálat célja kettős: egyrészt feltárni a csapat- és egyéni sportok edzésében és versenyhelyezeteiben megjelenő pedagógiai és pszichológiai különbségeket, másrészt elemezni, hogyan alakul át az edző szerepe a különböző sportági környezetekben.

Kutatási kérdések:

1. Milyen sportpedagógiai sajátosságok különítik el az egyéni és csapatsportokat?
2. Hogyan befolyásolják ezek az eltérések az edző nevelői és vezetői szerepét?
3. Milyen különbségek mutathatók ki az edzés és a verseny pedagógiai sajátosságai között?
4. Hogyan értelmezhető a rajtállapot és a versenyszorongás pedagógiai nézőpontból, és milyen következtetések adhatók az edzői gyakorlat számára?

Az elemzés során tematikus kódolást alkalmaztunk, azonosítottuk a fő kategóriákat (edzői szerep, motiváció, érzelemszabályozás, döntéshozatal), majd összehasonlító elemzést végeztünk az egyéni és csapatsportokra jellemző eltérések kiemelésére.

A vizsgálat újdonsága abban áll, hogy az edzői munka nevelési dimenzióját helyezi a középpontba, és rávilágít arra, miként járul hozzá a sport a sportolói személyiségfejlődéshez, a döntéshozatali és érzelemszabályozási kompetenciák, valamint a társas tanulási folyamatok fejlesztéséhez.

3. Edzés és versenyzés

3.1. Edzéselméleti megközelítés

A versenysport kettő egyszerű dimenzióra osztható: edzés és versenyzés. Az edzés egy adott sportági felkészülés, ami gyakorlati tapasztalatokon és tudományos kutatások eredményein alapszik. Tervszerű oktatási folyamat, amelynek során a kondicionális és koordinációs képességek fejlesztésével, a sportág tech-

nikai, taktikai és elméleti ismereteinek bővítésével, növelik a sportteljesítményt²¹. Rétsági és mtsai²² is hasonlóan definiálják, az edzés a teljesítményfokozás tudományosan alátámasztott eljárása, miközben fejlesztjük a sportoló sportági felkészültségét, hogy az általa választott sportágban egyre jobb sporteredményt érjen el. A versenyzés Harsányi²³ szerint olyan sporttevékenység, amelyben a sportolók és csapatok azonos feltételek mellett, meghatározott sportszabályok szerint méretnek, amelyre edzéssel készülnek fel a többi résztvevő legyőzésére. E két tevékenység teljesen eltérő állapotot jelent az edzőnek és a sportolónak egyaránt. A sportág mozgásfejlődési jellemzői, az edzésidő és annak beosztása, valamint a versenyállapot gyakran idézett kulcstényezők a sportolók teljesítményének és alkalmazkodásának vizsgálatában²⁴. McGuigan²⁵ munkája alapján kijelenthető, hogy a versenyállapot folyamatos monitorozása és adaptív szabályozása alapvető fontosságú, mivel közvetlen hatással van a sportoló fizikai és pszichológiai működésére, és ezek változásai visszahatnak a mozgástechnikára is. A sportolók edzésének és versenyállapotának fenntartása összetett és sokrétű folyamat. Magában foglalja a fizikai, pszichológiai és technikai elemek kombinációját, valamint a váratlan akadályok leküzdésének és a verseny közbeni önkontrollnak a képességét²⁶. Kulcsfontosságú a hosszú távú felkészülés és a közvetlen verseny előtti edzés, ez utóbbi különösen fontos a magas szintű versenyeken²⁷. A mentális készségek edzése elengedhetetlen a csúcsteljesítmény elérése érdekében, a mentális edzés periodizálására pedig központi megközelítésként kezelendő²⁸. Minden sportoló – tudás szinttől függetlenül – a lehető legjobb teljesítményre törekszik, ugyanakkor a gyakorlatból tudjuk, hogy az edzés teljesítményt nem minden sportoló képes megismételni verseny helyzetben, ugyanakkor az elért versenyeredmény

21 Pucsok J. M. (2009): Edzésmélet-Sportismeretek III. Kézirat, Budapest

22 Rétsági és mtsai (2011) 2. old.

23 Harsányi L. (2000): Edzéstudomány I. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.

24 Shchepotina, N., Kostiukevych, V., Asauliuk, I., Stasiuk, V., Vozniuk, T., Dmytrenko, S., & Adamchuk, V. (2021). Management of training process of team sports athletes during the competition period on the basis of programming (football-based). *Physical Education Theory and Methodology*, 21(2), 142–151.

25 McGuigan, M. (2017). Monitoring training and performance in athletes. *Human Kinetics*.

26 Kyrychenko, T. (2020). Features of psychological training of athletes for competitive activity in strength sports. *Scientific Journal of National Pedagogical Dragomanov University Series 15 Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports)*.

27 Tereshchenko, V.I., Koropov, B.M., & Nikolenko, P.V. (2021). General questions of building the stage of pre-competition training.

28 Hammermeister, J.J., & VonGuenther, S. (2005). Sport psychology: Training the mind for competition. *Current Sports Medicine Reports*, 4, 160-164.

nevelési és motivációs értéké válik akkor, ha saját és mások teljesítményeivel összehasonlítjuk²⁹. Az edzés és versenyhelyzet főbb különbségei a következők³⁰:

1. ábra: Az edzés – és versenyzés különbségei (Vass 2005)

Edzés	Versenyzés
„Hazai” környezet, megszokott	Változó környezet, a megszokottól eltérő
Korlátlan hibajavítási lehetőség	Kevés, vagy nincs lehetőség az ismétlésre
Tétnélküli, laza hangulat	Feszült, merev hangulat
Edzői segítségadás folyamatos jelenléte	Önálló tevékenység, kevés edzői instrukció
Parciális, részfeladatok végrehajtása	Globális, komplex gyakorlatok végrehajtása
Kooperatív munka	Önálló versenyterv végrehajtása
Normál stressz szint	Túl magas vagy túl alacsony stressz szint

Forrás: Vass M. (2005): A sportpedagógia és sportpszichológia alapkérdései (társszerzőkkel), Bessenyei György Könyvkiadó

Az edzés és a verseny pedagógiai különbségeinek gyakorlati jelentősége kiemelkedő. Edzés helyzetben például a labdarúgásban a kiszámított és szituációs feladatok lehetőséget biztosítanak a hibázásra és javításra, míg úszásban a videóelemzés segíti az önreflexiót. Verseny helyzetben ezzel szemben a hibázási lehetőség minimális, ezért az önkontroll és a stresszkezelés kerül előtérbe. Az edző pedagógiai feladata a sportoló érzelmi stabilitásának támogatása (pl. relaxációs technikák, öninstrukció). Mindez megerősíti, hogy a változatos és szituációs tanulási környezet fejleszti a sportolók adaptív döntéshozatali képességét.

3.2. Pedagógiai megközelítés

A versenyek okozta stressz, különösen a verseny előtti rajtállapot, jelentős hatást gyakorolhat a sportoló kognitív képességeire sőt, egyes esetekben szomatikus tüneteket is kiválthat. Az ebből fakadó kihívásoknak való megfeleléshez és a negatív hatások minimalizálásához kulcsfontosságú a megfelelő felkészítés. Az edző felelősége ebben a folyamatban kiemelkedő, mivel a gyermek izgalmi állapota miatt nehe-

²⁹ Nádori L. (1967): A teljesítmény, mint pedagógiai módszer. A testnevelés tanítása, 5. 80–84

³⁰ Vass M. (2005): A sportpedagógia és sportpszichológia alapkérdései (társszerzőkkel), Bessenyei György Könyvkiadó

zen képes felismerni a helyes mozgásmintázatot. Az edző szakértelme és tapasztalata alapvető fontosságú ahhoz, hogy a gyerekek ne csak fizikailag, hanem mentálisan is felkészüljenek a versenyzésre. Az utánpótlás korú sportolóknak a versenyzés révén lehetőségük nyílik a saját készségeik és képességeik fokozatos fejlesztésére. Az edzés és a versenyzés pedagógiai megközelítésben való vizsgálata során alapvető fontosságúvá válik annak megértése, hogy a sportoló döntéshozatali folyamatai miként alakulnak a különböző terhelési, környezeti és pszichológiai kontextusokban. Az edzés célja nemcsak a fizikai és technikai készségek fejlesztése, hanem a döntéshozatali mechanizmusok finomítása is, hogy a sportoló képes legyen a versenyhelyzetek sokszínű és gyakran kiszámíthatatlan kihívásaihoz alkalmazkodni.

A döntéshozatal minőségének egyik alapvető tényezője az információfeldolgozási stílus és annak helyzeti illeszkedése. Ayal és mtsai³¹ kutatása rávilágít arra, hogy a döntéshozók gondolkodási stílusa – intuitív vagy analitikus – nem statikus, hanem a szituációhoz igazítható, és a feladat természetéhez való illeszkedése jelentős mértékben javíthatja a döntések helyességét. Az edzés pedagógiai feladata ebből fakadóan nem csupán az adott sportági technika begyakoroltatása, hanem annak megtanítása is, hogy a sportoló felismerje, mikor célszerű gyors megérzéseire, mikor pedig tudatos elemzésre támaszkodni. A versenyhelyzetek komplexitása különösen élesen jelenik meg csapatsportokban, ahol a döntéseket gyorsan, gyakran töredék-másodpercek alatt kell meghozni. Ashford és mtsai³² vizsgálata bemutatja, hogy a sportolók kognitív mechanizmusai jelentősen különböznek attól függően, hogy mennyi idő áll rendelkezésükre a döntéshozatal során. Bőséges idő esetén előtérbe kerülhetnek a tanult szabályok és mentális reprezentációk, míg időnyomás alatt az ösztönös, gyors helyzetfelismerés válik dominánssá. Ennek pedagógiai következménye, hogy az edzések során mindkét kognitív rendszer fejlesztésére szükség van: egyrészt a tudatos taktikai képzésre, másrészt a gyors helyzetfelismerés begyakoroltására. A versenyhelyzetek egyik legnagyobb kihívása a stressz, amely jelentősen befolyásolja a döntéshozatali képességet is. A verseny alatti optimális döntéshozatal egyik kulcsa a megfelelő stresszreziliencia kialakítása. A mentális tréning, a szimulációs gyakorlatok és a kognitív rugalmasság fejlesztése mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a sportoló nyomás alatt is képes legyen jó döntéseket hozni. A pedagógia tehát nem hagyhatja figyelmen kívül a mentális felkészítés fontosságát sem, amely a versenyhelyzetekre való felkészítés szerves részét kell képezze³³.

³¹ Ayal, S., Rusou, Z., Zakay, D., & Hochman, G. (2015). Determinants of judgment and decision making quality: The interplay between information processing style and situational factors. *Frontiers in Psychology*, 6, 1088.

³² Ashford, M., Abraham, A., & Poolton, J. (2021). What cognitive mechanism, when, where, and why? Exploring the decision making of university and professional rugby union players during competitive matches. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 609127.

³³ Stepanyan, L., & Lalayan, G. (2024). Stress resilience and decision-making under pressure: Enhancing athletic performance in competitive sports. *Georgian Medical News*, (352–353), 32–37.

A felkészítés hatékonysága szoros összefüggésben áll a gyakorlás struktúrájával is. Czyż³⁴ elemzése szerint a változatos gyakorlás – amely során a sportoló különböző helyzetekben és feltételek között gyakorolhat – hosszú távon hatékonyabb információfeldolgozást és gyorsabb helyzetfelismerést eredményez, mint az ismétlődő, standard gyakorlási formák. Az edzéstervezés során ezért célszerű az edzőknek olyan szituációs gyakorlatokat alkalmazniuk, amelyek különböző helyzetek gyors felismerésére és megfelelő válaszreakciók begyakorlására készítetik a sportolókat, ezzel fejlesztve azok alkalmazkodóképességét és döntéshozatali gyorsaságát. A döntéshozatal oktatásának pedagógiai kérdéseire részletes választ ad Godbout és mtsai³⁵ munkája. Ők hangsúlyozzák, hogy a sportági döntéshozatal hatékony fejlesztése érdekében a tanulóknak nem elegendő pusztán tapasztalati úton tanulniuk, hanem szükséges a döntési helyzetek tudatos elemzése, megbeszélése és a közös mentális modellek kialakítása. A pedagógiai gyakorlatban ennek megfelelően nagy szerepet kap a reflektív tanulás, a kritikus incidensek megbeszélése és a közös stratégiaalkotás, amely során a sportolók a saját és társaik tapasztalataiból tanulnak. Végül Fabac³⁶ elméleti kerete rávilágít arra, hogy a sportolók és edzők döntéshozatali folyamatait nem lehet elszigetelten kezelni, hiszen azok dinamikus, komplex rendszerekbe ágyazódnak. A pedagógiai folyamatok során tehát törekedni kell arra, hogy a sportolókat ne csak statikus helyzetek megoldására készítsük fel, hanem olyan adaptív készségekkel ruházzuk fel őket, amelyek lehetővé teszik a váratlan helyzetek gyors és hatékony kezelését a verseny során.

A megmérettetések pedagógiai sajátosságainak vizsgálatakor nem hagyható figyelmen kívül az érzelemszabályozás szerepe sem, hiszen a sportolói teljesítmény nemcsak a fizikai és technikai képességek, hanem a pszichés állapot függvénye is. A versenyhelyzetre jellemző erős érzelmi aktiváció – beleértve a szorongást, izgalmat, félelmet, motivációt – közvetlen hatással van a sportolók kognitív működésére, döntéshozatalára és mozgáskivitelezésére³⁷. Az érzelemszabályozás pedagógiai szempontból nemcsak mentális felkészülési eszköz, hanem tanítható és fejleszthető kompetencia, amely kulcsfontosságú a versenyhelyzetek optimális kezeléséhez. Jones³⁸ elméleti modellje szerint a sportolók érzelmei nem önmagukban, hanem az általuk hordozott jelentés az ún. „érzelmi interpretáció” révén

³⁴ Czyż, S. H. (2021). Variability of practice, information processing, and decision making—How much do we know? *Frontiers in Psychology*, 12, Article 639131.

³⁵ Godbout, P., & Gréhaigne, J.-F. (2022). Making sense of decision making in invasion team sports: A teaching/learning perspective in physical education. *Athens Journal of Sports*, 9(2), 59–78.

³⁶ Fabac, R. (2010). Complexity in organizations and environment – adaptive changes and adaptive decision-making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 8(1), 34–48.

³⁷ Jones, M. V. (2003). Controlling emotions in sport. *The Sport Psychologist*, 17(4), 471–486

³⁸ Jones (2003) 8. old.

befolyásolják a teljesítményt. Nem önmagában a szorongás jelenléte probléma, hanem annak megélése: amennyiben a sportoló a szorongást kihívásként, teljesítményt fokozó tényezőként értelmezi, az támogathatja az eredményességet; ha viszont fenyegetésként éli meg, akkor gátló hatás léphet fel. Az érzelmszabályozás pedagógiai feladata ezért részben az érzelmek újra értelmezésének tanítása: a sportolókat meg kell tanítani arra, hogy pozitívabb jelentéstartalmat tulajdonítsanak a versenyhelyzeti érzelmeiknek. A sportolók rajtállapotú érzelmi felkészítése során kiemelt jelentősége van a megfelelő pszichológiai stratégiák alkalmazásának. Az érzelmszabályozás tanításában a kognitív-viselkedésterápiás elemek (például a negatív automatikus gondolatok átstrukturálása), a relaxációs technikák, a légzéskontroll, valamint a figyelemirányítás fejlesztése mind fontos pedagógiai eszközök³⁹. A verseny előtti mentális tréning során az edző célja, hogy a sportoló képes legyen saját érzelmi állapotát felismerni, elfogadni, majd adott esetben befolyásolni annak teljesítményre gyakorolt hatását.

A legújabb kutatások szerint⁴⁰ az érzelmszabályozás nem egységes folyamat, hanem több komponens együttese, amely során a sportolók nem csupán csökkenteni próbálják az intenzív érzelmi választ, hanem annak irányát és funkcióját is képesek módosítani. Uphill és mtsai⁴¹ bevezették az ún. 'emocionális önszabályozás profil' fogalmát, mely szerint a sikeres sportolók nem feltétlenül kevesebb érzelmet élnek át, hanem hatékonyabban szabályozzák azok hatását a teljesítményre. E megközelítés alapján az érzelmszabályozás pedagógiájának nem a „negatív” érzelmek kiiktatására kell törekednie, hanem annak megtanítására, hogyan hasznosíthatók a verseny előtti izgalom, izgatottság vagy akár enyhe szorongás is a teljesítmény fokozására. Robazza és mtsai⁴² kutatásai szintén megerősítik, hogy a sportolók teljesítménye nem a szorongás abszolút szintjétől függ, hanem attól, miként értékelik saját arousal-állapotukat. A pedagógiai gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az edzések során fontos olyan szituációkat is teremteni, amelyekben a sportoló versenyszerű körülmények között gyakorolhatja az érzelmszabályozást, így kialakítva a megfelelő arousal-szinthez kapcsolódó optimális teljesítménytartományát. Tamminen és mtsai⁴³ tovább bővítik ezt a keretet, amikor hangsúlyozzák az érze-

³⁹ Jones (2003) 8. old.

⁴⁰ Uphill, M., McCarthy, P., & Jones, M. (2009). Getting a grip on emotion regulation in sport: Conceptual foundations and practical applications. In *Advances in Applied Sport Psychology* (pp. 162–194). Routledge. Robazza, C., Pellizzari, M., & Hanin, Y. L. (2015). Emotion self-regulation and athletic performance: An application of the IZOF model. *Psychology of Sport and Exercise*, 16(1), 37–47.

⁴¹ Uphill és mtsai. (2009) 8. old.

⁴² Robazza és mtsai. (2015) 8. old.

⁴³ Tamminen, K. A., Kim, J., Danyluck, C., McEwen, C. E., Wagstaff, C. R. D., & Wolf, S. A. (2021). The effect of self- and interpersonal emotion regulation on athletes' anxiety and goal achievement in competition. *Psychology of Sport and Exercise*, 57, 102034.

lemszabályozási kompetencia kontextusfüggő természetét. Eszerint a különböző sportági, versenyhelyzeti és egyéni jellemzők eltérő érzelemszabályozási stratégiákat igényelhetnek. Ez tovább erősíti a pedagógia adaptív megközelítésének fontosságát: az edzőknek és szakembereknek személyre szabott, a sportoló életkorához, tapasztalatához és pszichológiai profiljához illeszkedő érzelemszabályozási tréninget kell kialakítaniuk.

Összességében az edzés és versenyzés pedagógiája szoros kapcsolatban áll a döntéshozatali készségek tudatos fejlesztésével, a kognitív rugalmasság növelésével, a stressztűrő képesség erősítésével, valamint a reflektív és variábilis tanulási környezet kialakításával. Kiemelt szerepet kap ebben az érzelemszabályozás fejlesztése is, amely legalább olyan jelentős tényező, mint a technikai és taktikai felkészítés. Az érzelemszabályozási stratégiák elsajátítása révén a sportolók képessé válnak a versenyhelyzetekből adódó érzelmi ingereket teljesítményt támogató formába alakítani. A pedagógia feladata tehát komplex: egyrészt olyan edzőkörnyezetet kell biztosítani, amely modellezi a versenyhelyzetek érzelmi és kognitív kihívásait, másrészt olyan pszichológiai és döntéshozatali eszköztárat szükséges nyújtania, amely révén a sportolók önállóan és adaptívan képesek érzelmeik szabályozására és optimális teljesítményük kiaknázására a legkülönbözőbb versenykörülmények között.

3.3. A rajtállapot és versenyszorongás sportpedagógiai értelmezése

Mindezek alapján a versenyhelyzetek sajátos pszichológiai megterheléseinek részletesebb megértéséhez nélkülözhetetlen a rajtállapotot, a szorongásformákat és a verseny-specifikus alkalmazkodási mintázatokat leíró elméleti modellek ismertetése is. Ezek a modellek nemcsak a versenyteljesítmény közvetlen kimenetelét befolyásolják, hanem a sportolói profilalkotás és a differenciált edzői támogatás szempontjából is alapvető jelentőségűek. Az alábbiakban ezek részletes bemutatása következik.

A verseny legfőbb problémája, hogy a pszichés terhelésre, lényegében a versenyhelyzethez való alkalmazkodásra, edzésen nem tudjuk a versenyzőt olyan hatékonyan felkészíteni, mint a fizikai teljesítményre. A versenyzés az élsport velejárója, de a két egység teljesen eltérő, más stressz szintet jelent. A versenyhelyzet esetén figyelembe kell venni a verseny időtartamát is, ami a rajt, azaz a kezdés előtt vagy egyes versenyszámok közötti várakozással telik el. Ilyenkor a központi idegrendszer éberségi szintje folyamatosan ingázik⁴⁴. Az idegrendszer számára ez egyfajta stressz ami, egyes esetekben jobban megterheli a sportolót, mint maga a fizikai teljesítmény. A stressz a szervezet nem specifikus válasza bármilyen igénybevételre⁴⁵. A versenysport jelentős stresszforrás lehet, amely hatással van a telje-

⁴⁴ Rétsági és mtsai (2011) 2. old.

⁴⁵ Selye J. (1964): *Életünk és a stressz*. Akadémia Kiadó

sítményre és a fiziológiai reakciókra⁴⁶. Ezt a stresszt olyan egyéni tényezők befolyásolják, mint a fittség, a technikai készségek minősége és az érzelmi orientáció⁴⁷. A kutatások következetesen kimutatták a versenystressz és az önbizalom közötti összetett kapcsolatot. Goette⁴⁸ megállapította, hogy a stressz az alacsony szorongással küzdő egyéneknél túlzott önbizalomhoz, a magas szorongással küzdő egyéneknél pedig önbizalomhiányhoz vezethet. Parfitt⁴⁹ és Besharat⁵⁰ is kiemelte az önbizalom fontosságát a teljesítményben. A különböző stresszorokra való reagálás nem csak élettani folyamatokat indítanak be, hanem viselkedésbeli válaszok is megjelennek. Spielberg⁵¹ a következőképpen határozza meg: „A stressz egy összetett pszichológiai folyamatra utalhat, amely három fő mozzanatból áll”. A folyamatot egy potenciálisan káros, veszélyes helyzet vagy inger (stresszor) indítja el, ha a stresszort veszélyesnek vagy fenyegetésnek értelmezzük akkor időrendben a következő folyamatokon megy keresztül:

Stressz → fenyegetésészlelés → szorongásos állapot.

Williams⁵² (2000) megállapította, hogy az önbizalom és a verseny érzékelt fontossága szignifikánsan előre jelzi a szomatikus és kognitív szorongást. Ezt Yue⁵³ is alátámasztotta, aki a szorongást negatív hangulati állapotként írta le. A szorongás a sportban jellemzőbb, mint az élet bármely más területén, ugyanakkor⁵⁴ a szorongás

⁴⁶ Mellalieu, S.D., Neil, R., Hanton, S., & Fletcher, D. (2009). Competition stress in sport performers: Stressors experienced in the competition environment. *Journal of Sports Sciences*, 27, 729 - 744. Zhong, S., Shalev, I., Koh, D., Ebstein, R.P., & Chew, S.H. (2016). Competitiveness and Stress. *Econometric Modeling: International Economics eJournal*.

⁴⁷ Neil, R. (2007). (Re)conceptualising competition stress in sport performers. *Sport & Exercise Psychology Review*

⁴⁸ Goette, L., Bendahan, S., Thoresen, J.C., Hollis, F., & Sandi, C. (2015). Stress pulls us apart: Anxiety leads to differences in competitive confidence under stress. *Psychoneuroendocrinology*, 54, 115-123.

⁴⁹ Parfitt, G., & Pates, J. (1999). The effects of cognitive and somatic anxiety and self-confidence on components of performance during competition. *Journal of sports sciences*, 17 5, 351-6.

⁵⁰ Besharat, M.A., & Pourbohlool, S. (2011). Moderating Effects of Self-Confidence and Sport Self-Efficacy on the Relationship between Competitive Anxiety and Sport Performance. *Psychology*, 02, 760-765.

⁵¹ Spielberg, C. D. (1989): Stressz and anxiety Sport. In: D. Hackfort – C. D. Spielberger (eds.): *Anxiety in Sport An International Perspective. The Series in Health Psychology and Behaviora Medicine*. Empshere Publishing Corporation.

⁵² Williams, D.M., Frank, M.L., & Lester, D. (2000). Predicting Anxiety in Competitive Sports. *Perceptual and Motor Skills*, 90, 847 - 850.

⁵³ Yue, Y. (2003). *On the Anxiety of Sportsmen Before Competition*.

⁵⁴ Tringer L. (1999): *A pszichiátriai alapjai. Egyetemi jegyzet. Semmelweis Kiadó*

nem csak negatív hatásokkal jár, hanem pozitív ösztönző mechanizmusai is lehetnek (debilizáló, facilitáló) ami egyszerre akadályozhatja és elősegítheti a teljesítményt. A verseny előtti szorongás hatását a sportteljesítményre Kumar⁵⁵ vizsgálta, aki kiemelte annak érzelmi aspektusait és buktatóit egyaránt. Különbség figyelhető meg a versenyszorongás szintjében a sportág típusa alapján, az egyéni sportágak sportolói általában nagyobb szorongást tapasztaltak, mint a csapatsportolók, ugyanis utóbbi esetben a felelősség megoszlik a csapat tagjai között, ezáltal kisebb kognitív és szomatikus szorongást éltek át⁵⁶. Nádori⁵⁷ előtérbe helyezi a verseny előtti specifikus állapotot, amit rajtállapotnak nevez. Kutatások következetesen kimutatták, hogy a sportolók a verseny előtt különböző pszichológiai állapotokat élnek át. Ezek közé tartozik a stressz, a szorongás, valamint a hangulat és az önbizalom változásai⁵⁸. A tapasztalat szintje és a sportág típusa is befolyásolhatja ezeket az állapotokat, a tapasztalt sportolók gyakran optimálisabb pszichológiai állapotot mutatnak⁵⁹. A magyar szakirodalom szerint a rajthelyzetre való reagálásnak három megjelenési formája lehet⁶⁰.

- **Rajtkészség:** enyhe izgalom jellemzi, várakozási feszültség, növekvő türelmetlenség, fokozott fókuszálás jellemez;
- **Rajtláz:** erős, túlzott izgalom, idegesség jelentkezik, hangulatingadozást és mozgászavart idéz elő, ami könnyen átcsaphat rajtapátiába;
- **Rajtapátia:** bénítóan hat a sportteljesítményre, a mozgása teljesen szétesik, általános energiahányt érzet, rossz közérzet, esetleg a versenytől való félelem jelenik meg

A verseny helyszíne, a tapasztalat és a rutin nagysága is befolyásolhatja a verseny előtti szorongást és az önbizalmat⁶¹. A rajtláz és a rajtapátia jelensége a vegetatív

⁵⁵ Kumar, A. (2017). Pre-competitive anxiety: An emotional experience and its pitfalls. *International journal of physical education, sports and health*, 4, 313-314.

⁵⁶ Niyonsenga, C., Shuhong, X., Muradov, O., Arailym, K., & Sebata, E. (2021). Competition anxiety between participants of individual, dual, and team sports: A comparative study of foreign sports students in Beijing Sport University. *International journal of physical education, sports and health*, 8, 216-222.

⁵⁷ Nádori (1967) 7. old.

⁵⁸ Podrigalo, L.V., Galashko, M., & Galashko, N.I. (2015). Study of specificities of arm wrestlers' psychological status in competition period. *Physical education of students*, 19, 44-51. Mabweazara, S.Z., Andrews, B.S., & Leach, L.L. (2014). Changes in state anxiety prior to competition. *Journal of Physical Activity and Health*, 20, 492-499.

⁵⁹ Mladenović, M. (2020). Elite Athletes' Assessment of Mental State for Competition in Individual and Team Sports

⁶⁰ Dubecz J. (2009): Általános edzéselmélet és módszertan. Önkormányzati Minisztérium Sport Szakállamtitkárság

⁶¹ Rupprecht, A. G. O., Tran, U. S., & Gröpel, P. (2021). The effectiveness of pre-performance routines in sports: a meta-analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 39-64.

idegrendszer zavaraitól – hányás, hasmenés, szédülés – a specifikus viselkedési változásokon át – sírás, nevetés, beszédesség, hiperaktivitás – az értelmi és memória-zavarokig, szinte minden viselkedési formáig előfordulnak. Ezen jelenségek megjelenése egyénenként, helyzettől, felkészülési állapottól függően változnak.

A rajtállapot és a versenyszorongás kezelése tanítható készség, amely tudatos pedagógiai munkát igényel. Az edző eszköztára magában foglalhatja a mentális tréninget (vizualizáció, pozitív önbeszéd, légzéstechnika), a szimulált versenyhelyzeteket (időnyomás, közönség jelenléte) és az érzelmek újrakeretelését (az izgalom kihívásként történő értelmezése). Ezek az eszközök hozzájárulnak ahhoz, hogy a sportoló pszichés önszabályozása fejlődjön, és teljesítménye stabilabb legyen a versenyhelyzetekben.

4. Következtetések

A csapat- és egyéni sportok összehasonlító sportpedagógiai vizsgálata világossá tette, hogy bár mindkét sportforma közös célja a teljesítmény fejlesztése és a sportolói személyiségfejlődés támogatása, az edzői szerep és pedagógiai feladatok eltérő hangsúlyokat kapnak. Az egyéni sportágakban az edző legfontosabb nevelői funkciója az autonómia, az önszabályozás és a reziliencia fejlesztése. A sportoló itt közvetlenül saját felelősségére versenyez, így az edző pedagógiai támogatásának fókuszában a mentális stabilitás, a belső motiváció és a személyre szabott visszajelzések állnak. Ezzel szemben a csapatsportokban az edző pedagógiai szerepe sokkal inkább a csoportdinamika irányítására, a kommunikáció erősítésére, a csapatkohézió fenntartására és a társas konfliktusok konstruktív kezelésére irányul. Az elemzett szakirodalmak és a bemutatott példák alapján világos, hogy az edzők számára elengedhetetlen a pedagógiai önreflexió: az, hogy tudatosítsák, nem csupán teljesítményfejlesztők, hanem nevelők is, akik értékeket, normákat és társas tanulási tapasztalatokat közvetítenek. Mindez különösen fontos utánpótláskorban, amikor a sportolói identitás, az önbizalom és a szociális készségek formálása alapvetően az edzői attitűdön és módszereken keresztül történik.

A gyakorlati implikációk szempontjából a vizsgálat több pedagógiai ajánlást is megfogalmaz:

- **Egyéni sportok** edzőinek ajánlott hangsúlyt fektetni a reflektív tanulási technikákra, az érzelemszabályozás tudatos tanítására, valamint az önálló döntéshozatali kompetencia fejlesztésére. Az edzői kommunikációban a személyre szabott, bizalomra épülő visszajelzés kiemelt szerepet kap.
- **Csapatsportok edzőinek** a pedagógiai feladat középpontjában a kooperatív tanulás, a közös problémamegoldás és a társas felelősség erősítése áll. A csapatkohézió tudatos építése és a szerepek tisztázása kulcsfontosságú a hosszú távú siker és a sportélmény szempontjából.
- **Minden sportági kontextusban** közös pedagógiai feladat az inkluzív és biztonságos tanulási környezet megteremtése, amely támogatja a nemek közötti

egyenlőséget, a hátrányos helyzetű és fogyatékosággal élő sportolók integrációját, valamint a sporthoz való egyenlő hozzáférést.

A narratív szakirodalmi áttekintés korlátja, hogy nem biztosít teljes körű lefedettséget, és nem teszi lehetővé a kvantitatív szintézist (például meta-analízist). A jövőbeli kutatásokban tervezünk olyan az empirikus vizsgálatokat (kérdőíves felmérések, interjúk, edzői megfigyelések), melyekkel ellenőrizni és újra értelmezni tudjuk az eredményeket. Külön figyelmet érdemel az utánpótlás és felnőtt sportolók összehasonlítása, valamint a magyar sportpedagógiai gyakorlatra épülő esettanulmányok kidolgozása, amelyek az edzői munka sajátos kontextusát is bemutatják.

FELHASZNÁLT IRODALOM / REFERENCES

- Ashford, M., Abraham, A., & Poolton, J. (2021):** What cognitive mechanism, when, where, and why? Exploring the decision making of university and professional rugby union players during competitive matches. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 609127.
- Ateş, E., & Tatal, V. (2024):** The Role of Mental Training on Mental Toughness of Individual and Team Athletes. *Journal of Education and Recreation Patterns*.
- Ayal, S., Rusou, Z., Zakay, D., & Hochman, G. (2015):** Determinants of judgment and decision making quality: The interplay between information processing style and situational factors. *Frontiers in Psychology*, 6, 1088.
- Báthory, Z. (1997):** Tanulók, iskolák – különbségek. OKKER;
- Besharat, M.A., & Pourbohlool, S. (2011):** Moderating Effects of Self-Confidence and Sport Self-Efficacy on the Relationship between Competitive Anxiety and Sport Performance. *Psychology*, 02, 760-765.
- Czyż, S. H. (2021):** Variability of practice, information processing, and decision making—How much do we know? *Frontiers in Psychology*, 12, Article 639131.
- Dubecz J. (2009):** Általános edzésmélet és módszertan. Önkormányzati Minisztérium Sport Szakállamtitkárság
- Erika, L., Nopiyanto, Y. E., & Defliyanto. (2023):** Comparative study of the psychological characteristics of athletes in terms of individual sports and team sports. *International Journal of Innovation and Education Research*.
- Fabac, R. (2010):** Complexity in organizations and environment – adaptive changes and adaptive decision-making. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 8(1), 34–48.
- Godbout, P., & Gréhaigne, J.-F. (2022):** Making sense of decision making in invasion team sports: A teaching/learning perspective in physical education. *Athens Journal of Sports*, 9(2), 59–78.
- Goette, L., Bendahan, S., Thoresen, J.C., Hollis, F., & Sandi, C. (2015):** Stress pulls us apart: Anxiety leads to differences in competitive confidence under stress. *Psychoneuroendocrinology*, 54, 115-123.
- Gombocz, J. (2004):** Sportpedagógia. Dialóg Campus
- Hamar, P. (2003):** Tanulás a testnevelésben és sportban. ELTE Eötvös Kiadó;
- Hammermeister, J.J., & VonGuenther, S. (2005):** Sport psychology: Training the mind for competition. *Current Sports Medicine Reports*, 4, 160-164.
- Harsányi L. (2000):** Edzéstudomány I. Dialóg Campus Kiadó, Budapest-Pécs.
- Ismail, M. (2019):** Performance strategies across team and individual sports of Negeri Sembilan athletes. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 27, 685–692.
- Jones, M. V. (2003):** Controlling emotions in sport. *The Sport Psychologist*, 17(4), 471–486
- Kumar, A. (2017):** Pre-competitive anxiety: An emotional experience and its pitfalls. *International journal of physical education, sports and health*, 4, 313-314.
- Kun, L. (1996):** A testnevelés és sport pedagógiája. Dialóg Campus;

- Kyrychenko, T. (2020):** Features of psychological training of athletes for competitive activity in strength sports. *Scientific Journal of National Pedagogical Dragomanov University Series 15 Scientific and pedagogical problems of physical culture (physical culture and sports):*
- Light, R. L., & Harvey, S. (2015):** Positive pedagogy for sport coaching. *Sport, Education and Society, 22(2), 1–17.*
- Light, R., & Harvey, S. (2021):** Positive pedagogy for coaching team and individual sports. In R. Light (Ed.), *Positive pedagogy for sport coaching: Athlete-centered coaching for individual sports* (pp. 179–194)
- Mabweazara, S.Z., Andrews, B.S., & Leach, L.L. (2014):** Changes in state anxiety prior to competition. *Journal of Physical Activity and Health, 20, 492-499.*
- McGuigan, M. (2017):** Monitoring training and performance in athletes. *Human Kinetics.*
- Mellalieu, S.D., Neil, R., Hanton, S., & Fletcher, D. (2009):** Competition stress in sport performers: Stressors experienced in the competition environment. *Journal of Sports Sciences, 27, 729 - 744.*
- Metzler, M. (2017):** Instructional models for physical education. Routledge.
- Miltenberger, M., Lukshides, O. M., Sauers, E. J., & Munford, S. N. (2022):** Differences in stress levels and coping strategies among individual and team sports in Division II collegiate athletes. *Medicine & Science in Sports & Exercise.*
- Mladenović, M. (2020):** Elite Athletes' Assessment of Mental State for Competition in Individual and Team Sports
- Mosston, M., & Ashworth, S. (2008):** Teaching physical education. Pearson.
- Nádori L. (1967):** A teljesítmény, mint pedagógiai módszer. A testnevelés tanítása, 5. 80–84
- Neil, R. (2007):** (Re)conceptualising competition stress in sport performers. *Sport & Exercise Psychology Review*
- Niyonsenga, C., Shuhong, X., Muradov, O., Arailym, K., & Sebata, E. (2021):** Competition anxiety between participants of individual, dual, and team sports: A comparative study of foreign sports students in Beijing Sport University. *International journal of physical education, sports and health, 8, 216-222.*
- Parfitt, G., & Pates, J. (1999):** The effects of cognitive and somatic anxiety and self-confidence on components of performance during competition. *Journal of sports sciences, 17 5, 351-6.*
- Pluhar, E., McCracken, C., Griffith, K. L., Christino, M. A., Sugimoto, D., & Meehan, W. P., 3rd (2019):** Team Sport Athletes May Be Less Likely To Suffer Anxiety or Depression than Individual Sport Athletes. *Journal of sports science & medicine, 18(3), 490–496.*
- Podrigalo, L.V., Galashko, M., & Galashko, N.I. (2015):** Study of specificities of arm wrestlers' psychological status in competition period. *Physical education of students, 19, 44-51.*
- Pucso J. M. (2009):** Edzéselmélet-Sportismeretek III. Kézirat, Budapest

- Radzi, W. M., & Salimee, S. Y. (2021):** Athletes' perception of their coach leadership and its relationship with satisfaction in sport. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(5), 318–327.
- Rétsági E., H. Ekler J., Nádori L., Woth P., Gáspár M., Gáldi G., Szegterné Dancs H. (2011):** Sportelméleti ismeretek. Dialóg Campus Kiadó
- Rink, J. E. (2013):** Teaching physical education for learning. McGraw-Hill;
- Robazza, C., Pellizzari, M., & Hanin, Y. L. (2015):** Emotion self-regulation and athletic performance: An application of the IZOF model. *Psychology of Sport and Exercise*, 16(1), 37–47.
- Rupprecht, A. G. O., Tran, U. S., & Gröpel, P. (2021):** The effectiveness of pre-performance routines in sports: a meta-analysis. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 17(1), 39–64.
- Sarpira, M., Khodayari, A., & Mohammadi, S. (2012):** The Relationship Between Leadership Coaching Style and Team Cohesion in Team and Individual Sports.
- Selye J. (1964):** Életünk és a stressz. Akadémia Kiadó
- Shchepotina, N., Kostiukevych, V., Asauliuk, I., Stasiuk, V., Vozniuk, T., Dmytrenko, S., & Adamchuk, V. (2021):** Management of training process of team sports athletes during the competition period on the basis of programming (football-based). *Physical Education Theory and Methodology*, 21(2), 142–151.
- Spielberger, C. D. (1989):** Stressz and anxiety Sport. In: D. Hackfort – C. D. Spielberger (eds.): *Anxiety in Sport An International Perspective*. The Series in Health Psychology and Behaviora Medicine. Empshere Publishing Corporation.
- Stepanyan, L., & Lalayan, G. (2024):** Stress resilience and decision-making under pressure: Enhancing athletic performance in competitive sports. *Georgian Medical News*, (352–353), 32–37.
- Tamminen, K. A., Kim, J., Danyluck, C., McEwen, C. E., Wagstaff, C. R. D., & Wolf, S. A. (2021):** The effect of self- and interpersonal emotion regulation on athletes' anxiety and goal achievement in competition. *Psychology of Sport and Exercise*, 57, 102034.
- Tereshchenko, V.I., Koropatov, B.M., & Nikolenko, P.V. (2021):** General questions of building the stage of pre-competition training.
- Tinning, R. (2021):** Ruminations on reflection and critical pedagogy in sport coaching. *Sports Coaching Review*, 11, 87 - 107.
- Tringer L. (1999):** A pszichiátriai alapjai. Egyetemi jegyzet. Semmelweis Kiadó
- Uphill, M., McCarthy, P., & Jones, M. (2009):** Getting a grip on emotion regulation in sport: Conceptual foundations and practical applications. In *Advances in Applied Sport Psychology* (pp. 162–194). Routledge.
- Vass M. (2005):** A sportpedagógia és sportpszichológia alapkérdései (társszerzőkkel), Bessenyei György Könyvkiadó
- Williams, D.M., Frank, M.L., & Lester, D. (2000):** Predicting Anxiety in Competitive Sports. *Perceptual and Motor Skills*, 90, 847 - 850.
- Yue, Y. (2003):** On the Anxiety of Sportsmen Before Competition.

Zeng, H. Z., & Leung, R. W. (2009): The differences in coaching behaviors between individual and team sports at college varsity level. *Asian Journal of Physical Education and Sport Science*, 15(2), 35–42.

Zhong, S., Shalev, I., Koh, D., Ebstein, R.P., & Chew, S.H. (2016): Competitiveness and Stress. *Econometric Modeling: International Economics eJournal*.

