

A kiégési szindróma vizsgálata a magyarországi értékesítők körében

Az értékesítési szakma legproblematikusabb területe a munkával járó stressz magas szintje, valamint az emiatt kialakuló kiégés. Magyarországon még nem készült felmérés az értékesítők kiégéssel kapcsolatos problémáiról, mint ahogy az egész értékesítői szakma tudományos szempontból rendkívül alulkutatott területnek számít hazánkban. Kutatásunk célja a kiégés legfontosabb előzményeinek és következményeinek vizsgálata a magyarországi értékesítők körében. A hipotézisek tesztelésére strukturális egyenlőségek modelljét (SEM) használtuk.

***Kulcsszavak:**
kiégés, értékesítők,
eladásmenedzsment, SEM,
burnout, sales management,
salespeople*

A KIÉGÉS JELENSÉGE

„Néha nagyon egyedül érzem magam az úton – főként ha pocsékul megy az üzlet, s beszélni sincs kivel. Olyankor úgy érzem, hogy soha többé nem sikerül eladnom semmit, rólad se tudok gondoskodni, a fiamról se...”
(Willy Loman)

Arthur Miller 1949-ben, *Az ügynök halála* c. művében már akkor az értékesítő kiégéséről ír, amikor még definíciószerűen nem is létezett ez a kifejezés. A „kiégés” fogalmát 1974-ben vetette papírra Herbert Freudenberger, miután egy amerikai klinikán pszichoanalitikusként dolgozott az 1960-as években. Ezzel azt a jelenséget kívánta leírni, amelyet cinizmus, negativizmus, rugalmatlanság, boldogtalanság, valamint unalom jellemez: „A szindróma krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek.” (idézi Ónody 2001).

Az értékesítési szakma legproblematikusabb területe a munkával járó stressz magas szintje (Shepherd et al. 2011). Míg egy bizonyos mértékű stressz növelheti a teljesítményt, addig a túlzott és állandóan jelen lévő stressz negatív fizikai és pszichológiai következményekkel járhat (Maslach 1982). A fizikai és a mentális kimerültség állapotába akkor kerül az alkalmazott, ha munkahelyén tartósan stressznek van kitéve (Alarcon et al., 2009). A jelenlegi, turbulensen változó környezetben (Kotler és Caslione 2011), ahol az egyik oldalon a vevők igényei állandóan nőnek és átalakulnak, a másik oldalon pedig egyre korlátozottabb erőforrások állnak rendelkezésre, nem kérdés, hogy a kiégés komoly problémát jelent az értékesítők-nél. Cordes és Dougherty (1993) szerint az olyan szakmák, amelyek áthidaló (boundary spanning) szerepet látnak el (pl. értékesítők, kiszolgáló személyzet), lényegesen gyakrabban észlelik azt a jelenséget, hogy a vállalat nem tudja,

vagy nem fogja a vevő igényeit kielégíteni. Singh et al. (1994) úgy találta, hogy az értékesítés rendkívül stresszessé válhat akkor, ha az értékesítőknek állandóan a folyamatosan változó vevői igényekhez kell alkalmazkodniuk. Ráadásul ezeket az igényeket egyensúlyba kell hozniuk a vállalati prioritásokkal, amelyek gyakran vezethetnek konfliktusokhoz. A versenykörnyezetben gyakran átélte „senki nem nyer” (no-win) érzése stresszhez, majd kiégéshez vezet (Hollet-Haudebert et al. 2011).

A kiégés azért is problematikus, mivel egy sor szervezeti problémával jár együtt, a rendszeres távolmaradástól kezdve a lemorzsolódásig, a teljesítmény és a munkahelyi elköteleződés csökkenéséig (Cordes és Dougherty 1993). Ezért a kiégés különösen nagy érdeklődést vívott ki a kutatók körében olyan szakmáknál, amelyeknél jelentős az emberek közötti interakció, mint például egészségügy (lásd pl. Pikó 2006) az oktatás vagy az értékesítés.

Magyarországon még nem készült felmérés az értékesítők kiégéssel kapcsolatos problémáiról, mint ahogy az egész értékesítői szakma tudományos szempontból rendkívül alulkutatott területnek számít hazánkban. Ez azért is meglepő, mivel az értékesítők hozzájárulása az értékteremtéshez meghatározó.

A KUTATÁS CÉLJA ÉS ELMÉLETI KERETE

A kutatás célja a kiégés legfontosabb előzményeinek és következményeinek vizsgálata a magyarországi értékesítők körében. Maslach és Jackson (1981) definíciója szerint a kiégés olyan szindróma vagy érzelmi kimerültség és cinizmus, amely rendszert azokról alakul ki, akik emberekkel dolgoznak. A kiégési szindrómának szerintük három összetevője van, amelyek az alábbi logikai sorrendben követik egymást:

1. *Érzelmi kimerültség*: az emocionális kiszáradás vagy kifacsartság állapota, amely a másokkal való találkozás következtében jön létre (Leiter 1988). Maslach (1982) szerint ez olyan érzés,

mint elhasználnak lenni, és a kiégési szindróma legfontosabb alkotóeleme.

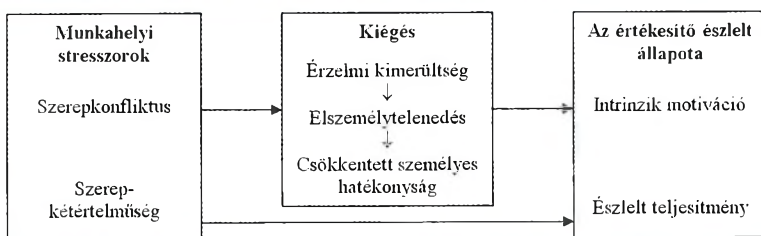
2. *Deperszonalizáció* (személytelen bánásmód): érzéketlenséget jelent azon emberek iránt, akiket ki kellene szolgálni vagy törődni kellene velük (Leiter 1988). A pozitív, gondoskodó attitűd negatívvá, nemtörődömmé változik (Caputo 1991).
3. *Csökkentett személyes hatékonyság*: a kompetencia és az elért sikerek csökkenésének érzését jelenti (Leiter 1988).

Elfogadott nézet, hogy a munkahelyi stresszorok hatnak a kiégésre, de jelenleg óriási tudományos érdeklődés keresttűzében van az a kérdés, hogy melyik dimenzióra melyik stresszor milyen mértékben hat. A kutatásban két kiemelt munkahelyi feszültségforrást, a szerepkonfliktust, valamint a szerep-kétértelműség hatását vizsgáljuk a kiégés három dimenziójára. A kiégés következményeiből két észlelt tényezőt vizsgálunk, az intrinzik motívációt, valamint az értékesítő észlelt teljesítményét (1. ábra).

KONSTRUKCIÓK ÉS HIPOTÉZISEK Munkahelyi stresszorok

A definícióból következik, hogy a kiégés a munkahelyi stressz eredménye. A kiégési szakirodalomban a szerepkonfliktust és a szerep-kétértelműséget klasszikus stresszforrásnak tartják. Low et al. (2001) összefüggést talált a kiégés és mindkét munkahelyi stresszor között, azonban nem bontotta dimenziókra a kiégést.

Szerepkonfliktus (RC): A szerepkonfliktus az alkalmazott feladataival és felelősségével kapcsolatos összeférhetetlen igényekből és elvárásokból fakad (Rizzo et al. 1970). Ilyenkor az értékesítő frusztráltnak és legyőzöttnek érzi magát, valamint azt gondolja, hogy csak körbe-körbe jár az egymással versengő igények között, és ez negatív attitűdöt eredményez mind a vevők, mind pedig a munkatársak irányába. A kiégés dimenziói közül leginkább a szerepkonfliktus és az érzelmi kimerültség



Forrás: a szerzők saját szerkesztése

közötti kapcsolatot vizsgálták, és szignifikáns összefüggést mutatott ki Babakus et al. (1999), Boles et al. (1997), Shepherd et al. (2011), valamint Verbeke (1997) is. Lee és Asforth (1996) metaanalízise pozitív kapcsolatot mutatott ki a szerepkonfliktus és a deperszonalizáció között, csakúgy, mint Hollet-Haudebert et al. (2011) és Verbeke (1997). A szerepkonfliktus és a csökkentett személyes hatékonyság közötti kapcsolatot a kutatások jellemzően nem találták szignifikánsnak (Hollet-Haudebert et al. 2011; Shepherd et al. 2011; Verbeke 1997).

H1a: A szerepkonfliktus pozitívan hat az érzelmi kimerültségre

H1b: A szerepkonfliktus pozitívan hat deperszonalizációra

H1c: A szerepkonfliktus pozitívan hat a csökkentett személyes hatékonyságra

Szerep-képtermelés (RA): A szerep-képtermelés az értékesítők által érzett bizonytalanság foka, amelyet az elvégzendő feladatokkal, valamint a felelősséggel kapcsolatosan éreznek (Rizzo et al. 1970). Ilyenkor az értékesítő nem pontosan érti, hogy mit várnak el tőle egy meghatározott szerepben. Ennek oka lehet, hogy valaki nem érti meg, miként lehet egy feladatot elvégezni, vagy mások mit várnak el tőle, esetleg hogyan értékelik a teljesítményét. Világos iránymutatások nélkül az értékesítő egyre nagyobb erőfeszítéssel végez értelmetlen munkát. Ennek oka, hogy az értékesítők teljesítménye alapvetően attól függ, hogy mennyi időt képesek a vevőknél tölteni, ami előbb nem

hatékony munka bosszúsághoz és frusztrációhoz, majd a munkával, a vevőkkel és a céggel kapcsolatos negatív attitűdhöz vezet (Rubino et al. 2009). Verbeke (1997) pozitív kapcsolatot talált a szerepképtermelés és a kiegész mindhárom dimenziója között, Shepherd et al. (2011) és Babakus et al. (1999) ugyanakkor csak az érzelmi kimerültség és szerepkimerültség között talált szignifikáns kapcsolatot, bár utóbbi kizárólag ezt a dimenzióját vizsgálta a kiegésznek.

H2a: A szerep-képtermelés pozitívan hat az érzelmi kimerültségre

H2b: A szerep-képtermelés pozitívan hat deperszonalizációra

H2c: A szerep-képtermelés pozitívan hat a csökkentett személyes hatékonyságra

A kiegész dimenzióinak sorrendje

Az értékesítési irodalomban főként a kiegész egyik lényeges dimenziójával, az érzelmi kimerüléssel foglalkoztak (Babakus et al. 1999, Boles et al. 1997, Lewin és Sager 2008). A kutatások kisebb része (Lewin és Sager 2007, Shepherd et al. 2011) foglalkozott a kiegész mindhárom dimenziójával. A kiegészi szindróma három összetevőjének egymáshoz való viszonya tudományos vita tárgya. Golembiewski (1989) szerint a kiegész deperszonalizációval kezdődik, ami a személyes hatékonyság csökkenéséhez vezet, és ez utóbbi pedig érzelmi kimerülést hoz magával. Az általánosan elfogadott modell azonban Maslach (1982) nevéhez fűződik, aki szerint a kiegész érzelmi kimerüléssel kezdődik, amikor a mun-

kahelyi stresszforrások lemerítik a munkaerő érzelmi erőforrásait. Az érzelmi kimerültségre az adott pszichológiai megküzdési stratégia (coping), hogy az alany elszemélyteleníti kapcsolatait és pszichológiai értelemben eltávolítja őket magától. A deperszonalizáció következtében pedig csökken a személyes hatékonyság. Ezt a logikai sorrendet mutatta ki Shepherd et al. (2011) is, valamint mi is ezt fogadjuk el a hipotézisek megfogalmazásakor.

H3: Az érzelmi kimerültség pozitívan hat a deperszonalizációra

H4: A deperszonalizáció pozitívan hat a csökkentett személyes teljesítményre

Az értékesítő észlelt állapota

Az értékesítő hangulatát és jövőbeni munkáját alapvetően befolyásolja, hogy milyen állapotban észleli magát, ami mind saját belső motivációját, mind pedig teljesítményét illetően.

Intrinzik motiváció: Az intrinzik (belső) motiváció során az értékesítő úgy érzi, hogy a munkavégzés önmagában jelent örömet, a tevékenység tehát önjutalmazó (Keaveney 1992). Low et al. (2000) a belső motivációt a kiegészítő elözményének gondolja, mivel a magas belső motivációval rendelkezők eredményesebben képesek küzdeni a munkahelyi stresszorokkal szemben. Meglátásunk szerint belső motiváció lehet a kiegészítő elözménye, mind pedig következménye, ugyanis a kiegészítő negatívan befolyásolhatja az egyéb belső motivációját. Ez a kiegészítő spirális jellegéből fakad, a hatások ismétlődő módon összeadódnak és egymást erősíthetik. A magas stresszel járó munkahelyi környezet fokozza a kiegészítő mértékét, ami gyengíti az egyén belső motivációját (Tandari-Kovács 2010). Ez ahhoz vezet, hogy az egyén még kevésbé lesz képes megbirkózni a stresszel, tovább erősítve a kiegészítőt, vagyis a kiegészítő újratermeli önmagát (Schaufeli és Enzmann, 1998). Az intrinzik motivációt emiatt kutatásunkban a kiegészítő következményeként vizsgáljuk.

H5a: Az érzelmi kimerültség negatívan hat az intrinzik motivációra

H5b: A deperszonalizáció negatívan hat az intrinzik motivációra

H5c: A csökkentett személyes hatékonyság negatívan hat az intrinzik motivációra

Észlelt teljesítmény: Menedzseri szempontból nem elhanyagolható az a kérdés, hogy a kiegészítő miként hat az eladószemélyzet teljesítményre. Az értékesítők saját, teljesítménnyel kapcsolatos önértékelése Churchill et al. (1985) kutatásai szerint magas korrelációt mutatott a menedzserek teljesítményértékelésével. Low et al. (2001) negatív kapcsolatot talált a kiegészítő és az értékesítők teljesítménye között, de ezen belül nem vizsgált dimenziókat. Verbeke (1997) a csökkentett személyes hatékonyság és a teljesítmény erős kapcsolatát mutatta ki.

H6a: Az érzelmi kimerültség negatívan hat az észlelt teljesítményre

H6b: A deperszonalizáció negatívan hat az észlelt teljesítményre

H6c: A csökkentett személyes hatékonyság negatívan hat az észlelt teljesítményre

Természetesen a munkahelyi stresszorok közvetlenül is hathatnak a teljesítményre. A szerep-kétértelműség és a teljesítmény között szignifikáns negatív kapcsolatot mutatott Babakus et al. (1999), Brown és Peterson (1993), valamint Low et al. (2001). Ugyanakkor talán érdekesen hangzik, hogy a kutatások (Brown és Peterson 1993, Low et al. 2001) nem találtak közvetlen kapcsolatot a szerepkonfliktus és a teljesítmény között. Ez azzal magyarázható, hogy a szerepkonfliktus által generált feszültség teljesítménynövelő erőként is funkcionálhat egészen addig, míg nem ér el egy kritikus szintet. A szerep-kétértelműség miatt azonban az értékesítő nem érzi pontosan, hogy miként értékeli saját teljesítményét mások, ezért bizonytalan saját ítéletében is. Emiatt az alábbi hipotézis fogalmazható meg:

H7: A szerep-kétértelműség negatívan hat az észlelt teljesítményre

MÓDSZER ÉS MINTA

A mintavétel célja volt, hogy minél több iparágból találjunk olyan értékesítőket, akik egy interjú után önként hajlandók kitölteni egy kérdőívet. Az adatfelvételre 2011 őszén, valamint 2012 tavaszán került sor, és összesen 190 értékelhető kérdőívet kaptunk. A kitöltők olyan eltérő ágazatokból kerültek ki, mint a gyógyszeripar, ingatlan, pénzügy, gépkocsi, telekommunikáció, mezőgazdaság, élelmiszer, építőipar, IT, vegyipar és gépipar. A válaszadók 66%-a férfi, 34%-a nő, az életkor mediánja 36 év, az értékesítésben eltöltött évek mediánja nyolc.

MÉRŐESZKÖZÖK ÉS MÉRÉSI MODELL

A kutatásban kizárólag olyan skálákat használtunk, amelyeket már előtte használtak nemzetközi eladásmenedzsment kutatásokban. A szerepkonfliktust és a szerep-kétértelműséget Rizzo et al. (1970), a belső motivációt Anderson és Oliver (1987), a teljesítményt pedig Behrman és Perrault (1984) tesztelt skálájával mértük. A kiegészítő három dimenziójánál (érzelmi kimerültség, deperszonalizáció, csökkentett személyes teljesítmény) Maslach és Jackson (1981) módosított skáláját használtuk, ahol a kliens helyett a vevő kifejezés szerepelt.

A fogalmak megbízhatóságának és érvényességének igazolására konfirmatorikus faktorelemzést (CFA) végeztünk. Mivel egy mért változó csak egy konstrukcióhoz tar-

tozhat, ezért eltávolítottuk azokat az állításokat, amelyek más konstrukcióval is jelentős mértékben korreláltak vagy alacsony factorsúllyal rendelkeztek (a modellbe bekerült állítások statisztikai adatait lásd az 1. mellékletben).

A konvergencia érvényessége egyrészt a standardizált factorsúlyok segítségével ellenőrizhető, amelyeknek meg kell haladniuk a 0,5-ös, de jobb, ha a 0,7-es értéket (1. melléklet). A konvergencia érvényességének teljesülésére használt két mutató a CR (összetétel megbízhatóság), valamint az AVE (átlagos kivonatolt variancia), ahol az előbbinek a 0,7-es, az utóbbinak pedig a 0,5-ös értéket kell meghaladniuk (Hair és mtsai 2006). Az AVE a csökkentett személyes hatékonyság, valamint az észlelt teljesítmény konstrukcióknál marad valamivel a küszöbérték alatt, ugyanakkor a többi kritériumnak megfelel (1. táblázat).

A diszkriminancia érvényességet Fornell és Larcker (1981) tesztje alapján mértük, mely szerint az AVE mutatónak minden esetben nagyobbak kell lennie, mint a konstrukciók közti korreláció négyzete. Az 1. táblázatból látható, hogy ez a kritérium teljesül.

Összességében elegendő statisztikai bizonyítékot találtunk a hét konstrukció létezésére, valamint arra, hogy a mért változók megfelelő indikátorai a hozzájuk tartozó faktoroknak.

1. táblázat: Érvényességi mutatók és a konstrukciók közötti korrelációk (konfirmatorikus faktorelemzés)

Konstrukció	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1 Szerepkonfliktus	0,816	0,527	1,000	0,083	0,191	0,201	0,073	0,029	0,060
2 Szerep-kétértelműség	0,844	0,576	0,288**	1,000	0,037	0,045	0,161	0,260	0,206
3 Érzelmi kimerültség	0,785	0,555	0,437***	0,193*	1,000	0,436	0,102	0,015	0,135
4 Elszemélytelenedés	0,819	0,604	0,448***	0,213*	0,660	1,000	0,130	0,010	0,117
5 Csökkentett személyes hatékonyság	0,745	0,497	0,270**	0,401***	0,320**	0,361	1,000	0,190	0,213
6 Észlelt teljesítmény	0,734	0,479	-0,169	-0,510***	-0,122	-0,102	-0,436***	1,000	0,134
7 Belső motiváció	0,865	0,683	-0,244**	-0,454***	-0,368***	-0,342***	-0,461***	0,366***	1,000

CR = composite reliability; AVE = average variance extracted

Megjegyzés: A diagonális alatti értékek a konstrukciók közötti korrelációk, a diagonális feletti értékek pedig a korrelációk négyzetei.

* a korreláció szignifikáns $p < 0,05$ szinten

** a korreláció szignifikáns $p < 0,01$ szinten

*** a korreláció szignifikáns $p < 0,01$ szinten.

STRUKTURÁLIS MODELL

A strukturális modell paramétereit az AMOS 18 program segítségével becsültük, amely a kovariancia mátrixot használja fel a legnagyobb valószínűségek elve (maximum likelihood) alapján. Először a teljes modellt teszteltük (2. ábra), ahol feltételeztük, hogy a szerepkonfliktus és a szerep-kétértelműség közvetlen hatással van a kiégés mindhárom dimenziójára (H1 és H2 hipotézisek). Teszteltük Maslach elképzelését, mely szerint érzelmi kimerültség – deperszonalizáció – csökkentett személyes hatékonyság sorrendben kerül sor a kiégésre (H3 és H4). Modelleztük azt is, hogy ez a három dimenzió közvetlen hatással van a belső motivációra (H5), valamint az észlelt teljesítményre is (H6). Végül kapcsolatot feltételeztünk a szerep-kétértelműség és az észlelt teljesítmény között.

Diamantopoulos és Siguaw (2000) a leginformatívabb illeszkedési mutatónak az RMSEA értéket gondolják, ami esetünkben jónak mondható: 0,038 (CI_{90%} 0,022-0,051), de más mutatók is elfogadható szinten vannak: SRMR = 0,0611; $\chi^2 = 272,53$ (df = 214; a p = 0,004); GFI = 0,89; CFI = 0,97, PGFI = 0,69.

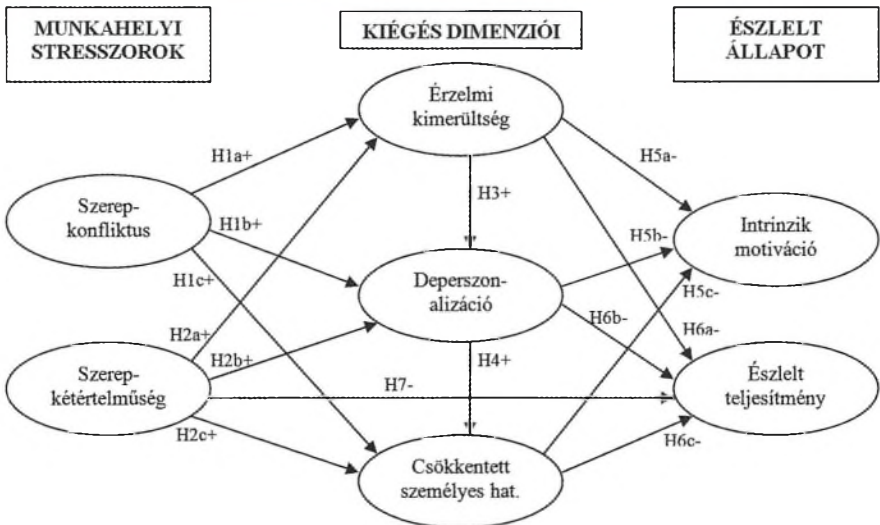
A 2. táblázat tartalmazza a teljes modell standardizált együtthatóit, valamint azok t-értékeit².

A szerepkonfliktus hatását vizsgálva a három kiegészi dimenzióra megállapítható, hogy míg az érzelmi kimerültség és a deperszonalizáció pozitív kapcsolatban van a szerepkonfliktussal (H1a és H1b hipotézisek elfogadása), addig a csökkentett személyes hatékonysággal nem szignifikáns a kapcsolat (H1c elutasítása). A szerep-kétértelműség viszont éppen arra a kiegészi dimenzióra hat, amelyre a szerepkonfliktus nem (H2c elfogadása), ugyanakkor nem hat a másik két dimenzióra (H2a és H2b elutasítása). A szerep-kétértelműség negatívan hat az észlelt teljesítményre is (H7 elfogadása).

Igazolódni látszik Maslach logikája a kiegészi dimenziók sorrendjét illetően, az érzelmi kimerültség erősen hat a deperszonalizációra ($\beta = 0,57$), míg a személytelen bánásmód a csökkentett személyes hatékonyságra (H3 és H4 elfogadása), bár ezt az eddigi kutatásokkal összhangban kisebb mértékben teszi ($\beta = 0,27$).

A kiégés dimenziói közül leginkább a csökkentett személyes hatékonyság hat negatívan az értékesítő észlelt állapotára

2. ábra: Teljes modell hipotézisekkel

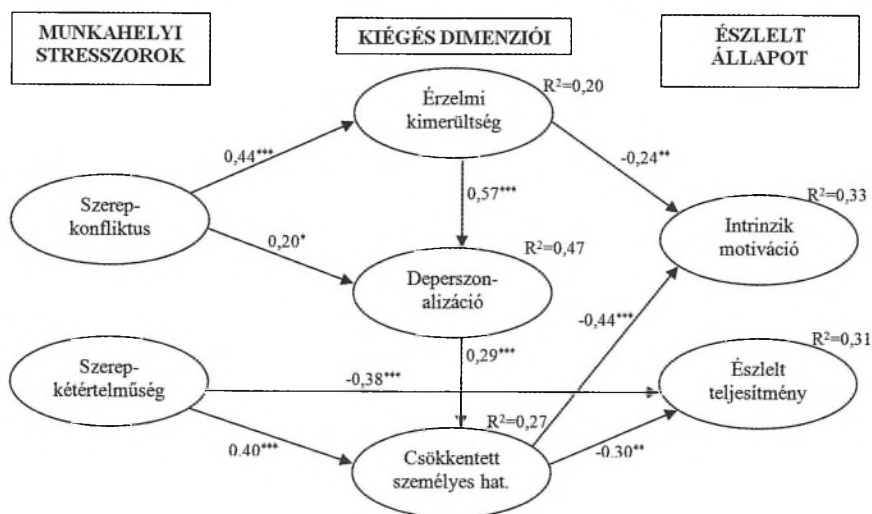


2. táblázat: A teljes és a végső modell standardizált koefficiensei

Hipotézis	Út	Teljes modell		Végleges modell	
		Standardizált együttható	t-érték	Standardizált együttható	t-érték
H1a	Szerepkonfliktus → Érzelmi kimerültség	0,41***	4,17	0,44***	4,61
H1b	Szerepkonfliktus → Deperszonalizáció	0,19*	2,18	0,20*	2,34
H1c	Szerepkonfliktus → Csökk. szem. hat.	0,05	0,48		
H2a	Szerep-kétértelműség → Érzelmi kimerültség	0,09	1,09		
H2b	Szerep-kétértelműség → Deperszonalizáció	0,04	0,54		
H2c	Szerep-kétértelműség → Csökk. szem. hat.	0,38***	3,91	0,40***	4,20
H3	Érzelmi kimerültség → Deperszonalizáció	0,57***	5,97	0,57***	6,03
H4	Deperszonalizáció → Csökk. szem. hat.	0,27**	2,68	0,29***	3,34
H5a	Érzelmi kimerültség → Intrinzik motiváció	-0,22	-1,94	-0,24**	-3,00
H5b	Deperszonalizáció → Intrinzik motiváció	-0,04	-0,35		
H5c	Csökk. szem. hat. → Intrinzik motiváció	-0,43***	-4,52	-0,44***	-4,78
H6a	Érzelmi kimerültség → Észlelt teljesítmény	-0,02	-0,20		
H6b	Deperszonalizáció → Észlelt teljesítmény	0,12	0,92		
H6c	Csökk. szem. hat. → Észlelt teljesítmény	-0,34**	-2,92	-0,30**	-2,77
H7	Szerep-kétértelműség → Észlelt teljesítmény	-0,38***	-3,52	-0,38***	-3,57

Megjegyzések: dőlt betűvel szedett hipotéziseket elutasítjuk

3. ábra: Egyszerűsített, végleges modell



(H5c és H6c elfogadása), mivel a harmadik dimenziója szignifikáns kapcsolatban van mind a belső motivációval ($\beta = -0,43$), mind pedig az észlelt teljesítménnyel ($\beta = -0,34$). Az érzelmi kimerültség negatívan hat az intrinzik motivációra (H5a elfogadása), azonban az észlelt teljesítményre gyakorolt hatása nem szignifikáns (H6a elutasítása). A deperszonalizáció ugyanakkor nincs hatás-

sal sem az észlelt teljesítményre, sem pedig a belső motivációra (H5b, H6b elutasítása).

Az elemzés eredményeként, valamint az áttekinthetőség és az egyszerűsítés (parsimony) jegyében létrehoztunk egy végleges modellt, ami az elfogadott hipotézisek alapján készült. A 2. táblázatból látszik, hogy a standardizált értékek csupán kis mértékben változtak.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatás eredményei felhívják a figyelmet a kiegész jelentőségére a magyarországi értékesítők körében, valamint arra, hogy a kiegész egyes összetevői mitől függenek, illetve milyen hatással vannak az értékesítő észlelt teljesítményére és belső (intrinzik) motivációjára. Ez kiemeli annak a jelentőségét, hogy az egyéni megküzdési (coping) stratégiák mellett meghatározó szerepe van a probléma megoldására tett menedzsment-politikáknak is.

A kiegész dimenziói a Maslach által elgondolt logika alapján működnek, még pedig oly módon, hogy az érzelmi kimerültség és a deperszonalizáció között erősebb a kapcsolat, mint a személytelen bánásmód és a csökkentett személyes teljesítmény között.

A munkahelyi stresszorok hatnak a kiegész dimenzióira, ugyanakkor ezt eltérő módon teszik. Míg ugyanis a szerepkonfliktus az érzelmi kimerültségre és a deperszonalizációra, addig a szerepkétértelműség a csökkentett személyes hatékonyságra hat pozitívan. Ez menedzsmentszempontról azért érdekes, mert míg a szerepkonfliktus részben az értékesítési szakma sajátossága, annak tipikus velejárója, addig a szerepkétértelműség alapvetően a pontatlan szerepdefinícióból fakad, ami mindenképpen mérsékelhető.

Klasszikus feszültségforrás, hogy az értékesítők egyensúlyoznia kell a vevők és a menedzserek elvárásai között (Mulki et al. 2008), amit gyakran a menedzserek piactól való túlzott távolsága még tovább fokozhat. Mivel az értékesítő általában a területen dolgozik, közel a vevőkhöz és távol főnökeiktől, ezért ha megfelelő autonómiát biztosítanak számra világos célokkal, akkor nem kell minden egyes döntését feleslegesen egyeztetnie. Az üzleti életben az ügyfél kívánságaira való gyors reagálás létfontosságú, gyakran nincs idő a menedzserek jóváhagyására. Az autonómia hiánya gátolja az értékesítők munkáját és az alkalmatlanság, valamint a tehetetlenség érzetét kelti. Az autonómia, világos iránymutatásokkal és egyértelmű szerepdefiníciókkal jobb tel-

jesítményhez és a munkával való nagyobb elégedettséghez vezet (Grandey et al. 2005).

A kiegész jeleinek korai felismerése segítheti az értékesítőt, hogy ne érezze magát érzelmileg kimerültnek, ne bánjon személytelenül kapcsolataival, valamint értékelni tudja saját sikereit. Mindez ösztönzőleg hat belső motivációjára, valamint teljesítményére.

JEGYZETEK

- 1 Hair és mtsai (2006) az alábbi kritériumokat határozta meg akkor, ha minta száma 250-nél kisebb, valamint, ha a megfigyelt (mért) változók száma 12 és 30 között van: c^2 mutatónál szignifikáns p-érték várható, CFI > 0,95; SRMR ≤ 0,08; RMSEA ≤ 0,08.
- 2 Az útelemzésben azokat a standardizált koeficienseket tekinthetjük nem szignifikánsnak, amelyek t-értéke kisebb, mint 1,645.

HIVATKOZÁSOK

- Alarcon, G., Eschleman, K. J. and Bowling, N. A. (2009), "Relationships Between Personality Variables and Burnout: A Meta-Analysis", *Work & Stress*, 23 July–September, pp.244-63
- Anderson, E. and Oliver, R. L. (1987), „Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems”, *Journal of Marketing*, 51 October, pp.76-88
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M. and Moncrief, W. C. (1999), "The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 1, pp.58-70
- Behrman, D. N. and Perreault, Jr., W. D. (1984), "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespeople", *Journal of Marketing*, 48 4, pp.9-21
- Boles, J. S., Johnston, M. W. and Hair, Jr., J. F. (1997), "Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 1, pp.17-28
- Brown, S. P. and Peterson, R. A. (1993), "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects", *Journal of Marketing Research*, XXX February, pp.63-77
- Caputo, J. S. (1991), *Stress and Burnout in Library Service*, Phoenix: Oryx Press.
- Churchill, Jr., G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. and Walker, Jr., O. C. (1985), "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, XXII May, pp.103-18

- Cordes, C. L. and Dougherty, T. W. (1993), "A Review and an Integration of Research on Job Burnout", *Academy of Management Review*, **18** October, pp.621-56
- Diamantopoulos, A. and Siguaw, J. A. (2000), *Introducing LISREL*. London: Sage.
- Fornell, C. and Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, **18** February, pp.39-50
- Freudenberger, H. J. (1974), "Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, **30** 1, pp.159-65
- Golembiewski, R. T. (1989), "A Note on Leiter's Study: Highlighting Two Models of Burnout", *Group & Organization Management*, **14** 1, pp.5-13
- Grandey, A. A., Fisk, G. M. and Steiner, D. D. (2005), "Must 'Service with a Smile' Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees", *Journal of Applied Psychology*, **90** September, pp.893-904
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Tatham, R. L. (2010), *Multivariate Data Analysis, 4/e.*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Hollet-Haudebert, S., Mulki, J. P., Fournier, C. (2011), "Neglected burnout dimensions: Effect of depersonalization and personal nonaccomplishment on organizational commitment of salespeople", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **XXXI**, 4, pp.411-28
- Keaveney, S. M. (1992), "An empirical investigation of dysfunctional organizational turnover among chain and non-chain retail store buyers", *Journal of Retailing*, **68** Summer, pp.145-72
- Kotler, P. és Caslione, J. A. (2011), *Kaotika. Menedzsment és marketing a turbulencia korában*, Budapest: Manager Könyvkiadó
- Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1996), "A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Burnout", *Journal of Applied Psychology*, **81** 2, pp.123-33
- Lewin, J. E. and Sager, J. K. (2007), "A Process Model of Burnout among Salespeople: Some New Thoughts", *Journal of Business Research*, **60** December, pp.1216-24
- Lewin, J. E. and Sager, J. K. (2008), "Salesperson Burnout: A Test of the Coping-Mediational Model of Social Support", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **28** 3, pp.233-46
- Leiter, M. (1988), "Burnout as a Function of Communication Patterns", *Group & Organization Management*, **13** 1, pp.111-28
- Low, G., Cravens, D. W., Grant, K., Moncrief, W. C. (2001), "Antecedents and consequences of salesperson burnout", *European Journal of Marketing*, **35** 5/6, pp.587-611
- Maslach, C. (1982), *Burnout: The Cost of Caring*, New York: Prentice Hall
- Maslach, C. and Jackson, S. E. (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, **2** 2, pp.99-113
- Mulki, J. P., Lassk, F. G. and Jaramillo, F. (2008), "The Effect of Self-Efficacy on Salesperson Work Overload and Pay Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **28** 3, pp.283-95
- Ónody S. (2001), „Kiegészítő tünetek (burnout szindróma) keletkezése és megoldási lehetőségei”, *Új Pedagógiai Szemle*, **51** 5, 80-5. old.
- Piko, B. (2006), "Burnout, Role Conflict, Job Satisfaction and Psychosocial Health among Hungarian Health Care Staff: A Questionnaire Survey", *International Journal of Nursing Studies*, **43** March, pp.311-8
- Rizzo, J. R., House, R. J. and Lirtzman, S. I. (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, **15** June, pp.150-63
- Rubino, C., Luksyte, A., Perry, S. J. and Volpone, S. D. (2009), "How Do Stressors Lead to Burnout? The Mediating Role of Motivation", *Journal of Occupational Health Psychology*, **14** July, pp.289-304
- Schaufeli, W. B. and Enzmann, D. (1998), *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis.
- Shepherd, D. C., Tashchian, A., Ridnour, R. E. (2011), "An investigation of the job burnout syndrome in personal selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **XXXI** 4, pp.397-409
- Singh, J., Goolsby, J. R. and Rhoads, G. K. (1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives", *Journal of Marketing Research*, **31** 4, pp.558-69
- Tandari-Kovács M. (2010), *Érzelmi megterhelődés, lelki kiegészítő az egészségügyi dolgozók körében*, Doktori értekezés. Budapest: Semmelweis Egyetem Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola
- Verbeke, W. (1997), "Individual Differences in Emotional Contagion of Salespersons: Its Effect on Performance and Burnout", *Psychology & Marketing*, **14** 6, pp.617-36

Mitev Ariel, PhD
egyetemi docens

ariel.mitev@uni-corvinus.hu

Dörnyei Krisztina, PhD
adjunktus

krisztina.dornyei@uni-corvinus.hu

Dr. habil. Dr. Bauer András, CSc.
tanszékvezető egyetemi tanár
andras.bauer@uni-corvinus.hu

BCE GTK M&MI Marketing tanszék

1. melléklet: A modell konstrukcióinak mérése és megbízhatósága

Konstrukció (Cronbach alfa)	Állítás	Standard. faktorsúly	Átlag	Szórás
Szerepkonfliktus (a = 0,813)	Szükségtelen dolgokkal foglalkozom.	0,701	2,45	1,64
	Két vagy több embertől kapok olyan kéréseket, amelyek ellentmondanak egymásnak.	0,670	2,56	1,67
	Olyan dolgokat kell csinálnjak, amit szerintem máshogy kellene elvégezni.	0,747	2,66	1,59
	Olyan feladatot kapok, amely teljesítéséhez nincs meg a kellő munkaerő.	0,782	2,19	1,49
Szerepkétértelműség (a = 0,837)	A munkámban a célok világosak és megtervezettek. (R)	0,678	1,93	1,09
	Tisztában vagyok a kötelezettségeimmel. (R)	0,793	1,64	0,97
	Pontosan tudom, mit várnak el tőlem. (R)	0,777	1,81	1,03
	Biztos vagyok abban, hogy mekkora hatáskörrel rendelkezem. (R)	0,783	1,99	1,26
Érzelmi kimerültség (a = 0,778)	Érzelmileg ki vagyok merülve a munkámtól.	0,702	2,82	1,68
	A munkanap végére kimerültnék érzem magam.	0,626	3,89	1,75
	Reggel fáradtnak érzem magam, amikor azzal kell szembesülnem, hogy egy újabb munkanap vár rám.	0,883	2,59	1,61
Depersonalizáció (a = 0,810)	Úgy érzem, néhány vevővel úgy bánik, mintha csak tárgyak lennének.	0,865	2,13	1,62
	Mióta ezt a munkát végzem, érzékletlenebbé váltam más emberek iránt.	0,785	2,07	1,56
	Aggódok amiatt, hogy ez a munka érzelmileg rideggé tesz.	0,668	1,87	1,44
Csökkentett személyes hatékonyság (a = 0,747)	Úgy gondolom, hogy munkám során pozitívan tudom mások életét befolyásolni. (R)	0,702	2,58	1,41
	A munkámtól nagyon energikus vagyok. (R)	0,716	3,09	1,57
	Rendeteg értékes dolgot elértem már munkám során. (R)	0,697	2,39	1,44
Észlelt teljesítmény (a = 0,733)	Éves értékesítési és egyéb célok elérése.	0,721	5,15	1,28
	A terület piacrészesedésének növelése.	0,697	5,28	1,23
	Az értékesítési csapatom profitjához való hozzájárulás.	0,657	5,67	1,91
Belső motiváció (a = 0,860)	Ha jól végzem a munkám, rendkívül elégedett vagyok magammal.	0,889	6,05	1,08
	Ha jól teljesítek, az hozzájárul a személyes fejlődésemhez.	0,868	6,22	1,00
	Munkám növeli önbecsülésemet.	0,711	6,03	1,15

Megjegyzés: R = fordítva kódolt tétel

Az összes tétel 7 fokozatú Likert skálán mértük, ahol az 1 = az egyáltalán nem jellemző/nagyon ritkán fordul elő, 7 = a teljes mértékben jellemző/nagyon gyakran fordul elő.

AN INVESTIGATION OF THE BURNOUT SYNDROME AMONG HUNGARIAN SALESPeOPLE

The high level of work related stress and one of its consequences – burnout, is the most problematic area of the sales profession. Sales management is under-researched in Hungary, which includes no former empirical studies on burnout. In our article we analyze the burnout antecedents and consequences, and use an SEM model to test the hypotheses.

The results emphasize the importance of burnout among Hungarian salespeople. Further we demonstrate how work tension (role conflict and role ambiguity) and other dimensions affect the burnout dimensions (e.g. emotional exhaustion, depersonalization, and a feeling of reduced personal accomplishment) affect the perceived performance and intrinsic motivation. Further, we demonstrate that firms have to go beyond individual level coping and introduce managerial action to solve the problems.

Ariel Mitev, Krisztina Dörnyei, András Bauer