

# ERŐSSÉGHASZNÁLAT MINT ERŐFORRÁS? A MUNKAHELYI ERŐSSÉGHASZNÁLAT ÉS A MUNKAHELYI JÓLLÉT KAPCSOLATÁNAK FELTÁRÓ ELEMZÉSE



MOLNÁR Adrienn  
DE Pszichológiai Intézet  
molnar.adrienn@unideb.hu

FODOR Szilvia  
ELTE PPK Pszichológiai Intézet  
fodor.szilvia@ppk.elte.hu

## ÖSSZEFOGLALÓ

*Háttér és célkitűzések:* A pozitív pszichológia térnyerésével a szervezeti vizsgálatokban is egyre nagyobb hangsúly került a hagyományos hiányalapú megközelítésen túl a munkavállalók személyes erősségeinek a felmérésére és a munkavégzés közbeni erősséghasználat hatásainak vizsgálatára. A kutatásunk célja a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív tesztelése magyar munkavállalók körében, valamint feltárni a munkahelyi erősséghasználat, az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása és a munkahelyi jóllét összefüggéseit.

*Módszer:* Kutatásunkban 18 év feletti, aktív munkaviszonnyal rendelkező személyek vettek részt (N = 334). A vizsgálat keresztmetszeti, az adatokat online, kényelmi mintavétellel gyűjtöttük. A kutatás során felmértük a résztvevők munkahelyi erősséghasználatát és az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatását, a munkahelyi jóllétet, a munkában észlelt stresszt, a kiégést, a munkával való elégedettséget, valamint a munkába való bevonódást.

*Eredmények:* Az elemzések alapján a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív megbízhatóan működik az általunk vizsgált mintán, az itemek az előzetes elvárásokkal összhangban két faktorba különülnek el. A jóllét különböző aspektusaival mint függő változókkal végzett lineárisregresszió-analízisek alapján az erősséghasználatra vonatkozó viselkedésnek a pozitív kapcsolatok változó kivételével szignifikáns pozitív hatása van a munkahelyi jóllét elemeire. Az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatásának a jólléten belül a pozitív kapcsolatok, a pozitív érzelmek és az elmélyülés változóira volt szignifikáns pozitív hatása.

*Következtetések:* Habár a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív megfelelően működött jelen kutatásban, azonban a minta nem reprezentatív, így további vizsgálatok szükségesek a mérőeszköz validálásához. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy az erősséghasználatra

vonatkozó viselkedés és az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása nagy hatással van a jóllét különböző aspektusaira, így lényeges az olyan munkakörnyezet megteremtése, ahol a munkavállalók alkalmazni tudják az erősségeiket.

*Kulcsszavak:* pozitív pszichológia, erősséghasználat, munkahelyi jóllét

## BEVEZETÉS

A pozitív pszichológia térnyerésével fókuszba került az optimális humán működés tanulmányozása és elősegítése (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), valamint az egyéni erősségek vizsgálata (Peterson & Seligman, 2004). A szervezetszociológiai kutatásokra is nagy hatást gyakorolt a pozitív pszichológia szemléletváltása: a hagyományos, hiányalapú megközelítéseken túl, melyek a munkavállalók hiányosságainak korrigálására és fejlesztésére helyezik a hangsúlyt (Swanson, 2007), egyre inkább előtérbe kerültek azok a megközelítések, melyek a munkavállalók jóllétének a fejlesztését tűzték ki célul (Guest, 2017; Van De Voorde et al., 2011). Ennek egyik módja a munkavállalók személyes erősségeinek feltárása, és az erősségek alkalmazása a munkavégzés során (Meyers et al., 2020). Az erősségek olyan egyéni tulajdonságokra, vonásokra és képességekre utalnak, amelyek alkalmazásuk esetén energizálnak, és lehetővé teszik, hogy az egyén a legjobb teljesítményt nyújtsa (Linley & Harrington, 2006; Wood et al., 2011). Az erősségek meghatározására és osztályozására több keretrendszer is létrejött, az egyik legnépszerűbb és legtöbbször alkalmazott a karaktererősségek és erények rendszere (*Values in Action*, Peterson & Seligman, 2004). Ugyanakkor az erősségek általános, osztályozástól független meghatározása lehetővé teszi az egyén számára, hogy a saját maga által fontosnak ítélt kvali-

tásokat definiálja erősségként, így a tulajdonságok szélesebb körét lehet erősségként azonosítani. (Meyers et al., 2020). A kutatók szerint az erősségek használata, függetlenül attól, hogy melyek ezek az erősségek, számos pozitív kimenetelhez vezet, például a megnövekedett munkahelyi elkötelezettséghez és teljesítményhez (van Woerkom et al., 2016; Dubreuil et al., 2014). Tudomásunk szerint hazánkban még nem született olyan kutatás, ami a szervezeti közegben történő erősséghasználatot vizsgálná, éppen ezért a kutatásunk célja a munkahelyi erősséghasználat felmérése és a munkahelyi jólléttel való összefüggéseinek feltárása. Vizsgálatunkban az erősségek általános megközelítését alkalmaztuk, nem támaszkodtunk az erősségek definiálására szolgáló egyik keretrendszerre sem.

## SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

### **Erősséghasználat fogalma**

Az erősségekkel kapcsolatos kezdeti kutatások az erősségek konceptualizálására, osztályozására és mérésére helyezték a hangsúlyt (Linley, 2008; Peterson & Seligman, 2004), az újabb kutatások azonban már különbséget tesznek az erősségek birtoklása (egyes erősségek magas vagy alacsony szintje) és az erősségek használata (az erősségek alkalmazása a különböző kontextusban) között (Dubreuil et al., 2021). Az erősségek használata két

feltételtől függ, először (mint minden tulajdonság, vonás esetében), az egyénnek bizonyos mértékben birtokolnia, rendelkeznie kell az adott erősséggel ahhoz, hogy az erősséggel kapcsolatos viselkedést tanúsíthasson (azaz alkalmazhassa) (Harzer & Ruch, 2013). Másodsor, a kontextusnak (pl. munkahely, iskola, család stb.) lehetővé kell tennie az erősségek alkalmazását, vagyis olyan szituációs körülményekre van szükség, amiben megengedett és elfogadott az erősségek megnyilvánulása (Mubashar & Harzer, 2023).

### **Erősséghasználat munkahelyi környezetben**

Az erősségek alkalmazásával kapcsolatos kutatások jelentős része szervezeti környezetben, munkavégzés kapcsán vizsgálta az erősségek használatát (Molnár & Fodor, 2022). Ha a személy alkalmazni tudja az erősségeit munkavégzés során, az számos pozitív kimenettel áll kapcsolatban, például a munkavállalók jóllétével és munkahelyi elkötelezettségével (Harzer & Ruch 2012, 2013; Botha & Mostert, 2014; Stander et al., 2014), a munkával való elégedettséggel (Harzer & Ruch, 2013), az önbecsüléssel (Wood et al., 2011), az énhatékonysággal (van Woerkom et al., 2016), valamint negatív kapcsolatot mutat a munkavégzés közben tapasztalt stresszrel (Wood et al., 2011). Muhasbar és Harzer (2023) kutatásukban banki szektorban dolgozóknál mérték fel a munkavégzés közben alkalmazott erősségek szerepét. Eredményeik alapján a munkahelyi erősséghasználat pozitívan hatott az elköteleződésre, és az erősséghasználat indirekt módon az elkötelezettségen keresztül növelte a munkateljesítményt, és csökkentette a fluktuációs szándékot. Lavy és Littman-Ovadia (2017) szintén a munka-

helyi elkötelezettség közvetítő szerepét találta az erősséghasználat és a munkavállalói produktivitás között. Höge és munkatársai (2020) is alátámasztották a munkahelyi erősséghasználat és az elköteleződés pozitív kapcsolatát. A munkahelyi erősséghasználat és a teljesítmény kapcsolatát számos további vizsgálatban igazolták (pl. Harzer & Ruch, 2014; Dubreuil et al., 2014; Kong & Ho, 2016). Egy friss kutatásban kínai egészségügyi dolgozók erősséghasználatát vizsgálták a pszichológiai tőke és a kiegészítő tükrében (Bai & Bai, 2023). Az eredmények szerint az erősséghasználatnak erős indirekt hatása volt a kiegészítésre a reményen és a reziliencián keresztül, valamint akik tudták alkalmazni az erősségeiket a munkavégzésük során, magasabb pszichológiai tőkével rendelkeztek. Ezek alapján az erősséghasználat protektív tényezőként szolgálhat a munkahelyi kiegészítés szemben.

Virga és munkatársai (2022) metaanalízisükben a szervezeti közegben zajló erősséghasználat fejlesztését célzó intervenciókat tekintették át. Eredményeik alapján az erősséghasználatot elősegítő intervenciók pozitívan hatottak a munkavállalók jóllétére, elégedettségére, valamint a teljesítményére is. A jóllét tekintetében nagyobb hatással voltak az intervenciók a munkahelyi jóllétre, mint a személyes jóllét különböző aspektusaira. A jellegzetes erősségek munkavégzés közbeni alkalmazása szorosabb összefüggésben volt az eudaimonikus jólléttel, mint a hedonikus jólléttel. Ezek alapján az erősséghasználat erősebben kapcsolódik a jóllét olyan aspektusaihoz, amelyek az önmegvalósítás, a beteljesülés és az értelemteliség élményével kapcsolatosak (Höge et al., 2020).

### Erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása

Az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása arra utal, hogy a munkavállalók milyen mértékben érzékelik, hogy munkáltatójuk támogatja őket az erősségeik munkavégzés közbeni alkalmazására (Keenan & Mostert, 2013; van Woerkom et al., 2016). Az erősséghasználatot vizsgáló kutatások újabb irányvonala, hogy az erősséghasználatra vonatkozó észlelt szervezeti támogatást is felméri, az eredmények pedig alátámasztják ezen konstruktum jelentőségét is. Az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása következtében a munkavállalók könnyebben megbirkóznak a felhalmozó munkakövetelményekkel (van Woerkom et al., 2016), valamint az észlelt támogatás szoros kapcsolatban áll az étellel való elégedettséggel és az elkötelezettséggel, valamint csökkenti a dolgozók kiégését (Meyers et al., 2019). Az erősséghasználat szervezeti támogatásának az elkötelezettségen keresztül volt pozitív indirekt hatása a munkahelyi teljesítményre, és csökkentette a munkavállalók fluktuációs szándékát (Muhsbar & Harzer, 2023). Az eredmények azt sugallják, hogy azok a munkavállalók, akik a munkakörnyezetet megfelelőnek, biztonságosnak és támogatónak érzékelik, hajlamosak pozitív attitűdöt kialakítani a munka különböző aspektusai iránt, például elkötelezettebbek a munkájuk iránt, ami pedig magasabb munkateljesítményt eredményez (Meyers et al., 2020). Egyes kutatások életkori különbségeket is találtak, miszerint a fiatalabb munkavállalók esetében nagyobb jelentősége van az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatásnak, illetve erősebb a kapcsolat a munkahelyi elkötelezettséggel, mint idősebb munkavállalók esetében (Meyers et al., 2020).

### Erősséghasználat és a követelmény-erőforrás modell

A munkahelyi követelmény-erőforrás elmélet (*Job Demands–Resources Theory*, Bakker & Demerouti, 2007, 2017) alapján a munkaköri jellemzőket két csoportba sorolhatjuk: a munkakövetelményekre és a munkahelyi erőforrásokra. A munkakövetelményeket (pl. munkamennyiség, érzelmi leterheltség) lehet a munkahelyi stressz és a kiégés egyik fő okozójaként megnevezni, az erőforrások (pl. visszajelzések, munkavégzés feletti kontroll, felettesek támogatása) pedig motivációs erővel bírnak, és elősegítik a munkahelyi teljesítményt. Az elmélet később bővült a személyes erőforrások fogalmával, ami olyan pozitív vonásokat takar, amelyek segítségével az egyén képes a környezetére hatással lenni. Ilyen személyes erőforrás lehet például a reziliencia, az énhatékonyság vagy az optimizmus. A személyes erőforrások a munkahelyi erőforrásokhoz hasonlóan csökkentik a munkakövetelmények negatív hatását a munkavállalókra (Bakker et al., 2023).

A munkakörnyezetben történő erősséghasználatot a munkahelyi követelmény-erőforrás elméletbe illesztve személyes erőforrásként lehet értelmezni (Bakker & Demerouti, 2007), ami hozzájárul a munkahelyi erőforrások növeléséhez, ezen erőforrások pedig a munkahelyi motiváció és elköteleződés fenntartásában játszanak kiemelkedő szerepet (Bakker & van Woerkom, 2018). Ahogyan a kutatások rávilágítottak, az erősségek rendszeres használata elősegíti a pozitív munkahelyi tapasztalatokat (pl. Höge et al., 2020; Muhsbar & Harzer, 2023). Az erősségek alkalmazása pozitív érzelmi állapotot (például elkötelezettséget, örömet, értelmet)

eredményez, és a rendszeres alkalmazásuk csökkentheti a munkavégzés közben átélt negatív érzelmeket (Dubreuil et al., 2021). Az erősséghasználat további pozitív hatásait vizsgálva azt látjuk, hogy az hozzájárul a különböző munkahelyi követelményekkel (pl. munkában megtapasztalt stressz) szembeni hatékony megküzdéshez, így csökkentve a leterheltség teljesítményre gyakorolt káros hatásait. Újabb kutatások alapján az erősséghasználatnak moderáló hatása van a munkahelyi erőforrások és a teljesítmény között, sőt bizonyos kontextusban az erősséghasználat akár helyettesíteni tudja a munkahelyi erőforrásokat (Tisu, 2022).

A munkahelyi erőforrások általánosságban segítik a munkavállalókat abban, hogy elérjék a munkában kitűzött céljaikat, megbirkózzanak a munkahelyi követelményekkel, valamint fejlesszék a készségeiket és kompetenciáikat (Bakker & Demerouti, 2007). Az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatását a munkahelyi követelmény-erőforrás elméletben munkahelyi erőforrásként lehet értelmezni (van Woerkom, Bakker & Nishii, 2016). Feltételezhető, hogy az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása más munkahelyi erőforrásokhoz hasonlóan hozzájárul az alapvető pszichológiai szükségletek, mint az autonómia, kompetencia és a kapcsolati szükségletek kielégítéséhez (Bakker & Demerouti 2007). Az erősségek használatának támogatása a kompetencia szükségletének a kielégítésével függ össze a leginkább (Deci & Ryan, 2008; Meyers et al., 2019), hiszen a munkavállalókat arra ösztönzi, hogy azokat a tulajdonságaikat, képességeiket alkalmazzák, amelyek természetesek számukra, és energizáló hatásuk van (Linley & Harrington, 2006).

### Az erősséghasználat mérési lehetőségei

Az erősséghasználat mérésének két megközelítése van az szakirodalomban. Az egyik konkrét erősségrendszerre építve (pl. karaktererősségek) méri fel az előre meghatározott erősségek alkalmazását. Ezt az elvet követi a Harzer és Ruch (2013) nevéhez fűződő *Applicability of Character Strengths Rating Scales (ACS-RS)* mérőeszköz. A skála mind a 24 karaktererősséghez kapcsolódóan ad egy rövid leírást, amelyekkel kapcsolatban a válaszadónak el kell döntenie, hogy az mennyire fontos, mennyire bátorítják erre, mennyire segíti őt az adott viselkedés, és milyen mértékben cselekszik eszerint. Minden karaktererősséghez négy kérdés tartozik, tehát a skála összesen 96 itemből áll. A mindennapokra és a munkavégzésre vonatkozóan is lehet alkalmazni. A másik megközelítés az erősséghasználatot általánosságban méri fel, nincs definiálva, hogy mit értenek erősségek alatt, ez a válaszadóra van bízva. A legismertebb és legszélesebb körben alkalmazott mérőeszköz a *Strengths Use Scale* (Govindji & Linley, 2007), ami 14 itemmel, kontextustól függetlenül méri fel az erősséghasználatot. A skála validálását felnőtt mintán Wood és munkatársai (2011) végezték el, az eredményeik alapján megbízhatónak találták a működését. A van Woerkom és munkatársai (2016) által fejlesztett *Strengths Use and Deficit Correction (SUDCO)* kérdőív szintén nem épít egyik erősségrendszerre sem, és kifejezetten munkahelyi környezetre vonatkozóan méri fel az erősséghasználatra vonatkozó viselkedést. Ezen túl az erősséghasználat észlelt támogatására is vonatkozik egy alszála, ami a munkavállalók percepcióját méri fel, hogy mennyire érzik támogatónak a közeget az erősségek alkal-

mazására. Emellett kiegészül kettő, a gyengeségek korrekciójára vonatkozó alskálával. A mérőeszközt német nyelven is alkalmazták, az adaptáció megfelelő pszichometriai jellemzőkkel rendelkezik (Lorenz et al., 2021). Összességében a SUDCO (van Woerkom et al., 2016) ragadja meg legkomplexebben az erősséghasználat vizsgálatát, mert beemeli az erősséghasználat észlelt támogatását, ezzel jelezve, hogy az erősségek alkalmazása egy adott kontextusban, a környezettel interakcióban zajlik.

## A VIZSGÁLAT

### Célkitűzés, hipotézisek

A kutatásunknak kettős célkitűzése volt. Tudomásunk szerint nincs magyar nyelvű mérőeszköz, ami alkalmas lenne az erősséghasználat munkahelyi környezetben történő felmérésére, így a célunk a *Strengths Use and Deficit Correction* (SUDCO, van Woerkom et al., 2016) kérdőív két alskálájának, az erősséghasználatra vonatkozó viselkedés és az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása skálának a működését hazai mintán bemérni. A két alskálára a továbbiakban a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőívként fogunk hivatkozni. Másrészt fel szeretnénk tárni a munkahelyi erősséghasználat és a jóllét kapcsolatát, és szeretnénk meghatározni a jóllét azon elemeit, amire az erősséghasználat hatással van. Úgy gondoljuk, hogy a munkahelyi erősséghasználat és a jóllét kapcsolatának a feltárása a későbbi, erősséghasználatot célzó szervezeti intervenciók alapjául szolgálhat.

A szakirodalom alapján a következő hipotéziseket fogalmaztuk meg:

H1: Feltételezzük, hogy a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív belső konzisztenciája megfelelő, valamint az alskálák ítemei két külön faktorba különülnek el (van Woerkom et al., 2016; Lorenz et al., 2021).

H2: Feltételezzük, hogy az erősséghasználat és az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása

2a: negatív kapcsolatban áll a kiégéssel és a munkában észlelt stresszel (Meyers et al., 2019; Bai & Bai, 2023);

2b: pozitív kapcsolatban áll a munkába való bevonódással és a munkával való elégedettséggel (Lavy & Littman-Ovadia, 2017; Harzer & Ruch, 2013);

2c: pozitív hatással van a munkahelyi jóllét elemeire (Höge et al., 2020).

### Résztevők és eljárás

Az adatgyűjtés online 2022. szeptembere és 2023. márciusa között zajlott. A kitöltőket közösségimédia-felületeken toboroztuk (Facebook, Messenger) kényelmi mintavétellel. A kutatásban való részvétel önkéntes és anonim volt, a résztvevők részletes tájékoztatást kaptak a kutatás céljáról. A kitöltés kb. 10–15 percet vett igénybe, amit bármikor indoklás nélkül megszakíthattak. A vizsgálat beválogatási kritériuma a betöltött 18. életév, valamint a jelenleg aktív munkavégzés volt. A vizsgálatból összesen 3 főt zártunk ki, mert még nem töltötték be a 18. életévüket. A vizsgálati személyeknek lehetőségük volt elektronikus formában felkeresni a kutatás vezetőit, ha bármilyen kérdésük adódott volna a kutatással kapcsolatban. A résztvevők közül senki sem élt ezzel a lehetőséggel. A kutatást az Egyesített Pszichológiai Kutatásért Bizottság (EPKEB) jóváhagyásával végeztük el (referenciaszám: 2022-97).

A vizsgálatban összesen 334 fő vett részt, akiknek az átlagéletkora 40,92 év volt ( $SD = 11,15$ ), ebből 73 férfi és 261 nő töltötte ki a kérdőívcsomagot. A minta nagy része felsőfokú végzettséggel rendelkezik (261 fő, 78,1%), középfokú végzettséggel 71 fő (21%), alacsony fokú végzettséggel mindössze 1 fő rendelkezik. Lakóhely szerint a többség nagyvárosban él (144 fő, 41,8%), 116 fő (33,7%) kisvárosban, 48-an (13,9%) a fővárosban élnek, legkevesebben pedig községben laknak (26 fő, 0,07%). A munkavégzésre vonatkozóan felmértük, hogy a résztvevők milyen beosztásban, milyen területen és hány éve dolgoznak az adott munkahelyen. A kitöltők túlnyomó többsége beosztottként dolgozik (243 fő, 73%), 79 fő (22,9%) dolgozik valamilyen vezetői pozícióban, 12 fő (3,4%) pedig egyéb beosztásban.

A munkahelyi tapasztalat szerint 37 fő (11%) dolgozik kevesebb mint egy éve, 69 fő (20,6%) 1–3 éve, 53 fő (16%) 3–5 éve, 63 fő (18,9%) 5–10 éve, 32 fő (9,5%) 10–15 éve, 34 fő (10%) 15–20 éve, és 56 fő (16,7%) több mint 20 éve a jelenlegi munkahelyen. Munkavégzést területét tekintve a kitöltők közül a legtöbben az oktatás/ képzés területén dolgoznak, összesen 83 fő (24%), emellett az egészségügyi területen dolgozók aránya volt még magasabb (47 fő, 13,6%), valamint az értékesítésben/kereskedelemben (23 fő, 6,9%) dolgozóké. Összességében a mintában felülreprezentáltak a nők, a felsőfokú iskolai végzettséggel rendelkezők és a beosztottként dolgozók.

### Felhasznált eszközök, módszerek

A vizsgálatunkban a következő mérőeszközöket alkalmaztuk:

*Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív* (van Woerkom et al., 2016): A munkahelyi erős-

séghasználat felmérésére a van Woerkom és munkatársai (2016) által fejlesztett *Strengths Use and Deficit Correction* (SUDCO) kérdőív két alsóalakját alkalmaztuk. A mérőeszköz fordítási munkálatait két független fordító végezte, a visszafordítást pedig egy anyanyelvi fordító. Az erősséghasználatra vonatkozó viselkedés 7 itemmel méri fel, hogy munkavállaló milyen mértékben tudja alkalmazni, kihasználni az erősségeit a munkavégzése során. (pl. „*A munkám során a legtöbbet hozom ki az erősségeimből.*”). Az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása a munkavállalók percepcióját méri fel 6 itemmel azzal kapcsolatban, hogy mennyire érzik támogatónak az adott szervezetet az erősségük munkavégzés közbeni alkalmazására (pl. „*Ez a szervezet biztosítja, hogy a munkaköri feladataim az erősségeimmel összhangban legyenek.*”). A kérdőív megbízhatósága igen magas volt német (Cronbach- $\alpha = 0,89$ – $0,95$ ) és dél-afrikai (Cronbach- $\alpha = 0,92$ – $0,96$ ) munkavállalókkal végzett vizsgálatokban (Lorenz et al., 2021; van Woerkom et al., 2016).

*Munkahelyi Jóllét Kérdőív* (Kun et al., 2017): A kérdőív Seligman PERMA modelljére (2011) építve definiálja a jóllétet. Az összesen 35 itemet tartalmazó mérőeszköz az 5 jóllételem mellett (Pozitív érzelmek, Elmélyülés, Pozitív kapcsolatokat, Értelem, jelentés és Teljesítmény, siker) 8 állítással méri fel a munka negatív aspektusait. Az itemek munkahelyi környezetre vannak megfogalmazva (pl. „*Fontos számomra, hogy a munkám értelmet adjon az életemnek.*”). A válaszadóknak egy 5 fokú Likert-skálán kellett értékelniük az adott tételleket, a nagyobb pontszámok magasabb jóllétet jelentenek. A kérdőív belső konzisztenciája megfelelő volt hazai (Kun & Gadanez, 2019) és nemzetközi vizsgálatokban is (Goh et al., 2022).

A *Mini-Oldenburg Kiegészítő Kérdőív* (Ádám et al., 2020; Demerouti et al., 2003) használtuk a kiegészítő felmérésére, aminek a fejlesztésekor kifejezetten ügyeltek arra, hogy a Maslach-kérdőívvel kapcsolatos elméleti és tartalmi kritikákat kiküszöböljék. Az állítások konkrétak, egyenletesen oszlanak el az alsókálakon belül, és a pozitív és negatív itemek aránya is kiegyenlített. A kérdőív a kiegészítő két dimenzióját méri fel 5-5 itemmel. A kimerülés a munkával kapcsolatos fáradtságot és a munkavégzés közbeni kognitív, érzelmi és fizikai terhelést méri fel (pl. „*A munkám során rám nehezedő nyomást nagyon jól bírom.*”), a kiábrándultság pedig a munkában tapasztalt érdeklődésvesztést, az elszemélytelenedést és a munkával kapcsolatos esetlegesen fellépő cinizmust vizsgálja (pl. „*Egyre gyakrabban fordul elő, hogy rosszállón beszélek a munkámról.*”). Az itemeket egy 4 fokú Likert-skálán kell értékelnie a válaszadóknak, a kérdések fele fordított. Kimerültnék akkor lehet tekinteni valakit, ha a válaszok átlaga  $\geq 2,25$ ; kiábrándultnak, ha a skála átlaga  $\geq 2,1$ ; kiégettnek pedig akkor, ha egyszerre jellemző a kimerülés és a kiábrándultság is. A mérőeszköz megbízhatósága megfelelő volt Ádám és munkatársai (2020) vizsgálatában (Cronbach- $\alpha = 0.76-0.79$ ).

A *munka-család konfliktus kérdőív* (Makra et al., 2012) csak a *munkába való bevonódás* skálát alkalmaztuk. A skála négy itemmel méri fel a munkába való involváltság mértékét (pl. „*Szerintem a munkám nagy részben meghatározza azt, hogy ki vagyok én.*”). A válaszadóknak egy négyfokú skálán kellett eldönteni, hogy az adott tételt mennyire tartják jellemzőnek magukra, a magasabb értékek nagyobb mértékű bevonódást jelölnek. A skála megbízhatósága megfelelő volt Makra és munkatársai (2012) kutatásában (Cronbach- $\alpha = 0.83$ ).

*Munkával Való Elégedettség Skála:* A munkával való elégedettség felmérésére az öttételes *Étellel Való Elégedettség Skála* (Martos et al., 2014; Diener et al., 1985) tételit fogalmaztuk át munkahelyi környezetre (pl. „*A munkám a legtöbb tekintetben közel van az ideálishoz.*”) Fényszárosi és munkatársai (2018) kutatásához hasonlóan. Az itemeket egy 7 fokú Likert-skálán kellett értékelnie a válaszadóknak, a magasabb pontszámok nagyobb elégedettséget jeleznek. A skálát nem validálták, de Fényszárosi és munkatársai (2018) és Csordás és munkatársai vizsgálatában (2022) is megfelelő volt a megbízhatósága (Cronbach- $\alpha = 0.85-0.87$ ), illetve a jelen vizsgálatban is igen magas volt a skála belső konzisztenciája (lásd *1. táblázat*).

*Rövid Észlelt Stressz Skála a Munkában:* A munkában észlelt stresszt szintén Fényszárosi és munkatársai (2018) vizsgálatára alapján a négytételes *Rövid Észlelt Stressz Skála* (Stauder & Konkoly Thege, 2006; Cohen & Williamson, 1988) instrukciójának átfogalmazásával, munkahelyi környezetre vonatkozóan mértük fel. A skála négy tétellel méri, hogy az adott stresszkeltező esemény mennyire volt jellemző az elmúlt egy hónapban (pl. „*Milyen gyakran érezte úgy, hogy a munkájában a nehézségek úgy felhalmozódtak, hogy már nem tud úrrá lenni rajtuk?*”). A tételket 4 fokú Likert-skálán kellett értékelni a kitöltőknek, a magasabb pontszámok nagyobb mértékű észlelt stresszt jeleznek. Fényszárosi és munkatársai (2018) vizsgálatában a módosított skála megbízhatósága elfogadható volt (Cronbach- $\alpha = 0.694$ ).

## ADATOK ELEMZÉSE, EREDMÉNYEK

Az adatok elemzését az JASP 0.17.2. statisztikai program segítségével készítettük el.



A változók normalitásának a vizsgálatára Kolmogorov–Szmirnov-próbát alkalmaztunk, ami alapján egyik változó sem követ normál eloszlást, így ahol szükséges volt,

nemparaméteres eljárásokat alkalmaztunk. Ezután a változók átlagát és szórását vizsgáltuk meg, a leíró statisztikai eredményeket a *1. táblázat* tartalmazza.

*1. táblázat.* Változók leíró statisztikája

	Átlag	Szórás	Min.	Max.	Cronbach- $\alpha$	McDonald $\omega$
Erősséghasználatra vonatkozó viselkedés	4,23	0,79	1	5	0,91	0,91
Erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása	3,74	1,03	1	5	0,95	0,95
Elmélyülés	3,51	0,99	1	5	0,9	0,9
Pozitív kapcsolatok	3,84	0,91	1	5	0,91	0,91
Pozitív érzelmek	3,69	0,92	1	5	0,85	0,84
Teljesítmény, siker	4,03	0,67	1,2	5	0,78	0,79
Értelem, jelentés	4,2	0,72	1,3	5	0,83	0,84
A munka negatív aspektusai	2,14	0,77	1	4,87	0,78	0,79
Bevonódás	2,4	0,82	1	4	0,87	0,88
Kiábrándultság	2,2	0,78	1	4	0,79	0,8
Kimerülés	2,4	0,8	1	4	0,79	0,81
Munkában észlelt stressz	1,2	0,81	0	4	0,79	0,8
Munkával való elégedettség	4,4	1,5	1	7	0,89	0,9

Az erősséghasználatra vonatkozó viselkedés esetében magasabb átlagértékek voltak, mint az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása esetében. A jóllét különböző elemeit vizsgálva a legmagasabb érték az értelem, jelentés skálán ( $M = 4,2$ ), a legalacsonyabb érték pedig az elmélyülés skálán ( $M = 3,51$ ) jelent meg. A kiegészítés két aspektusát vizsgálva mindkét átlagérték az Ádám és munkatársai (2020) által javasolt kiegészítésérték felett van. A munkával való elégedettségnek viszonylag magas átlagértéke volt ( $M = 4,4$ ). A minimum és maximum értékek a kitöltők által adott skálán elért legalacsonyabb és legmagasabb értékeket tartalmazza. A megbízhatóságokat tekintve a Cronbach- $\alpha$  mutatók és az ómega-együtthatók alapján az összes változónak megfelelő volt a belső konzisztenciája.

*Az első hipotézisben* a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív strukturális elemzése zajlott. A kérdőív faktorszerkezetének a meghatározására feltárási faktoranalízist végeztünk. A faktoranalízis feltételeinek az ellenőrzésére a Bartlett-teszt eredményét ( $p < 0,01$ ) és a Kaiser–Meyer–Olkin-mutatót ( $KMO = 0,93$ ) vettük alapul, ami alapján a minta alkalmas faktoranalízis elvégzésére. A feltárási faktorelemzés során párhuzamos elemzéssel határoztuk meg a faktorok számát. Az elemzéshez maximum likelihood-módszert és oblimin-rotációt használtunk, ami alapján a tények 2 faktorba rendeződtek (*2. táblázat*). A faktorok megegyeztek a két alskála, az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása (*1. faktor*) és az erősséghasználatra vonatkozó viselkedés (*2. faktor*) itemeivel. A feltárási fakto-

ranalízis által javasolt faktorstruktúrát egy megerősítő faktorelemzéssel is teszteltük ( $\chi^2 = 335,35$ ;  $p < 0,01$ ;  $df = 64$ ;  $RMSEA = 0,11$ ;  $CFI = 0,985$ ;  $TLI = 0,98$ ;  $SRMR = 0,04$ ). Habár az RMSEA-mutató inkább gyenge illeszkedésre utal, a többi mutatót (CFI,

TLI, SRMR) figyelembe véve elfogadható illeszkedésűnek találtuk a modellt. Ezek alapján az előzetes elvárásaink beigazolódtak, a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív tételei két faktorba különülnek el, ami megegyezik a mérőeszköz két alskálájával.

2. táblázat. A feltárási faktoranalízis eredménye a faktortöltésekkel együtt

Tétel	Faktor	
	1.	2.
3. Ez a szervezet biztosítja, hogy a munkaköri feladataim az erősségeimmel összhangban legyenek.	0,94	
5. Ebben a szervezetben arra összpontosítanak, amiben jó vagyok.	0,91	
1. Ebben a szervezetben lehetőséget kapok arra, hogy azt csináljam, amiben jó vagyok.	0,88	
2. Ez a szervezet lehetővé teszi számomra, hogy alkalmazzam az erősségeimet.	0,87	
7. Ez a szervezet lehetővé teszi számomra, hogy a munkámat a képességeimnek megfelelő módon végezzem.	0,82	
6. Ebben a szervezetben építenek az erősségeimre.	0,77	
4. Ez a szervezet a legtöbbet hozza ki a képességeimből.	0,74	
12. A munkám során igyekszem a lehető legnagyobb mértékben kamatoztatni a képességeimet.		0,93
13. A munkámban alkalmazom az erősségeimet.		0,85
8. A munkám során a legtöbbet hozom ki az erősségeimből.		0,68
11. Keresem a lehetőségeket, hogy a munkámat a képességeimnek megfelelő módon végezhessem.		0,65
10. A munkám során kihasználom az erősségeimet.		0,64
9. Úgy szervezem a munkámat, hogy az erősségeimnek megfelelően.		0,52
Magyarozott variancia (összesen: 70,4%)	43%	27,3%

A faktorszerkezet ellenőrzésén túl demográfiai változók mentén is vizsgáltuk a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív jellemzőit. Mivel egyik alskála sem követ normáleloszlást, ezért Mann–Whitney-féle U-próbával ellenőriztük, hogy a nemek

tekintetében van-e a különbség (3. táblázat). Az eredmények alapján nem találtunk szignifikáns nemi különbséget sem az erősséghasználatra vonatkozó viselkedés, sem az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása esetében.

3. táblázat. Nem szerinti különbségek a Munkahelyi Erősséghasználát kérdőív alskáláin

	Férfi (N = 73)		Nő (N = 261)		Próba értéke
	M	SD	M	SD	
Erősséghasználatra vonatkozó viselkedés	4,1	1	4,26	0,7	U = 9225; p = 0,68
Erősséghasználát észlelt szervezeti támogatása	3,69	1,17	3,76	0,99	U = 9572; p = 0,95

Tovább vizsgálva a demográfiaaváltozókat, az életkornak sem az erősséghasználatra vonatkozó viselkedéssel ( $r_s = 0,08$ ;  $p = 0,12$ ), sem az erősséghasználát észlelt szervezeti támogatásával ( $r_s = 0,05$ ;  $p = 0,32$ ) nem volt szignifikáns a kapcsolata a Spearman-féle rangkorreláció alapján. Munkatapasztalat szerint 3 csoportba osztottuk a résztvevőket: az első csoportba azok tartoztak, akiknek 0–5 év közötti munkatapasztalatuk van ( $N = 159$ ), a második csoportba az 5–15 évnyi munkatapasztalattal ( $N = 95$ ) rendelkező személyek kerültek, az utolsó csoportba pedig azok, akiknek 15 évnél több munkatapasztalatuk van az adott munkakörben ( $N = 80$ ). A csoportok közötti különbségeket Kruskal–Wallis-tesztel vizsgáltuk meg. Nem tapasztaltunk szignifikáns különbségeket az erősséghasználatra vonatkozó viselkedés ( $H = 4,24$ ;  $p = 0,12$ ) és az erősséghasználát észlelt szervezeti támogatása esetében sem ( $H = 1,7$ ;  $p = 0,48$ ). Páronkénti összehasonlítás tekintetében, a Dunn-féle post hoc teszt alapján az erősséghasználatra vonatkozó viselkedésben a 2. és a 3. csoport

között van szignifikáns különbség ( $p = 0,04$ ). Összességében a demográfiai változók tekintetében nem találtunk jelentős különbségeket a Munkahelyi Erősséghasználát Kérdőív egyik alskáláján sem.

A második hipotézis a és b részében a Munkahelyi Erősséghasználát Kérdőív alskáláinak a kapcsolatát vizsgáltuk meg a kiegészéssel, a munkában észlelt stresszel, a munkába való bevonódással és az elégedettséggel, amire a Spearman-féle rangkorrelációt alkalmaztuk (4. táblázat). Az eredmények alapján szignifikáns, közepes erősségű kapcsolat van mind az erősséghasználatra vonatkozó viselkedés, mind az erősséghasználát észlelt szervezeti támogatása és a mért változók között, a korrelációk az elvárásoknak megfelelő irányúak voltak. A legerősebb, pozitív kapcsolata mindkét esetben a munkával való elégedettséggel volt ( $r_s = 0,65$ – $0,76$ ;  $p < 0,001$ ). A kiegész két aspektusa közül a kiábrándultsággal erősebb negatív kapcsolat áll fent ( $r_s = -0,53$  –  $-0,52$ ;  $p < 0,001$ ), mint a kimerüléssel ( $r_s = -0,33$  –  $-0,42$ ;  $p < 0,001$ ).

4. táblázat. Korrelációs elemzések a Munkahelyi Erősséghasználát kérdőív alskáláival

	Erősséghasználatra vonatkozó viselkedés	Erősséghasználát észlelt szervezeti támogatása
Kiábrándultság	-0,53***	-0,52***
Kimerülés	-0,33***	-0,42***
Munkában észlelt stressz	-0,44***	-0,5***
Bevonódás	0,41***	0,39***
Munkával való elégedettség	0,65***	0,76***

Megjegyzés: \*\*\*  $p < 0,001$

A második hipotézis című részében a munkahelyi jóllét és az erősséghasználát, valamint az erősséghasználát észlelt szervezeti támogatásának az összefüggéseit vizsgáltuk meg. Először a kapcsolatok feltárása érdekében a Spearman-féle korrelációs elemzéseket végeztük el (5. táblázat). Az eredmények

alapján megállapítható, hogy a munkahelyi jóllét minden eleme szignifikáns, közepes, illetve erős kapcsolatban áll az erősséghasználattal és az erősséghasználát észlelt szervezeti támogatásával. A legszorosabb kapcsolat a jóllételemei közül mindkét esetben az Elmélyüléssel volt ( $r_s = 0,72-0,72$ ;  $p \leq 0,001$ ).

5. táblázat. Korrelációs elemzések a munkahelyi jóllét elemeivel

	Elmélyülés	Pozitív kapcsolatok	Pozitív érzelmek	Teljesítmény, siker	Értelem, jelentés
Erősséghasználatra vonatkozó viselkedés	0,72***	0,42***	0,55***	0,72***	0,68***
Erősséghasználát észlelt szervezeti támogatása	0,74***	0,52***	0,59***	0,6***	0,59***
Bevonódás	0,6***	0,3***	0,23***	0,38***	0,53***
Kiábrándultság	-0,68***	-0,35***	-0,55***	-0,53***	-0,6***
Kimerülés	-0,45***	-0,32***	-0,57***	-0,45***	-0,33***
Munkában észlelt stressz	-0,52***	-0,44***	-0,59***	-0,55***	-0,4***
Munkával való elégedettség	0,81***	0,58***	0,7***	0,62***	0,63***

Megjegyzés: \*\*\*  $p < 0,001$

A többszörös kapcsolatok kizárása érdekében regresszióanalízist végeztünk a munkahelyi jóllét aspektusaival, mint függő változókkal. A regresszióanalízis eredményei a 6. táblázatban láthatók. Az elemzésekbe bevontunk minden mért változót, nem csak a Munkahelyi Erősséghasználát Kérdőív két alskáláját. A regressziós modellek minden esetben jó magyarázóerővel rendelkeztek ( $R^2 = 0,35-0,8$ ). A jóllét elemei közül a változók az elmélyülésre voltak a legnagyobb hatással, a regressziós modell a variancia igen nagy százalékát (80%) magyarázta meg, a legnagyobb hatása a munkába való bevonódásnak volt ( $\beta = 0,28$ ;  $p \leq 0,001$ ), de az erősséghasználát ( $\beta = 0,25$ ;  $p \leq 0,001$ ) és az erősséghasználát észlelt szervezeti támogatásának ( $\beta = 0,27$ ;  $p \leq 0,001$ ) is

szignifikáns pozitív hatását tapasztaltuk. Az erősséghasználatra vonatkozó viselkedésnek a pozitív kapcsolatokon kívül szignifikáns pozitív hatása volt a munkahelyi jóllét elemeire, a legerősebb hatása a teljesítményre volt ( $\beta = 0,53$ ;  $p \leq 0,001$ ). Az erősséghasználát észlelt szervezeti támogatásának a pozitív kapcsolatokra volt a legerősebb hatása ( $\beta = 0,38$ ;  $p \leq 0,001$ ). A további vizsgált változók közül a munkában észlelt stressznek volt szignifikáns negatív hatása az értelem kivételével az összes jóllételemeire ( $\beta = -0,17 - -0,25$ ;  $p \leq 0,001$ ), egyedül a munkával való elégedettségnek nem volt szignifikáns hatása egyik jóllétaspektusra sem. A kiegészítő hatásait vizsgálva, a kiábrándultságnak az elmélyülésre ( $\beta = -0,21$ ;  $p \leq 0,001$ ) és az értelemre ( $\beta =$

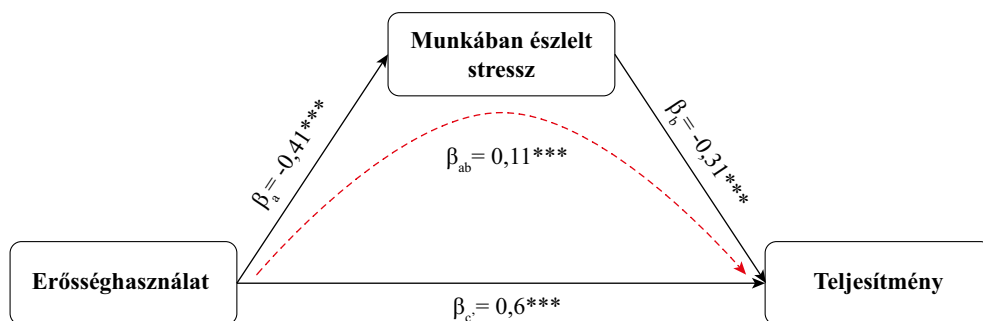
-0,23;  $p \leq 0,001$ ) volt szignifikáns negatív hatása, a kimerülésnek pedig a pozitív érzelmekre ( $\beta = -0,24$ ;  $p \leq 0,001$ ) és a teljesítményre ( $\beta = -0,14$ ;  $p \leq 0,001$ ).

6. táblázat. A munkahelyi jóllét különböző elemeivel mint függő változóval végzett regresszióelemzés eredménye

Független változók	Elmélyülés $R^2 = 0,8$		Pozitív kapcsolatok $R^2 = 0,35$		Pozitív érzelmek $R^2 = 0,57$		Teljesítmény $R^2 = 0,63$		Értelem $R^2 = 0,59$	
	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p	$\beta$	p
Erősséghasználatra vonatkozó viselkedés	0,25	< 0,001	0,02	0,77	0,2	< 0,001	0,53	< 0,001	0,41	< 0,001
Erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása	0,27	< 0,001	0,38	< 0,001	0,17	< 0,01	-0,05	0,34	0,03	0,56
Bevonódás	0,29	< 0,001	0,06	0,23	0,06	0,14	0,1	< 0,01	0,25	< 0,001
Kiábrándultság	-0,21	< 0,001	-0,03	0,67	-0,09	0,06	-0,06	0,2	-0,23	< 0,001
Kimerülés	-0,03	0,38	-0,05	0,45	-0,24	< 0,001	-0,14	< 0,01	0,01	0,78
Munkában észlelt stressz	-0,17	< 0,001	-0,21	< 0,001	-0,25	< 0,001	-0,25	< 0,001	-0,08	0,06
Munkával való elégedettség	< 0,001	0,85	0,01	0,73	0,03	0,42	0,02	0,66	0,04	0,2

A lineáris regresszióanalízisen túl mediációs elemzéseket is végeztünk a változók komplex elemzésének érdekében. Két mediációs modellt készítettünk, aminek a kérdésfelvetése az volt, hogy az erősséghasználat, illetve az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatásának van-e indirekt hatása a munkahelyi jóllét különböző aspektusai-

ra (1. ábra). A regresszióanalízisek alapján az erősséghasználatra vonatkozó viselkedésnek a teljesítményre volt a legerősebb hatása, ezért az első mediációs modellben prediktor változóként kezeltük az erősséghasználatot, kimeneti változóként a teljesítményt, mediátorként pedig a munkában észlelt stresszt.



\*\*\*  $p < 0,001$

1. ábra. Mediációs modell az erősséghasználat munkában észlelt stressz által közvetített teljesítményre gyakorolt hatásáról

Az erősséghasználat gyenge, de szignifikáns indirekt hatással ( $\beta = 0,11$ ;  $p < 0,001$ ) bírt a munkában észlelt stresszen keresztül a teljesítményre, a teljes hatás nagy része azonban a közvetlen hatásból származik

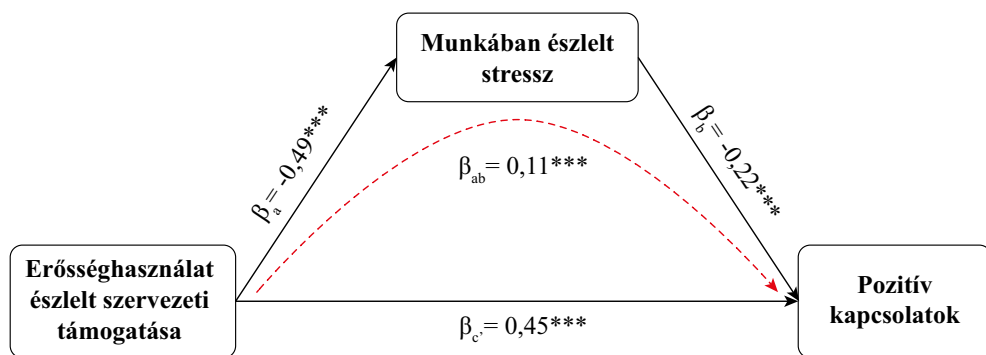
( $\beta = 0,6$ ;  $p < 0,001$ ). A mediációs modell a 60,08%-át magyarázta a teljesítmény variációjának. A modell statisztikai mutatói a 7. táblázatban láthatók.

7. táblázat. 1. Mediációs modell statisztikai értékei

X	Y	'Path	$\beta$	SE(B)	t	p	LLC	ULCI
Erősséghasználat	Teljesítmény	Path c (Total)	0,73	0,04	19,38	<0,001	0,65	0,8
Erősséghasználat	Stressz	Path a	-0,41	0,05	-8,13	<0,001	-0,51	-0,31
Stressz	Teljesítmény	Path b	-0,31	0,04	-8,1	<0,001	-0,38	-0,23
Erősséghasználat		Path c' (Direkt)	0,6	0,4	16,03	<0,001	0,53	0,68
Erősséghasználat a stresszen át	Teljesítmény	Path ab (Indirekt)	0,12	0,02	5,78	<0,001	0,08	0,17

A regresszióanalízisek alapján az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatásának a pozitív kapcsolatokra volt a legerősebb hatása, ezért a második mediációs modellben prediktor változóként az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatását, kimeneti változóként a pozitív kapcsolatokat, medi-

átorként pedig a munkában észlelt stresszt kezeltük. Az eredmények szerint az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatását és a pozitív kapcsolatok közötti kapcsolatot szignifikánsan részlegesen mediálja a munkában észlelt stressz (2. ábra), a modell a variancia 34,5%-át magyarázza.



Megjegyzés: \*\*\*  $p < 0,001$

2. ábra. Mediációs modell az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása munkában észlelt stressz által közvetített pozitív kapcsolatokra gyakorolt hatásáról

Az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása közepesen erős pozitív hatással van a munkahelyi pozitív kapcsolatokra ( $\beta =$

0,45;  $p < 0,001$ ). A teljes hatás nagyrészt a közvetlen hatásból ered, az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása gyenge,

de szignifikáns indirekt hatással ( $\beta = 0,11$ ;  $p < 0,001$ ) bírt a munkában észlelt stresszen keresztül a pozitív kapcsolatokra. A modell statisztikai mutatói a 8. táblázatban láthatók.

8. táblázat. 2. Mediációs modell statisztikai értékei

X	Y	'Path	$\beta$	SE(B)	t	p	LLC	ULCI
Erősséghasználat támogatása	Pozitív kapcsolatok	Path c (Total)	0,55	0,05	12,14	< 0,001	0,46	0,64
Erősséghasználat támogatása	Stressz	Path a	-0,49	0,05	-10,3	< 0,001	-0,59	-0,4
Stressz	Pozitív kapcsolatok	Path b	-0,22	0,05	-4,35	< 0,001	-0,33	-0,12
Erősséghasználat		Path c' (Direkt)	0,45	0,05	8,7	< 0,001	0,35	0,54
Erősséghasználat támogatása a stresszen át	Teljesítmény	Path ab (Indirekt)	0,11	0,03	4,02	< 0,001	0,06	0,16

## DISZKUSSZIÓ

Kutatásunk célja egyrészt a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív tesztelése volt hazai munkavállalók körében, mivel magyar nyelven nincs elérhető mérőeszköz, ami alkalmas ezen konstruktum felmérésére. A Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőív alszállalainak a megbízhatósága magas volt, a konvergens validitás esetében a mért változókkal elvárt irányú és erősségű kapcsolatok álltak fenn. A demográfia változók mentén, mint a nem, az életkor vagy a munkatapasztalat, nem volt szignifikáns különbség az erősséghasználat és az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása esetében sem. Az adatokra a kétfaktoros faktorszerkezet illetett, ami összhangban van a korábbi vizsgálatok eredményeivel (van Woerkom et al., 2016; van Lorenz et al., 2021). Összességében a mérőeszköz megfelelően működött, viszont a minta nagysága és homogenitása miatt csak a jelen vizsgálat esetében találjuk alkalmasnak a munkahelyi erősséghasználatra vonatkozó viselkedés és az erősség-

használat észlelt szervezeti támogatásának a felmérésére.

A kutatás másik célja a munkahelyi erősséghasználat és az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatás kapcsolatának feltárása volt a munkahelyi jóllét vonatkozásában. Az erősséghasználatnak a pozitív kapcsolatok kivételével a jóllét összes aspektusára szignifikáns pozitív hatása van, különösen nagy hatása volt a teljesítményre és az értelemre. Az erősségek alkalmazása energizáló hatású, hiteles az egyén számára, valamint megkönnyíti az új információk elsajátítását (Lineley, 2008). Az erősségek használatának ezen jellemzőit a munkahelyi közegbe áttöltetve pedig láthatjuk, hogy munkavégzés közben az erősségek alkalmazásának energizáló hatása elősegíti a munkavégzés közben átélt pozitív érzelmeket, ami hozzájárul a teljesítmény növeléséhez. Az adataink alátámasztják, hogy az erősségek használata hozzájárul ahhoz, hogy a munkájukat értelmesnek és jelentéstartónak érezzék meg a dolgozók. Ez az eredmény összhangban van Höge és munkatársai (2020) elemzéseivel, amelyek szerint az erősséghasználat szoro-

sabb kapcsolatban van a jóllét olyan aspektusaival, amik az önmegvalósítás, a beteljesülés és az értelemteliség élményével kapcsolatosak.

A jóllét elemeivel mint függő változóval végzett lineárisregresszió analízisek alapján a változók az elmélyülésre voltak a legnagyobb hatással, a variancia 80%-át magyarázták, ami igen magasnak számít. Ennek a magas varianciának egyik oka lehet, hogy a modellbe bekerült a munkába való bevonódás is, és a két konstruktum között átfedés tapasztalható. Az értelem kivételével az összes jóllételemlre szignifikánsan negatívan hatott a munkában észlelt stressz. Ez felhívja a figyelmet arra, hogy a munkahelyi jóllét vonatkozásában milyen romboló hatása van a stressznek, amely implikálja, hogy a dolgozók személyes erőforrásainak, megküzdési stratégiáinak a támogatása és fejlesztése még mindig kiemelten fontos dolog. A kiegészítő aspektusai közül a kiábrándultságnak volt szignifikáns negatív hatása az elmélyülésre és az értelemre. A munkában tapasztalt érdeklődésvesztés és elszemélytelenedés következtében a munkavállalók nehezebben találnak értelmet a munkájukban, és kevésbé tudnak elmélyülni, belemerülni az adott munkafeladatba.

A mediációs modell eredményei alapján a munkahelyi erősséghasználatnak közvetlen pozitív hatása van a teljesítményre, valamint a munkában észlelt stressz csökkentésén keresztül is kifejti pozitív hatását a teljesítményre. Ez megerősíti azt a feltevést, hogy az erősséghasználat a követelmény-erőforrás modellben (Bakker & Demerouti, 2017) személyes erőforrásként van jelen, mivel ezek az erőforrások csökkentik a munkakövetelmények negatív hatását a munkavállalókra (Bakker et al., 2023). Ha a munkavállalókat támogatják az erősségeik alkalmazásában, akkor úgy érezhetik, hogy

a saját, egyedi tulajdonságaik miatt értékelik őket, ez pedig a kompetenciaszükséglet kielégítéséhez járul hozzá (Deci & Ryan, 2008). Ez egy pozitív motivációs folyamatot indít be, elősegítve a dolgozók elmélyülését a munkában.

Az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatásának a pozitív kapcsolatokra és az elmélyülésre volt erős pozitív hatása, ami alapján megállapíthatjuk, hogy az erősségek használatának támogatása hozzájárul a munkatársakkal való pozitív kapcsolatok kialakításához. Az erősségek használata energizáló hatású, és növeli a munkavégzés közben átélt pozitív érzelmeket (Dubreuil et al., 2021), pozitív érzelmi állapotban pedig az egyénnek kiszélesedik a gondolkodás- és cselekvésmódja (Fredrickson, 2001), ami megkönnyítheti a munkatársakkal való kapcsolódást és a pozitív kapcsolatok kiépítését. A mediációs elemzés alapján az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása közvetlenül a munkában átélt stressz csökkentésén keresztül is pozitívan hatott a pozitív kapcsolatok változóira. Ezek alapján az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatása szintén beilleszthető a munkahelyi követelmény-erőforrás elméletébe (Bakker & Demerouti, 2017).

Összegezve: az adataink alátámasztják az erősséghasználat munkahelyi jóllét kialakításában betöltött lényeges szerepét, valamint felhívják a figyelmet, hogy a szervezeteknek nagyobb hangsúlyt kell fektetni az erősségalapú légkör kialakítására, és támogatni a munkavállalókat a személyes erősségeik munkavégzés közbeni alkalmazásában.



## LIMITÁCIÓK ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

A kutatás limitációi közé tartozik a minta nagysága és összetétele. A továbbiakban célszerű lenne a Munkahelyi Erősséghasználat Kérdőívet nagyobb és reprezentatív mintán tesztelni. Jelen vizsgálat általánosíthatóságát nagyban korlátozza, hogy a mintában erősen felül voltak reprezentálva a nők, valamint a felsőfokú végzettséggel rendelkezők, így a kérdőív alkalmazhatóságát csak a jelen vizsgálatra korlátozva tudjuk megfogalmazni. Mivel a különböző foglalkozások eltérő készségeket és képességeket igényelnek, érdemes lenne megvizsgálni, hogy a különböző foglalkozási csoportokban van-e különbség az erősséghasználatban, továbbá mennyire teszi lehetővé az adott munkakör a dolgozók személyes erősségeinek a kibontakoztatását.

Az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatásának pozitív hatását a munkavállalókra több kutatás is megerősítette (Muhasbar & Harzer, 2023; Meyers et al., 2020), azonban a kialakulásáról még keveset tudunk. Érdemes lenne feltárni, hogy milyen munkakörből fakadó tényezők vagy a szervezeti kultúra mely aspektusai járulnak hozzá, hogy a munkavállalók észleljék az erősségek alkalmazásának támogatását és elismerését. A személyiségvonások szerepét is célszerű lenne mélyebben vizsgálni az erősséghasználat és az észlelt támogatás esetében is. Höge és munkatársai (2020) a kontextuális tényezők, valamint a szervezeti klíma szerepét hangsúlyozza az erősséghasználat vonatkozásában, és szorgalmazza azoknak a tényezőknek a feltárását, amelyek az erősséghasználat előfeltételeiként szolgálhatnak.

Viszonylag új irány a szervezetpszichológiai kutatásokban a felettesek erősségalapú

vezetési stílusának a vizsgálata és a munkavállalókra gyakorolt hatásának felmérése (Wang et al., 2023; Molnár & Fodor, 2022). A területen végzett kutatások alapján az erősségalapú vezetés elősegíti a munkavállalók erősséghasználatát, és pozitívan hat a munkahelyi elköteleződésre és a dolgozók jóllétére (Ding & Yu, 2022a; Wang et al., 2023; Ding & Yu, 2022b), ezek alapján pedig ígéretes útnak tűnik az optimális munkakörülmények megteremtésében. Az alkalmazottak erősségeire való összpontosítás kevésbé természetes a vezetők számára, általában a teljesítményproblémák megelőzése és korrigálása kerül a fókuszba (van Woerkom, Oerlemans, & Bakker, 2016), így a további kutatások alapjául szolgálhat az erősségalapú vezetés kialakításának vizsgálata és az erősségalapú vezetés hatása a szervezeti klímára, a munkavállalók jóllétére és teljesítményére.

## GYAKORLATI IMPLIKÁCIÓK

A kutatásunk eredményei rávilágítanak arra, hogy a szervezeteknek érdemes a munkavállalók erősségeire fókuszálni, és olyan környezetet teremteni, ahol kamatoztatni tudják a személyes erősségeiket. A munkavállalók erősséghasználatát és az erősséghasználat észlelt szervezeti támogatását több módon is elősegíthetjük (Meyers et al., 2019). Az erősségekkel való munka mind egyéni, mind szervezeti szinten az erősségek azonosításával és tudatosításával kezdődik (Miglianico et al., 2020), amihez jó kiindulási alap lehet az erősségek felmérését szolgáló kérdőívek kitöltése, mint például a Működő Értékek Kérdőív (*Values in Action*, Peterson & Seligman, 2004), ami a karaktererősségek azonosítására alkalmas. Harzer (2020) is felhívja a figyelmet arra,

hogy ajánlatos megismerni a munkavállalók erősségeit, és olyan feladatokat és környezetet biztosítani számukra, ahol alkalmazni tudják az erősségeiket a különböző munkafolyamatok során. A munkáltatók elősegíthetik a dolgozók erősséghasználatát azáltal, hogy megfelelő autonómiát biztosítanak, ami megnyilvánulhat abban, hogy a munkavállalók változtatni tudnak a saját munkavégzésükön, és hatással tudnak lenni a saját munkafolyamataikra (Meyers et al., 2019). Továbbá a teljesítményértékelési rendszerbe is érdemes a dolgozók erősségeit beemelni (Bouskila-Yam & Kluger, 2011), valamint már a kiválasztási folyamat során is ajánlatos a munkavállaló erősségei és a munkakör közötti illeszkedésre törekedni. Ahhoz, hogy az erősségek használata beépüljön egy szervezet mindennapjaiba, fontos kiindulási alapot nyújthatnak az erősségek fejlesztésére irányuló intervenciók beavatkozások, amelyek megvalósulhatnak egyéni, csoport-

tos szinten, vagy akár az egész szervezetre kiterjedően (Harzer, 2020; Molnár & Fodor, 2022). Azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni a vezetők szerepét sem az erősségalapú légkör kialakításában, megteremtésében, hiszen kulcsfontosságú szerepük van, mivel a viselkedésük hatást gyakorol a szervezeten minden szintjére (Boehm et al., 2015). Éppen ezért elengedhetetlen, hogy saját magukénak érezzék az erősségalapú filozófiát, és ezzel szerepmódként is szolgálhatnak a dolgozók számára (van Woerkom et al., 2022).

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A jelen tanulmány az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-22-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

## SUMMARY

### STRENGTHS USE AS A WORKPLACE RESOURCE?

#### EXPLORATORY ANALYSIS OF STRENGTHS USE AND WORKPLACE WELL-BEING

*Background and aims:* With the emergence of positive psychology in organizational studies, there has been a growing focus on assessing employees' strengths and investigating the effects of utilizing these strengths in the workplace. This research aims to examine the Workplace Strengths Use Questionnaire's applicability among Hungarian employees and explore the relationship between strengths use, perceived organizational support for strengths use, and well-being at work.

*Methods:* A total of 334 employed individuals over the age of 18 participated in our cross-sectional study. Data were collected online using convenience sampling. We measured workplace strengths use, perceived organizational support for strengths use, workplace well-being, perceived stress at work, burnout, job satisfaction, and work engagement.

*Results:* Our analysis indicates that the Workplace Strengths Use Questionnaire is reliable within our sample, with the items aligning with our initial expectations and separating into two factors. Linear regression analysis revealed a significant positive impact of strengths use

behavior on workplace well-being, except for positive relationships. Moreover, perceived organizational support for strengths use significantly influenced positive relationships, positive emotions, and engagement.

*Discussion:* Although the Workplace Strengths Use Questionnaire demonstrated satisfactory reliability within our sample, further validation is necessary due to the sample's size and homogeneity. The results underscore the importance of strengths use behavior and perceived organizational support for strengths use in impacting various aspects of workplace well-being. It is crucial to foster a work environment that enables employees to apply their strengths.

*Keywords:* positive psychology, strengths use, workplace well-being

## IRODALOM

- Ádám, Sz., Dombrádi, V., Mészáros, V., Bányai, G., Nistor, A., & Bíró, K. (2020). Az Oldenburg Kiegészítő Kérdőív és rövidített változatának összehasonlító elemzése. *Ideggyógyászati Szemle*, 73(7–8), 231–240. <https://doi.org/10.18071/isz.73.0231>
- Bai, C., & Bai, B. (2023). Strength use and workers' job burnout in the Centers for Disease Control and Prevention: The mediating role of psychological capital. *Journal of Advanced Nursing*, 79(6), 2328–2336. <https://doi.org/10.1111/jan.15586>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In Cooper, C., Chen, P. (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide*. Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2018). Strengths use in organizations: A positive approach of occupational health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 59(1), 38–46. <https://doi.org/10.1037/cap0000120>
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Bruch, H., & Shamir, B. (2015). The missing link? Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 156–171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.07.012>
- Botha, C., & Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organizational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–11. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1135>

- Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review, 21*(2), 137–147. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.001>
- Cohen, S., & Williamson, G. M. (1988). Perceived stress in a probability sample of the United States. In Spacapan, S., & Oskamp, S. (Eds.), *The Social Psychology of Health* (pp. 31–67). Sage.
- Csordás, G., Matuszka, B., Sallay, V., & Martos, T. (2022). Assessing meaningful work among Hungarian employees: testing psychometric properties of work and meaning inventory in employee subgroups. *BMC Psychology, 10*(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00749-0>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 49*(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment, 49*(1), 71–75. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901\\_13](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13)
- Ding, H., & Yu, E. (2022a). How and when does follower's strengths-based leadership contribute to follower work engagement? The roles of strengths use and core self-evaluation. *German Journal of Human Resource Management, 36*(2), 180–196. <https://doi.org/10.1177/23970022211053284>
- Ding, H., & Yu, E. (2022b). Strengths-based leadership and employee psychological well-being: A moderated mediation model. *Journal of Career Development, 49*(5), 1108–1121. <https://doi.org/10.1177/08948453211018807>
- Dubreuil, P., Ben Mansour, J., Forest, J., Courcy, F., & Fernet, C. (2021). Strengths use at work: Positive and negative emotions as key processes explaining work performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 38*(2), 150–161. <https://doi.org/10.1002/cjas.1595>
- Dubreuil, P., Forest, J., & Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology, 9*(4), 335–349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- Fényszárosi, É., Sallay, V., Matuszka, B., & Martos, T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség – Személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle, 73*(3), 411–434. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.3.3>
- Goh, P. S., Goh, Y. W., Jeevanandam, L., Nyolczas, Zs., Kun, A., Watanabe, Y., Noro, I., Wang, R., & Jiang, J. (2022). Be happy to be successful: A mediational model of PERMA variables. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 60*(3), 632–657. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12283>
- Govindji, R., & Linley, A. (2007). Strengths use, self-concordance and well-being: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review, 2*(2), 143–153.

- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Harzer, C. (2020). Fostering character strengths to promote thriving and flourishing in organizations. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 37–50. <https://doi.org/10.1007/s11613-020-00636-w>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2012). When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work. *Journal of Positive Psychology*, 7(5), 362–371. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.702784>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965–983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183–205. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913592>
- Höge, T., Strecker, C., Hausler, M., Huber, A., & Höfer, S. (2020). Perceived socio-moral climate and the applicability of signature character strengths at work: a study among hospital physicians. *Applied Research in Quality of Life*, 15, 463–484. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9697-x>
- Keenan, E. M., & Mostert, K. (2013). Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1052>
- Kong, D. T., & Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology*, 11(1), 15–25. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1004555>
- Kun, Á., Balogh, P., & Gerákné Krasz, K. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56–63. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>
- Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian teachers. *Current Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95–109. <https://doi.org/10.1177/0894845316634056>
- Linley, P. A. (2008). *Average to A+*. CAPP Press.
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *The Psychologist*, 19(2), 86–89.
- Lorenz, T., Heinitz, K., Beer, C., & van Woerkom, M. (2021). Adaptation and validation of a German version of the Strengths Use and Deficit Correction (SUDCO) questionnaire. *Plos One*, 16(1), e0245127. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245127>

- Makra, E., Farkas, D., & Orosz, G., (2012). A munka–család konfliktus kérdőív magyar validálása és a munka–család egyensúlyra ható tényezők. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(3), 491–518. <https://doi.org/10.1556/mpszle.67.2012.3.5>
- Martos, T., Sallay, V., Dészfalvi, J., Szabó, T., & Ittész, A. (2014). Az Élettel való Elégedettség Skála magyar változatának (SWLS-H) pszichometriai jellemzői = Psychometric characteristics of the Hungarian version of the Satisfaction with Life Scale (SWLS-H). *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 15(3), 289–303. <https://doi.org/10.1556/mental.15.2014.3.9>
- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., Stefenel, D. & van Woerkom, M. (2019). Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee well-being: a cross-country comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1825–1841. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0026-8>
- Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., & van Woerkom, M. (2020). Organizational support for strengths use, work engagement, and contextual performance: The moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*, 15, 485–502. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9702-4>
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., & Martin-Krumm, C. (2020). Strength use in the workplace: A literature review. *Journal of Happiness Studies*, 21(2), 737–764. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00095-w>
- Molnár, A., & Fodor, Sz. (2022). Pozitív pszichológia a munkahelyen: az erősségek használata és fejlesztési lehetőségei a szervezetekben. *Alkalmazott Pszichológia*, 22(1), 147–176. [https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2022.1.147\\_](https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2022.1.147_)
- Mubashar, T., & Harzer, C. (2023). It takes two to tango: Linking signature strengths use and organizational support for strengths use with organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(4), 897–918. <https://doi.org/10.1111/joop.12455>
- Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Stander, F. W., Mostert, K., & de Beer, L. T. (2014). Organisational and individual strengths use as predictors of engagement and productivity. *Journal of Psychology in Africa*, 24(5), 403–409. <https://doi.org/10.1080/14330237.2014.997007>
- Stauder A., & Konkoly Thege B. (2006). Az észlelt stressz kérdőív (PSS) magyar verziójának jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(3), 203–216. <https://doi.org/10.1556/mental.7.2006.3.4>
- Swanson, R. (2007). *Analysis for improving performance: Tools for diagnosing organizations and documenting workplace expertise*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tisu, L., Rusu, A., Sulea, C., & Virga, D. (2022). Job resources and strengths use in relation to employee performance: A contextualized view. *Psychological Reports*, 125(3), 1494–1527. <https://doi.org/10.1177/0033294121997783>

- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2011). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, *14*(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, *101*(1), 141–150. <https://doi.org/10.1037/apl0000033>
- van Woerkom, M., Meyers, C., & Bakker, A. (2022). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*, *32*(3), 100767. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100767>
- van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., De Beer, L., & Rothmann Jr, S. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(6), 960–975. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>
- van Woerkom, M., Oerlemans, W., & Bakker, A. B. (2016). Strengths use and work engagement: A weekly diary study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(3), 384–397. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1089862>
- Virga, D., Rusu, A., Pap, Z., Maricuțoiu, L., & Tisu, L. (2022). Effectiveness of strengths use interventions in organizations: A pre-registered meta-analysis of controlled trials. *Applied Psychology*, *72*(4), 1653–1693. <https://doi.org/10.1111/apps.12451>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, *142*, 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, *50*(1), 15–19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>

## MELLÉKLETEK

*1. melléklet. Munkahelyi Erősséghasználát Kérdőív*

Az alábbi állítások a mindennapi munkájára vonatkoznak. Kérem, jelölje, hogy mennyire ért egyet az állításokkal.

	Teljes mértékben egyetértek				
	1	2	3	4	5
Egyáltalán nem értek egyet					
Ebben a szervezetben lehetőséget kapok arra, hogy azt csináljam, amiben jó vagyok.	1	2	3	4	5
Ez a szervezet lehetővé teszi számomra, hogy alkalmazzam az erősségeimet.	1	2	3	4	5
Ez a szervezet biztosítja, hogy a munkaköri feladataim az erősségeimmel összhangban legyenek.	1	2	3	4	5
Ez a szervezet a legtöbbet hozza ki a képességeimből.	1	2	3	4	5
Ebben a szervezetben arra összpontosítanak, amiben jó vagyok.	1	2	3	4	5
Ebben a szervezetben építenek az erősségeimre.	1	2	3	4	5
Ez a szervezet lehetővé teszi számomra, hogy a munkámat a képességeimnek megfelelő módon végezzem.	1	2	3	4	5
A munkám során a legtöbbet hozom ki az erősségeimből.	1	2	3	4	5
Úgy szervezem a munkámat, hogy az erősségeimnek megfeleljen.	1	2	3	4	5
A munkám során kihasználom az erősségeimet.	1	2	3	4	5
Keresem a lehetőségeket, hogy a munkámat a képességeimnek megfelelő módon végezhessem.	1	2	3	4	5
A munkám során igyekszem a lehető legnagyobb mértékben kamatoztatni a képességeimet.	1	2	3	4	5
A munkámban alkalmazom az erősségeimet.	1	2	3	4	5

*Erősséghasználát észlelt szervezeti támogatása: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7*

*Erősséghasználatra vonatkozó viselkedés: 8, 9, 10, 11, 12, 13*