

# Munkahelyi kihívások és erőforrások Kárpát-medencei oktatók körében: egy interjú kutatás eredményei

Kovács Klára,\* Dobay Beáta,\*\* Halasi Szabolcs,\*\*\* Pinczés Tamás\*\*\*\* és Tódor Imre\*\*\*\*\*

DOI: 10.21549/NTNY.43.2023.4.3

A felsőoktatás mint munkahely, illetve az oktatók helyzete jelentősen megváltozott az elmúlt évtizedekben. A felsőoktatás expanziója, diverzifikálódása, szolgáltató irányba történő elmozdulása következtében az oktatóknak többféle és újfajta szerepkörnek kell megfelelniük, így munkájuk során számos stresszforrásnak vannak kitéve. Tanulmányunkban a Közép-Kelet-Európai (KKE) oktatók egészségét és jóllétét befolyásoló munkahelyi tényezőket vizsgáljuk. Fő kérdésünk, hogy milyen nehézségekkel kell megküzdeniük a régió oktatóinak munkájuk során, s mik azok az erőforrások, melyek hozzájárulnak jóllétükhöz. További kérdéseink, hogy melyek azok az intézményi tényezők, melyek javít(hatják) vagy éppen rontják jóllétüket, illetve egyéni szinten milyen módon képesek megküzdeni a munkahely okozta stresszel. E kérdések vizsgálatához elméleti háttérként a munkakövetelmények és erőforrások elméletét (JD-R theory) alkalmaztuk, s fókuszcsoportos interjú kutatást végeztünk magyarországi, illetve határon túli kisebbségi magyar intézményekben dolgozó oktatókkal (N=41). Eredményeink szerint a legfontosabb munkahelyi nehézségek, kihívások és erőforrások az oktatói szerepkörökhöz, a munkaterheléshez, az interperszonális kapcsolatokhoz, a menedzsment támogatásához és az infrastrukturális feltételekhez kapcsolódnak.

**Kulcsszavak:** munkahelyi stressz- és erőforrások, felsőoktatási oktatók, Kárpát-medence, fókuszcsoportos interjú

## Bevezetés

A felsőoktatás expanziója, diverzifikálódása, szolgáltató irányba történő elmozdulása és a tudásalapú társadalom drámai változásokat hozott a felsőoktatási intézmények, így az oktatók életében is a II. világháború után (Aarrevaara, Finkelstein, Jones & Jung, 2021a). Mindezek következtében az oktatóknak egyszerre többféle feladatnak és szerepnek kell eleget tenniük: oktatók, kutatók, mentorok, esetenként lelkesítő funkciót kell betölteniük (Bell, Rajendran & Theiler, 2012; Kinman, 2014). Az ezekkel a szerepekkel és tevékenységekkel kapcsolatos elvárások (vagy igények) erőteljes nyomást helyeznek az oktatókra, komoly stresszforrásokat jelentenek, amelyek negatívan hatnak egészségükre, jóllétükre (Kinman, Jones & Kinman, 2006; Kinman, 2014).

\* Habilitált egyetemi docens, MTA-DE-CSATOKK Kutatócsoport, Debreceni Egyetem, Nevelés- és Művelődéstudományi Intézet, kovacs.klara@arts.unideb.hu

\*\* Habilitált egyetemi docens, Selye János Egyetem, Tanárképző Kar, Óvó- és Tanítóképző Tanszék, dobay@uj.ssk; Soproni Egyetem, Benedek Elek Pedagógiai Kar, Művészeti és Sporttudományi Intézet, dobay.beata@uni-sopron.hu

\*\*\* Rendkívüli egyetemi tanár, Újvidéki Egyetem, Magyar Tannyelvű Tanítóképző Kar; Főiskolai tanár, Intézetvezető Gál Ferenc Egyetem, Pedagógiai Kar, Gyermeknevelési és Módszertani Tanszék, halasi.szabolcs@gfe.hu

\*\*\*\* Főiskolai docens, tanszékvezető, Debreceni Református Hittudományi Egyetem, Kölcsey Ferenc Tanítóképzési Intézet, Testnevelési Tanszék, pinczes.tamas@drhe.hu

\*\*\*\*\* Egyetemi adjunktus, Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem, Csíkszeredai Kar, Tanárképző Intézet, todorimre@uni.sapientia.ro

A The Academic Profession in the Knowledge-Based Society (APIKS) kutatás eredményei szerint a különböző felsőoktatási reformoknak (lásd Bologna folyamat Európában, erős kormányzati irányítású politikák Kelet-Ázsiában stb.) köszönhetően az oktatók helyzete is jelentősen megváltozott. Míg korábban ők voltak a felsőoktatási intézmények kulcsszereplői, ezek után külső stakeholderok kezdtek el fontos vezetői pozíciókat betölteni az intézmények életében, s noha az oktatók továbbra is szabadságot élvezhettek oktatási és tudományos munkájukban, teljesítményüket az intézménymenedzsment és a külső stakeholderok egyre jobban monitorozták és ellenőrizték. Ez a változás, s az ebben az új környezetben való munkavégzés a munkaelégedettség csökkenésével és stressz növekedésével járt együtt számos ország oktatóinak körében (Aarrevaara, Finkelstein, Jones & Jung, 2021b). Hasonló változások történtek az elmúlt években több KKE-i országban is, amelyek közül Ukrajnában és Romániában sajátos teljesítményértékelési rendszert dolgoztak ki az oktatói munka értékelésére, míg Magyarországon öt egyetemen kívül minden felsőoktatási intézmény magán (alapítványi) státuszba került, az oktatók fizetésének bizonyos részét pedig egy újonnan kidolgozott teljesítményértékelési rendszerben elért eredmény határozza meg.

A megnövekedett stressz, nyomás és szervezeti változás felhívja a figyelmet a munkahelyi stressz, a munkamagánélet egyensúlyának és a munkahelyi konfliktusoknak, illetve egyéb stresszforrások vizsgálatának fontosságára az egyetemi oktatók körében, ugyanakkor erre vonatkozóan kevés vizsgálatot találhatunk (Bell et al., 2012; Nagy & Kovács, 2017). Noha a felsőoktatás komplex érzelmi arénának tekinthető, és az oktatóknak egyre több érzelmi igénnyel kell megküzdeniük az oktatás során, kevés tanulmány foglalkozott az oktatók érzelmeivel és jóllétével a 2010-es évekig (Han, Yin, Wang & Zhang, 2020; Gyarmati, Müller & Bíró 2020).

Tanulmányunkban KKE-i oktatók egészségét és jóllétét befolyásoló munkahelyi tényezőket vizsgáljuk. Fő kérdésünk, hogy milyen nehézségekkel kell megküzdeniük a régió oktatóinak munkájuk során, s melyek azok az erőforrások, melyek hozzájárulnak jóllétükhöz. További kérdéseink, hogy melyek azok az intézményi tényezők, melyek javít(hat)ják vagy éppen rontják jóllétüket, illetve egyéni szinten milyen módon képesek megküzdeni a munkahely okozta stresszrel. E kérdéskör vizsgálatához elméleti háttérként a munkakövetelmények és források elméletét (job demands-resources, JD-R theory) alkalmaztuk. A JD-R elmélet olyan elméleti keret, amely segít megmagyarázni és megérteni a munkahelyhez kapcsolódó jellemzők és a munkavállaló teljesítménye, illetve jólléte közötti összefüggéseket. A modell a munkahelyi jellemzőket két kategóriába sorolja, amelyek negatívan korrelálnak egymással: (negatív) munkakövetelmények és munkához kapcsolódó erőforrások, melyek közvetlen hatással vannak a munkavállaló stresszszintjére, motivációjára, egészségügyi problémáira és számos szervezeti kimenetre. A munkakövetelményekhez tartoznak azok a jellemzők, amelyek erőteljes fizikai és/vagy pszichés (kognitív vagy érzelmi) terhet jelentenek, ebből kifolyólag nagyfokú fizikai és pszichés erőfeszítést igényelnek a feladatok teljesítéséhez. A munkahelyi erőforrások azok a munkahelyi jellemzők, amelyek szükségesek a kitűzött munkacélok megvalósításához, hozzájárulnak a munkaörömhöz, elkötelezettséghez és motivációhoz (Bakker & Demerouti, 2014; Szigeti & Kovács, 2022).

A korábbi kutatások elsősorban pszichológiai megközelítésből indultak ki, pszichés stresszforrásokat és erőforrásokat vizsgáltak, s ezek összefüggéseit mutatták ki többek között a munkateljesítményre, a munkahelyi és a pszichés jóllétre vagy a kiégésre vonatkozóan (Han et al., 2020; Gyarmati, Müller & Bíró 2020; Iyaji, Eyam & Agashi, 2020; Alquarni, 2021). Feltáró kutatásunkban azonban felsőoktatás-kutatási aspektusból kvalitatív módszerrel (fókuszcsoporthozos interjúkkal) tárjuk fel az oktatói munkához kapcsolódó nehézségeket és erőforrásokat. Az elméletet alkalmazó korábbi empirikus munkák a stressz- és erőforrások összefüggéseit vizsgálták elsősorban a jóllét különböző aspektusaira vonatkozóan. Tanulmányunkban vizsgálatunk első lépéseként ezeket a tényezőket szeretnénk azonosítani a vizsgált régió oktatóinak tapasztalatai alapján.

A JD-R elmélet érvényességét, illetve a munkahelyi stresszfaktorokat világszerte széleskörűen vizsgálták az oktatók körében (lásd Kinman et al., 2006; Bell et al., 2012; Aziz & Quraishi, 2017; Fetherston, Fetherson, Batt, Sully & Wei, 2021; Han et al., 2020a; Iyaji et al., 2020; Alqarni, 2021), de ezek elsősorban a jólléttel, a munkahatékonyssággal, az elégedettséggel stb. történő összefüggésben foglalkoztak a stressz- és erőforrásokkal, az ezekkel való megküzdés intézményi és egyéni lehetőségeivel és tényezőivel kevésbé. Szintén fontos specifikuma kutatásunknak, hogy a leggyakrabban alkalmazott kérdőíves felméréssel és sokváltozós modellekkel szemben nem kész válaszlehetőségek alapján vizsgáljuk a munkahelyi stressz- és erőforrásokat az oktatók körében, hanem induktív módon a helyi sajátosságokat is figyelembe véve a mindennapi egyéni tapasztalatokból, percepciókból és véleményekből kiindulva azonosítjuk ezeket, majd vetjük össze a JD-R elmélettel és a korábbi kutatási eredményekkel. Ennek oka, hogy az említett kvantitatív kutatások más, eltérő gazdasági, kulturális és társadalmi helyzetű, oktatási sajátosságokkal jellemezhető országokban készültek, így nem feltétlenül érvényesek a vizsgált KKE-i kontextusban. Ahhoz, hogy a deduktív logika alapján nagymintás kutatás keretében tudjuk a fenti összefüggéseket vizsgálni, fontosnak tartjuk a tapasztalatokat egyéni szinten feltárva azonosítani a munkahelyi kihívásokat és erőforrásokat a vizsgált országok oktatói körében.

Túllépve az elméleten nemcsak feltárjuk az egyéni szinten érzékelt munkához kapcsolódó stressz- és erőforrásokat, hanem keressük az esetleges megoldási javaslatokat, jógyakorlatokat, lehetőségeket, melyek intézményi és egyéni szinten segíthetik az egyetemeken dolgozókat abban, hogy hatékonyan meg tudjanak küzdeni a munkahelyükön megélt kihívásokkal. Így kutatásunkban felderítjük azt is, hogy a vizsgált felsőoktatási intézmények hogyan járulnak és járulhatnak hozzá a stressz leküzdéséhez. Az intézményi szint mellett továbbá az egyéni szintű megoldásokat is górcső alá vesszük: melyek azok az egyéni szintű tevékenységek, melyek segítenek a munkahelyi ártalmak csökkentésében, s melyek alapul szolgálhatnak intézményi szintű programok megtervezéséhez és megvalósításhoz a munkavállalók elkötelezettségének és jóllétének erősítése érdekében.

Meg kell jegyezni, hogy az oktatók jólléte és egészsége nemcsak egyéni, hanem szervezeti szempontból, azaz az intézmények szempontjából is fontos. A felsőoktatás egy, a munkaerőt intenzíven igénylő ágazat, amely nagymértékben támaszkodik az alkalmazottak képességeire és jóindulatára annak érdekében, hogy megfelelő minőséget biztosítson. A munkavállalók megnövekedett stresszszintje azt is okozhatja, hogy az intézmény nem tud megfelelően működni, hiszen ha a dolgozók nem érzik jól magukat, túl fáradtak, kedvetlenek, alulmotiváltak, az az egész egyetem/főiskola mint szervezet működésére is negatívan hat (Bell et al., 2012).

A kutatás a földrajzi térségben (KKE) nóvumnak tekinthető, hiszen több országot érintő régióról van szó, amely hasonló kulturális gyökerekkel és történeti előzményekkel rendelkezik, illetve társadalmi-gazdasági helyzetben van, ugyanakkor számos sajátossággal is bír. E témakör vizsgálatára, ilyen módszerrel ebben a térségben eddig még nem került sor. Noha a magyarországi fiatal kutatók körében nemrégiben lezajlott egy hasonló kutatás (Németh, Munkácsy, Vida, Fröhlich, Hatvani, Tóth, Solymosi, Máté, Lőrincz & Lengyel, 2022), ez nem ugyanazt a populációt jelenti, mint az oktatók köre. Az alkalmazott módszer alkalmas arra, hogy széleskörűen, az érintettek véleménye, tapasztalatai alapján, testközelből, valid módon ismerjük meg az oktatói munka jellemzőit és kihívásait a vizsgált országokban és intézményekben meglapozva további, összefüggéseket feltáró kvantitatív kutatásokat.

### *Munkahelyi stressz- és erőforrások a felsőoktatásban*

Több nemzetközi összehasonlító vizsgálat is foglalkozott az akadémiai szférával az elmúlt évtizedekben. A *Changing Academic Profession* projektben 2006-ban 19 országban vizsgálták világszerte az oktatókat, ebben ugyan nem szerepeltek KKE-i országok, de a kutatás európai folytatásában az *The Academic Profession in Euro-*

pe – *Responses to Societal Challenges* (EUROAC) kutatásban 2007 és 2011 között részt vett Lengyelország és Románia a térségből. Az összehasonlító vizsgálatok hasonló konklúzióra jutottak: noha az akadémiai szakma egyre több elvárásnak és egyre nagyobb nyomásnak van kitéve, ennek ellenére ezek az elvárások nem bírnak kényszerítő erővel arra vonatkozóan, hogy a tudósok miként látják saját helyzetüket, és hogyan cselekszenek. Természetesen válaszolniuk kell ezekre a kihívásokra, de van mozgásterük arra vonatkozóan, hogy miként értelmezik ezeket, és hogyan reagálnak rájuk (Höhle & Teichler, 2013). A munkaelégedettség legfontosabb (negatív) prediktora az adminisztrációs folyamat volt szinte minden országban (Bentley, Coates, Dobson, Goedegebuure & Meek, 2013).

A CAP folytatásaként valósult meg 2019 és 2021 között az *Academic Profession in the Knowledge-Based Society* (APIKS) kutatás 18 országban (KKE-i országok nem szerepeltek ezek között), melynek összefoglaló kötetében két célt határoztak meg a szerkesztők: 1) áttekintést adni a tudásalapú társadalomról/gazdaságról és a felsőoktatás szerepéről, és 2) ennek keretében konceptuális elemzést bemutatni 18 ország felsőoktatási rendszerének változásáról és fejlődéséről (Aarveaara et al., 2021a). A kötet a kutatás legfontosabb eredményeit külön, országonként mutatja be, ugyanakkor egyik fő mondanivalója, hogy habár az akadémiai szakma sok szempontból hasonlóan tűnik a vizsgált országokban, ha ezt mélységében vizsgáljuk, akkor nagyon nagy eltéréseket tapasztalhatunk még egy olyan egyszerű kérdés megválaszolásakor is, hogy ki tekinthető kutatónak az adott országban (Jung, Jones, Finkelstein & Aarveaara, 2021).

Világszerte számos tanulmány vizsgálta az oktatók jóllétét és főként pszichológiai egészségét befolyásoló háttértényezőket, azokat a munkahelyi stresszforrásokat, amelyek rontják a jóllétüket, vagy éppen azokat a prediktorokat, védőfaktorokat, amelyek hozzájárulnak a magasabb (pszichológiai) jólléthez. Az alacsony stresszszint és a jó egészség ugyanis fontos prediktorai a magas szintű jóllétnek (Alqarni, 2021). A JD-R elmélet két párhuzamos folyamatot vizsgál. Van egy egészségre kockázatos folyamat, amelyben a munkakövetelmények kimerítik a munkavállaló fizikai és pszichés forrásait, és elszívják az energiáit, s további fáradtságot okoznak, így ezek negatívan hatnak a jóllétre és a teljesítményére, érzelmi kimerülést, valamint kiégést okozva. Az elmélet a *JD-R modell* személyes erőforrásokkal kiegészített, átdolgozott formája (Bakker & Demerouti, 2014; Kovács & Nagy, 2022). A munkaerőforrások intrinzik motivációként hozzájárulnak a munkavállaló személyes fejlődéséhez és tanulásához, extrinzik motivációként pedig a célok eléréséhez intézményi szinten (Han et al., 2020). A munkakövetelmények fordított összefüggésben állnak a munka iránti elkötelezettséggel. A magasfokú munkai igények krónikus stresszt, túlfáradást és érzelmi kimerültséget okozhatnak, melyek csökkenthetik a munka iránti elkötelezettséget, ezen keresztül pedig a munkával való elégedettséget is. Összességében azok az oktatók, akiknek több hozzáférésük van a munkahelyi és a tanításhoz szükséges erőforrásokhoz (mint például támogató intézmény és kollégák), sokkal lelkesebbek, jobban kötődnek, és élvezik a munkájukat (Han et al., 2020).

A stresszforrások egy része a *munkahelyi követelményekhez* kapcsolódik (hosszú munkaidő, adminisztrációs terhek, tudományos és mentori támogatás nyújtása, a minőségbiztosításhoz szükséges feladatok elvégzése és teljesítése, pályázati és publikációs nyomás, e-mailek tömkelegének kezelése stb.), másik része pedig a *hatékonyságot korlátozó tényezőkhöz* (nem megfelelően hatékony menedzsment, az adminisztrációs és technikai támogatás hiánya, rossz kommunikáció, rohanó munkatempó, a munka gyakori megszakítása, szerepkonfliktusok és korlátozott lehetőségek az oktatói, kutatói munka és a szakmai fejlődés előkészületeihez), illetve *egyéb problémák* (mint a tisztelet hiánya, zaklatás, interperszonális konfliktusok, munkahelyi bizonytalanság stb.). A magasfokú munkaterhelés szignifikánsan hat az oktatók egészségére, ami depressziós tünetekben, agresszivitásban, türelmetlenségben, elutasításban és halogatásban nyilvánulhat meg (Iyaji et al., 2020).

A *menedzsment támogatásának hiánya* arra vonatkozik, amikor hiányos a visszacsatolás és a bátorítás, támogatás akkor, amikor a munka érzelmileg megterhelő. Ugyanakkor mint ahogy arra az APIKS-kutatás felhívta figyelmet, az oktatók-kutatók munkájára vonatkozó ellenőrzés az intézményi menedzsment, s ennek részeként a stakeholderek részéről erősödő stresszt és csökkenő munkaelégedettséget eredményezett (Aarveaara et al., 2021b). Szintén nagyon fontos stresszforrás, ha a kollegák nem támogatják egymást érzelmileg. A *szerepek tisztázása* szintén nagyon fontos tényező: ide tartoznak a személyes feladatok és a felelősség tisztázása az intézeti és intézményi céloknak megfelelően. Ha egy dolgozó szerepe nem tisztázott egy intézményben, az magas fokú kétértelműséggel, bizonytalansággal, depresszióval, elutasítással és munkával kapcsolatos elégedetlenséggel járhat együtt (Ilyai et al., 2020). Az utolsó stresszforrást pedig a változás jelenti, amikor is az intézmény életében bekövetkező változásokról nem történik konzultáció a munkatársakkal, leginkább arról, hogy a bekövetkező változások miként fognak megvalósulni a gyakorlatban (Kinman, 2014).

Ehhez kapcsolódóan Aziz & Quraishi (2017) a tanárok felhatalmazásának kulcsfontosságára hívják fel a figyelmet, ami kapcsolatban áll a mentális jóllétükkel is. A tanárok az oktatás kulcsszereplői, ezért a vezetőknek (dékánoknak, igazgatóknak, tanszékvezetőknek) fel és el kell ismerni, illetve hasznosítani kellene a tanároknak rejlő lehetőségeket. A felhatalmazott oktatók fontos tényezőkként funkcionálnak a kölcsönös kapcsolatok fejlesztésében, amelyek tiszteleten, együttműködésen, közös döntéshozatalon alapulnak, és meghatározzák az intézményi hatékonyságot. Ha az oktatók nem válnak saját egyetemük tulajdonosaivá, bármilyen oktatáspolitikai, tudományos, tantervi, pedagógiai vagy strukturális reform hosszútávon hatástalan (Aziz & Quraishi, 2017).

Az oktatói-kutatói munkához kapcsolódóan stresszforrásként azonosítható a megnövekedett hallgatói létszám, a minőségi oktatás és kutatás iránti megnövekedett figyelem, a nemzetközi és hazai verseny a forrásokért és technológiai fejlesztésekért, valamint az egyre gyorsabban változó technológia, növekvő munkahelyi követelmények a magas minőségű szolgáltatásokat és produktumokat nyújtó felsőoktatás részéről. Ausztrál és brit oktatók, illetve szaudi-arábiai nyelvtanárok körében végzett vizsgálatok összességében a hosszú munkaidőt, a munkával kapcsolatos gondok nagy számát, az inaktivitást és a munka-magánélet összeegyeztetésének nehézségét jelölték meg legfontosabb befolyásoló tényezőkként, melyek hatással vannak a pszichológiai és a fizikai jóllétre (Alqarni, 2021; Fetherston, et al., 2021).

## *A kutatás módszertana*

### *Adatfelvétel és mintavétel*

Kutatásunkban kvalitatív módszerrel, fókuszcsoporthoz tartozó interjúkkal tártuk fel KKE-i egyetemi oktatók jóllétét és egészségét befolyásoló munkahelyi stressz-, illetve erőforrásokat. Az elemzésekhez hét fókuszcsoporthoz tartozó interjú készült kilenc felsőoktatási intézmény oktatóival öt országban, online formában 2022 júliusa és októbere között. Az interjúalanyok kiválasztása során arra törekedtünk, hogy minél heterogénebb mintát kapjunk karok, tudományterületek, nemek és életkor, beosztás, szakmai tapasztalat szerint. Ezek alapján minden karról a fenti szempontokat figyelembe véve kértük fel az interjúalanyokat intézményenként. Szintén törekedtünk arra, hogy az interjúalanyok között ne legyen oktatáskutató, aki a szakterület és a téma hozzáértőjeként elfogult választást adott volna. Minden intézményben olyan személy volt segítségünkre az interjú megszervezésében és elkészítésében, aki az adott intézmény oktatója, tehát ismeri annak struktúráját, és megfelelő kapcsolati hálójával rendelkezik annak érdekében, hogy tudjon elegendő interjúalanyt toborozni, akik őszintén megosztják vele gondolataikat munkahelyükkel kapcsolatban. Az interjúalanyok kiválasztása előtt a moderátorokkal megismertettük a kutatás célját, kérdéseit, az interjú vázlatát, a mintaválasztás kritériumait, ezután kezdődött az interjú-

alanyok felkeresése. Az alanyok bejegyzése után olyan időpontot egyeztetünk velük, amely mindenkinek alkalmas volt egy mintegy kétórás interjúra. Az interjúkat zoom-felületen valósítottuk meg, melyről felvételt készítettünk. Az interjú megkezdése előtt ismertettük a kutatás tudományetikai követelményeit, biztosítottuk az alanyokat anonimitásuk megőrzéséről, majd mindenkitől egyesével szóbeli engedélyt kértük a felvétel készítéséről és hanganyag felhasználásáról az elemzésekhez. Mindenki igennel válaszolt, így minden interjúalany válaszait rögzíteni és használni tudtuk az elemzésekhez.

### *A résztvevők*

---

A fókuszcsoporthoz interjú résztvevőinek száma négy és nyolc között volt a következő intézményekből (összesen 41 fő): Debreceni Egyetem (DE), Debreceni Református Hittudományi Egyetem (DRHE), Nyíregyházi Egyetem (NYE) (Magyarország); Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem (csíkszeredai kihelyezett tagozat, SAPI), Partiumi Keresztény Egyetem (PKE) (Románia); II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola (IIRFKMF, Ukrajna); Selye János Egyetem (SJE, Szlovákia); Újvidéki Egyetem (ÚE), Szabadkai Műszaki Főiskola (Szerbia). A magyarországi egyetemek az ország északkeleti régiójának intézményei, amelyekben felülreprezentáltak a hátrányos helyzetű hallgatók az ország más régióihoz képest, ezért az oktatóknak speciális kihívásokkal kell megküzdeniük. A többi országban olyan felsőoktatási intézményeket választottunk, melyek kisebbségi magyar intézmények, így az oktatók és a diákok szintén speciális helyzetben vannak a kisebbségi létből fakadóan. Az interjúalanyokat úgy választottuk ki, hogy heterogén csoportokat kapjunk nem, életkor és beosztás, valamint tudományterület (kar) szerint. A beosztásokat tekintve az óraadó PhD-hallgatótól kezdve a professzorig minden szintről voltak résztvevők, emellett többen vezető beosztásban is dolgoznak (tanszék-, intézetvezető, doktori program elnöke, dékán, dékánhelyettes, rektorhelyettes). Az ismert kor alapján a legfiatalabb válaszadó 31, a legidősebb 65 éves volt. 18 férfi és 23 nő vett részt az interjúkban.

### *Az adatok elemzése*

---

Az interjúvázlat széleskörűen vizsgálta az oktatók munkáját, helyzetét a következő dimenziók mentén: bemutatkozás, az oktatói eredményesség dimenziói, felsőoktatáspedagógiai kihívások, az oktatói munka hatása a jóllétre és az egészségre, intézményi kultúra, szabadidő és kultúrafogyasztás, tapasztalatok és attitűdök a fogyatékkal élő hallgatókra vonatkozóan, vallásosság, nyelvi, etnikai sokszínűség a felsőoktatásban, az intézmény szerepe az oktatók egészségének megőrzésében, fejlesztésében.

Az interjúanyag hossza mintegy nyolc óra, melyet összesen 168 oldalnyi írott szöveggé alakítottunk. A deduktív logika szerint a priori kódolással történt a szövegtörzsek feldolgozása, ahol a főkérdések a szakirodalom alapján formálódtak, majd ezt követte az interjú félig strukturált jellegéből adódóan az alkódok adatvezérelt létrehozása a szövegszegmensek további alegységekre bontásán keresztül. A JD-R elmélettel kapcsolódóan vizsgáltuk a munkához kapcsolódó nehézségeket és erőforrásokat (deduktív logika), induktív logika alapján pedig az egyéb stresszforrásokat és támogató tényezőket kerestük. A válaszok alapján típusanalízist végeztünk a nehézségek és az erőforrások tipizálására, és témaanalízist végeztünk a stressz leküzdéséhez alkalmazott megküzdési stratégiákra, az intézményi hozzájárásra, illetve elvárásokra vonatkozóan (Solt, 1998). A kódok a következők voltak: 1. munkához kapcsolódó nehézség, stresszforrás; 2. munkához kapcsolódó erőforrás; 3. egyéni védőfaktor, coping stratégia; 4. intézményi támogató faktor; 5. elvárások, javaslatok az oktatók részéről, amelyek támogathatják jóllétüket.

## Eredmények

### *Stressz- és erőforrások az oktatói munkában KKE-ban*

A fókuszcsoporthoz tartozó interjúk elemzése alapján öt olyan fő kérdéskört, területet tudtunk elkülöníteni, amelyek stressz- vagy erőforrásként megjelennek az oktatói munkában, és befolyásolják az oktatók jóllétét. Ezek a következők: 1. oktatói feladatok, szerepkörök; 2. munkaterhelés; 3. interperszonális kapcsolatok; 4. a menedzsment hiánya; 5. az infrastrukturális környezet. Elemzésünk megbízhatóságát támasztja alá, hogy kifejezetten a két magyarországi interjú elemzése Kocsis és Hrabéczy (2023) is hasonló kódokat azonosított.

Az oktatói feladatokban megjelenik az oktatás, a kutatás, a pályázás, a külső pénzforrások bevonása, az együttműködés kutatási, fejlesztési projekteken a gazdaság szereplőivel, illetve a szervezési feladatok. Az oktatással kapcsolatban olyan nehézségek merültek fel, mint hogy alulértékelt a kutatási teljesítményhez képest, pedig nagyon sok munkát, energiát jelent felkészülni, naprakésznek lenni az adott kurzus tananyagából, megszervezni a gyakorlatokat, s gyakorlatias, de mindig szakszerű tudást átadni. A hallgatói visszajelzések viszont nem mindig megfelelőek ezzel kapcsolatban, főleg a COVID idején, amikor megszűnt a személyes kapcsolat, nem kaptak sem tőlük, az intézmény részéről pedig általában nem kaptak visszajelzést arról, hogy mennyire sikerült átadni a tananyagot a hallgatóknak. A magyarországi intézményekben ugyan van egy többnyire önkéntes visszajelzési rendszer, illetve egy teljesen informális alapon működő weboldal (markmyprofessor), ahol anonim módon lehet értékelni az adott oktató munkáját, de ezek nem feltétlenül objektívek, hiszen a hallgatókat befolyásolja a tananyag nehézsége, fontossága, s természetesen a kapott érdemjegy is. Így maga az oktatás minőségének a mérése is nehézségekbe ütközik.

További problémaként merült fel, hogy noha valaki kiváló előadó, érdekes, változatos, népszerű órákat tart, akkor sem egyenértékű ez a teljesítmény a publikációs sikerekkel, s nagyon erős nyomás is van az oktatókon országoktól függetlenül, hogy impaktfaktoros tanulmányokat írjanak, miközben a lehetőségekben tudományterületenként nagyon nagy eltéréseket tapasztalhatunk (a műszaki és az orvostudományok előnyben, míg például a bölcsészettudományok, különösen az anyanyelvi területen kutató nyelvészek jelentős hátrányban vannak), mint ahogy ezt a következő interjúalany is megfogalmazta: „*Én azt tartom, ugye harminc éve vagyok a pályán, hogy igazából az egyetlen nem számított soha az, hogy valaki milyen oktató. Tehát hivatalosan. Tehát nyilván a munkakapcsolatokban számított, meg az elismertségben, de a tudománymetria alapján ítélik meg az embereket. Tehát az tud előremenni, akinek sok cikke van, jó cikke van, és így tovább, amivel természetesen nincsen probléma, de nem éreztem azt, hogy az előmenetelben az, hogy valaki jó oktató, vagy rossz oktató, az bármit számítana.*” (férfi, DE Műszaki Kar). E két szerepkörhöz párosul még a folyamatos elvárás a külső források bevonásához kapcsolódóan. Ezen a területen a problémák képzési területenként differenciáltak: a bölcsész- és társadalomtudományi területen a lehetőségek és az elnyert források szűkössége jelent problémát, a műszaki, technológiai, informatikai területeken a partnerek elvárásai jelentenek kihívásokat. Kocsis és Hrabéczy (2023) a kutatás interjúit elemelve arra jutottak, hogy a magyarországi oktatók körében a legfontosabb felsőoktatáspedagógiai kihívást szintén az oktatói szerepkörök sokfélesége és az ezeknek való magas szintű megfelelés jelentette. Az országok közötti különbségek tekintetében azt láthattuk, hogy a szlovákiai és a romániai intézményekben jelentenek erőteljes terheket az adminisztrációs kötelezettségek, míg bizonyos magyarországi karokon a külföldi hallgatók számának növekedése jelent kihívást elsősorban a nyelvi nehézségek és a kulturális különbségek miatt. A nem magyarországi magyar intézmények esetén a kisebbségi státusból fakadó speciális követelményeknek való megfelelésből is eredhetnek az adminisztrációs többletterhek.

A fenti szerepek összeegyeztetése jelenti a következő stresszforrást: A legnagyobb nehézséget a szerepkörökhez tartozó feladatok határidőre való teljesítése, illetve a szakmai és intézmény által megfogalmazott követelményeknek való megfelelés jelenti, különösen akkor, ha az oktató pályakezdő, s még a munka mellett a tudományos fokozatának megszerzéséhez szükséges feltételeket is teljesítenie kell, miközben tapasztalatlan a hallgatók oktatása terén. Nehézséget okoz az is, hogy a terhek egyenlőtlenül oszlanak meg időben a félév során, s sokszor a kollégák között is, ami a következő problémakörhöz, az interperszonális kapcsolatokhoz kötődik szorosan, illetve az, hogy ha a bizonyos teendők (rendszerint az oktatói munka) túl soknak bizonyulnak, ezért más területekre (például publikációk alapjául szolgáló kutatásokra) nem jut elegendő idő, energia. *„A mai egyetemi tanárnak szinte Supermannek kell lennie. Mindenféle impaktfaktor és chilei folyóíratos munka mellett, nagyon jó tanárnak kell, hogy legyen, nyugodt és figyelmes az órán. Ezen kívül tudnia kell a projektumokat vezetni, pszichológusnak kell lennie, a pénzügyeket is gyakran a projektum vezetőre bízják, minden, amit le kell fedni, költségeket, papírokat, dokumentálni. [...] Most ha ezt mind összetesszük, egy emberbe nem fér bele, de igen, meglehetősen nagy a nyomás, hogyha az ember teljesíteni akar. Ellenben megteheti azt is, hogy megtartja az órát, és hazamegy, és akkor nincsenek ilyen gondjai, de hogyha érvényesülni akarsz és bizonyítani, akkor meglehetősen komoly erőfeszítésbe kerül.”* (férfi, Újvidéki Egyetem, Mezőgazdasági Kar).

A sokféle szerepkör pedig jelentős munkaterheléssel, az esti és hétvégi munkaórák számának megnövekedésével, valamint a magánélettel való összeegyeztetés nehézségeivel, a családdal töltött idő visszaszorulásával, így magánéleti konfliktusokkal járhat együtt, mindezek pedig negatívan hatnak az egészségre (Iyaji et al., 2020). Visszautalva az interperszonális kapcsolatokra a legnagyobb lelki és mentális nehézséget jelenti az, hogy ha a terhek egyenlőtlenül oszlanak meg, s folyamatosan azt a munkatársat terhelik még jobban, aki valamilyen sikert ér el az oktatói munka bármely területén, ezzel elismerve teljesítményét az intézmény részéről, mint ahogy azt a következő két interjúalany is megfogalmazta: *„Mert ugye van az a mondás, hogy azt a lovat ütök, amelyik húz, és gondolom, minden tanszéken azért érezhető ez a fajta, tehát ha valakinek a teherbíró képessége mondjuk átlagon felüli, akkor az kapja a feladatok 80 százalékát, és akkor a maradék 20 százalék az úgy elosztódik a többi kolléga között”* (nő, SAPI, Tanárképző Intézet). *„...mert hogy neked milyen jól megy, mert a múltkor is egy 8 és feles impaktos cikket írtál, hát akkor három hónapja nem írtál semmit, mi történt. Hogy van visszajelzés, van pozitív visszajelzés, csak nem biztos, hogy az elismerés az abban kellene, hogy megnyilvánuljon, hogy akkor csinálj még többet mindenből. Mert..., hogy nyilván az ember ennek is örül. És azt fogja mondani, hogy igen, boldogan megcsinálom azt is, hiszen ez arról szól, hogy engem jónak találtok. És akkor egy idő után sok lehet.”* (férfi, Debreceni Egyetem Népegészségügyi Kar).

A menedzsment támogatása nem más, mint többek között egyértelmű intézményi célok és stratégia megfogalmazása, valamint az is, hogy az oktatókat bevonják az intézmény életében bekövetkezett változásokba. Interjúalanyaink is megfogalmazták ezek szükségességét kiemelve a transzparencia, a megbecsülés és az ellenőrzés fontosságát. A magyar felsőoktatásban ilyen nagy volumenű változás 2021-ben zajlott, melynek keretében a felsőoktatási intézmények döntő többsége magán alapítványok által fenntartott intézményekké vált (öt kivétellel).<sup>1</sup> A jelentős béremelés a debreceni és nyíregyházi egyetemen is megvalósult, amihez egy teljesítményértékelő rendszert is kidolgoztak 2022 decemberéig: ebben minden olyan oktatáshoz, kutatáshoz, szervezéshez tartozó tevékenységet fel kell sorolni és számszerűsíteni, amit az oktató végzett az elmúlt négy évben. Amennyiben eléri a minimális pontszámot, akkor megtarthatja jelenlegi fizetését, amennyiben nem, akkor a fi-

1. A kormány a fenntartói jogokat közfeladatot ellátó közérdekű vagyonkezelő alapítványoknak adta át, melynek tagjai között kormánytagok is helyet kaptak. A modellváltás mellett a kormány több pénzzel, nagyobb önállósággal, rugalmas működési lehetőséggel, oktatói béremeléssel érvelt.



zetésének felében úgynevezett mozgóbért állapítanak meg, s teljesítményarányosan kapja a fix bérén (50%) felüli összeget. Az értékelőrendszer működőképessége és hatékonysága, illetve az ez alapján kiszámolt bérek elfogadhatósága még bizonytalan, ugyanakkor az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy az oktatók számára egyelőre nem ismert, hogy vannak-e, és ha igen, pontosan mik a ponthatárok az egyes bérszakaszok között, illetve miért pont ezek. Más országokban (Romániában, Ukrajnában) már korábban bevezettek ilyen értékelési rendszert. Noha megfogalmazódott, hogy az új értékelési rendszer végre egyértelműen méri az oktatói munkát és teljesítményt, nem pedig ad hoc jelleggel történik például az elismerés, ugyanakkor hangot adtak annak is, hogy negatívan hat a kollegiális kapcsolatokra a versengő, teljesítményelvű megközelítés miatt, és háttérbe szorul az emberi megbecsülés: *„Na és akkor ebből következik az is, az a jelenség, hogy az oktatótársadalom egy picit elkezdett individualizálódni, és ... hát először csak talán ellenfelet kezdtek el látni az oktatókban, egymásban, egy idő után viszont úgy érzem, hogy akár ellenséget is látnak, és informálisan lehetséges, hogy úgy tűnik, hogy örülnek az oktatók egymás sikereinek, viszont egy kicsit a felszín alatt én úgy érzem, hogy beindult valamiféle szakmai irigység, ugyanis az oktatók világosan látják azt egyrészt, hogy anyagi megfontolások kötődnek hozzá, másrészt pedig azt, hogy az oktatói előmenetelben ezeknek az indikátoroknak, illetve hát igen, mondhatom így, hogy az indikátoroknak ugye van, vagy legalábbis be van ígérve, hogy lesz jelentősége... Az emberi megbecsülés, mint számomra a legfontosabb tényező, az anyagi megbecsülés hiányához tulajdonképpen hozzá vagyok szokva, úgyhogy az nem hiszem, hogy rontana vagy javítana a helyzeten, viszont talán egy picit úgy érzem, hogy az emberi megbecsülés egy picit háttérbe szorult, amióta a finanszírozás kérdését valamilyen szinten rendezték.”* (férfi, Nyíregyházi Egyetem, Zenei Intézet).

Az utolsó, oktatói munkához kapcsolódó kihívást az infrastrukturális környezet jelenti. Nagyon megnehezíti a munkát, ha nincsnek megfelelő tantermek, technikai eszközök a tanításhoz, s különösen a COVID idején került előtérbe, hogy mennyire fontos az oktatók számára egy privát szféra, ahol zavartalanul, megfelelő digitális eszközökkel tudnak online vagy éppen hibrid órát tartani.

Az oktatói munka fent bemutatott öt területén a nehézségek, kihívások mellett fontos erőforrásokat is sikerült azonosítanunk. A legutolsó, infrastrukturális feltételek esetén pozitívan hat az oktatókra az otthonos, meghitt, barátságos munkakörnyezet, ahová el tudnak vonulni, s amely kényelmüket szolgálja (van konyha vagy egy olyan hely, ahol tudnak csevegni, kávézni a kollegákkal stb.). A legfontosabb erőforrást az oktatói és a hallgatói sikerek, tudományos-szakmai eredmények jelentik. Egy-egy kutatási, fejlesztési eredmény, magasrangú cikk, nemzetközi együttműködés, s leginkább a hallgatók pozitív visszajelzése, sikeres szakmai elhelyezkedése, a diplomaszerezés egy problémás hallgató esetében vagy éppen kutatói pályára történő felkészítése, s mindezek háttérben a speciális mentori vagy még közelebbi viszony kialakulása és a közös siker átélése, nagyon fontos elégedettséget, megújulást és örömet okozhat, még akkor is, ha ezt nem lehet mérni, mint ahogy az következő idézetben is olvasható: *„...odajön a hallgató, és megköszöni, vagy ír egy e-mailt a félév végén. És nem tudom, de szerintem az sokszor így kompenzálni tud elég sok mindent, főleg egy ilyen már-már kiégésig vezető időszakban, az szerintem szubjektíven nagyon sok mindent visszahozhat, de hogy igen, az a baj szerintem is ezzel a rendszerrel, hogy talán megpróbálunk olyasmit számszerűsíteni, amit nem igazán lehet.”* (nő, DE BTK).

Amennyiben sikerül összeegyeztetni a különféle oktatói szerepköröket, s jut elegendő idő a kutatómunkára, a saját kutatásban való elmélyülés, a flow átélése a publikáció írása közben, s az ehhez kapcsolódó szakmai sikerek (publikálás, konferenciaelőadás) segítenek kilépni a hétköznapi mókuskerékből, s feltöltődést jelentenek. Fontos előnyként fogalmazódott meg az oktatói munkával szemben, hogy noha nagy és sokrétű a munkaterhelés, a munkaidő rugalmas, így a letanított órákon túli tevékenységeket maguk határozhatják meg. Ide tartozik, hogy fontos erőforrásként értékelte az egyik interjúalany azt, hogy nemcsak hogy rugalmas az időbeosztás, de

ehhez megkapja a támogatást az intézetvezetőtől is bizalom formájában: nem kell reggeltől estig az irodájában lenni, mert a vezető tudja, hogy enélkül is elvégzi a rábízott feladatokat. A bizalmat új erőforrásként azonosítottuk, mely nem szerepel a JD-R elméletben.

A sikerek elérése mellett épp olyan fontos az, hogy ezek az intézményvezetés és a kollégák megbecsülését és elismerését is kiváltsák, hogy közösen tudjanak örülni ezeknek az eredményeknek, s talán ennél is nagyobb erőforrást jelent, ha közösen vagy éppen nemzetközi együttműködés keretében, esetleg különböző intézetek munkatársaival vagy ipari szereplőkkel érik el ugyanezt. Az interperszonális kapcsolatokhoz tartozik még az, hogy az online oktatás után mennyire sokat jelentenek a személyes együttlétek: tudnak találkozni, beszélgetni, látják, érzik egymást, különösen Ukrajnában, ahol a háború miatt elhúzódott a távoktatás időszaka, s mindennapjaik részévé vált az állandó feszültség, bizonytalanság, félelem. A munkához kapcsolódó stressz- és erőforrásokat az alábbi 1. táblázat tartalmazza.

Az oktatói munka területei, kihívásai	Aldimenziói	Nehézségek, Stresszforrások	Erőforrások
Oktatói feladatok, szerepkörök	Oktatás	Nem szakterületének megfelelő tárgy tanítása, Felzárkóztató/nevelő tevékenység; érdektelen, alulmotivált hallgatók; külföldi hallgatók számának fokozatos emelkedése; az oktatói munka alulértékelése a tudományos teljesítményhez viszonyítva; a mérés nehézsége, visszajelzések hiánya	Sikeres hallgatók (a kutatás és a gyakorlat terén), pozitív visszajelzések a hallgatóktól
	Kutatás	Impakt faktoros tanulmányok írása; siker esetén még több elvárás	Elmélyülés a saját kutatási témában, egy szakmai kérdésben, ami kihívást jelent, flow átélése, szellemi felfrissülés
	Pályázatok, anyagi források bevonása, nemzetközi és egyéb együttműködések más szakterületekkel (gazdaság, ipar) vagy a középfokú oktatási intézményekkel	Képzésterületi sajátosságok a kutatásfinanszírozás terén, ipari terület által támasztott folyamatos elvárások	Sikerek a beiskolázásban, gazdaságilag és társadalmilag hasznos fejlesztések, közös kutatások
	Szervezés, adminisztráció	Adminisztrációs terhek, dokumentáció	Kreatív szervezői munka, oktatásszervezés
Munkaterhelés	Szerepkörök	A különböző szerepkörök összeegyeztetése, egyensúlyban tartása és megfelelő szintű teljesítmény elérése, feladatok elvégzése a határidőre; olyan	Speciális szerepkörök, amik hozzájárulnak a lemorzsolódás csökkentéséhez és piaci igényekhez való igazodáshoz, nemzetközi projekteken való részvétel

		szerepkörök, amik nem kellene, hogy az oktatói munkához tartozzanak; munkafáradtság egy szerepkörhöz kapcsolódóan	
	Feladatmennyiség	Túl sok munka/nincs munka, oktatás a doktori tanulmányok mellett; időszakos különbségek a munkaterhelésben, kiégés, teljesítménykényszer, szoros határidők	
	Munkaidőn kívüli munka	Munkavégzés és megkeresések az intézmény részéről este, éjszaka, hétvégén	Kötetlen munkaidő, rugalmas munkavégzés
	Munka-magánélet összeegyeztetése	A munka és magánélet összeecsúsítása, munka elveszi az időt a magánélettől	
Interperszonális kapcsolatok	Közös munka	interperszonális konfliktusok a kollégákkal, vezetőkkel, kooperáció helyett egyéni érdekvényesítés, egyenlőtlen munkamegosztás a kollégák között	Együttműködések és közös sikerek a különböző tudományterületek oktatóival (intézményen belül/kívül, nemzetközileg), a kollégák elismerése valamilyen szakmai siker elérésekor, jó csapatszellem
	Informális együttlét	Személyes kapcsolat (az online oktatás alatt), informális összejövetelek hiánya	társasági élet, informális beszélgetések
Menedzsment támogatása	Elismerés az intézményi vezetés részéről	Az elismerés hiánya, az anyagi megbecsülés hiánya, következtelen mérési módszerek az elismerés odaítélése előtt; az emberi megbecsültség háttérbe szorulása; elismerés után még nagyobb elvárások megfogalmazása	Anyagi díjazás, vagy az elismerés, megbecsülés bármilyen szimbolikus formája
	Bizalom		Az intézetvezetőtől, kollégáktól kapott megbízás és bizalom a feladatok elvégzésére vonatkozóan
	Transzparencia	A munkához kapcsolódó	Ismert intézményi stratégia

		feladatok, elvárások nem tisztázottak, bizonytalanság, kommunikáció hiánya, felelősségre vonás hiánya	
	Változások	A vezetőváltással járó új körülmények, elvárásoknak való megfelelés, kiszámíthatatlanság	Stabil intézményi értékrend, kiszámíthatóság
Infrastrukturális környezet	IKT-eszközök	Elavult digitális eszközök, gyenge wifi-kapcsolat	Modern, hozzáférhető, elegendő mennyiségű eszköz, jól működő internet
	Infrastruktúra	Megfelelő helyiségek, berendezés, életterek hiánya	Otthonos, kényelmes, barátságos környezet, sportolási lehetőség

1. táblázat. Munkahelyi stressz- és erőforrások az oktatói fókuszcsoporthoz tartozók interjúk alapján. Forrás: Saját kutatás

### *Coping stratégiák a munkahelyi nehézségek és a stressz ellen*

Kutatásunkban megvizsgáltuk, hogy milyen egyéni eszközökkel küzdenek meg az interjúalanyok a munkahelyi nehézségekkel, az ezek okozta stresszel, hogyan igyekeznek megőrizni egészségüket, jóllétüket. A leggyakrabban említett egészségmagatartási forma a sportolás, a rendszeres fizikai aktivitás volt (13 fő), s három fő említett rekreációs aktív szabadidőeltöltést (kirándulást, túrázást), ugyanakkor jól látható, hogy a válaszadók döntő többségének életében nem játszik szerepet a mozgás, mint ahogy azt korábbi kutatásokban is kimutatták (Kinman, 2014; Koen, Philips, Potgieter, Smith, Niekerk, Nel & Visser, 2018; Iyaji et al., 2020). A vizsgált intézmények (országok) között is jelentős eltéréseket tapasztalhatunk: az ukrain alanyok között nem volt olyan, aki említette volna a fizikai aktivitást, sportolást, míg nemek tekintetében fele-fele arányban vannak az aktív oktatók. Az egészségvédő magatartásokhoz kapcsolódóan megjelent még a vitaminok szedése, rendszeres szűrésen való részvétel, a káros szenvedélyek kerülése és a megfelelő mennyiségű pihenés (alvás). Megjelentek még olyan passzív szabadidős tevékenységek, mint az olvasás, filmnézés, zenehallgatás, valamint társas, közösségi tevékenységek (önképző körök, énekkar, gyülekezet).

A következő fontos védőfaktor a család (öt fő említette): a velük töltött minőségi idő ad erőt, megújulást, kilépést a mindennapi mókuserékből. A család jólléte jelentheti az egyén számára is annak forrását, ezért nagy nehézséget jelent és kimerítő az oktatók számára, ha nem sikerül megőrizni a munka és a magánélet egyensúlyát. Ez különösen érezhető volt a COVID idején, amikor fizikailag is teljesen összezsúszott a családdal és a munkával töltött idő. Két női interjúalany említette, hogy a munkával terhelt időszakok után a családról való gondoskodás, azaz a házimunka jelenti a felüdülést: „Én akkor vagyok igazából békében magammal, hogyha van türelmem a receptes könyvhöz. Mert ugye általában a napi rutint azt úgy főzöm a fejemből, meg úgy, ami éppen van a hűtőben. De amikor eszembe jut, hogy Jamie Oliver kacsintgat a polcra, akkor az tényleg olyan, hogy akkor nincs határidős dolgom, és akkor abban lelem örömet, hogy kinyitom, és ha pont azt a mennyiséget rakom hozzá, akkor pont olyan lesz, mint ahogy ő írja. És akkor ez is egyfajta önmegvalósítás, hogy jutott időm gondolkodni a napi rutinon túl is egy kicsit, más kontextusban is, mint ami az egyetemem érinti.” (nő, SAPI Csíkszeredai Kar, Tanárképző Intézet).

A stresszoldó technikák utolsó típusát a spiritualitás, a befelé fordulás, a belső csönd megélése, a munka és a munkán kívüli élet határvonalának meghúzóása, illetve betartása jelenti a mentális és a lelki egyensúly megőrzése érdekében (Lengyel, Kovács, Müller, Lóránt, Szóke & Bácsné, 2019; Kinczel & Müller, 2020).

### *Az intézmény szerepe*

---

Kutatásunk utolsó lépéseként megvizsgáltuk, hogy az intézmények hogyan tudnak hozzájárulni az oktatói jóllétehez, illetve a munkahelyi stresszforrások csökkentéséhez. E kérdéskörben két területet tudtunk megkülönböztetni: az intézményi hozzájárulást, illetve az elvárásokat az oktatók részéről.

Az intézményi hozzájárulás tekintetében egyrészt a megfelelő infrastruktúrát, másrészt a sportolási lehetőségeket, sportinfrastruktúra használatát, illetve a közösségi sportprogramokat említették a válaszadók, amelyek a célja nemcsak a kollégákkal, hanem a hallgatókkal történő közösségépítés is az egészségtudatos életmód elősegítésén túl. Az interperszonális kapcsolatok, mint erőforrások jelentőségéről már korábban említést tettünk. Ezek a programok segítenek abban, hogy egy intézményen belül a kollegák egymást motiválni tudó, hatékonyan együttműködő, jó csapatá kovácsolódjának össze, mint ahogy erre az alábbi interjúrészlet is rámutat: „*Én lenéztem mindenkit, aki fut. Meg sportol úgy általában... És bekerültem egy olyan közegbe, nyilván népegészségügyi karon, ahol sokkal jobban odafigyel mindenki az egészségére. És elkezdtem sportolni, elkezdtem futni. Amikor a nagy egyetem azt mondja, hogy csináljam, nem biztos, hogy oda fogok figyelni. De amikor az a kollégám, akivel egyébként napi kapcsolatban vagyok, kezdi el duruzsolni a fülembbe, nyilván csípőből elutasítom, ahogy kell, meg kritizálom, meg bele is kötök, de három hónappal később már én is azt kérdezem, hogy akkor milyen futócipőt vegyek. Az ilyen kis közösségeknek elképesztő, milyen formáló ereje van, és valószínűleg a mentális egészségünk szempontjából egy nagyon jó védőburkot is tud képezni*” (férfi, Debreceni Egyetem Népegészségügyi Kar). Ezeket a sportolási lehetőségeket elsősorban a magyarországi, a szlovákiai és az ukrainai interjúalanyok említették. A mentális és a lelki jóllét megőrzésében fontos hozzájárulást jelent a mentálhigiénés és a pszichológiai szaktanácsadás a Debreceni Egyetemen és a kárpátaljai főiskolán.

Az elvárások elsősorban a menedzsment támogatásához kapcsolódnak. Az adminisztrációval foglalkozó munkatársak támogatásának hiányát ugyan nem jelezték, de mint azt fentebb is említettük, elsősorban a romániai és a szerbiai intézményekben emelték ki a transzparens, egyértelmű követelmények és elvárások megfogalmazásának igényét a vezetés részéről, valamint a folyamatos visszacsatolást és ellenőrzést annak érdekében, hogy következményekkel járjon, ha valaki nem teljesíti a feladatát. Szintén fontos a határozott vezetés, az intézményi értékek meghatározása és stratégia kidolgozása, aminek kialakításába az oktatókat is be kellene vonni, mint ahogy azt az egyik interjúalany megfogalmazta: „*Az intézményeknek a konkrétbb hozzáállása és szabályok betartása mellett pártolok és a munkafegyelem javítása mellett voksolok. Az egyetemet nem különböző klánok és csoportok és ilyen-olyan földiek csoportosulása irányítja és hozza meg a döntéseket és helyezi el a kulcsfontosságú pozícióra az embereket, hanem inkább világos szabályoknak a betartása és az intézménynek a diszciplinás működését tartom előnyösebbnek.*” (férfi, Újvidéki Egyetem, Mezőgazdasági Kar). A szerbiai intézmények oktatói a fizetés emelését, a szlovákiai oktatók pedig az adminisztrációs terhek csökkentését igényelnék, illetve azokban az intézményekben, ahol nincsenek, vagy megszűntek, ott hiányolják a közösségépítő programokat.

## Diszkusszió

Tanulmányunkban a JD-R elmélet alapján megvizsgáltunk KKE-i oktatók jóllétét és egészségét befolyásoló, munkához kapcsolódó stressz- és erőforrásokat. Hasonlóan a brit, ausztrál (Kinman et al., 2006; Bell et al., 2012; Fetherston et al., 2021), pakisztáni (Aziz & Quraishi, 2017), szaúd-arábiai (Alqarni, 2021), kínai (Han et al., 2020) és nigériai (Iyaji et al., 2020) egyetemi oktatók körében végzett kutatásokhoz, a legfontosabb munkahelyi nehézségek, kihívások és erőforrások az oktatói szerepkörökhöz, a munkaterheléshez, az interperszonális kapcsolatokhoz, a menedzsment támogatásához és az infrastrukturális feltételekhez kapcsolódnak. Összhangban Kinman és munkatársai (2006) és Fetherston és munkatársai (2021) brit és ausztrál kutatók körében végzett kutatási eredményeivel, a különböző oktatói szerepek (kutató, tanár, adminisztrátor, mentor stb.) összeegyeztetése jelenti a legnagyobb stresszforrást.

Az egyik legfontosabb különbség a korábbi kutatási eredmények és a saját vizsgálatunk között a bizalom kérdéskörének megjelenése, mellyel a fent említett kutatásokban nem találkoztunk. Fontos eredmény, hogy a bizalmatlanság mint stresszforrás nem került megfogalmazásra, de a bizalom mint erőforrás fontos támogató faktorként funkcionál az oktatói munkában. Az bizalom a putnami társadalmitőke-konceptió fontos eleme (Putnam, 2015), a közösségek hatékony működésének alapja, s amennyiben jól működő interperszonális kapcsolatok jellemzik az oktatói munkát, ezek jelentenek elsődleges tőke- és erőforrásokat, amelyek hozzájárulhatnak a munkaelégedettséghez (Agneessens & Wittek, 2008). Kutatásunkban a bizalom mindkét formájának, az intézményi és az interperszonális bizalomnak kiemelkedően fontos szerepet tulajdonítottak interjúalanyaink. Az interperszonális kapcsolatok több kérdéskörben is megjelentek: a közös kutatásokban, pályázatok lebonyolításában, közös sikerek elérésében, informális beszélgetések, kávézás formájában a mindennapi élet részét képezik. Amennyiben ezekben megjelenik a bizalmatlanság, az nagyon komoly stresszforrást jelent az oktatók munkájában, amivel nehezen tudnak megküzdni. Az interperszonális bizalmatlanságnak két forrása van az interjúalanyok véleménye alapján: az egyik az interperszonális konfliktusokból fakad: az egyenlőtlen munkamegosztásból eredő nézeteltérések, kommunikációs hiányosságok stb., a bizalmatlanság másik potenciális forrását jelenti az egyetemi rankinghez kapcsolódó versenyből fakadó teljesítményalapú bérezés több országban (Románia, Ukrajna, Magyarország). Ez éppen erre a két, a társadalmi tőke szempontjából érzékeny területre, az intézményi és az interperszonális bizalomra van negatív hatással azáltal, hogy versengést generál az oktatók között növelve a bizalmatlanságot, a gyanakvást, az irigységet, individualizálva a munkát, a teljesítményt és a sikert. A bizalomhiány vagy a bizalmatlanság pedig fontos stresszforrás (Kováts, 2018), a teljesítményértékelés kiszámíthatatlansága, illetve túlzott előtérbe kerülése erre vonatkozó veszélyforrást jelenthet. Szintén nehézséget jelent az interperszonális kapcsolatok tekintetében, ha az egyén számára fontos munkahelyi mikroközösségek meglazulnak, esetleg felbomlanak többek között a COVID-járvány okozta távolságtartás miatt. Mindezek pedig negatív hatással lehetnek a munkavállalók jóllétére. Korábbi kutatási eredmények igazolják, hogy az intézményi és az interperszonális bizalom a szubjektív jóllét fontos prediktora (Jovanović, 2016), az utóbbi pedig negatívan kapcsolódik a munkahelyi stresszhez, és pozitívan járul hozzá a munkaelégedettséghez (Guinot, Chiva & Roca-Puig, 2014).

Az intézményi bizalom kérdésköre a menedzsment támogatásához mint erőforráshoz kapcsolódik szorosan. Az oktatói munka pozitívumaként emelték ki a kölcsönös bizalmat az intézeti/tanszéki vezetés és az oktató között, hogy nem kell feltétlenül jelen lenni az intézményben reggeltől estig, nincsenek folyamatos felügyelet alatt, s mégis elhiszik egymásról, hogy mindenki becsületesen elvégzi a munkáját. Így nagyfokú rugalmasság jellemzi az oktatói munkát, ami nagy előny más munkákhoz viszonyítva. Ugyanakkor a menedzsment támoga-

tásának hiánya nagy mértékben csökkenti az intézménybe vetett bizalmat, s komoly stresszforrást jelent. Kinman (2014) és Aziz és Quraishi (2017) eredményeik alapján kiemelték, hogy mennyire fontosak a tiszta, átlátható, egyértelműen megfogalmazott feladatkörök, elvárások, intézményi stratégia, valamint a biztatás, az elismerés az intézmény részéről, továbbá az, hogy az oktatókat bevonják az intézmény életében bekövetkező változásokba. Mindezek fontosságát és szükségességét interjúalanyaink is megfogalmazták.

A legfontosabb erőforrások is a fenti nehézségekhez kapcsolódóan, illetve ezek leküzdésében is erőteljesen kapcsolódnak az interperszonális kapcsolatokhoz és a bizalomhoz. Ilyen erőforrások a tehetséges vagy éppen nehezebben haladó tanítványokkal végzett közös munka és sikerek elérése (tanár-diák kapcsolat), a közös munka és a pályázati, tudományos-kutatói sikerek elérése, illetve az informális, baráti beszélgetések, kapcsolatok, közös szabadidős tevékenységek a kollégákkal (oktató-oktató kapcsolat), bizalom a közvetlen felettes és kollégák részéről (felettes-beosztott kapcsolat). A bizalom növelése egyéni és intézményi szinten is fontos, hiszen növeli a munkavállalók együttműködési készségét, és kisközösségek létrejöttéhez vezet, amelyek – mint fentebb bemutatottuk –, nagyon fontos szerepet játszanak az oktatók jóllétében (Kovács, 2018). A korábbi kutatási eredmények pedig már a múlt század elejétől igazolták, hogy ezek a jól működő, kölcsönös bizalmon alapuló munkahelyi mikroközösségek inkább járulnak hozzá a munkaelégedettséghez és a munkavállalók jóllétéhez, mint a technikai feltételek (Agneessens & Wittek, 2008). Az intézmény szerepének vizsgálatakor is a formális, felülről irányított, intézmény által működtetett szervezeteken és programokon túl (mentálhigiénés szolgáltatások, sportolási, szabadidős kikapcsolódás lehetőségek stb.) az interjúalanyok elsődlegesen ezen informális mikroközösségek segítségét fogalmazták meg elvárásként és hatékony segítségként a munkahelyi stresszel való megküzdéshez.

A JD-R elmélethez kapcsolódóan megvizsgáltuk, hogy egyéni szinten milyen eszközökkel képesek megküzdeni az oktatók a munkahelyi stresszel, kihívásokkal. A munkahely okozta stresszel elsősorban sportolással, fizikai aktivitással és a családdal töltött minőségi, aktív idővel küzdenek meg egészségük, jóllétük megőrzése érdekében az emberek (Devita & Müller, 2020; Bácsné Bába, Müller & Molnár, 2021; Kiss & Laoues-Czibalmos, 2022; Kinczel & Müller, 2023). Ugyanakkor korábbi kutatásokkal összhangban (Kinman, 2014; Koen et al., 2018; Iyaji et al., 2020) az alanyok döntő többsége nem sportol vagy végez rendszeres fizikai aktivitást (mindössze 13 fő igen). Számos tanulmány hívja fel a figyelmet az egyetemi oktatók, dolgozók egészségtelen életmódjára (inaktivitás, egészségtelen táplálkozás, magasfokú stressz stb.), mely okokra sok haláleset vezethető vissza körükben (Iyaji et al., 2020). Ennek ellenére csak kevés vizsgálat foglalkozik az oktatók fizikai aktivitásával, az inaktivitás problémájával, miközben az átlagpopulációhoz képest körükben nagyobb valószínűséggel ismerik a fizikai aktivitás fontosságát és jótékony hatását az egészség különböző dimenzióira, különösen azok, akik ezen a területen dolgoznak, kutatnak. Az ismeretet azonban nem minden esetben követi a tevékenység (Kwiecień-Jaguś, Mędrzycka-Dąbrowska, Kopeć, Piotrkowska, Czyż-Szypenbejl, Hansdorfer-Korzon, Lemska & Jarzynkowski, 2021).

Kutatásunk feltáró jellegéből fakadóan limitációkkal rendelkezik. Mivel elsősorban kisebbségi magyar intézményekben készítettük az interjúkat a nem magyarországi felsőoktatási intézményekben, nem ismerhettük meg a többségi oktatók véleményét és tapasztalatait. Kvalitatív kutatásról lévén szó, az eredmények megbízhatósága korlátozott. Az alacsony elemszám, illetve a terjedelmi korlátok miatt nem volt lehetőségünk összehasonlításokat végezni nem, életkor, beosztás és tudományterület szerint. Ezeket az összehasonlító elemzéseket következő, kérdőíves kutatásunkban kívánjuk elvégezni.

## *Következtetések*

---

Tanulmányunk legfontosabb mondanivalója, hogy az intézményi környezet kulcsfontosságú az oktatók hatékony munkavégzésében, s jóllétében egyaránt. Ehhez jól működő technikára és megfelelő infrastruktúrára van szükség (PKE), s a külső pályázati forrásoktól független anyagi megbecsülésre az egzisztenciális biztonsághoz. Ugyanakkor ennél is sokkal fontosabb a kiszámítható, transzparens intézményi célok, stratégia és közösen elfogadott értékek meghatározása, kiszámítható és ellenőrzött értékelési, jutalmazó rendszer kialakítása, amelyek nem változnak folyamatosan az éppen aktuális vezetők kénye-kedve szerint vagy a vezetőváltással együtt (Szerbiában és Romániában). Ehhez nagyon fontos a folyamatos és hatékony kommunikáció a vezetés és a kisebb alegységek között: mindkét fél számára ismertnek, egyértelműnek és tisztának kell lennie, hogy milyen kihívásokkal kell megküzdeni a mindennapi munka során, s milyen elvárásokat fogalmaznak meg egymás felé.

A stabil, kiszámítható értékelési rendszer, mely több országban már létezik (Románia, Ukrajna), s az ennek való megfelelés ugyan stresszforrást is jelent, de a magyarországi felsőoktatási-változások során most került be a vizsgált intézmények működésébe. Így ennek a hatékonysága még nem ismert, ugyanakkor épp a kiszámíthatóságot és az átláthatóságot segítené elő, amivel együttjár a bérek differenciálása is abban az esetben, ha a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) kidolgozói nem univerzális megoldásként tekintenek erre, hanem figyelembe veszik azt, hogy ennek cél- és kontextusfüggőnek kell lennie (Chrappán, 2023). Ez egyfajta versenyszituációt eredményez(-het) az oktatói kollektíván belül, ami negatívan hat az interperszonális kapcsolatokra. A munkához kapcsolódó erőforrások közül pedig kiemelkedik a jó közösség, a csapat a kollektíván belül vagy más intézetek munkatársaival, így rendkívül fontos az ilyen közös, alulról szerveződő, csapatépítő programok támogatása az intézményi vezetés részéről is. A fentiekből látszik, hogy a bizalom mindkét formájának erősítése fontos pozitívumokkal járhat egyéni és intézményi szinten egyaránt. Az intézmények ezen túl elsősorban ingyenes vagy legalább kedvezményes sportolási, kulturális és szabadidős rendezvényeken való részvételi lehetőségekkel, illetve mentálhigiénés tanácsadással tudnak hozzájárulni az oktatók jóllétéhez és egészségéhez. Az is fontos, hogy ezek ne legyenek öncélúak (az egyetemi munkatársak ne az egyébként esetlegesen túlfinanszírozott intézményi szervezetek programjainak hiányzó közönségét pótolják) és esetlegesek: célzott egészségi stratégia nélkül ezek nem megfelelően hatékonyak. Ezekre a csapatépítő, informális programokra is nagy hatással volt a COVID: vagy visszaszorultak az online térbe, vagy teljesen megszűntek, vagy most éledeznek ismét, így ebben az esetben is megjelenik az alulról szerveződő kezdeményezések támogatásának igénye (tanszéki kirándulások, közös foci, színház stb.).

## *Megjegyzés*

---

A publikáció megjelenését „A munkaképesség, a munka- és életminőség egyéni és társadalmi fenntarthatóságában szerepet játszó sport és testedzés kérdéseinek vizsgálata az egészséges és biztonságos társadalomért (multidiszciplináris kutatási ernyőprogram)” projekt és az MTA Bolyai János Kutatási ösztöndíja támogatta.



## Irodalom

1. Aarrevaara, T., Finkelstein, M., Jones, G. A. & Jung, J. (2021a). The Academic Profession in the Knowledge-Based Society (APIKS): Evolution of a Major Comparative Research Project. In Aarrevaara, T., Finkelstein, M., Jones, G. A. & Jung, J. (Eds.), *Universities in the Knowledge Society: The Nexus of National Systems of Innovation and Higher Education* (pp. 49–64). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-76579-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-030-76579-8_4)
2. Aarrevaara, T., Finkelstein, M., Jones, G. A. & Jung, J. (Eds.) (2021b). *Universities in the Knowledge Society: The Nexus of National Systems of Innovation and Higher Education*. Volume 22. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-76579-8>
3. Agneessens, F. & Wittek, R. (2008). Social capital and employee well-being: disentangling intrapersonal and interpersonal selection and influence mechanisms. *Revue française de sociologie*, 49(3), 613–637. <https://doi.org/10.3917/rfs.493.0613>
4. Alqarni, N. A. (2021). Well-Being and the Perception of Stress among EFL University Teachers in Saudi Arabia. *Journal of Language & Education*, 7(3), 8–22. <https://doi.org/10.17323/jle.2021.11494>
5. Aziz, F. & Quraishi, U. (2017). Empowerment and Mental Health of University Teachers: A Case from Pakistan. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 15(2), 23–28.
6. Bácsné, B. É., Müller, A. & Molnár, A. (2021). Az egészségünket meghatározó tényezők bemutatása egy lehetséges egészségmodell segítségével. *Gradus*, 8(1), 90–102. <https://doi.org/10.47833/2021.1.ART.006>
7. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In Chen, P. Y. & Cooper, C. L. (Eds.), *Work and Wellbeing: A complete Reference Guide* (pp. 1–28). John Wiley & Sons.
8. Bell, A. S., Rajendran, D. & Theiler, S. (2012). Job Stress, Wellbeing, Work-Life Balance and Work-Life Conflict among Australian Academics. *E-Journal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37. <https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320>
9. Bentley, P. J., Coates, H., Dobson, I. R., Goedegebuure, L. & Meek, V. L. (2013). Academic Job Satisfaction from an International Comparative Perspective: Factors Associated with Satisfaction Across 12 Countries. In Bentley, P. J., Coates, H., Dobson, I. R., Goedegebuure, L. & Meek, V. L. (Eds.), *Job Satisfaction around the Academic World* (pp. 239–262). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5434-8\\_13](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5434-8_13)
10. Chrappán, M. (2013). Miénk itt a TÉR. A teljesítményértékelés a felsőoktatási intézményekben. In Katteín-Pornói, R., Tóth, P. & Kanczné Nagy, K. (Eds.), *Oktatás egy változó világában – Kutatás, innováció, fejlesztés* (pp. 22–31). HERA.
11. Devita, S. & Müller, A. (2020). Association of Physical Activity (Sport) and Quality of Life: A Literature Review. *Geosport for Society* 12(1), 44–52. <https://doi.org/10.30892/gss.1205-057>
12. Fetherston, C., Fetherston, A., Batt, S., Sully, M. & Wei, R. (2021). Wellbeing and Work-Life Merge in Australian and UK Academics. *Studies in Higher Education*, 46(12), 2774–2788. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1828326>
13. Guinot, J., Chiva, R. & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal Trust, Stress and Satisfaction at Work: An Empirical Study. *Personnel Review*, 43(1), 96–115. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0043>
14. Gyarmati, Z., Müller, A. & Biró, M. (2020). A kiegészítő problémája a pedagógus pályán. *Gradus*, 7(3), 110–116. <https://doi.org/10.47833/2020.3.ART.006>
15. Han, J., Yin, H., Wang, J. & Zhang, J. (2020). Job Demands and Resources as Antecedents of University Teachers' Exhaustion, Engagement and Job Satisfaction. *Educational Psychology*, 40(3), 318–335. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1674249>
16. Höhle, E. A. & Teichler, U. (2013). The Academic Profession in the Light of Comparative Surveys. In Kehm, B. & Teichler, U. (Eds.), *The academic profession in Europe: New tasks and new challenges* (pp. 23–38). Springer. [https://www.academia.edu/download/76812256/978-94-007-4614-5\\_3.pdf](https://www.academia.edu/download/76812256/978-94-007-4614-5_3.pdf)

17. Iyaji, T. O., Eyam, S. O. & Agashi, V. A. (2020). An Assessment Of Some Stress Factors In Academic Profession And Their Health Implications Among Academics In Tertiary Institutions In Cross River State Nigeria. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 7(12), 53–59.
18. Jovanović, V. (2016). Trust and Subjective Well-Being: The Case of Serbia. *Personality and Individual Differences*, 98(4), 284–88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.04.061>
19. Jung, J., Jones, G. A., Finkelstein, M. & Aarveaara, T. (2021). Comparing Systems of Research and Innovation: Shifting Contexts for Higher Education and the Academic Profession. In Aarveaara, T., Finkelstein, M., Jones, G. A. & Jung, J. (Eds.), *Universities in the Knowledge Society: The Nexus of National Systems of Innovation and Higher Education* (pp. 415–428). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-76579-8\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-030-76579-8_23)
20. Kinczel, A. & Müller, A. (2020). Aktivitás, szabadidősport. *Különleges Bánásmód*, 6(2), 49–58. <https://doi.org/10.18458/KB.2020.2.49>
21. Kinczel, A. & Müller, A. (2023). The emergence of leisure travel as primary preventive tools in employee health behavior. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 47(2), 432–439. <https://doi.org/10.30892/gtg.47209-1041>
22. Kinman, G. (2014). Doing More with Less? Work and Wellbeing in Academics. *Somatechnics*, 4(2), 219–235. <https://doi.org/10.3366/soma.2014.0129>
23. Kinman, G., Jones, F. & Kinman, R. (2006). The Well-Being of the UK Academy, 1998–2004. *Quality in Higher Education*, 12(1), 15–27. <https://doi.org/10.1080/13538320600685081>
24. Kiss, A. & Laoues-Czibalmos, N. (2022). Az egészség szerepe hátrányos helyzetű romák körében. *Oxipo: Interdiszciplináris E-Folyóirat*, 4(4), 35–46. <https://doi.org/10.35405/OXIPO.2022.4.35>
25. Kocsis, Zs. & Hrabéczy, A. (2023). Felsőoktatási kihívások és az oktatói jóllét összefüggései egy kvalitatív kutatás tükrében. *Neveléstudomány: Oktatás - Kutatás - Innováció*, 11(3), 46–64. <https://doi.org/10.21549/NTNY.42.2023.3.3>
26. Koen, N., Philips, L., Potgieter, S., Smit, Y., Niekerk, E. V., Nel, D. G. & Visser, J. (2018). Staff and Student Health and Wellness at the Faculty of Medicine and Health Sciences, Stellenbosch University: Current Status and Needs Assessment. *South African Family Practice*, 60(3), 84–90. <https://doi.org/10.1080/20786190.2017.1396788>
27. Kovács, K. E. & Nagy, K. R. (2022). Egészséggel kapcsolatos attitűdök, szorongás és megküzdés a Debreceni Egyetem tanár szakos hallgatói körében. *Pedagógusképzés*, 20(2), 35–54. <https://doi.org/10.37205/TEL-hun.2021.2.02>
28. Kovács, G. (2018). A sokszínű bizalom. *Educatio*, 27(4), 531–547.
29. Kwiecień-Jaguś, K., Mędrzycka-Dąbrowska, W., Kopec, M., Piotrkowska, R., Czyż-Szypenbejl, K., Hansdorfer-Korzon, R., Lemska, M. & Jarzynkowski, P. (2021). Level and Factors Associated with Physical Activity among University Teacher: An Exploratory Analysis. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*, 13(1), 114. <https://doi.org/10.1186/s13102-021-00346-5>
30. Lengyel, A., Kovács, S., Müller, A., Lóránt, D., Szőke, Sz. & Bácsné, B. É. (2019). Sustainability and Subjective Well-Being: How Students Weigh Dimensions. *Sustainability*, 11(23), 6627. <https://doi.org/10.3390/su11236627>
31. Malik, N. A., Björkqvist, K. & Österman, K. (2017). Factors associated with occupational stress among university teachers in Pakistan and Finland. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 6(2), 1–14.
32. Nagy, B. E. & Kovács, K. E. (2017). Egészség-magatartással kapcsolatos attitűdök vizsgálata középiskolás és egyetemista fiatalok körében. *Orvosi Hetilap*, 158(44), 1754–1760. <https://doi.org/10.1556/650.2017.30839>
33. Németh, B., Munkácsy, B., Vida, Z. V., Fröhlich, G., Hatvani, I. G., Tóth, G., Solymosi, K., Máté, Á., Lőrincz, L. & Lengyel, B. (2022). *A fiatalok helyzete az akadémiai pályán*. Kutatási jelentés. Fiatal Kutatók Akadémiája. <https://doi.org/10.36820/fka.2022>
34. Putnam, R. D. (2015.) Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65–78.

35. Solt, O. (1998). Interjúzni muszáj. In Solt, O. (Ed.), *Méltóságot mindenkinek* (pp. 29–48). Beszélő.
36. Szigeti, F. & Kovács, K. E. (2022). The role of objective and subjective health-awareness factors in students' higher educational pathways. *Youth in Central and Eastern Europe*, 8(12), 61–75.  
<https://doi.org/10.24917/ycee.2021.12.61-75>

## *Demands and Resources in the Work of Instructors in the Carpathian Basin: Results of a Qualitative Research*

---

Higher education as a workplace and the position of academics has changed significantly in recent decades. The expansion, diversification, and transformation of higher education into a service-oriented mode means that faculty members have to fulfil multiple new roles and, therefore, are exposed to many sources of stress in their work. In our research, we examine workplace factors that influence the health and well-being of teachers in Central and Eastern Europe. Our main question is what the challenges are that faculty members in the region face in their work and what the resources that contribute to their well-being are. We also reveal what institutional factors can improve or diminish their well-being, and how they can cope with work-related stress individually. To investigate these questions, we used the theory of job demands and resources (JD-R theory) as a theoretical background. We conducted a focus group interview survey with teachers (N=41) in Hungary and Hungarian minority institutions. Our results show that the most important workplace difficulties, challenges and resources are related to teaching roles, workload, interpersonal relationships, management support and infrastructure.

**Keywords:** job demands and resources, instructors, Carpathian Basin, focus group interview