

A magyar kkv-k munkahelyi alagsora

A kiégés, a függőség és a fluktuáció mögötti emberi és szervezeti mintázatok

Amikor egy magyar kkv-ban egy jó ember felmond, egy kulcsembert már csak saját árnyékaként jár be dolgozni, az alkohol, a gyógyszer vagy a képernyőfüggőség nyomot hagy a munkában, ott már a történet nem csak az egyénről szól. A repedések sokáig lent futnak: a csendben, a feszültségben és a folyamatosan cipelt terhekben. Ebben a cikksorozatban mentálhigiénés segítők és szervezetfejlesztők tárják fel, hogy mi gyúlik a munkahelyi „alagsorban” – és hogyan lesz mindebből kiégés, függőség vagy fluktuáció, a kkv-k rögvalóságában.

I. rész: A magyar kkv-k stresszlánca

Fodor Zsuzsa, mentálhigiénés tanácsadó azt látja, mi történik az emberrel, amikor a munkahelyi nyomás már a testben, a kapcsolatokban vagy a függőségekben hagy nyomot. **Hegymegi István, addiktológiai konzultáns** azt ismeri belülről, hogyan működik a vállalati nyomás: harminc évig dolgozott benne, vezetőként is, egészen a kiégésig. Most együtt néznek rá a magyar kkv-k munkahelyi alagsorára: arra a térre, ahol a kimondatlan feszültségből stresszlánc, fluktuáció, kiégés és csendes szétesés lesz. Ebben a részben arról beszélgetünk, miért folyik lefelé a nyomás – és hol lehet először megakasztani.

***Kálmán Edina (üzlet- és szervezetfejlesztő, a Knowhouse Consulting ügyvezetője):** A magyar kkv-kban sokszor úgy beszélünk a stresszről, mintha az egyéni teherbírás kérdése lenne: ki bírja, ki nem bírja, ki „nem alkalmas erre a tempóra”. Szervezetfejlesztőként én egyre inkább azt látom, hogy a stressz nem az egyes embernél kezdődik, hanem a rendszerben. Mintha lenne egy láthatatlan stresszlánc: fentről érkezik az elvárás, középen valaki tűzolt, lent pedig valaki csendben elfárad. Ti mit láttatok, amikor elkezdtek dolgozni az általatok „gondozott” cégekkel?*

Hegymegi István (addiktológiai konzultáns): Nagyon hasonló. Sok helyen az állandó nyomás volt az első, amit érzékeltünk. Nem egyszerűen az, hogy „sok a munka”, hanem hogy folyamatosan változnak az elvárások, jönnek az új célok, új határidők, új ügyféligények, és ehhez sokszor nem érkezik meg a szükséges erőforrás. Nincs több ember, nincs több idő, nincs több eszköz, csak az elvárás nő.

És akkor nagyjából meg is van a teljes stresszlánc. A vezető kapja a nyomást fentről vagy kívülről. Ha nem tud vele mit kezdeni, továbbnyomja. A középvezető próbálja működtetni a rendszert, sokszor állandó tűzoltásban. A munkatárs pedig egy idő után már nem szervezetet lát maga körül, csak azt, hogy megint baj van, megint sietni kell, megint be kell ugrani.

Én ezt nem elméleti távolságból mondom. Harminc évig voltam benne vállalati rendszerekben, értékesítői szereptől az igazgatói szintig. Tudom, milyen az, amikor a számok, célok, riportok felől érkezik a nyomás, ami megmondja, hogy mit kellene teljesítenie az egyénnek. Most már segítőként azt is nézem: mi történik közben az emberrel.

Fodor Zsuzsa: A jelenségnek előbb-utóbb testi-lelki lenyomata lesz. A mentálhigiénés és addiktológiai munkában sokszor már nem akkor találkozom emberekkel, amikor „csak stresszesek”, hanem amikor már nem alszanak, ingerlékenyek, fáj a gyomruk, sírnak, vagy valamilyen szerrel, viselkedéssel, túlmunkával próbálják szabályozni magukat.

A munkahelyeken is ezt látjuk. Amikor valaki azt mondja, hogy nincs ideje inni napközben, kimenni mosdóba vagy ebédelni, akkor az már nemcsak munkaszervezési kérdés. Ott a test jelez. A szervezet viszont sokszor még mindig úgy kezeli, mintha teljesítményprobléma lenne.

A nyomás lefelé folyik, a visszajelzés viszont megakad

KE: *Sok cégvezetőtől hallottam már ezeket a reakciókat: „Értem, de nálunk ilyen a piac. Az ügyfél nem vár, a gyártás nem állhat meg.” Hol van szerintetek a határ a normális terhelés és a romboló nyomás között?*

HI: Ott, ahol megszűnik a visszacsatolás. Egy cég életében természetes, hogy vannak nehéz időszakok. De ha a nyomás csak lefelé áramlik, felfelé pedig nem megy vissza információ, akkor a rendszer elkezd torzulni. Sok helyen azt láttuk, hogy nincs asszertív visszajelzés felfelé. A vezetők egyoldalúan fogadják a nyomást. Nem jelzik a hierarchiában felettük állónak, hogy „ehhez ennyi ember kevés”, „ez ebben a határidőben nem reális”, „itt priorizálni kellene”. Inkább lenyelik. Csakhogy amit a vezető lenyel, az a soron sokszor már kapkodásként, hibáztatásként, feszültségként vagy csendes összeomlásként jelenik meg. Egy idő után meg a selejtszám megugrásában, a teljesítmény visszaesésében és piacvesztésben.

FZS: És közben azt is fontos látni, hogy nem minden csak a cég sara. Mindig kérdés, mi a munkáltató felelőssége és mi az, ami az ember saját belső működéséből adódik. Van, aki akkor sem tart mikroszünetet, ha lehetne. Van, aki akkor sem kér segítséget, ha már bajban van. Van, aki annyira megszokta, hogy mindig bírnia kell, hogy észre sem veszi, amikor már rég nem bírja.

De a munkahelynek ettől még van felelőssége. Mert ha a kultúra azt üzeni, hogy csak az számít, aki csendben teljesít, akkor az emberek nem fognak időben jelezni. Csak egyszerűen kiesnek majd.

A látványos csend

KE: *Egy cégben hol és hogyan lehet kimondani, hogy „ez így nem fog menni”. Sok kkv-ban van gép, folyamat, műszakbeosztás, rendelésállomány, riport – de nincs helye annak, hogy a rendszer saját magáról beszéljen. Ti ezt hogy érzékelitek?*

HI: A párbeszéd platformjai valóban nagyon sokszor hiányoznak. Nincsenek jól használt egyéni vezetői beszélgetések, nincsenek valódi visszacsatolási körök, nincs olyan meetingkultúra, ahol nemcsak operatív tűzoltás történik. Segítőként ezért először azt kell megérteni, hogy az adott

cégnél hol van a fájdalom. Volt, ahol a vezetői csoporttal kellett dolgozni, volt, ahol egyéni helyzetekkel, volt, ahol csoportokkal.

FZS: A kimondhatóság önmagában is tartalék. Sok cégvezető a tartalékot technológiában, hatékonyságban, létszámban, folyamatban keresi. Ezek fontosak. De sokszor ott van a tartalék abban is, hogy lehet-e büntetés nélkül beszélni arról, ami nem működik. Például lehet-e jelezni, hogy egy feladat túl sok? Lehet-e konfliktusról beszélni anélkül, hogy valaki problémás emberré válna? Lehet-e azt mondani, hogy elfáradtam, elakadtam, segítségre van szükségem?

Sok helyen zsigerből jön az elfojtó válasz: „Ez hülyeség.” „Ezt nem így kell nézni.” „Oddd meg.” És ezzel el is tűnik a gondolat. A dolgozó legközelebb pedig már nem mondja, amit gondol.

A fluktuáció nem ok, hanem tünet

KE: *A fluktuációt sok cégvezető HR-problémának látja: nincs ember, rossz a munkaerőpiac, nem bírunk a Z-generációkkal, nem lojálisak a munkavállalók, két hónap után továbbállnak.*

HI: Ha nagy a fluktuáció, akkor a szervezet folyamatosan kezdőkkel dolgozik. Mindig újra kell tanítani, újra kell magyarázni, újra kell tölteni a lyukakat. Ettől a régiek még jobban fáradnak, a vezetők még többet tűzoltanak, az újak pedig még kevésbé kapnak stabil betanítást. Ez ördögi kör, és bizony nemcsak HR-kérdés. Ez működési és mentális probléma is. Mert mindenki átmenetiben él. Senki nem tud hosszú távon építkezni. A középvezető pedig ott áll középen, és próbálja működtetni azt, ami szervezetileg már régen billeg.

FZS: Ehhez sokszor hozzájön a pozitív visszajelzés hiánya. És nem arról beszélek, hogy a dolgozók mindennapi tapsot szeretnének. Hanem arról az egyszerű dologról, hogy valaki vegye észre, amit csinálnak. Hogy legyen egy elismerő mondat feléjük: „ezt jól megoldottad”, „látom, hogy sok volt”, „köszönöm, hogy bent maradtál”. A kiégésben nagyon erős tényező, ha az ember azt éli meg, hogy csak használják, de nem látják. Megy, csinálja, teljesít – de emberként nem kap visszajelzést. A magyar kultúra pedig nem a pozitív visszajelzésről híres...

KE: *Vagyis a megtartás nem ott kezdődik, hogy még egy juttatást adunk, hanem ott, hogy a munkatárs érzi-e: látják, értik, számít, amit mond?*

FZS: A pénz fontos, ezt nem lehet megkerülni. De önmagában nem tart meg olyan munkahelyen, ahol az ember láthatatlannak érzi magát. Ahol nincs visszajelzés, nincs kapcsolódás, nincs emberi minimum.

HI: És ez vezetői munka. Nem külön „jófejség”, hanem működtetési kérdés. Ha nincs visszajelzés, nincs tanulás. Ha nincs tanulás, ugyanazokat a hibákat termeljük újra. Ha ugyanazokat a hibákat termeljük újra, akkor előbb-utóbb jön a fluktuáció, a fáradás, a cinizmus.

Hogyan lehet megakasztani az ördögi stresszláncot?

KE: *Ha egy cégvezető azt érzi, hogy „igen, nálunk is lefelé folyik a nyomás”, hol tudja megfogni először? Nem ideális körülmények között, hanem hétfő reggel, amikor ugyanúgy csörög a telefon, hiányzik két ember, jön az ügyfél és áll a kamion.*

HI: Nagyon praktikus az első a megállás. Mi a sürgős és mi a fontos? Mi az, ami tényleg azonnali és mi az, amit csak megszokásból kezelünk annak? Mit kell nekem megoldanom, és mit kellene visszajeleznem? Mit nyomok tovább automatikusan? Volt, ahol már az is felismerés volt, hogy nem minden sürgős, amit annak mondanak. Elkezdtek priorizálni, strukturálni, és ez valamennyi levegőt adott.

FZS: A vezető vegye észre saját magán is, ha baj van. Mert sokszor ő is nyomás alatt van, és nem veszi észre, hogy amit vele csinálnak, azt ő is továbbadja másoknak. Nyomják őt, ő pedig nyom tovább. Ez nem gonoszság, csak sokszor egy automatikus működés. A változás ott kezdődik, amikor valaki megáll, és megkérdezi magától: „Én most mit adok tovább? A feladatot, vagy a saját feszültségemet is?”

KE: *Akkor mondhatjuk azt, hogy a stresszlánc nem ott szakad meg, ahol végre minden feladat kevesebb lesz, hanem ott, ahol a vezető megáll?*

HI: Ahol megállítja magát, értelmezi a vele történeteket és ahol priorizálja a feladatait. Ahol nemcsak elvár, hanem kérdez. Ahol nemcsak kontrollál, hanem visszajelzési rendszert épít.

FZS: És ahol a kimondhatóság nem egy puha extra juttatás a munkatársaknak, hanem a működés része. Mert egy kkv-ban nem mindig az a kérdés, hogy van-e még kapacitás.

KE: *Hanem hogy van-e még levegő...*

A következő részben arról beszélgetünk Fodor Zsuzsával és Hegymegi Istvánnal, mi történik akkor, amikor a jó szándék már nem elég: amikor a vezetők valódi eszköztár nélkül próbálnak motiválni, delegálni, visszajelzést adni vagy határokat tartani. Mert sok magyar kkv-ban nem tudatos és képzett, hanem magukra hagyott vezetők vannak – akiknek soha senki nem tanította meg, hogyan kell embereket vezetni.

A 2026 áprilisa és novembere között folyó [Megtartó Műszakok program](#) azért jött létre, hogy a cikksorozatban feltárt problémákra gyakorlati válaszokat adjon. A program célja, hogy a magyar kkv-k ne csak felismerjék a munkahelyi stressz, kiégés, függőség és fluktuáció mögötti mintázatokat, hanem konkrét segítséget kapjanak a megtartóbb, egészségesebb és emberibb működés kialakításához.

A **Megtartó Műszakok** program a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Vállalkozásfejlesztési Projektjének megbízásából, Magyarország Kormányának támogatásával valósul meg.