Miért kiemelten fontos a munkahelyi stressz csökkentésével foglalkozni?

Mert a kimerült munkaerő sohasem hatékony!

A munkahelyi stresszcsökkentés elsősorban nem is anyagi, hanem a munkahelyi stresszel kapcsolatos háttértudás és elköteleződés kérdése.

A háttérfolyamatok ismerete nélkül azonban kevés munkáltatóban, vezetőben tudatosul, milyen sokat nyerhet mind a szervezet, mind a munkavállaló viszonylag „minimális erőforrás" ráfordítással, és természetesen az sem tudatosul, mennyit veszít jelenleg a szervezet azzal, hogy nem foglalkozik a kérdéskörrel.

A munkával kapcsolatos stressz csökkentésének pozitív hozamai

Megóvjuk a munkavállalók fizikai és pszichés erőnlétét, egészségét	Megőrizzük a teljesítőképességet, az érzelmi-motivációs és innovációs tőkét	A belső folyamatfejlesztések révén hatékonyabb-egészségesebb szervezeti működést érünk el

Az emberi szervezet fizikai és pszichés terhelhetősége korlátozott. A munkahelyi stressz és a lelki zavarok miatti hiányzások, az ebből adódó munkanélküliség és tartós munkaképtelenség Európa-szerte növekszik. A munkahelyi **hiányzások 50-60 százaléka a felmérések szerint a stressznek tudható be,** mely így az első számú oki tényezőként jelentkezik a hiányzások hátterében. A 2002-es európai uniós munkahelyi stresszel kapcsolatos felmérés szerint a becsült **gazdasági kiesés,** mely a stressznek tudható be a 15 tagállamban **közel 20 milliárd eurót tett ki.**

Fokozott hosszantartó stressz-terhelés esetén:

- a munkavállaló általános teljesítőképesség és terhelhetőség hanyatlik
- a figyelem-, koncentrálóképesség és döntési hatékonyság csökken
- a hibázások, balesetezési hajlam kockázata megnő
- ingerlékenység, konfliktusfokozó viselkedés, agresszió jelentkezik
- pszichés és testi tünetek, pszichoszomatikus betegségek alakulnak ki
- testi-lelki kimerültség, lehangoltság, elégedetlenség érzés jellemző
- a kreatív és innovatív erőforrások megcsappannak

Szervezeti szinten az alábbi mutatókban jelentkeznek a negatív hatások:

- egyéb objektív tényezőkkel nem magyarázható teljesítményromlás, hatékonyság csökkenés

- fokozódó dolgozói elvándorlás
- hiányzások, betegállományban eltöltött napok növekedése
- általános munkahelyi elégedetlenség érzet
- feszült, konfliktusokkal teli munkahelyi légkör
- munkamotiváció csökkenése, dolgozói kiégés

Hosszú távú társadalmi és népegészségügyi következmények:

- a családra, a magánéletre fordított erőforrások csökkenése
- családi szerepekben való alulműködés, kapcsolatok megromlása
- tartós pszichoszomatikus és pszichés betegségek megjelenése, munkaképtelenség

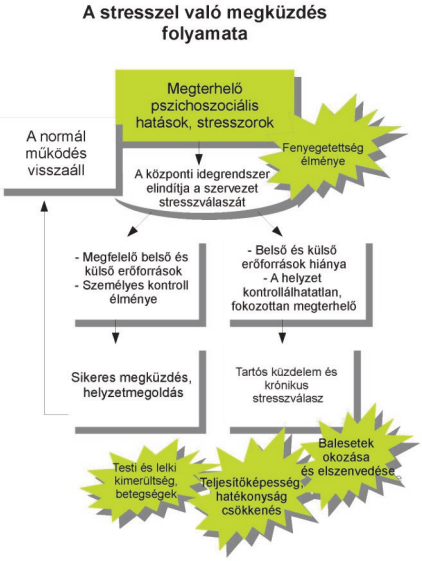
Hazánkban a munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény 2008. január 1-jétől hatályos módosítása emeli be a munkavédelem törvényi szintű szabályozásába a pszichoszociális kockázati tényezők kezelésének munkáltatói feladatát, egyben meghatározva e tényező fogalmát is. A törvényi rendelkezés szerint pszichoszociális kockázatnak minősül a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.

A stressz emberi szervezetre gyakorolt hatása

- **A stressz egy nem specifikus reakció, mellyel szervezetünk reagál minden jelentős megküzdést, alkalmazkodást igénylő ingerre.**
- **A stressz a túlzott elvárások, megterhelések által kiváltott testi-lelki reakció. Stresszt akkor élünk át, ha úgy értékeljük, hogy a külső elvárások meghaladják erőforrásainkat, és ezért nem leszünk képesek sikeresen megbirkózni velük.**

Stressz = Külső elvárások, terhelések> Erőforrások

Stressz hatására a szervezetünkben pszichofiziológiai változások következnek be, melyek hátterében a szimpatikus idegrendszer aktiválódása, a paraszimpatikus idegrendszeri működés megváltozása és még további összetett idegrendszeri és hormonális folyamatok állnak. A szimpatikus aktiváció energetizálja a szervezetet a sikeres megküzdés, veszélyelhárítás érdekében. Ez alapvetően egy természetes és rövid távon adaptív, jótékony folyamat. Amennyiben viszont tartósan fennálló vagy folyamatos stresszhatások érik az egyént - melyek meghaladják az erőforrásait - akkor a szervezet energiaháztartása kimerül, és a tartós egyensúlyvesztett működés következtében megjelennek és állandósulnak a tünetek, melyek mind a személy egészségi állapotára, mind a munkahelyi teljesítőképességére negatív hatással vannak.



A MUNKAHELYI STRESSZ MODELLJE

A munka világában is számos stresszhatás, ún. **stresszor** jelenik meg, melyek a törvényi szabályozásban, mint **„pszichoszociális kockázati tényezők”** szerepelnek. A munkával kapcsolatos stressz terén megkülönböztethetünk:

1. **tartós stressz-forrásokat, melyek hosszú távon fennálló szervezeti szintű megterhelések és a krónikus stressz állapotát idézhetik elő**

2. **epizodikus - akut stresszt, melyek alkalmanként jelentkeznek, viszont akkor nagyfokú megküzdési erőforrásokat igényelnek a személy részéről**

Az egyén számára az a külső inger válik stresszorrá, indítja be a szervezet stresszválaszát, amely számára **újraalkalmazkodást, fizikai-pszichés erőfeszítések, erőforrások mozgósítását kívánja meg.** A munkahelyeken azonosíthatunk általános, szinte minden típusú szervezetre jellemző potenciális stresszorokat és természetesen minden ágazat, pozíció, munkakör más és más, éppen ezért saját **specifikus munkahelyi stressztényezőkkel** is rendelkeznek. Az alábbi modell kutatások alapján azonosított 6 fő tartós stresszfaktort és a negatív egészségügyi és gazdasági hatásokat mutatja be.

Munkahelyi stressz modell



©Stephen Palmer, 2003

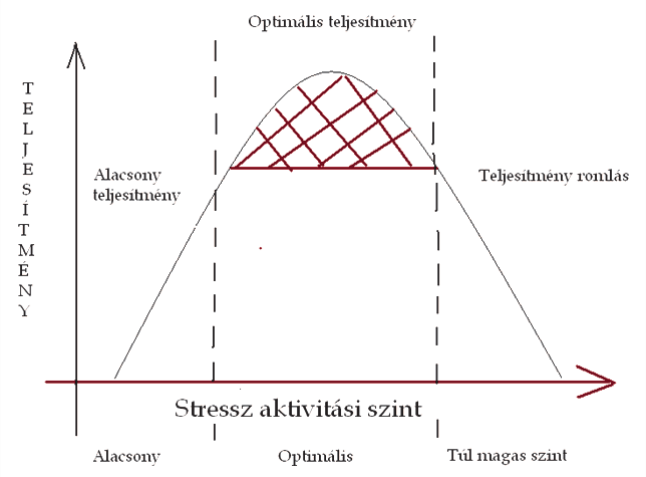
A STRESSZ – A MOTIVÁCIÓ ÉS TELJESÍTMÉNY VISZONYA

Eustressz: az optimális-jó stressz – „a kihívás pozitív élménye”

Az egyén a számára optimális stressz-szint mellett tud a leghatékonyabban működni, teljesíteni. Ebben a zónában kellő pozitív energiákat tud mozgósítani, kihívásnak éli meg a munkafeladatokat, kitűzött célok, teljesítmény elérését. Úgy érzi, a saját belső és a külső erőforrások mozgósításával hatékonyan, sikeresen képes helytállni, megküzdeni az elvárásokkal.

Distressz: túl sok -„káros” stressz

A személy erőforrásait már meghaladják a terhelések, úgy érzi nem képes kontrollálni, sikeresen megküzdeni a terhelésekkel. A munka többé már nem kihívás, hanem extra megterhelés. A jó megoldások helyett kapkodás, meggondolatlan döntések, hibázások, selejtes termékek gyártása történik.



A fenti teljesítménygörbe ábrázolja, miképp hat a fokozódó stressz-telítődés a mindennapi feladatok ellátásához szükséges képességeikre. A teljesítményromlás a következőkben nyilvánul meg: koncentrációs problémák, gyakori hibázások, téves döntések, szétszórtság, enerváltság, munkamotiváció hanyatlása, teljes kimerültség, legvégső stádiumban a munkaképtelenségi „beteg állapot". A tartós-nem kezelt- stressz súlyos esetben az emberi szervezet összes energiatartalékát kimeríti. Az emberi motiváció – „hajtóerő"- a belső pozitív érzelmi-erőforrások függvénye, így tartós stressz hatására a „motivációs tőke" is kiapad, hiszen a negatív érzelmi töltések: félelem, szorongás, levertség egyre inkább eluralkodnak.

A MUNKAHELYI STRESSZ FŐBB MAGYARÁZÓ MODELLJEI

I. A Követelmény-Kontroll Modell

(Demand-Control Model, Karasek 1979)

Az elmélet szerint nagyfokú munkahelyi stressz akkor jelentkezik, ha a személyt érő munkahelyi terhelések (pl.: feszített munkatempó, az időnyomás, megterhelő munka) magasak, és emellett a dolgozók kontrollja (lehetőség a képességek kibontakoztatására és a munkavégzés feletti befolyás, döntési jogkör) alacsony szintű.

munkahelyi stressz = terhelések> kontroll

II. Az Erőfeszítés-Jutalom Egyenlőtlenség Modellje

(Effort-Reward Inballance, ERI Model, Siegrist 1996)

A modell szerint akkor alakul ki a munkavállalóban fokozott stressz, feszültség, ha a dolgozó által a munkába fektetett erőfeszítések (pl.: magas fizikai, kognitív, időbeni erőforrás-ráfordítás) meghaladják az ezért kapott jutalmat (pl.: anyagi, erkölcsi elismerés, fejlődési lehetőség, karrier, támogatás).

munkahelyi stressz = erőfeszítések> jutalom

III. Munkahelyi Erőforrások Modell

(Job Demand- Resourses Model)

Ez a modell kiterjeszti és ötvözi az előző két elméletet. A munkahelyi energiamérleg egyik oldalán állnak a terhelések, erőfeszítések, a negatív hatások, a másik oldalán pedig a munkahely által nyújtott pozitív erőforrások, hatások összessége. Fokozott stressz akkor áll elő, ha a negatív munkahelyi hatások összessége tartósan meghaladja a pozitív hatások összességét.

munkahelyi stressz = befektetett erőforrások> kapott erőforrások

Az elméletek alapján tehát két hatékony útja létezik a szervezeti szintű stressz csökkentésének:

1. **A munkahelyi stressz-terhelések, pszichoszociális kockázatok csökkentésére tett intézkedések**
2. **A munkahelyi pozitív hatások, védőfaktorok, erőforrások fejlesztése, erősítése**

Ezek egymást kiegészítő, egymásra kölcsönösen pozitívan visszaható folyamatok. Munkahelyi stressz akkor jelentkezik, ha a **munkavállalót a munkahelyen érő fizikai, mentális, érzelmi és szociális terhelések, követelmények meghaladják a személy rendelkezésre álló erőforrásait, és elindul a szervezet hosszú távú „negatív" terhelése.** Számos védőfaktor képes azonban ezt a folyamatot ellensúlyozni, a negatív hatásokat mérsékelni, csökkenteni, ezeket hívjuk a stresszel szembeni egyéni és szervezeti védőfaktoroknak.

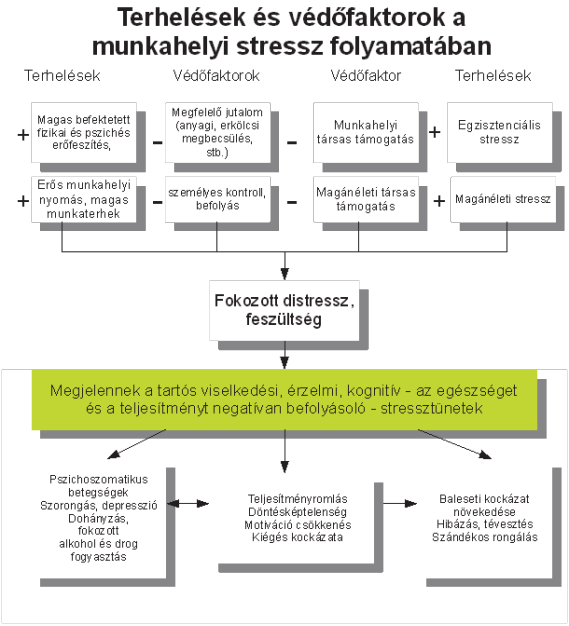
Kockázatok és védőfaktorok a munkahelyi stressz hátterében

Példák munkahelyi terhelésre

- idői nyomás: feszített munkatempó, feszes határidők
- fokozott terhelés: fizikai, mentális, érzelmi igénybevétel
- tisztázatlan munkakör, pozíció, felelősség
- információ hiánya, bizonytalanság
- büntető-fenyegető „motiválás"
- feszült munkahelyi kapcsolatok
- gyakori változás, bizonytalanság
- a sikeres munkavégzésben való akadályozottság

Példák munkahelyi védőfaktorra

- megfelelő jutalmazás, teljesítményértékelés
- vezetői és kollegiális támogatás
- képességek kibontakoztatásának lehetősége, fejlődés, karrier
- dolgozói kompetenciafejlesztés, képzés
- értékek jelenléte: megbecsülés, tisztelet, igazságosság stb.
- támogató-fejlesztő vezetés
- megfelelő befolyás, döntési jogkör biztosítása
- munkahelyi krízisintervenció biztosítása akut stressz esetén



A MUNKAHELYI STRESSZCSÖKKENTÉS SZINTJEI

1.Szervezeti szintű-megelőzést szolgáló stresszcsökkentő intézkedések:

Kompetencia szint: Felelős Vezetőség, Munkavédelem, Humánerőforrás-menedzsment

Célja: A főbb munkahelyi stresszorok, szervezeti terhelések redukálása, illetve a stresszorok megváltoztatása, negatív hatásainak csökkentése a védőfaktorok kiépítésével (pszichoszociális kockázatcsökkentés).

A munkahelyi stressz tekintetében az elsődleges és a kutatások alapján a leghatékonyabb intervenciós módot a megelőzés jelenti. **Kevesebb munkahelyi stresszterhelés mellett kevesebb a személyek által megélt stressz.** Ezek a szervezeti szintű intézkedések a stressz okát, forrását célozzák meg.

1.1. A főbb munkahelyi stresszorok, szervezeti terhelések redukálása, negatív hatásainak csökkentése (pszichoszociális kockázatcsökkentés)

- megfelelő munkakörülmények, tárgyi és személyi feltételek biztosítása
- emberi léptékű munkaterhelések, elvárások megállapítása
- a munkakörök, feladatok pontosítása, felelősség és hatáskörök összehangolása
- a hatékony munkavégzést és együttműködést akadályozó tényezők feltárása, elhárítása

- a munkafolyamatok tisztázása, optimalizálása
- jutalmazási rendszer méltánytalanságainak csökkentése pl.: bérkompenzáció, egyéb jutalmazási módok fejlesztése stb.
- a szervezeti kommunikáció, információáramlás fejlesztése a bizonytalanság, a kommunikációs akadályok csökkentése érdekében
- stb.

1.2. A védőfaktorok, támogató tényezők fejlesztése, melyek adott - nem kiiktatható – munkahelyi stresszor káros következményeit mérsékelik és mozgósítják a szervezeti erőforrásokat

- támogató mentor-rendszer kiépítése újonnan érkező kollegák esetében, új pozíció, feladat esetén
- a kollegák munkavégzés feletti kontrolljának, befolyásolási képességének támogatása
- konzultációk, esetmegbeszélők tartása a munkahelyi problémák, konfliktusok sikeres megoldása érdekében
- monitoring-rendszer kiépítése a dolgozói stressztünetek figyelésére és szükség esetén megfelelő kockázatcsökkentés (támogatás erősítése, személyes konzultáció, pihenőszünet, szaksegítség ajánlása stb.)
- rendszeres szupervízió biztosítása pszichésen megterhelő munkavégzés esetén
- vezetőfejlesztés a támogató-fejlesztő vezetői működésmód kialakítása (interperszonális kompetenciák, érzelmi intelligencia, vezetői önismeret fejlesztése stb.)
- a sikeres alkalmazkodást elősegítő változás-menedzsment, kommunikáció
- kollegák bevonásán alapuló támogató-fejlesztő szervezeti kultúra kialakítása
- stb.

2. Egyénre fókuszáló munkahelyi stresszkezelés

Kompetencia: HR-fejlesztés, OHS – munkavédelmi szakemberek, munkahelyi egészségfejlesztő szakemberek, pszichológus, tréner

A megelőzés célja: felvértezni a dolgozókat tudással, képességgel, erőforrásokkal a stresszel való hatékonyabb megküzdés érdekében valamint a szervezeti védőfaktorok erősítése a negatív hatások mérséklése érdekében.

Az a személy, aki rendelkezik a munkája elvégzéséhez szükséges kompetenciákkal, ismeri és sikeresen alkalmazza a különböző stresszkezelő technikákat, képes saját idejét, feladatait, energiáit hatékonyan beosztani, érett pozitív megküzdési eszköztárral bír, az ellenállóbb a stressz negatív hatásaival szemben és képes megőrizni, védeni saját és mások pszichés erőforrásait.

- Stressz-tudatosság fejlesztése: előadások, workshopok, tájékoztató anyagok a stressz jelenségéről, tüneteiről, hatásmechanizmusáról
- A kollegák munkahelyi stresszel való megküzdési eszköztárának fejlesztése (kognitív-proaktív és relaxációs-reaktív technikák elsajátítása)

3. Rehabilitáció – tercier prevenció

Célja a már kialakult stressztünetek, betegségek kezelése, az egyén egészségi állapotának és munkaképességének helyreállítása

Kompetencia: foglalkozás-egészségügyi szakember, egészségfejlesztő szakemberek, pszichológus, mentálhigiénés szakember, pszichiáter stb.

A szakszerű rehabilitáció olyan szakemberek kompetenciája, akik kellőképpen jártasak a pszichoszomatikus tünetek, betegségek komplex kezelése terén.

A munkahelyi stresszkezelés fókuszai

	Beavatkozási szint	Hatásfok	Beavatkozási cél	Intervenciós példák	Kinek a kompetenciája?
1.	**Szervezeti- szintű** **Primer- prevenciós beavatkozás** Fókusz: • **stresszorok, pszichoszociális kockázatok megszüntetése, redukálása** • **stresszorok természetének megváltoztatása** • **szervezeti védőfaktorok erősítése, kiépítése**	+++	**stresszorok forrása**: munkaszervezés, munkafeltételek megváltoztatása	• munkaterhek csökkentése • szervezeti kommunikáció fejlesztése • a hatékony munkavégzést akadályozó tényezők csökkentése • jutalmazási rendszer fejlesztése	Vezetőségmenedzsment, Munkavédelem, HR
2.	**Egyénre fókuszáló - beavatkozás** Fókusz: • **felvértezni a dolgozókat tudással, képességgel, erőforrásokkal a stresszel való hatékonyabb megküzdés érdekében**	++	A dolgozók stresszre adott **válaszreakciójának** (észlelt stressz) megváltoztatása	• kognitív – proaktív és reaktív stresszkezelő technikák • megküzdési készségek, életvezetési tanácsadás • konfliktuskezelés, asszertivitás fejlesztése • feladatbeosztás, időgazdálkodás tréning stb.	HR-fejlesztés Munkavédelemi szakember, Pszichológus, Egészségfejlesztő, Egészségügyi szakember, tréner stb.
3.	**Tercier beavatkozás, terápia** Fókusz: **a kialakult stressztünetek, betegségek kezelése, rehabilitálása**	+	A rövid és hosszútávon kialakuló tünetek	• egyéni és csoportos tanácsadás • pszichológusi, orvosi ellátás, terápia	Foglalkozás-egészségügyi orvos, pszichológus stb.

A STRESSZ – A KIÉGÉS ÉS MUNKAMOTIVÁCIÓ KAPCSOLATA

A stressz folyamata nehezen választható el a kiégés folyamatától, a hatások tekintetében mindkét jelenség a dolgozók testi-lelki kimerültségéhez, az érzelmi- motivációs tőke kiapadásához, teljesítménycsökkenéshez, magas dolgozói fluktuációhoz vezet.

A kiégés hátterében meghúzódó főbb munkahelyi kockázati tényezők:

- fokozott érzelmi igénybevételt, involváltságot jelentő munka
- emberekkel való intenzív foglalkozás: segítés, tanácsadás, ügyfélszolgálat
- pozitív visszacsatolás, sikerélmény, elismerés hiánya
- gyakran hiányoznak a teljesítményértékelés objektív mutatói
- a végzett munka társadalmi presztízse, vagy szervezeten belüli megítélése, elismertsége kedvezőtlen
- méltánytalanul alacsony anyagi juttatás a befektetett erőforrásokhoz és a felelősségekhez képest
- „hálátlan" munkakörök veszélyeztetettek pl.: belső ellenőrzés
- bürokrácia, akadályok, melyek leküzdése nagy erőfeszítésbe kerül
- a jó, sikeres teljesítés folyamatos akadályozása pl.: együttműködés szabotálása, munkavégzés tárgyi-, személyi feltételeinek hiánya

A kiégésben szerepet játszó egyéni-szubjektív tényezők:

- nagy lelkesedés, érzelmi-motivációs ráfordítás az indulásnál
- túl magas belső teljesítményelvárások, bizonyítási, megfelelési igény
- a személyiség fokozott involválódása

A kiégés legfontosabb tünetei:

- érzelmi, mentális és fizikai fáradtság, kimerültség
- reményvesztettség, depresszió
- célok, értékek, ideálok elvesztése
- negatív humor jelenléte: cinizmus, szarkazmus
- saját személyiség, teljesítmény leértékelése
- a másik fél, gyakran az ügyféllel, klienssel való intoleráns, agresszív, türelmetlen, hibáztató viszonyulás

A kiégés képlete:

befektetett érzelmi-motivációs erőforrások > kapott elismerés, sikerélmény

A kiégés folyamata, szakaszai:

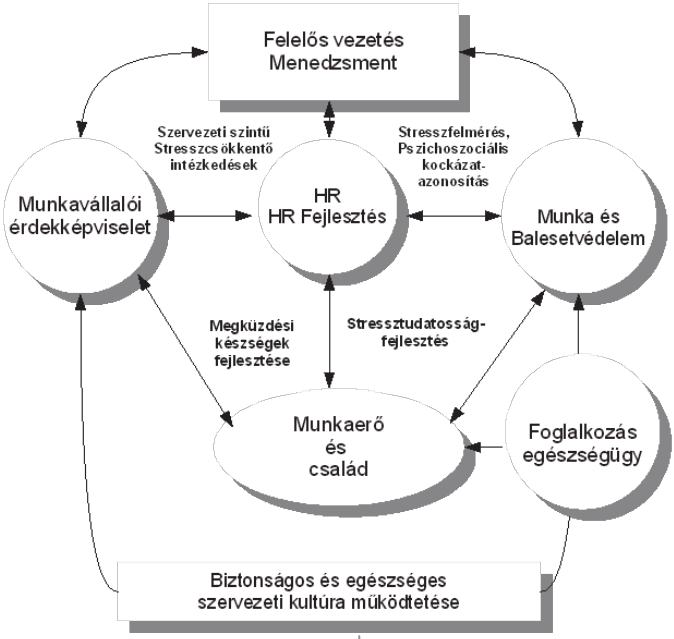
idealizmus → realizmus → stagnálás → frusztráció → apátia

Amit tehetünk a kollegák kiégésének megelőzése érdekében:

- Építsünk ki megfelelő pozitív visszacsatolási rendszert, találjuk meg a módját, szertartásait a sikerélmények, elismerés „begyűjtésének".
- Tartsuk egyensúlyban a befektetett erőfeszítések és kapott jutalmak „mérlegét".
- Térképezzük fel és csökkentsük a sikeres, hatékony és gördülékeny munkavégzést akadályozó tényezőket (együttműködésből, szervezeti felépítésből, bürökrációból, feltételek hiányából fakadó frusztrációk csökkentése).
- Segítsünk a kollégákat saját irreális elvárásaik felismerésében.
- Adjuk meg szervezeti szinten minden munkakörnek, részlegnek a megfelelő elismertséget, fontosságot, tiszteletet.
- A fokozott érzelmi-pszichés megterheléssel járó munkát végzők számára tartsunk rendszeres esetmegbeszélőket, erőforrás-mozgósító tréningeket, készítessünk havonta „befektetett erőfeszítések – kapott jutalmak, sikerélmények" mérleget
- Biztosítsunk adott szakmában, szakterületen folyamatos fejlődési lehetőséget

Legfontosabb HR-funkciók, feladatok a munkahelyi stressz és kiégés megelőzése érdekében

A HR kulcsszerepet játszik a munkával kapcsolatos stressz csökkentése szempontjából. A szervezeti humánfolyamatok optimalizálásával számos szervezeti szintű tartós stresszforrás eredményesen csökkenthető.



Kulcsszerepet kapnak az alábbi folyamatok:

- a munkakörök, szerepek, feladatok és felelősségi körök pontosítása, tisztázása
- a befektetett munkavállalói erőforrásokat kellőképpen ellensúlyozó jutalmazási- motivációs rendszer kifejlesztése
- folyamatos pozitív visszacsatolás biztosítása a jó teljesítményről, sikerekről
- az értelmes és hasznos munka élményének biztosítása
- a kollegák saját munkavégzésük feletti kontroll-befolyásolási képességének biztosítása: legyen lehetősége pozitívan irányítani, fejleszteni saját munkavégzését, képességeit kibontakoztatni stb.
- a vezetői és kollegiális támogatás, segítségnyújtás biztosítása a sikeres helytállás érdekében
- vezetőfejlesztés: a vezetők pszichoszociális kompetenciafejlesztése, vezetői stresszmenedzsment funkciók fejlesztése stb.
- a kollégák kompetenciafejlesztése: különösen a munkahelyi stresszel való megküzdési készségek, erőforrások, kompetenciák fejlesztése

A munkavállalói sikeres megküzdést elősegítő módszerek, technikák a HR- fejlesztés terén:

- Hatékony időbeosztás készítése, időgazdálkodás tréning – „time-management technics"
- Prioritás felállítás, rangsorolás készítése a munkafeladatok, munkaszervezés terén
- Az asszertív viselkedés, kommunikáció fejlesztése
- Konfliktuskezelés és problémamegoldás fejlesztése
- Célok felállítása, cél-, és megoldás-orientált működés elősegítése
- A társas támogatás, együttműködés, csapatmunka fejlesztése
- Egyéb kognitív stresszkezelő technikák elsajátítása
- Az érzelmek kifejezésének támogatása, érzelmi-indulati önszabályozás fejlesztése

Felhasznált és ajánlott irodalom

Kállai János - Oláh Attila - Varga József: Egészségpszichológia a gyakorlatban. Budapest, 2007, Medicina Kiadó

Gerard Hargreaves: Stresszkezelés. 2006, Scolar Kiadó

Salavetcz Gyöngyvér: A munkahelyi stressz és az egészség összefüggései hazai és nemzetközi viszonylatban. Doktori értekezés. Budapest, 2011.

George M. Mark, Andrew P.Smith: Stress Models. A Review and suggested new direction. 2008.

Anthony D. Lamontagne: A Systematic Review of the Job- stress Intervention Evaluation Literature. 1990-2005. In: Journal for Occupation Environment Health, 2007. 13. 268-280.

Klein Balázs- Klein Sándor: A szervezet lelke. Budapest, 2008. EDGE 2000 Kiadó

Stephen Palmer, Cary Cooper, Kate Thomas: A model of work stress. Counselling at work, 2004.

Lawrence R. Murphy, Joseph J. Hurrel: Accident reduction through stress management. In: Journal of Business and Psychology, Volume 1. Nr1, 1986.

Tandari-Kovács Mariann: Érzelmi megterhelés, lelki kiégés az egészségügyi dolgozók körében. Doktori értekezés. Budapest, 2010.

Reneau Z. Peurifoy: Szorongás, fóbiák, pánik. Hogyan legyünk úrrá félelmünkön. Életkontroll program lépésről lépésre. Medicina Könyvkiadó Rt, Budapest, 1998.

http://www.ommf.gov.hu/
http://www.hse.gov.uk/
http://osha.europa.eu/en/
http://korvonalalapitvany.hu/
http://www.oefi.hu/lelekrehangolva/