

# Munkahelyi lopás a munkahelyi stresszel és a transzformációs vezetéssel való összefüggésben

Tóth Máté, Bernáth Ágnes\*  és Kovács Judit

Debreceni Egyetem, Pszichológiai Intézet, Debrecen, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. február 4. – Elfogadva: 2024. június 11.

Megjelent az interneten: 2024. december 16.

© 2024 A szerző(k)



*Háttér és célkitűzések:* A tanulmány a munkahelyi lopások stresszforrású magyarázatai, illetve a transzformációs vezetésemélet alapján a közvetlen felettes vezetési stílusa és a beosztottak lopási viselkedése közötti kapcsolat vizsgálatára fókuszál. A kutatás főképp Fox, Spector és Miles (2001) kontraproduktív munkahelyi viselkedésekre vonatkozó elméletére alapszik, a munkahelyi stresszorok okozta negatív affektusok semlegesítésére képes erőforrásként pedig a transzformációs vezetés stílus sajátosságait jelöli meg. *Módszer:* A kérdőívcsomag demográfiai kérdőívet, a Munkahelyi stressz jelenlét kérdőívet, a Munkával kapcsolatos affektív jóllét skála negatív affektusokat megragadó itemeit, a többfaktorú leadership kérdőív bizonyos állításait, illetve egy munkahelyi lopásokra és idővel való visszaélésekre vonatkozó kérdőívet tartalmazott. A kényelmi adatgyűjtés online történt, a vizsgált minta 168 főből állt. *Eredmények:* Az észlelt munkahelyi stressz és a dolgozók által elkövetett munkahelyi lopások, valamint idővel való visszaélések között közvetett kapcsolat állt fenn, melyet a munkához kapcsolódó negatív affektusok teljesen mediáltak. A transzformációs vezetés a munkavállalók lopási tevékenységével közepesen erős negatív együtt járást mutatott. A közvetlen felettes transzformációs és észlelt vezetési stílusa mellett még a nagyobb észlelt stressz terhelés sem járt együtt annyira erős negatív érzelmekkel, és lopásban, idővel való visszaéléseiben megmutatkozó munkahelyi devianciával. *Következtetések:* A munkahelyi lopások háttérben valóban állhat a munkahelyi stressz, ám a vezetők transzformációs vezetési stílust alkalmazva képesek lehetnek a stresszorok munkavállalókra gyakorolt negatív hatásának tompítására, végső soron a munkahelyi lopások és visszaélések megfékezésére.

## KULCSSZAVAK

munkahelyi stressz, munkahelyi lopás, munkahelyi visszaélés, transzformációs vezetési stílus, affektív jóllét

\* Levelező szerző. E-mail: bernath.agnes@arts.unideb.hu

## BEVEZETÉS

A cégek, legyenek profitorientáltak vagy nonprofit cégek, egyik legfontosabb célkitűzése a munkateljesítmény növelése, mérjék azt akár profitban, akár költségtakarékos erőforrás-felhasználásban, fogyasztói elégedettségben. Ezt azonban számos tényező akadályozhatja, melyek egy része kontrollálhatatlan, míg más része szisztematikus módszerekkel korrigálható, vagy akár megelőzhető. Ez utóbbi kategóriába tartozik a dolgozók deviáns munkahelyi viselkedése, mely [Sackett és DeVore \(2001\)](#) szerint a szervezet egy tagjának bármilyen szándékos megnyilvánulását jelenti, amely a szervezet legitim érdekeivel ellentétesnek minősül. A legnagyobb mértékű anyagi kárt a deviáns viselkedések közül a munkahelyi lopás és a munkahelyi tulajdonnal való visszaélés okozza ([Jeewandara és Kumari, 2021](#)). A modernizációval a munkahelyi bűncselekmények megelőzése könnyebb lett, hiszen manapság már minden nagyvállalat igen komplex biztonsági megfigyelő rendszereket alkalmaz ([Langner, 2010](#)). Ennek ellenére a statisztikák rávilágítanak a probléma megoldatlanságára, amelyet feltehetőleg a nagyvállalatok hozzáállása is súlyosbít: gyakran tekintenek az alkalmazottak lopási szokásaira úgy, mint az üzlet megkerülhetetlen részére, továbbá a bűnözésmentes cégimázs fenntartása érdekében a konkrét incidensek is kevesebb nyilvánosságot kapnak ([Goh és Kong, 2018](#)). Kutatásunk a transzformációs vezetői stílusnak a deviáns viselkedéssel, lopással való összefüggésére mutat rá.

### Szakirodalmi áttekintés

A *munkahelyi lopás*. Munkahelyi lopásnak minősül minden olyan munkavállalói cselekedet, amely az alkalmazó vállalat értékeinek eltulajdonítására irányul. Lehet az késztermék, munkaanyag, pénz, adat vagy akár szellemi tulajdon ([Greenberg, 1990](#)). A definíciót később kiegészítették a munkáltató vagyontárgyával való visszaéléssel, illetve az időlopással, ami késésben, a munkahelyről történő korábbi távozásban, a megengedettnél hosszabb szünetek tartásában is megnyilvánulhat ([Brock, Martin és Buckley, 2013](#); [Harold, Hu és Koopman, 2022](#); [Kennedy, 2014](#)).

A munkahelyi lopásokat a kutatások jellemzően háromféle felfogásban értelmezik: gazdasági-racionális keretben, a munkahelyi elégedetlenségre és igazságtalanságra adott válaszként, illetve a munkahelyi kultúrával összefüggő leíró normák vonatkozásában ([Hollinger és Davis, 2006](#)). Tanulmányunk a fentebb soroltakból a második megközelítés keretében értelmezi a lopást. Ebben a keretben tehát a lopás a munkahelyen megtapasztalt feszültségek következménye, melyek méltánytalanságból, kellemetlen munkahelyi körülményekből fakadhatnak. Vagyis a negatív érzelmek szerepet játszanak a kellemetlen munkahelyi körülményekre adott válaszok munkálásában ([Spector és Goh, 2001](#)).

[Siegrist \(1996\)](#) erőfeszítés-jutalom egyensúlytalanság modellje szerint a munkavállalók a munkaköri feladatok elvégzésébe fektetett munkáért cserébe kielégítő fizetést, megbecsülést, biztonságot és karrierépítési lehetőségeket várnak. Ha az erőfeszítés és a jutalom oldalai nincsenek egyensúlyban, hosszabb távon feszültség keletkezhet. Mivel az ember nem szívesen marad ebben a méltánytalan helyzetben, kognitív vagy viselkedéses módon törekedni kezd a számla kiegyenlítésére.

[Greenberg \(1990\)](#) beszámolója szerint például a munkavállalók egy 15 százalékos bércsökkenést követően kétszer annyit loptak a munkahelyről, mint azt megelőzően. Az etikátlan szervezeti klíma, a szervezeti igazságtalanság magas szintje, a toxikus vezetés is mind olyan



tényezők, melyek több munkahelyi deviáns viselkedéssel járnak együtt (McClurg és Butler, 2006; Nguyen és Truong, 2021; Sauser, 2007).

A munkahelyi lopás javarészt negatív affektusok által kísért. Fox, Spector és Miles (2001, 291) a deviáns viselkedést egy „stresszes szervezeti feltételekre adott érzelmalapú válasz”-ként azonosította. A stressz a szervezetet az egyensúlyi állapotából kibillentő és alkalmazkodásra készítő hatások okozta testi-lelki változások összességét jelenti (Selye, 1976). A stresszkelítő ingerek közül különösképpen megterhelőek a befolyásolhatatlan, bejósolhatatlan és az egyén képességeit meghaladó alkalmazkodást kívánó ingerek. Munkahelyi kontextusban megkülönböztethetünk feladattal, munkakörnyezettel kapcsolatos, a szervezetben betöltött szerepből fakadó, valamint szervezeten kívüli munkahelyi stresszorokat (Juhász, 2002).

Spector és Fox (2002, 2005) szerint a munkavállalók a környezeti események monitorozása folyamán minden olyan tényezőt stresszorként érzékelnek, amely a jóllétet veszélyezteti. A stresszorok a szubjektív kiértékelés eredményétől függően pszichés feszültséghez vezetnek, melynek pszichológiai, pszichofiziológiai, fizikai, illetve viselkedéses következményei lesznek (Junaedi és Wulani, 2021). A legutóbbi csoportba tartozik a kontraproduktív viselkedés is, köztük a lopás. Alkalmas ugyanis a megtapasztalt negatív érzések (mint a düh, szorongás, lehangoltság, frusztráltság) feloldására (Spector és Fox, 2002, 2005; Zhang, Crant és Weng, 2019).

A kontraproduktív munkahelyi viselkedés stresszor-érzelem modelljét összefoglalva tehát a potenciális stresszorok észlelete negatív érzelmeket okoz, ami olyan viselkedéses következményekhez vezethet, mint a deviáns munkahelyi magatartás (Anis és Emil, 2022; Spector és Fox, 2002, 2005).

*A transzformációs vezetési stílus és kapcsolata a beosztottak attitűdjeivel és viselkedésével.* A vezető legfőbb feladata a beosztottak célorientált befolyásolása. A vezetői viselkedésmódok időben állandó magatartás-mintázata a vezetői stílus. A mai vezetéspszichológia a transzformációs vezetési stílust mint a legtöbb helyzetben ideálist tárgyalja (Aldoory és Toth, 2004).

A transzformációs vezetési stílus az emberi kapcsolatokon keresztül motiválja a szervezeti viselkedést, célélérést. Képes a beosztottak öncélúságát a szervezet és a társadalom érdekeinek szolgálatába transzformálni. A stílus elemei (Bass és Riggio, 2006): a *személyre szabott figyelem*, a *szellemi inspirálás*, a *lelkésítő motiválás* és a *példamutatás*.

A transzformációs vezetési stílus pozitív kapcsolatban van a dolgozók szervezet irányába történő elköteleződésével, amiben nagy szerepe lehet annak, hogy nagy hangsúlyt fektet az inspiráló jövőkép kialakítására, a vállalati értékek kihangsúlyozására, illetve az egyéni erőfeszítés és a szervezeti célok összehangolására. A szervezettel való azonosulásnak szükségszerű velejárója a szervezet megkárosításától való vonakodás (Guay és mtsai, 2016), és a szakirodalom szerint a transzformációs vezetés valóban jó ellenszere a kontraproduktív szervezeti viselkedésnek, köztük a lopásnak (Chernyak-Hai és Tziner, 2014; Nyoike és Karimi, 2023).

A transzformációs vezetési stílus nemcsak hogy az elköteleződést képes növelni, aminek a következményeképpen csökkenhet a szervezeti deviáns viselkedés, de a megélt stresszt is mérsékelni tudja. Rowold és Schlotz német kormányhivatali dolgozók körében végzett vizsgálatában (2009) a felettesek transzformációs vezetési stílusának mértéke fordítottan arányosnak bizonyult az alkalmazottak stressztüneteivel. Az eredményt a személyre szabott figyelem kedvező hatásával magyarázták, és azzal, hogy a vezető a szervezet értékein alapuló vízióját hatékonyabban kommunikálta: a vezetési stílus mérsékelni tudta a stressz negatív következményeit.

A transzformációs vezetési stílusnak más elemei is funkcionálhatnak preventív erőforrásként, ugyanis az nagy hangsúlyt fektet az egyéni igényekre, illetve az alkalmazottak érzelmeire.

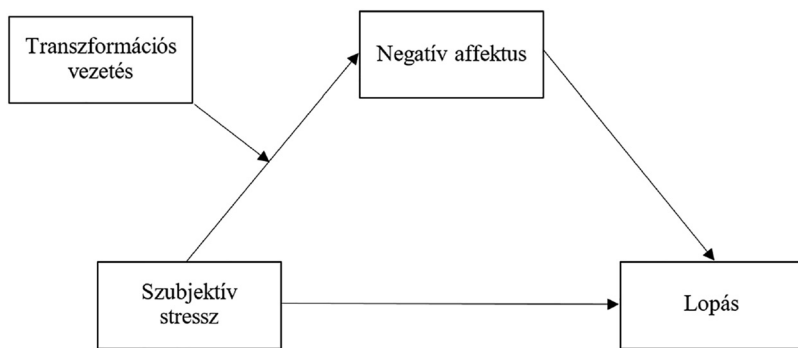


A bizalom fokozatos kiépítése elősegíti az alkalmazottakban azt a benyomást, hogy a szervezet fontos tagjai, és van kire támaszkodniuk (Gill, Flaschner és Shachar, 2006).

Hasonló következtetésekre jutott Rome (1999) is, aki szerint a munkahelyen tapasztalt fizikai és szerepből fakadó stresszorok negatív pszichikai, illetve fizikai kimeneteket okoznak, azonban a rendelkezésre álló erőforrások segítik a munkavállalók megküzdési mechanizmusait, és végső soron módosítják a stresszor, illetve a negatív kimenet közötti kapcsolatot. Rome a vezetési stílust, azon belül a transzformációs vezetési stílus pozitív aspektusait emelte ki mint az egyik leghatékonyabb erőforrást. A szerző kutatási eredményeiből kiderül, hogy mind a tranzakcionális, mind a transzformációs vezetés csillapítja a környezeti stresszorok negatív hatását, azonban utóbbi jóval hatásosabbnak bizonyult (Rome, 1999; Sharma és Nair, 2020). Ő is az individualizált figyelemben találta meg ennek az okát: a dolgozók lehetőséget kapnak a problémáik nyíltabb kommunikálására, tehát szabadabban beszélhetik át a stresszorok okozta negatív érzéseiket.

### Kutatási kérdések

A releváns szakirodalom áttekintését követően például Greenberg (1990), McClurg és Butler (2006), Sauser (2007) és Nguyen és Truong (2021) alapján azt feltételeztük, hogy a nagyobb mértékű észlelt munkahelyi stressz nagyobb mértékű munkahelyi lopással jár együtt (H1), mely kapcsolatot a munkahelyhez kapcsolódó negatív affektusok mediálják (Spector és Goh, 2001 alapján) (H2). A transzformációs vezetési stílus esetén kevesebb lopást feltételeztünk (Chernyak-Hai és Tziner, 2014; Guay és mtsai, 2016; Nyoike és Karimi, 2023) (H3). A transzformációs vezetési stílus esetén azt feltételezzük, hogy az észlelt stressz és a negatív érzelmek között gyengébb lesz a kapcsolat (Rome, 1999; Rowold és Schlotz, 2009) (H4). Végső soron tehát azt feltételezzük, hogy a közvetlen vezető észlelt transzformációs vezetési stílusának mértéke moderálja, mégpedig gyengíti a beosztottak észlelt munkahelyi stresszének és munkahelyi lopásának kapcsolatát, ami a munkahelyi stressz és a munkához kapcsolódó negatív affektusok közötti útvonalon keresztül valósul meg (H5), lásd 1. ábra.



**1. ábra.** A stressz, a negatív érzelmek, a lopás és a transzformációs vezetés összefüggéseinek moderált mediációs modellje



## MÓDSZER

### Minta

A részvétel feltételét a 18. életév betöltése és az aktív munkahelyi jogviszony alkotta. A vizsgálathoz tartozó kérdőívcsomagot közösségimédia-platformok révén terjesztettük, és a kitöltésre való felhívásban külön hangsúlyoztuk a vizsgálat anonimitását és az őszinte válaszadás fontosságát. A kérdőívcsomag első részében a kitöltőknek egy demográfiai kérdőívet kellett kitölteniük (nem, életkor, iskolázottság, munkaterület).

A vizsgálati mintát összesen 168 fő képezte. Közülük 92 nő (54,8%) és 76 férfi (45,2%), az átlagéletkoruk 33 év ( $SD = 10,9$ ). A vizsgálati személyek átlagosan 5,5 éve dolgoztak aktuális munkahelyükön. A munkaterületeken belül nagy fokú diverzitás jellemzi a mintát, hiszen az egészségügyből gyógyszerészek és ápolók, az ipari szektorból mérnökök, targoncavezetők és betanított munkások, a kereskedelmi ágazatból bolti eladók, adminisztrátorok és menedzserek, míg a közigazgatási területekről rendőrök, adóellenőrök és ügyintézők is részt vettek a kutatásban. Az oktatási ágazatból főképp pedagógusok, míg a mezőgazdasági szektorból tehergépkocsi-vezetők képezték a minta adott szeletét. Végül a szolgáltatási és egyéb munkaterületek is igen változatos képet mutattak: a vendéglátásból, a szállodaiparból és a sport világból is érkeztek kitöltések.

### Eszközök

*Munkahelyi stressz jelenlét és munkahelyi stressz terhelés kérdőívek.* A következő kérdéscsoport a munkahelyi stresszre vonatkozott. A két kérdőív ugyanazon itemek segítségével méri, hogy adott stresszorok milyen mértékben vannak jelen a kitöltő munkahelyén, illetve ezek milyen mértékű szubjektív megterhelést jelentenek számára. A mérőeszközökben 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán (egyáltalán nem jellemzőtől a nagyon jellemzőig) lehetett jelölni a választ. A stresszt a kérdőív a legváltozatosabb szempontok mentén méri föl. Rákérdez a nem megfelelő bánásmódra, a túl nagy nyomásra, az aránytalan elvárásokra, a konfliktusok vagy a diszkrimináció jelenlétére (Szilágyi, Csukonyi, Sótér és Hornyák, 2014). A mérőeszközpáros előnye, hogy a munkához kapcsolódó stressz objektív és szubjektív oldalát is megragadja, bár a stresszor jelenlétéről való adat abban az értelemben természetesen nem „objektív”, hogy a válaszadó önbeszámoló-jából ered.

*Munkával kapcsolatos affektív jóllét skála.* Ezt követően hétfokú Likert-skálán kellett jelölni, hogy az elmúlt 30 napban a kitöltő milyen mértékben élt át különböző érzéseket a munkája kapcsán (Van Katwyk, Spector és Kelloway, 2000; Uncu, Bayram és Bilgel, 2007). Például milyen mértékben élte át azt, hogy nyugodt volt, összezavarodott volt, izgalmasnak találta a munkáját, vagy lelkesedést érzett iránta. Az itemek megalkotása során a szerzők egyaránt számba vették a pozitív és a negatív érzéseket is, az erős, illetve a gyenge izgatottsággal járókat is. Vizsgálatunkba kizárólag a negatív itemeket vontuk be, arra való tekintet nélkül, hogy milyen izgalmi szinthez kapcsolódó érzelemeről van szó.

*Transzformációs vezetési stílus mérése.* Az észlelt vezetési stílust a Többfaktorú leadership kérdőív transzformációs skálájának (Bass és Avolio, 1995) az Antonakis (2001) disszertációjában leközölt 10 itemével mértük.

A kérdésekre való válaszadás során a dolgozók felettesük vezetési stílusát hétfokú Likert-skálán jellemzik. A transzformációs vezetési stílust olyan itemek mérik, mint „A csapatért saját érdekeim is túllép.” (példamutatás); „Optimistán beszél a jövőről.” (lelkesítő motiváció);



„Felülvizsgálja a szervezetben vallott hiedelmek helyességét” (szellemi inspiráció); illetve „Egyniségként kezel, ahelyett, hogy a csapat egy részeként nézne rám” (egyénre szabott figyelem). (Az itemeket lásd a Függelékben.)

*Munkahelyi lopás kérdőív.* Végül a Munkahelyi devianciák kérdőívnek (*Counterproductive Workplace Behavior Checklist*, Spector és mtsai, 2006) a lopásra és a munkaidővel való visszaélésre vonatkozó alskálái kerültek felhasználásra. Öt item méri a lopást, négy pedig a munkaidővel való visszaélést. A kitöltők feladata egy hétfokú Likert-skálán megválaszolni, hogy a felsorolt munkahelyi lopási tevékenységeket milyen gyakran végezték. A Munkával kapcsolatos affektív jóllét skála, a Többfaktorú leadership kérdőív és a Munkahelyi lopás kérdőív nem rendelkeznek validált magyar nyelvű adaptációval, az itemek fordítását a szerzők, illetve egy független fordító végezték.

## Etikai vonatkozások

A kutatást a Debreceni Egyetem BTK Pszichológia Intézetének Kutatásetikai Bizottsága hagyta jóvá. Az etikai engedély száma: UD-IP-2021/28. A kérdőív tényleges kitöltésének elkezdése előtt a kitöltők nyilatkoztak róla, hogy az informált beleegyezés feltételei teljesültek. A kitöltésért ellenszolgáltatásban nem részesültek.

## EREDMÉNYEK

A hipotézisek tesztelését megelőzően a mérőeszközök megbízhatóságának vizsgálata történt, a kérdőívek alskáláinak Cronbach-alfa értékei az 1. táblázatban láthatók. Ugyanez a táblázat a vizsgálati mintát leíró statisztikai módon jellemzi a mért változók tekintetében.

A táblázatban feltüntetett értékek alapján az alkalmazott tesztek a Munkahelyi devianciák kérdőív lopás alskáláját kivéve megbízhatónak bizonyultak. A lopás alskála alacsony összetartása valószínűleg abból következik, hogy lopásról, még egyszer-egyszeri lopásról is csak ritkán számoltak be a válaszadók. Egyrészt a lopást erős norma tiltja, másrészt még anonim válaszadás mellett is zavarba ejtő a lopásokról beszámolni. Továbbá azt is látnunk kell, hogy a lopás alskála meglehetősen különböző lopásokat ragad meg, egyaránt beletartozik egy könyvtári könyv eltulajdonítása, a munkahelyi konyhából hazavitt tisztítószer vagy a munkatárs cigarettás dobozából

### 1. táblázat. A használt mérőeszközök alskáláinak megbízhatósága, a vizsgált változók leíró statisztikai elemzése

Teszt	Alskála	Cronbach- $\alpha$	Átlag	SD	Min.	Max.
Munkahelyi stressz jelenlét	–	0,823	2,485	0,576	1,333	4,056
Munkahelyi stressz terhelés	–	0,839	2,441	0,641	1,278	3,833
Munkával kapcsolatos affektív jóllét skála	Negatív affektus	0,903	2,663	1,033	1,000	6,100
Munkahelyi devianciák kérdőív	Lopás	0,602	0,788	1,052	0,000	4,000
	Idővel való visszaélés	0,776	2,311	1,379	0,000	4,000
Többfaktorú leadership kérdőív	Transzformációs	0,812	4,248	1,596	1,000	7,000



egy szál cigaretta kivétele. Ezért a lopás skálán adott válaszokat 0–1-gyel kódoltuk, aszerint, hogy az adott szempontból akár csak egy aprócska lopásról beszámol-e a válaszadó (a skálán minimum 2-es értékkel). Képeztünk egy olyan indexet, amelynek értéke 0–5-ig terjedhet, és azt mutatja meg, hány tekintetben számolt be lopásról.

## A munkahelyi stressz és a munkahelyi lopás negatív érzelmek által közvetített, transzformációs vezetés által moderált kapcsolatának vizsgálata

*Hipotézisvizsgálat.* Mielőtt a komplexebb második (mediációs), negyedik (moderációs) és ötödik (moderált mediációs) hipotéziseink vizsgálatára térnénk, a változók közötti együttjárásokat feltételező első és harmadik hipotéziseink vizsgálatára korrelációs elemzést végeztünk. Tekintettel arra, hogy a stresszváltozók kivételével változóink a K-S próba eredményei alapján nem voltak normális eloszlásúak, Spearman-korrelációt alkalmaztunk. A korrelációkat a 2. táblázat mutatja be. Az első hipotézisben azt feltételeztük, hogy a nagyobb mértékű munkahelyi stressz nagyobb mértékű munkahelyi lopással jár együtt. Ez a feltételezés teljesült is a lopás és stressz terhelés tekintetében ( $\rho = 0,213$ ), valamint az időlopás és stressz jelenlét ( $\rho = 0,210$ ), és a stressz terhelés ( $\rho = 0,317$ ) vonatkozásában. A harmadik hipotézisben a transzformációs vezetés és a lopás negatív összefüggését feltételeztük, ami mind a lopás ( $\rho = -0,381$ ), mind az időlopás ( $\rho = -0,453$ ) tekintetében jelen volt a mérésünkben.

A korrelációk elemzése alapján először is egyértelműen kirajzolódik, hogy a szubjektíven megélt stressz mutatója (stressz terhelés) erősebb korrelációkat mutat a vizsgált változókkal, mint az objektív stressz mutatója (stressz jelenlét), ami a lopással nem is korrelált. További hipotézisvizsgálatainkban ezért a stressz terhelés mutatóval számolunk.

A mintánkban szignifikánsan kirajolódtak azok a korrelációk, melyek megléte elengedhetetlen feltétele a mediációs analíziseknek. A továbbiakban a Hayes (2018) által fejlesztett PROCESS program segítségével vizsgáljuk, hogy vajon a stressz lopással való kapcsolatát valóban a negatív érzelmek közvetítik-e (H2), s azt, hogy a stressz negatív érzelmekkel való kapcsolatát a transzformációs vezetés valóban moderálja-e (H4), vagyis összességében beszélhetünk-e a stressz és lopás negatív érzelmek által közvetített, a transzformációs vezetés által moderált kapcsolatáról (H5).

A közvetett kapcsolat elemzéséhez bootstrap módszert alkalmaztunk. Az elemzés eredményeit a 3. táblázat, valamint a 2. és 3. ábra mutatja be. A (szubjektív) stressz kapcsolata úgy a lopással, mint az idővel való visszaéléssel teljes mértékben a negatív affektusok által közvetítettnek bizonyult. Ugyanis a modell nem mutat közvetlen kapcsolatot a megélt stressz és a lopás között egyik esetben sem (a 3. táblázat 5. és 13. sora). Ellenben azt látjuk, hogy a stressz és a

**2. táblázat.** A stressz, a negatív érzelmek és a lopás összefüggései (\*\*  $p < 0,01$ )

	2.	3.	4.	5.	6.
1. Stressz jelenlét	0,813**	0,517**	0,083	0,210**	-0,319**
2. Stressz terhelés		0,679**	0,213**	0,317**	-0,489**
3. Negatív			0,259**	0,408**	-0,608**
4. Lopás				0,518**	-0,381**
5. Idővel visszaélés					-0,453**
6. Transzformációs vezetés					



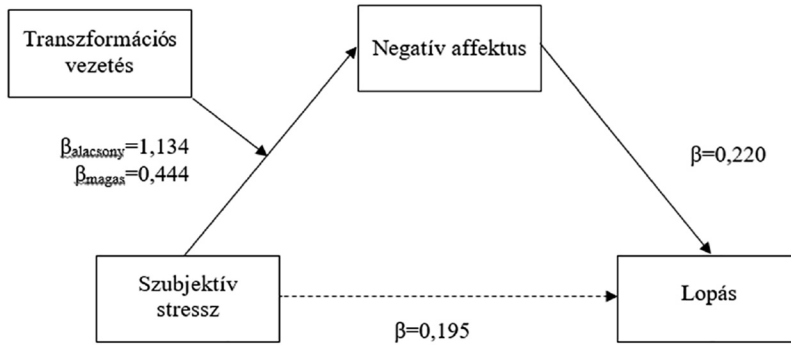
### 3. táblázat. A lopásra és az idővel való visszaélésre felállított moderált mediációs modellek statisztikai mutatói

A lopásra irányuló modell mutatói		Hatás	SE	<i>p</i>	LLCI	ULCI
(1) Transzformációs_Alacsony	stressz → negatív	1,134	0,164	0,000	0,809	1,459
(2) Transzformációs_Közepes	stressz → negatív	0,649	0,097	0,000	0,457	0,841
(3) Transzformációs_Magas	stressz → negatív	0,444	0,129	0,001	0,189	0,700
	(4) negatív → lopás	0,220	0,101	0,030	0,020	0,420
	(5) stressz → lopás	0,195	0,163	0,234	-0,127	0,517
(6) Transzformációs_Alacsony	indirekt stressz → lopás	0,250	Boot SE 0,125		Boot 0,017	Boot 0,513
(7) Transzformációs_Közepes	indirekt stressz → lopás	0,143	Boot SE 0,072		Boot 0,009	Boot 0,294
(8) Transzformációs_Magas	indirekt stressz → lopás	0,098	Boot SE 0,024		Boot 0,006	Boot 0,227
A moderált mediáció mutatója a lopás tekintetében		index -0,041	Boot SE 0,024		Boot -0,095	Boot -0,001
Az idővel való visszaélésre irányuló modell mutatói		Hatás	SE	<i>p</i>	LLCI	ULCI
(9) Transzformációs_Alacsony	stressz → negatív	1,088	0,159	0,000	0,774	1,402
(10) Transzformációs_Közepes	stressz → negatív	0,644	0,097	0,000	0,452	0,835
(11) Transzformációs_Magas	stressz → negatív	0,455	0,130	0,001	0,199	0,712
	(12) negatív → idővel visszaélés	0,359	0,131	0,007	0,100	0,619
	(13) stressz → idővel visszaélés	0,115	0,212	0,589	-0,303	0,533
(14) Transzformációs_Alacsony	indirekt stressz → idővel visszaélés	0,391	Boot SE 0,152		Boot 0,107	Boot 0,712
(15) Transzformációs_Közepes	indirekt stressz → idővel visszaélés	0,231	Boot SE 0,089		Boot 0,068	Boot 0,417
(16) Transzformációs_Magas	indirekt stressz → idővel visszaélés	0,163	Boot SE 0,074		Boot 0,039	Boot 0,327
A moderált mediáció mutatója az idővel való visszaélés tekintetében		index -0,061	Boot SE 0,032		Boot -0,131	Boot -0,008

lopás kapcsolatát a negatív érzelmek közvetítik (a 3. táblázat 4. és 12. sora), az észlelt transzformációs vezetéstől befolyásolt módon (a 3. táblázat 6., 7., 8. és 14., 15., 16. sorai). A mediáció moderálta tehát a transzformációs vezetés, vagyis a transzformációs tekintetben erős vezető mérsékelni tudja a stressz által kiváltott negatív affektusokat (a 3. táblázat 1., 2., 3. és 9., 10., 11. sorai), így közvetve, de csökkenteni tudja a lopást és az idővel való visszaélést, ahogyan azt a moderált mediáció mutatói mutatják. A mutató a lopás esetében -0,041, egy kicsi, de szignifikáns hatás (Boot LLCI = -0,095; Boot ULCI = -0,001), amely hatás hasonló volumenű az idővel való visszaélés tekintetében is, -0,061 (Boot LLCI = -0,131; Boot ULCI = -0,008).

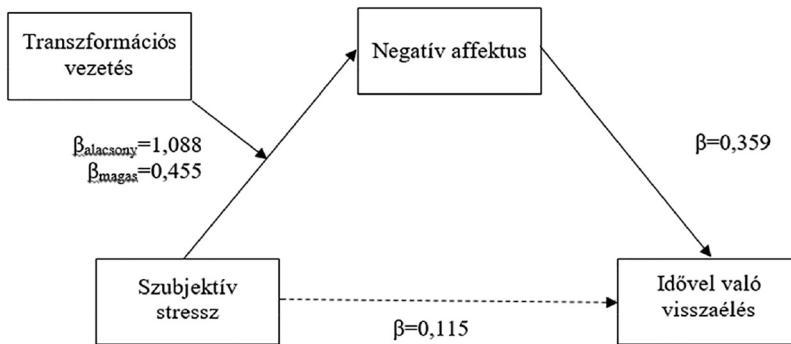






**2. ábra.** A moderált mediációs modell és mutatói a stressz, a negatív érzelmek, a lopás és a transzformációs vezetés összefüggései tekintetében

Megjegyzés: A nyilakon a modell  $\beta$  (Hatás) értékei kerültek feltüntetésre. A moderált mediáció mutatói a lopás tekintetében:  $\beta = -0,041$ ; Boot LLCI =  $-0,095$ ; Boot ULCI =  $-0,001$



**3. ábra.** A moderált mediációs modell és mutatói a stressz, a negatív érzelmek, az idővel való visszaélés és a transzformációs vezetés összefüggései tekintetében

Megjegyzés: A nyilakon a modell  $\beta$  (Hatás) értékei kerültek feltüntetésre. A moderált mediáció mutatói az idővel való visszaélés tekintetében:  $\beta = -0,061$ ; Boot LLCI =  $-0,131$ ; Boot ULCI =  $-0,008$

## DISZKUSSZIÓ

A munkahelyi lopás és az idővel való visszaélés gazdasági szempontból dollármilliárdokban mérhető kiesést jelent (Jeewandara és Kumari, 2021). E munkahelyi devianciákat egy olyan keretben közelítettük meg, mely a munkahelyi lopást a munkahelyi elégedetlenséget eredményező stressz jelenlétére és az igazságtalanságra adott válaszként közelíti meg (lásd pl. Nguyen és Truong, 2021; Zhang és mtsai, 2019). A deviáns dolgozói magatartásformák mögött Fox és Spector (2001) elmélete szerint is a stressz áll. Ezek alapján kutatásunkban mi is azt feltételeztük, hogy a nagyobb bevallott munkahelyi stressz terhelés több bevallott munkahelyi lopással jár



együtt (H1). E hipotézisünk beigazolódott, hiszen a munkahelyi stressz és a munkahelyi lopás között valóban felfedezhető volt összefüggés.

Spector és Goh (2001) rámutattak arra, hogy a stressz a negatív érzelmeken keresztül fejt ki kedvezőtlen munkahelyi hatásait, ami alapján azt feltételeztük, hogy a stressz és a munkahelyi lopás közötti kapcsolatot valóban a negatív érzelmeik közvetítik (H2), mely hipotézisünket elemzéseink támogatták, a stressz lopással való kapcsolata teljes mértékben a negatív érzelmeik által közvetített.

A transzformációs vezetési stílusban a szakirodalom alapján olyan konstruktumra találtunk, mely a deviáns viselkedést mérsékelni képes (Chernyak-Hai és Tziner, 2014; Guay és mtsai, 2016; Nyoike és Karimi, 2023), például azáltal, hogy csökkenti a stressz negatív érzelmi hatásait (Rome, 1999; Rowold és Schlotz, 2009). Ez alapján állítottuk fel a transzformációs vezetési stílus és a munkahelyi lopás negatív kapcsolatára vonatkozó, eredményeink által támogatott hipotézisünket (H3), valamint a transzformációs vezetésnek a stressz terhelés érzelmi vonatkozásait moderálni képes tulajdonságára vonatkozó hipotézisünket (H4), és összességében a moderált mediációs hipotézist (H5), melyet eredményeink támogattak.

Összességében a kutatási eredmények útmutatást adhatnak olyan szervezeteknek, ahol a munkahelyi lopás és a visszaélés lehetősége nagyobb, vagy talán már létező probléma, illetve azon vállalatoknak, melyek dolgozói kifejezetten magas szintű stressznek vannak kitéve. Természetesen a munkahelyeknek lehetőség szerint tenniük kell a megfelelő munkahelyi körülmények megteremtéséért, annak nemcsak emberi, de környezeti és anyagi aspektusait is beleértve. A transzformációs vezetési stílus a munkahelyi stressz terhelést az emberi oldalon tudja tompítani. Érdemes lehet a munkahelyeken a transzformációs vezetési stílushoz kapcsolódó kompetenciákat fejleszteni.

A kutatás legjelentősebb limitációja, hogy a vizsgálat olyan munkahelyi devianciák önbevalláson alapuló mérésére fókuszált, melyek kiderülése esetén gyakran igen komoly szankciók vagy akár a munkahely elvesztése vár az elkövetőkre. Alapvető tendencia, hogy a dolgozók érzékeny témák önbevalláson alapuló vizsgálatait során az információ egy részét a beazonosíthatóságtól vagy a büntetésektől való félelem miatt elhallgatják, továbbá a munkahelyi devianciák bevallása a dolgozói énképet is roncsolja (Stewart, Bing, Davison, Woehr és McIntyre, 2009). Ezek tudatában hiba lenne a lopások valós mértékét egyenlősíteni a beszámolt viselkedés alapján látott mértékkel, mindazonáltal úgy véljük, hogy adataink relatív értelemben mégis informatívak, legalábbis az összefüggések vizsgálatára alkalmasak. Úgy véljük, a munkahelyi lopások vizsgálata akkor hozhatna igazán megbízható adatokat, ha az önbevallásos módszer mellett tényszerű adatok is rendelkezésre állnának (Stewart és mtsai, 2009).

Az ilyen adatok még akkor is nehézkesen beszerezhetők, ha a válaszadók egyetlen munkahelyről valók, a jelen mintavétellel (online kérdőív kényelmi mintavétellel) pedig majdnem lehetetlen. További limitáció, hogy a többdimenziós vezetési stílus kérdőív valójában az észlelt vezetési stílust méri, s nem a vezető tényleges viselkedését. Nem lehetünk teljes mértékben meggyőződve arról, hogy a kifejezettebb transzformációs vezetés okozza azt, hogy a stressz terhelést nem élik meg annyira negatívan a dolgozók, következésképpen kevesebbet lopnak. Az is előfordulhat ugyanis, hogy egy személyiségénél fogva elégedettebb személy a vezetőjéről is pozitívabban nyilatkozik a mai vezetési ideál szempontjait felsorakoztató kérdőívben, és mivel elégedettebb a természete, a munkájával kapcsolatos negatív érzésekről sem ad hangot. De az is éppúgy elképzelhető, hogy a munkával kapcsolatos elégedettség az, ami kevesebb megélt stresszt okoz, különösképpen ha a vezetővel is elégedett a válaszadó. A kérdőíves vizsgálatok,



akármennyire is hatásokról beszélnek modelljeik tesztelésekor, nem feledkezhetünk meg róla, hogy igazából együtt járásokat tárnak fel, és az ok-okozati összefüggésekről nem képesek meggyőzni.

Mindezzel együtt megítélésünk szerint vizsgálatunk eredményeiből szabad óvatos következtetéseket megfogalmazni, melyek a fentebb kifejtett fontos gyakorlati implikációkkal is szolgálnak.

## IRODALOM

- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157–183. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2).
- Anis, M., & Emil, D. (2022). The impact of job stress on deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(1), 123–134. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.121008>.
- Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)*. Walden University.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire, leader form, rater form, and scoring*. Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Brock, M. E., Martin, L. E., & Buckley, M. R. (2013). Time theft in organizations: The development of the time banditry questionnaire. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 309–321. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12040>.
- Chernyak-Hai, L., & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 1–12. <https://doi.org/10.5093/tr2014a1>.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291–309. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1803>.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B., & Shachar, M. (2006). Mitigating stress and burnout by implementing transformational-leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18, 469–481. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110610681511>.
- Goh, E., & Kong, S. (2018). Theft in the hotel workplace: Exploring frontline employees' perceptions towards hotel employee theft. *Tourism and Hospitality Research*, 18(4), 442–455. <https://doi.org/10.1177/1467358416683770>.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561–568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>.
- Guay, R. P., Choi, D., Oh, I. S., Mitchell, M. S., Mount, M. K., & Shin, K. H. (2016). Why people harm the organization and its members: Relationships among personality, organizational commitment, and workplace deviance. *Human Performance*, 29(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1120305>.
- Harold, C. M., Hu, B., & Koopman, J. (2022). Employee time theft: Conceptualization, measure development, and validation. *Personnel Psychology*, 75(2), 347–382. <https://doi.org/10.1111/peps.12477>.



- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd ed.). Guilford Press.
- Hollinger, R. C., & Davis, J. L. (2006). Employee theft and staff dishonesty. In M. Gill (Ed.), *The handbook of security* (pp. 203–228). Palgrave Macmillan.
- Jeewandara, S. K., & Kumari, T. (2021). A theoretical review of deviant workplace behavior. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10(4), 91–113.
- Juhász, Á. (2002). *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Oktatási segédanyag. Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés.
- Junaedi, M., & Wulani, F. (2021). The moderating effect of person–organization fit on the relationship between job stress and deviant behaviors of frontline employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 14(5), 492–505. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2020-0103>.
- Kennedy, J. P. (2014). *A view from the top: Managers perspectives on the problem of employee theft in small businesses*. University of Cincinnati.
- Langner, D. (2010). *Employee theft: Determinants of motive and proactive solution*. University of Nevada. <http://dx.doi.org/10.34917/1701642>.
- McClurg, L. A., & Butler, D. S. (2006). Workplace theft: A proposed model and research agenda. *Southern Business Review*, 31(2), 25–34.
- Nguyen, P. M. B., & Truong, G. N. T. (2021). Employee theft behavior: A case study of five-star hotels in Vietnam. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 12(3), 1–20. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.294098>.
- Nyoike, A., & Karimi, J. (2023). Effect of transformational leadership on counterproductive work behaviors and performance management. In J. M. N. Karimi (Ed.), *Topical issues in strategic human resource management* (pp. 57–76). Utafiti Foundation.
- Rome, K. P. (1999). *The palliative effect of leadership agents on reactions to workplace stressors*. University of Sarasota.
- Rowold, J., & Schlotz, W. (2009). Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress. *Leadership Review*, 9(1), 35–48.
- Sackett, P. R., & Devore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (pp. 145–164). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608320>.
- Sausser, W. I. (2007). Employee theft: Who, how, why, and what can be done. *Advanced Management Journal*, 72(3), 13–25.
- Selye, J. (1976). *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó.
- Sharma, S., & Nair, M. (2020). Transformational leadership style and subordinates' counterproductive work behaviour: A study on public and private sector banks in India. *NMIMS Journal of Economics and Public Policy*, 5, 25–36.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort–low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27–43. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9).
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151–174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>.



- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.005>.
- Spector, P. E., & Goh, A. (2001). The role of emotions in the occupational stress process. In P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being (volume 1): Exploring theoretical mechanisms and perspectives* (pp. 195–232). Emerald Group Publishing Limited.
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., & McIntyre, M. D. (2009). In the eyes of the beholder: A non-self-report measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 207–215. <https://doi.org/10.1037/a0012605>.
- Szilágyi, Zs., Csukonyi, Cs., Sótér, A., & Hornyák, B. (2014). A mentális állóképesség-vizsgálatok bevezetésének lépései a Magyar Honvédség állományában (2006–2009). *Hadtudományi Szemle*, (1), 158–178.
- Uncu, Y., Bayram, N., & Bilgel, N. (2007). Job related affective well-being among primary health care physicians. *European Journal of Public Health*, 17(5), 514–519. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckl264>.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 219–230. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.219>.
- Zhang, Y., Crant, J. M., & Weng, Q. (D.) (2019). Role stressors and counterproductive work behavior: The role of negative affect and proactive personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 267–279. <https://doi.org/10.1111/ijasa.12255>.

## Függelék

A transzformációs vezetési stílus mérésére alkalmazott állítások:

Állítás sorszama az eredeti Bass és Avolio (1995) kérdőívben

Item

2	1. Felülvizsgálja a szervezetben vallott hiedelmek helyességét.
9	2. Optimistán beszél a jövőről.
14	3. Kihangsúlyozza a céltudatosság fontosságát.
18	4. A csapatért a saját érdekein is túllép.
19	5. Egyéniségként kezel, ahelyett, hogy csupán a csapat egy tagjaként nézne rám.
21	6. Úgy viselkedik, hogy azzal kivívja tiszteletemet.
23	7. A döntések morális és etikai következményeit is figyelembe veszi.
29	8. Úgy tekint rám, mint önálló egyéniségre, aki másokétól különböző szükségletekkel, vágyakkal és képességekkel rendelkezik.
30	9. Eléri, hogy a problémákra különböző szempontokból tekintsek.
36	10. Kifejezi magabiztosságát a kitűzött célok elérésére vonatkozóan.



## Workplace theft as a function of job stress and transformational leadership

Máté Tóth, Ágnes Bernáth and Judit Kovács

*Background and objectives:* The study focuses on the investigation of the relationship between the management style of the superior and the theft behaviour of subordinates based on the stress-source explanations of workplace theft and the transformational leadership theory. The research is mainly based on the theory of counterproductive workplace behaviours by Fox, Spector, and Miles (2001), and it identifies the characteristics of the transformational leadership style as a resource capable of neutralizing negative affects caused by workplace stressors. *Method:* The questionnaire package included a demographic questionnaire, the workplace stress presence questionnaire, the work-related affective well-being scale, certain statements of the multi-factor leadership questionnaire, and a questionnaire on workplace theft and time abuse. Convenience data was collected online, and the sample consisted of 168 people. *Results:* There was an indirect relationship between perceived work stress and workplace theft and time abuse by employees, and work-related negative affect fully mediated that relationship. Transformational leadership showed a moderately strong negative correlation with employees' theft activity. In addition, the transformational management style of the superior moderated the relationship between stress and theft: the high stress was connected less with theft when the superior had a transformational leadership style because that style can mitigate stress-caused negative affect. *Conclusions:* Stress at work is in a correlation with workplace theft, but by applying a transformational leadership style, managers are able to mitigate the negative impact of stressors on employees, curbing theft and misuse at work.

### KEYWORDS

workplace stress, workplace theft, workplace abuse, transformational leadership style, affective well-being

---

**Open Access nyilatkozat.** A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID\_1)

