

# A csendes kilépés jelensége és mérése – a Csendes Kilépés Kérdőív adaptálása magyar nyelvre

Frankó Luca<sup>1\*</sup>  és Erdélyi Ajna<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem Pszichológiai Intézet Szervezet- és Vezetépszichológia Tanszék, Budapest, Magyarország

<sup>2</sup> Budapesti Corvinus Egyetem Adatelemzés és Informatika Intézet Statisztika Tanszék, Budapest, Magyarország

## EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. február 18. – Elfogadva: 2024. június 25.

Megjelent az interneten: 2024. október 14.

© 2024 A szerző(k)



*Háttér és célkitűzések:* Csendes kilépés alatt azt értjük, amikor egy munkavállaló hivatalosan nem hagyja el a szervezetet, amelyben dolgozik, de mindenben a kötelező minimum teljesítésére törekszik csupán. A fogalom 2022 nyarán kezdett terjedni először a közösségi médiában, majd egyre több tudományos tanulmány témája lett. Az első eredmények mentén egy tömegjelenségről beszélünk, noha számos aspektusa még ma is feltáratlan. Tanulmányunk célja ennek a feltáró munkának a folytatása, illetve a jelenség beemelése a hazai tudományos diskurzusba. Ehhez a Csendes Kilépés Kérdőív magyar nyelvre történő adaptációjára vállalkoztunk, amelyhez a skála komfirmatív faktorelemzését, illetve konstruktumvaliditásvizsgálatát végeztük el. Mindemellett teszteltük a Z generáció esetleges nagyobb érintettségének kérdését. *Módszer:* A vizsgálat 2023 decemberében online kérdőíves adatgyűjtéssel zajlott, 791 fő részvételével. *Eredmények:* A magyar nyelvű skála kapcsán az eredetivel megegyező 3 faktoros, 9 ítemes struktúrát azonosítottunk. A csendes kilépés összefüggéseit vizsgálva a kiegészéssel ( $r = 0,77, p < 0,001$ ), valamint a kilépési szándékkal is erős, pozitív irányú együttjárást találtunk ( $r = 0,71, p \leq 0,001$ ). A jólléttel a közepesnél gyengébb, negatív irányú kapcsolatot ( $r = -0,29, p < 0,001$ ) tudtunk igazolni. A Z generációs munkavállalók körében szignifikánsan magasabb csendes kilépést mértünk, mint az idősebb munkavállalók esetében ( $t = -4,26, df = 753, p < 0,001$ ). A vizsgálatban részt vevők 56,5%-a csendes kilépőnek tekinthető. *Következtetések:* Az eredmények megerősítik, hogy a csendes kilépés egy motiválatlansággal jellemezhető állapot, amelynek a mentális egészségre is potenciálisan negatív hatása lehet, előfordulása pedig hazai

\* Levelező szerző. E-mail: franko.luca@ppk.elte.hu

mintán is rendkívül magas. A kialakulásának pontos folyamata, például a társadalmi-kulturális háttér szerepe még nagyrészt feltáratlan, ugyanúgy, ahogyan a kikutatását befolyásoló tényezők. Ezen kérdések további hazai vizsgálatához kiváló eszköz lehet a tanulmányunkban bemutatott skála.

## KULCSSZAVAK

csendes kilépés, kiégés, kilépési szándék, jóllét, Z generáció

## BEVEZETÉS

Tanulmányunk fókuszában a *csendes kilépés* fogalmának és mérési lehetőségének bemutatása áll. 2022 nyarán, egy TikTok-videó kapcsán vetült a jelenségre hirtelen nagy figyelem (Galanis és mtsai, 2023a), ami azóta a közösségi médiás platformokon túl hamar a tudományos szintre is továbbterjedt. Az első mérések mentén világszerte milliók lehetnek érintettek a kérdésben (Pevce, 2023; Resume Builder, 2022), a Gallup (2022) szerint akár az amerikai munkaerő 50%-a.

A magyar nyelvű szakirodalom eddig viszont kevésbé tárgyalta a jelenséget, így tanulmányunk egyik fontos célja a csendes kilépéssel kapcsolatos diskurzus elindítása a hazai közbeszédben és szakmai életben. Bemutatjuk a jelenség kurrens pszichológiatudományi megközelítéseit, melyek részben a csendes kilépés individuális, részben szervezeti feltételeit járják körül, ezenfelül röviden tárgyaljuk a kérdés tágabb társadalmi kontextusát is. A csendes kilépés mérésére eddig nem állt rendelkezésünkre megfelelő eszköz, így a nemzetközi szakirodalomban is úttörőnek számított a Galanis és munkatársai (2023a) által kidolgozott Csendes Kilépés Kérdőív. Az angol nyelvű skála publikálását követően fél éven belül elkészült a magyar nyelvű változat is, amelynek validitásvizsgálatát bemutatjuk a tanulmányban.

### A csendes kilépés fogalma

Csendes kilépés alatt azt értjük, amikor egy munkavállaló nem hagyja el valójában a munkaszervezetet, amelyben dolgozik, „csupán” pszichológiailag lép ki abból. A viselkedés szintjén ez abban nyilvánul meg, hogy az érintett személy a kötelező minimum teljesítésére törekszik csupán: a hivatalos munkaidejét nem lépi túl, nem vállal pluszfeladatokat, a munkájába nem fektet az elégségesnél több energiát (Galanis és mtsai, 2023a). Ahogyan több szerző is kiemeli, a csendes kilépés elnevezés ugyan új, a mögötte lévő tünetegyüttesrel korábban is találkozhattunk már (ld. Rock és Dixit, 2022; Serenko, 2024 stb.). Felmerülhet tehát a kérdés, hogy valóban egy eddig ismeretlen jelenséggel állunk-e szemben. Véleményünk szerint igen. A csendes kilépés élményanyagában és tömegessé válásában ugyanis egyrészt nagyon markánsan megjelenik a Covid-pandémia unikális élményanyaga, másrészt a mostani pályakezdő fiatalok generációs sajátosságai. E kettő pedig egy teljesen újfajta, eddig nem létező érzelmi motivációs hátteret, illetve szervezeti, társadalmi és gazdasági kontextust is jelent a tünetek mögött és körül. Hogy valóban egy új jelenségről van szó, azt az is megerősíti, hogy a csendes kilépés kifejezéssel szinte teljesen egy időben megjelent Kínában a *Tang ping* fogalma (angolul „lying flat”-ként hivatkozzák, magyarul „lapos fekvés”-ként fordítható), amely gyakorlatilag ugyanazt az élményanyagot sűríti, mint a csendes kilépés (Peng és Li, 2023). A csendes kilépéshez kapcsolódó



viselkedérepertoár mögött húzódozó érzelmi-motivációs hátteret Galanis és munkatársai (2023a) a jelenség mérésére alkalmas skála összeállításakor igyekeztek feltárni. A folyamat során három faktort azonosítottak. Az első a *motivátlanság* (*lack of motivation*) faktor, hiszen a belső motiváció tekinthető a munkavégzés egyik legfontosabb motorjának, aminek alacsony szintje feltételezhető csendes kilépés esetén. A második faktor a *kezdeményezőkétség hiánya* (*lack of initiative*), amely a többletvegyenység keresésének és vállalásának elmaradását ragadja meg. A harmadik faktor pedig a *leválás* (*detachment*), amely a munkával kapcsolatos gondolatoktól és aggodalmaktól való érzelmi elszakadást jelöli (Galanis és mtsai, 2023a).

Az eddig megjelent írások ellentmondásosak a tekintetben, hogy a csendes kilépés egy választott, tudatos üzemmód-e vagy sem. Több szerző a prioritások átrendezésének eredményeként tekint a csendes kilépésre, ahol a személyes jóllét és a mentális egészség a szervezeti célok elé kerül (Morrison-Beedly, 2022; Serenko, 2024). Más szerzők inkább egy frusztrációval teli krízis működésékként írják le ezt az állapotot (Galanis és mtsai, 2023a). Abban viszont a legtöbb tanulmány szerzője egyetért, hogy a csendes kilépéshez kapcsolódó rizikótényezőként megjelenik a karrierút megrekedésének lehetősége (Galanis és mtsai, 2023a; Serenko, 2024). Ennek legfőbb oka pedig az, hogy a munkakörök többségében időről időre felmerülnek olyan helyzetek vagy feladatok, amelyek a munkavállalótól plusz erőfeszítéseket vagy együttműködési hajlandóságot igényelnek (Gallup, 2022), amitől a csendes kilépők jellemzően elzárkóznak.

### Csendes kilépés az egyén nézőpontjából

A legtöbb kurrens megközelítés az egyéni perspektívából kiindulva, a csendes kilépéshez tartalmilag közel álló változókkal való lehetséges kapcsolat mentén kezdte el tárgyalni a jelenséget. Ebben a fejezetben mi is ebből a szempontból vizsgáljuk, sorra vesszük – a teljesség igénye nélkül – néhány konstrukttal való lehetséges tartalmi kapcsolódását, mely együttjárások empirikus tesztelését a magyar nyelvű skála validitásvizsgálatában is fontosnak gondoltunk.

A csendes kilépés – a nevéből adódóan is – kapcsolatba hozható a szervezetiéletben gyakran alkalmazott *kilépési szándék* (*intention to quit/turnover intention*) változóval, amely az adott „szervezetben való munkavégzés abbahagyásának vágyát” jelenti (Treglown és mtsai, 2018). A két konstrukttal közötti tartalmi hasonlóság, hogy a szervezet elhagyásának vágya mindkét esetben megfogalmazódhat, viszont míg erős kilépési szándék esetén ez a szervezet való elhagyására irányul, addig a csendes kilépés esetén inkább a szervezeten belül maradványra egyfajta hátralépésre. A szakirodalomból ezzel együtt az is látszik, hogy a csendes kilépők nagy arányánál végül megszületik a kilépési szándék is, ily módon a csendes kilépés a kilépési szándék egyik prediktorának is tekinthető (Galanis és mtsai, 2023a; Pevcec, 2023). Fontos azonban hangsúlyozni, hogy már az első empirikus tanulmányok is bizonyítják, hogy a csendes kilépők jelentős aránya nem tervezi elhagyni aktuális munkahelyét, ami mögött nagyon különböző motívumok jelenhetnek meg, ebből hármat fejtünk ki röviden. Az egyik lehetőség, hogy az adott személy éppen a szervezetben maradás szándéka miatt vált a csendes kilépésre. Azaz csökkenti saját maga számára a terhelést annak érdekében, hogy a fennálló helyzet hosszabb távon fenntartható legyen számára. Másrészt gyakori magyarázat, hogy az érintett személy elégedetlen ugyan a munkahelyi körülményeivel, viszont az elmúlt években átélt válságok (Covid-pandémia, háborúk, rezsiválság, infláció stb.) generálta bizonytalanság maradásra bírja (Galanis és mtsai, 2023a). A csendes kilépők szervezetben maradásának lehet egy harmadik, a szakirodalomban eddig jellemzően nem tárgyalt magyarázata is. Mégpedig hogy a csendes kilépés nem egy adott



munkakörből, hanem a teljes társadalmi berendezkedésből való kilépési vágyra reflektál. Ily módon jól magyarázható, hogy a személy egy adott, a pszichológiai igényeit ki nem elégítő munkahelyről miért nem lép ki, hiszen például az életszínvonalának fenntartásához egy nagyon hasonló munkakörbe való belépésre kényszerülne rövid időn belül. A váltást nem lépi meg tehát, elkerülve az azzal járó bizonytalanságot és pszichológiai költségeket, az adott munkahelyen való maradás viszont már csak a csendes kilépés állapotában elképzelhető a számára.

A hosszan fennálló munkavállaló-munkaszervezet össze nem illés viszont krónikus stresszorként akár *kiégést* (*burn out*) is okozhat. A két jelenség gyakori együttjárását több tanulmány is hangsúlyozta már. A *Resume Builder 2022*-es felmérésében azt találták például, hogy a csendes kilépők 80%-a a kiégésben is érintett volt, noha itt a mérés pontos módszertana nem ismert. A Covid-pandémia kapcsán a legnagyobb terhelést átélő szakmák munkavállalói, például kórházi nővérek vagy pedagógusok esetében is több tanulmány igazolta a csendes kilépés és a kiégés nagyarányú együttes megjelenését (Alkhamees és mtsai, 2023; Galanis és mtsai, 2021; Westphal és mtsai, 2022). A két jelenség viselkedéses tünetei is részben átfednek, jellemző például mindkét állapotban a csökkent kezdeményezőkézség. Ezzel együtt jelentős és hangsúlyozandó különbség, hogy míg a csendes kilépés több szerző szerint is egyfajta mindsetként is értelmezhető (pl. Serenko, 2024), addig a kiégés egy minden tekintetben elkerülni kívánt, nem az egyén által választott állapot (Maslach és Jackson, 1981). A két változó közötti kapcsolat természete még mindig feltáratlan. A fenti érvelés mentén a csendes kilépés jelentheti akár a kiégés előszobáját. Amennyiben a személy hosszabb ideig bennragad ebben a „robotpilóta” üzemmódban, az hosszú távon önmagában is krónikus stresszforrássá válhat. Más szerzők ezzel együtt amellet érvelnek, hogy a csendes kilépésnek mint „stratégiának” éppen a kiégés megelőzésében lehet szerepe azáltal, hogy az egyén a saját eszközei mentén csökkenti a munkaterhelését (Galanis és mtsai, 2023a; Serenko, 2024).

Érdeemes lehet a csendes kilépés állapotában lévők esetében a pozitív tartalmú és a munkavégzési helyzeteken túlmutató mentálhigiénés változók szintjének a vizsgálata is. Ilyen lehet például a *szubjektív jóllét* (*well-being*), amelynek a csendes kilépéssel egyidejű mérése segíthet árnyalni az érintett személyek megélését. Szubjektív jóllét alatt az emberek saját életükkel kapcsolatos értékelését értjük (Diener és mtsai, 1997), ami a mentális egészségnek egy rendkívül fontos összetevője (Clements-Croome, 2006). Ez az önértékelés többféle módon is vizsgálható, például annak affektív jellege mentén, amikor is bizonyos kellemes állapotok megélésének gyakoriságát mérjük meg (Diener és mtsai, 1997). A csendes kilépés megértésének szempontjából rendkívül fontos feltárni, hogy emelkedett szintje kizárja-e ilyen pozitív élmények meglétét, avagy a csendes kilépés elképzelhető akár magas jóllét mellett is. A két jelenség között egy dinamikus viszony feltételezhető. Serenko (2024) például a csendes kilépést a jóllét helyreállítására irányuló stratégiaként írja le, így például a jelenségek viszonya is változhat ennek a helyreállítási folyamatnak a különböző stádiumaiban. Egy pillanatkepszerű adatfelvétel során a két változó között negatív irányú együttjárás feltételezhető, ezzel együtt kapcsolatuk természete csak longitudinális vizsgálatokkal érthető meg teljes egészében.

## A csendes kilépés a szervezet kontextusában

A csendes kilépés másik népszerű megközelítési módja a vezetői-szervezeti működés perspektívájából történik: számos tanulmány hangsúlyozza a csendes kilépés tömeges megjelenése mögött a szervezetek Covid-pandémiához kapcsolódó átalakulását (Pevcec, 2023). A krízis okozta



általános bizonytalanság, vagy akár szorongás kezelésében például sokkal érzékenyebb, empátikusabb vezetői attitűdre lett hirtelen szükség, melynek hiánya az esetek többségében fokozta a munkavállalói elégedetlenséget, és akár csendes kilépéshez is vezetett (lásd [Engelmann, 2022](#); [Bell és Kennebrew, 2023](#)). [Pevce \(2023\)](#) metaanalízisében a csendes kilépés kialakulása mögött olyan szervezeti folyamatok együttes megjelenését azonosította, mint például a szervezeti bizalom csökkenése és a közösségek szétesése. [Mahand és Caldwell \(2022\)](#) szintén a munkaszervezetről kiindulva közelítették meg a kérdést, és leírtak olyan helyzeteket, amelyek előidézhetik a munkavállalók csendes kilépését. Ilyen például, ha a szervezet nem kellően elkötelezett a belső karrierfejlesztési lehetőségek iránt, ha nincs fókuszban a munkavállalói jóllét, vagy ha a munkavállalók nem kapnak a szervezeten belül kellő megbecsülést. Lehetséges okként azonosították továbbá a jelentőségteljes munka hiányát, amely a motivációirodalomban is az egyik legfontosabb rizikótényezőként jelenik meg, akár a teljesítmény, akár az elköteleződés csökkenése szempontjából ([Pink, 2010](#)). Végül az inklúzió hiányát is a jellemző okok közt említik a szerzők ([Mahand és Caldwell, 2023](#)). Jelen munkaerőpiac minden eddiginél heterogénebb a diverzitás legtöbb dimenziója tekintetében, ennek figyelmen kívül hagyása könnyen a motiváció és az elégedettség csökkenéséhez vezethet.

A csendes kilépés állapota, annak kiváltó okától függetlenül, a tanulmányok többségében jellemzően egy megszüntetendő, elhárítandó állapotként jelenik meg. Felmerül a kérdés azonban, hogy valóban ez-e a helyes megközelítés, hiszen a válasz nagyban függ a vizsgáló nézőpontjától. Szervezeti szempontból a csendes kilépés megszüntetése mindenképp szükségszerű, hiszen az érintett személy egyfajta rizikótényezőként jelenik meg a csoportjában, ahogy [Ratnatinga \(2022\)](#) kiemeli, a csendes kilépés az egyénen kívül nem szolgál senki mást. [Galanis és munkatársai \(2023a, 830\)](#) is úgy fogalmazzák, a csendes kilépő jellemzően „*jelentős fenyegetést jelent a teljesítményre azáltal, hogy toxikus munkakörnyezetet alakít ki maga körül*”. Ez alatt azt értik a szerzők, hogy a csendes kilépő személyén túlmutató, csoportszintű negatív hatások is hamar megjelenhetnek a szervezetben, például a megnövekedett elégedetlenség és fluktuáció, valamint az egyre erősebb érzelmi leválás formájában ([Galanis, 2023a](#)).

A szervezeti megközelítés profit- és hatékonyságorientált szemléletét mindenképp érdemes azonban árnyalni. Bizonyos iparágakban és hiányszakmákban az osztársadalmi érdekek is a csendes kilépés hatásának minimalizálását kívánják, kézenfekvő példa lehet erre az egészségügy, ahol az említett „*toxikus munkahelyi légkör*” a költségvetési kérdéseken túl például a betegellátás minőségét is veszélyeztetheti ([Galanis és mtsai, 2021, 2023a](#)) a szervezeti szintre begyűrűző alacsonyabb motiváció és teljesítmény következtében, ami pedig egy egyértelműen elkerülendő állapot. Ha azonban egyezményesen elfogadjuk, hogy a csendes kilépés alapértelmezetten egy negatív előjelű folyamat, amely szükségszerűen elhárítandó, lemondunk a jelenség „mozgalom jellegének” megértéséről és a rendszerszintű értelmezés lehetőségéről, hiszen az az első mérésekből is egyértelműen látható, hogy a csendes kilépés világszerte tömegek megélésére reflektál. Az egy-egy kort jellemző pszichológiai állapotok vagy kondíciók pedig – mint például manapság a csendes kilépésen túl az ADHD vagy a kiégés – bizonyos szempontból sokkal többet árulnak el a kor társadalmi, kulturális és gazdasági berendezkedéséről, mint adott esetben az érintett személyről. Másképp fogalmazva: ahogy a szervezeti megközelítésű kutatásokból is látható, a tünetek az egyén szintjén jelennek meg ugyan, de azok mögött számos rendszerszintű ok is azonosítható. Nem feltétlenül célravezető tehát, ha a csendes kilépésről kizárólag egyéni perspektívából gondolkodunk.



A kérdésre pedig, hogy a csendes kilépés mindenképp egy megszűntetendő állapot-e, az egyén szempontjából nem egyértelmű igen a válasz, még akkor sem, ha a jelenkori berendezkedésben az esetek döntő többségében inkább egy maladaptív stratégiának látszik. A kutatásokban és a közösségimédia-felületeken megnyilvánuló érintettek ugyanis nem vagy nem feltétlenül arról számolnak be, hogy ez az állapot számukra ne lenne kívánatos.

## A csendes kilépés tágabb társas-társadalmi kontextusa

A csendes kilépés gyakran a Covid-pandémiára adott reakcióként jelenik meg a publikációkban, ebben az időszakban ugyanis a munkavállalók jelentősen átértékelték a karrierjüket és a munkavégzési körülményeikkel kapcsolatos preferenciáikat (Galanis és mtsai, 2023a; Pevéc, 2023). A vírushelyzet okozta drasztikus változások a munkaerőpiacon egy „új normális” kialakulását generálták, az átmeneti időszakot viszont példa nélküli felmondási hullám (Luchs, 2023) és a csendes kilépés betörése (Galanis és mtsai, 2023a; Pevéc, 2023) jellemezte.

A csendes kilépés kapcsán persze kérdéses, mint általában minden post-Covid jelenség vizsgálatánál, hogy a pandémia alatt megtapasztalt unikális élményanyag van-e ekkora hatással nagy tömegekre, avagy a Covid-pandémia időszaka csak felerősített eddig is a felszín alatt lappangó folyamatokat. Az első felvetést, tehát a csendes kilépés direkt kapcsolódását a Covid-pandémia-hoz jól magyarázza, hogy ebben az időszakban az egyéni mozgástér – a szó fizikai és pszichológiai értelmében is – rendkívül beszűkült (Galanis és mtsai, 2023a). Például sokakat arra készítetett, hogy egy számukra pszichológiailag nem megfelelő, ugyanakkor stabil munkahelyt ne hagyjanak ott. Egy Kínában lefolytatott longitudinális vizsgálatban azt találták, hogy a Covid-vírus betörésével jelentősen megnőtt a szükségletalapú karrierdöntések aránya az értékalapú döntésekkel szemben (Cao és Hamori, 2022). Ebből a helyzetből pedig a pandémia lecsengése után sem könnyű szabadulni, hiszen azt további válságok sorozata (háború, rezshiválság, infláció) követi, melyek a mai napig éreztetik hatásukat. A Covid-pandémia másik direkt hatásaként említhető, hogy az átrendeződések következtében a munkavállalók sokkal tudatosabbak lettek a munkavégzési preferenciákkal kapcsolatban (Pevéc, 2023), ez pedig tovább differenciálta az addig is rendkívül színes munkavállalói réteget. Ahogyan az előző fejezetben is kifejtettük, az inkluzív megoldásokra egyre nagyobb a munkavállalói igény, miközben azokat látszólag egyre nehezebb megteremteni.

Ezzel együtt feltételezhető az is, hogy a csendes kilépés tömeges megjelenése mögött álló folyamatok egy része már jóval a Covid-pandémia időszaka előtt elindulhatott. Ezt az elképzelést erősíti például, hogy a csendes kilépéssel kapcsolatba hozható jelenségek már 2020 előtt is a tudományos fősodor fontos témái között szerepeltek. Ilyen például a kiégés témaköre: a burn out szindrómát a WHO 2019-ben sorolta a hivatalos egészségügyi diagnózisok közé (WHO, 2019). Byung-Chul Han filozófus *A kiégés társadalmá* című, német nyelven 2016-ban megjelent munkájában a kiégés „népbetegséggé” válása mögötti fő okként a nyugati társadalmak berendezkedésének átalakulását nevezte meg (Han, 2019). Nevezetesen azt, hogy a fegyelmezés társadalmát a 2010-es évekre felváltotta az ösztönzés és önkizsákmányolás társadalmá. Han szerint a kor embere teljesítményfókuszú, a folyamatosan magas teljesítmény elérésére azonban nem egy külső autoritás, hanem az internalizált társadalmi elvárások mentén önnön maga készíteti (Han, 2019). Erre a belső készítésre gyakran ráerősítenek a közösségi- és klasszikusmédia-tartalmak, valamint az oktatási és szakmai közösségek elvárásai is. A magasan tartott teljesítmény-elvárásoknak azonban hosszú távon és folyamatosan nem lehet megfelelni. Ezen a ponton



válí a globális probléma az egyén problémájává, amikor is a fent említett társadalmi folyamatok individuális szinten teljesítményromláshoz vagy mentálhigiénés problémákhoz vezetnek. Erre lehet egyfajta válasz már a post-Covid munkaerőpiacon a csendes kilépés stratégiája is, amely támogatás hiányában viszont egy feloldhatatlan csapdahelyzetet eredményezhet: a teljesítmény feltornázása az elvárásoknak megfelelő szintre hosszú távon kiegészéshez vagy más mentális problémákhoz vezethet, az elvárások és a teljesítmény közötti tartós szakadék viszont az önbecsülés csökkenéséhez. Ezen logika mentén tehát a csendes kilépés, illetve az ahhoz kapcsolódó alacsonyabb motiváció és teljesítés csakis a külső és belső elvárások lejjebb vitele mellett válhat valóban adaptív stratégiává. Más szóval a csendes kilépés állapotának egyéni szinten megtapasztalható következményei, nevezetesen, hogy az a jóllét emelkedése vagy a kiegész kialakulásának irányába alakul-e tovább, nagyrészt a csendes kilépés társadalmi elfogadásán múlik. Ily módon a kérdéssel kapcsolatban rendkívül fontos szélesebb körű, a pszichológiatudományon túlmutató diskurzusok elindulása is.

### A Z generációs munkavállalók mint kiemelt rizikócsoport

Már a csendes kilépéssel kapcsolatos tartalmak indulásának és robbanásszerű terjedésének körülményei is sejtetik a legfiatalabb munkavállalói réteg nagyobb érintettségét, mindezt pedig a rendelkezésre álló szakirodalom is megerősíti. [Mannheim generációs elmélete \(1952\)](#) szerint a kamasz- és fiatal felnőttkor társadalmi-gazdasági kontextusa rendkívül meghatározó egy életen át, az ebben az időszakban megtapasztalt kollektív élmények alakítják ki a mindenkori generációs sajátosságokat. A ma munkaerőpiacon lévő Z generációs fiatalok nagy része a Covid-karantén időszakában vagy közvetlenül azt követően lépett a munkaerőpiacra, ez a sajátos tapasztalat pedig akár az egész karrierútra és a munkával kapcsolatos általános attitűdökre is nagy hatással lehet. Egyre több tanulmány erősíti meg például, hogy a Z generáció tagjai jellemzően sokkal erősebben képesek a határok meghúzására szervezeti helyzetekben ([Frankó és Erdélyi, 2023](#)). Mindez tekinthető akár egyfajta plusz erőforrásnak, amely adott esetben képessé teheti őket a csendes kilépés stratégiájának alkalmazására. Az esetleges nagyobb érintettségük ezzel együtt a nagyobb kiszolgáltatottságukból is fakadhat. A 2020 óta megtapasztalt válságsorozat ugyanis még a karrierjük elején érintette a Z generáció már dolgozó tagjait. Ily módon a munkaerőpiaci mozgásterük is jelentősen kisebb volt az idősebb kollégákhoz képest, ami önmagában előidézhette a csendes kilépés tömeges elterjedését. A pandémia utáni világban a szakmai támogatás észlelt hiányát is éppen a legfiatalabbak tapasztalták meg a legerőteljesebben, sokszor egyedül maradván egy átmeneti életszakaszban, krízisek közepén, szakmai tapasztalatok hiányában. A [Gallup \(2022\)](#) felméréséből az látható, hogy a 35 éven aluli munkavállalók körében a hibrid munkavégzési rendben jelentősen csökkent azok aránya, akik érezték a vezetőik támogatását és bátorítását, valamint akik tanulási és növekedési lehetőségeiket megfelelőnek találták. [Cao és Hamori \(2022\)](#) már említett kutatásából pedig az is kiderül, hogy a Covid-pandémia alatt és után a szükségletalapú karrierdöntések aránya a fiatalabb munkavállalók körében emelkedett a legnagyobb arányban, ami szintén jól magyarázhatja a Z generáció esetleges nagyobb érintettségét a csendes kilépésben.

### HIPOTÉZISEK

Az elméleti bevezetőben megfogalmazottak mentén az alábbi hipotéziseket állítottuk fel:



- H1: A Csendes Kilépés Kérdőív magyar nyelvű verziója az eredetileg publikált, angol nyelvű változathoz hasonlóan működik.
- H2: A csendes kilépés pozitív irányú együttjárást mutat a kiégéssel.
- H3: A csendes kilépés pozitív irányú együttjárást mutat a kilépési szándékkal.
- H4: A csendes kilépés negatív irányú együttjárást mutat a jólléttel.
- H5: A Z generáció esetén magasabb a csendes kilépés szintje, mint az idősebb munkavállalók esetében.

## MÓDSZER

### A vizsgálat menete

Az adatgyűjtés 2023 decemberének első két hetében zajlott online kérdőíves módszerrel, a Qualtrics szoftver segítségével, hólabdás mintavételi eljárással. A vizsgálatban részt vevők 18. életévüket betöltött irodai munkavállalók voltak. A vizsgálat a tanulmányban bemutatott kérdéseken túl további, a Covid-pandémia utáni irodai munkavégzéshez kapcsolódó kérdéseket is vizsgált. A kérdőíves felmérés angol és magyar nyelven történt, nemzetközi mintán. Jelen tanulmányban, a vizsgált kérdés természete mentén, csak a magyar nyelvű kitöltők adataival dolgoztunk.

### Minta

Összesen 791 magyar(ul beszélő) résztvevő válaszait rögzítettük, közülük 485 (61 százalék) volt nő, és 300 (38 százalék) férfi, 6 fő nem kívánt válaszolni erre a kérdésre. A minta átlagéletkora 31 év, szórása 11. A mintában a Z generációs munkavállalók száma 449 fő volt, azon személyeket soroltuk ebbe a csoportba, akik 1996-ban vagy az után születtek, de már betöltötték 18. életévüket. Az idősebb munkavállalók száma a mintában 306 fő volt.

### Mérőeszközök

Vizsgálatunk középpontjában a [Galanis és munkatársai \(2023a\)](#) által kialakított Csendes Kilépés Kérdőív magyar nyelvű adaptációja áll. A *csendes kilépést* összesen három alskála és 9 item segítségével mérték a szerzők. A mérőeszköz magyar nyelvre történő adaptációja során a tételeket először lefordítottuk, majd két független szakértőtől kértük annak visszafordítását. A visszafordított és az eredeti angol nyelvű verzió összevetése mentén alakult ki a végleges magyar mérőeszköz, amelynek tételeit az [1. táblázat](#)ban tüntettük fel.

A kérdőív itemeit egy 5-fokú Likert-skálán értékelték a válaszadók. Az eredeti mérőeszközben a tételek részben állításként, részben kérdésként kerültek megfogalmazásra, ennek mentén a válaszlehetőségek is eltértek itemenként. A magyar verzióban e tekintetben változásokat eszközöltünk: az összes tételt állításként fogalmaztuk meg, amelyeket a válaszadóknak egységesen az *egyáltalán nem jellemző* (1) és a *nagymértékben jellemző* (5) tengelyen kellett értékelniük. A magasabb pontszám a magasabb fokú csendes kilépést jelöli, a skála három fordított tételt is tartalmaz. A szerzők a skála határértékének (*cut-off point*) a 2,06-os pontszámot határozták meg





**1. táblázat. A Csendes Kilépés Skála tételei és faktorai**

Item tartalma	Faktor
1. Találok ösztönzőket a munkámban. (F)	Motiválatlanság
2. Inspirált vagyok, amikor dolgozom. (F)	Motiválatlanság
3. Csak az alapvető és minimálisan elvárt feladatokat végzem el, azon túl nem megyek.	Leválás
4. Ha egy kollégám el tudja végezni a munkám egy részét, akkor hagyom, hogy ő végezze el.	Leválás
5. Nem ötletelek vagy nyilvánítok véleményt a munkámhoz kapcsolódóan, mert félek attól, hogy akkor a vezetőm több feladatot oszt rám.	Kezdeményezőkétség hiánya
6. Nem ötletelek vagy nyilvánítok véleményt a munkámhoz kapcsolódóan, hiszen a munkakörülményeim úgysem fognak változni.	Kezdeményezőkétség hiánya
7. Annyi szünetet tartok, amennyit csak tudok.	Leválás
8. Gyakran vagyok a dolgok kezdeményezője a munkámban. (F)	Kezdeményezőkétség hiánya
9. Gyakran úgy teszek, mintha dolgoznék azért, hogy elkerüljek további feladatokat.	Leválás

*Forrás: Galanis és mtsai, 2023a nyomán.*

(Galanis és mtsai, 2023b), az ezzel vagy e fölötti pontszámmal rendelkező személyek tekinthetők csendes kilépőnek.

A *kiégés* vizsgálatára Maslach és Jackson (1981) kiégés kérdőívének magyar változatát használtuk, amely egy 7-fokú Likert-skála (0–6). Az eredetileg 22 tétéles skála rövidített, 15 tétéles változatának skálaértékével dolgoztunk az elemzések során.

A *kilépési szándék* mérésére a Colarelli (1984) által összeállított 3 tétéles skálát alkalmaztuk, amely szintén egy 7-fokú (1–7) Likert-skála.

A *jóllét* mérésére pedig a WHO 5 tétéles mérőeszközének magyar változatát (Susánszky és mtsai, 2006) alkalmaztuk, amely pedig egy 6-fokú (0–5) Likert-skála.

A pszichológiai változókon túl demográfiai kérdéseket tettünk fel, melyekben többek közt az életkort és a nemet is vizsgáltuk.

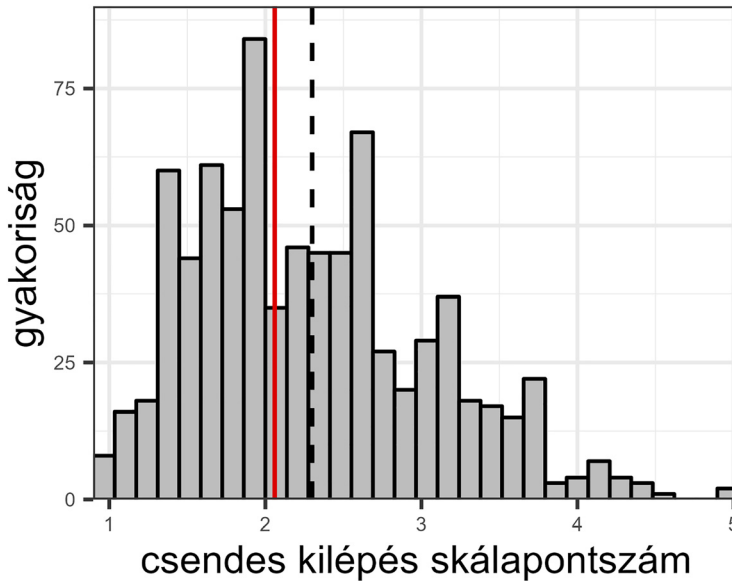
**Etikai vonatkozások**

A vizsgálatot az ELTE PPK Kutatásetikai Bizottsága hagyta jóvá 2023 novemberében. A vizsgálat etikai engedély száma: 2023/521.

**EREDMÉNYEK**

A vizsgálatban részt vevők átlagpontszáma 2,3; szórása 0,75 volt a csendes kilépést mérő skálán. A résztvevők közül 447 főnek volt a csendes kilépés skálaértéke a határérték felett, tehát a mintánk 56,5%-a tekinthető csendes kilépőnek. A skálaértékek eloszlását az 1. ábrán szemléltetjük.





1. ábra. A magyar nyelvű Csendes Kilépés Kérdőív skálaértékeinek eloszlása

## A Csendes Kilépés Kérdőív vizsgálata konfirmatív faktorelemzéssel

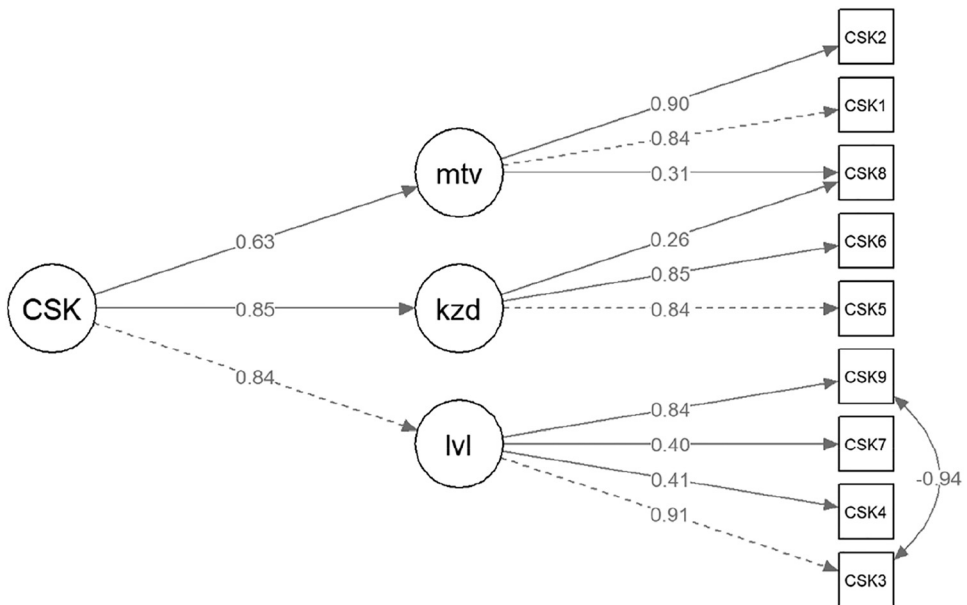
Az adatokat konfirmatív faktorelemzéssel az egyfaktoros és az elméletileg megalapozott (Galanis és mtsai, 2023a) háromfaktoros struktúra mentén is teszteltük. Az egyfaktoros modell 38%-ot, míg a háromfaktoros modell 55%-ot ragad meg az itemek variabilitásából. A 9 itemes magyar skála Cronbach-alfa értéke 0,83.

A konfirmatív faktorelemzéshez szükséges SEM modelleket az R (4.3.2) lvaan csomagjával készítettük. A kapott eredmények alátámasztották, hogy az eredeti mérőeszközhöz hasonlóan a háromfaktoros modell illeszkedési mutatói a magyar mintán is jobbnak bizonyultak minden vizsgált szempont mentén (lásd 2. táblázat), így a magyar mérőeszköz vonatkozásában is elfogadtuk a háromfaktoros struktúrát. A modifikációs indexek alapján megállapítottuk, hogy a háromfaktoros struktúra illeszkedési mutatói két módosítással még tovább javíthatóak: egyrészt ha elfogadjuk, hogy a 8-as tétel a *Kezdeményezés hiánya* alskálán túl a *Motiválatlanság* alskálára is súlyozódik (keresztöltés), másrészt ha elfogadjuk, hogy a 3-as és a 9-es tételek a látens faktor miatti közös együttjáráson túl is kovariálhatnak (lásd 2. ábra). A modifikációs engedményeket

2. táblázat. A konfirmatív faktorelemzés során kapott illeszkedési mutatók az egyfaktoros és a háromfaktoros modellek esetében

	$\text{Chi}^2$	df	CFI	RMSEA	TLI	SRMR
egyfaktoros modell	713,8	27	0,752	0,179	0,670	0,090
eredeti háromfaktoros modell	187,1	24	0,941	0,093	0,912	0,059
modifikált háromfaktoros modell	107,2	22	0,969	0,070	0,950	0,040





**2. ábra.** A magyar nyelvű Csendes Kilépés Kérdőív faktorstruktúrája

Megjegyzés: CSK: csendes kilépés, mtv: Motiválatlanság, kzd: Kezdeményezőkétség hiánya, lvi: Leválás

követően kapott illeszkedési mutatók kiemelkedően jónak bizonyultak (lásd [2. táblázat](#)). A magyar tételekre felírt háromfaktoros struktúra jól illeszkedett az eredeti elméleti modellhez, a skála teljes faktorstruktúrája a [2. ábrán](#) látható.

## A Csendes Kilépés Kérdőív konstruktumvaliditásának vizsgálata

A Csendes Kilépés Kérdőív konstruktumvaliditásának teszteléséhez első körben a kapott skálaértékeket vetettük össze azon változók skálaértékeivel, amelyekkel a szakirodalmi előzmények alapján kapcsolatot feltételeztünk. Ez a három változó a *kiegés* (H1), a *kilépési szándék* (H2), valamint a *jóllét* (H3) voltak. A konstruktumvaliditással kapcsolatos előzetes hipotéziseinket sikerült igazolnunk. A csendes kilépés és a kiegés kapcsán erős pozitív irányú együttjárást találtunk ( $r = 0,77$ ,  $p < 0,001$ ), ugyanúgy, ahogyan a csendes kilépés és a kilépési szándék között is ( $r = 0,71$ ,  $p \leq 0,001$ ). A jólléttel a közepesnél gyengébb, negatív irányú kapcsolatot ( $r = -0,29$ ,  $p < 0,001$ ) tudunk igazolni. A vizsgált együttjárások eredményét a [3. táblázatban](#) tüntetjük fel.

A konstruktumvaliditás teszteléséhez ezenfelül két alpopuláció eredményeit is összevetettük. A csendes kilépés elmélete és a jelenség 2022-es berobbanásának körülményei mentén azt feltételeztük, hogy a Z generációs munkavállalók nagyobb arányban lehetnek érintettek. Ezt a hipotézist is sikerült igazolnunk. A t-próba eredménye mentén kijelenthető, hogy a Z generációs munkavállalók körében szignifikánsan magasabb csendes kilépés értéket kaptunk, mint az idősebb munkavállalók körében ( $t = -4,26$ ,  $df = 753$ ,  $p < 0,001$ , Cohen  $D = 0,31$ ). A Z generációs munkavállalók 63%-a tekinthető csendes kilépőnek az összmintán kapott 56,5%-hoz képest. A Z, valamint az idősebb generációk esetén a kapott skálaátlagokat és szórásokat a [4. táblázatban](#) mutatjuk be.



**3. táblázat.** A csendes kilépés skálaértékének együttjárása a kiegészés, a kilépési szándék, valamint a jóllét skálaértékeivel

	Kiegészés	Kilépési szándék	Jóllét
Csendes kilépés	0,77***	0,71***	-0,29***

Megjegyzés: \*\*\* =  $p < 0,001$ .

**4. táblázat.** A teljes minta, valamint a vizsgált alpopulációk átlag- és szórásértékei a csendes kilépés skálán

	A teljes minta	Z generáció	Idősebb generációk
Átlag	2,3	2,39	2,15
Szórás	0,75	0,71	0,78

## DISZKUSSZIÓ

Vizsgálatunkban a csendes kilépéssel kapcsolatosan megfogalmazott hipotéziseket maradéktalanul sikerült igazolnunk.

Először célunk a Csendes Kilépés Kérdőív magyar nyelvre adaptálása volt. Az elemzések mentén megállapítottuk, hogy az angol nyelvű mérőeszközhöz hasonló struktúrával rendelkezik a magyar skála is. Mind a 9 itemet megtartva a hazai adatokon is az eredetivel megegyező 3 faktoros struktúrát azonosítottunk, mely három faktort *Motiválatlanságnak*, a *Kezdeményező-készség hiányának*, valamint *Leválásnak* neveztünk el. A skála adaptációjának jelentősége, hogy a csendes kilépés kutatása ezáltal hazai populáción is elindulhat, ami pedig segítheti az érintettek azonosítását, valamint intervenciók folyamatok tervezését magyarországi szervezetekben is. Kutatói oldalon ennek a munkának a finomhangolásához egy, a magyar munkavállalói populációra nézve reprezentatív felmérés lefolytatása is elengedhetetlenül fontos lenne a jövőben.

Ennek a kutatásnak az adataiból kiindulva is látjuk már azonban, hogy a Gallup (2022) eredményeihez hasonlóan a magyar adatokon is a résztvevők több mint a fele, egészen pontosan az 56,5%-a csendes kilépőnek tekinthető. Ez az arány aggasztóan magas, különösen a jelenség mentálhigiénés változókkal kapott összefüggéseinek a tükrében. A csendes kilépés és a kiegészés erős, pozitív irányú együttjárását a magyar mintán is igazoltuk. Ugyancsak erős, pozitív irányú korrelációt mértünk a csendes kilépés és a kilépési szándék között, a jólléttel pedig egy fordított irányú, közepes erősségű együttjárást kaptunk. Az eredmények mentén összességében az látható, hogy a csendes kilépés egy motiválatlansággal és elégedetlenséggel jellemezhető állapot, amelynek a mentális egészségre is potenciálisan negatív hatása lehet, a viselkedés szintjén pedig egyfajta passzivitással, a kezdeményező-készség hiányával és a szervezettől való eltávolodással jár együtt. A jólléttel való negatív irányú együttjárása pedig arra enged következtetni, hogy a csendes kilépés „élménye” nem csak izoláltan a munkavégzési helyzeteket érintheti.

Az a kérdés azonban továbbra is nyitott, hogy a mentális egészség esetleges fenyegetettsége hogyan jelenik meg csendes kilépés kapcsán: a kialakulásának indikátora, avagy a kialakult helyzetre kapott negatív reakciók következménye? A szakirodalmi előzmények és a tágabb kontextus elemzése mentén feltételezhető, hogy a csendes kilépés kialakulása már önmagában jelezhet egy problémás mentálhigiénés állapotot. Ennek forrása azonban – ahogyan erre a tanulmányban is utaltunk – nem feltétlenül csak egyéni szinten keresendő.



Ezzel együtt az is valószínűsíthető, hogy a csendes kilépés időbeni és tartalmi kifizása nagyrészt már az állapotra érkező reakciók függvénye, és nem a csendes kilépés élményének direkt velejárója: megfelelő intervenció esetében akár a *jóllét* szintjének helyreállása és a szervezetben maradás; büntető vagy kirekesztő reakciók esetén akár *kiégés* vagy a szervezetről való tényleges *kilépés* lehet a következménye, a kialakulás okaitól függetlenül is. Fontos tehát azt is hangsúlyoznunk, hogy a kapott eredményeink, nevezetesen a csendes kilépés és a többi vizsgált változó együttjárása nem kezelhető evidenciaként. Például a csendes kilépés és a kiégés kapcsolata mentén megvilágítva a kérdést: a két jelenségnek jelen tudásunk szerint más a gyökere és a kialakulásának folyamata, így feltételezésünk szerint nem is alapértelmezetten mozognak együtt. Ily módon a csendes kilépés és a kiégés közötti szignifikáns, pozitív irányú együttjárás inkább a csendes kilépő egyén és az őt körülvevő rendszerek kapcsolatának megértéséhez visz közelebb, mintsem a csendes kilépés primer élményének megragadásához. A csendes kilépés ugyanis nem jár együtt alapértelmezetten a kiégéssel vagy a kilépés tényleges szándékával, de nem jelenti a jóllét magas szintjének feltétlen hiányát sem, az adatokból mindez nem következik. Jelen tanulmányban ugyanis egy statikus pillanatképet látunk a vizsgált változók együttmozgásáról, 2023 Magyarországon, egy nem reprezentatív mintán. Ezek az eredmények ugyan önmagukban is hordoznak fontos üzeneteket a pillanatnyi hazai helyzettel kapcsolatban, de talán még relevánsabb, hogy hozzásegíthetik a kutatókat olyan vizsgálatok előkészítéséhez itthon is, amelyek a változók dinamikus viszonyának feltárását mozdíthatják előre.

Az eredményekből szintén kiolvasható, hogy a legfiatalabb munkavállalók kiemelten érintettek a kérdésben, a Z-generációsok 63%-át csendes kilépőként azonosítottuk a vizsgálatban. Mindez következhet akár egyéni szinten a határhúzásra való nagyobb igényükből (Frankó és Erdélyi, 2023); szervezeti megközelítésben pedig akár a kisebb munkaerőpiaci mozgásterükből vagy az alacsonyabb észlelt támogatottságukból is (Gallup, 2022). Ha makroszinten próbáljuk értelmezni az eredményt, a fiatal munkavállalók tömeges „hátrálépése” mögött feltételezhetjük a jelenkori berendezkedésben és rendszerekben való csalódásukat is, azaz a pszichológiai szerződés sérülését az egyén és a társadalom között. Anne Helen Petersen (2021) már az Y generáció kapcsán írt a fiatalok nagy tömegének általános kiábrándulásáról, amit nagyrészt annak tulajdonított, hogy a 2000-es évek közepén nem olyan munkaerőpiac fogadta őket pályakezdőként, amilyenre gyakorlatilag gyerekkoruk óta készítették őket a szüleik és az oktatási rendszer. Hasonló helyzet állt elő 20 évvel később is, a Z generáció munkaerőpiacra lépése idején: a jól képzett, adott esetben ambiciózus fiatalok egy egészségügyi, gazdasági, társadalmi és ökológiai összeomlás közepette kezdték meg felnőtt életüket és a karrierjüket. A Z generáció nagyobb arányú érintettségének okai természetesen még részben feltáratlanok, a számadatok mentén azonban egyértelműen kimondható, hogy a csendes kilépés kérdésében rizikócsoporthoz tekinthetőek, akik számára a személyre szabott prevenció és intervenció programok kidolgozása kiemelten indokolt.

## KITEKINTÉS

A csendes kilépéshez kapcsolódó eredmények egyre közelebb visznek tehát minket a jelenség komplex megértéséhez és kialakulási feltételeinek feltérképezéséhez; egyéni, szervezeti és társadalmi következményeinek feltárása azonban még közel sem lezárt folyamat.

Kiemelkedően fontos lesz például a csendes kilépésben igen, de a kiégésben vagy az alacsony jóllétben nem érintett személyek azonosítása és jellemzőinek alaposabb vizsgálata.



Számos nyitott kérdés él továbbra is a jelenség mögött húzódó motivációs háttérrel kapcsolatban, melynek kibontását kvalitatív kutatások nagyban segíthetik a jövőben. Fontos lehet további változókkal való kapcsolatának feltérképezése is, mint például a munkavállalói elégedettség, a pszichológiai biztonság vagy akár a kollektív jóllét.

Esetleges intervenciók tervezése céljából kiemelt szerepe van a Z-generáción túl a további lehetséges rizikócsoportok azonosításának, illetve a kérdés vizsgálatának nem szellemi munkát végzők esetében is.

Végül, de nem utolsósorban rendkívül fontos lenne a csendes kilépésnek a társadalom perspektívájából történő, rendszerszintű kutatása is. A társadalmi berendezkedésnek ugyanis kiemelt szerepe lehet a csendes kilépés kialakulásában és tömegessé válásában, illetve a már kialakult állapot kifutását illetően. Érdekes szempont lehet a jelenség megértésében, hogy hogyan árnyalja a kialakulását a nemzeti, illetve a szervezeti kulturális háttér, melynek hazai környezetben történő vizsgálatához fontos eszközt jelent a tanulmányban bemutatott skála. Elengedhetetlen annak a kérdésnek a feltevése is, hogy valóban minden esetben és mindenáron szükséges-e a csendes kilépés megszüntetésére törekedni. Ha igen, ehhez milyen intervenciókat tud kínálni a szervezet vagy a társadalom? Ha nem, hogyan lehet ezt a fajta működésmódot jobban integrálni és elfogadni a jelenlegi munkaerőpiacon?

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Köszönjük Rosta-Filep Orsolyának, valamint hallgatóinknak az adatgyűjtésben nyújtott segítségüket.

## IRODALOM

- Alkhamees, A. A., Aljohani, M. S., Kalani, S., Mohamed Ali, A., Almatham, F., Alwabili, A., ... Rutledge, T. (2023). Physician's burnout during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20, 4598. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054598>.
- Bell, R., & Kennebrew, D. (2023). What does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard have to do with quiet quitting? *American Journal of Management*, 23(1). <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i1.5869>.
- Cao, J., & Hamori, M. (2022). Adapting careers to the Covid crisis: The impact of the pandemic on employees' career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 139, 103789. <https://doi.org/10.1016/J.JVB.2022.103789>.
- Clements-Croome, D. (2006). Indoor environment and productivity. In D. Clements-Croome (Ed.), *Creating the producing workplace* (Chapter 3, pp. 25–45). New York, NY: Taylor and Francis.
- Colarelli, S. M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 633–642. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.633>.
- Diener, E., Suh, E. és Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25–41.
- Engelmann, J. N. (2022). *The concept of humble leadership to strengthen employee performance during the Covid-19 pandemic in an International corporation in Germany*. Doctoral thesis. The Adrian Dominican School of Education of Barry University.



- Frankó, L., & Erdélyi, A. (2023). Z-generációs irodahasználók mint sérülékeny munkavállalói csoport? In Kulcsár, G., & D. Horváth, V. (szerk.), *Találkozás a változásban – Változások a találkozásban*. A Magyar Pszichológiai Társaság XXX. Országos Tudományos Nagygyűlése – Kivonatkiötet (pp. 145–146). Budapest.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023b). *Quiet quitting among employees: A proposed cut-off score for the “quiet quitting” scale*. Preprint. Letöltve 2024. 02. 15.-én: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3076541/v1>.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraha, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... Kaitelidou, D. (2023a). The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>.
- Galanis, P., Vraha, I., Fragkou, D., Bilali, A., & Kaitelidou, D. (2021). Nurses’ burnout and associated risk factors during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 77, 3286–3302. <https://doi.org/10.1111/jan.14839>.
- Gallup (2022). *Is quiet quitting real?* Letöltve: 2024. 02. 15.-én: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>.
- Han, B.-C. (2019). *A kiégés társadalma*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Luchs, C. (2023). Instructional design: A workforce perspective for 2023. *TechTrends*, 67(1), 4–6. <https://doi.org/10.1007/S11528-022-00818-6/METRICS>.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – Causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>.
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In *Essays on the sociology of knowledge*. London: RKP (first published in 1923).
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burn-out. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99–113.
- Morrison-Beedy, D. (2022). Editorial: Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7–8. <https://doi.org/10.18061/BHAC.V6I2.9309>.
- Peng, P., & Li, X. (2023). The hidden costs of emotional labor on withdrawal behavior: The mediating role of emotional exhaustion, and the moderating effect of mindfulness. *BMC Psychology*, 11(1), 342. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01392-z>.
- Petersen, A. H. (2021). *Jöttünk, láttunk, elegünk van*. Budapest: Athenaeum Kiadó.
- Pevc, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, 128–147. <https://doi.org/10.37886/ip.2023.006>.
- Pink, D. H. (2010). *Motiváció 3.0*. Budapest: HVG Kiadó Zrt.
- Ratnatunga, J. (2022, March 16). *Quiet quitting: The silent challenge of performance management*. Letöltve: [https://www.researchgate.net/publication/368273479\\_Quiet\\_Quitting\\_The\\_Silent\\_Challenge\\_of\\_Performance\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/368273479_Quiet_Quitting_The_Silent_Challenge_of_Performance_Management).
- Resume Builder (2022). *1 in 4 of workers are ‘quiet quitting’ saying no hustle culture*. Letöltve 2024. 02. 15.-én: <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/>.
- Rock, D., & Dixit, J. (2022, March 22). *Are our brains wired to quiet quit?* Letöltve: <https://hbr.org/2023/01/are-our-brains-wired-to-quiet-quit>.
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27–43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>.
- Susánszky, É., Konkoly-Thege, B., Stauder, A., & Kopp, M. (2006). A WHO Jól-lét kérdőív rövidített (WBI-5) magyar változatának validálása a Hungarostudy 2002 országos lakossági egészségfelmérés alapján. *Men-tálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(3), 247–255.



- Treglown, L., Zivkov, K., Zarola, A., & Furnham, A. (2018). Intention to quit and the role of dark personality and perceived organizational support: A moderation and mediation model. *Plos One*, 13(3), e0195155. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0195155>.
- Westphal, A., Kalinowski, E., Hoferichter, C. J., & Vock, M. (2022). K-12 teachers' stress and burnout during the COVID-19 pandemic: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13, 920326. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920326>.
- WHO (2019). *ICD-11 for mortality and morbidity statistics*. Letöltve 2024. 02. 15-én: <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>.

## The phenomenon and measurement of quiet quitting – The Hungarian adaptation of the quiet quitting questionnaire

Luca Frankó and Ajna Erdélyi

*Background and objectives:* By quiet quitting, we mean when an employee does not leave the organization, but only strives to fulfill the bare minimum in everything. The concept first began to spread on social media in the summer of 2022, and then became the topic of many scientific studies. According to the first results, we are talking about a mass phenomenon, even though many of its aspects are still unexplored. The aim of our study is to continue this exploratory work and to bring this phenomenon into the Hungarian scientific discourse. For this purpose, we undertook the adaptation of the Quiet Quitting Scale into Hungarian, for which we performed a confirmatory factor analysis of it, as well as an examination of construct validity. Besides, we also tested the potential greater involvement of Generation Z. *Method:* The study was conducted in December 2023 using an online questionnaire on a sample of 791 people. *Results:* Regarding the Hungarian-language scale, we identified the same 3-factor, 9-item structure as the original. We found a strong, positive correlation between quiet quitting and burnout ( $r = 0.77, p < 0.001$ ), as well as with intention to quit ( $r = 0.71, p < 0.001$ ). We were able to prove a weaker, negative correlation between quiet quitting and well-being ( $r = -0.29, p < 0.001$ ). Among Z-generation employees, we measured a significantly higher level of quiet quitting than among older employees ( $t = -4.26, df = 753, p < 0.001$ ). 56.5% of the participants can be considered quiet quitters. *Conclusions:* The results confirm that quiet quitting is a state characterized by lack of motivation, which can also potentially have a negative impact on mental health, its prevalence is also extremely high in the Hungarian sample. The exact process of its formation, for example the role of the socio-cultural background, is still unexplored, as are the factors influencing its development. The scale presented in our study can be an excellent tool for further research of these questions in Hungary.

### KEYWORDS

quiet quitting, burn out, intention to quit, well-being, Generation Z

**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)

