



## Vállalkozói fórum 7.

INDIREKT ÉS KÖZVETLEN ADÓKAT ÉRINTŐ VÁLTOZÁSOK 2020.01.01-TŐL

A MUNKAVÁLLALÓI „BURNOUT” – AZAZ A KIÉGÉS-SZINDRÓMA

Foglalkoztatási együttműködések a Pápai járásban | TOP 5.1.2-15-VE1-2016-00004 | Pápa Városháza, 2019.12.11.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFECTETÉS A JÖVŐBE

## Előadó

A témákban meghívott előadók:

- Marsa Norbert (Vezető tanácsadó – Adó- és jogi szolgáltatások, PwC)
  - Indirekt adókat érintő változások 2020.01.01-től
- Popovics Gergely (Vezető tanácsadó – Adó- és jogi szolgáltatások, PwC)
  - Közvetlen adókat érintő változások 2020.01.01-től
- Tánczos Sándor (szervezetfejlesztő, tréner – coach, címzetes egyetemi docens)
  - A munkavállalói „burnout” – avagy a kiegészés-szindróma

## BEVEZETÉS

A rendezvényt Unger Tamás alpolgármester nyitotta meg, aki elmondta, hogy az elmúlt 6 alkalommal is színvonalas előadásokkal sikerült megnyernie a projektnek a közönséget, és biztos benne, hogy ezúttal is hasznos információkkal fognak hazatérni a résztvevők.

Az adóváltozások minden vállalkozást és munkavállalót érintenek, így biztosan kamatoztatni tudják a következő évtől hatályba lépő, az adózás területét érintő jogszabályi változásokról szóló ismertetőket.

A másik kiemelt téma a munkavállalói burnout, amely talán eddig kevesebb figyelmet kapott a vállalkozásoknál, de nagyon fontos odafigyelni az emberekre, hiszen ők működtetik a céget, és mind emberi, mind pedig költség oldalról jelentős veszteséget jelenthet, ha a vezető nem fordít figyelmet a munkavállalóira.

Ezen felül alpolgármester úr ismertette a projekt aktuálisan futó egyéb lehetőségeit is, valamint kellemes ünnepeket kívánt a résztvevőknek.



Forrás: [papa-ma.hu](http://papa-ma.hu)

## INDIREKT ÉS KÖZVETLEN ADÓKAT ÉRINTŐ VÁLTOZÁSOK 2020.01.01-TŐL

Alapvetően három nagy témakörbe sorolhatók a jövő évi áfaváltozások:

- EU-s jogszabályokból levezethető, a Közösségi kereskedelmet érintő változások
- behajthatatlan követelésekből adódó változások
- online adatszolgáltatással kapcsolatos változások.

Ezek minden társaságot érinthetnek.

Számos olyan szabályozás van, amelyet uniós szinten változtatnak, emiatt a magyar jogalkotónak is át kell ültetnie. Tipikusan a Közösségi kereskedelmet érintő szabályok ilyenek. Fundamentális változások mennek végbe az áfa rendszerben az elmúlt pár évben, 2022 közepétől például a Közösségi kereskedelmet érintő szabályokat teljesen átalakítják, viszont már 2020. január 1-jétől is hoztak gyors intézkedéseket. Uniós szinten ugyanis kb. 150 mrd EUR „tűnik el” áfa csalás címén, amiből 50 mrd EUR a határon átnyúló kereskedelemhez köthető. Ennek megoldására átmeneti megoldást hoztak uniós szinten, melynek átültetése meg fog történni a magyar jogszabályokba is.

### Vevői készletre vonatkozó egyszerűsítés

Ez az intézkedés alapvetően az uniós, például autóiipari beszállító cégeket érinti, akik vállalják azt, hogy egy gyártótevékenységet végző cégnek nagyon rövid határidőre, akár percekben belül rendelkezésre tudják bocsátani az alkatrészeket. Ennek érdekében pl. a gyártó tevékenységet végző cég telephelyén szükséges raktárat fenntartani. Ahhoz, hogy egy külföldi cég ebbe a raktárba mozgassa az alkatrészeket (saját áru mozgatás), ahhoz neki Magyarországon adószámot kellene váltania és be kellene jelentkeznie az adóhatóságnál.

Példánkban egy német cég hoz hazánkba terméket, akinek adószámot kellene váltania, viszont az egyszerűsítési szabály lehetőséget ad arra, hogy ezt elkerülje, és nem kell adóbevallást benyújtania Magyarországon, illetve a magyar cég részére történő értékesítésénél magyar áfát felszámítania. Ezzel kapcsolatos szabály-változás lesz például az, hogy ha korábban átmozgattunk ide egy terméket, és arra valamilyen okból nem volt szüksége a másik cégnek, vagyis a raktárból nem hívja le az adott alkatrészt, akkor, ha visszaszállították a feladási országba, abban az esetben ez a visszaszállítás már Magyarországon adókötelezettséget keletkeztetett, **adószámot kellett váltani. Erre nem lesz szükség a jövőben.**

A másik fontos változás, hogy ha ezt a terméket, amit betároltunk vevői készletre Magyarországon, akkor alapvetően bármennyig raktározhattam ott, anélkül, hogy adókötelezettségem keletkezett volna Magyarországon. A későbbiek során, **ha 12 hónapig nem hívják le a terméket, akkor szintén adószámot kell váltani a magyar adóhatóságnál** a példánkban német cégnek.

### Közvetítő kereskedelmet érintő változások

Előfordulhat olyan, hogy egy terméket többször értékesítenek, viszont az első értékesítőtől a láncban utolsó beszerző részére szállítják le. Ezt nevezzük láncértékesítésnek, amelynek speciális áfa szabályai (teljesítési hely szabályai) vannak. Ennek az a lényege, hogy valahol a láncban mindenképpen Közösségi adómentes termékértékesítés fog történni, és a partner,

aki megveszi a terméket, Közösségi beszerzést végez. Ez a határon átnyúló ügylet a láncban csak egy értékesítéshez kapcsolódhat. Az áfa törvény 2020. január 1-jétől ki fogja mondani, hogy minden esetben, ahol ilyen ügylet van, ha a közbenső szereplő („B”) fuvaroz, akkor mindenképpen ún. beszerzőként fog fuvarozni, bár ő fuvarozhatna értékesítőként is (ha „B” és „C” szereplő közé esne a Közösségi értékesítés). Kimondásra kerül uniós szinten, hogy ebben az esetben a beszerző („B” szereplő) fog fuvarozni, aminek köszönhetően határon átnyúló ügylet, vagyis adómentes Közösségi értékesítés az „A” szereplő által lesz teljesítve, és a „B” szereplő fog majd beszerzést teljesíteni.



Forrás: papa-ma.hu

### Közösségi összesítő jelentés

Ami fontos, hogy ha eladunk egy terméket pl. Németországba, akkor azt igazolnunk kell tudni, hogy a termék valóban elhagyta Magyarország területét és megérkezett Németországba. A másik fontos dolog, hogy Németországba, akinek értékesíték, adóalany legyen és rendelkezzen Közösségi adószámmal. Ez utóbbi esetben, ha egy ilyen vállalkozásnak értékesítünk, egy összesítő nyilatkozatot kell benyújtanunk, amelynek adatait (minden Közösségi értékesítést) egyébként európai szinten a VIES rendszerben összegzik. Jelenlegi szabályok szerint, ha elmulasztottuk ezt a bejelentési kötelezettséget, az egy adminisztrációs mulasztási bírság kockázattal jár, mert nem teljesítettük megfelelően az adatszolgáltatási kötelezettségünket. **2020. január elsejétől, amennyiben eladunk Ausztriába egy terméket és nem megfelelően riportálunk ebben az összesítő jelentésben (adószámot vagy az értékesítés összegét), akkor az már alanyi jogi feltétele lesz a mentességünknek**, vagyis, ha nem teljesítjük megfelelően ezt a kötelezettséget, abban az esetben akár meg is kérdőjelezheti az adóhatóság az adómentesség alkalmazhatóságát.

A másik fontos dolog, hogy kifejezetten tudnunk kell a partner adószámát, amit egyébként eddig is tudni kellett, de most fokozott figyelmet érdemel. A vevőnek kifejezetten közölnie kell az eladóval az adószámát.

Ahhoz, hogy adómentesen értékesítsünk külföldre, ahhoz arra van szükség, hogy tudjuk igazolni azt, hogy a termék elhagyta Magyarország területét és meg is érkezett valamelyik EU-s országba. Ehhez korábban volt az adóhatóságnak tájékoztatása, hogy milyen dokumentumokat fogad el ennek igazolására (tipikusan fuvarlevél, raktárbevételei bizonylat,

vevői nyilatkozat). **2020. január elsejétől** életbe lép egy olyan rendelkezés, amely **kifejezetten felsorolja azokat a dokumentumokat, amelyeket az adóhatóság köteles elfogadni az adómentesség igazolásaként.** Ezt úgy kell érteni, hogy ha rendelkezünk a felsoroltak közül kettővel, amelyet egymástól két független fél állított ki – kicsit leegyszerűsítve a szabályt -, abban az esetben az adóhatóság nem követelhet meg semmilyen más dokumentumot, kivéve, ha az adóhatóságnak sikerül bizonyítania, hogy azok a dokumentumok nem hitelesek, vagy hogy valójában nem történt meg a termék kiszállítása. Például, ha rendelkezem egy fuvarszámlával, amit kiállított a szállítmányozó cég, és kifizettük azt a számlát, arról lesz egy banki bizonylatom, és ha ezek egyértelműen összeköthetők az értékesített termékkel, akkor semmilyen más dokumentumra nem lesz szükség az adómentesség igazolásához.

### **Behajthatatlan követelésekhez kapcsolódó adóalap-csökkentési szabály**

Hosszú vitát zár le ez a szabály változás. Ha tavaly kiszámláztunk egy összeget egy termékértékesítésről vagy szolgáltatás nyújtásról, és a partnerem nem fizette ki, korábban, attól függetlenül, hogy kifizették ezt nekünk vagy sem, a teljes áfa összeget be kellett fizetni.

Az új szabály szerint ezt nem kell kifizetni, de ennek több feltétele van:

- csak önellenőrzés útján lehet gyakorolni
- kizárólag vállalkozások részére kiállított számlák esetén van rá lehetőség
- viszonylag szigorú feltételrendszere van az adóalap-csökkentésének a behajthatatlan követelések címén
- független gazdasági kapcsolat kell, hogy legyen a követeléssel rendelkező és a kötelezett vállalkozás között (tulajdonosi összefonódás kizárása)
- számla kiállítóval szembeni feltétel, hogy ha a csőd-, számolási- vagy kényszerű eljárási eljárás alatt vagyunk, amikor ezt a behajthatatlan követeléssel kapcsolatos áfát vissza szeretnénk igényelni, akkor ezzel a lehetőséggel nem élhetünk
- a számla befogadóra vonatkozó feltétel, hogy amikor kiállítottuk a számlánkat, és akkor az a vevő valamilyen fizetésképtelenségi eljárás alatt állt, vagy nem rendelkezett adószámmal (amit nekünk ellenőriznünk kellett volna, amikor leszerződünk), vagy nagy összegű adó tartozással vagy adóhiánnyal rendelkezett, vagy ha a számlakiállítót tájékoztatta az adóhatóság, hogy az adott vevő adóelkerülő magatartást tanúsít, akkor ezekben az esetekben szintén nem érvényesíthető ez a visszaigénylés
- a kiállított számla legalább egy éves kell, hogy legyen (ésszerű idő)
- bár január elsejétől lép hatályba ez a szabály, 2015. december 31. után kiállított, illetve teljesített ügylet vonatkozásában kiállított számla kapcsán már visszaigényelhető az áfa.

Alapvetően az a koncepció a szabály mögött, hogy nekünk nem kell – mint behajthatatlan követeléssel rendelkező vállalkozásnak – megvárnom azt, hogy igazolhatóan és bizonyítottan fizetőképtelen legyen a partnerem (pl. csődeljárás vagy felszámolás eljárás befejeződése), hanem ésszerűen igazolhatóan alá kell tudnunk támasztani azt, hogy várhatóan nem fog fizetni a partner.

## **EKÁER kötelezettség**

Elektronikus Közúti Áruforgalmi Ellenőrző Rendszer, amely már pár éve hatályban van, amelynek az a lényege, hogy ha mi közúton fuvarozunk nagyobb tömegű (2,5 t) vagy értékű (5 millió Ft) terméket teherkocsival, akkor rendelkezünk kell EKÁER számmal. Amikor ezt megkérjük, számos adatot szükséges megadni az adóhatóság erre szolgáló felületén, amely az adócsalás visszaszorításának célját szolgálja. A rendszerrel az a gond, hogy nagyon egyszerűen elvéhető az adatbejelentés, amely adóbírságot von maga után (pl. egy rendszám karakter elütése miatt). Az EKÁER szám igénylése után mindenképpen lezár a rendszer 15 nap múlva, így nem módosítható. Ez azt jelenti, hogy ha utólag jövünk rá, hogy valamit rosszul rögzítettünk, nem tudjuk módosítani és ott marad a bírság kockázata. Ennek orvoslására találták ki, hogy 3 munkanapon belül még – meghatározott összeg fejében – még módosítható a megkért EKÁER szám. Bár a szándék jó, de a kivitelezés nem sikerült jól.

## **Kereskedelmi szálláshely szolgáltatás áfakulcsa**

Ez azért érdekes, mert 18%-ról 5%-ra csökkent a hotelek szolgáltatásának áfája, viszont amiről talán kevésbé lehet hallani, hogy közben bevezetik a turizmus-fejlesztési hozzájárulást 4%-os adókulccsal.

## **Különös adóvisszatérítési eljárás**

A lényege, hogy ha semmilyen más formában nem tudjuk visszaigényelni az adónkat, akkor ez egy végső eszközként rendelkezésre áll, amennyiben nekünk felróható okból olyan adót kell befizetni a költségvetésbe, amire egyébként nem lettem volna kötelezett.

## **Számla kiállítási határidő**

A 15 napos ésszerű számla-kiállítási határidő 8 napra csökken. Ennek egyéb adatszolgáltatási feladatok szempontjából lesz jelentősége.

## **Online adatellenőrzés, adatszolgáltatás**

Az adóhatóság különböző forrásokból szerzett információkat használ fel az ún. kockázatelemzési eljárás keretében, amelynek alapján választja ki az adóalanyokat adóellenőrzésre.

Ha az adóhatóság indít egy ellenőrzést egy vállalkozásnál, akkor azt mondhatja, hogy kér egy adatexport fájlt, amelynek az a lényege, hogy a vállalkozó által használt számlázó programnak képesnek kell lennie arra, hogy egy meghatározott számlasorszám tartományra, meghatározott időintervallumon belül kiállított számlákat, meghatározott formátumban oda kell tudnunk adni az adóhatóság részére. Ezzel előszeretettel élnek is. Ugyanakkor az online adatszolgáltatás szigorításával ennek megnő a jelentősége.

A számlázóprogramnak 2018. júliusa óta képesnek kell lennie arra, hogy azonnal, mindenféle manuális beavatkozás nélkül beküldje a NAV részére a 100 ezer Ft feletti áfa tartalmú számlák adatait. Ezek csak a vállalkozások számára kiállított számlákra vonatkoztak eddig. Ez a szabály egyébként nem csak számlázóprogramokra vonatkozik, hanem kézi számlákra is, amelyekre 1-5 munkanapon belüli adatszolgáltatás vonatkozik a NAV felületén keresztül.

## Belföldi összesítő jelentés

Gyakorlatilag szinte tételes számla adatokat tartalmaz, az áfa bevallás része, ahol a feltüntetendő számlák értékhatárát folyamatosan csökkentették, 2018. júniusa óta 100 ezer Ft áfa tartalomig. Vagyis látható egy olyan folyamat az adóhatóság részéről, hogy egyre több és egyre részletesebb adatokra szeretne rálátni, hogy nagyobb kontrollt tudjon gyakorolni.

## E-áfabevallás

Az adóhatóság – a személyi jövedelemadóhoz hasonlóan – az áfa bevalláshoz is szeretne az adóhatóság tervezetét, javaslatot adni a vállalkozásoknak, hogy megkönnyítsék az adózással kapcsolatos adminisztratív kötelezettségeket, ez viszont jelenleg nem kivitelezhető, mivel nincs elég adata az adóhatóságnak, mert csak a 100 ezer Ft feletti adótartalmú számlákra lát rá részleteiben.

Ennek megkönnyítése érdekében 2020-ban kiterjesztik az online adatszolgáltatási kötelezettség alanyi körét és értékhatárát is. Ennek értelmében a másik vállalkozásnak kiállított, **nulla Ft áfa tartalmú számlát is be kell küldeni 2020. július 1-jétől a NAV-hoz**, mind az online, mind a papír alapú számlák esetében. **2021. január elsejétől pedig minden magánszemélynek kiállított számlára is kiterjesztik mindezt a kötelezettséget.** Ez már gyakorlatilag minden számlát magába foglal, lényegében csak a nyugták fognak kívül esni ezen a körön.

**2020. április 1-jétől** informatikai fejlesztések lesznek az online számlában (2.0); egyrészt a fentiek alapján módosul a benyújtási kötelezettség köre, másrészt a teljesítés módja is. Ami érdekes, hogy ettől a dátumtól kezdődően **képesek leszünk lekérdezni a NAV honlapján, hogy ránk, mint vevő részére kiállított számlákat a mi partnerünk, beszállítónk lejelentette-e vagy sem.** Abban az esetben, ha nem riportált, akkor két eset merülhet fel: az ő rendszere ezt nem képes teljesíteni technikailag (fejlesztés szükséges), a másik lehetséges ok, hogy az adót elcsalta. Az adóhatóság alapvetően az adócsalókat bünteti, de ha egy fiktív számlát fogadtunk be, akkor nálunk is vizsgálatot indít és megvizsgálja, hogy kellő körültekintést tanúsítottam-e akkor, amikor azt a számlát befogadtam. Ha ezt nem tudjuk igazolni, akkor tőlünk is megpróbálja behajtani az elcsalt adót.

***Kérdés: Ilyen súlyos a helyzet a vállalkozások kevésbé tisztességes magatartása terén, hogy ilyen szigorításokra van szükség?***

Elsődlegesen valóban az adócsalások kiszűrését szolgálják ezek az intézkedések, a gazdaság fehérítését. Magyarországon az adórés 22% volt évekkkel ezelőtt, ami az említett szigorítások bevezetése óta 9 %-ra csökkent, amely régiós szinten kiemelkedő. Kifejezetten törekszik arra is ugyanakkor az adóhatóság, hogy a rendelkezésre álló adatokból a vállalkozások is porfitaljanak oly módon, hogy lehívhatják az adatokat. Másrészt egy adóellenőrzés sokkal gyorsabban le tud zajlani, mivel az ellenőrzés jelentős része adatbekéréssel telik általában. Viszont az ellenőrzés megkezdésekor már eleve rengeteg adattal rendelkeznek a vállalkozásról, így másra tudnak fókuszálni. Össztársadalmi szinten is kedvező az adócsalók kiszűrése, hiszen nem fognak jogtalan adóelőnyhöz jutni a jogszerűen működő vállalkozásokhoz képest.

## KÖZVETLEN ADÓKAT ÉRINTŐ VÁLTOZÁSOK 2020.01.01-TŐL

### 1. TÁRSASÁGI ADÓT ÉRINTŐ JELENTŐS VÁLTOZÁSOK

Leginkább a nagyvállalatokat fogja érinteni.

**Csoportos társasági adóalanyiságot** érintő és közben hatályba lépő könnyítések és pontosítások

- a tevékenységét év közben kezdő társaság is a csoport tagjává válhat (Tao tv. 2/A § (5) bekezdés)
- megszűnt az azonos könyvvizelési pénznemre vonatkozó követelmény (Tao tv. 2/A § (2) bekezdés)
- megszűnik a dupla nyilatkozattételi kötelezettség (Tao tv. 6 § (12) bekezdés)
- szabályozásra, pontosításra került az adókedvezményekre való jogosultság (Tao. tv. 23. § (8)-(14))
- kamatlevonhatósági korlátozási szabály értékhatára a csoportra együttesen vonatkozik (Tao tv. 8. § (5e))

**Adóelőleg-kiegészítési kötelezettség** eltörlése és az adóelőleg kedvezményezett célra történő felajánlása

- a 2019. adóév tekintetében még lehetséges az „önkéntes” feltöltés
- látvány-csapatsport vagy filmtámogatás esetében még magasabb adóelőny
- havi és negyedéves

#### Vagyonkezelő alapítványok

- új jogszabályra épülő új adóalany
- 600 M Ft-tól

#### KKV-kat érintő könnyítés (fejlesztési adókedvezmény)

- a fejlesztési adókedvezmény igénybevételéhez kapcsolódó minimum beruházási küszöbérték 2022-ig folyamatosan csökken (jelenleg 300/400 M; 2021-től: 200/300 M és 2020-tól 50/100 M) Tao tv. 228. § (1) i) pont)

Fejlesztési adókedvezmény (létszámkritérium)

- a létszám szinten tartása lesz a kritérium 2020-tól (Tao. tv. 228 § (9))

#### Reklámköltségek a társasági adóban

- 2019. július 1. és 2022. december 31. között nem kell alkalmazni a Tao tv. 3. számú melléklet A rész 16. pontját

### 2. KÜLFÖLDRE TÖRTÉNŐ TŐKEKIVONÁS ADÓZTATÁSA

2020. január 1-től adóköteles

- az adóügyi illetőség külföldre helyezése



- belföldi adózó külföldi telephelyre áthelyezett eszközök
- külföldi vállalkozó belföldi telephelyek eszközei / tevékenysége külföldre történő áthelyezése



*Forrás: papa-ma.hu*

### 3. UGYANAZON TÉNYÁLLÁS ELTÉRŐ ADÓZÁSA

Az OECD definíciója szerint a „hibrid megoldás” egy profit áthelyezésére szolgáló megoldás, amely egy instrumentum vagy entitásnak az adózás tekintetében vett hibrid megítélését használja ki úgy, hogy egy adott kifizetés adózását optimalizálja.

### 4. ILLETÉK

- Belterületbe vont ingatlan átruházása
- Az adó mértéke: a szerzés kori érték és az átruházás kori érték különbözetének 90%-a. Az értékeket az adóhatóság állapítja meg. Itv. 19§ (6)
- Kötelezettje az átruházó fél
- Hatályos: 2020. február 1.
- Olyan belterületbe vont ingatlanok, ahol az ingatlan belterületbe vonása 2020. január 31-et követően történt

### 5. ADATSZOLGÁLTATÁS

Kötelező adatszolgáltatás egyes határokon átnyúló konstrukciók kapcsán (DAC6)

### 6. KÚRIA HELYI IAPRÚZÉSI ADÓT ÉRINTŐ DÖNTÉSE

- évek óta fókuszban a könyvkiadók nyomdaköltsége, így más iparágnál is félő volt, hogy hasonló vizsgálatok és megállapítások születnek
- a tavasszal meghozott döntés egy gyártással foglalkozó társaságot érint
- a megrendelő egyedi igényeire szabott csomagolóanyagok NEM anyagköltségnek, hanem igénybe vett szolgáltatásnak minősülnek
- Indokok: az egyedi igényekre szabott logóval, védjeggyel ellátott termékek
- Miért lényeges? Az adóbevétel így nem csökkenthető a korábban anyagköltségnek minősített költséggel

## A MUNKAVÁLLALÓI „BURNOUT” – AZAZ A KIÉGÉS-SZINDRÓMA

A kiégés jelei, fázisai → Megelőzni olcsóbb mindenkinek

Meghatározása: krónikus érzelmi megterhelések, stresszek nyomán fellépő **fizikai, mentális, emocionális** kimerülés.

„A reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek” (Herbert J. Freudenberger, 1974).

### Miért veszélyes?

**Lassú, lelki folyamat**, amit különböző szakaszokban, lépcsőkben írhatunk le. Csak az a baj, hogy közben egyszer sincs kiírva, hogy.....



Forrás: papa-ma.hu

### BURNOUT kialakulásának okai

#### 1. Önhibából

- Ha rendszeresen nagyon magasra teszi magának a lécet, A – típusú személyiség
- A gyenge önbizalomból eredő állandó sikertelenségérzés.

Fontos szem előtt tartani: megfelelő embert, megfelelő feladatra!

#### 2. Amikor más a hibás:

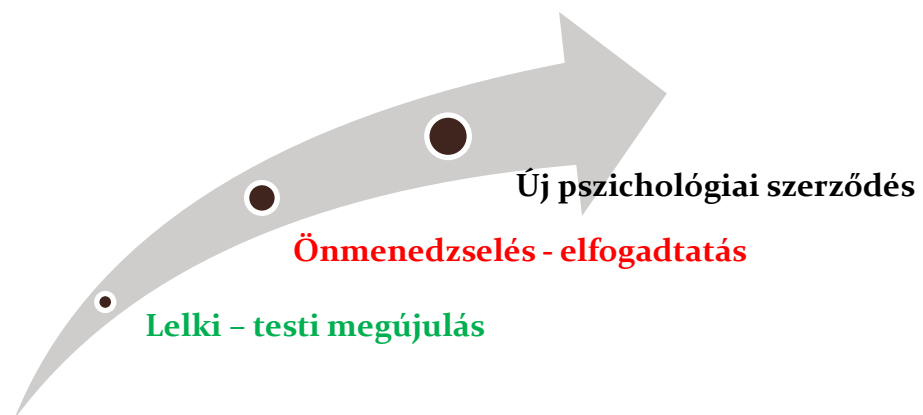
- A szervezeti kultúra és a megfelelő munkahelyi folyamatok hiánya
- Gyakori krízishelyzet
- Extra igénybevétel, nagy felelősség
- Hiányos teljesítménymérés, kontroll
- Visszajelzés hiánya

- Megerősítés hiánya
- Alacsony jövedelem
- Elégtelen adminisztratív támogatás
- Nagy adminisztrációs terhek
- Korlátozott előrelépési lehetőségek
- Munka vs. magánélet határainak elmosódása

**A kiégéshez vezető út mindig gyorsabb, mint a gyógyuláshoz!**



**A gyógyulás szakaszai**



**A BURNOUT három ismertetőjele**

- Érzelmi kimerültség
- Elszemélytelenedés
- Csökkenő teljesítőképesség

## A BURNOUT három fázisa

1. fázis: agresszió és aktivitás
2. fázis: menekülés és visszavonulás
3. fázis: elszigetelődés és passzivitás

## A BURNOUT három megjelenési területe



## A vezető szerepe a BURNOUT megelőzésében

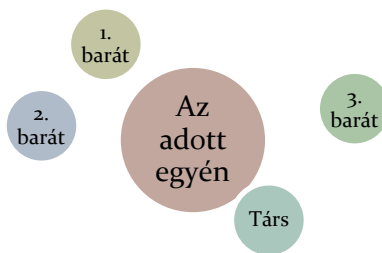


## A BURNOUT megelőzése

Csak személyre szabott módszerekkel lehet megelőzni, ezért szükséges a szubjektív állapotok és körülmények vizsgálata.

- A valóság elfogadása
- Erőforrásgyűjtés
- Önmegértés
- Az időtől való függetlenség, időhiány? –*Időgazdálkodás*
- Az önbizonyosság, önismeret
- Stressztolerancia
- Az érzelmi kompetencia
- Helyzettolerancia
- Szerepbiztonság

## Moreno szociálisatom



Minél több személy van a modellben, annál nagyobb az egyén ellenállási lehetősége.

## Moreno kulturálisatom

Veszélyes a monolitikus, egy szerep gyakorlása!



Mindig legyen hobby szereped, ami tölt, mert a társadalmi szerepek fogyasztják az akkumulátorodat.

## Tévhittek

- Csak a gyenge emberek égnék ki!
- Csak szabadságra kell menni!
- A kiégést csak nagy változások tudják feledtetni!
- Kiégés = depresszió!
- A kiégés csak pszichés zavar!
- Csak egy kis levegő, mozgás kell!

## Minden sikeres vállalkozás kulcsa az emberekkel való bánásmód!

