

OTDK-DOLGOZAT

2025

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**A MUNKAHELYI JÓLLÉT DIMENZIÓI: AZ
ELÉGEDETTSÉG ÉS A MUNKA-MAGÁNÉLET
EGYENSÚLYÁNAK ÖSSZEFÜGGÉSEI**

**DIMENSIONS OF WELL-BEING AT WORK: THE
RELATIONSHIP OF SATISFACTION AND WORK-LIFE
BALANCE ON WORK PERFORMANCE**

Pelyák Lejla

Konzulensek: Prof. Dr. Dajnoki Krisztina, Dr. Kotsis Ágnes

Kézirat lezárása: 2024. április 24.

Tartalomjegyzék

1. BEVEZETÉS	1
2. TÉMAFELVETÉS	3
3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	4
3.1. A munkahelyi jólléttel kapcsolatos fogalmak	7
3.2. A munkahelyi jóllét elemei.....	9
3.2.1. <i>Munkavállalói elégedettség</i>	11
3.2.2. <i>Munka-magánélet egyensúlya</i>	12
3.2.3. <i>Munkavállalói elkötelezettség</i>	14
3.2.4. <i>Egészségmegőrzés</i>	15
3.2.5. <i>Munkahelyi stressz</i>	17
3.3. Well-being kutatások és azok eredményei hazai viszonylatban	18
3.4. Kano modell módszertani áttekintése a munkahelyi jóllét tükrében	23
3.5. A szakirodalmi fejezet zárása, összegzése	26
4. ANYAG ÉS MÓDSZER	28
4.1. A kutatás előzményei, folyamata.....	28
4.2. A kutatás módszerei	30
5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	33
5.1. A kérdőív alapján megállapítható eredmények és azok értékelése	33
5.1.1. <i>A válaszadók főbb szocio-demográfiai adatai</i>	33
5.1.2. <i>Elégedettségre és munka-magánélet egyensúlyára vonatkozó nyílt kérdések elemzése</i>	41
5.1.3. <i>Kano modellre épülő kérdések elemzése</i>	44
5.1.4. <i>Regresszióra épülő vizsgálatok</i>	46
5.1.5. <i>Klaszterelemzés eredményei</i>	52
5.1.6. <i>Egyéb munkaerőpiaccal, munkavégzéssel kapcsolatos kérdések elemzése</i>	58
5.2. A vezetői interjúk tapasztalatai	63
6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK	69
ÖSSZEFOGLALÁS	73
IRODALOMJEGYZÉK	75
MELLÉKLETEK.....	82

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Keresőkifejezések és találatok száma	19
2. táblázat: A találatok szűkítésének a folyamata	20
3. táblázat: A minta bemutatása	22
4. táblázat: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége szerinti gyakorisága és megoszlása	35
5. táblázat: A válaszadók jövedelmi helyzete családi állapot szerinti bontásban (fő)	37
6. táblázat: A csoportos munkavégzők megoszlása a munkavégzés jellegére vonatkozóan	39
7. táblázat: A Kano modell értékelő táblája	44
8. táblázat: A well-being tényezők Kano kategóriái az eredeti Kano modell szerint	45
9. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei fizetés kapcsán	46
10. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei egyéb juttatások kapcsán.....	47
11. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei a munkahelyi kapcsolatokat illetően.....	48
12. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei karrier/előrelépési lehetőségek kapcsán.....	49
13. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei távmunka kapcsán.....	49
14. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei a rugalmas munkaidőbeosztás kapcsán.....	50
15. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei a (határozott idejű) munkaszerződés kapcsán.....	51
16. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei változatos munkatartalom kapcsán	52
17. táblázat: Végző klaszter középpontok	53
18. táblázat: Klaszterek elemszáma	54
19. táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a foglalkoztatás jellegét tekintve.....	55
20. táblázat: Leggyakoribb Kano kategóriák a klaszterek szerint.....	56
21. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei a klaszterek esetében.....	57
22. táblázat: A munkaerőpiaci trendek jelenléte, alkalmazása megkérdezettek tapasztalatai alapján	59
23. táblázat: Munkahelyi jóllétet befolyásoló tényezők.....	60

24. táblázat: Kruskal-Wallis teszt eredménye a versenyképes fizetésre vonatkozóan, családi állapot szerint	60
25. táblázat: A Kruskal-Wallis próba során kapott rangátlagok családi állapot szerinti bontásban.....	61
26. táblázat: Munka-magánélet egyensúlyát befolyásoló tényezők	62
27. táblázat: Kruskal-Wallis teszt eredménye a stresszmentes munkahelyi környezetre vonatkozóan	62
28. táblázat: A szervezetek által nyújtott munkahelyi jóllét gyakorlatok	68

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A munkahelyi jóllét jelentősége a szervezetekben.....	6
2. ábra: Jólét és jóllét fogalmi elhatárolása	7
3. ábra: A well-being fő dimenziói.....	10
4. ábra: A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamata	19
5. ábra: A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamatábrája a PRISMA ajánlás alapján	21
6. ábra: Herzberg motivációs modellje.....	23
7. ábra: Herzberg motivációs modellje – elégedetlenség elkerülése, elégedettség elérése	24
8. ábra: Az eredeti Kano modell.....	25
9. ábra: A kutatási program struktúrája	29
10. ábra: A válaszadók nemenkénti megoszlása (%)	33
11. ábra: A válaszadók generációk szerinti megoszlása (%).....	34
12. ábra: A válaszadók lakhely szerinti gyakorisága (fő)	35
13. ábra: A diplomás és nem diplomás válaszadók nemenkénti gyakorisága (fő).....	36
14. ábra: A megkérdezettek családi állapota nemenkénti bontásban (fő)	36
15. ábra: A válaszadók jövedelmi helyzete (fő)	37
16. ábra: A válaszadók foglalkoztatásának jellege (%).....	38
17. ábra: A válaszadók munkavégzésének jellege (%)	39
18. ábra: A válaszadók beosztás szerinti gyakorisága (fő).....	40
19. ábra: A válaszadók gyakorisága szféra szerinti bontásban (fő)	40
20. ábra: A válaszadók gyakorisága iparág szerinti bontásban (fő)	41
21. ábra: Szófelhő a megkérdezettek elégedettséghez kapcsolódó válaszaiból	42
22. ábra: Szófelhő a megkérdezettek munka-magánélet egyensúlyához kapcsolódó válaszaiból	43

1. BEVEZETÉS

Az elmúlt években olyan erőteljes hatással bíró események zajlottak és zajlanak továbbra is (világjárvány, háború), melyek az egész világot átformálják és készítetik a szervezeteket, hogy a jelenlegi helyzetüket folyamatosan változásoknak vessék alá, lépést tartva a gyorsuló világ rendjével. A humán erőforrás szakma felértékelődött, mellyel párhuzamosan központi problémaként jelent meg a munkaerőhiány, a tehetséghiány és a magas fluktuáció a szervezetek életében. Az emberi erőforrás a digitalizáció és automatizáció ellenére továbbra is a legértékesebb erőforrás, viszont a makrokörnyezet helyzete, a generációs változások, a munkaerő elvándorlás és egyes térségekben a multinacionális cégek térhódítása sem kedvez a munkáltatóknak.

Vezetés és szervezés mesterszakos hallgatóként a fokozatosan bővülő HR feladatokat, trendeket, illetve a felmerülő akadályokat és változásokat tanulom és vizsgálom. Az elméleti oldal alapját elsősorban az egyetemi tanórák biztosítják számomra, míg a gyakorlati kihívásokat a duális hallgatói jogviszonyom segítségével látom át, hiszen HR gyakornokként töltöttem az elmúlt másfél évet egy élelmiszeripari cégnél Debrecenben. Jelenlegi fő kutatási irányvonalam a munkahelyi jóllét témaköre, a well-being elemeinek jelenléte és hatása a szervezetek életére. Dolgozatomban a well-being öt eleme közül kettőre helyezem a hangsúlyt, a munkahelyi elégedettség, valamint a munka-magánélet egyensúlya alkotják a vizsgálat alappilléreit. Mindezek huzamosabb ideje kutatott témakörök, viszont együttesen a munkahelyi jóllét elemeiként már kevésbé. De emellett a kutatás újdonságtartalmát a módszertannal is igyekszem fokozni.

Ennek a két tényezőnek a megléte esszenciális egy jól működő szervezet életében. A munkavállalók elégedettségéhez meg kell találni azt az arany középutat, ahol a munkavállaló igényei és céljai is megvalósulnak, miközben eredményesen is teljesíti a feladatait. A munkaerő hosszú távú megtartása a cél és ehhez kapcsolódóan merül fel a munkahelyváltások problematikája, a fiatal generációk gyors ugrása az állások között. A Z generációt erősítve saját bőrömmön keresztül tapasztalom azt a jelenséget, hogy eme generáció munkahelyválasztási és munkahelyváltási szokásai merően különbözőnek tekinthetők a tapasztaltabb generációkhoz képest és sok esetben más tényezők hatnak erőteljesebben arra, hogy melyik munkahely mellett tesszük le inkább a voksunkat. Míg a munka-magánélet közötti egyensúly megteremtése is egy olyan lépcső mindenki életében, amely nehezen ugorható át.

Fontos, hogy a szervezetek tisztában legyenek a munkavállalók értékeivel, igényeivel.

Egy jól kialakított HR rendszer és aktuális, célravezető HR gyakorlatok alkalmazása nagyban hozzájárulhat az elégedetlenségek, s az ebből eredő eltávozások redukálásához. Esszenciális kritérium a versenytársak helyzetének felmérése, hiszen az az eshetőség is fennállhat, hogy bár azt érzékeljük, hogy a szervezeten belül minden rendben, mégis máshol jobb körülmények, jobb lehetőségek várnak a munkavállalókra, amelyeket külső piaci feltérképezés nélkül nem feltétlenül érzékel a szervezet.

A szervezetek elsődleges célja a hatékony munkavégzés, amely nélkül a magas szintű eredményesség elérése nem lehetséges. Ennek érdekében kiemelt fontossággal bír egy jól kidolgozott well-being program létrehozása, alakítása és fejlesztése, amely a munkahelyi jóllét minden aspektusát képviseli a szervezeten belül. Személyes meggyőződésem szerint a well-being kutatása és megértése kulcsfontosságú szerepet játszik egy szervezet humán erőforrás stratégiájának következetes kialakításában.

Ezek a tényezők inspiráltak ahhoz, hogy elkötelezzem magam ennek a témakörnek a tanulmányozása mellett.

2. TÉMAFELVETÉS

A mesterképzés előtt gazdálkodási és menedzsment alapszakon tanultam és már akkor kezdetét vette a kutatói tevékenységem, egyre nagyobb teret hódítva a tanulmányaim során. Kezdetektől fogva a humán erőforrás és annak menedzselése áll a kutatásom középpontjában. Egy korábbi kutatásom során a munkahelyi ösztönzési lehetőségeket vettem vizsgálat alá a generációs különbözőségek tükrében és megállapítottam, hogy nem feltétlenül tapasztalható magas mértékű elégedettség a munkavállalók részéről.

Ezt követően felkeltette az érdeklődésem a munkahelyi jóllét kutatása, mivel személyes tapasztalatom révén rájöttem, hogy számos kisebb tényező is befolyásolja, hogy egy munkahelyen mennyire érzem jól magam és hogy hosszú távon mennyire tudom elképzelni magam az adott pozícióban/csatapban/vállalatnál a szakmai pályafutásom szempontjából. Jelenleg számos szervezetnek meg kell küzdenie a munkavállalók hosszú távú megtartásának nehézségével és elégedetlenségükkel.

A munkavállalói jóllét kérdésköre minden szervezet és minden munkavállaló esetében felmerül. Mi a jóllét, mi okozza és milyen jelentőséggel bír? A kutatás célja, hogy bemutassa a munkavállalói jóllét szerepét és jelentőségét a szervezetekben. Általános célként tűztem ki, hogy hazai és nemzetközi szakirodalom alapján átfogó képet nyújtsak a vizsgált témáról és meghatározó elemeiről. A saját kutatás alapját egyrészt egy saját összeállítású kérdőív adja, mely segítségével felmérem a munkavállalók preferenciáit az egyes jóllétre ható tényezőkre vonatkozóan. Emellett vezetői interjúkat készítettem, melyek rálátást adnak a szervezeti oldalra, ismertetve azon vállalati gyakorlatokat, amelyek a munkahelyi jóllét szempontjából jelentősek.

A kutatás célja, hogy a vizsgált témakörök átfogó szakirodalmi ismertetése és a saját kutatás eredményei alapján az alábbi kérdésekre választ kapjak:

K1: A well-being elemei közül az elégedettséget és munka-magánélet egyensúlyát milyen tényezők befolyásolják szignifikánsan?

K2: Mely szocio-demográfiai változók befolyásolják a megkérdezettek munkahelyi jóllétének érzetét?

A kutatás végső célja, hogy a vizsgálati eredményekre alapozva olyan következtetések és javaslatok kerüljenek megfogalmazásra, melyek a szervezetek toborzási, ösztönzési, jólléti stratégiájában és gyakorlatában hasznosíthatóak.

3. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A fejezet célja, hogy rávilágítson a munkahelyi jóllét fontosságára és szerepére egy szervezet életében, miközben a well-being mind az öt elemét is ismerteti. Egyaránt hazai és nemzetközi szakirodalmak felhasználásával bemutassa a well-being szintetizáló funkcióját, hogy hogyan köthetőek össze annak egyes tényezői és szisztematikus irodalmi áttekintés keretében meghatározza a primer vizsgálathoz leginkább kapcsolódó korábbi kutatási irányokat és eredményeket.

A munkaerőpiac napról napra változik, mellyel minden szervezetnek és az ott dolgozó HR munkatársaknak is lépést kell tartani és további domináns faktornak tekinthető, hogy a mai humán erőforrás központú szemléletmód a munkavállalók megszerzése helyett az alkalmazottak megtartására fókuszál. Kreatív gyakorlatok születnek annak tekintetében, hogy a munkavállalók valóban jól érezzék magukat a munkahelyükön, csökkentve a fluktuáció mértékét a szervezetekben és növelve a lojalitás, kiegyensúlyozottság szintjét a munkavállalókban (*van Rossenberg et al., 2022*).

Számos tényező jelen van, mint nehézség a munkaerő menedzselése során. A piacon jelenlévő munkaerőhiány erősödik és a munkáltatók ennek okán hatékonyabb munkaerő toborzási és munkaerő megtartási folyamatok kialakításán dolgoznak (*Gelencsér et al., 2022*). Ezt a helyzetet a legfiatalabb munkavállaló generációk, az Y és Z generáció szülöttjeinek jelenléte sem segíti, ha az elvárásaikat és gondolkodásmódjukat tekintjük. Továbbá a világot jelentősen megváltoztatta az utóbbi években lezajlott pandémiás időszak, erőteljes csapást mérve az emberek munkáról alkotott képére, nem könnyítve a körülményeken és ezáltal még inkább megnőtt a munkahelyi légkör szerepének a jelentősége (*Hesketh & Cooper, 2023*). A digitalizáció erősödő térhódítása és az ezáltal okozott piaci nyomás mellett pedig a szervezeteknek azzal kell megküzdeniük, hogy a megfelelő emberi erőforrás korlátozottan áll rendelkezésre (*Chanana, 2021; D'Oliveira & Persico, 2023*).

Mindeközben a mesterséges intelligencia is egyre erősödő jelenlétet produkál, melyek hatására a szervezetek agilitásának és rezilienciájának fejlesztése elengedhetlenné vált. Összességében a pandémia utóhatásaként is értelmezhető a munkahelyi jóllét iránti érdeklődés felfokozódása, hiszen a távmunka, az otthoni munkavégzés mind hozzájárultak a munkavállalók egymástól és a külvilágtól való elszigetelődéséhez. Ráadásul a szakirodalom azt mutatja, hogy amikor az alkalmazott a magányossággal kapcsolatos viselkedésformákat fejez ki, akkor ez az érzet tovább terjedhet munkavállalóról munkavállalóra. A szervezeteknek nagy

szüksége van arra, hogy minimalizálják a magányosság élményét, tekintettel az egyéni jóllétre, illetve a dolgozókra, mint csoportra gyakorolt szélesebb körű következményekre is. Legfőképpen a távmunka, a „home office” és részben a digitalizáció hatása kiemelkedő a munkahelyi kapcsolatok elhalványodása terén, melynek eredménye tovaggyűrűzik a szervezeti kultúrára is (Pirohov-Tóth, 2022). Emiatt fontos, hogy újból fellendüljön a szervezeti élet, a munkavállalók közötti kötelékek élénkítése a cél. A munkahelyi kultúrának adaptívra kell válnia a külső gazdasági események okozta szervezeten belüli változásokhoz és mindez a munkavállalók jóllétének egyensúlyát kívánja maga után (Cacioppo et al., 2009; D'Oliveira & Persico, 2023).

Karolinyné (2019) szerint egy szervezet versenyelőnyhöz juthat a humán tőkéje segítségével, ha kiemelt figyelmet fordít a speciális emberi erőforrásaira, és olyan képességeket épít ki, amelyek mások által nem másolhatóak, valamint rendkívül hatékonyak. A jobb képességű egyének alkalmazásával a vállalat kiemelkedő helyzetbe kerülhet, mivel ezek az egyének különleges képességeik révén különböző területeken kiemelkedő teljesítményt nyújtanak, ami átlag feletti eredményekhez vezethet.

Míg korábban a fókusz a tehetséges munkaerő toborzására volt helyezve, napjainkban egyre inkább azon dolgoznak, hogy megtartsák és kiépítsék a dolgozóik lojalitását. Ezt a változást a növekvő munkaerő-mobilitás és a lakosság csökkenése hajtja előre, ami miatt egyre kisebb lesz a rendelkezésre álló kiemelkedő teljesítményű és különleges képességű munkavállalók száma (Gergely & Pierog, 2018; Szondi & Gergely, 2021).

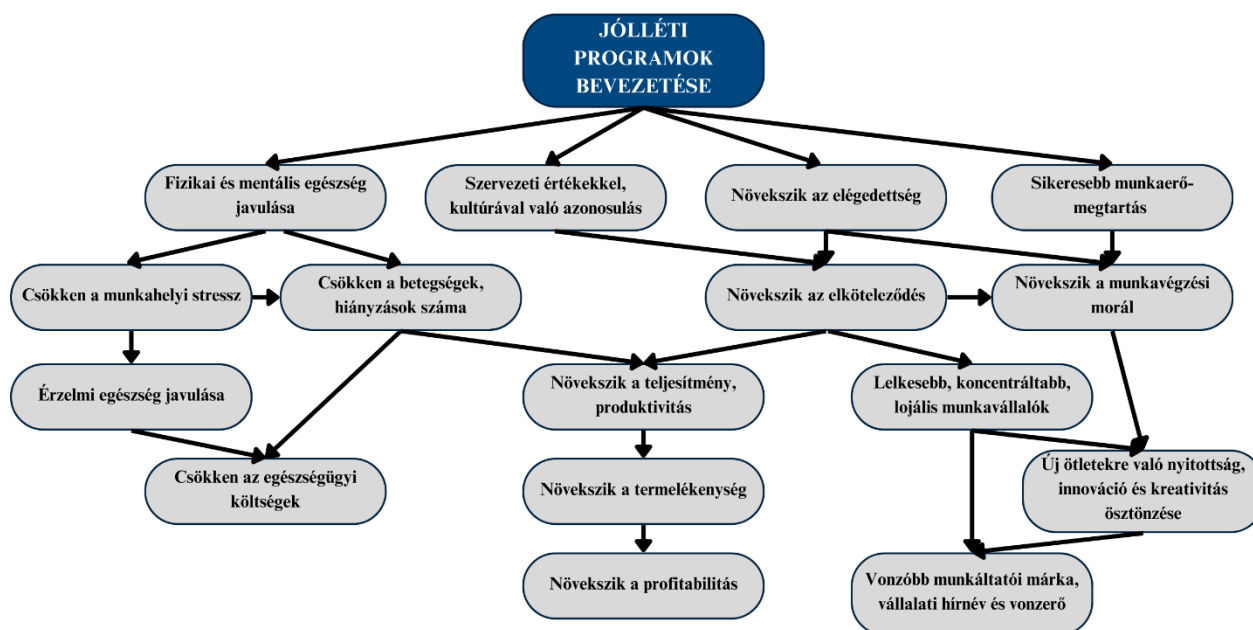
Az említett tényezők indokolják, hogy kutatások révén megismerjük és megértjük a munkavállalók munkahelyválasztási szokásait, hozzáállásukat a munkához és azon szempontokat, melyek elősegítik a munkaerő hosszú távú megtartását.

A vállalatok ahogy modernizálódnak, úgy indulnak el a jólléti intézkedések egyre szélesebb skálájának a megismerése felé. A munkahelyi jóllét jelentősége előtérbe került és egyaránt a munkáltatónak és a munkavállalónak is érdeke, hogy azonosítsák azokat a tényezőket, melyek elősegítik a munkahelyi jóllét kialakítását és hosszú távú fenntartását. Céljuk a jólléti programoknak, hogy a fluktuáció, a munkával kapcsolatos stressz érzete csökkenjen, míg a munkavállalói elégedettség és kiegyensúlyozottság növekedjen (Deutsch et al., 2015; Balogh & Bácsné, 2020).

Az utóbbi pár évben sokszorozódott meg a munkahelyi jóllét témakörében írt publikációknak a száma. E mögött egyrészt a meg nem szűnő makrókörnyezeti változások, újabb és újabb trendek állnak – melyekkel kénytelenek a szervezetek lépést tartani, különben a versenyképességükkel fizetnek –, másrészt az a megállapítás, miszerint a boldog és

kiegyensúlyozott munkavállalók munkahelyi teljesítménye magasabb mértéket ölt. A világjárvány is hozzájárult a vizsgálatok gyarapodásához, mivel a koronavírus kitörése után vált még inkább aktuálissá a téma, hiszen egyes munkavállalók korlátozott munkahelyi támogatással, megnövekedett munkaterheléssel és aszimmetrikus munkaidővel is szembesültek (Miller, 2016; Diener et al., 2018; Warr & Nielsen, 2018; Blake et al., 2021; Saeed et al., 2021).

Kiemelendő, hogy nem csak az egyén érdekeként fogható fel a jóllét. Szerves részét képezi egy vállalat eredményének az ott dolgozók egészsége és jóllét-érzete. Hiszen a produktivitás, a hatékonyság a munkavállalók jóllétének támogatásával történhet meg, mely még gazdasági előnnyel is jár. Ezáltal a hiányzások száma is csökken, valamint a kiléptetések aránya is, ha megfelelő gyakorlatokat alkalmaznak a szervezeten belül. Számolnia kell a vállalatnak ugyanis azzal, hogy elsőre nem látható költségek keletkeznek azáltal, hogy a munkavállalók problémái kivetülnek a munkavégzési moráljukra. A munkahatékonysága romlása tovább növeli a cég költségeit. Mindezek bizonyítják, hogy a jóllét bár nehezen definiálható pontosan, de jelentősége a munkát illetően magas (1. ábra) (Kun, 2010).



1. ábra: A munkahelyi jóllét jelentősége a szervezetekben

Forrás: Saját összeállítás a felhasznált szakirodalmak alapján

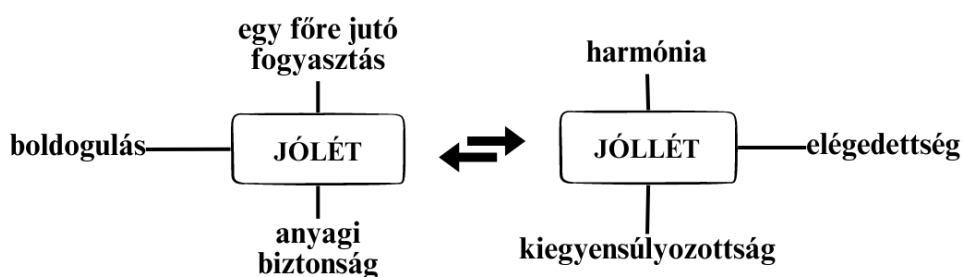
Az emberi erőforrás menedzsment jelentőségének ismertetését követően a vizsgálat

fókuszában lévő munkahelyi jóllét fogalmi megközelítését, illetve annak elemeit mutatom be részletesebben.

3.1. A munkahelyi jólléttel kapcsolatos fogalmak

Az alfejezet célja a munkahelyi jólléthez kapcsolódó definíciók tisztázása, melynek keretében meghatározom a jólét és jóllét fogalmát, majd a munkahelyi jóllét és annak befolyásoló tényezői szélesebb körű ismertetésére helyezem a hangsúlyt.

Sok esetben a jólét és a jóllét fogalmak összefonódnak, akár keverednek, ám nem akaratlan a kettős szóhasználat. Egy apró különbségnél azért több figyelhető meg a szavak tartalmi jelentése mögött. A jólét fogalma szimultán változott a közgazdasági és szociológiai elméletekkel, sorozatosan fejlődött megfogalmazása, hiszen mindig az adott kor társadalmi problémáihoz mérten próbálták megfogalmazni a kutatók. A jólét minden társadalomban első és legfontosabb célként jelenik meg. Az emberek tevékenységének a célja az emberi jólét. Az elemzésekben a jólétet jellemzően a jövedelemmel közelítik. A jólét sok esetben a boldoguláshoz, egy főre jutó fogyasztáshoz, avagy gazdagsághoz, anyagi biztonsághoz kapcsolják (2. ábra) (Takács, 2004; Tomka, 2008; Papp, 2012; Saeed et al., 2021; Simon, 2022).



2. ábra: Jólét és jóllét fogalmi elhatárolása

Forrás: Saját összeállítás

A jóllét fogalma túlmutat az anyagi javak kielégítésén. A jóllét magába foglal mindent, ami jó az egyénnek. A jóllét fogalmának meghatározásakor figyelembe kell venni az elégedettség, a harmónia és a kiegyensúlyozottság érzését. Egy olyan definícióról van szó, mely több aspektusból közelíthető meg (egészség, társas kapcsolatok, munka és magánélet) és ezek közösen járulnak hozzá az egyén elégedettségéhez, kiegyensúlyozottságához (Diener et al., 1999; Crisp, 2011; Deutsch et al., 2015).

A munkaadónak különös figyelmet kell fordítania a dolgozói jóllétére. Ez a gondolat az

utóbbi években kezdte el különösképpen érdekelni a kutatókat. Korábban elsősorban a lelki állapot, ehhez kapcsolódóan a stressz, illetve az elégedettség volt a központi topik. A jóllét fogalma tartalmilag eléggé differenciált, elemei pedig mind kognitív, mind affektív szinten is megfogalmazhatóak. Kognitívnek tekinthető, mivel az egyének tudatosan ítélik meg az életminőségüket, jóllétüket, ám affektív, hiszen a jóllétük különböző tényezőivel szemben megélnék akár pozitív, akár negatív érzelmeket is (Kun, 2010).

A munkavállalók jóllétének meghatározása igen tág határok között mozog, magába foglalja az alkalmazottak mentális, lelki, érzelmi és egyaránt fizikai egészségét (Szombathelyi, 2012; Saeed et al., 2021). A dolgozói jóllét értelmezhető szűkebb fogalomként is, ekkor a munka élvezetének és az egyén munkában való kiteljesedésének a mértékéből adódik össze (Rothausen, 2013; Pataki-Bittó & Kun, 2021).

A munkahelyi jóllét esetében a jóllét érzete a munkával összefüggésben áll, a munkából eredeztethető. Magába foglalja az összes munkával összefüggő elemet, többek között a munkakörnyezetet, a munkabiztonságot, a kollégákkal és a vezetővel való kapcsolatot (Page & Vella-Brodrick, 2009; Page & Vella-Brodrick, 2013; Deutsch et al., 2015). Életünk jelentős részét munkával töltjük, ezért nem mindegy, hogy hogyan érezzük magunkat a munkahelyen, mivel ez számos más tényezőre is hatással van a szervezeten belül. A munkahelyi környezet, a munkatársak, a szervezeti kultúra, a munka jellege és a munka-magánélet egyensúlya alapvetően meghatározza a munkavállalók teljesítményét és elégedettségét, ami hozzájárul a munkahelyi jólléhoz (Dajnoki et al., 2020).

Warr és munkatársai (1979), illetve Biswas és munkatársai (2022) szerint a munkához specifikusan kapcsolódó jólléti kulcsjellemzők közé sorolandó például:

- a munka változékonysága,
- az egyértelmű elvárások,
- a fizikai biztonság,
- a munkahelyi társas kapcsolatok,
- rugalmasság,
- munka és magánélet közötti egyensúly,
- fizetés és egyéb juttatások,
- olyan célok meghatározása, melyek bár teljesíthetőek, de kihívást és fejlődési lehetőséget is rejtnek
- és a felelősség, a munkához kapcsolódó követelmények.

A tényezők mélysége és mássága iparáganként, szektoronként és szervezetenként is változhat, hiszen minden vállalati felépítés más és más és a rendszereknek, folyamatoknak az

adott céghez kell idomulnia. Mindezek ismerete nem indokolatlan, hiszen a munkavállalók jóllétének érzete nem hanyagolható el, ha a szervezetek hosszú távú profitképességét vetjük górcső alá. Olyan célok kialakítására kell törekedni, melyek egyaránt támogatják a szervezet által elérni kívánt támpontokat, másrészt az egyén saját motivációjaként is helyt állnak (Warr *et al.*, 1979; Biswas *et al.*, 2022).

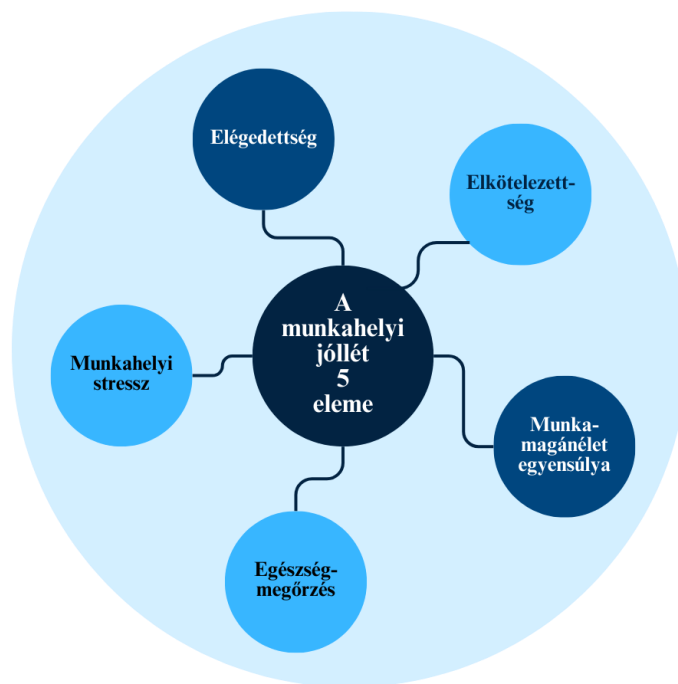
Mindemellett nem feledkezhethünk el a szervezeti kultúra fontosságáról, mely nagy mértékben meghatározza azt, hogy a munkavállalók milyen hozzáállással végzik a munkájukat és hogy érzékelik-e, hogy valóban egy munkahelyi közösség teljes értékű tagjai, ahol az értékek megegyeznek és közösen dolgoznak a célok elérése érdekében. Ezért szükséges a munkavállalói preferenciákat és a szervezet érdekeit összehangolni, hiszen a személyes felelősségvállalás akkor alakul ki az alkalmazottaknál, ha valóban olyan légkör veszi őket körül, ahol jól érzik magukat. A vezetővel és a kollégákkal való kapcsolat egy érzékeny pont, az egyik legfontosabb tényezőnek tekinthető. Az ember társas lény, szüksége van arra, hogy olyan környezetben töltsen az ideje nagy részét, ahol jól érzi magát. Egy vezető emellett nagyban hozzájárulhat ahhoz, hogy az adott dolgozó elköteleződjön a cég iránt, ha sikeresen képes növelni a jóllét érzetét a beosztottjainak (Kun, 2010).

Számos kutatást és eredményt figyelembe véve, az egészséges alkalmazottak és a kiegyensúlyozott alapokon álló szervezetek, szervezeti egységek kéz a kézben járnak. A munkahelyi jóllét elemei, befolyásoló tényezői közé tartozik a munkahelyi elégedettség, a munka és magánélet egyensúlya, az elkötelezettség a munka, munkahely iránt, a sportolási lehetőségek és az egészségmegőrzés, illetve a munkahelyi stressz (Pataki-Bittó & Kun, 2021).

Összefoglalva, a munkáltatók és a munkavállalók érdeke, hogy azonosítsák azokat a tényezőket, melyek elősegítik a munkahelyi jóllétet. Ezzel párhuzamosan a munkavállalók elvárása, hogy fejlődni tudjanak a munkájuk végzése közben, hogy bővítsék a tudásukat, és ezáltal minél értékesebbé váljanak a munkaerőpiacon. A dolgozók elvárják, hogy olyan lehetőségeket biztosítsanak számukra a munkahelyen, amelyeknek köszönhetően fejlődnek, bővül a tudásuk és értékesebbé válnak a munkaerőpiacon.

3.2. A munkahelyi jóllét elemei

Az alfejezet célja, hogy ismertesse a well-being mögött rejlő tényezőket, valamint felvázolja az elemek fontosságát egy szervezeten belül, amelyek megfelelő szervezeti politikába való beépítésével a munkavállalók jóllétének érzete és egyaránt teljesítménye is növelhető.



3. ábra: A well-being fő dimenziói

Forrás: Saját szerkesztés Dajnoki et al. (2020) alapján

A well-being elemei közül mindet feltüntettem az átfogó kép megalkotása végett, viszont részletekbe menően a két kiválasztott jólléti elemet vetem görcső alá, kezdve a munkavállalói elégedettséggel, végül a munka-magánélet egyensúlyával (3. ábra).

Hogyan lehet ösztönözni és kibontakoztatni a munkavállalókban rejlő legnagyobb potenciált? Ebben a kérdésben a "legnagyobb potenciál" fogalmát széles körben értelmezhetjük. Lehet ez a kiemelkedő teljesítmény, az önkéntes viselkedés a munkahelyen, a szervezethez való hűség vagy akár a kollégák közötti együttműködés. Mind ezek, mind pedig más viselkedésformák egyaránt fontosnak számítanak a munkavállalók motivációjának és hatékonyságának növelésében (Armstrong & Taylor, 2020). Ahhoz, hogy ezt elérjük, szükséges, hogy a dolgozó jólléte elérjen egy bizonyos szintet, mely a jólléti elemek megfelelő munkába való beillesztésével érhető el.

A vezetők és az emberi erőforrás szakemberek közös feladata és felelőssége, hogy a munkaerőből a legtöbbet hozzák ki. Ehhez szükséges megvizsgálniuk és megállapítaniuk azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják az alkalmazottak viselkedését a munkahelyen. Az elkötelezett és motivált munkavállalók jobban tudnak azonosulni a szervezeti célokkal, és ez tükröződik munkateljesítményükben is (Horváth, 2016; Poór et al., 2017).

3.2.1. Munkavállalói elégedettség

A munkahelyi elégedettség komplex fogalom, közvetlenül nem feltétlen mérhető. Számos tényező vezethet a munkavállalók elégedettségéhez vagy elégedetlenségéhez. Ha egy dolgozó elégedettségét tekintjük, akkor számos pozitív hatás a következménye, többek között produktívabb, kevesebbet hiányzik, nagyobb lelkesedéssel végzi a munkáját és még elkötelezettebb is. A dolgozói elégedettséget befolyásoló tényezőket feltáró kutatások alapján megállapítható, hogy egyéni kiváltó okok és külső kiváltó okok is megjelennek, de emellett a munkával kapcsolatos tényezők és a szervezeti tényezők is jelen vannak. Az egyéni kiváltó okok alatt a demográfiai tényezőket vehetjük számításba, például az életkor, a nem, a képzettségi szint vagy a családi állapot a meghatározó. Hiszen egy 25 éves egyedülálló, felsőfokú végzettséggel rendelkező személynek lehetséges, hogy más tényezők lesznek nagyobb hatással a munkahelyi elégedettségére, mint egy családos, 40 éves személynek. A vezetői hozzáállás, a felettes megnyilvánulásai, a munkatársakkal való viszony, a karrier biztosítása és a javadalmazás (egyaránt az anyagi, valamint a nem anyagi jellegűek, például dicséret) sem elhanyagolható faktorok (Yuen et al., 2018; Raffay-Danyi & Hajmásy, 2021; Karácsony & Reichel, 2024).

Egyszerűbb megfogalmazásban a munkahelyi elégedettség egyfajta mértéknek is tekinthető, miszerint az egyén mennyire is szereti a munkáját (Spector, 2021). A munkahelyi elégedettség nem csak az oka, hanem a hatása is lehet a teljesítménynek és a teljesítmény javulásának. Vagyis a sikeres teljesítmény lehet az, ami elégedettséghez vezet (Dajnoki et al., 2020).

Az elégedettség a munkával kapcsolatban számos nemzetközi publikáció témája volt, és több ezer kutatás foglalkozott a témával. A kutatások nehezítő faktora, hogy az elégedettség nem kezelhető objektíven; minden egyes egyén számára más és más, hogy mi okoz elégedettséget vagy elégedetlenséget. Viszont sikertényezőnek számít, és egyben a szervezeti hatékonyság egy mutatójaként is helytáll. A szervezetek felelőssége, hogy olyan környezetet biztosítsanak, ahová szeret a munkavállaló bejárni, ahol jól érzi magát és céljaik elérése érdekében motiváltan végezzék munkájukat. Minél nagyobb a dolgozó sikerérzete a munkahelyen, annál nagyobb mértékben nő a szervezetenél való tartózkodásának a szándéka (Sipos, 2016; Szabó-Bálint, 2018; Venczel-Szakó et al., 2023).

A dolgozói elégedettség kutatása kiemelkedő fontosságú a felértékelődő munkaerővel kapcsolatos kihívások megértése szempontjából, amelyet mind az akadémiai, mind az üzleti szféra aktívan vizsgál. Ez a téma jelenleg igen aktuális és kiemelt figyelmet igényel. A

vezetőknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a vevői elégedettség, a szervezeti munkafolyamatok hatékonysága és a tanulási lehetőségek fejlesztése iránt annak érdekében, hogy magasabb szintű dolgozói elégedettséget érjenek el. Ez a megközelítés pozitív hatást gyakorolhat a munkavállalók bevonására és megtartására is (*Filep et al., 2023*).

A vállalatok társadalmi felelősségvállalását (CSR) is hangsúlyoznám a dolgozók elégedettsége, jólléte kapcsán. Külső és belső CSR is megvalósulhat, ám a cégek elsősorban a külső tevékenységekre helyezik a fókuszot. Ezalatt gondolhatunk a környezetvédelmi megmozdulásokra, a jótékonykodási vagy önkéntes tevékenységekben való részvételre is. Belső CSR tevékenységnek számít minden olyan szervezeti gyakorlat, mely közvetlenül kapcsolódik a munkavállalók fizikai és mentális állapotának erősítéséhez, többek között a továbbképzésre való odafigyelés, a munkavállalók közötti esélyegyenlőség megteremtése és fenntartása, a dolgozói elégedettség szervezeten belüli felmérése, a munkavállalók ötleteinek, véleményének meghallgatása vagy a munka-magánélet egyensúlyának kialakítására tett gyakorlatok is ide tartoznak (*Csillag, 2010; Csapóné & Tóth, 2017; Raffay-Danyi & Hajmásy, 2021*).

Emellett újdonságtartalomként a job crafting-ot, vagyis a munkakörök személyre szabását emelném ki, mely egy újszerű megközelítés a szervezeti magatartás terén. Az alapvető célja az, hogy ha az ember nem tudja teljesen megváltoztatni a munkáját az igényeinek megfelelően, akkor legalább próbálja átalakítani azt, hogy közelebb kerüljön hozzájuk és szerethetőbbé tegye. A job crafting lényege tehát, hogy személyre szabjuk a munkánkat, testreszabjuk annak érdekében, hogy jobban illeszkedjen az egyéni szenvedélyeinkhez, erősségeinkhez, érdeklődési körünkhöz és értékeinkhez. Az elmúlt két évtizedben több mint száz szakértői vizsgálat bizonyította a job crafting pozitív hatását a dolgozók munkával való elégedettségére, elkötelezettségére és munkateljesítményére. Magyar szakirodalom és kutatás még nem igazán készült a témában, ám ha a dolgozó úgy alakítja, formálja a munkakörülményeit, ahogy neki megfelel, akkor az a jóllétéhez is hozzájárul. Ez a módszer megengedi, hogy a munkavállaló alkalmazza kreativitását és kényelmesebbé tegye a munkáját, a munkakörnyezetét (*Szabó-Zmák, 2023; Aulén et al., 2024*).

3.2.2. Munka-magánélet egyensúlya

Az iskolában, egyetemen, munkahelyen töltött idő az életünk szervez részét képezi, így meghatározó a jóllétünk szempontjából. Sok dolgozó hajlamos jelentősen túllépni az optimális munkaidőn és szabadidejében is sok energiát fordít munkájára. A munka és a magánélet

összehangolásának problémája a 20-21. század jelenségévé vált. A koncepciót összefoglalva megállapítható, hogy az egyén olyan egyensúly megteremtésére és megtartására törekszik, amely segíti az életminőségének az optimalizálását, miközben megfelel a társadalomnak és a munkahelyének, munkakörének. Másik oldalról a szervezetek arra törekszenek, hogy a munkavállalók egészségügyi állapotát előtérbe helyezték és erre építve a hosszú távú elkötelezettséget és jóllétet biztosítják a munkavállalóknak (*Papp & Varga, 2017; Dajnoki et al., 2020*).

A megfelelő munka-magánélet egyensúly egyrészt az egyéni jóllét része, másrészt pedig fontos az idő minőségi kihasználásához. Emellett összefüggésben áll demográfiai (alacsony termékenység), gazdasági (munkaerő-hatékonyság) és kutatás-fejlesztési (hatékonyság) területekkel is. A "24/7" koncepció a rugalmas munkavégzés lehetőségével együtt a folyamatos elérhetőség elvárását hozta magával. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalóktól szinte az összes nap – akár távol a munkahelytől vagy más országban tartózkodva is, – elvárják a munkavégzésre való készenlétet. Mindez a munka és a magánélet közötti határok elmosódását idézi elő. Másik oldalról megközelítve, a távmunka erőteljes jelenléte óta a legnagyobb stresszfaktornak a munka és a családi élet szétválasztása (pl. a magánélet hiánya) és az elszigeteltség tekinthető. Ezt figyelembe véve a munka-magánélet egyensúlya fontosabbá vált, mint valaha és a vezetők a szervezeti beállításokkal együtt kulcsszerepet játszanak ennek elérésében (*Boros, 2018; Lamovšek et al., 2023*).

A mai változó világban egy támogató személyzet kritikus fontosságú a zökkenőmentes szervezeti működéshez. Ám a munkakövetelmények és az állandó nyomás gyakran vezetnek a munka-magánélet egyensúlyának felbomlásához, ami végső soron a termelékenységre és a munka minőségére is hatással van. Eme kihívás leküzdése érdekében a munka és a magánélet egyensúlya, illetve a rugalmasság kulcsfontossággal bírnak a munkavállalók teljesítményének a támogatásában. Tekinethetjük ezt úgy is, hogy a munkavállalóknak elegendő idejük és energiájuk van arra, hogy a munkakörnyezeten kívül is egyensúlyt teremtsenek a munka és a személyes kötelezettségek között (*Susanto et al., 2023*).

Feltételezhetjük, hogy van egy olyan ideális szint, amely tényleg egyensúlyt képez a munka és a magánélet között. A munkaadók szemszögéből egy olyan vállalati kultúra kialakítása a cél, mely biztosítani tudja a munkán kívüli teljes életet az alkalmazottaknak, miközben a munkaidőben eredményesen elvégzik a rájuk bízott feladatokat. A szervezeti tulajdonsok is érzékelik, hogy ha a munkavállaló magánélete rendezetlen, akkor nem tudja az elvárt teljesítményt nyújtani. A munkavállalók szeretnék érezni ezt a fajta törődést a munkáltatói oldal felől, hisz ez pozitívan érinti a munkához való hozzáállásukat és a

lojalitásukat egyaránt. A munkavállaló egyensúlyban úgy érzi, hogy kezében van a munkavégzés kontrollja (Vámosi, 2020; Greutter et al., 2023).

A 2000-es évektől kezdődően számos tanulmány megállapította, hogy a munkavállalók egyre nehezebben tudják összeegyeztetni a munkahelyi- és az otthoni kötelezettségeket. A munka és a magánélet közötti konfliktus, az egyensúlyhiány és a megterhelés ma már gyakori a dolgozók körében. A munka és magánélet közötti nagymértékű konfliktus tapasztalata összefügg a munkával való elégedettség és a szervezeti elkötelezettség csökkenésével, valamint a fizikai és pszichológiai egészség romlásával. Fontos elismerni, hogy egyes tényezők – például az életszakasz vagy a családi állapot, – jelentős hatással lehetnek a munka és a magánélet közötti interakcióra (Skinner & Chapman, 2013). Már az egyensúlyi állapotnak a felállítása sem egyszerű, viszont a fenntartása annál nehezebb. A dolgozó, gyermekes édesanyák problematikája sem elhanyagolható, kutatásom során ezért helyezek különös hangsúlyt arra, hogy a szocio-demográfiai kérdések között a családi állapotról vonatkozó kérdés is megjelenjen (Juhász, 2012; Sztányi-Szekér et al., 2023).

A szervezetekre nyomást gyakorol, hogy a rugalmas munkavégzésre vonatkozó politikák révén több lehetőséget biztosítsanak a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtésére. Ez sok munkavállaló számára pozitívumként értékelhető. A jelenlegi technológia sem elhanyagolható faktor, hiszen nagyobb rugalmasságot biztosít a munkaidőbeosztás tekintetében, a távmunka vagy az otthoni munkavégzés példája okán (D'Oliveira & Persico, 2023). Ugyanakkor kihívást is jelenthet a HR-szakemberek számára, hogy hogyan lehet a legjobban kezelni a "távmunkásokat" vagy a virtuális csapatokat, például felmerül a kérdés, hogy a folyamatokat kell-e mérni, vagy inkább a kimenetek alapján kell-e értékelni ezeknek az egyéneknek a teljesítményét (Kowalski & Loretto, 2017).

3.2.3. Munkavállalói elkötelezettség

A munkavállalók megtartása amennyire prioritás, annyira kihívás is a szervezeteknek. A munkavállaló az esetek többségében azért marad a cégnél, mert szeret ott dolgozni. Ezt a mentalitást kell elérni és megtartani az egyéneknél, hogy az elköteleződés és elkötelezettség ne okozzon problémát a szervezetek életében (Dajnoki et al., 2020).

Az elkötelezettség nem tekinthető újkeletű kifejezésnek, sőt kifejezetten népszerűnek számít az ezredforduló óta. Az elkötelezett munkavállaló nem kizárólag maradási hajlandósággal rendelkezik, az elkötelezettség egyfajta érzés (Szabó, 2016). Locke (1969) definícióját alapul véve, a munkaelégedettséget mint egy pozitív érzést értelmezzük, amely a

munka során alakul ki. Ennek értékelése során figyelembe kell venni a munkavállaló mentális állapotát, illetve a dolgozó és a munkakörnyezet közötti interakció által kiváltott elégedettséget. Emellett a munka során tapasztalt elégedettség szorosan összefügg a munka során elérhető sikerekkel (*Mravikné Homolya & Sebők, 2021*). Vizsgálatok megerősítik, hogy a munkahelyi elkötelezettség összefügg más, a munkával kapcsolatos érzelmi reakciókkal. Egy dolgozó elkötelezettsége minél erősebb, annál nagyobb a maradásra, hűségre és motivációra való hajlandósága. Ezzel párhuzamosan magasabb az önbizalmuk saját képességeikkel kapcsolatban, valamint abban, hogy képesek pozitív változást előidézni szervezetükben. Emellett nagyobb a munkakörnyezetük feletti kontrollérzetük, aktívabb a részvételük a csapatmunkában és erősebb az azonosulásuk a szervezettel. Azt is kimutatták, hogy az elkötelezettebb munkavállalók kisebb valószínűséggel élik meg a szerepkonfliktust és a stresszt (*Storey et al., 2009*).

Számos tanulmány (*Anitha, 2014; Al Mehrzi & Singh, 2016; Nguyen & Pham, 2020; Chiwawa, 2022; Kişi, 2023*) fordít(ott) figyelmet a munkavállalói elkötelezettség alapvető tényezőinek meghatározására. Az elkötelezettség kulcsfontosságú előrejelzői a következők:

- szervezeti kultúra,
- vezetők viselkedése,
- szervezet és felettesek által nyújtott támogatás,
- az elismerés,
- a folyamatos tájékoztatás, nyílt kommunikáció,
- munka és magánélet egyensúlya (munkaterhelés, szervezeti támogatás),
- munkakialakítás.

A munkakialakítás többek között olyan tényezők alapján mérhető, hogy a munka mennyire jelent kihívást, mennyire illeszkedik a pozíciót betöltő személyhez és hogy mennyi önállóság, felelősség társul a munkához (*Nguyen & Pham, 2020*).

Összegzésként megállapítható, hogy ha a szervezetek figyelmet fordítanak arra, hogy a munkavállalók céljai, vágyai megvalósulhassanak, úgy, hogy közben lehetőséget is biztosítanak számukra, akkor egyrészt a motivált egyén hatékonyan fog teljesíteni, másrészt a szervezet lojális munkavállalókra tesz szert. Hiszen egy elkötelezett dolgozó vágyik arra, hogy a szervezet tagja legyen, azonosul a szervezeti célokkal és értékekkel és törekszik feladatainak hatékony elvégzésére.

3.2.4. Egészségmegőrzés

A Munkahelyi Egészségfejlesztés Európai Hálózatának (ENWHP) megfogalmazása szerint „...a munkahelyi egészségfejlesztés a munkáltatók, a munkavállalók és a társadalom összefogása a munkahelyi egészség és jóllét javítása érdekében (ENWHP, 2024).” A dolgozók egészségi állapotának javítása mellett a munkavédelem egy másik terület, amely befolyásolja a munkavállalók egészségét, de gyakran az egészségfejlesztéstől elkülönülten kezelik (Pescud et al., 2015; Koroknay & Bácsné, 2023). Az egészségmegőrzés tehát megközelíthető a munkavédelem, mint hagyományos HR funkció irányából, de a munkahelyi jóllét egyik tényezőjeként is helyt áll (Dajnoki & Héder, 2017; Pagán-Castaño et al., 2019).

A pandémiás időszak felértékelte a dolgozók jóllétének, egészségük megőrzésének a fontosságát. Poór et al. (2020) kutatásában ki is emeli, hogy a vírus megjelenésének következtében a válaszadó szervezetek 82 %-a tervezi a munkavédelmet és egészségmegőrzést érintő szabályozásokat újragondolni és módosítani. Hiszen az egészségmegőrzés szervezeti szintű menedzselése hat a munkavállalók fizikai, illetve mentális épségére is. A munkahelyi egészségfejlesztési programok kialakítása hosszú folyamatot ölel fel, így folyamatos odafigyelést követel. Hangsúlyozandó, hogy a munkavállalók egészségére történő odafigyelés mind az egyén, mind a vállalat számára befektetésnek tekinthető (Szolnoki & Berényi, 2016).

A mentális jólléten túl a fizikális egészség is meghatározó. A szellemi munkavállalók idejük nagy részében ülőmunkát végeznek, mely számos egészségügyi problémát okozhat. Az állítható magasságú íróasztalok segíthetnek egyrészt a hát- és nyaki fájdalmak leküzdésében, másrészt az ülőidő csökkentésében is. Ennek kapcsán Hadgraft et al. (2021) kutatásukban a BeUpstanding (2020) elnevezésű programot vizsgálták, melyhez ausztrál vállalatok csatlakoztak 2017 és 2020 között. Az online program célja az volt, hogy támogassa a munkavállalókat abban, hogy kevesebbet üljenek és többet mozogjanak.

A munkahelyen kívül az egészségügyi szolgáltatóknak kezelniük kell a rossz egyéni és lakossági egészségi állapotból eredő potenciális terheket, amelyeket sok országban a munkaerő elöregedése súlyosbít. Tekintettel azokra a meglévő bizonyítékokra, amelyek a munkavállalók jóllétét olyan kulcsfontosságú szervezeti eredményekkel kapcsolják össze, mint a teljesítmény és a termelékenység, a munkavállalók jóllétének javítására irányuló módszerek meghatározása vitathatatlanul a mai humánerőforrás-szakemberek alapvető feladata. A munkahelyi jóllétre való fokozott összpontosítás és a jelenlegi üzleti környezet, amely szerint kevesebből többet kell kihozni, azonban jelentős kihívások elé állíthatja a mai szervezetek HRM szakembereit. A munkavállalók rossz közérzetének egyik szervezeti következménye a termelékenységre gyakorolt lehetséges negatív hatás. Porter (1990) szerint a nemzetek jóléte a termelékenységhez kapcsolódik, és a nagyobb termelékenység a szervezetek számára

versenyelőnyhöz vezethet (Kowalsky & Loretto, 2017).

3.2.5. Munkahelyi stressz

A munkastressz alatt olyan munkahelyi eredetű, tartós stresszt értünk, mely következtében számtalan kisebb, nagyobb negatív tünet jelenhet meg, a hátfájdalmaktól kezdve akár a komolyabb lefolyású szív- és érrendszeri problémákig. A túl nagy nyomás, a túl sok követelmény, amelyek a dolgozókra nehezednek komoly kockázati tényezőt jelentenek a jóllét szempontjából (Kun, 2010).

A munkahelyi stressz számos formában megnyilvánulhat, akár a munkavégzési hely is okozhatja vagy megjelenhet a munkafolyamat elvégzése során is. A fizikai környezet is okozhat stresszt, például egy gyári dolgozónak a magas zajszint is úgy érzékelhető. A munkavégzés során pedig akár a túlterhelés vagy a szakmai készségek ki nem használása miatt (Yuen et al., 2018). A munkahelyi távolmaradás is gyakran a stressz következménye, ami jelentős kiesést jelent a cégek számára, hiszen a munkavállaló távol marad a termelési időszakból, ami miatt átszervezésekre van szükség a munkafolyamatok helyettesítése érdekében. Az optimális munkahelyi környezet kialakítása fokozza a munkavállalók teljesítményét, produktivitását és munkához való hozzáállását is (Grozdis et al., 2023).

Elsősorban a munkavállalóknak a mentális egészségük fenntartása végett van szükségük egészségmegőrzésre. Az egyre növekvő piaci versennyel járó nyomás továbbra is hatalmas követelményeket támaszt a szervezetekkel és tagjaikkal szemben. A túlzott munkahelyi stressz ezért olyan probléma, amely minden munkavállaló életére hatással lesz, függetlenül attól, hogy milyen iparágban dolgozik vagy milyen pozícióban van (Noblet & LaMontagne, 2006).

Bármely munkahelyi stresszmodellt vizsgáljuk, a kutatók egyetértenek abban, hogy a munkahelyi stressz kialakulásában az egyéni és szervezeti tényezők együttesen játszanak szerepet. Azonban kevésbé egyértelmű, hogy melyek ezek közül azok a fő tényezők, amelyeket a stressz kialakulásának elsődleges okainak tekinthetünk. A megelőzés lehetőségei az egyénre is összpontosíthatnak, de emellett fontos a szervezet működésének áttekintése, bizonyos munkahelyi tényezők módosítása, a stresszforrások azonosítása és – amennyire lehetséges – azok megszüntetése is szükséges a munkahelyi stressz hatékony kezeléséhez és enyhítéséhez (Houtman et al., 2007; Szombathelyi, 2012).

Kocsis & Hrabéczy (2023) rámutattak arra, hogy előfordulhat érzelmi kimerültség, elidegenedés és teljesítménycsökkenés is a túlzott munkahelyi stressz okán. A fokozott stressz akár fiziológiai betegségeket, pszichoszomatikus tüneteket, valamint mentális problémákat is

eredményezhet, melyek mindegyike negatívan hat a munkával való elégedettségre. A stressz okozó tényezők között szerepelhetnek a munkahelyi kihívások, például a túlterheltség, a célorientált kultúra, a munkatársak viselkedése és magas elvárásaik. Továbbá, a negatív munkakörnyezet és az érzelmi kiégés, a nagy munkaterhelés vagy a hosszú munkaidő, az inkonzisztens munkamennyiség és a teljesítményért való félelem is negatívan befolyásolhatják az egyéni jóllétet és elégedettséget a munkával kapcsolatban.

Tekintettel a munkahelyen töltött idő nagy részére, a szervezetek felelősek a munkavállalók által megélt stressz jelentős mértékéért. Emiatt fontos, hogy a stresszfaktorok emelkedését megakadályozzák a munkahelyek, azok redukálására fókuszáljanak, miközben a jóllét érzete gyarapodik. A well-being növekedését elősegítő tényezők bevezetése a munkahelyeken közelebb viszi a munkavállalót a munkahelyi egyensúly megteremtéséhez. Így a munkavállalói jóllét összefüggésbe hozható a versenyelőny, a termelékenység és a teljesítmény szintjének emelkedésével. Tehát a munkavállaló a képességeinek megfelelően teljesít, miközben elégedett (*Schultz et al., 2015*).

A munkahelyi jóllét befolyásoló tényezőinek sajátosságait bemutatva, következő lépésként a témában releváns korábbi kutatási eredményeket összegzem, amelyek magyar viszonylatban kerültek kimutatásra.

3.3. Well-being kutatások és azok eredményei hazai viszonylatban

A well-being kutatások a világjárvány következtében gyarapodtak jelentősen, hiszen ekkor vált még inkább láthatóvá, hogy mennyire szükséges a munkavállalók jóllétének érzetére hangsúlyt fektetnie a munkáltatóknak.

Ahhoz, hogy kiszűrjem a kutatásomhoz leginkább kapcsolódó korábbi vizsgálatok eredményeit, a PRISMA modellt (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) alkalmaztam. Négy lépésből áll a szisztematikus adatgyűjtési és elemzési folyamat *4. ábra*).



4. ábra: A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamata

Forrás: Saját szerkesztés Kamarási & Mogyorósy (2015) alapján

A szisztematikus irodalmi áttekintés kezdeti lépéseként összegyűjtöttem azokat az angol nyelvű kulcsszavakat, amelyeket alkalmazni fogok a keresés során. Majd ezeket kombináltam. Boolean operátorok közül egyet alkalmaztam (AND), meghatározva a találati halmazok közötti kapcsolatot. A kulcsszavakat címben, absztraktban vagy a kulcsszók között kerestem. A keresőkifejezéseket és az azokra kapott találatok számát a következő táblázat tartalmazza:

1. táblázat: Keresőkifejezések és találatok száma

1. keresőszó	Alkalmazott operátor	23. keresőszó	Találatok száma 2000-2024 között (db)
wellbeing	AND	work life balance	750
well-being	AND	work life balance	1435
wellbeing	AND	satisfaction	12383
well-being	AND	satisfaction	28933

Forrás: Saját kutatás

Az angol nyelvű kulcsszavak a munkahelyi jóllét, az elégedettség és a munka-magánélet egyensúlyának fordításai voltak.

A Scopus adatbázisában végeztem el a keresést. Azért erre az adatbázisra esett a választásom, mert célom, hogy a magas tudományos minőségű, színvonalas (Q1-Q4) cikkeket gyűjtsek össze. Az keresést legelső körben 2000 és 2024 között publikált cikkekre (Article és Review) szűkítettem le. Összesen 43 501 cikket találtam az adatbázisban (1. táblázat). 2185 cikk vonatkozott a wellbeing és a munka-magánélet egyensúlyának kutatására, míg 41 316 db cikk az elégedettség és a wellbeing közös metszetére.

2. táblázat: A találatok szűkítésének a folyamata

1. keresőszó	1. szűkítés (2020-2024)	2. szűkítés (Európa)	3. szűkítés (2022-2024)	4. szűkítés (elégedettség)	Cím és absztrakt szerint
wellbeing AND work life balance	461	118	75	75	13
well-being AND work life balance	868	273	162	162	8
wellbeing AND satisfaction	5178	1335	725	45	5
well-being AND satisfaction	12099	3431	1938	119	9

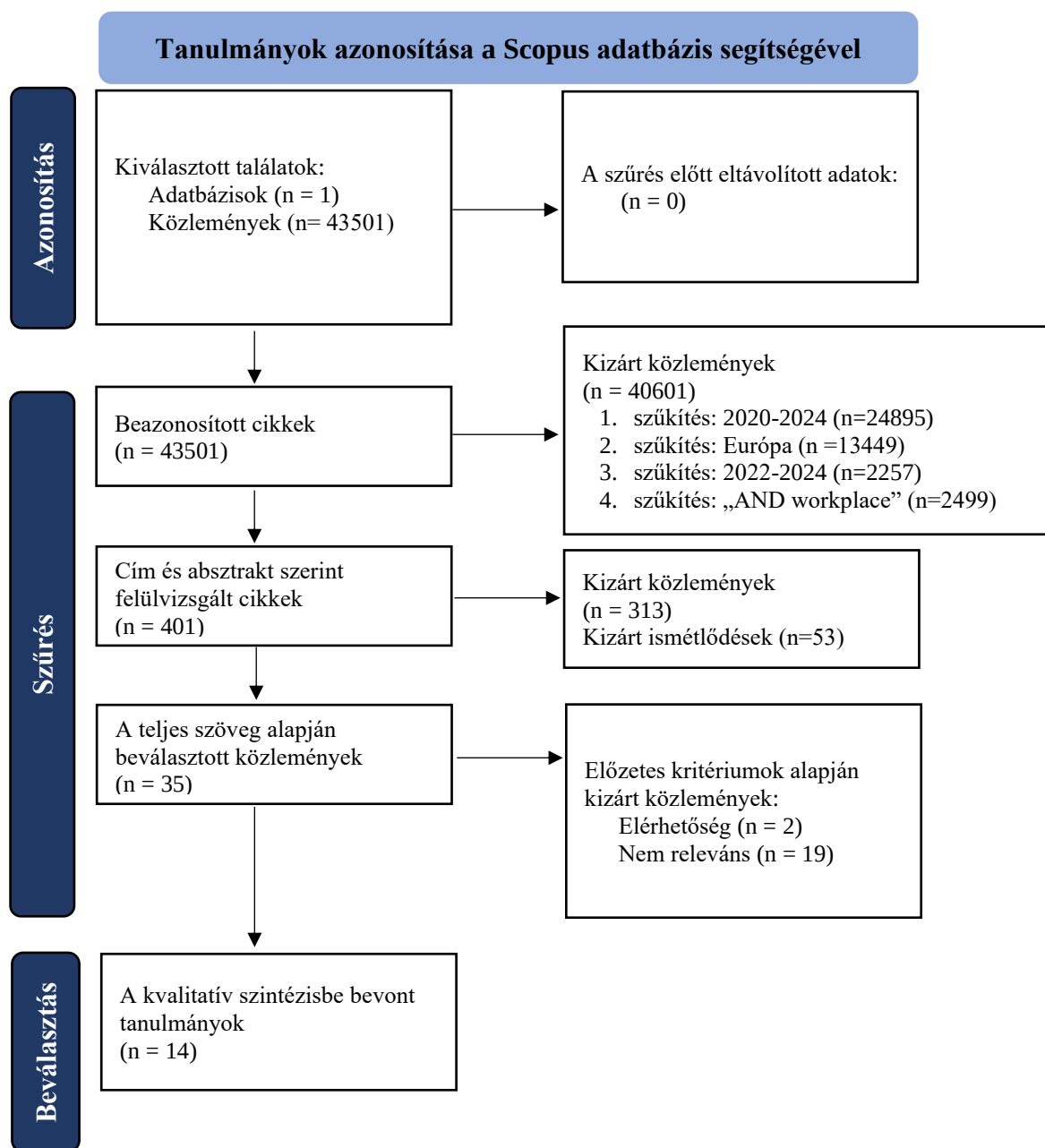
Forrás: Saját kutatás

A tanulmányok többsége az utóbbi években készült, így első körben leszűkíttem az időintervallumot az elmúlt 5 évre (2020-tól 2024-ig) (2. táblázat). Ezt követően kizártam minden nem európai országot, 5157 db cikk maradt. Végül egy utolsó körben az időintervallumot ismét leszűkítettem a legutóbbi 3 év távlatára. A munka-magánélet egyensúlyával foglalkozó cikkeket már nem szűkítettem, viszont arányaiban az elégedettséggel foglalkozó cikkek száma magas volt, így ott végeztem szűkítést a következő operátor és kifejezés segítségével: „AND workplace”. Így a kereséseim arra módosultak, hogy „well-being AND workplace AND satisfaction”, illetve „wellbeing AND workplace AND satisfaction”. Végző soron 401 cikk kerül átnézésre cím és absztrakt alapján. Duplumok a cikkek között felmerültek, 53 cikket távolítottam el a cím és absztrakt szerinti felülvizsgálatnál.

A munka-magánélet egyensúlyát vizsgáló cikkek közül azért nem került kiválasztásra a többsége, mert pszichológiai oldalról közelítették meg a well-being-et. Emellett számos esetben a stresszhez kapcsolódott és annak formáihoz (kiegész). A legtöbb cikk a világjárványtól indul és az egészségügyi dolgozók mentális egészségét helyezi középpontba. Avagy nem kifejezetten a munkahelyi jóllétet vizsgálják a kutatások.

35 tanulmányt olvastam el és elemeztem (5. ábra), melyek közül 2 az elérhetőség hiánya miatt került kizárássra, míg 19 nem bizonyult relevánsnak. Végző soron 14 szakirodalmat választottam be a szintézisbe, melyek között egy vizsgálta általánosságban a well-being-et, 4 fókuszált a munka-magánélet egyensúlyára, további 4 esetében az elégedettség volt a központi téma, ám az kiegészült 1 vagy 2 tényezővel. Három cikkben jelent meg az elégedettség és a munka-magánélet egyensúlya is hangsúlyosan, míg egy esetben a munka-magánélet

egyensúlya a stresszel egészült ki, illetve egy másik cikkben az egészségmegőrzéssel közösen szerepelt.



5. ábra: A szisztematikus irodalmi áttekintés folyamatábrája a PRISMA ajánlás alapján

Forrás: Moher et al. (2009) alapján

Összességében a legtöbb tanulmány kérdőíves felmérés formájában mérte fel a well-being-et és az arra ható elemeket (3. táblázat).

3. táblázat: A minta bemutatása

Szerző	Téma	Módszer	Minta	Földrajzi lokáció
<i>Billaudeau et al., 2022</i>	well-being általánosságban	I-BEST kérdőív (100 kérdés, 8 blokk)	8000+ tanár	6 ország
<i>Figueredo et al., 2023</i>	elégedettség, elkötelezettség, munka-egészségügy egyensúlya	validált kérdőívek	238 egészséges, 20 és 63 év közötti munkavállaló	nincs meghatározva
<i>Reimann & Abendroth, 2023</i>	munka-magánélet egyensúlya/konfliktusa (rugalmas munkavégzés)	interdiszciplináris CW felmérés	812 tömegmunkás	Németország
<i>Ferrara et al., 2022</i>	munka-magánélet egyensúlya, egészségmegőrzés (távmunka)	PRISMA ajánlás (EBSCOhost, ProQuest, Web of Science)	20 szakirodalom	nincs meghatározva
<i>Khawand & Zargar, 2022</i>	munka-magánélet egyensúlya	Félig strukturált interjúk MAXQDA szoftver	16 egyetemi oktató	Ciprus
<i>Manzi et al., 2024</i>	munka-magánélet egyensúlya, stressz	online kérdőív	97 pár	Olaszország
<i>Galanti et al., 2023</i>	munka-magánélet egyensúlya (távmunka)	Delphi interjú módszer	19 olasz HR menedzser és igazgató	Olaszország
<i>Erro-Garcés et al., 2022</i>	well-being, elégedettség, munka-magánélet egyensúlya (távmunka)	Az Eurofound (2020) által végzett élet-, munka- és COVID-19 e-felmérés feldolgozása	947 kitöltő a baltik országokra leszűkítve	Észtország, Lettország és Litvánia
<i>Staniec et al., 2023</i>	munka-magánélet egyensúlya, elégedettség	kérdőív	732 egyetemi oktató	Lengyelország
<i>Alfano et al., 2023</i>	munka-magánélet egyensúlya	számítógépes interjú (CAWI)	803 dolgozó	Olaszország
<i>Pace & Sciotto, 2021</i>	munka-magánélet egyensúlya, well-being	kérdőív	1056 olasz dolgozó	Olaszország
<i>Thielmann et al., 2022</i>	well-being, stressz, elégedettség	PRISMA ajánlás	33 szakirodalom	nincs meghatározva
<i>Brokmeier et al., 2022</i>	well-being, elégedettség	validált kérdőívek	4038 fő, közepes és nagyméretű német magánvállalkozások	Németország
<i>Sypniewska et al., 2023</i>	well-being, elégedettség, elkötelezettség	validált kérdőívek	1051 fő	Lengyelország

Forrás: Saját kutatás (n=14)

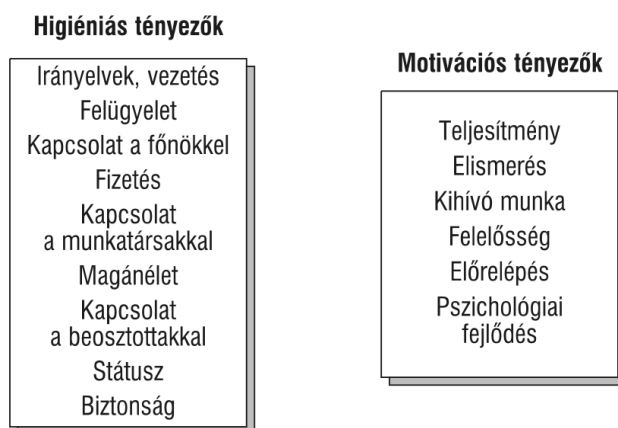
Az eredmények alapján a kutatások leginkább a koronavírus világjárvány utáni munkavállalói preferenciák változására és az adaptált, újonnan bevezetett HR funkciók hatására fókuszálnak. A munka-magánélet egyensúlya kapcsán így a távmunka szerepel a cikkek többségében, akár központi vizsgálati elemként is.

Az eredmények rámutattak arra, hogy bár számos kutatás érinti a well-being egyes dimenzióit, átfogóan mégsem vizsgálják a munkahelyi jóllétet. Az egyes elemek önmagukban kutatottnak minősülnek, azok párosítása is kezd megjelenni egy-egy cikk esetén, viszont több, mint 2 tényezőt egyszerre nem vizsgálnak, csak érintőlegesen.

Célom volt a PRISMA ajánlás elvégzésével, hogy feltárjam a már publikált tanulmányok milyen elemzési módszereket alkalmaztak. A legtöbb esetben egy kutatáson belül számos validált kérdőívet használtak a well-being vagy annak dimenziói felmérésére. Ennek ismeretében igyekeztem olyan módszertanokat és statisztikai számításokat alkalmazni, amelyek nem szerepelnek a PRISMA protokoll által kapott korábbi kutatások között. A primer kutatásom így két elemből tevődik össze. Egyrészt egy saját összeállítású kérdőívből, melynek egy blokkja egy különleges módszerre épül. Illetve vezetői interjúkat is készítettem, melyek vezérfonala szintúgy saját összeállítású.

3.4. Kano modell módszertani áttekintése a munkahelyi jóllét tükrében

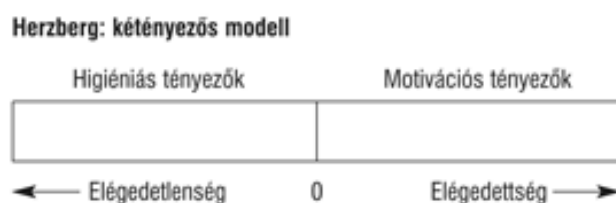
A fejezet célja, hogy a saját kutatás során alkalmazott egyik módszertant ismertessem, mely a Herzberg motivációs elméletre épülő Kano modell.



6. ábra: Herzberg motivációs modellje

Forrás: Dobák & Antal (2016)

Herzberg a kétféle tényezős modellt olyan mélyinterjúk sorozatával mutatta be, ahol két fő kategóriát azonosított: higiénés és motivációs tényezők (6. ábra). Az első csoportba tartozó tényezők csökkenthetik vagy akár megszüntethetik az elégedetlenséget, azonban önmagukban nem elegendőek ahhoz, hogy valaki motivált legyen. A magasabb szintű szükségletek kielégítéséhez a motivációs tényezők szükségesek, ezért a higiénés tényezők nem feltétlenül eredményeznek elégedettséget. Másrészt, a motivációs tényezők segítik az elégedettség kialakítását, azonban, ha hiányoznak a szervezetből, nem feltétlenül vezet ez elégedetlenséghez a munkavállalók részéről (7. ábra). Fontos megjegyezni, hogy az elégedettség és elégedetlenség fogalmai minden egyes munkavállaló esetében eltérhetnek, ezért a kutatások és vizsgálatok eredményei változóak lehetnek (Herzberg et al., 1959; Herzberg, 1987; Dobák & Antal, 2016; Sipos, 2016).



7. ábra: Herzberg motivációs modellje – elégedetlenség elkerülése, elégedettség elérése

Forrás: Dobák & Antal (2016)

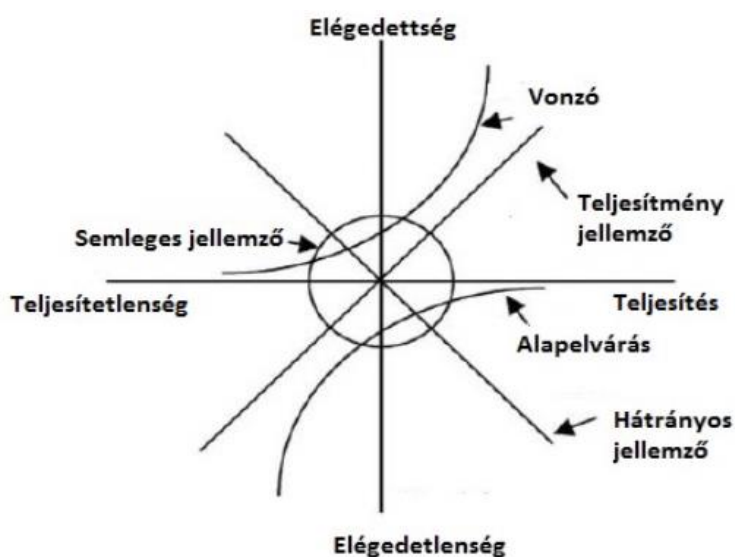
Noriaki Kano az említett kétféle tényezős elmélet segítségével konstruálta a modell dimenziót. Herzberg elméletében elégedettséget növelő és elégedetlenséget okozó tényezők szerepelnek. Ám a Kano modell ennél több dimenziót különböztet meg: alapelvárások (Must-be), teljesítményjellemzők (One-dimensional), extrák (Attractive Quality), a semleges (Indifferent) és hátrányos (Reverse) jellemzők. A jellemzők mindegyike más-más mértékben hat az elégedettségre (Kano et al., 1984; Kotsis & Darnai, 2022).

A modellt termékek és egyaránt szolgáltatások értékelésére is alkalmazták már, valamint a menedzsment területein is megjelent, többek között a munkával való elégedettség értékelése kapcsán (Low et al., 2015). Ám magyar viszonylatban a modell alkalmazása csekély.

A Kano modell elterjedt eszköz a minőségmenedzsment területén, mely öt kategóriába rendezi a minőségjellemzőket az alapján, hogy milyen módon befolyásolják a vásárlók elégedettségét. A Kano modell koordináta-rendszerben ábrázolja a termékjellemzőket, ahol a vízszintes tengely az adott jellemző teljesítési szintjét mutatja a fogyasztói elvárásokhoz viszonyítva, míg a függőleges tengely az elégedettség mértékét jelképezi a vevők részéről az

adott jellemzővel kapcsolatban. Ezáltal a modell segítséget nyújt a termékjellemzők értékelésében és rangsorolásában, melyek görbék formájában jelennek meg a modell ábráján (Horváth & Kotsis, 2023).

Az *alapelvárások* nevükből is adódóan olyan alapvető elvárások, melyek hiánya esetén vevői elégedetlenséggel kell szembenézni, azonban jelenlétük vagy magas szintjük csupán az elégedetlenség megszüntetésére szolgál (8. ábra). A *teljesítményjellemzők* olyan attribútumok, melyek megfelelő jelenlétükkel vagy magas szintjükkel akár elégedettséget is eredményezhetnek. A *hátrányos* jellemzők pedig ellenkezőleg hatnak, azaz jelenlétük elégedetlenséget vált ki. A *vonzó tényezők* avagy extrák nem feltétlen szükségesek a vevők számára, így hiányuk nem növeli elégedetlenségüket, azonban meglétük esetén meglepődhetnek és örülhetnek neki. A *semleges* jellemzők nem váltanak ki érzelmi reakciókat a vevőkből. A *kérdéses* jellemzők olyan attribútumok, melyek vitatottak, labilisaknak tekinthetők, hiszen mind a megléte, mind a hiánya elégedettséget okozhat. Általában ezeket nem szokás figyelembe venni az elemzések során (Kano et al., 1984; Horváth & Kotsis, 2023).



8. ábra: Az eredeti Kano modell

Forrás: Shahin et al. (2013) in Kotsis & Darnai (2022)

Ahogy egyre több figyelmet kapott a modell, úgy vélték felfedezni a hibáit, példának okán a Kano modell kvalitatív elemzési módszer (Shahin et al., 2013). Így számos továbbfejlesztett változata látott napvilágot a modellnek, például az V-ös modell alkotói, akik a teljesítményjellemzők továbbbontásán túl alkalmaznak két mutatót is, az SI (Satisfaction Index) és a DI (Dissatisfaction Index) indexet (Kuo, 2004). A Kano által javasolt statisztikai

módszer alkalmazása a legmagasabb számmal rendelkező munkajellemzők minőségének azonosítására bizonyos korlátokkal járhat, mivel a többi tulajdonságból származó információkat figyelmen kívül hagyjuk. Ezért javasolták az elégedettségi együtthatót, mint olyan eszközt, amely jelzi az elégedettség vagy elégedetlenség mértékét egy adott munkajellemző teljesülése esetén. Az SI az elégedettségi index, míg a DI az elégedetlenségi index. Az elégedettségi együtthatót a V (vonzó) és T (teljesítményjellemző) tulajdonságok számának és az A (alapelvárások), T, V és I (semleges) tulajdonságok teljes számának hányadosaként számították ki. Az elégedetlenségi együtthatót az A és T tulajdonságok összeadásával számították ki, osztva ugyanezzel a nevezővel (*Kano et al., 1984; Berger, 1993*). Az elégedettségi index (SI) azt támasztja alá, hogy az adott jellemző jelenléte mennyiben járul hozzá a vevők elégedettségéhez, míg az elégedetlenségi index (DI) azt mutatja be, hogy a minőségjellemző hiánya hogyan csökkenti az elégedettséget. A -1 és 1 körüli értékek esetén a hatás jelentős, míg a 0-hoz közelítő érték azt jelzi, hogy a hatás mérsékelt. A teljesítményjellemző inkább alapvető elvárásnak tekinthető, ha az elégedettségi index (SI) kisebb, mint a hiányossági index (DI) abszolút értéke; teljesítményjellemző, ha azok egyenlőek; és inkább vonzó, ha az SI meghaladja a DI abszolút értékét (*Shahrestani et al., 2020; Kotsis & Darnai, 2022*).

3.5. A szakirodalmi fejezet zárása, összegzése

A hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozás eredményei alapján megállapítható, hogy a munkahelyi jóllét elemei egyre hangsúlyosabbá válnak, ezért azok megfelelő alkalmazása és szervezetbe való beépítése nélkül nehezen teremthető meg a jó munkahelyi környezet. Annak érdekében, hogy a jóllét szintje a szervezeten belül kimagasló legyen, elsősorban fel kell tárni azokat a tényezőket, amelyek valóban meghatározzák azt, hogy egy munkavállaló szeretne-e az adott vállalatnál dolgozni, az elégedettsége folyamatosan fennáll (és akár javul), amely hozzájárul a lojalitás, az elkötelezettség kialakulásához.

A világ és ezzel párhuzamosan a munkahelyi környezet is folyamatos változásokon megy keresztül. Ahhoz, hogy a változásokat hatékonyan tudjuk kezelni, egyensúlyt kell teremtenünk a munkahelyi jóllét megteremtése érdekében, amihez a befolyásoló tényezők összehangolására van szükség.

A well-being elemek sajátosságainak meghatározásán keresztül átfogó képet alkottam azokról a lehetséges faktorokról, melyek jelentősen befolyásolhatják a munkavállalók szervezethez és munkához való hozzáállását, azzal való elégedettségüket. A kutatómunka során

ezen szakirodalmi ismeretekre alapozva folytattam a primer kutatásomat.

4. ANYAG ÉS MÓDSZER

A fejezet célja, hogy ismertessem a kutatásom kiindulópontjait, az arra épülő célokat, felvetéseket, az alkalmazott kutatási módszertant, az eredmények értékelésénél szerepet játszó tényezőket és az alkalmazott statisztikai számításokat. Első körben a kutatás előzményeit, teljes folyamatát tekintem át, majd a módszerek mindegyikébe nyújtok mélyebb betekintést.

4.1. A kutatás előzményei, folyamata

A 9. ábra szemlélteti a kutatásom alapstruktúráját, ezen folyamatára segítségével foglaltam össze, hogy mely elsődleges problémák generálták a kutatás létrejöttét, illetve milyen célok mentén tervezem a vizsgálatokat lebonyolítani és a felvázolt kutatási kérdésekre választ kapni.

A kutatási célok megfogalmazását követően, a szakirodalmi elemzés alapján került sor a kutatási kérdések felállítására. Ahhoz, hogy megállapítsam a feltevések helyességét, több kutatási módszert is alkalmaztam. Nemzetközi és hazai szakirodalom szintetizálását követően a kérdőív elemzésére került sor. A szakirodalom relevanciájának meghatározásában a PRISMA protokoll segített, ezen modellel végeztem szisztematikus irodalmi áttekintést, mely segített abban, hogy a releváns, magas színvonalú cikkeket összegezni tudjam.

Céлом, hogy a módszerek együttes alkalmazásával, az eredmények kiértékelését követően a gyakorlatban is hasznosítható összefüggéseket és következtetéseket állapítsak meg.

A vizsgált terület eredményes kutatásának érdekében kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket is alkalmaztam. A kérdőíves megkérdezéssel felmértem a munkavállalók elvárásait, preferenciáit, és a pályakezdők előzetes elképzeléseit, míg a vezetői interjúk a szervezeti oldal meglátásait, a szervezeti gyakorlatok, egyes HR funkciók eltérő alkalmazási körét támasztották alá. Így betekintést tudok nyújtani a munkahelyi jóllét szerepéről és az ahhoz kapcsolódó tényezők hatásáról a well-beingre, miközben a munkáltatók oldaláról a nyitottságot és a well-being fontosságát is ismertetem.

A két lebonyolított interjú élelmiszeripari szervezeteknél történt. Azért esett a választásom az élelmiszeriparra, mert duális képzésben keretében végzem a mesterképzést és gyakornokként egy 250 fős élelmiszeripari cégnél töltöttem az elmúlt másfél évet. Így, hogy az irány adott volt, kíváncsi voltam, hogy szektoron belül egy másik, ám 3000+ főt foglalkoztató cégnél eltérő módon zajlanak-e a folyamatok és a HR szerepe azonos-e szervezeten belül.

Kutatási problémák megfogalmazása

P1: A szakképzettséggel rendelkező, tehetséges munkavállalók bevonzásának nehézsége.

P2: Az alkalmazottak hosszú távú megtartásának nehézsége.

P3: A munka és a magánélet közötti határ elmosódása, melyet erősít a technológiai fejlődés és automatizáció.



Kutatási célok kialakítása

C1: Munkavállalói jóllétre ható elemek feltérképezése szisztematikus szakirodalmi kutatás keretében.

C2: Szocio-demográfiai tényezők hatásának vizsgálata a munkavállalók elvárásaira, preferenciáira vonatkozóan, hogy átfogó képet alkothassak a munkavállalói jóllétet befolyásoló tényezőkről.

C3: Olyan jólléti programok, elemek összegyűjtése, melyek a dolgozók munka és magánélet közötti egyensúlyát elősegítik.



Kutatási kérdések felállítása

K1: A well-being elemei közül az elégedettséget és munka-magánélet egyensúlyát milyen tényezők befolyásolják szignifikánsan?

K2: Mely szocio-demográfiai változók befolyásolják a megkérdezettek munkahelyi jóllétének érzetét?



Kutatási módszerek kiválasztása

Hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozás (PRISMA protokoll).

Kérdőív, vezetői interjú.



Eredmények és azok értékelése

Leíró statisztika (átlag, medián, szórás, megoszlás).

Kano modell, bináris logisztikus regresszió.

Keresztábra-elemzés, klaszter elemzés.

Szakirodalom és saját eredmények szintetizálása.



Következtetések és javaslatok megfogalmazása

Gyakorlatban alkalmazható, hasznosítható jólléti megoldások, módszerek megfogalmazása.

9. ábra: A kutatási program struktúrája

Forrás: Saját szerkesztés

A kutatási program teljes struktúráját felvázoltam, a következőkben az egyes kutatási módszerek és ahhoz kapcsolódó módszertanok mélyebb áttekintését végzem el.

4.2. A kutatás módszerei

A saját összeállítású kérdőív célja, hogy felmérjem a well-beinget befolyásoló tényezők hatását a jóllétre és egyes tényezők fontosságát. A kérdőívet a megadott időintervallum alatt 327 személy töltötte ki. A szűrést követően 323 db válasz bizonyult értékelhetőnek. A kérdőívet az 1. sz. melléklet tartalmazza. Egy online platformon, de azon belül több csoportban is feltüntettem a kérdőív kitöltésének a lehetőségét, s ezáltal elértem a megkérdezettek szélesebb köréhez is.

A kérdőívet *négy részre tagoltam* az átfogóbb kiértékelés és a könnyebb átláthatóság elérése érdekében.

Kettő nyílt kérdéssel kezdődik a kérdőív, melyek előzetes felmérésként szolgáltak a vizsgált well-being elemekkel kapcsolatos attitűdöket, kapcsolódási pontokat tekintve. A nyílt kérdéseket a szófelhő módszerével prezentáltam. A szófelhő egy olyan vizuális szövegábrázolási módszer, amely a begépelte szavakat egy mintába rendezi. Minél többször ismétlődik egy szó, annál nagyobb betűmérettel jelenik meg az.

A kérdőív második része a Kano modellre épült, így ennek megfelelően 9 jóllétre ható tényezőt értékeltek a válaszadók. A 9 kiválasztott tényező között helyet kapott a fizetés, egyéb juttatások, kapcsolat a felettséssel és munkatársakkal, karrierlehetőség, távmunka, munkaidő beosztás, szerződés típusa és a munka változékonysága. Ezek a jóllétet befolyásoló általános tényezők egyaránt az elégedettségre és a munka-magánélet egyensúlyára is hatást gyakorolnak, emiatt adták a kiindulópontját a kutatásomnak. Kérdéspárokat állítottam össze, melyek egyike funkcionális, míg másik fele diszfunkcionális volt, mint például „Hogyan érezné magát, ha magas lenne a fizetése?” és „Hogyan érezné magát, ha alacsony lenne a fizetése?”. A funkcionális kérdés arra vonatkozik, hogy mit érezne a munkavállaló, ha az adott jellemző jelen lenne, vagy magas szinten megvalósulna. A diszfunkcionális kérdés pedig ennek a másik pólusára vonatkozik, tehát mit érez a dolgozó, ha az adott jellemző nincs jelen vagy csak alacsony szinten jelenik meg. A megkérdezetteknek az egyes állításokat egy skálán kellett értékelniük, mely számozása 1-től 5-ig terjedt (Kotsis & Darnai, 2022).

Az értékeket az alábbiak szerint tüntettem fel minden kérdésnél az egyértelműség végett (Shahin et al., 2013):

- 1 (tetszene, örülnék neki),
- 2 (tetszene, el is várnám),
- 3 (nem számítana),
- 4 (nemetszene, de elfogadnám),

- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el).

Eme kérdőív rész kapcsán a kutatásom célja az volt, hogy felmérjem, az egyes tényezők hogyan hatnak a munkahelyi jóllétre. A vizsgált tényezőket a Kano modell által meghatározott termékminőségi kategóriák mentén tervezem szemléltetni. Ezáltal azonosítom az alapelvárásokat, teljesítmény, vonzó, hátrányos és semleges jellemzőket, hogy jobban megértsük ezek hatását a dolgozói jóllétre. Mindemellett megvizsgáltam, hogy mely szocio-demográfiai változók vannak szignifikáns hatással a megkérdezettek jóllét érzetére. Ehhez bináris logisztikus regressziót végeztem el. SPSS-en belül a bináris logisztikus regresszió alatt a Forward Stepwise (Wald) módszert alkalmaztam, mely beléptetési módszer Wald eljárással. A tényezőket 5%-os szignifikancia szint mellett lépteti be abban az esetben, ha hatással vannak a 9 jólléti tényező valamelyikére. A Wald-teszt (Wald Chi-Square Test) egy parametrikus statisztikai eszköz arra, hogy megállapítsuk, a független változók egy csoportja összességében szignifikáns-e vagy sem egy modell szempontjából. Emellett alkalmazzák arra is, hogy megerősítsék az egyes független változók a modellben szignifikáns hatással vannak-e vagy sem. A módszer sikeres elvégzéséhez a szocio-demográfiai, avagy kategorikus változókat ún. „dummy” (bináris) kódolással átalakítottam. A kódtáblát a 3. számú melléklet tartalmazza. A bináris logisztikus regresszió egy bináris függő változó és kettő vagy több független változó közötti kapcsolat leírására szolgál. Az eljárás végeredményeként esélyhányadost kapunk, mely két feltételes esélynek a hányadosa, ahol az esély (odds) a kedvező és a kedvezőtlen esetek aránya (Agresti, 2013; SPSSABC.HU, 2021).

A kérdőív 3. blokkja a korábbi 9 tényezőn túl egyéb részletező tényezőket említ az elégedettséghez és a munka-magánélet egyensúlyához kapcsolódóan. A kérdésekre a válaszok intervallum skálán keresztül kerültek minősítésre, egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skála adta ehhez a megfelelő alapot. Így elsősorban magas mérési szintű (skála) változókat alkalmaztam. Azért választottam ezt a módszert, mivel így több tényező vizsgálatára is egyidejűleg sort tudtam keríteni, amelyek közül ki tudom választani, hogy mely tényezőket helyezték előtérbe a válaszadók és melyek gyakorolnak kisebb hatást a munkavégzésükre. A skála típusú elrendezés lehetőséget adott arra, hogy akár két tényezőt is összehasonlítsak több megközelítési szempontból. Mind az elégedettség és a munka-magánélet egyensúlya esetében is 14-14 tényezőt kellett értékelniük. Ez a blokk azért készült, hogy az eltervezett statisztikai módszereket sikeresen el tudjam végezni.

A munka-magánélet egyensúlyához kapcsolódó tényezők alapján K-középpontú klaszter analízist végeztem. A K-közép klaszterezési módszer első lépése az, hogy k darab kezdő középpontot választunk ki, ahol k a klaszterek számát jelöli. Ezt követően minden adatpontot a

hozzá legközelebb eső középponthoz rendelünk. Ezek a csoportok lesznek a kezdeti klaszterek. Ezt követően újra meghatározzuk minden klaszter középpontját az adott klaszterhez tartozó pontok alapján. A hozzárendelési és frissítési lépéseket felváltva ismételjük, amíg egyetlen pont sem változtat klasztert, vagy amíg a középpontok nem változnak. Kíváncsi voltam, hogy mely szocio-demográfiai tényezők mentén lehet a csoportokat elkülöníteni, így keresztábra-elemzést alkalmaztam a klaszterezést követően (Fülöp, 2011).

A kérdőívben helyett kapott egy olyan kérdés, mely a jelenlegi munkaerőpiaci trendekre vonatkozott. Illetve mindezen felül további rövidebb elemzésekre is sort kerítettem (keresztábra-elemzés, Kruskal-Wallis teszt).

A kérdőív 2. és 3. szakasza tekinthető két külön felmérésnek, mivel két különböző módszertanra épülnek.

A 4. szakasz pedig a főbb szocio-demográfiai tényezőkre kérdezett rá, kezdve a nem és életkor megadásával, egészen a beosztás, iparág megnevezéséig.

Az eredmények értékeléséhez az SPSS statisztikai szoftvercsomagot használtam, mely segítségével az egyes kérdésekre kapott válaszokat különböző módszereken keresztül vizsgáltam meg. Kvantitatív módon reprezentáltam az elemzés eredményeit statisztikai számítások alkalmazásával. Elsősorban diagramokon (oszlop-, sáv-, kördiagram), illetve táblázatokon keresztül mutatom be a végeredményeket és azok kiértékelését.

A kérdőív módszer mellett két nemzetközileg is elismert szervezet HR igazgatóival készült *vezetői interjú*, melynek keretében célom, hogy a hasonló well-being gyakorlatokat és az egymástól eltérő HR funkciókat is felvázoljam, valamint az alkalmazott módszereket összevegyem a szakirodalom által javasolt megoldásokkal.

A félig strukturált interjú vezérfonalát négy blokk mentén építettem fel. Elsőként az interjúalanyt és szervezetét általánosan bemutató kérdéseket tettem fel, majd a szervezeti HR sajátosságokra tértem rá. Többek között rákérdeztem, hogy a szervezeti kommunikációt hogyan menedzselik és egy új HR gyakorlatot hogyan vezetnek be. Ezt követte a kimondottan munkahelyi jólétre fókuszáló blokk, ahol a well-being fogalmi értelmezése felől érdeklődtem és kitértünk arra, hogy van-e dedikált well-being program, well-being szakember a cégnél, illetve mely HR gyakorlatokat emelnék ki, amelyek kifejezetten a jólét vagy annak 5 eleme közül valamelyik javítását célozzák. Az interjú zárásaként a jövőbeli terveket, elképzeléseket vetettük górcső alá. Az interjúk vezérfonalát a 2. sz. *melléklet* tartalmazza.

Az anyag és módszertan fejezet összegzi a kutatás folyamatát és az alkalmazott módszereket, a következőben az eredmények kiértékelése következik.

5. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A fejezet célja a saját összeállítású kérdőív kiértékelése a szakirodalmi áttekintés keretében meghatározott információk összekapcsolásával. A fejezetet két részre bontottam, az első részben a kérdőív demográfiai adatainak ismertetését követően az eredmények értékelésére helyezem a hangsúlyt, a második fejezet pedig az interjú tapasztalatait foglalja magába.

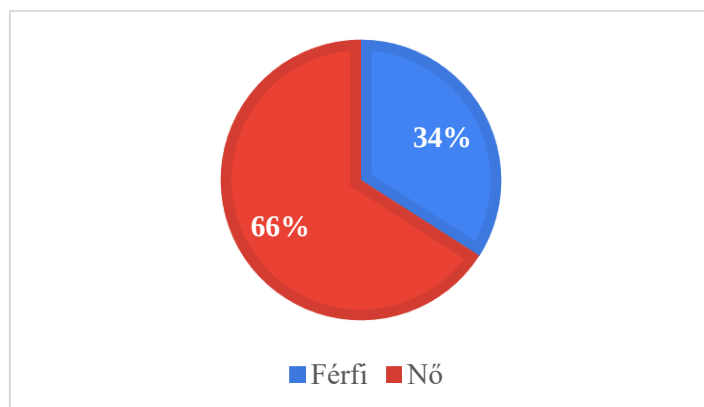
5.1. A kérdőív alapján megállapítható eredmények és azok értékelése

Először a szocio-demográfiai eredményeket ismertetem, majd a kérdőívben feltüntetett témakörökön keresztül elemzem a beérkezett válaszokat, melyekből levonom a következtetéseket.

5.1.1. A válaszadók főbb szocio-demográfiai adatai

Az alfejezet célja a válaszadók szocio-demográfiai jellemzőinek ismertetése. Az átfogó kép alkotása végett 12 kérdés mentén mértem fel a válaszadók demográfiai jellemzőit, így szerepelt többek között a nem, az életkor, a munkatapasztalat, a legmagasabb iskolai végzettség és a lakhely is a kérdések közt. Valamint számos munkával kapcsolatos kérdés is megjelent a kérdőívben, mint például a beosztás, a munkavégzés jellege, a szféra és az iparág.

A kérdőívet olyan személyek töltötték ki, akik jelenleg nem dolgoznak, hallgatói jogviszonnyal rendelkeznek, illetve akik dolgoznak, legalább fél éves munkatapasztalattal rendelkeznek.



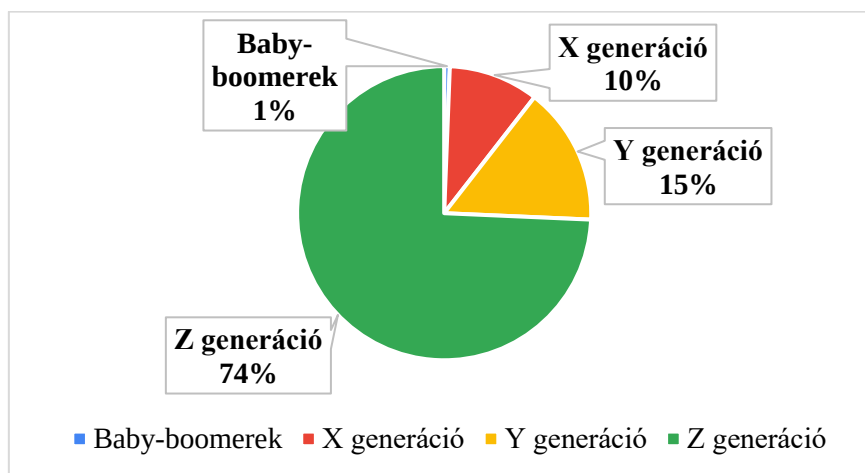
10. ábra: A válaszadók nemenkénti megoszlása (%)

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A 10. ábra szemlélteti a válaszadók nemenkénti megoszlását. A válaszadási hajlandóság nagyobb volt a női nem körében. Közel kétharmad arányban, pontosan 65,9 %-ban (213 fő) nők töltötték ki a kérdőívet, a fennmaradó 34,1 % pedig 110 férfi kitöltőt takar.

A válaszadók életkorát is feltérképeztem, így ez alapján generációk szerinti megoszlásra is kitértem (11. ábra). A munkaerőpiacon jelenleg négy generáció tevékenykedik. Tari (2010) alapján a legidősebb csoportot a Baby-boomerek képezik, akik 1946 és 1964 között születtek. Az X generáció követi őket, akik 1965 és 1979 között látták meg a napvilágot. Mellettük áll a Y generáció, vagy más néven a milleniumi generáció, akik a 80-as és 90-es évek között születtek, pontosabban 1980 és 1994 között. A legfiatalabb csoportot a Z generáció alkotja, akik 1995 és 2009 között születtek.

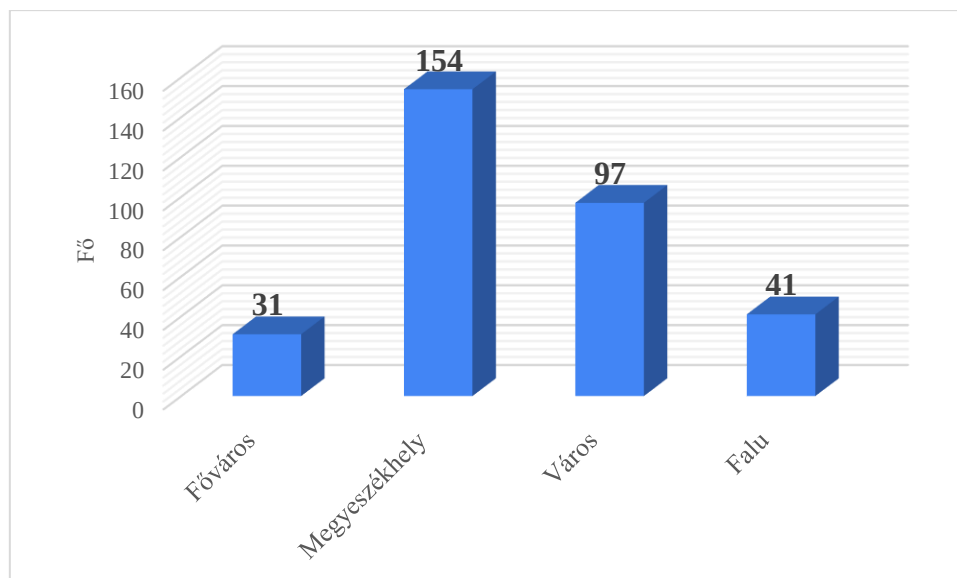
Az eredményeket tekintve a Z generáció felülreprezentáltnak tekinthető, 240 kitöltés érkezett a fiatal generáció tagjai közül. Az Y generáció tagjai közül 49, míg az X generáció tagjai közül 32 fő segítette kutatásomat. A Baby-boomer generáció tagjai már a nyugdíjkorhatár mezsgyéjén tartanak vagy már át is lépték, így a kitöltők aránya elenyésző, 2 fő.



11. ábra: A válaszadók generációk szerinti megoszlása (%)

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A lakhely tekintetében a fővárosi kitöltők a 9,6 %-át, a megyeszékhelyen élők közel a felét, 47,7 %-át, a városiak 30 %-át és a falusiak 12,7 %-át adták a kitöltéseknek. A megyeszékhelyen és a városban élők szerepelnek túlsúlyban, közel 80 %-át alkotva a kitöltéseknek (12. ábra).



12. ábra: A válaszadók lakhely szerinti gyakorisága (fő)

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A végzettséget tekintve szerteágazó eredményeket kaptunk, melyet a 4. táblázat mutat.

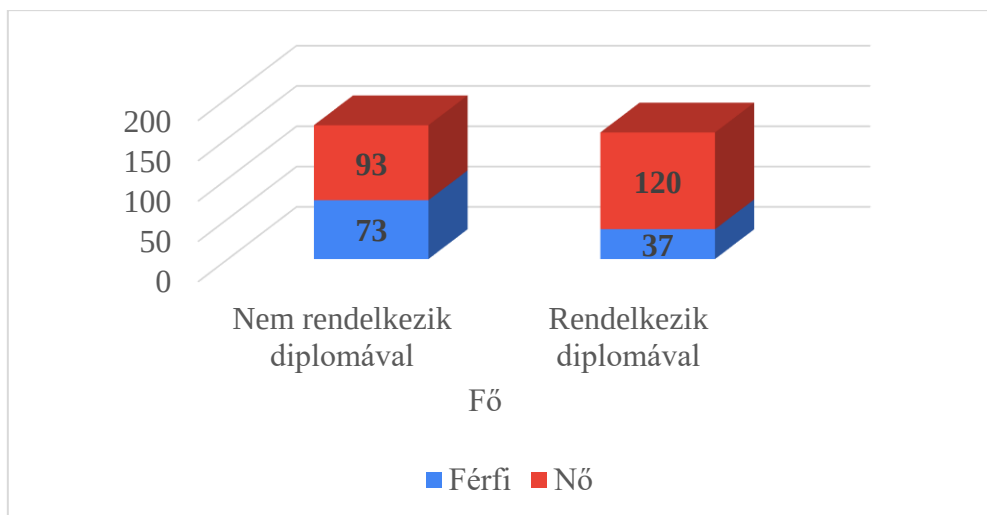
4. táblázat: A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége szerinti gyakorisága és megoszlása

	Gyakoriság (fő)	Megoszlás (%)
<i>Szakiskola/szakmunkásképző</i>	9	2,79
<i>Középiskola/gimnázium (érettségi)</i>	157	48,61
<i>Főiskolai/egyetemi diploma (Bsc/BA)</i>	91	28,17
<i>Mesterdiploma (MSc)</i>	58	17,96
<i>Tudományos fokozat (PhD)</i>	8	2,48
<i>Összesen</i>	323	100

Forrás: Saját kutatás, n =323

A kitöltők közel 50 %-a rendelkezik érettséggel, ám ezen felül többen is szereztek felsőfokú végzettséget, akár tudományos fokozatot is.

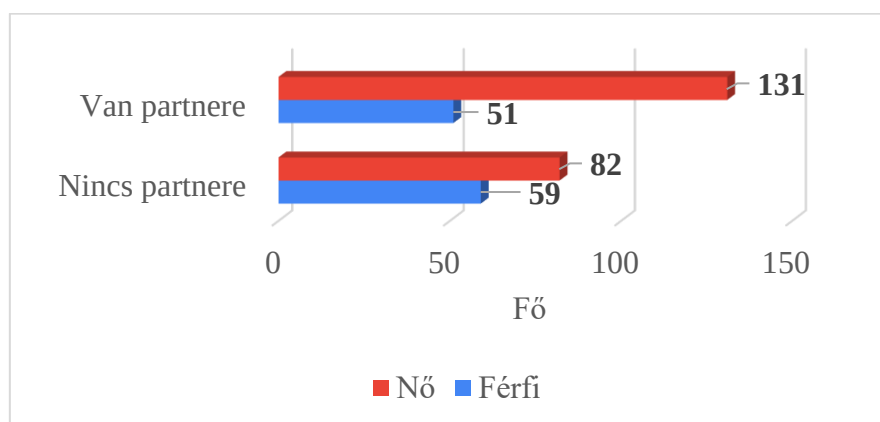
Az elemzés egyszerűsítése végett, a legmagasabb iskolai végzettség alapján két csoportot alkottam, az egyik csoportba a *diplomával nem rendelkezők*, míg a másikba a *diplomával rendelkezők* kerültek. Ennek megoszlását nemek szerint az alábbi halmozott oszlopdiagram ábrázolja:



13. ábra: A diplomás és nem diplomás válaszadók nemenkénti gyakorisága (fő)

Forrás: Saját kutatás, n =323

166 fő nem rendelkezik felsőfokú végzettséggel, ám 157 fő megszerezte a diplomát. A női válaszadók tekintetében többen rendelkeznek diplomával, a férfi kitöltőknél a felsőfokú végzettség nélküliek vannak jelen nagyobb számban.



14. ábra: A megkérdezettek családi állapota nemenkénti bontásban (fő)

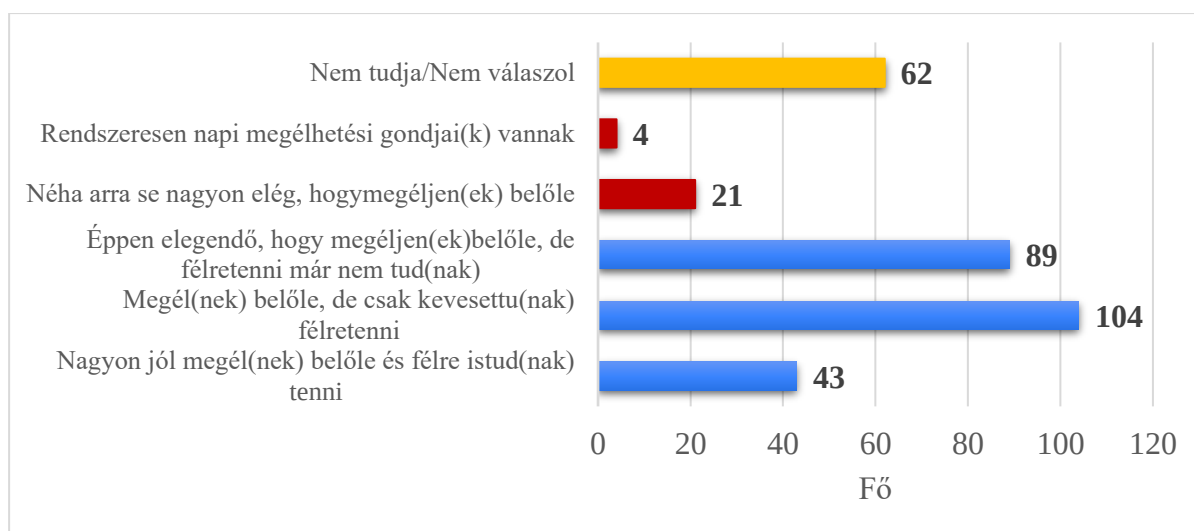
Forrás: Saját kutatás, n =323

A megkérdezettek 56,3 %-ának (182 főnek) van partnere, míg 43,7 %-a (141 fő) egyedülálló (14. ábra). Az eredmények alapján megállapítható, hogy a női kitöltők többsége partneri kapcsolatban van, míg a férfiak esetében többen nincs partnere, mint akinek van.

A válaszadók jövedelmi helyzetét a 15. ábra szemlélteti.

A jövedelmi helyzet esetében öt sávot adtam meg, amelyek közül a válaszadók bejelölhették, hogy melyikhez tartoznak. A kitöltők 19,2 %-a a Nem tudja/Nem válaszol opciót

jelölte, ám a többség képet adott jelenlegi helyzetéről, ezzel is segítve a kutatást. Összeségében kis mértékben tartoznak a kitöltők a nehezebb helyzetben lévőkhöz, 7,7 %-uk jelölte a „Rendszeresen napi megélhetési gondjai(k) vannak” vagy a „Néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek) belőle” opciót. A válaszadók 27,6 %-a az „Éppen elegendő, hogy megéljen(ek) belőle, de félretenni már nem tud(nak)” választ, míg 32,2 %-uk a „Megél(nek) belőle, de csak keveset tud(nak) félretenni” választ adta. A megkérdezettek körülbelül 10 %-a – pontosan 13,3 %-a – tartozik a felső kategóriába, ők jelölték a „Nagyon jól megél(nek) belőle és félre is tud(nak) tenni” opciót.



15. ábra: A válaszadók jövedelmi helyzete (fő)

Forrás: Saját kutatás, n =323

Ezt követően azt vettem figyelembe, hogy a jövedelmi helyzetet befolyásolja-e az, hogy valaki egyedülálló-e vagy sem (5. táblázat).

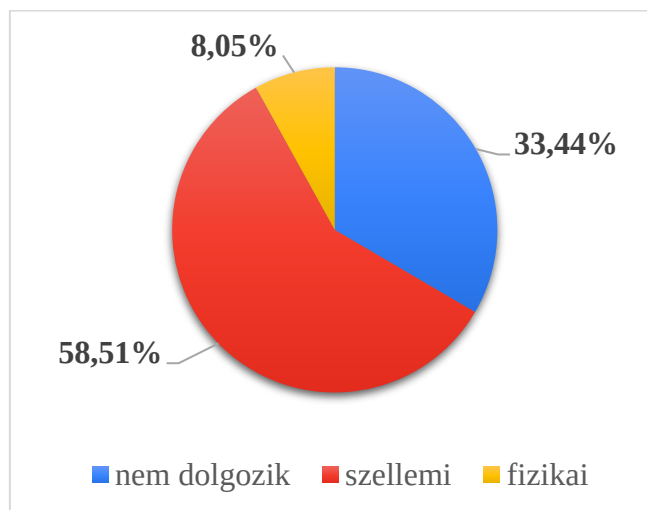
5. táblázat: A válaszadók jövedelmi helyzete családi állapot szerinti bontásban (fő)

	Nincs partnere	Van partnere
Nagyon jól megél(nek) belőle és félre is tud(nak) tenni	0	43
Megél(nek) belőle, de csak keveset tud(nak) félretenni	23	81
Éppen elegendő, hogy megéljen(ek) belőle, de félretenni már nem tud(nak)	62	27
Néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek) belőle	17	4
Rendszeresen napi megélhetési gondjai(k) vannak	2	2
Nem tudja/Nem válaszol	37	25

Forrás: Saját kutatás, n =323

Ami szembetűnő, hogy a legjobb jövedelmi helyzetben lévő válaszadók egyike sem egyedülálló. A második kategóriát („Megél(nek) belőle, de csak keveset tud(nak) félretenni”) erősítő 104 fő közül szintúgy a többség párkapcsolatban él, ám ahogy az alacsonyabb jövedelmi helyzetű megkérdezetteket tekintjük át, az ő esetükben kisebb arányban található partneri viszony.

A foglalkoztatás jellegét illetően két kérdést is megfogalmaztam. Az egyik esetben arra vonatkozott a kérdés, hogy szellemi vagy fizikai munkát végez az egyén. A másik esetben az önálló, páros avagy csoportos munkavégzés volt a terítéken. Az első esetre vonatkozó eredményeket a 16. ábra szemlélteti.

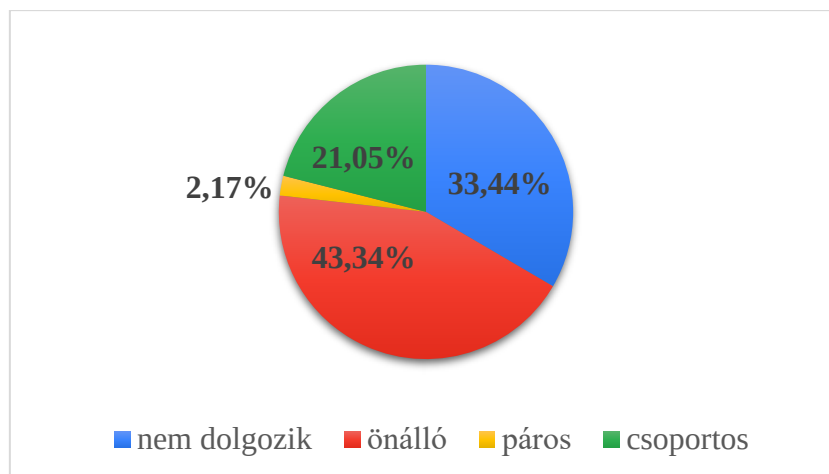


16. ábra: A válaszadók foglalkoztatásának jellege (%)

Forrás: Saját kutatás, n =323

A kitöltők közül a többség, 189 fő (58,51 %) szellemi, míg 26 fő (8,05 %) fizikai munkát végez és 108 fő (33,44 %) jelenleg nem dolgozik, hallgatói jogviszonnyal rendelkezik. A fizikai munkát végző egyének alulreprezentáltak.

A legtöbben (140 fő) önálló munkát végeznek, párosan elenyészően dolgoznak (7 fő), ám a csoportos munkavégzés nagyobb számban (68 fő) jelenik meg (17. ábra).



17. ábra: A válaszadók munkavégzésének jellege (%)

Forrás: Saját kutatás, n =323

A két kördiagram eredményei alapján, választ kerestem arra, hogy a csoportos munkavégzés hogyan is oszlik meg a szellemi és a fizikai munkavállalók között. Előzetes feltételezésem, hogy a fizikai munkavállalók nagyobb arányban végeznek csoportos munkát, mint a szellemi munkavállalók, akik inkább önálló munkát végeznek.

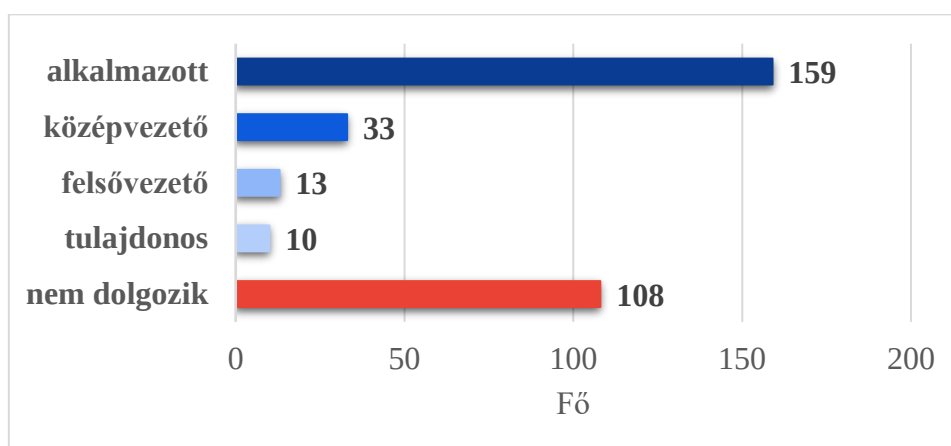
6. táblázat: A csoportos munkavégzők megoszlása a munkavégzés jellegére vonatkozóan

			Önálló, páros vagy csoportos			
			önálló	páros	csoportos	
Szellemi vagy fizikai	szellemi	elemszám	131	6	52	189
		megoszlás	69,3%	3,2%	27,5%	100%
	fizikai	elemszám	9	1	16	26
		megoszlás	34,6%	3,8%	61,5%	100%
			140	7	68	

Forrás: Saját kutatás, n=215

Megállapítottam, hogy a fehérgalléros munkavállalók több mint kétharmada (69,3%-a) egyedül végzi munkáját, csoportosan a szellemi dolgozók 27,5%-a dolgozik (6. táblázat). Ellentétben ezzel, a fizikai munkavállalóknál az arányok épp ellenkezőleg alakulnak, 34,6%-uk dolgozik egyedül, és 61,5%-uk csoportos munkavégzést folytat. Ez a szellemi és fizikai munkakörök közötti eltérésből eredeztethető.

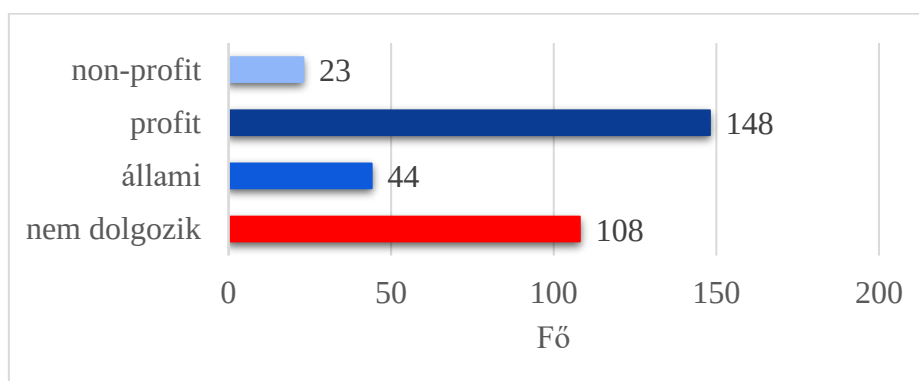
A megkérdezettek között alkalmazottak (33,4%), középvezetők (10,2%), felsővezetők (4%) és tulajdonosok (3,1%) –, illetve jelenleg hallgatói jogviszonnyal rendelkezők (33,4%) – is vannak, ahogy haladunk a ranglétrán felfele, úgy érkezett egyre kevesebb kitöltés az adott pozícióból (18. ábra).



18. ábra: A válaszadók beosztás szerinti gyakorisága (fő)

Forrás: Saját kutatás, n =323

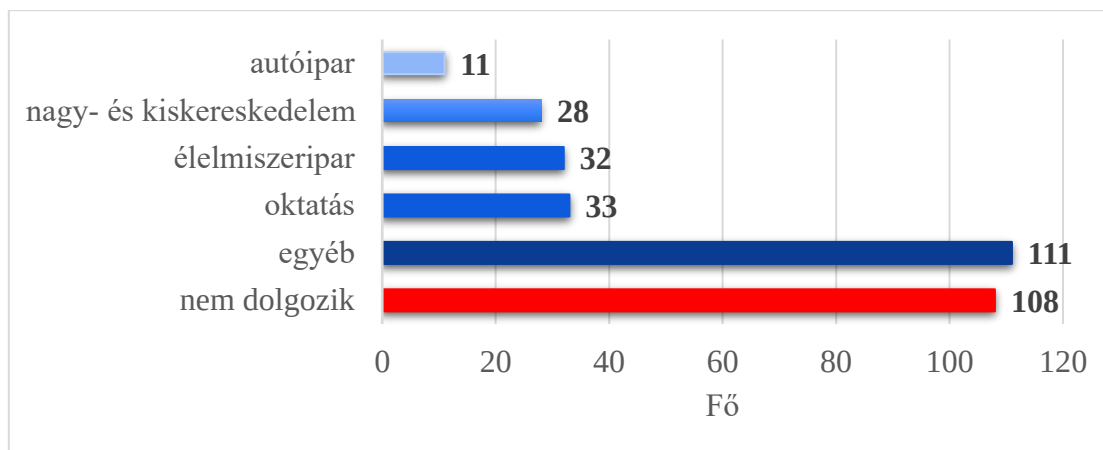
Ami a profit, állami vagy non-profit szférában való elhelyezkedést illeti, a megkérdezettek közel 50 %-a, a profit szférában tevékenykedik, míg az állami szektorban 13,6%-uk és a non-profit szféra sem maradt el, 7,1%-uk dolgozik non-profit szervezetnél (19. ábra).



19. ábra: A válaszadók gyakorisága szféra szerinti bontásban (fő)

Forrás: Saját kutatás, n =323

Az utolsó szocio-demográfiai tényező, amelyre rákérdeztem, az iparág volt. Számos eltérő válasz érkezett, így csoportosításra kerültek. Az egyéb kategóriába tartoznak a szolgáltató vállalatok (34,4%). Ezen felül a 4 leggyakoribb iparági választ külön kezeltem; oktatás (10,2%), élelmiszeripar (9,9%), nagy- és kiskereskedelem (8,7%), illetve autóipar (3,4%). A 20. táblázat összegzi a kitöltők iparág szerinti gyakoriságát.



20. ábra: A válaszadók gyakorisága iparág szerinti bontásban (fő)

Forrás: Saját kutatás, n =323

A kérdőív szocio-demográfiai tényezőire vonatkozó leíró statisztikai elemzéseket megtettem, a további elemzések a következő fejezetben kerülnek bemutatásra.

5.1.2. Elégedettségre és munka-magánélet egyensúlyára vonatkozó nyílt kérdések elemzése

Az alfejezet célja, hogy ismertesse mennyire vannak tisztában a munkahelyi jólléthez kapcsolódó fogalmakkal a válaszadók, milyen oldalról közelítik meg azokat és hogyan viszonyulnak az egyes tényezőkhez, azok meglétéhez/hiányához a szervezetben.

A kérdőív első blokkja két nyitott kérdésből állt. Felmértem, hogy az adott tényezők – elégedettség, munka-magánélet egyensúlya – hallatán mely szavak jutnak a kitöltők eszébe. Minden megkérdezett 3-3 szóval jellemezhetette az adott tényezőhöz kapcsolódó gondolatait.

Az *elégedettség* esetében szófelhőt állítottam össze, melyen egy szó annál nagyobb betűméretben jelenik meg, minél többször adták meg válaszként (21. ábra).

Az eredmények alapján legfőképpen a jó/versenyképes fizetést társították az elégedettséghez, a kitöltők 30 %-a – 323 főből 97 – jelezte a fizetés jelentőségét. A megfelelő fizetés növeli az anyagi biztonság érzését, amely fontos szerepet játszik az általános elégedettség és a jóllét megőrzésében. Emellett a munkahelyi környezet (12,69 %), munkahelyi légkör (10,53 %) és munkahelyi biztonság (5,88 %) is számos esetben felmerült, melyek a szakirodalom szerint is alapvető befolyásoló tényezői a munkavállalói elégedettségnek.

[illegible]

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A felmérés segített leszűkíteni a válaszadók elképzeléseit, gondolkodásmódját a well-being tényezők kapcsán, mely megfelelő alapot biztosít a további kutatásomhoz.

5.1.3. Kano modellre épülő kérdések elemzése

Az alfejezet célja, hogy meghatározásra kerüljenek a legfontosabbnak ítélt well-beinget befolyásoló tényezők, illetve az azokkal való elégedettségi és elégedetlenségi szintek. Mindez a Kano modell alkalmazásával valósul meg. Kilenc kérdéspárra válaszoltak a megkérdezettek a kérdőív második blokkjában. A kérdéspárok egy funkcionális és egy diszfunkcionális kérdésből álltak össze.

Mind a kilenc említett befolyásoló tényező esetében kiértékelésre került, hogy mely Kano dimenzióba tartoznak (7. táblázat).

7. táblázat: A Kano modell értékelő táblája

Fogyasztói elvárás		Hiány				
		1. tetszik	2. elvár	3. nem számít	4. elfogad	5. utál
Megjelenés	1. tetszik	K	V	V	V	T
	2. elvár	H	I	I	I	A
	3. nem számít	H	I	I	I	A
	4. elfogad	H	I	I	I	A
	5. utál	H	H	H	H	K

Megjegyzés: T – teljesítmény jellemző (one dimensional features), I – indifferens jellemző (indifferent response), V – Vonzó (attractive features), A – alapelvárás (expected features), H – hátrányos jellemző (reversal features), K – kérdéses jellemző (questionable features)

Forrás: Shahin et al. (2013)

A válaszokat elemeztem az eredeti Kano kategóriák szerint. A válaszok kategorizálását követően kiszámítottam az SI (elégedettségi index) és a DI (elégedetlenségi index) értékeket is. A 8. táblázat összesíti az eredményeket.

Megállapítható, hogy a jellemzők között nincsenek alapelvárások és hátrányos jellemzők. Teljesítményjellemző a fizetés, a felettséssel és a munkatársakkal való kapcsolat. A rugalmas munkaidőbeosztás és a távmunka esetében az figyelhető meg, hogy ámbár jelenlétük jelentősen emeli az elégedettségi szintet, azok hiánya nem okoz nagy csökkenést az elégedettségben. Ezért is számítanak vonzó tényezőknek, hasonlóképpen, mint a karrierlehetőség és a változatos feladatok. Egy semleges jellemző került ki, mely a határozott idejű munkaszerződés.

Összességében a megfelelően magas fizetés, az egyéb juttatások és a rugalmas munkaidőbeosztás tudja leginkább növelni a munkavállalók elégedettségét. Ezeket követi a

kollégákkal való jó kapcsolat, legyen szó a felettesről vagy egy munkatársról. Legkevesbé a határozott idejű munkaszerződés hat az elégedettségre.

8. táblázat: A well-being tényezők Kano kategóriái az eredeti Kano modell szerint

	A	T	V	I	H	K	Kano	SI	DI
Fizetés	31	183	95	13	1	0	T	0,86	- 0,66
Egyéb juttatások	8	44	220	49	1	1	V	0,82	- 0,16
Felettséssel való kapcsolat	36	139	106	40	1	1	T	0,76	- 0,55
Munkatársakkal való kapcsolat	37	144	103	39	0	0	T	0,76	- 0,56
Karrier/előrelépési lehetőség	67	93	115	48	0	0	V	0,64	- 0,50
Táv munka	10	26	187	98	2	0	V	0,66	- 0,11
Rugalmas munkaidőbeosztás	5	17	201	53	15	32	V	0,79	- 0,08
Határozott idejű munkaszerződés	32	39	95	113	39	5	I	0,48	- 0,25
Változatos feladatok	31	70	152	60	4	6	V	0,71	- 0,32

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Minél jobban közelít az SI index értéke az 1-hez, annál jelentősebb a hatása az adott tényezőnek a munkahelyi jóllétre. Illetve minél inkább közelít a DI index abszolút értéke az 1-hez, annál jelentősebb a hatása az adott tényezőnek az elégedetlenségre. Ám, ha a 0-hoz közelít az érték, akkor a hatása csekély. A fizetésnek a legmagasabb az SI indexe (0,86) a többi tényezőhöz képest, tehát ez tudja a legnagyobb mértékben növelni a jóllétet. Emellett ugyanezen tényezőnek abszolút értékben a legmagasabb a DI indexe (-0,66), azaz az ez csökkenti leginkább a jóllét érzetét.

A munkahelyi jóllétet jelentős mértékben befolyásolják az emberi kapcsolatok, beleértve mind a munkatársakkal, mind a felettséssel ápolt viszonyt. Bár a két típusú kapcsolat különböző aspektusokban játszik szerepet, a hatásuk az elégedettségre hasonló lehet, mivel mindkettő alapvetően befolyásolja a munkakörnyezetet, a munkahelyi légkört és a munkavállalók általános jóllétét. A kapott eredmények alapján az SI indexe megegyezik a felettséssel való kapcsolatnak és a munkatársakkal való kapcsolatnak. A két tényező teljesítményjellemző, ugyanakkora mértékben növelik a jóllétet (0,76), nem tehető közöttük különbség. Ami az elégedetlenséget illeti, ott is hasonlóképpen viselkednek, hatások majdhogynem egyező.

Mindez azt mutatja, hogy ugyanolyan hatással van a munkavállalók jóllétére a főnökkel és a munkatársakkal való kellemes viszony.

5.1.4. Regresszióra épülő vizsgálatok

A Kano kategóriák és az indexek meghatározása után arra kerestem a választ, hogy az egyes szocio-demográfiai változók milyen erősen befolyásolják az elégedettségi és elégedetlenségi indexek alakulását. Vajon melyek azok a változók, amelyek szignifikánsan hatnak a munkahelyi jóllétre és annak tényezőire?

Mindegyik modell szignifikánsnak minősült. A modellek magyarázóereje 0,2-0,22-ig tart.

A szellemi foglalkozás csökkenti annak az esélyét, hogy valaki jólléti érzete növekedni fog a magasabb fizetés hatására (9. táblázat). Emögött az állhat, hogy a megkérdezett fehérgalléros munkavállalók szeretik a munkájukat és nem külső motiváció hatására dolgoznak, számukra a fizetésemelés sem jelentős befolyásoló tényező.

9. táblázat: **Bináris logisztikus regresszió eredményei fizetés kapcsán**

	Konstans	Nő	Főváros	Közpvezető	Szellemi foglalkozás	PhD végzettség	Nagelkerke R square
SI fizetés	5,89***	2,82**			0,47**	0,21**	0,09
DI fizetés	2,41***	0,57*	4,47**	2,49*			0,07

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A női munkavállalók esetében 2,8-szorosa az esélye a férfiakénak, hogy elégedettek lesznek a magasabb fizetés hatására, viszont kisebb az esélye, hogy az alacsonyabb fizetés elégedetlenné teszi őket. Tehát a férfiak inkább válnak elégedetlenné az alacsonyabb fizetés hatására. Alapvetően teljesítményjellemző, több nőnek a vonzó kategóriába esik a fizetés, ám a férfiaknál nagyobb arányban tekintik alapelvárásnak. A férfiak esetében sokkal lényegesebb, hogy megfelelő szintű legyen a bérezés, mert különben jelentősen csökken a jóllét érzetük.

Ami érdekesség, hogy a PhD végzettséggel rendelkezők 0,21-szer akkora eséllyel lesznek elégedettek a magas fizetés hatására, mint a szakmunkás végzettséggel rendelkezők. Tehát a magas végzettséggel rendelkezőknél kisebb az esélye, hogy magas fizetés hatására elégedetté

váljanak, az ő esetükben valószínűleg más tényezők hatnak jelentősebben a jólléti érzetükre, hiszen lehetséges, hogy az ő végzettségük mellett már alapból elég magas fizetést visznek haza.

A fővárosi lakhellyel rendelkezők 4,47-szer nagyobb eséllyel válnak elégedetlenné az alacsony fizetés esetén. Ez összekapcsolható az életkörülményekkel és a fővárosi emelkedett árakkal. A középvezetők esetében is nagyobb az esélye annak, hogy redukálódik a jóllétük alacsony fizetés esetén, mely gyökerezethető a pozícióból.

A juttatás egy vonzó jellemző, ám kevésbé jelenik meg az élelmiszeripari dolgozóknál, náluk nagyobb arányban választották semlegesnek, mint az összes többi iparágban. Ebből adódóan értelmezhető a 10. táblázat, miszerint az élelmiszeripari dolgozóknál kisebb az esélye, hogy nő a munkahelyi jóllétük az egyéb juttatások hatására.

10. táblázat: **Bináris logisztikus regresszió eredményei egyéb juttatások kapcsán**

	Konstans	Alkalmazott	MSc	Profit szféra	Élelmiszeripar	Nagelkerke R square
<i>SI egyéb juttatások</i>	5,30***				0,34**	0,03
<i>DI egyéb juttatások</i>	0,14***	0,44*	2,68**	2,53**		0,09

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Alkalmazottaknál nem annyira jellemző, hogy alacsonyabb juttatásoktól csökkenne a jóllétük, ám mesterdiplomások esetében nagyobb az esélye, hogy elégedetlenné válnak az alacsony juttatások esetén, hiszen sokuknak teljesítményjellemző a juttatás. A mesterdiplomához hasonlóan a profit szférában elhelyezkedőknél is fontos tényezőnek számítanak a juttatások, mivel azok alacsony szintje esetén nagyobb eséllyel csökken jóllétük érzete is. A versenyszférában dolgozók közül többen is teljesítményjellemzőnek és alapelvárásnak tekintik a juttatás, emiatt okoz az alacsony szintje elégedetlenséget.

Azok a megkérdezettek, akik nem egyedülállóak, nagyobb eséllyel növekszik munkahelyi jóllétük, ha a felettséssel való viszonyuk jó (11. táblázat). Számukra elsősorban teljesítményjellemző és vonzó tényező a felettséssel való kapcsolat.

A középvezetők esetében kisebb az esélye annak, hogy a felettesekkel való kapcsolat hatására elégedettek lesznek a munkavállalók. Számos középvezető semlegesen tekint a vezetőjével való kapcsolatra, és vonzó tényezőnek se tartják annyian, mint más beosztásban elhelyezkedők, valamint a pozícióból adódó helyzet okán kerülhet háttérbe ez a tényező.

11. táblázat: **Bináris logisztikus regresszió eredményei a munkahelyi kapcsolatokat illetően**

	Konstans	Nő	Van partnere	Középvezető	Szellemi foglalkozás	Fizikai foglalkoztatás	Nagyon jól megél(nek) belőle és félre is tud(nak)	Néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek)	PhD végzettség	Nagelkerke R square
<i>SI felettséssel való kapcsolat</i>	2,74***		1,8*	0,29**						0,06
<i>DI felettséssel való kapcsolat</i>	0,55**	1,81**			1,97**					0,07
<i>SI munkatársi kapcsolat</i>	3,67***						0,46*			0,02
<i>DI munkatársi kapcsolat</i>	1,07					3,03*		2,88*	6,56*	0,06

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A fehérgallérosok számára jelentőséggel bír a felettséssel való kapcsolat, az ő esetükben nagyobb az esélye, hogy csökken a jóllétük, ha rossz a kapcsolatuk a főnökükkel.

A nagyon jól kereső egyének közül sokaknak alapelvárás a munkatársakkal való kapcsolat, így a jó kapcsolat jelenléte csak az elégedetlenség megszüntetésére elegendő, kevésbé növeli jóllétüket.

Az alacsony jövedelműek többsége teljesítményjellemzőnek titulálta a munkatársakkal való kapcsolatot, így annak hiánya nagy eséllyel csökkenti a munkahelyi jóllétüket.

A PhD végzettséggel rendelkezők 50 %-ának alapelvárás a munkatársakkal való jó kapcsolat, így rossz kapcsolat esetén 6,56-szor nagyobb az esélye annak, hogy well-being érzetük csökkenni fog. Hasonló hatást gyakorol a fizikai munkát végzőkre is a rossz munkatársi kapcsolat, mely abból is eredhet, hogy a legtöbb kékgalléros csoportos munkát végez, mely méginkább megköveteli a jó munkatársi kapcsolatokat.

Számos Z generációs teljesítményjellemzőként tekint a karrierlehetőségekre, míg ez a többi generációnál kevésbé jellemző. Emiatt nagy az esélye annak, hogy visszaesik a jóllétük, ha nincs előrelépési lehetőség az adott szervezetben belül (12. táblázat). Ez generációs

sajátosságként is értelmezhető, hiszen az X és Y generáció tagjai közül többen is indifferens tényezőnek tartják a karrierlehetőségeket, mely nincs hatással jóllétükre.

12. táblázat: **Bináris logisztikus regresszió eredményei karrier/előrelépési lehetőségek kapcsán**

	Konstans	Nő	Nem dolgozik jelenleg	Megél(nek) belőle, de csak keveset tud(nak) félretenni	Z generáció	Nagelkerke R square
SI karrierlehetőségek	1,3	1,67*	1,94*	0,54*		0,07
DI karrierlehetőségek	0,48**				2,58***	0,05

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A munkatapasztalattal még nem rendelkező fiataloknak nagyobb eséllyel növekszik a jóllétük, ha karrierlehetőségekkel találják szembe magukat egy szervezetnél. A fiatalok átlagéletkora 20 év, így a Z generációba tartoznak, a két eredmény egymást erősíti.

A 2. jövedelmi kategóriába tartozó válaszadók közül többen is alapelvárásként kezelik a karrierlehetőségeket, emiatt kisebb annak az esélye, hogy elégedettebbé válnak, ha a szervezet biztosít előrelépési lehetőséget számukra.

Azok számára, akiknek van partnerük 1,65-szorosa az esélye a partner nélküliekének, hogy a távmunka lehetőségek miatt jólléti érzetük *gazdagodik* (13. táblázat). Elsősorban számukra vonzó és teljesítményjellemző a távmunka.

13. táblázat: **Bináris logisztikus regresszió eredményei távmunka kapcsán**

	Konstans	Van partnere	Főváros	Profit szféra	Van diplomája	Nagelkerke R square
SI távmunka	1,5*	1,65*				0,02
DI távmunka	0,05***		3,34**	4,7***	2,76**	0,22

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A fővárosban élőknek nagyobb eséllyel csökken a munkahelyi jóllétük, ha nem nyújt a cég távmunka lehetőséget. A fővárosiaknak sok idő lehet eljutni a céghez, nagyok a távolságok és a forgalom is, az ő helyzetüket a távmunka jelentősen segíti.

A versenyszférában tevékenykedők és a diplomával rendelkezők közül valamennyien alapelvárásnak tekintik a távmunkát, így annak hiánya okán nagyobb eséllyel veszítenek a munkahelyi jóllétükből.

Változók nem befolyásolják azt, hogy a rugalmas munkaidő milyen mértékben növeli a jóllétet, mindenkinek ugyanaz a viszonya a rugalmas munkaidő meglétével kortól, nemtől, bármilyen egyéb tényezőtől eltekintve (14. táblázat).

14. táblázat: **Bináris logisztikus regresszió eredményei a rugalmas munkaidőbeosztás kapcsán**

	Konstans	Főváros	BSc diploma	Éppen elegendő, hogy megéljen(ek) belőle, de félretenni már nem tud(nak)	Profit szféra	Nagelkerke R square
SI rugalmas munkaidőbeosztás	3,76***					
DI rugalmas munkaidőbeosztás	0,05***	2,87*	0,18*	0,18*	3,02*	0,17

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Ami az ellentétes irányt illeti, a fővárosiak és a profit szférában elhelyezkedőknél nagyobb annak az esélye, hogy csökken a jóllétük, ha a vállalat nem biztosít rugalmas munkaidőbeosztást. Emögött az állhat, hogy számukra fontos a munka-magánélet egyensúlya, melyet egy nem fix munkaidő beosztás jobban támogat.

A BSc diplomával rendelkezők esetén kisebb az esélye annak, hogy jóllétük csökken, ha nem dolgoznak rugalmas munkaidő beosztásban. Hasonlóképpen a harmadik jövedelemkategóriába tartozó egyéneknél is alacsony annak az esélye, hogy rugalmas munkaidőbeosztás hiánya mellett redukálna a jóllét érzetük. Ezt az támasztja alá, hogy többségüknek vonzó tényező a rugalmas munkaidőbeosztás, így nem növeli elégedetlenségüket, ha nincs rugalmas munkaidőbeosztás, azonban megléte esetén örülhetnek neki.

A határozott idejű munkaszerződés megléte esetén 1,8-szoros az esélye a férfiakénak, hogy a női munkavállalók jólléte növekszik (15. táblázat).

Az alacsonyabb jövedelmi kategóriába tartozó egyének („Néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek) belőle) többségének (57,1%) semleges tényező a határozott idejű munkaszerződés, nem befolyásolja különösebben a jóllétüket. A második jövedelmi kategória („Megél(nek) belőle, de csak keveset tud(nak) félretenni”) esetén hasonló eredmények születtek, ám emögött más faktorok is állnak. Ugyanúgy sokaknak semleges tényező, ám emellett egyesek alapelvárásnak tekintik.

15. táblázat: **Bináris logisztikus regresszió eredményei a (határozott idejű) munkaszerződés kapcsán**

	Konstans	Megél(nek) belőle, de csak keveset tud(nak) félretenni	Néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek) belőle	Nő	Középvezető	Nem dolgozik	Nagelkerke R square
SI munkaszerződés	1,07	0,52*	0,24*	1,8*		0,43**	0,10
DI munkaszerződés	0,4***				2,52*	0,31**	0,1

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A jelenleg munkahellyel nem rendelkezők, a fiatal korosztályba tartozók hátrányos vagy indifferens tényezőként kezelik a határozott idejű munkaszerződést. Emiatt kisebb az esélye, hogy hatással lesz a munkahelyi jóllétükre a munkaszerződés típusa.

Aki középvezetőként dolgozik, náluk 2,52-szer nagyobb az esélye, hogy csökken a munkahelyi jóllétük, ha nem határozott idejű szerződésük van. Míg a határozatlan idejű munkaszerződés stabilitást nyújthat, néhány középvezető hiányolhatja a karrierfejlődési lehetőségeket és a további előrelépési lehetőségeket. Ha úgy érzik, hogy nincsenek továbbfejlődési lehetőségeik a vállalatnál, elégedetlenné válhatnak.

Az Y generációt kevésbé befolyásolja, hogy változatos vagy monoton a munkatartalom. Kisebb az esélye, hogy változatos feladatok mellett növekedni fog a munkahelyi elégedettségük (16. táblázat). A többi generációhoz képest magasabb arányban tartják indifferensnek a munkatartalmat. Az Y generáció tagjai gyakran nagy hangsúlyt fektetnek a munka-magánélet egyensúlyára. Ha egy monoton munka lehetővé teszi számukra, hogy több időt töltsenek családjukkal, barátaikkal vagy érdeklődési területeikkel foglalkozva, akkor kevésbé valószínű,

hogy zavarná őket a hiányzó változatosság a munkahelyi feladatokban. A generáció tagjai inkább az autonómiát értékelik, mintsem a feladatok változatosságát. Ennek megfelelően, ha egy monoton munka lehetőséget biztosít számukra az önkifejezésre, akkor kevésbé valószínű, hogy elégedetlenséget éreznek.

16. táblázat: **Bináris logisztikus regresszió eredményei változatos munkatartalom kapcsán**

	Konstans	Y generáció	Megyeszékhely	Város	Nem dolgozik	Oktatás	Profit szféra	Csoportos munkavégzés	Nagelkerke R square
SI változatos munkatartalom	2,39**	0,32**	2,93***	2,26*	0,48*			0,35**	0,13
DI változatos munkatartalom	0,21***					2,23*	4,22***		0,14

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Az Y generációhoz hasonlóan a jelenleg munkával nem rendelkezőknél kisebb az esélye annak, hogy a változatos munkatartalom hatására javulna jólléti érzetük.

A csoportos munkát végzőknek kisebb eséllyel növeli a jóllétüket, ha több változatos feladatot kapnak. A legtöbb csoportos munkát végző egyén kékgalléros, és a legtöbb ilyen munkánál ismétlődő feladatokkal találkoznak. Hozzá vannak szokva, így nem feltétlen szükséges nekik a változatos munkatartalom.

A megyeszékhelyen avagy városban élők esetében nagyobb az esélye, hogy javul a munkahelyi jóllétük, ha nem sok egysíkú feladatot kell végezniük. Leginkább teljesítményjellemzőnek és vonzó tényezőnek tartják a változatos munkatartalmat. A kapott eredményeket kiértékeltem, melyekből következtetések és javaslatokat megfogalmazására a következő fejezetben kerül sor.

5.1.5. Klaszterelemzés eredményei

Az alfejezet célja, hogy a K-középpontú klaszter analízis eredményeit összefoglalja.

Három klasztert alakítottam ki a megadott 14 munka-magánélet egyensúly szempontjából jelentőségteljes tényezőkből. A klaszterek főbb ismérveit, a klaszterek középpontjait a 17. táblázat összegzi:

17. táblázat: Végző klaszter középpontok

Tényezők	Klaszterek		
	1	2	3
<i>rugalmas/kötetlen munkaidő beosztás</i>	4	3	4
<i>távmunka/HO lehetősége</i>	4	3	4
<i>egészségmegőrzési intézkedések biztosítása</i>	4	3	5
<i>szervezet közelsége</i>	4	2	4
<i>túlóra minimalizálása</i>	4	2	4
<i>részmunkaidős foglalkoztatás</i>	3	2	4
<i>időgazdálkodási tréningek</i>	3	2	4
<i>családbarát munkahely</i>	4	2	5
<i>sportolási lehetőségek biztosítása</i>	3	3	4
<i>kantin/büfé/éttermi fogyasztási lehetőség</i>	3	3	4
<i>cég által biztosított csapatépítő események</i>	4	3	4
<i>jó megközelíthetőség (tömegközlekedés, céges buszjárat)</i>	4	2	5
<i>stresszmentes munkahelyi környezet</i>	4	3	5
<i>mentálhigiénés szolgáltatások</i>	4	2	5

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Az 1. klaszterbe olyan egyének tartoznak, akik általánosságban 4-es értékkel illették a tényezők fontosságát. Fontos számukra a rugalmas/kötetlen munkavégzés, a távmunka/HO lehetősége, az egészségmegőrzési intézkedések megléte, a szervezet közelsége, jó megközelíthetősége, a túlóra minimalizálása. Emellett nem elhanyagolható az, hogy családbarát legyen a munkahely, hogy biztosítsanak csapatépítő eseményeket, mentálhigiénés szolgáltatásokat, illetve a stresszmentes környezet is fontos attribútum. Közepesen fontosnak tartják a részmunkaidős foglalkoztatás, időgazdálkodás tréningek, étkezési és sportolási lehetőségek biztosítását.

A 2. klaszter fogja össze azon megkérdezetteket, akik számára kevésbé hangsúlyosak a munka-magánélet egyensúlyát befolyásoló tényezők, nincsenek hatással a munkahelyi

jóllétükre. 7 tényezőt értékeltek közepesen fontosnak, míg 7 tényező nem fontos számukra (mentálhigiénés szolgáltatások, jó megközelíthetőség, szervezet közelsége, családbarát munkahely, időgazdálkodás tréningek, részmunkaidős foglalkoztatás, túlóra minimalizálása).

A 3. klaszter tagjai a két legmagasabb érték körül mozogtak, nagyon fontos számukra az egészségmegőrzési intézkedések megléte, a családbarát munkahelyi környezet, a szervezet jó megközelíthetősége, a stresszmentesség és a mentálhigiénés szolgáltatások.

Feltételezem, hogy a 3. klaszter eredményei azért a legmagasabbak, mert a 64 fő hallgató még nem tapasztalta meg a munkavégzés világát, így elvárásaik magasabbak. Ezt egyaránt erősíti a Z generáció sajátossága, akik máshogy látják és érzékelik a munkát, mint a tapasztaltabb generációk.

A 18. táblázat a három klaszter elemszámát mutatja. A legtöbben a 3. klaszterbe tartoznak, akik számára a legfontosabbak a munka-magánélet egyensúlyához kapcsolódó tényezők jelenléte a munkahelyen. Az 1. klaszterbe 142 fő tartozik, akik értékelései valamennyire alulmaradtak a 3. klaszterrel szemben. A 2. klasztert 28 fő alkotja, tagjai számára a legkevésbé fontosak a felsorolt tényezők.

18. táblázat: **Klaszterek elemszáma**

Klaszter	1	142
	2	28
	3	153
Érvényes		323
Hiányzó		0

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Keresztábra elemzés segítségével a demográfiai változók mentén ismertetem a kialakított 3 klasztert. A 4. sz. melléklet tartalmazza a kiegészítő táblázatokat.

A nemek, a lakhely, a családi állapot, a jövedelmi helyzet, beosztás, szféra, generációk, csoportos munkavégzés esetében nem mutatkozott szignifikáns eltérés a klaszterek között.

A végzettség, az iparág és a generációk esetében a próba nem érvényes, mivel 20% fölött van azoknak a celláknak az aránya, ahol az elemszám nem érte el a minimumot.

Nagyobb gyakorisági táblázatok esetében a cellák maximum 20%-ában eltekinthetünk a szigorú elemszám szabály (min. 5 fő) alkalmazásától (Cramer – Howitt, 2004). Így a foglalkoztatás jellege esetében szignifikánsnak tekinthető az eltérés a klaszterek között (19. táblázat). A klaszterek összetételét illetően mindenhol a szellemi dolgozók vannak a legtöbben,

az egyes és a kettes klaszterben több mint kétharmad többségben vannak (66,9% és 67,9%), a harmadik klaszterben kiegyensúlyozottabb a jelenlétük.

19. táblázat: **Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a foglalkoztatás jellegét tekintve**

			Klaszterek			Total
			1	2	3	
Szellemi vagy fizikai	nem dolgozik	elemszám	36	8	64	108
		megoszlás	25,4%	28,6%	41,8%	33,4%
	szellemi	elemszám	95	19	75	189
		megoszlás	66,9%	67,9%	49,0%	58,5%
	fizikai	elemszám	11	1	14	26
		megoszlás	7,7%	3,6%	9,2%	8,0%
Total		elemszám	142	28	153	323
		megoszlás	100%	100%	100%	100%

Megj.: Pearson $\chi^2=11,62$; $p < 0,02$; Cramer's $V=0,134$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$

A jelenleg munkát nem vállalók (hallgatói jogviszonnyal rendelkezők) közül a legtöbben a 3. klaszterbe tartoznak (64 fő). Ugyanez elmondható a kékgallérosokról (14 fő). A szellemi dolgozók esetében pedig az első klaszterhez sorolódott a legtöbb egyén (95 fő).

Az eredményeket összesítve megállapítható, hogy szignifikáns különbség a klaszterek között a szocio-demográfiai változókra vonatkozóan nem igazán mutatkozott, kizárólag a munkavégzés jellegénél érzékelhetőek eltérések.

A leggyakoribba Kano kategóriákat és a 9 jólléti tényezőhöz kapcsolódó elégedettségi és elégedetlenségi indexeket is meghatároztam (20. táblázat). A jellemzők között nincsenek alapelvárások. A fizetés mindegyik klaszter esetében teljesítményjellemző. A rugalmas munkaidőbeosztás, egyéb juttatások, változatos feladatok és a távmunka jelenléte jelentősen növelik a jólléti szintet, hiányuk pedig nem okoz komolyabb csökkenést a jóllét tekintetében. Ezért is számítanak vonzó tényezőnek. Egy semleges jellemző került ki, mely a határozott idejű munkaszerződés.

Mindezek megegyeznek a minta egészére vonatkozó eredményekkel. Pár eltérés tapasztalható viszont. A felettséssel és a munkatársakkal való kapcsolat is teljesítményjellemző, ám a 2. klaszter esetében ugyanakkora gyakorisággal számít vonzó tényezőnek. Illetve a karrierlehetőség két klaszter esetében is vonzó, csakúgy, mint a teljes mintára vonatkoztatott elemzésnél, ám a 3. klaszter tagjai leginkább teljesítményjellemzőnek tartják.

20. táblázat: Leggyakoribb Kano kategóriák a klaszterek szerint

	1. klaszter			2. klaszter			3. klaszter		
	Kano	SI	DI	Kano	SI	DI	Kano	SI	DI
Fizetés	T	0,85	-0,63	T	0,79	-0,64	T	0,86	-0,70
Egyéb juttatások	V	0,79	-0,09	V	0,82	-0,29	V	0,82	-0,20
Felettséssel való kapcsolat	T	0,72	-0,52	T+V	0,77	-0,46	T	0,76	-0,58
Munkatársakkal való kapcsolat	T	0,74	-0,51	T+V	0,71	-0,50	T	0,76	-0,61
Karrier/előrelépési lehetőség	V	0,61	-0,46	V	0,64	-0,54	T	0,64	-0,52
Távmunka	V	0,63	-0,08	V	0,78	-0,26	V	0,66	-0,12
Rugalmas munkaidőbeosztás	V	0,79	-0,05	V	0,60	-0,25	V	0,79	-0,08
Határozott idejű munkaszerződés	I	0,45	-0,29	I	0,56	-0,32	I	0,48	-0,21
Változatos feladatok	V	0,72	-0,35	V	0,62	-0,38	V	0,71	-0,29

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Az 1. és a 3. klaszter tagjainak jóllét érzetét leginkább a fizetés, az egyéb juttatások és a rugalmas munkaidőbeosztás tudja növelni. A 2. klaszterhez kapcsolódóan viszont az egyéb juttatások nagyobb mértékben hatnak az elégedettségre, mint a fizetés. Illetve a rugalmas munkaidőbeosztás az ő esetükben kevésbé jóllét növelő, ellentétben a távmunka hatásával.

Az alacsony fizetés mindenhol jelentős well-being csökkenéshez vezet, nincs ennél erősebb hatású tényező. Az első klaszter esetében az egyéb juttatások (-0,09), a távmunka (-0,08) és a rugalmas munkaidőbeosztás (-0,05) hiányának a legcsekélyebb a hatása. A második klaszternél nincsenek ilyen alacsony hatású well-being tényezők. A 3. klaszter esetében pedig szintúgy a távmunka (-0,12) és a rugalmas munkaidőbeosztás (-0,08) hiánya bír a legkisebb hatással. Mindezek alátámasztják, hogy vonzó tényezőkről van szó.

A klaszterek leíró értelmezését követően bináris logisztikus regressziót végeztem.

A 2. klasztert választottam viszonyítási alapnak, mivel ott értékelték a tényezők fontosságát a legkisebbre. Ehhez mérten vizsgáltam meg, hogy a másik két klaszter esetében fellelhető-e szignifikáns hatás az egyes jólléti tényezők jóllétre gyakorolt pozitív és negatív hatását illetően (21. táblázat). A szignifikáns eredményeket *-gal jelzem a táblázatban.

Nem sok esetben mutatkozott eltérés a klasztereket tekintve. Az 1. klaszterbe tartozó egyéneknek kisebb az esélye, hogy az egyéb juttatások hiánya vagy alacsony szintje esetén

csökkenne a jóllét érzetük. A legtöbben extra jellemzőnek tartják az egyéb juttatások, ennek következtében hiánya nem befolyásolja jelentősen a jóllétüket.

21. táblázat: Bináris logisztikus regresszió eredményei a klaszterek esetében

	Konstans	1. klaszter	6. klaszter	Nagelkerke R square
<i>SI fizetés</i>	3,67**	1,56	2,18	0,013
<i>DI fizetés</i>	1,8	0,95	1,29	0,007
<i>SI egyéb juttatások</i>	4,6**	0,84	1,22	0,008
<i>DI egyéb juttatások</i>	0,4*	0,25**	0,64	0,054
<i>SI felettséssel való kapcsolat</i>	3,33**	0,77	1,23	0,014
<i>DI felettséssel való kapcsolat</i>	0,86	1,27	1,62	0,008
<i>SI munkatársakkal való kapcsolat</i>	2,5*	1,14	1,58	0,008
<i>DI munkatársakkal való kapcsolat</i>	1	1,06	1,59	0,014
<i>SI karrier lehetőség</i>	1,8	0,85	1,18	0,007
<i>DI karrier lehetőség</i>	1,15	0,73	0,95	0,006
<i>SI távmunka</i>	3,5**	0,5	0,58	0,01
<i>DI távmunka</i>	0,35**	0,2**	0,38*	0,039
<i>SI rugalmas munkaidőbeosztás</i>	1,5	2,54*	2,97*	0,024
<i>DI rugalmas munkaidőbeosztás</i>	0,33*	0,15**	0,28**	0,061
<i>SI határozott idejű szerződés</i>	1,27	0,65	0,76	0,005
<i>DI határozott idejű szerződés</i>	0,47*	0,85	0,57	0,013
<i>SI változatos feladatok</i>	1,6	1,63	1,56	0,005
<i>DI változatos feladatok</i>	0,63	0,86	0,64	0,008

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Mind a két klaszter esetében elmondható az, hogy a 2. klaszterhez képest 0,2-szeres és 0,38-szoros annak az esélye, hogy a jólléti érzetük csökkenne, ha nem lenne távmunkára lehetőségük. A két klaszternél hasonló az eredmények mögöttes oka, hiszen a 2. klaszterhez képest legalább dupla annyian gondolják semleges tényezőnek a távmunkát mind a két csoportban. Emögött az állhat, hogy kevesebb fővárosi és több városi tartozik ehhez a 2. klaszterhez, számukra nem rendelkezik akkora jelentőséggel a távmunka.

A rugalmas munkaidőbeosztás az 1. és a 3. klaszter tagjainál is többségében extra tényező, mely alátámasztja azt, hogy a rugalmasság hiánya nem befolyásolja különösebben a csoporttagok jóllétét, míg meglétük jelentősen növeli azt. A rugalmas munkaidőbeosztás fontosságát az 1. és a 3. klaszterbe tartozó egyének magasabbra értékelték, mint a 2. klaszterbe tartozó kitöltők. Ez lehet az oka annak, hogy az 1. klaszterbe tartozó kitöltőknek 2,54-szerese az esélye a 2. klaszter tagjaihoz képest, hogy a rugalmas munkaidőbeosztás megléte növeli jóllétük érzetét. A 3. klaszter hasonlóképpen vélekedik, ám ennek a csoportnak az esélyhányadosa 2,97. Fix munkaidőbeosztás esetén pedig kisebb az esélye annak, hogy az 1. és a 3. klaszter tagjainak jóllét érzete csökkenjen.

Összességében megállapítható, hogy a jóllét érzetben nincs jelentős különbség a klaszterek között, a munka-magánélet egyensúlyára ható tényezőknek nincs kapcsolódási pontja az elégedettségi komponensekkel.

5.1.6. Egyéb munkaerőpiaccal, munkavégzéssel kapcsolatos kérdések elemzése

Ezen alfejezet célja a kérdőív 3. szakaszában feltett kérdések elemzése, melyek a munkaerőpiacra és a munkavégzésre fókuszáltak, mind a 2 elemezni kívánt well-being elemet befolyásoló tényezők értékelésével egybekötve.

A 3. blokk első kérdése arra vonatkozott, hogy a munkaerőpiaci trendek mennyire meghatározóak a megkérdezettek munkahelyén vagy közvetlen környezetükben.

A humán erőforrás területén mélyreható átalakulás zajlik, amelyet a munkavállalók változó elvárásai és az olyan technológiai fejlesztések, mint a mesterséges intelligencia hajtanak. Ezek a tényezők újradefiniálják a vállalatok működését és a munkaerővel való kapcsolattartást. Ennek megfelelően több HR trend uralja a munkaerőpiacot 2024-ben.

A 22. táblázat összesíti, hogy mennyire érzékelik a kitöltők a munkaerőpiaci trendek erejét, azok alkalmazását saját (munkahelyi) környezetükben.

A két leginkább alkalmazott trend a digitalizáció és a munkaerő megtartása, melyek megfelelő applikálása segít lépést tartani a változó világgal, a munkaerő eklektikus elvárásaival.

A 2024-es évben a HR szakemberek számára elsődleges feladatként jelenik meg, hogy meghatározzák, milyen készségekre van szükségük a szervezeteknek a közeljövőben. Át kell látni a szervezeti folyamatokat, hiszen a transzformatív technológiák ott lehetnek segítségre, ahol nem is gondoljuk. Az AI kiegészítheti a meglévő szerepeket, míg az emberi képességeket is formálni kell annak tükrében, hogy mire lesz szükség a gépek munkájának kiegészítésére

(stratégiai gondolkodás, összetett problémamegoldás, kreativitás és érzelmi intelligencia) (Meister, 2024). Így vált elengedhetlenné a digitális képességek fejlesztése.

22. táblázat: A munkaerőpiaci trendek jelenléte, alkalmazása megkérdezettek tapasztalatai alapján

Munkaerőpiaci trendek	Átlag	Medián	Szórás
Mesterséges intelligencia beintegrálása a szervezetbe	2,78	3	1,31
Munkaerő megtartása	3,67	4	1,15
Digitalizáció és digitális képességek fejlesztése	3,84	4	1,15
Dolgozók munkahelyi jóllétébe való befektetés	3,55	4	1,24
Multigenerációs munkahely kialakítása	3,11	3	1,20
Képzés, átképzés	3,59	4	1,18
Munkáltatói márkaépítés	3,40	3	1,22
Munkavállalói élmény	3,43	4	1,28

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A munkavállalók megtartása amennyire prioritás, annyira kihívás is a szervezeteknek. Az elégedetlenség és az eltávozások magas mértéke az elsődleges problémaforrás. Napjainkban a megtartást egy új toborzási formának tekintik. Míg évekkel ezelőtt a potenciális munkaerő megszerzésén volt a fókusz, ma már a meglévő tehetséges munkavállalók elégedettségének és lojalitásának a kiépítésén fáradoznak a szervezetek. A megtartásuk sokkal jelentősebb szerepet ölel fel a vállalati stratégiában, hiszen a munkaerő vándorlás országhatáron belül is jelentős mértékű, így területenként csökken a kiemelkedő képességű munkavállalói kör (Kozák & Dajnoki, 2019; Szondi & Gergely, 2021). Ahhoz, hogy a különleges munkaerő, a kulcsemberek és a karizmatikus vezetők se váltsanak munkahelyet, meg kell teremteni számukra azokat a feltételeket, amelyek az elkötelezettség kialakításában játszanak szerepet.

A 3. blokkon belül maradva jóllétre ható tényezők fontosságát kellett megjelölnie a kitöltőknek. Az egyes Kano modellben is említett well-being tényezők helyet kaptak ezen kérdésblokkban is, így két oldalról is megvizsgáltam, hogy hogyan hatnak a munkavállalókra az adott tényezők. Jelen esetben a tényezők fontosságát kellett értékelnie a megkérdezett célcsoportnak, mely eredményeit a 23. táblázat mutatja.

A Kano modellre épülő elemzésekhez hasonlóan a fizetés erősen kiemelkedő fontosságú tényező a válaszok alapján. A legtöbben 5-ös (nagyon fontos) értékkel minősítették és az eredmények szórása is a legalacsonyabb. A magasabb bér lehetőséget teremthet a munkavállalók számára a jobb életminőség elérésére, motiválhatja őket a jobb teljesítményre és az elvárásoknak való megfelelésre. A munkavállalók gyakran a bérüket használják az életük

tervezésére és a jövőbeli célok elérésére. A magasabb bér lehetővé teheti számukra a megtakarításokat, a befektetéseket vagy a továbbképzést, ami hosszú távon javíthatja a pénzügyi helyzetüket és a karrierjüket. Mindez arra enged következtetni, hogy a munkáltatók well-being gyakorlataiba elengedhetetlen egy jól kialakított bérstratégia beépítése és fejlesztése, mivel a munkavállalók számára rendkívül nagy befolyással bír.

23. táblázat: **Munkahelyi jóllétet befolyásoló tényezők**

Munkahelyi jóllétet befolyásoló tényezők	Átlag	Medián	Szórás
Versenyképes fizetés	4,62	5	0,74
Karrier/előrelépési lehetőségek	4,38	5	0,82
Munkatársakkal való viszony	4,34	5	0,85
Fejlődési lehetőségek (képzések, tréningek)	4,30	5	0,88
Rugalmas/kötetlen munkaidő beosztás	4,18	4	0,96
Béren kívüli juttatások	4,16	4	0,88
Távmunka/HO lehetősége	3,90	4	1,01

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Felmerül a kérdés, hogy vajon van-e eltérés a különböző családi állapotban lévő munkavállalók esetében a fizetés megítélésében. Ennek meghatározására – normalitás vizsgálat elvégzése után ($p=0,00$) Kruskal-Wallis ($\alpha = 5\%$) nem paraméteres tesztet használtam (24. táblázat).

24. táblázat: **Kruskal-Wallis teszt eredménye a versenyképes fizetésre vonatkozóan, családi állapot szerint**

	Versenyképes fizetés
Khi-négyzet	6,422
Szabadságfok	1
p-érték	0,011

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A p-érték (0,011) kisebb, mint a szignifikancia szint (5%), tehát van szignifikáns eltérés a versenyképes fizetés megítélését illetően a családi állapottól függően. Eltérő mértékben fontos az egyéneknek a fizetés, attól függően, hogy van-e partnerük vagy sem. Ahhoz, hogy lássam melyik esetben bír nagyobb fontossággal a fizetés, a rangátlagok áttekintésével folytattam.

A partnerrel rendelkező egyéneknél a rangátlag magasabb értéket mutat, tehát számukra meghatározóbb a jó fizetés (25. táblázat). Emögött az állhat, hogy a partnerrel rendelkezők esetében a családi gazdasági kötelezettségek szélesebb körűek lehetnek, beleértve egy közös háztartásnak a fenntartását és a gyermekek nevelését. Az említettek növelik a magasabb és stabilabb jövedelem iránti igényt, mivel több ember anyagi jólétéről kell gondoskodniuk. Gyakran függnek egymástól gazdasági szempontból, ami csökkentheti az egyéni rizikótűrést. A közös jövedelem szükségessége arra ösztönzi őket, hogy magasabb és stabilabb fizetést biztosító munkahelyeket keressenek. Ezzel ellentétben az egyedülállók számára a saját jövedelem a fő vagy egyetlen forrása a megélhetésnek, ami több szabadságot adhat kockázatok vállalására. Kevesebb külső kötelezettségük van, ami lehetővé teszi számukra, hogy kisebb jövedelemmel is kijöjjenek, vagy hogy magasabb kockázatot vállaló, de potenciálisan magasabb jövedelmet eredményező karrierlehetőségeket keressenek. Bár a jelenlegi kutatásom arra nem terjedt ki, hogy hány gyermeket nevel egy munkavállaló, de ez jó kiindulási pont egy későbbi vizsgálatokhoz.

25. táblázat: A Kruskal-Wallis próba során kapott rangátlagok családi állapot szerinti bontásban

	Családi állapot	Elemzés (N)	Rangátlag
Versenyképes fizetés	nincs partnere	141	150,31
	van partnere	182	171,06
	Összesen	323	

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Ami első ránézésre szembevető, hogy a 22. táblázathoz képest a 26. táblázatban elemzett tényezők jelentősége nem akkora a jóllét szempontjából. Ámbár ez nem azt jelenti, hogy ezek a tényezők nem fontosak. Hatással vannak a jóllétre, csak többségük hátrébb helyezkedik el a fontossági skálán. Több átlagérték sem éri el a 4-es szintet és kizárólag a stresszmentes környezet medián értéke 5. Eme tényező fontosságát az indokolja, hogy a folyamatos stressz hosszú távon negatívan befolyásolhatja az egészséget, növelheti a betegségek, egészségügyi problémák kialakulásának kockázatát. A stressz csökkentése elősegíti a munkavállalók hatékonyabb teljesítményét. Ha a munkahelyi környezetben feszültség uralkodik, akkor a munkavállalók hajlamosabbak lehetnek a figyelemelterelésre, a hibák elkövetésére. Illetve a stresszmentes munkahelyi környezet vonzerőt jelent a munkavállalók számára. Ha egy vállalat híres arról, hogy támogatja a munkavállalók egészségét és jóllétét, akkor nagyobb eséllyel vonzza és tartja meg a tehetséges munkaerőt a versenytársakhoz képest.

26. táblázat: Munka-magánélet egyensúlyát befolyásoló tényezők

Munka-magánélet egyensúlyát befolyásoló tényezők	Átlag	Medián	Szórás
Egészségmegőrzési intézkedések biztosítása	4,16	4	0,94
Szervezet közelsége	3,89	4	0,96
Túlóra minimalizálása	3,98	4	1,07
Részmunkaidős foglalkoztatás	3,30	3	1,16
Időgazdálkodási tréningek	3,43	3	1,17
Családbarát munkahely	4,15	4	1,03
Sportolási lehetőségek biztosítása	3,47	3	1,12
Kantin/büfé/éttermi fogyasztási lehetőség	3,80	4	1,10
Cég által biztosított csapatépítő események	3,87	4	1,03
Jó megközelíthetőség (tömegközlekedés, céges buszjárat)	4,15	4	0,99
Stresszmentes munkahelyi környezet	4,43	5	0,90
Mentálhigiénés szolgáltatások	3,98	4	1,08

Forrás: Saját kutatás, n = 323

Felmerül a kérdés, hogy vajon van-e eltérés az egyes szocio-demográfiai változók mentén a stresszmentes munkahelyi környezet fontosságának megítélésében. Ennek meghatározására – normalitás vizsgálat elvégzése után ($p=0,00$) Kruskal-Wallis ($\alpha = 5\%$) nem paraméteres tesztet használtam (27. táblázat).

27. táblázat: Kruskal-Wallis teszt eredménye a stresszmentes munkahelyi környezetre vonatkozóan

	Stresszmentes munkahelyi környezet
Nemek szerint	$\chi^2=1,71$; df=1; $p=0,19$
Generáció szerint	$\chi^2=5,77$; df=3; $p=0,12$
Végzettség szerint	$\chi^2=7,55$; df=4; $p=0,11$
Jövedelmi helyzet szerint	$\chi^2=5,89$; df=5; $p=0,32$
Beosztás szerint	$\chi^2=2,11$; df=4; $p=0,72$
Munkavégzés jellege szerint (önálló, páros vagy csoportos)	$\chi^2=5,14$; df=3; $p=0,16$
Szféra szerint	$\chi^2=5,61$; df=3; $p=0,13$
Iparág szerint	$\chi^2=3,17$; df=5; $p=0,67$

Forrás: Saját kutatás, n = 323

A p-érték minden esetben nagyobb, mint a szignifikancia szint (5%), tehát nem mutatható ki szignifikáns eltérés a stresszmentes munkahelyi környezet fontosságának megítélését illetően, függetlenül a megvizsgált szocio-demográfiai változóktól. Azonos mértékben fontos az egyéneknek a stresszmentes munkahelyi környezet.

A kérdőív kiértékelését ezen alfejezettel lezárom, a következő fejezetben a vezetői interjúk elemzésével folytatom a kutatás kiértékelését.

5.2. A vezetői interjúk tapasztalatai

Az alfejezet célja, hogy a vezetői interjúkon keresztül bemutassa a szervezeti oldalt, a vállalatok által alkalmazott gyakorlatokat, jövőbeli terveket. Két interjút bonyolítottam le, így az alábbiak szerint jelölöm az alanyokat és a szervezeteket: A alany és B alany, illetve A szervezet és B szervezet.

Az interjú első blokkjában arra kértem a megkérdezetteket, hogy mutakozzanak be, illetve a fontosabb szervezeti és HR osztályra vonatkozó ismertetőjegyeket is vázolják fel.

A *alany* alapvégzettsége munka- és szervezetpszichológus, mesterdiplomáját vezetés és szervezés mesterszakon szerezte meg. Kezdetben munkaerőkölcsönző cégeknél dolgozott Budapesten, toborzás-kiválasztásba látott bele leginkább, ezt követően szervezetfejlesztés területén helyezkedett el. 2019-ben csatlakozott jelenlegi szervezetéhez, mint HR munkatárs. Azóta pedig átalakult a HR egység és ma már a HR terület vezetőjeként tevékenykedik. Jelenleg 5 fő tartozik a HR osztályhoz. A vállalat átlagos állományi létszáma 280 fő körül mozog. Fő tevékenysége zöldségkonzervgyártás, európai szinten is magas a cég piaci pozíciója, jelentős mértékben gyárt exportra, ám a hazai piac viszonylag kicsi, nem elsődleges.

Mielőtt A *alany* a céghez érkezett, nem volt HR osztály, a munkaügyi terület (bérszámfejtés és munkaügyi adminisztráció) a gazdasági osztályhoz tartozott. Minden egyéb HR funkció decentralizáltan a területek vezetőinél volt szétosztva, mindenki önállóan végezte a toborzási, képzési folyamatokat. 2020-ban alakult ki a HR osztály, ezt követően az adatrögzítő és üzemi adminisztrátor pozíciókat is odacsatolták.

B *alany* jelenleg cégcsoport HR igazgató, 20 éves kora óta dolgozik a HR szakmában, kezdetben a pécsi dohánygyárnál dolgozott, megjárta a ranglétra lépcsőfokait és 18 év után HR és vállalati kapcsolatokért felelős helyettesi pozíciót töltött be. 2018-tól dolgozik jelenlegi munkahelyén, HR vezetői pozícióban kezdett, és 2021-ben cégcsoport HR igazgatóvá nevezték ki. A cégcsoport 200-300 fővel dolgozott, amikor a vállalathoz érkezett, jelenleg pedig több, mint 3000 főt foglalkoztatnak. 2002-ben diplomát szerzett magyar nyelv és irodalom szakos

középiskola tanárként, valamint személyügyi szervezőként és 2015-ben szerezte meg a PhD fokozatot. A B szervezet elsődlegesen a magyar piacon van jelen, magas piaci pozíciót tölt be, ám gyárt exportra is.

B szervezet HR osztályához tartozik a termelési adminisztrátori csapat is, így 27 fővel dolgoznak, ám kimondottan HR-es pozícióban 9 személy tevékenykedik. Főbb feladataik közül is kiemelkedik a toborzás-kiválasztás és a külföldi munkavállalók (400+ fő) direkt behozatala, melyben közvetítő cég nem segíti őket. Ezen felül az adminisztráció köti le elsősorban a dolgozók mindennapjait.

A következő kérdésblokkban a *szervezet HR sajátosságaira* irányultak a kérdések.

A alany szerint mind a bevonzás, mind a megtartás kulcsfontosságú, amire minden vállalatnak muszáj energiát fektetni. Ugyanakkor a tulajdonosok meg egyre inkább hatékonyságot várnak el, amihez mérten mérlegelni kell, hogy a humán munkaerő vagy az automatizáció, digitalizáció felé indul el a vállalat. Céljuk, hogy a közeljövőben digitalizáljanak minden folyamatot, mert nem lesz hosszú távon tartható, hogy mindent papíron tartsanak nyilván.

B alany jelenleg a legnagyobb kihívásnak HR csapaton belül az automatizáció hiányát és a mesterséges intelligenciával való megküzdést tartja. Az adminisztráció lebonyolítását segítené az automatizációs megoldások beintegrálása, mely hasonlóképpen működne mind a kettő szervezetnél.

Az *A szervezet* esetében a HR szerepét a felsővezetése fontosnak tartja, ám nem elsődleges a munkáltatói márka és a legtehetségesebb munkavállalók bevonása. A HR osztály létrejöttékor az volt az elsődleges szempont, hogy operatív szinten a feladatok lekerüljenek a területi vezetőkről. „De a stratégiai jelentősége még szerintem távol áll attól, amilyennek lenni kellene. Egyrészt a tulajdonosi hozzáállás is hasonló, tehát cégcsoport szinten is ez így elfogadott meg elvárt, nem szándékoznak felülről folyamatokat lefelé allokálni. Úgyhogy jelenleg inkább operatív funkciókat lát el.” A *B cégcsoport* magyar tulajdonú, családi vállalkozás, ahol minden az üzletet szolgálja, a HR nincs stratégiai pozícióban és egyelőre nem is tervezik, hogy bevonják a későbbiekben sem.

Az *A szervezetnél* HR sajátosságnak, pontosabban szervezeti sajátosságnak mondható, hogy kollektív szerződés hatálya alá tartozik, tehát nem a munkatörvénykönyv által előírt szabályokat kell tartaniuk, hanem a kollektív szerződést. Az egész működési metódus, a szezonális egy olyan működési módot alakít ki, amihez pár szempontból jelentősen alkalmazkodni kell, egyrészt a toborzás és a különböző munkarendek szempontjából. *B alany* nem tudott kimondott HR sajátosságot említeni a cég kapcsán. Teljesítményértékelés és egyéb

klasszikus rendszer nincs bevezetve *B szervezetnél*, képzési rendszerük sincs kiépítve, a felettes jelöli ki, hogy mely dolgozóknak kíván továbbképzést, egyéb tréninget biztosítani.

A munkahelyi jóllét mélyreható áttekintését a well-being meghatározásával, és az 5 well-being dimenziót befolyásoló vállalati gyakorlatok ismertetésével tekintettük át.

Dedikált munkahelyi jólléti programmal, kimondott well-being-re fókuszáló pozícióval egyik szervezet sem rendelkezik, ám számos alapérték és alkalmazott gyakorlat megjelenik a szervezeteknél, amelyek a well-being-hez vezetnek.

A *alany* első körben az elégedettséget és munka-magánélet egyensúlyát kapcsolta a well-being fogalmához. Megemlítette, hogy „a legfontosabb, hogy mindenki úgy jöjjön be a munkahelyére, hogy ne érezzen gyomorideget és utálatot, ne negatív érzést váltson ki a munkahely”. Úgy gondolja, hogy a munkatársakkal való kapcsolat a legelső. *B alany* a well-being-et az alábbiak szerint közelítette meg: „Mindennap alapvető értékek mentén dolgozunk, melyek a következők: családias, befogadó légkör, kölcsönös felelősségen alapuló együttműködés, személyes odafigyelés, teljesítmény méltányos elismerése és az együttműködés. Ezek mentén szerveződik minden is.” Jelentősnek tartják a teljesítmény elismerését és az esélyegyenlőség biztosítását.

A well-being elemek közül kezdésként az elégedettségre ható HR gyakorlataikat emelték ki a cégek.

Az *A szervezet* külön odafigyelést fordít a már meglévő gyakorlatok fejlesztésére, említette a bérek, a cafeteria és a kávékuponok összegének folyamatos növelését. Emellett felújítások zajlanak, céges események időközönként megrendezésre kerülnek, csomagosztás van akár ünnepek, akár születésnap alkalmából. Egyéb juttatások közül az iskolakezdési, szemüvegkészítési juttatást és temetési hozzájárulást emelte ki. Az üzemi biztonságra jelentős hangsúlyt fektetnek, külön munkavédelmi munkatársat foglalkoztatnak és rendszeres üzemorvosi vizsgálatot biztosítanak.

Ünnepnapokon (Húsvét, Karácsony) mindkét cég oszt csomagot a munkavállalóknak, Karácsonyi/Évzáró buli is évente megrendezésre kerül.

A *B cég tulajdonosi családja* saját alapítvánnyal rendelkezik, mely a cégcsoport munkavállalóinak a gyerekeinek nyújt segítséget és támogatást. Kitűnő bizonyítvány program, ösztöndíj program, tehetséges gyerekek támogatása és nyelvtanulás segítő program is szerepel a repertoárjukban. Így nem csak a munkavállalókon van a fókusz, hanem a jövő generációját is támogatják. A kultúra, a sport és az oktatás támogatásában is élen jár a cégcsoport. Amely településeken dolgoznak a munkavállalók, az ottani támogatható egyesületekkel felveszi a B

szervezet a kapcsolatot és vagy termékkel vagy anyagi jellegű adománnyal segíti az adott alapítványt. Ezek CSR tevékenységnek is tekinthetők.

B szervezetnél a HR és a vezetők folyamatos együttműködése zajlik, Gazdasszony program keretében minden HR munkatársnak van 1, 2 vagy 3 vezető párja, akik rendszeresen egyeztetnek és a HR, munkaügyi dolgokról, dolgozókról, teljesítményekről, problémás dolgozókról, konfliktusokról folyamatosan egyeztetnek. Ennek a célja, hogy 1-1 HR szakember egy adott területre fókuszáltan dolgozzon, a problémák megoldásában segítsen. Ez a rendszer segíti az információk gyorsabb áramlását, így a problémák hamarabbi megoldását és a vezetőkkel való személyes kapcsolat javítását, területspecifikusan, így nem csak az adminisztráció van a HR dolgozók kezében.

Az *A szervezetnél* 2020-ban történt az utolsó formális elégedettségmérés, azóta informális úton mérik fel. Az elégedettséget *B szervezet* formálisan nem méri.

A alany nem tartja a szervezetet kimondottan családbarát munkahelynek. Nyílt eseményeket nem szerveznek, amelyen a dolgozók családtagjaik is részt vehetnének. A *B szervezetnél* az elégedettség érdekében a csapatépítő programoknak biztosítanak teret, illetve Családi Napot tartanak, ahol a dolgozók és a közvetlen hozzátartozók is részt vehetnek. Minden hónapban osztanak terméket egy-egy dolgozói körnek. Családbarát munkahelynek tartják magukat és amennyire lehet, rugalmasan kezelik a munkavállalók kéréseit.

A alany kihangsúlyozta, hogy nagyon nagy könnyebbség a dolgozóknak, hogy rugalmasan kezelik akár a munkaidőt, akár a magánéleti problémákat munkáltatói oldalról. „A jólléthez szerintem az is hozzájárul, hogy ugyanakkor jóval rugalmasabbak vagyunk, mint bármely nagy multi, ahol szigorúan szabályok szerint dolgoztatnak, betartják a munkaidőt meg mindenféle szabályt.”

A *B szervezetnél* a munkavégzést illetően napi 8 óra a munkaidő, amelyet valóban betartanak, nem kell túlórázással számolnia a dolgozóknak. A szellemi állomány rugalmas munkaidőbeosztásban dolgozik, törzsidővel, elsősorban a feladatok határidőre történő elvégzése a cél. Egyes vezetői pozícióban lévő munkavállalóknak kötetlen a munkaidőbeosztása, nincs munkaidő megszabva. A fizikai dolgozók munkaidőkeretben dolgoznak, 3 műszakban.

Távmunkára *A szervezet* irodai dolgozóinál van lehetőség, heti maximum egy nap, de rugalmasan kezelik, ha valami közbejön, akár a gyermek betegsége, akkor változhat. Távmunkára, otthoni munkavégzésre egyáltalán nincs lehetőség a *B szervezetnél*.

Az *A szervezet* magasnak tartja a fluktuációs rátáját, mely mögött legelső sorban a szezonális munka áll. *B szervezet* esetében a minimálbéren fizetett dolgozói körökben magas a fluktuáció.

Az egészségmegőrzésre ható HR gyakorlatok közül 1-1 megjelenik mindkét cég esetében. *A szervezet* esetében igény érkezett a sportolás támogatására, így 2021 óta All You Can Move Sportpass-t biztosít a munkavállalók számára. Futócsapattal rendelkezik az *A szervezet*, a versenyekhez kapcsolódóan az utazás, részvételi díj, szállás biztosítva van a cég által és egyen felszerelést is kap a csapat. Bármelyik munkavállaló csatlakozhat a csoporthoz és akár családtagok bevonására is van lehetőség. *B szervezet* ebben az évben tervezi egy Egészség Hét szervezését, ahol mind egészséges termékeket mutatnak be, kóstolási lehetőséget biztosítva, valamint segítségével ingyenes orvosi vizsgálatokra lehet jelentkezni, mely az üzemorvosok segítségével valósulhat meg.

A és B szervezet esetében is van a telephely és környékén céges buszjárat, illetve a munkabajarást is támogatják.

Kimondottan a stresszszint csökkentésére egyik cég sem tudott példát felhozni.

A alany szerint számos újítás bevezethető lenne a munkavállalók jóllétének javítása érdekében, viszont a munkakörülményeket, infrastrukturális helyzetet emelte ki, amelyben sokat tudna fejlődni a gyár. Ezenfelül egészségbiztosítást szeretnének bevezetni és munkahelyi étkeztetést biztosítani a távoli jövőben.

Végző soron a jövőbeli terveket, kihívásokat is górcső alá vetettük.

A alany szerint a well-beingre és a megtartásra nagyobb hangsúlyt kell annak érdekében fordítani, hogy ne hagyják el a munkavállalók a céget. A mesterséges intelligencia jelenlétét emelte ki, hogy akár olyan munkakörök is megszűnnek a fejlesztések miatt, amelyeket eddig egy munkavállaló végzett el. Ám a közeljövőben nem várható nagyobb újítás.

B cég esetén automatizáltabb adatfelvételi, adatrögzítési projekt van idén tervben, hogy tehermentesítsék a HR-es kollégákat. Céljuk, hogy a robotizációval csökkentsék az adminisztrációs feladatokat. Tudatosabb digitalizációs törekvések vannak. Ekkora létszám mellett a HR csapatnak kifejezetten sok a munkája, és kíváncsiak, hogy az automatizációval pontosan mennyi munkaidőt tudnak majd megspórolni és azt milyen egyéb feladatokkal lehetne bővíteni.

A két szervezet által említett HR gyakorlatokat és sajátosságokat összefoglaltam a könnyebb áttekintés végett (28. táblázat). A két cég esetében azonosak az irányvonalak, hasonlóan gondolkodnak és terveznek, és számos jólléti gyakorlat már huzamosabb ideje jelen van a szervezetükben.

Mindkét szervezet törekvései arra irányulnak, hogy a munkavállalók jól érezzék magukat a munkahelyen és azok a folyamatok, amik a háttérben zajlanak és nem feltétlen láthatóak a dolgozók számára (adminisztráció) is gyorsabbak és fenntarthatóbbak legyenek.

28. táblázat: **A szervezetek által nyújtott munkahelyi jóllét gyakorlatok**

Jólléti gyakorlatok	A szervezet	B szervezet
<i>anyagi juttatások fejlesztése</i>	van	nincs információ
<i>céges események</i>	van	van
<i>elégedettség mérése</i>	nincs	nincs
<i>csapatépítő programok</i>	van	van
<i>csomagosztás</i>	van	van
<i>befogadó szemléletmód</i>	nincs információ	van
<i>elismerés</i>	nincs információ	van
<i>teljesítményértékelés</i>	van	nincs
<i>CSR tevékenységek</i>	nincs információ	van
<i>családbarát munkahely</i>	nincs	van
<i>túlóra minimalizálása</i>	nincs információ	van
<i>távmunka</i>	van	nincs
<i>sportolási lehetőségek</i>	van	nincs információ
<i>céges buszjárat</i>	van	van
<i>rugalmas/kötetlen munkaidő</i>	van	van
<i>képzések</i>	van	van

Forrás: Saját kutatás

Az interjú kiértékelését elvégeztem, az eredmények kimutatásra kerültek.

Az eredményekhez kötődően a legfontosabb következtetések és javaslatok a következő fejezetben kerülnek bemutatásra.

6. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A munkahelyi jóllét értékelésén alapuló kérdőívet és interjúkat feldolgoztam, így a differens well-being-re ható tényezők megfigyelését és kiértékelését követően az alábbi következtetéseket és gyakorlatban hasznosítható javaslatokat állapítottam meg, elősegítve a szervezetek humán erőforrásának minél magasabb szinten megvalósítható teljesítményét. A saját kutatás eredményeit a kutatási kérdések mentén ismertetem:

K1: A well-being elemei közül az elégedettséget és munka-magánélet egyensúlyát milyen tényezők befolyásolják szignifikánsan?

A munkavállalói elvárások és igények az egyes well-being-et befolyásoló tényezők kapcsán magasak, ám meghatározhatóak azok a kiemelkedő faktorok, amelyek a legjelentősebb szerepet játsszák a munkavállalók jóllét érzetének növelésében.

Az elégedettséget befolyásoló tényezők az előzetes felmérés alapján a jó fizetés, illetve a munkahelyi környezet, légkör volt a kiemelkedő a munkatársi kapcsolatokkal járó megbecsülés, elismerés és tisztelet érzésével kiegészülve. Bár minden egyes munkavállaló pályafutása egyéni igényeket, lehetőségeket és mérföldköveket tartalmaz, a munkavállalók elismerése olyan juttatás, amely átível a pályafutás egészén. Az első naptól kezdve a dolgozók jutalmazására és elismerésére helyezett hangsúly lehetővé teszi, hogy az alkalmazottak lojálisabbak, produktívabbak és elégedettebbek legyenek a vállalatunknál eltöltött idő alatt. Ez a jutalmazás nem csak pénzbeli mivoltú lehet, hanem szóbeli megerősítés formájában is megtörténhet. Nem elhanyagolható, hogy az elégedettséghez a megkérdezettek jelentős százaléka a megbecsülést és elismerést társította.

A munka-magánélet egyensúlyát illetően a rugalmasság és az időbeosztás emelkedik ki a szabadidő mellett.

A Kano modellel történő vizsgálat célja volt, hogy a jólléti tényezőket kategorizáljam és azok hatását a jóllétre felmérjem. Összességében a megfelelően magas fizetés, az egyéb juttatások és a rugalmas munkaidőbeosztás tudja leginkább növelni a munkavállalók jóllét érzetét. Tehát a vizsgálati eredmények egybeesnek az előzetes felmérés kimenetelével. Ezeket a tényezőket a kollégákkal való jó kapcsolat követi a sorban, legyen szó a felettséggel vagy munkatársakkal való összeköttetésről. Legkevesbé a határozott idejű munkaszerződés befolyásolja a jóllét érzetét. A regresszióra épülő vizsgálatok a 2. kutatási kérdésre adnak választ.

K2: Mely szocio-demográfiai változók befolyásolják a megkérdezettek munkahelyi

jóllétének érzetét?

A fizetés jóllétre gyakorolt hatását befolyásolja a nem, a lakhely, a beosztás, a foglalkoztatás jellege (szellemi vagy fizikai) és a végzettség. A férfiak inkább válnak elégedetlenné az alacsonyabb fizetés hatására. Az ő esetükben lényegesebb, hogy megfelelő legyen a bérezés, mert különben jelentősen enyhül a jóllét érzetük.

Az egyéb juttatások esetében is találhatók különbségek, a beosztás, a végzettség, a szférában és iparágban való elhelyezkedés is hatással van arra, hogy a juttatások mennyire növelik avagy csökkentik a jóllét érzetét. A mesterdiplomához hasonlóan a profit szférában elhelyezkedőknél is csökken a jóllét érzete, ha a juttatások alacsony szintjét kapják.

A felettessel való kapcsolatot szignifikánsan szabályozza a nem, családi állapot, beosztás, foglalkoztatás jellege szerinti különbözőség. Míg a munkatársakkal való kapcsolatot a foglalkoztatás jellege, a jövedelmi helyzet és a végzettség befolyásolja. Rossz munkatársi kapcsolat esetén nagyobb az esélye annak, hogy well-being érzete csökkenni fog a fizikai foglalkozást végzőknek, a PhD végzettséggel rendelkezőknek és a „Néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek) belőle” jövedelmi kategóriába eső megkérdezetteknek.

A karrier és előmeneteli lehetőségekre hat a nem, a generáció, a foglalkoztatás jellege, a jövedelmi helyzet.

A távmunka szintűgy kiemelt tényező, a jóllétre való hatása függ a családi állapottól, a lakhelytől, a szférától és a végzettségtől. Ugyanis a fővárosban élőknek, a versenyszférában dolgozóknak és a diplomával rendelkezőknek is nagyobb eséllyel csökken a munkahelyi jólléte, ha nem nyújt a cég távmunka lehetőséget.

A rugalmas munkaidőbeosztás az előzetes felmérés szerint sem elhanyagolható, jóllétre való hatását befolyásolja a lakhely, a végzettség, a jövedelmi helyzet és a szféra. Nagyobb annak az esélye a fővárosiaknál és a profit szférában elhelyezkedőknél, hogy csökken a jóllétük, ha a vállalat nem biztosít rugalmas munkaidőbeosztást.

A munkaszerződés a különböző jövedelmi helyzetűek, különböző neműek, különböző beosztásúak esetében eltérően hat a jóllét érzetre.

A változatos munkatartalom a városiak és a megyeszékhelyen élők számára nagyobb eséllyel növeli a munkahelyi jóllétet. A milleniumi generáció, a csoportos munkát végzők és a hallgatók esetén kisebb az esélye, hogy növekszik a jóllétük a sokszínű munkafeladatoknak köszönhetően. Az oktatásban és a profit szférában tevékenykedőknél nagyobb eséllyel hat negatívan a jóllétre az, ha monoton feladatokat kell végezniük.

Tizennégy olyan munka-magánélet egyensúlyára ható tényező alapján alakítottam ki 3 klasztert, melyek között szignifikánsan egyedül a foglalkoztatás jellegénél volt eltérés

kimutatható. Eredményeim szerint a jólléti tényezők well-being-re gyakorolt hatásában csak néhány szignifikáns eltérés van.

A munkaerőpiaci trendek közül a munkaerő megtartása tekinthető a legismertebbnek, melyet a digitalizációval való lépéstartás követ.

A további elemzések ráerősítettek arra, hogy a fizetés a leginkább kiemelkedő fontosságú tényező a well-being szempontjából, és bár mindenkinek fontos, akiknek van partnere, házastársa, náluk lényegesebb faktor.

A munka-magánélet egyensúlyának szempontjából nem elengedhetők a befolyásoló tényezők, melyek közül a stresszmentes munkahelyi környezetet tartják a kitöltők a legfontosabbnak a munkavégzés szempontjából. Nem mutatható ki szignifikáns eltérés a stresszmentes munkahelyi környezet fontosságának megítélését illetően, függetlenül a megvizsgált szocio-demográfiai változóktól.

A vezetői interjúk eredményei megerősítettek abban, hogy bár dedikált well-beingre épülő program nincs jelen a szervezeteknél, ennek ellenére minden tőlük telhetőt megtesznek, hogy a munkavállalók jóllétét növeljék, kezdve a csapatépítő programoktól a rugalmas munkaidő alkalmazásáig.

Az eredmények tekintetében az alábbi javaslatok fogalmazódtak meg bennem.

A munkavállalói igények feltérképezésére pedig egy elégedettségre vonatkozó kérdőív meghatározott időközönként történő kitöltetése bármikor egyszerűen alkalmazható.

A sok túlóra, a felgyülemlett munka, a mozgásszegény életmód mind-mind a mentális jóllét és a munka-magánélet egyensúlyának a rovására megy. Ahhoz, hogy a dolgozók szellemi egészsége ne sérüljön hosszútávon, egyes munkahelyeken munkahelyi pszichológus áll rendelkezésre, akinek a szolgáltatása minden munkavállaló számára ingyenes.

A vállalaton belüli sportversenyek (labdajátékok, futás) szervezése motiválhatja a dolgozókat a mozgásra, főleg abban az esetben, ha csapatversenyről van szó, így egyaránt csapatépítőként is funkcionál a megmérettetés. A sportversenyeken túl, konditerem létesítése vagy edzőtermi bérlet biztosítása is célzottan megfoghatja a munkavállalókat.

Ha a munka-magánélet egyensúlyát és az egészségmegőrzést segítő programok bevezetésével járó költségeket vesszük figyelembe, akkor széles skálán helyezhetőek el. Viszont a munkavállalók figyelmének a felhívása – akár plakátok elhelyezésével a folyosókon, akár e-mailes kommunikáció révén – komolyabb költségek nélkül is megvalósítható. Azok az üzenetek, amelyek ösztönzik a munkavállalókat az aktív mozgásra, az egészséges életmódra, a rendszeres szűrővizsgálatokra, mind egyszerűen közvetíthetők.

A kutatás kiértékelése alatt az a közmondás járt a fejemben, hogy „Sok kicsi sokra megy”. A well-being nem egyszeri intézkedés, nem évente egyszer megrendezésre kerülő csapatépítő eseményt foglal magába. A munkahelyi jóllét a szervezetek mindennapi működésének a részeként kell, hogy megjelenjen. Ha mindennap fektetünk bele energiát, az az egyik legjobb befektetés, amit a cégünkért tehetünk.

Az eredményeket összegezve arra az általános következtetésre jutottam, miszerint a munkahelyi jóllét azon HR területek közé tartozik, mely potenciális fejlődési lehetőséggel bír és ezt a szervezeteknek a munkavállalók elégedettsége okán ki is kell aknázni és új gyakorlatokat bevezetni. Az említett javaslatok megfontolandóak, hisz megannyi well-being intézkedés implementálható a vállalatoknál, melyek kisebb-nagyobb mértékben gyakorolnak hatást a munkavállalók jóllétére, elégedettségére, munka-magánélet egyensúlyára, s ezen gyakorlatok kombinálása pedig számos lehetőséget kínál a munkáltatók számára.

ÖSSZEFOGLALÁS

A humán tőke továbbra is a legfontosabb erőforrása a vállalatoknak, viszont menedzselésük kevésbé egyszerű. A kutatás hozzájárul a munkavállalók fizikai, mentális és érzelmi állapotának javításához. Emellett segíthet az olyan intézkedések kidolgozásában, amelyek javítják a munkahelyi környezetet és a munka-magánélet egyensúlyát. A jóllét javítása a munkahelyeken hosszú távon csökkentheti a stresszből adódó egészségproblémákat, ami sok esetben az egészségügyi ellátórendszerek terhelését csökkenti.

A kutatásom célja a legjelentősebb well-being elemek meghatározása, azokra ható egyéni jellemzők kiderítése. Ennek mentén végeztem szakirodalmi áttekintést és primer kutatást kérdőív és interjú módszerrel.

A szakirodalmi áttekintés a well-being fontosságára, elemeinek meghatározó munkahelyi szerepére hívta fel a figyelmet, miközben külön hangsúlyt fektettem arra, hogy a jóllétre ható legfontosabb tényezőket is feltüntessem az öt well-being elem valamelyikénél. Ez azért volt fontos, mert a kérdőívemben ezeket a tényezőket vizsgáltam, azok hatását a jóllétre és fontosságát a munkavállalók szempontjából. A szakirodalom zárásaként olyan korábbi kutatási eredményeket tüntettem fel, melyek nemzetközi viszonylatban vizsgálták a well-being témakörét, akár csak egy-egy elemre fókuszáltnak és relevánsnak bizonyultak a témát illetően.

A kérdőív módszerre alapozott kutatás eredménye megerősített abban, hogy bár számos jólléti tényezőt alkalmazhatnak a cégek, mégis a leghatásosabb a jó fizetés és anyagi juttatások kialakítása.

A vezetői interjúk alátámasztották a szakirodalom által is fontosnak vélt tényezők hasznosságát, hiszen azokat alkalmazzák vagy a jövőben tervezik bevezetni a szervezetek. Ilyen tényező többek között a munkatársi kapcsolatok, a fizetés és egyéb juttatások, az elismerés, a távmunka, a rugalmas munkaidő beosztás, a CSR tevékenységek és a képzések biztosítása is.

A kutatás során arra kerestem választ, hogy a well-being elemei közül az elégedettséget és munka-magánélet egyensúlyát milyen tényezők befolyásolják szignifikánsan? Illetve mely szocio-demográfiai változók vannak hatással a válaszadók munkahelyi jóllét érzetére?

A Kano modell alapján a munkahelyi jellemzők között nincsenek alapelvárások. A fizetés, a felettesekkel és munkatársakkal való kapcsolat teljesítményjellemző. A rugalmas munkaidőbeosztás és távmunka vonzó tényezőknek számít, hasonlóan a karrierlehetőségekhez. A határozott idejű munkaszerződés pedig semleges jellemző.

A munkavégzés jellege és a végzettség a legjelentősebb szocio-demográfiai változók, melyek hat, illetve öt jóléti tényezőre vannak hatással. Négyet befolyásol a nem, lakhely, jövedelmi helyzet, illetve szféra. A beosztás három tényezőre hat és a legkevésbé a generáció, a családi állapot, az iparág és a csoportos munkavégzés befolyásolja a jóléti tényezők hatását.

Egyaránt a szervezetek vezetőségének és az alkalmazottaknak is az érdeke, hogy azonosítsák azokat a tényezőket, melyek elősegítik a munkahelyi jólétet és a dolgozók hosszú távú megtartását. A vezetőknek nem csupán munkavállalói juttatásként kell a jólétre tekinteni, hanem lehetőségként, hogy támogassák a munkavállalókat személyes és munkahelyi életük minden területén.

A munkahelyi jólét kutatása nemcsak az egyéneket, hanem az egész vállalkozást is előnyösen érinti. A magasabb munkavállalói elégedettség és elkötelezettség eredményeként növekszik a munkahelyi produktivitás, csökken a fluktuáció és a munkaerő megtartása könnyebbé válik. Ez hosszú távon jelentős gazdasági előnyöket nyújthat a vállalkozásnak, erősítve versenyképességét és fenntartható növekedését.

Mindez elősegíti egy olyan társadalom létrehozását, amelyben az emberek boldogan, egészségesen és kiegyensúlyozottan tudnak dolgozni, ami hosszú távon mindenkinek az előnyére válik. A társadalmi szempontból jelentős következményekkel járó kérdések megértése és megoldása révén a munkahelyi jólét kutatása hozzájárulhat a gazdasági fejlődéshez és a társadalmi jóléthez.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Agresti, A. (2013): *Categorical Data Analysis*. 3rd edition. Wiley. 742 p.
2. Alfano, V. & Mariotti, I. & Marra, M. & Vecchione, G. (2023): I want to break free: the influence of the COVID-19 pandemic on work–life balance satisfaction. *Regional Studies, Regional Science*, 10(1), pp. 70-88.
3. Al Mehrzi, N. & Singh, S. K. (2016): Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), pp. 831-843.
4. Anitha, J. (2014): Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), pp. 308-323.
5. Armstrong, M. & Taylor, S. (2020): *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 15th Edition*. Kogan Page. 776. p. ISBN-13: 978-1789661033
6. Aulén, A. M. & Pakarinen, E. & Lerkkanen, M. K. (2024): Teachers' job crafting to support their work-related well-being during the COVID-19 pandemic&A qualitative approach. *Teaching and Teacher Education*, 141, 104492.
7. Balogh R. & Bácsné B. É. (2020): The role of sports and well-being programmes in choosing workplaces in the future. *International Review of Applied Sciences and Engineering*. 11. évf. 3. sz., pp. 280-286.
8. Berger, C. & Blauth, R. & Boger, D. & Bolster, C. & Burchill, G. & DuMouchel, W. & Pouliot, F. & Richter, R. & Rubinoff, A. & Shen, D. & Timko, M. & Walden, D. (1993): Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality, In: *Center for Quality Management Journal* 1993; 2: 3-36.
9. Billaudeau, N. & Alexander, S. & Magnard, L. & Temam, S. & Vercambre, M. N. (2022): What levers to promote teachers' wellbeing during the COVID-19 pandemic and beyond: Lessons learned from a 2021 online study in six countries. *International journal of environmental research and public health*, 19(15), 9151.
10. Biswas, T. & Mäkelä, L. & Andresen, M. (2022): Work and non-work-related antecedents of expatriates' well-being: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100889.
11. Blake, K. D. & Blendon, R. J. & Viswanath, K. (2010): Employment and Compliance with Pandemic Influenza Mitigation Recommendations. *Emerging Infectious Diseases*, 16(2). pp. 212-218.
12. Boros J. (2018): Motivációs tényezők vizsgálata a PhD képzésre való jelentkezés esetén. *Gazdálkodástudományi Közlemények*, 7(1), pp. 19-24.
13. Brokmeier, L. L. & Bosle, C. & Fischer, J. E. & Herr, R. M. (2022): Associations Between Work Characteristics, Engaged Well-Being at Work, and Job Attitudes—Findings from a Longitudinal German Study. *Safety and health at work*, 13(2), pp. 213-219.
14. Cacioppo, J. T. & Fowler, J. H. & Christakis, N. A. (2009): Alone in the Crowd: The Structure and Spread of Loneliness in a Large Social Network. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 97. Issue 6. pp. 977-991.
15. Chanana, N. (2021): The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*. Volume 21. Issue 4. e2695
16. Chiwawa, N. (2022): Determinants of employee engagement in public sector organisations: case of Zimbabwe. *International Journal of Public Sector Management*, 35(7), pp. 749-764.

17. Crisp, R. (2011): Well-Being. The Stanford Encyclopedia of Philosophy. <https://plato.stanford.edu/entries/well-being/> (letöltés időpontja: 2024.02.08.)
18. Csapóné R. T. & Tóth E. (2017): Vállalati felelősség: alkalmazottakat célzó belső CSR programok. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok, 12(4), pp. 207-218.
19. Csillag S. (2010): A vállalatok társadalmi felelőssége és a munkavállalók. Munkaügyi Szemle, 2010(1), pp. 65-74.
20. Dajnoki K. & Héder M. (2017): „Új szelek fűjnek” & a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA, 27 (E-Szám). pp. 84-93. ISSN 1215-4121
21. Deutsch Sz. & Fejes E. & Kun Á. & Medvés D. (2015): A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében. Alkalmazott pszichológia. 15. évf. 2. sz., pp. 49&71.
22. Diener, E. & Suh, E. M. & Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999): Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. Psychological Bulletin. Vol. 125. No. 2. pp. 276-302.
23. Dobák M. & Antal Zs. (2016): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Budapest. Akadémiai Kiadó. Elektronikus Kiadvány. ISBN: 978 963 05 9826 2 DOI: 10.1556/9789630598262 <https://mersz.hu/dobak-antal-vezetes-es-szervezes> (letöltés időpontja: 2024.04.07.)
24. D'Oliveira, T. C. & Persico, L. (2023): Workplace isolation, loneliness and wellbeing at work: The mediating role of task interdependence and supportive behaviours. Applied Ergonomics. Vol. 106. 103894
25. Diener, E. & Oishi, S. & Tay, L. (2018): Advances in subjective well-being research. Nature Human Behaviour. 2. pp. 253-260.
26. Erro-Garcés, A. & Urien, B. & Čyras, G. & Janušauskienė, V. M. (2022): Telework in Baltic countries during the pandemic: effects on wellbeing, job satisfaction, and work-life balance. Sustainability, 14(10), 5778.
27. Ferrara, B. & Pansini, M. & De Vincenzi, C. & Buonomo, I. & Benevene, P. (2022): Investigating the role of remote working on employees' performance and well-being: an evidence-based systematic review. International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(19), 12373.
28. Figueredo, J. M. & García-Ael, C. & Gagnano, A. & Topa, G. (2023): Cognitive and affective-motivational states as mediators of the association between presenteeism and job satisfaction. European Review of Applied Psychology, 73(6), 100865.
29. Filep R. & Dajnoki K. & Barizsné H. E. (2023): Dolgozói elégedettség a Balanced Scorecard dimenzióinak tükrében. Új Munkaügyi Szemle. IV. évf. 3. sz. pp. 59-66.
30. Galanti, T. & Ferrara, B. & Benevene, P. & Buonomo, I. (2023): Rethinking the Unthinkable: A Delphi Study on Remote Work during COVID-19 Pandemic. Social Sciences, 12(9), 497.
31. Gelencsér M. & Végvári B. & Szabó-Szentgróti G. (2022): A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban. Vezetéstudomány. LIII. évf. 6. sz. pp. 40-51.
32. Gergely É. & Pierog A. (2018): A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. International Journal of Engineering and Management Sciences, 3. év. 3. sz., pp. 31&43.
33. Greutter Z. & Varga E. & Szira Z. (2023): A COVID-19 járvány hatása a munkavállalók munka-magánélet egyensúlyára. Controller Info. XI. évf. 3. sz., pp. 33-38.
34. Grozdics A. T. & Girán J. & Cakó B. & Borsos Á. (2023): Az irodater komfortjának vizsgálata a munkavállalók szempontjából. Tudásmenedzsment. 24. évf. 2. sz. pp. 5-17.
35. Hadgraft, N. & Winkler, E. & Goode, A. D. & Gunning, L. & Dunstan, D. W. & Owen, N. & Sugiyama, T. & Healy, G. N. (2021): How supportive are workplace environments

- for sitting less and moving more? A descriptive study of Australian workplaces participating in the BeUpstanding program. *Preventive Medicine Reports*. Vol. 24. 101616.
36. Herzberg, F. (1987): One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), pp. 109&120.
 37. Herzberg, F. & Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959): *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons 157 p
 38. Hesketh, I. & Cooper, C. (2023): *Wellbeing at Work: How to Design, Implement and Evaluate an Effective Strategy*. 2nd edition. Kogan Page Publishers. 208 p. ISBN 1398612068
 39. Horváth A. & Kotsis Á. (2023): Kano modell alkalmazása a logisztikai szolgáltatók kiválasztása során. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 18(Különszám), pp. 199-206.
 40. Horváth Cs. (2016): Ösztönzés. *Hadtudományi Szemle*, IX. évf. 1. sz., pp. 455-470.
 41. Houtman, I. & Jettinghof, K. & Cedillo, L. & World Health Organization (2007): *Raising awareness of stress at work in developing countries: advice to employers and worker representatives*. World Health Organization. ISBN: 924159165X, 41 p.
 42. Iyaji, T. O. & Eyam, S. O. & Agashi, V. A. (2020): An Assessment Of Some Stress Factors In Academic Profession And Their Health Implications Among Academics In Tertiary Institutions In Cross River State Nigeria. Vol. 7. Issue 12. pp. 53-59.
 43. Juhász T. (2012): A nők visszatérési esélyei a munkaerőpiacra a gyermekgondozási szabadság után a közép-magyarországi régióban empirikus vizsgálat alapján. *Gazdasági és Társadalomtudományi Közlemények* 4. 211-216.p. ISSN: 2061-3156
 44. Kamarási V. & Mogyorósy, G. (2015): Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez. *Orvosi Hetilap*, 156(38), pp. 1523-1531.
 45. Kano, N. & Seraku, K. & Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984): "Attractive quality and must-be quality", *The Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), pp. 39-48.
 46. Karácsony P. & Reichel B. (2024): Vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a munkavállalók elégedettsége közötti kapcsolat elemzése. *Új Munkaügyi Szemle*. V. évf. 1. sz. pp. 12-22.
 47. Karoliny M.-né (2019): Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről In: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. (Szerk.: Karoliny M.-né & Poór J.) Elektronikus Kiadvány. Hatodik, átdolgozott kiadás. Budapest. Wolters Kluwer Hungary Kft. ISBN: 978 963 295 907 8. <https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017> (letöltés időpontja: 2024.02.10.)
 48. Khawand, S. & Zargar, P. (2022): Job autonomy and work-life conflict: A conceptual analysis of teachers' wellbeing during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 882848.
 49. Kişi, N. (2023): Bibliometric analysis and visualization of global research on employee engagement. *Sustainability*, 15(13), 10196.
 50. Kocsis Zs. & Hrabéczy A. (2023): Felsőoktatási kihívások és az oktatói jóllét összefüggései egy kvalitatív kutatás tükrében. *Neveléstudomány | Oktatás & Kutatás & Innováció*, 11(3), pp. 46&64.
 51. Koroknay Zs. & Bácsné B. É. (2023): Egészségmegőrzés a munkáltató szemszögéből. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*. XVIII. évf. 1-2. sz., pp. 107-118.
 52. Kotsis, Á. & Darnai, B. (2022): A felsőoktatási hallgatók munkával szembeni elvárásainak elemzése Kano-modell segítségével. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), pp. 43-53.

53. Kowalsky, T. H. P. & Loretto, W. (2017): Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 28. Issue 16. pp. 2229-2255.
54. Kozák A. & Dajnoki K. (2019): Dolgozói vélemények a munkaerőmegtartást célzó intézkedésekről. *Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: A virtuális intézet Közép-Európa kutatására közleményei*. 36. évf. 2. sz., pp. 56-65.
55. Kun Á. (2010): A munkahelyi jóllét és elköteleződés. *Munkaügyi Szemle*. 2. negyedévi sz. pp. 35-41.
56. Kuo, Y.-F. (2004): Integrating Kano's Model into Webcommunity Service Quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(7), pp. 925–939.
57. Lamovšek, A. & Černe, M. & Radevič, I. & Božič, K. (2023): The Key to Work&Life Balance is (Enriched) Job Design? Three-Way Interaction Effects with Formalization and Adaptive Personality Characteristics. *Applied research in quality of life*. 18(2), pp. 647-676.
58. Locke, E. A. (1969): What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), pp. 309&336.
59. Low, S. & Tan, K.C. & Peacock, B. & Loh, S. K. & Ping, C. Y. (2015): „A Proposed Kano-Inspired Framework Applied to Job Satisfaction for Mature Singaporeans” *Procedia Manufacturing* 3, pp. 4892&99.
60. Manzi, C. & Donato, S. & Lagomarsino, F. & Pacilli, M. G. & Pagliaro, S. & Rania, N. (2024): Moving from “balancing” to “blending”: The role of identity integration for working parents. *Journal of Social and Personal Relationships*, 41(1), pp. 200-224.
61. Miller, J. (2016): The well-being and productivity link: a significant opportunity for research-intopractice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 3 No. 3, pp. 289-311.
62. Mirabito, A. M. & Berry, L. L. (2015): You Say You Want a Revolution? Drawing on Social Movement Theory to Motivate Transformative Change. *Journal of Service Research*. Vol. 18. Issue 3. pp. 336-350.
63. Moher, D. & Liberati, A. & Tetzlaff, J. & Altman, D. G. & Prisma Group (2010): Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International journal of surgery*, 8(5), pp. 336-341.
64. Mravíkné Homolya B. & Sebők M. (2021): Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. *Empirikus kutatás a közforgalmú gyógyszertárakban*. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 52(6), pp. 56-70.
65. Nguyen, L. G. T. & Pham, H. T. (2020): Factors affecting employee engagement at not-for-profit organizations: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(8), pp. 495-507.
66. Noblet, A. & LaMontagne, A. D. (2006): The role of workplace health promotion in addressing job stress. *Health Promotion International*. Vol. 21. Issue 4., pp. 346&353. <https://doi.org/10.1093/heapro/dal029>
67. Pace, F. & Sciotto, G. (2021): Gender differences in the relationship between work–life balance, career opportunities and general health perception. *Sustainability*, 14(1), 357.
68. Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A. & Santos-Rojo, C. (2019). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, Vol. 115. Issue 7., pp. 469-474.
69. Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2009): The what, why and how of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90, pp. 441&458.
70. Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2013): The working for wellness program: RCT of an employee well-being intervention. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), pp. 1007-1031.

71. Papp A. (2012): A jóléti vizsgálatok egy újszerű megközelítése. *Gazdaságtudományi Közlemények*. 6. évf. 1. sz. pp. 85-101.
72. Papp, I. C. & Varga, E. (2017): A munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában. *Studia Mundi&Economica*, 4(1), pp. 15-25.
73. Pataki-Bittó F. & Kun Á. (2021): Az otthoni munkavégzés és a jóllét. *Új Munkaügyi Szemle*. II. évf. 4. sz. pp. 43-54.
74. Pescud, M. & Teal, R. & Shilton, T. & Slevin, T. & Ledger, M. & Waterworth, P. & Rosenberg, M. (2015): Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: a qualitative study. *BMC Public Health*. Vol. 15, 642 <https://doi.org/10.1186/s12889-015-2029-2>
75. Pirohov-Tóth B. (2022): Munkapiaci trendek a koronavírus-járvány idején. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*. 53. évf. 1. sz., pp. 29&43.
76. Poór J. & Kassim I. & Németh G. & Szretykó Gy. (2017): HR-Tanácsadás In: *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Innováció & megújulás & fenntarthatóság. Elektronikus Kiadvány*. (Szerk.: Poór J.) Akadémiai Kiadó. Budapest. ISBN: 978 963 454 011 3 <https://mersz.hu/poor-menedzsment-tanacsadasi-kezikonyv> (letöltés időpontja: 2023.02.19.)
77. Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M.-né – Kun A. I. – Szabó Sz. (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 (A kutatás első fázisának kiértékelése). Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest.
78. Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York. ISBN 978-0029253618, 896 p.
79. Raffay-Danyi Á. & Hajmásy Gy. (2021): A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány*. LII. évf. 4. sz., pp. 32-47.
80. Reimann, M. & Abendroth, A. K. (2023): Flexible working and its relations with work-life conflict and well-being among crowdworkers in Germany. *Work*, 74(2), pp. 609-620.
81. Rothausen, T. J. (2013): Hedonic and Eudaimonic Job-Related Well-Being: Enjoyment of Job and Fulfillment of Job Purpose. Working paper.
82. Saeed, S. & Hassan, I. & Dastgeer, G. & Iqbal, T. (2023): The route to well-being at workplace: examining the role of job insecurity and its antecedents. *European Journal of Management and Business Economics*. Vol. 32. No. 1., pp. 47-72.
83. Schultz, P. P. & Ryan, R. M. & Niemiec, C. P. & Legate, N. & Williams, G. C. (2015): Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 6, pp. 971-985.
84. Shahin, A. & Pourhamidi, M. & Antony, J. & Park, S. H. (2013): Typology of Kano Models: A Critical Review of Literature and Proposition of a Revised Model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 30 (3), pp. 341-358.
85. Shahrestani, H. V. & Shahin A. & Teimouri H. & Barzoki A. S. (2020): „Revising the Kano Model for Designing an Employee Compensation System”, *The TQM Journal* 32(1), pp. 78-91.
86. Simon M. (2022): Jólét versus jóllét. *Opus et Educatio*. Vol. 9. No. 3. 34. szám DOI: <https://doi.org/10.3311/ope.490>
87. Sipos N. (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a friss-diplomások 2011&2014 adatbázisok alapján. *Vezetéstudomány*. 47(12), pp. 97&108.
88. Skinner, N. & Chapman, J. (2013): Work-life balance and family friendly policies. *Evidence Base: a journal of evidence reviews in key policy areas*, (4), pp. 1-25.
89. Spector, P. E. (2021): *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. Eighth edition. John Wiley & Sons. p. 416.

90. Staniec, I. & Kaczorowska-Spychalska, D. & Kalinska-Kula, M. & Szczygiel, N. (2023): The need to work from home in higher education during the first phase of COVID-19: Employee productivity, autonomy, work relationships, job satisfaction and well-being. *Journal of International Studies*, 16(4).
91. Storey, J. & Wright, P. M. & Ulrich, D. (2009): *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, 552 p. ISBN 9781138386006
92. Susanto, P. C. & Soehaditama, J. P. & Febrian, W. D. & Setiadi, B. & Pramukty, R. (2023): Analysis of work-life balance and resilience: For support employee performance in logistics company. *International Journal of Integrative Sciences*. Vol. 2. No. 5., pp. 523-542.
93. Sypniewska, B. & Baran, M. & Kłos, M. (2023): Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management–based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), pp. 1069-1100.
94. Szabó A. (2016): A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3(4), pp. 439-450.
95. Szabó-Bálint B. (2018): A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karrier-menedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány*. 49(10-11), pp. 85-92.
96. Szabó-Zmák E. (2023): A Job Crafting, azaz munkánk személyre szabása a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség javításának szolgálatában. *Új Munkaügyi Szemle*. Talentum rovat. IV. évf. 4. sz., pp. 89-101.
97. Szolnoki B. & Berényi L. (2016): A munkahelyi egészségfejlesztés szükségessége és lehetőségei. *Gradus*. III. évf. 1. sz., pp. 495-500.
98. Szombathelyi Cs. (2012): A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése & a stressztől a jóllétig. *Alkalmazott pszichológia*. 3. évf., pp. 33-45.
99. Szondi R. & Gergely É. (2021): A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerrel. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*. XVI. évf. 1&2. sz., pp. 91-101.
100. Sztányi-Szekér B. & Högye-Nagy Á. & Szemán-Nagy A. (2023): A családi élettel, párkapcsolattal való elégedettség és a munka-magánélet egyensúly összefüggései a gyermekes nők életében. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE*, 4 (2), pp. 17-26.
101. Tan, P-N. & Steinbach, M & Kumar, V. (2011): Bevezetés Az Adatbányászatba. Panem. <https://gyires.inf.unideb.hu/KMITT/a04/>.
102. Takács D. (2004): „Jólléti gazdaságtan” avagy a gazdaságpolitika újragondolásának szükségessége. *Fiatalkor*. IV. országos konferenciájának CD kiadványa, Győr Elérhető: <http://rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/tema.html>
103. Tari A. (2010): Y generáció. Jaffa kiadó. Budapest. 298 p
104. Thielmann, B. & Schnell, J. & Böckelmann, I. & Schumann, H. (2022): Analysis of work related factors, behavior, well-being outcome, and job satisfaction of workers of emergency medical service: A systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 19(11), 6660.
105. Tomka B. (2008): A jóléti állam Európában és Magyarországon. Corvina Kiadó, Budapest. 115 p. ISBN 978 963 13 5733 2
106. Yuen, K. F. & Loh, H. S. & Zhou, Qingji & Wong, Y. D. (2018): Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. Vol. 110. pp. 1-12.
107. van Rossenberg, Y. G.T. & Cross, D. & Swart, J. (2022): An HRM perspective on workplace commitment: Reconnecting in concept, measurement and methodology. *Human Resource Management Review*. Vol. 32. Issue 4. 100891.

108. Vámosi T. (2020): A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-Dunántúli régió munkáltatói esetében (I. rész). Új Munkaügyi Szemle. I. évf. 1. sz., pp. 55-68.
109. Venczel-Szakó T. & Sipos N. & Bankó Z. (2023): Munkavállalói elégedettség a home office-szal a Covid alatt és után. Marketing & Menedzsment, 57(3), pp. 47&57.
110. Warr, P. & Cook, J. & Wall, T. (1979): Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Journal of occupational Psychology, 52(2), pp. 129-148.
111. Warr, P. (2002): The Study of Well-being, Behaviour and Attitudes. In P. Warr (Ed.), Psychology at work (5th ed., pp. 1&25). Penguin Press.
112. Warr, P. & Nielsen, K. (2018): Well-being and work performance in Diener, E. & Oishi, S. & Tay, L. (Eds), Handbook of Well-Being, DEF Publishers, Salt Lake City, Utah.

Internetes források:

113. BeUpstanding (2020): <https://www.beupstanding.com.au/> (letöltés időpontja: 2023.11.05.)
114. ENWHP (2023): <https://www.enwhp.org/?i=portal.en.workplace-health-promotion> (letöltés időpontja: 2023.11.05.)
115. Meister, J. (2024): The Top Ten HR Trends That Matter Most In 2024 <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2024/01/04/the-top-ten-hr-trends-that-matter-most-in-2024/?sh=37e598ace747> (letöltés időpontja: 2024.03.17.)
116. SPSSABC.HU (2021): <https://spssabc.hu/tobbvaltozos-elemzes/regresszio/logisztikus-regresszio/> (letöltés időpontja: 2024.04.15.)

MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

Kérdőív

I. Előzetes felmérés

Mely 3 szó jut eszébe a munkahelyi ELÉGEDETTSÉG kapcsán?

.....

Mely 3 szó jut eszébe a MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLYA kapcsán?

.....

II. Munkahelyi jólléthez kapcsolódó kérdések

1.a Hogyan érezné magát, ha MAGAS lenne a fizetése?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nemetszene, de elfogadnám)
- 5 (nemetszene és nem is fogadnám el)

1.b Hogyan érezné magát, ha ALACSONY lenne a fizetése?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nemetszene, de elfogadnám)
- 5 (nemetszene és nem is fogadnám el)

2.a Hogyan érezné magát, ha MAGAS lenne az egyéb juttatások szintje?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nemetszene, de elfogadnám)

- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

2.b Hogyan érezné magát, ha ALACSONY lenne az egyéb juttatások szintje?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

3.a Hogyan érezné magát, ha JÓ kapcsolata lenne a felettesével?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

3.b Hogyan érezné magát, ha ROSSZ kapcsolata lenne a felettesével?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

4.a Hogyan érezné magát, ha JÓ kapcsolata lenne a munkatársaival?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

4.b Hogyan érezné magát, ha ROSSZ kapcsolata lenne a munkatársaival?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)

- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

5.a Hogyan érezné magát, ha LENNE karrier/előmeneteli lehetősége?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

5.b Hogyan érezné magát, ha NEM lenne karrier/előmeneteli lehetősége?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

6.a Hogyan érezné magát, ha LENNE távmunka lehetősége?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

6.b Hogyan érezné magát, ha NEM lenne távmunka lehetősége?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

7.a Hogyan érezné magát, ha RUGALMAS munkaidő beosztása lenne?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)

- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

7.b Hogyan érezné magát, ha FLX munkaidő beosztása lenne?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

8.a Hogyan érezné magát, ha HATÁROZOTT idejű szerződése lenne?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

8.b Hogyan érezné magát, ha HATÁROZATLAN idejű szerződése lenne?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

9.a Hogyan érezné magát, ha VÁLTOZATOS feladatai lennének?

- 1 (tetszene, örülnék neki)
- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nem tetszene, de elfogadnám)
- 5 (nem tetszene és nem is fogadnám el)

9.b Hogyan érezné magát, ha MONOTON, egysíkú feladatai lennének?

- 1 (tetszene, örülnék neki)

- 2 (tetszene, el is várnám)
- 3 (nem számítana)
- 4 (nemetszene, de elfogadnám)
- 5 (nemetszene és nem is fogadnám el)

III. Munkaerőpiaccal, munkavégzéssel kapcsolatos kérdések

Felhívom a figyelmét, hogy a továbbiakban a skálajelzések jelentései megfordulnak!

Saját tapasztalatai alapján értékelje, hogy az alábbi munkaerőpiaci trendek mennyire meghatározóak a munkahelyén vagy közvetlen környezetében?

(5 - nagyon meghatározóak,

4 - meghatározóak,

3 - közepesen meghatározóak,

2 - nem meghatározóak,

1 - egyáltalán nem meghatározóak)

- Mesterséges intelligencia beintegrálása a szervezetbe
- Munkaerő megtartása
- Digitalizáció és digitális képességek fejlesztése
- Dolgozók munkahelyi jóllétébe való befektetés
- Multigenerációs munkahely kialakítása
- Képzés, átképzés
- Munkáltatói márkaépítés
- Munkavállalói élmény

Mennyire tartja fontosnak munkavégzéséhez, munkahelyi elégedettségéhez kapcsolódóan az alábbiakat?

Kérem 1-től 5-ig terjedő skálán értékelje!

(5 - nagyon fontos,

4 - fontos,

3 - közepesen fontos,

2 - nem fontos,

1 - egyáltalán nem fontos)

- modern munkakörnyezet
- modern munkaeszközök

- vezetői visszajelzés, visszacsatolás
- autonóm (önálló) munkavégzés
- dolgozói elégedettség felmérése
- versenyképes fizetés
- béren kívüli juttatások
- döntésekbe való bevonás
- kihívást jelentő munka
- felelősséggel járó munka
- játékosítás
- onboarding (beillesztési) folyamat
- befogadó munkahelyi szemlélet
- munkavállalói élmény biztosítása

Mennyire tartja fontosnak munkavégzéséhez, munka-magánélet egyensúlyához kapcsolódóan az alábbiakat?

Kérem 1-től 5-ig terjedő skálán értékelje!

(5 - nagyon fontos,

4 - fontos,

3 - közepesen fontos,

2 - nem fontos,

1 - egyáltalán nem fontos)

- rugalmas/kötetlen munkaidő beosztás
- távmunka/HO lehetősége
- egészségmegőrzési intézkedések biztosítása
- szervezet közelsége
- túlóra minimalizálása
- részmunkaidős foglalkoztatás
- időgazdálkodási tréningek
- családbarát munkahely
- sportolási lehetőségek biztosítása
- kávé/büfé/éttermi fogyasztási lehetőség
- cég által biztosított csapatépítő események
- jó megközelíthetőség (tömegközlekedés, céges buszjárat)
- stresszmentes munkahelyi környezet

- mentálhigiénés szolgáltatások

IV. Szocio-demográfiai kérdések

Az Ön neme:

- Nő
- Férfi

Az Ön életkora:

.....

Hány év munkatapasztalata van? (pl.: 4)

.....

Az Ön állandó lakhelye:

- Főváros
- Megyeszékhely
- Egyéb város
- Falu/község

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

- Általános iskola
- Szakiskola/szakmunkásképző
- Középiskola/gimnázium (érettségi)
- Főiskolai/egyetemi diploma (Bsc/BA)
- Mesterdiploma (MSc)
- Tudományos fokozat (PhD)

Az Ön családi állapota:

- van partnere
- nincs partnere

Az Ön jövedelmi helyzete:

- Nagyon jól megél(nek) belőle és félre is tud(nak) tenni

- Megél(nek) belőle, de csak keveset tud(nak) félretenni
- Éppen elegendő, hogy megéljen(ek) belőle, de félretenni már nem tud(nak)
- Néha arra se nagyon elég, hogy megéljen(ek) belőle
- Rendszeresen napi megélhetési gondjai(k) vannak
- Nem tudja/Nem válaszol

Az Ön munkavégzésének jellege (1):

- szellemi
- fizikai
- jelenleg nem dolgozom

Az Ön munkavégzésének jellege (2):

- önálló
- páros
- csoportos
- jelenleg nem dolgozom

Az Ön beosztása:

- beosztott
- középvezető
- felsővezető
- tulajdonos
- jelenleg nem dolgozom

Melyik szférában dolgozik?

- állami
- profit
- non-profit
- jelenleg nem dolgozom

Melyik iparágban/szektorban dolgozik?

- egyéb
- oktatás
- élelmiszeripar

- nagy- és kiskereskedelem
- autóipar
- jelenleg nem dolgozom

Interjú vezérfonal

I. Az interjúalany és a szervezet általános megismerésével kapcsolatos kérdések

1. Kérem meséljen magáról (végzettség, szakmai tapasztalatok, korábbi munkahelyek, beosztások)!
2. Mióta dolgozik a jelenlegi szervezetnél, milyen pozícióban?
3. Hány fő dolgozik a HR osztályon és milyen pozíciókban? Melyek a főbb feladatok?
4. Kérem mutassa be röviden saját szervezetét, annak méretét, állományát, a szektort, amelyben tevékenykednek és a szervezet piaci pozícióját!

II. Szervezeti HR sajátosságokra irányuló kérdések

5. Hogyan látja a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetet?
6. Mely HR gyakorlatokat, trendeket tartja napjainkban a legnagyobb kihívásnak?
7. Hogyan ítéli meg a HR szerepét a szervezetben? Hogyan változott (ha változott) az elmúlt időszakban?
8. Milyen HR sajátosságai, HR funkciói vannak a szervezetnek?
9. Mire alapozzák egy új gyakorlatnak a bevezetését?
10. Mi a legfrissebb HR újítás, amit bevezettek? Hogyan épül fel egy új gyakorlat bevezetése, mi a folyamata?
11. A munkavállalók felé hogyan, milyen platformo(ko)n kommunikálják ki a HR fejlesztéseket, módosításokat? Hogyan tartják velük folyamatosan a kapcsolatot?

III. Well-being gyakorlatra vonatkozó kérdések

12. Mit értenek munkahelyi jóllét alatt?
13. Van-e Önöknél dedikált well-being program?
14. Hogyan teremtik meg az Önök szervezeténél a gyakorlatban a munkahelyi well-being-et? Az Ön szervezeténél melyek a well-being legfontosabb elemei?

15. Milyen jólléti eszközökre lenne szükség az Ön szervezeténél, amelyek jelenleg nem állnak rendelkezésre?
16. Dedikáltan van-e a well-being feladatra kijelölt munkatárs, költségkeret, szabályzat stb. az Ön szervezeténél?
17. Hogyan kísérik figyelemmel a vezetők a dolgozók jólléti állapotát az Önök szervezetében? Mennyire támogatják a jólléti törekvéseket? Mennyire érzik a vezetők ennek a fontosságát?
18. Hogyan jellemezné általánosságban a dolgozók elégedettségét? Hogyan mérik azt? Mit tesznek a dolgozók elégedettségének növelése érdekében?
19. Milyen a fluktuációs ráta szervezeten belül? Mely területen érzékelhető magas fluktuáció? Mit tesznek a dolgozók elkötelezettségének növelése érdekében?
20. Családbarát munkahelynek tartják a szervezetüket? Mennyire kezelik rugalmasan a munkavállalói kéréseket, magánéleti problémákat? Mit tesznek a munkavállalók munka-magánélet egyensúlyának fenntartása érdekében?
21. Milyen intézkedéseket vezettek be a dolgozók stresszszintjének csökkentése érdekében?
22. Milyen egészségmegőrzési, -fejlesztési és rekreációs lehetőségek állnak a dolgozók rendelkezésére?

IV. Jövőbeli tervekre irányuló kérdések

23. Mit gondol, a jövő HR stratégiájának kialakításában mennyire változik a well-being szerepe és tartalma?
24. A jövőbe tekintve milyen munkaerőpiaci változásokra számítanak?
25. Mi az, amit a közeljövőben terveznek bevezetni/átalakítani HR szempontból, ami a munkahelyi jóllétet pozitívan befolyásolná, lépést tartva a munkaerőpiaci változásokkal?

1. kiegészítő táblázat: **Kódtábla**

Kód	Nem	Generáció	Lakhely	Legmagasabb iskolai végzettség	Diploma	Családi állapot	Jövedelmi helyzet	Munkavégzés jellege 1	Munkavégzés jellege 2	Beosztás	Szféra	Iparág/szektor
0	férfi	Z generáció	Főváros	Szakiskola/ szakmunkásképző	nincs diplomája	nincs partnere	Nagyon jól megél(nek) belőle és félre istud(nak) tenni	jelenleg nem dolgozom (hallgatói jogviszony)	jelenleg nem dolgozom	jelenleg nem dolgozom	jelenleg nem dolgozom	jelenleg nem dolgozom
1	nő	X generáció	Vár- megyeszékhely	Középiskola/ gimnázium (érettségi)	van diplomája	van partnere	Megél(nek) belőle, de csak kevesettu(nak) félretenni	szellemi	önálló	tulajdonos	állami	egyéb
2		Y generáció	Egyéb város	Főiskolai/ egyetemi diploma (Bsc/BA)			Éppen elegendő, hogy megéljen(ek)belőle, de félretenni már nem tud(nak)	fizikai	páros	felsővezető	profit	oktatás
3		Baby-boomer	Falu/község	Mesterdiploma (MSc)			Néha arra se nagyon elég, hogymegéljen(ek) belőle		csoportos	középvezető	non-profit	élelmiszeripar
4				Tudományos fokozat (PhD)			Rendszeresen napi megélhetési gondjai(k) vannak			alkalmazott		nagy- és kiskereskedelem
5							Nem tudja/Nem válaszol					autóipar

Forrás: Saját szerkesztés

2. kiegészítő táblázat: **Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a nemek esetében**

			Cluster Number of Case			
			1	2	3	Total
Neme	férfi	Count	51	13	46	110
		% within Cluster Number of Case	35,9%	46,4%	30,1%	34,1%
	nő	Count	91	15	107	213
		% within Cluster Number of Case	64,1%	53,6%	69,9%	65,9%
Total		Count	142	28	153	323
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Megj.: Pearson $\chi^2=3,21$; $p < 0,201$; Cramer's $V=0,100$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$

3. kiegészítő táblázat: **Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a lakhely esetében**

		Cluster Number of Case				
		1	2	3	Total	
Lakhely főváros	Count	13	4	14	31	
	% within Cluster Number of Case	9,2%	14,3%	9,2%	9,6%	
	megyeszékhely	Count	73	13	68	154
		% within Cluster Number of Case	51,4%	46,4%	44,4%	47,7%
	város	Count	40	7	50	97
		% within Cluster Number of Case	28,2%	25,0%	32,7%	30,0%
	falu	Count	16	4	21	41
		% within Cluster Number of Case	11,3%	14,3%	13,7%	12,7%

Total	Count	142	28	153	323
	% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Megj.: Pearson $\chi^2=2,63$; $p > 0,854$; Cramer's $V=0,064$

Forrás: Saját kutatás, n=323

4. kiegészítő táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a diploma esetében

		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Rendelkezik-e nincs diplomája diplomával?	Count	72	12	82	166
	% within Cluster Number of Case	50,7%	42,9%	53,6%	51,4%
	Count	70	16	71	157
	% within Cluster Number of Case	49,3%	57,1%	46,4%	48,6%
	Count	142	28	153	323
	% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Megj.: Pearson $\chi^2=1,14$; $p < 0,565$; Cramer's $V=0,059$

Forrás: Saját kutatás, n=323

5. kiegészítő táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a végzettség esetében

		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Végzettsége szakmunkás	Count	5	3	1	9
	% within Cluster Number of Case	3,5%	10,7%	0,7%	2,8%
	Count	67	9	81	157
	% within Cluster Number of Case	47,2%	32,1%	52,9%	48,6%
	Count	35	6	50	91
	% within Cluster Number of Case	24,6%	21,4%	32,7%	28,2%

MSC	Count	30	8	20	58
	% within Cluster Number of Case	21,1%	28,6%	13,1%	18,0%
PHD	Count	5	2	1	8
	% within Cluster Number of Case	3,5%	7,1%	0,7%	2,5%
Total	Count	142	28	153	323
	% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Megj.: Pearson $\chi^2=23,21$; $p < 0,003$; Cramer's $V=0,190$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$

6 cells (40%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,69.

6. kiegészítő táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a családi állapot esetében

			Cluster Number of Case				
			1	2	3	Total	
Van-e partnere	nincs partnere	Count	58	13	70	141	
		% within Cluster Number of Case	40,8%	46,4%	45,8%	43,7%	
	van partnere	Count	84	15	83	182	
		% within Cluster Number of Case	59,2%	53,6%	54,2%	56,3%	
		Total	Count	142	28	153	323
			% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Megj.: Pearson $\chi^2=0,82$; $p < 0,665$; Cramer's $V=0,050$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$

7. kiegészítő táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a jövedelmi helyzet esetében

		Cluster Number of Case			Total
		1	2	3	
Jövedelmi helyzet	Nagyon jól megél(nek)Count	18	2	23	43

	belőle és félre	% within Cluster	12,7%	7,1%	15,0%	13,3%
	istud(nak) tenni	Number of Case				
	Megél(nek) belőle, de	Count	50	7	47	104
	csak kevesettu(nak)	% within Cluster	35,2%	25,0%	30,7%	32,2%
	félretenni	Number of Case				
	Éppen elegendő, hogy	Count	40	12	37	89
	megéljen(ek) belőle, de	% within Cluster	28,2%	42,9%	24,2%	27,6%
	félretenni már nem tud(nak)	Number of Case				
	Néha arra se nagyon	Count	8	3	10	21
	elég, hogymegéljen(ek) belőle	% within Cluster	5,6%	10,7%	6,5%	6,5%
	Rendszeresen napi	Count	2	0	2	4
	megélhetési gondjai(k) vannak	% within Cluster	1,4%	0,0%	1,3%	1,2%
	Nem tudja/Nem válaszol	Count	24	4	34	62
		% within Cluster	16,9%	14,3%	22,2%	19,2%
Total		Number of Case				
		Count	142	28	153	323
		% within Cluster	100,0	100,0%	100,0%	100,0
		Number of Case	%			%

Megj.: Pearson $\chi^2=7,96$; $p < 0,633$; Cramer's $V=0,111$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$

8. kiegészítő táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a munkavégzés jellegét tekintve

			Cluster Number of Case			Total
			1	2	3	
Önálló, páros vagy csoportos	nem dolgozik	Count	36	8	64	108
		% within Cluster Number of Case	25,4%	28,6%	41,8%	33,4%
	önálló	Count	69	14	57	140
		% within Cluster Number of Case	48,6%	50,0%	37,3%	43,3%

	páros	Count	4	0	3	7
		% within Cluster Number of Case	2,8%	0,0%	2,0%	2,2%
	csoportos	Count	33	6	29	68
		% within Cluster Number of Case	23,2%	21,4%	19,0%	21,1%
Total		Count	142	28	153	323
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Megj.: Pearson $\chi^2=10,25$; $p < 0,114$; Cramer's $V=0,126$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$

9. kiegészítő táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a beosztást tekintve

		Cluster Number of Case					
		1	2	3	Total		
Beosztás	nem dolgozik	Count	36	8	64	108	
		% within Cluster Number of Case	25,4%	28,6%	41,8%	33,4%	
	tulajdonos	Count	4	2	4	10	
		% within Cluster Number of Case	2,8%	7,1%	2,6%	3,1%	
	felsővezető	Count	8	1	4	13	
		% within Cluster Number of Case	5,6%	3,6%	2,6%	4,0%	
	középvezető	Count	18	4	11	33	
		% within Cluster Number of Case	12,7%	14,3%	7,2%	10,2%	
	alkalmazott	Count	76	13	70	159	
		% within Cluster Number of Case	53,5%	46,4%	45,8%	49,2%	
	Total		Count	142	28	153	323

% within Cluster Number of Case		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
------------------------------------	--	--------	--------	--------	--------

Megj.: Pearson $\chi^2=13,13$; $p < 0,107$; Cramer's $V=0,143$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$

10. kiegészítő táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a szféra esetében

		Cluster Number of Case				
		1	2	3	Total	
Szféra	nem dolgozik	Count	36	8	64	108
		% within Cluster Number of Case	25,4%	28,6%	41,8%	33,4%
	állami	Count	21	3	20	44
		% within Cluster Number of Case	14,8%	10,7%	13,1%	13,6%
	profit	Count	75	14	59	148
		% within Cluster Number of Case	52,8%	50,0%	38,6%	45,8%
	non-profit	Count	10	3	10	23
		% within Cluster Number of Case	7,0%	10,7%	6,5%	7,1%
	Total	Count	142	28	153	323
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Megj.: Pearson $\chi^2=10,51$; $p < 0,105$; Cramer's $V=0,128$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$

11. kiegészítő táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata az iparág esetében

			Cluster Number of Case			
			1	2	3	Total
Iparág	nem dolgozik	Count	36	8	64	108
		% within Cluster Number of Case	25,4%	28,6%	41,8%	33,4%
	egyéb	Count	54	8	49	111

		% within Cluster Number of Case	38,0%	28,6%	32,0%	34,4%
		Count	13	3	17	33
oktatás		% within Cluster Number of Case	9,2%	10,7%	11,1%	10,2%
		Count	21	5	6	32
élelmiszeripar		% within Cluster Number of Case	14,8%	17,9%	3,9%	9,9%
		Count	11	4	13	28
nagy- és kiskereskedelem		% within Cluster Number of Case	7,7%	14,3%	8,5%	8,7%
		Count	7	0	4	11
autóipar		% within Cluster Number of Case	4,9%	0,0%	2,6%	3,4%
		Count	142	28	153	323
Total		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Count				

Megj.: Pearson $\chi^2=21,65$; $p < 0,017$; Cramer's $V=0,183$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$

12. kiegészítő táblázat: Klaszterek közötti eltérés vizsgálata a generációs megoszlást tekintve

			Cluster Number of Case			
			1	2	3	Total
Generáció	Z	Count	99	16	125	240
		% within Cluster Number of Case	69,7%	57,1%	81,7%	74,3%
	X	Count	20	4	8	32
		% within Cluster Number of Case	14,1%	14,3%	5,2%	9,9%
	Y	Count	22	8	19	49
		% within Cluster Number of Case				

		% within Cluster Number of Case	15,5%	28,6%	12,4%	15,2%
	BB	Count	1	0	1	2
		% within Cluster Number of Case	0,7%	0,0%	0,7%	0,6%
Total		Count	142	28	153	323
		% within Cluster Number of Case	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Megj.: Pearson $\chi^2=13,34$; $p < 0,038$; Cramer's $V=0,144$

Forrás: Saját kutatás, $n=323$