

OTDK-dolgozat

2025

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

**SZERVEZETI EGYENSÚLY MODELL: A MUNKAVÁLLALÓI
JÓLLÉT MEGTARTÁSRA GYAKOROLT HATÁSÁNAK MÉRÉSE**

**ORGANIZATIONAL BALANCE MODEL: MEASURING THE
IMPACT OF EMPLOYEE WELL-BEING ON RETENTION**

Berényi Boglárka Erzsébet

Konzulens: Dr. habil. Ásványi Zsófia

Kézirat lezárásának dátuma: 2025. 01. 14.

Tartalomjegyzék

Bevezetés	1
1. A munkavállalói jóllét fogalma és jelentősége a munkaerő-megtartásban.....	3
1.1. Munkavállalói jóllét értelmezésének lehetőségei.....	4
1.1.1. Társadalmi jólléttől a munkavállalói jóllétig	4
1.1.2. A 21. századi munkavállalói jóllét előzményei és elméleti keretei.....	6
1.2. A munkaerő-megtartás helyzete a 21. században	9
1.3. Munkavállalói jóllét kapcsolata a munkaerő-megtartással.....	12
1.4. Meglévő mérési modellek és módszerek bemutatása a munkavállalói jóllétre	15
1.4.1. Követelmény-kontroll modell	15
1.4.2. Vitamin-modell.....	18
2. A munkavállalói jóllét mérésére alkalmas saját modell bemutatása	23
2.1. A modell általános felépítése.....	24
2.2. A modell dimenziói és mérési eszközei	26
2.2.1. A modell objektív módszertana	28
2.2.2. A modell szubjektív módszertana	39
3. Munkavállalói jóllét a gyakorlatban	43
3.1. Kutatásmódszertan.....	43
3.1.1. A kutatás háttere	44
3.1.2. A kutatás módszertana és résztvevői.....	44
3.1.3. A kutatás kelléke	45
3.2. A kutatás eredményeinek bemutatása.....	46
3.2.1. A megkérdezett felek.....	46
3.2.2. Asszociációk.....	46
3.2.3. Munkavállalói jóllét és munkaerő-megtartás a vállalatoknál	48
3.2.4. A Szervezeti Egyensúly Modell alkalmazhatósága.....	51
3.3. Konklúzió és további kutatási irányok	53

Összegzés	55
Irodalomjegyzék	57
Függelék	61

Ábrajegyzék

1. ábra: A JCQ kérdőív három fő dimenziója és annak jellemzői	17
2. ábra: A Vitamin-modell hatásgörbéi a munkatényezők és a jóllét kapcsolatában	19
3. ábra: A Szervezeti Egyensúly Modell hat dimenziója.....	27
4. ábra: Asszociációk a kutatás során használt szavakkal kapcsolatban	47

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Az OECD Jobb Élet Mutató tizenegy dimenziójának indikátorai	5
--	---

Függelékek jegyzéke

1. függelék: Mélyinterjú vezérfonal	61
---	----

BEVEZETÉS

A jóllét hosszú ideje egy interdiszciplináris vita témáját képezi, hiszen helyet foglal a társadalomtudományok és az alkalmazott pszichológia kutatásaiban is, ám az elmúlt évtizedekben a gazdaságtudományok vizsgálataiban is egyre jelentősebbé vált. Ahány jólléti kutatás, annyi értelmezése született már a fogalomnak, hiszen mindegyik által új dimenziók és paradigmák kerülnek felállításra. Bár az évtizedek során folyamatosan bővült a fogalom értelmezése, mostanra a jóllét meghatározása nem csupán az egyéni életminőséghez kapcsolódó pszichológiai és szociális kérdésekre terjed ki, hanem egyre inkább stratégiai jelentőséggel bír a gazdasági és munkahelyi környezetek számára is. Ahogy a társadalmi jóllét vizsgálata ráirányította a figyelmet az emberek életminőségének számos aspektusára, úgy vált egyre fontosabbá a munkavállalói jóllét fogalma és szerepe is, különös tekintettel annak a munkaerő-megtartásra gyakorolt hatására.

Mindez ösztönzött arra, hogy dolgozatomban témájaként a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás kapcsolatának vizsgálatát válasszam. A saját környezetemben is egyre inkább tapasztalom, hogy a szervezetek növekvő figyelmet fordítanak a dolgozók fizikai és mentális jóllétének támogatására, ugyanakkor azt is látom, hogy a jólléti intézkedések megvalósítása és hatásuknak mérése sokszor rendszertelen, így a hosszú távú eredmények és a valódi hatékonyság gyakran megkérdőjelezhető. Ez a kettősség vezérelt abban, hogy kutatásomban fókuszába a munkavállalói jóllét stratégiai szerepét és annak mérési lehetőségeit állítsam, hiszen meggyőződésem, hogy a szervezeti jólléti stratégiák tudatos kialakítása és követése hosszú távon hozzájárulhat a munkaerő megtartásához és a szervezeti sikerhez. Dolgozatomban írása közben fogalmazódott meg bennem a kutatási kérdés, miszerint a munkavállalói jóllét közvetlen és hosszú távú hatással van-e a munkaerő-megtartásra. Hipotézisem szerint, amennyiben egy vállalat figyelmet fordít a munkavállalói jóllétet támogató intézkedésekre, az növeli a dolgozók elégedettségét és elköteleződését, így csökkentve a fluktuációt.

A dolgozatomban központi eleme egy általam kidolgozott mérési modell, amely a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás közötti kapcsolatot igyekszik mélyebben megérteni. A munkavállalói jóllét egy rendkívül összetett és soktényezős fogalom, amelynek mérésére a jelenlegi eszközök gyakran csak egy-egy részterületet képesek lefedni, ahogyan azt Gelencsér és társai (2022) is hangsúlyozzák. Ez a felismerés vezetett el annak a gondolatnak a megfogalmazásához, hogy szükség van egy olyan átfogó megközelítésre

nyújtó mérési modell kidolgozására, amely objektív és szubjektív tényezőket egyaránt figyelembe vesz. A modell megalkotásával célom egy olyan rendszer kidolgozása volt, amely a jólléti intézkedések hatásait mérhetővé teszi, lehetővé téve, hogy a szervezetek átfogó képet kapjanak a munkavállalói elégedettségéről és a hosszú távú megtartási képességükről. A dolgozatom primer kutatása során ennek a mérési rendszernek a szerepét és alkalmazhatóságát is vizsgálom teoretikusan, de a gyakorlatban való kipróbálása és alkalmazása, valamint annak eredményeinek bemutatása nem képezi részét a dolgozatnak. A modell a Szervezeti Egyensúly Modell nevet kapta.

Az általam választott téma elemzése érdekében dolgozatom három fő fejezetre tagolódik. Az első fejezetben áttekintem a munkavállalói jóllét és munkaerő-megtartás elméleti hátterét, kiemelve azokat a szempontokat, amelyek alapot adnak a jóllét mérésének szervezeti kontextusban történő alkalmazásához. Ehhez kapcsolódóan bemutatom a szakirodalomban megjelenő releváns modelleket is, amelyek segítenek megérteni a jóllét és a megtartás közötti összefüggéseket és amely mérési eszközök inspirációként szolgáltak a saját modellem megalkotása során. A második fejezetben részletesen bemutatom a Szervezeti Egyensúly Modellt, ismertetve annak fő dimenzióit, valamint mind az objektív, mind a szubjektív mérési módszertan is kifejtésre kerül. A harmadik fejezetben egy általam végzett primer kutatás eredményeit mutatom be, amely során három különböző szervezetnél vizsgáltam, hogyan jelenik meg a munkavállalói jóllét a gyakorlatban, valamint, hogy milyen kapcsolatot látnak a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás között a megkérdezett felek. Ezen felül a kutatás arra is irányult, hogy felmérjem a Szervezeti Egyensúly Modell gyakorlati alkalmazhatóságát és azt, hogy a résztvevők miként vélekednek a modell nyújtotta mérési lehetőségéről. A fejezet részletesen elemzi a kutatás során szerzett tapasztalatokat, kiemelve, hogy a modell mennyiben járulhat hozzá a munkavállalói elégedettség növeléséhez és a megtartási stratégiák támogatásához.

1. A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT FOGALMA ÉS JELENTŐSÉGE A MUNKAERŐ-MEGTARTÁSBAN

A munka világában értelmezett munkavállalói jólléthez kapcsolódóan fontosnak találom először magának a jóllétnek a meghatározását ismertetni, hiszen a fogalom megértése elengedhetetlen ahhoz, hogy erre vonatkozó mérési eszközöket elemezzek és alkalmazzak. Definíciós szinten számtalan megfogalmazással találkozhatunk, hiszen ahogy azt a bevezetőben is kiemeltem, ahány jólléti kutatás, annyi értelmezése született már a fogalomnak. A témával foglalkozó kutatások egészen a 20. századig egymással megfeleltetve kezelték a jólét és a jóllét fogalmát, mostanra azonban egyre nagyobb az egyetértés nemzetközi szinten is abban, hogy értelmezésük szempontjából nem helyettesíthetők egymással (Dodge et al., 2012). A jóllét, well-being egy olyan állapotot írt le, amikor valódi elégedettséget él meg az egyén élete valamennyi területén. Ezzel szemben a jólét, vagyis welfare csak egy szelete ennek a nagy egésznek, a well-beingnek, hiszen ezen fogalom alatt a gazdasági, anyagi javakat vizsgáljuk és az azzal való elégedettségnak a mértékét fejezzük ki vele (Dodge et al., 2012). Láthatjuk tehát, hogy habár a két fogalom a magyar nyelvben megtévesztően hasonló és emiatt használatuk fogalmi szinten sokszor pontatlan, valójában jelentésüket tekintve eltérően definiálhatók attól függően, hogy milyen szempontból értelmezzük a jóllét kérdését. Amennyiben a társadalom, dolgozatom esetében pedig a munkavállalók életminőségének minél pontosabb megragadása a cél, úgy elengedhetetlen az élet minden aspektusának a figyelembevétele, tehát nem elegendő kizárólag az anyagi értelemben vett jólét elemzése (Galambosné Tiszberger, 2019).

A társadalmi jóllét és a munkavállalói jóllét kutatása a 20. század elején indult, azonban nem pontosan ugyanabban az időszakban kezdődtek. Kezdetben a társadalmi jóllétet főként a szociológia és a közgazdaságtan vizsgálta, amelyek az emberek életminőségével szélesebb társadalmi kontextusban foglalkoztak. Ezzel szemben a munkavállalói jóllét kutatása az 1920-as években kezdődött, különösen a híres Hawthorne-kísérletek (Mayo, 1933) révén, ami a munkahelyi környezet hatását vizsgálta a dolgozók teljesítményére és elégedettségére. Láthatjuk tehát, hogy a munkavállalói jóllét kutatása is hosszú múltra tekint vissza, viszont a téma az utóbbi években vált a szervezeti működés egyik kulcsfontosságú elemévé (Bácsné, 2019). Interdiszciplináris jellegének köszönhetően maga a jóllét egy meglehetősen sokrétű fogalom, hiszen értelmezése egyénenként, szerzőnként is erősen eltérő és szubjektív lehet. A társadalmi és a munkavállalói jóllét kutatása szorosan összefügg, mivel mindkettő az

emberek életminőségével foglalkozik, de különböző szinteken és kontextusokban. Ezen első fejezet arra törekszik, hogy feltárja a két terület közötti kapcsolatot és azok fejlődésének összefüggéseit, kitérve a munkaerő-megtartásra és az azzal való viszonyára, a fejezet végén pedig néhány meglévő modellt ismertetek a munkavállalói jóllét meghatározására.

1.1. Munkavállalói jóllét értelmezésének lehetőségei

1.1.1. Társadalmi jólléttől a munkavállalói jóllétig

Amikor általánosságban a jóllétről beszélünk, nem haladhatunk el szó nélkül a 2009-es Stiglitz-jelentés mellett (Stiglitz – Sen – Fitoussi, 2009), hiszen ez a tanulmány hatalmas visszhangot váltott ki a gazdasági és politikai szereplőkből egyaránt. A publikáció legfőbb üzenete, hogy új hangsúlyt kell adni a jólléti méréseknek: az objektív, gazdasági mutatók (különös tekintettel a GDP-re) fókuszba helyezésével szemben preferált lépésként fogalmazzák meg a szerzők a szubjektív, emberek véleményét felmérő adatgyűjtéseket. A Stiglitz-jelentést később több szerző és szervezet is alapidokumentumként hivatkozta meg és folytatták a jelentést író bizottság munkáját, köztük a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) is. A szubjektív jóllétet a 2013-as OECD Guideline-ban a következőképpen értelmezik: *„jó mentális állapot, felölelve az emberek által a saját életükről alkotott különböző, pozitív és negatív értékeléseket, valamint az emberek saját és egymás tapasztalataira adott affektív reakciókat”*. Ezen meghatározás magába foglalja a szubjektív jóllét különböző aspektusainak teljes skáláját, amelyeket az e területen végzett kutatások jellemzően azonosítanak (OECD, 2013).

Ugyancsak az OECD-hez köthető a Better Life Initiative elnevezésű kezdeményezés, aminek fő célja az emberek életminőségének pontosabb megragadása, erre alkalmas statisztikák kidolgozásával. Ennek ernyője alatt több projektben kezdődött meg a munka, hogy a GDP-n túltekintő mutatószámokat és jelentéseket hozzanak létre. Az egyik ilyen projekt a How's Life?, avagy a „Milyen az élet?” címet viselő kiadványsorozat, ami az OECD vezető jelentésévé nőtte ki magát a jóllétről. Ez a beszámoló átfogó képet ad az OECD-országok és több, nagyobb gazdaság életminőségéről, lehetőséget adva azok összehasonlítására (Pomázi, 2020). Egy másik fő projektnek tekinthető a Jobb Élet Mutató (Better Life Index, BLI) megalkotása. A BLI a társadalmi jóllétet és haladást igyekszik mérni

tizenegy dimenziót vizsgálva, amelyek – fontossági sorrend nélkül – az első táblázat első oszlopában olvashatók, mint jelenlegi jóllét-dimenziók. A Jobb Élet Mutató tizenegy dimenzióját külön-külön indikátorokkal méri, amelyek többnyire objektív mutatóknak tekinthetők. Ezeket szintén az első táblázatban mutatom be.

1. táblázat: Az OECD Jobb Élet Mutató tizenegy dimenziójának indikátorai

DIMENZIÓK	INDIKÁTOROK			
Jövedelem és anyagi jólét	egy háztartásra jutó nettó korrigált rendelkezésre álló jövedelem	háztartások nettó pénzügyi jóléte		
Munka és munkaminőség	hosszú távú munkanélküliség aránya	foglalkoztatási ráta	munkahely biztosítás	átlagos keresetek
Lakáskörülmények	egy főre jutó szobák száma	alapfelszereltséggel rendelkező lakások aránya	lakással kapcsolatos kiadások	
Egészségi állapot	születéskor várható élettartam	szubjektív egészségérzet		
Tudás, készségek és képességek	az oktatásban várhatóan eltöltött évek száma	tanulók készségei	megszerzett képzettség szintje	
Környezet minősége	víz minősége	levegő szennyezettsége		
Szubjektív életminőség	az élettel való átlagos, szubjektív elégedettség			
Közbiztonság	gyilkosságok előfordulása	az éjszaka egyedül megtett séta biztonságossága		
Munka-szabadidő egyensúly	hosszú munkában eltöltött idő (50+ munkaóra/hét)	szabadidőre és rekreációra fordított idő		
Társas kapcsolatok	közösségi támogatás minősége			
Polgári és társadalmi szerepvállalás	társadalmi részvétel a jogalkotásban	részvételi arány a szavazásokon		

Forrás: OECD (2020), saját szerkesztés

Az itt felsorolt mutatók által az OECD (2020) szerint leképezhető az egyes országok lakosságának életminősége, mivel ezen dimenziók által pontosan mérhető és követhető a társadalmak átlagos jólléte és haladása. A 2020-as How's Life? jelentésben a jövőbeli jóllét szempontjából kardinálisnak tekinthető erőforrás-dimenziók is feltüntetésre kerültek, amelyek szintén szignifikáns jelentőséggel bírnak a jólléti számítások során (természeti tőke, gazdasági tőke, humántőke, társadalmi tőke). A BLI rendszeresen publikálja a legfrissebb eredményeket az összes – jelenleg 41 – vizsgált ország tekintetében egy online, interaktív felületen. A hivatalos honlapon nem csak egy egyszerű statisztikát van lehetősége megnézni a látogatóknak, hanem a dimenziók szerinti saját preferenciasorrendjükben tudják súlyozni és rangsorolni az egyes országokat.

Számos szerző a munkavállalói jóllét meghatározásakor az ismertetett általános jóllét fogalmából indul ki tanulmányában, így hasonló komponensekkel dolgoznak, mint az általános jólléti kutatások. Több elmélet is a BLI-t veszi alapjaként, azonban ezen kívül is még számos modell létezik a társadalmi jóllétre (Happy Planet Index, Human Development Index, Gallup World Poll). Mielőtt azonban rátérnék a munkavállalói jóllét részletes elemzésére és az ezt bemutató modellekre, ismertetem a kutatásának főbb fázisait és értelmezési lehetőségeit.

1.1.2. A 21. századi munkavállalói jóllét előzményei és elméleti keretei

A napjainkban értelmezett munkavállalói jóllét fogalmának pontos megértése érdekében elengedhetetlen, hogy áttekintsem azokat a főbb kutatásokat és elméleti kereteket, amelyek nagyban hozzájárultak a munkavállalói jóllét komplex és sokrétű fejlődéséhez.

Ahogy azt a fejezet elején említettem, a munkavállalói jóllét kutatása nem sokkal kezdődött később, mint a társadalmi jóllété. A kettő között azonban az egyik legnagyobb különbség, hogy az első kísérletek, tanulmányozások a munkavállalói jólléttel kapcsolatban kizárólag implicit módon irányultak a jóllét megértésére és sokkal inkább a termelékenység és a hatékonyság kvantifikálását szolgálták. Az első és a menedzsment diszciplína szempontjából az egyik legfontosabb ilyen elemzés a már említett Hawthorne-kísérletek voltak. Mindez Elton Mayo nevéhez fűződik, akinek a vezetésével zajlottak a kísérletek a Western Electric Company illinoisi gyárában 1927 és 1932 között. A kutatások célja az volt, hogy megértsék, miért volt alacsony a termelékenység és magas a fluktuáció a gyárban. A kísérletek során különböző munkafeltételeket változtattak és figyelték a munkavállalók reakcióit, fő fókusszal a teljesítmény változását (Perrow, 1997). Az eredmények azt mutatták, hogy a termelékenység nem csupán a fizikai körülmények, mint például a világítás javításával növekedett, hanem azért is, hogy a munkavállalók úgy érezték, törődnek velük. A kísérletek során amikor valóban figyelmet kaptak a munkavállalók, a termelékenység növekedett mind a jobb, mind a rosszabb fényviszonyok között, valamint a kontrollcsoportban is, ahol a fényviszonyok nem változtak, ami egyértelmű bizonyítéka, hogy a munkakörülmények mellett a megbecsülés és az elismérés is egy kulcsfontosságú tényezőként jelent meg a szervezetnél. A kísérletek második szakaszában a dolgozók saját munkacsoportjaikat alakíthatták ki és a vezetők az ő igényeik alapján optimalizálták a munkakörülményeket (például szünetek hossza, hőmérséklet). Ez a lépés tovább növelte a teljesítményt, ami azt mutatta, hogy a szociális kapcsolatok és a munkavállalók bevonása a

döntéshozatalba szintén jelentős hatással van a termelékenységre és mai értelmezésben a munkavállalói jóllétre is. Ezek a kísérletek vezettek a Hawthorne-hatás felismeréséhez, amely szerint az emberek viselkedése megváltozik, ha tudják, hogy figyelik őket (Gillespie, 1993). Az eredmények megalapozták az emberi kapcsolatok (human relations) irányzatát a munka világában (Mayo, 1933), amely hangsúlyozza, hogy a munkavállalók nem csupán gazdasági, hanem társas lények is, akiknek megbecsülése és szükségleteik kielégítése elengedhetetlen a vállalat sikeressége szempontjából (Perrow, 1997).

A munkavállalói jóllét területén szintén fontos következtetéseket vonhatunk le Herzberg kéttényezős elméletéből (Herzberg et al., 1959). Habár elsődlegesen a motivációs elméletek között tartják számon, az egyik legnépszerűbb módszer a munkahelyi jóllét értékelésére is (Bácsné, 2019). Frederick Herzberg a munkavállalói motiváció és elégedettség empirikus vizsgálatát végezte, könyvelőket és mérnököket interjúolva meg a múlt század 60-as éveiben. Az eredmények alapján Herzberg két tényezőt különített el: a motivációs és a higiénés tényezőket. Az egyik oldalon a motivációs tényezők közé tartoznak azok az elemek, amelyek pozitív érzelmet és elköteleződést váltanak ki, mint például a teljesítmény, elismerés, felelősség, a munka természete és az előre lépési lehetőségek. Ezek a tényezők hosszabb távon növelik a munkavállalók motivációját és elégedettségét, ami közvetlenül hozzájárul a munkavállalói jólléhoz. Herzberg megállapította, hogy ezek a motivátorok a munka tartalmában találhatók meg és közvetlenül kapcsolódnak a munkavégzéshez. A másik oldalon ezzel szemben a higiénés tényezők, mint a munkakörülmények, a munkatársakkal való kapcsolatok, a vállalati szabályok, az alapbér és a juttatások elsősorban a munkahelyi elégedetlenség elkerülését szolgálják (Alshmemri et al., 2017). Bár ezek a tényezők fontosak az alapvető munkahelyi komfortérzet biztosításához, önmagukban nem növelik a motivációt. Herzberg szerint a higiénés tényezők inkább a fizikai és pszichológiai kényelmetlenségek elkerülését szolgálják, míg a motivátorok a pszichológiai fejlődéssel, a valós elköteleződéssel és elégedettséggel kapcsolatosak. Herzberg elmélete alapján a munkavállalói jóllét növelése érdekében a munkaadóknak nemcsak a higiénés tényezőkre érdemes fókuszálni, hanem a motivációs tényezők erősítésére is. A munkahelyi elégedettség és jóllét akkor érhető el, ha a munkavállalók úgy érzik, hogy munkájuk értékes, elismerik erőfeszítéseiket és lehetőséget kapnak a személyes és szakmai fejlődésre. Bár a modellt később többen kritizálták és maga Herzberg is többször módosította azt, a két faktor elkülönítése továbbra is fennmaradt és alapját képezte számos későbbi kutatásnak a témában (Bácsné, 2019).

Herzberg elmélete arra is rámutat, hogy a munkavállalói jóllét szoros összefüggésben áll a munkahelyi stressz szintjével is. A nem megfelelő higiénés tényezők jelentős stresszforrást jelenthetnek a munkavállalók számára. Korábbi stresszkutatások, mint Cannon (1912) és Lazarus (1993) munkái már vizsgálták az érzelmi stressz hatásait, de Houtmannak és munkatársainak a kutatásai hangsúlyozták a munkahelyi környezet specifikus stresszforrásainak jelentőségét (Houtman et al., 2007), így az ő meghatározásuk széles körben elfogadottá vált, ami értelmében *„a munkahelyi stressz egyfajta fiziológiai, érzelmi, kognitív és viselkedéses mintázat, mely reakcióként jelenik meg a munka tartalmának, magának a szervezetnek, vagy a munkakörnyezetnek bizonyos megterhelő összetevőire”* (Szombathelyi, 2012). Houtman kutatásai kiemelték, hogy a munkahelyi stressz nemcsak az egyéni jóllétet, hanem a szervezeti hatékonyságot is jelentősen befolyásolja, hiszen a stressz nem megfelelő kezelése hosszú távon kiégéshez, magas fluktuációhoz és alacsony termelékenységhez vezethet.

Az Egészségügyi Világszervezet (World Health Organization, WHO) 2007-ben a „Munkavállalók Egészségének Védelme” (Protecting Workers’ Health) sorozat részeként adott ki egy, a fejlődő országokban jelentkező munkahelyi stresszről szóló publikációt (Houtman et al., 2007). A kiadvány elkészítésében külön köszönetet mond a WHO annak bevezetőjében a hollandiai TNO Work & Employment in The Netherlands szervezetnek, aminek munkatársa a már említett Irene Houtman is, aki nagy szerepet vállalt a publikáció megírásában. A kiadvány célja, hogy növelje a munkáltatók tudatosságát a fejlődő országokban jelentkező munkahelyi stressz problémájával kapcsolatban, hiszen modern világunk fontos fejleményei, mint például a globalizáció és a munkavégzés változó természete, egyre nagyobb aggodalmat keltenek. Mivel a munkahelyi stressz egy olyan probléma, amely még a fejlett és iparosodott országokban sem megoldott, különösen fontos, hogy már a korai szakaszban fel legyen hívva rá a figyelem, aminek egy remek eszköze ez és az ehhez hasonló publikációk írása.

A WHO tanulmányából kiderül, hogy a témát kutatók többsége egyetért abban, hogy egyéni és szervezeti jellemzők is egyaránt szerepet játszanak a munkahelyi stressz kialakulásában, így az a munkavállaló és a munkakörülmények közötti kölcsönhatás eredményeként is értelmezhető. Eltérnek a vélemények azonban azzal kapcsolatban, hogy az egyéni munkavállalói jellemzők vagy a szervezeti munkakörülmények nevezhetők-e meg a stressz elsődleges kiváltó okaként. Ez a különbség azért is lényeges, mivel mindkét esetben eltérő javaslatok és intervenciók születhetnek a stressz megelőzésére és kezelésére. Az egyéni

különbségek, mint például az életkor, a nem, a személyiség, az iskolázottság és a stresszel való megküzdési képesség mind fontos szempontok, amelyeket figyelembe szükséges venni egy intervenció kidolgozásakor. Az egyéni jellemzők figyelembevétele mellett azonban elengedhetetlen a szervezet működésének átgondolása is, bizonyos munkahelyi tényezők módosítása, a stresszt effajta okainak azonosítása és megszüntetése, amennyiben van rá mód.

Láthatjuk, hogy a stressz gyakran valamilyen jóllétet biztosító tényezők hiányából ered. Amikor az egyén életében, munkájában bizonyos szükségletek nem teljesülnek, például a biztonságos környezet, a támogató munkahelyi kapcsolatok vagy a megfelelő anyagi juttatások, akkor ez elégedetlenséget és fokozott distresszt (negatív stresszt) eredményezhet (Houtman et al., 2007). Kispál-Vitai Zsuzsanna (2013) *Szervezeti viselkedés* című könyvében azonban kiemeli, hogy a stressz nem minden esetben tekinthető kizárólag negatív tényezőnek. A megfelelően kezelt munkahelyi stressz akár serkentő hatással is lehet az egyén motivációjára és teljesítményére. Ez az ún. eustressz, vagyis pozitív stressz, amely arra ösztönözheti a munkavállalót, hogy nagyobb elkötelezettséggel, kreativitással és hatékonysággal végezze a munkáját. Kispál-Vitai hangsúlyozza, hogy a stresszkezelési technikák szerepe kiemelten fontos, hiszen a munkahelyi stressz élettani és pszichológiai következményei megfelelő intervenciók nélkül károsak lehetnek, azonban pozitív hozzáállással a kihívások motivációs tényezővé alakíthatók (Kispál-Vitai, 2013). Ennek tudatosítása a munkahelyi környezetben segíthet a dolgozói jóllét és a teljesítmény fokozásában, mivel a stressz egy bizonyos szintje az egyén fejlődését is elősegítheti.

Összefoglalva, amennyiben a distresszt az elégedetlenséggel azonosítjuk, akkor a jóllét az elégedettség állapotában testesül meg, így fontos, hogy ezek a jólléti tényezők – amelyeket a következő fejezetekben fogok ismertetni – mindig a lehető legnagyobb mértékben biztosításra kerüljenek a munkáltató által, hiszen ezáltal nem csak egyéni, de szervezeti szinten is magasabb minőségű munkahelyi légkör és produktivitás érhető el.

1.2. A munkaerő-megtartás helyzete a 21. században

A 21. században a munkaerő-megtartás az egyik legkritikusabb kihívássá vált a szervezetek számára világszerte. A globalizáció, a technológiai fejlődés, valamint a munkaerőpiaci trendek gyors változása miatt a munkáltatóknak egyre inkább innovatív megközelítéseket kell alkalmazniuk a munkavállalói elkötelezettség növelésére és a munkaerő-megtartás javítására. A dolgozók elvárásai is megváltoztak: a fizikai juttatásokon túl az érzelmi és

pszichológiai jóllét, a munka és a magánélet egyensúlya, az elismerés, valamint a folyamatos szakmai fejlődés lehetőségei is egyre nagyobb hangsúlyt kapnak (Kozák, 2023). Itt amennyiben visszagondolunk Herzberg kéttényezős elméletére, megfigyelhetjük, hogy a modell keretrendszere szerint a munkaerő-megtartásához nem elegendő csupán a higiéniai tényezők javítása, hanem szükséges a motivációs tényezők folyamatos erősítése is. Ez azt jelenti, hogy a vállalatoknak olyan munkakörnyezetet kell kialakítaniuk, amely nemcsak elkerüli az elégedetlenséget, hanem aktívan növeli a dolgozók elégedettségét és motivációját. A 21. századi munkaerő számára az olyan elemek, mint az elismerés, a szakmai fejlődés lehetősége és a személyes növekedés ugyanolyan fontosak, ha nem fontosabbak, mint a megfelelő fizetés vagy a munkahelyi stabilitás.

A vállalatok egyre inkább felismerik, hogy a munkaerő-megtartás nem csupán a bérezési stratégiák optimalizálásáról szól, hanem a vállalati kultúra és a munkavállalói élmény átfogó megújításáról is. Ezen felismerés egy kiváltó okának tekinthető az, hogy a munkavállalók ma már egyre többet várnak el a munkahelyüktől, mint a hagyományos, herzbergi higiénés tényezők biztosítása, legyen az egy támogató vezetés, inspiráló munkahelyi légkör, vagy akár rugalmas munkavégzési lehetőségek (Kozák – Dajnoki, 2019). Ezt támasztja alá a PwC Magyarország 2023-as munkaerőpiaci preferenciákról szóló felmérése is, amely rávilágít arra, hogy a munkavállalók már valóban nem csupán a fizetést és a juttatásokat tekintik döntő tényezőnek a munkahelyválasztás során. A kutatás szerint a munkavállalók egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az olyan tényezőkre, mint az értékteremtő munkavégzés, a vezetői támogatás és a rugalmasság. Ezek a preferenciák jól mutatják, hogy a vállalatok számára elengedhetetlen a munkavállalói élmény fejlesztése és az átlátható, értékalapú működés. A PwC Magyarország felmérése különösen kiemeli, hogy a tehetségek megtartása és vonzása szorosan összefügg ezekkel a tényezőkkel, így a vállalatoknak folyamatosan alkalmazkodniuk szükséges a változó elvárásokhoz, amennyiben versenyképesek akarnak maradni a munkaerőpiacon. Mindez azt jelenti, hogy dinamikusnak kell alakítaniuk azokat a megközelítéseket és stratégiákat, amelyek a munkaerő-megtartást szolgálják (Kozák – Dajnoki, 2019). Ez az új kihívás átfogó szemléletváltást igényel a vezetőktől és a HR-szakemberektől egyaránt. Utóbbiaknak egyre inkább stratégiai partnerekké szükséges válniuk a vállalatok felső vezetésében, biztosítva, hogy a humán erőforrások kezelésére vonatkozó döntések összhangban legyenek a szervezet hosszú távú céljaival és értékeivel.

Amennyiben a megtartási stratégiák befolyásoló tényezőit vizsgáljuk, fontos különbséget tenni a makro- és mikro szintű hatások között. A fő különbség a kettő között, hogy míg

előzőnek valamennyi vállalatra érezhető hatása van, addig utóbbi kizárólag adott vállalatra értelmezhető. Makroszinten a munkaerőpiacon tapasztalható szakképzett munkaerő hiánya egy mindennapi jelenséggé nőtte ki magát az utóbbi években (Krajcsák – Kozák, 2018). Ennek hatására a vállalatok új módszerekkel és eszközökkel próbálják meg biztosítani az üres pozíciók feltöltését és a meglévő dolgozók megtartását. Egyre gyakrabban vezetnek be gyakornoki és ösztöndíjprogramokat, hogy a már említett fiatal tehetségeket bevonzzák a céghez és ott is tartsák őket (Briscoe et al., 2012). Emellett elterjedtek az innovatív toborzási technikák, mint például az ajánlás-alapú rendszer, amely a meglévő alkalmazottaknak nyújt anyagi ösztönzést azért, hogy ismerőseiket ajánlják be a vállalat nyitott pozícióira (Van Hove – Lievens, 2009). Továbbá, a folyamatos munkaerőbiztosítás szempontjából a vállalatok együttműködő partnerként tekintenek a közép- és felsőoktatási intézményekre, hogy a jövő munkaerejét és az ő kompetenciáit már az oktatás ideje alatt megismerjék és alakítsák a cég igényeire szabva (Jackson, 2015). Az új munkavégzési formák, mint például a távmunka vagy a hibrid munkavégzés, szintén jelentős hatással vannak a megtartási stratégiákra makroszinten. A COVID-19 járvány alatt a home office új normává vált és a munkavállalók jelentős része a korlátozások eltörlését követően is igényelte és igényli ennek lehetőségét, így az erre való átállás sok vállalatnak okoz fejtörést napjainkban (Leonardi et al., 2024). Szervezeti szinten is számos tényező befolyásolja a munkavállalók megtartását, az egyik legfontosabb azonban a szervezeti kultúra, amely közvetlenül hat a munkavállalók elégedettségére és elkötelezettségére. Azok a munkavállalók, akik úgy érzik, hogy munkahelyük kultúrája összhangban van az ő értékeikkel, sokkal kisebb valószínűséggel hagyják el a szervezetet, így mindenképp fontos megismerni, hogy mi képez értéket a munkavállalók számára (Körműves et al., 2022). Emellett fontos a vállalatoknak ismerniük a tevékenységi körük sajátosságait, mivel abból adódóan is pontosítható és tovább fejleszthető a cég megtartási stratégiája (Kozák, 2023). Különbség van például egy hagyományos -és egy gyorsétterem között: míg előbbinél egy jó képzett szakács vagy felszolgáló hatalmas értéket képezhet a helynek, ami miatt érdemes nagyobb energiát és több erőforrást fektetni a megtartási stratégia kialakításába és fenntartásába, addig utóbbinál, tekintve, hogy a legtöbb gyorséttermi munkakör nem igényel speciális kompetenciákat, a munkaerőrotáció sokkal inkább elfogadott, így a megtartás nem képez prioritást a vállalat életében, mivel a humán erőforrás egy könnyen helyettesíthető tényező (Kozák, 2023).

Ezen a ponton fontosnak tartom megjegyezni, hogy dolgozatomban azokat a tényezőket vizsgálom, amelyek hozzájárulnak egy vállalat sikeres munkaerő-megtartási stratégiájához,

különösen azokban az esetekben, amikor a munkaerő megtartása kiemelt fontosságú, így nem térek ki olyan esetekre (mint az imént hozott példában a gyorséttermekre), ahol a munkavállalók megtartása nem elsődleges cél. Arra szeretnék rámutatni, hogy amennyiben egy vállalat számára valóban fontos a munkavállalók hosszú távú megtartása, akkor milyen lépéseket érdemes megtenni és ezek az intézkedések hogyan kapcsolódnak dolgozatom fő témájához, a munkavállalói jólléthez.

1.3. Munkavállalói jóllét kapcsolata a munkaerő-megtartással

A munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás szorosan összefüggő fogalmak, amelyek egy modern munkahelyi környezetben egyre nagyobb jelentőséget kapnak. A 21. század gazdasági és társadalmi kihívásai, valamint a már korábban említett COVID-19 járvány hatására bekövetkezett munkaerőpiaci változások rávilágítottak arra, hogy a munkavállalói jóllét fenntartása és növelése kulcsfontosságú szerepet játszik a munkaerő-megtartásában (Gelencsér et al., 2022). A jóllét kérdése a szervezetek számára nemcsak etikai, hanem stratégiai jelentőséggel is bír, hiszen közvetlen hatással van a teljesítményre (Zhang et al., 2014), a fluktuációra (Hom et al., 2017) és ezáltal a munkaerő-költségekre is.

A munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás közötti kapcsolat vizsgálatakor fontos figyelembe venni azokat a tényezőket, amelyek közvetlenül befolyásolják a dolgozók elégedettségét és lojalitását. Habár a munkavállalói jóllétet alapvetően is számos tényező befolyásolja, ebben a fejezetben kettő kulcsfontosságú tényező, a munkahelyi légkör és kultúra jelentőségét (Chatman – O'Reilly, 2016), valamint a vezetési gyakorlatok hatását (Schein, 2010) emelem ki, a jóllét többi összetevőjét pedig a következő alfejezetben mutatom be meglévő modellek ismertetésével. Ez a kettő tényező azért játszik kulcsfontosságú szerepet a munkavállalói jóllét fenntartásában és a munkaerő-megtartásban, mivel ezek teremtik meg a munkahelyi környezet és struktúra alapjait, amelybe a munkavállalók mindennap megérkeznek (Kotter – Heskett, 2008). Az elégedett, jól vezetett munkavállalók hajlamosabbak hosszabb távon egy vállalatnál maradni, míg a rossz kultúra és gyenge vezetés tekinthető a fluktuáció egyik leggyakoribb okának (Schneider et al. 2013), ezért tartom fontosnak külön kiemelni ezt a két tényezőt a dolgozatban.

A munkahelyi légkör és kultúra fogalma Schein (2010) és Jarjabka (2014) meghatározásai alapján központi szerepet játszik a szervezeti viselkedésben és a munkavállalói elégedettségben. Schein szerint a szervezeti kultúra azoknak a mélyen gyökerező, közös

feltételezéseknek, értékeknek és normáknak az összessége, amelyek meghatározzák, hogyan gondolkodnak, éreznek és viselkednek az emberek a munkahelyükön. A kultúra közvetlen hatást gyakorol a szervezet működésére, a döntéshozatalra és a munkavállalói interakciókra. Jarjabka szerint a munkahelyi légkör a szervezeti kultúra megnyilvánulása, amely a munkavállalók mindennapi tapasztalatait befolyásolja és az általuk érzékelt támogatás, kommunikáció és bizalom alapját képezi.

Grawitch és társai (2006) kutatása szerint azok a munkahelyek, amelyek támogató környezetet biztosítanak, nyílt kommunikációt ösztönöznek és ahol a munkavállalók elismerve érzik magukat, jelentősen hozzájárulnak az alkalmazottak hosszú távú megtartásához. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy a pozitív munkahelyi kultúra növeli a dolgozói elégedettséget és lojalitást, miközben csökkenti a stressz és a kiégés kockázatát. Ezt erősíti az a tanulmány is, amely megállapítja, hogy a támogató és igazságos munkahelyi kultúra elősegíti az együttműködést, a tiszteletet és az igazságosságot, amelyek növelik a dolgozói elkötelezettséget és szintén csökkentik a fluktuációs szándékot (Hosie et al., 2012). Ezzel szemben egy negatív, „mérgező” munkahelyi kultúra, ahol a munkavállalók nem érzik magukat támogatottnak vagy megbecsültnek, könnyen növeli a munkahelyváltási szándékot, valamint a munka miatt megélt distressz szintjét. További kutatások, mint Boyd és Nowell (2023) tanulmánya, hangsúlyozzák a munkahelyi közösség és csapatszellem erősítésének fontosságát is. Eredményeik szerint a közös célok kialakítása, a rendszeres csapatépítő programok szervezése és egy támogató vezetési stílus alkalmazása közvetlenül hozzájárul a munkavállalói elégedettséghez. Az ilyen intézkedések nemcsak a közösségi élményt erősítik, hanem a dolgozók mentális jóllétét is javítják, ami végső soron növeli a szervezet hatékonyságát és a megtartási erejét is.

A légkör és kultúra mellett a vezetési gyakorlatok szintén meghatározó szerepet játszanak a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás közötti kapcsolatban. Kispál-Vitai (2013) kiemeli, hogy a vezetési stílusok meghatározzák, hogyan viszonyulnak a vezetők a munkavállalókhoz, mennyire támogatják őket és milyen mértékben vonják be őket a döntéshozatalba. Fontos azonban megjegyezni, hogy a különböző vezetési stílusok, például az autokratikus, a demokratikus, vagy éppen a laissez-faire vezetés (Kispál-Vitai, 2013) különböző iparágakban más-más hatékonysággal működnek. Egy börtönben, a rendőrségen vagy a katonaságban, ahol a szigorú hierarchia és a gyors döntéshozatal elengedhetetlen, az autokratikus vezetési stílus lehet a domináns. Ezzel szemben a kreatív iparágakban vagy a

tudásalapú szervezetekben inkább a demokratikus vagy a felhatalmazó vezetés válhat sikeressé (Northouse, 2021).

Kim és Beehr (2020) empirikus vizsgálataira mutatnak rá, hogy a felhatalmazó vezetés, amely magában foglalja a dolgozók bevonását a döntéshozatalba és az autonómiájuk támogatását, közvetlenül hozzájárul a pozitív munkahelyi légkör kialakításához, és csökkenti a munkahelyváltás szándékát. A szerzők szerint a vezetőknek aktívan támogatniuk kell munkavállalóikat, meghallgatniuk a véleményüket és biztosítaniuk kell számukra a szükséges erőforrásokat és fejlődési lehetőségeket. Egy másik tanulmány az autentikus vezetés szerepét vizsgálta (Koon – Ho, 2021) azzal az eredménnyel, hogy azok a vezetők, akik következetesek és erős értékrenddel rendelkeznek, jelentősen hozzájárulnak a dolgozói lojalitás növeléséhez. A kutatás szerint a hiteles vezetők által kialakított munkahelyi környezetben a dolgozók nagyobb valószínűséggel maradnak a szervezetnél, még akkor is, ha versenytársak kedvezőbb ajánlatokat kínálnak. Goleman (2003) szerint is a vezetői stílusok kulcsszerepet játszanak a munkavállalói elkötelezettség alakításában. Kutatásában kifejti, hogy az érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők képesek megérteni és reagálni a dolgozók érzelmi szükségleteire, ami által pozitív munkakörnyezetet teremtenek. Goleman hangsúlyozza, hogy a vezetőknek olyan környezetet szükséges teremteniük, amely inspirálja a munkavállalókat és segíti őket abban, hogy a legjobb teljesítményt nyújtsák.

Összefoglalva, a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás között egyértelmű és szoros kapcsolat figyelhető meg (Wright – Bonett, 2007). A munkahelyi légkör és kultúra, valamint a vezetési gyakorlatok alapvetően határozzák meg a dolgozók elégedettségét, lojalitását és hosszú távú elkötelezettségét (Kotter – Heskett, 2008), de érdemes tovább vizsgálni a jóllét más aspektusait is, amelyek közvetlenül vagy közvetve befolyásolhatják a munkaerő megtartását. A következő alfejezetben néhány konkrét modellt mutatok be, amelyek célja a munkavállalói jóllét mérésének és értékelésének pontosabb megragadása. Ezek a modellek részletesen tárgyalják a jóllét különböző összetevőit és gyakorlati útmutatást adnak arra, hogy a szervezetek hogyan mérhetik és javíthatják hatékonyan azt. Ennek megértése és megismerése elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalatok sikeresen kezeljék a modern munkahelyi környezet kihívásait. Úgy vélem, hogy azok a szervezetek, amelyek tudatosan fejlesztik a jólléti intézkedéseiket, hosszú távon nemcsak megtartják tehetséges munkaerőjüket, hanem jelentős versenyelőnyre is szert tehetnek.

1.4. Meglévő mérési modellek és módszerek bemutatása a munkavállalói jóllétre

A munkavállalói jóllét mérésére számos modell és módszer áll rendelkezésre, amelyek célja, hogy pontosan megfogalmazzák és számszerűsítsék a munkahelyi környezet hatásait a dolgozók elégedettségére, elkötelezettségére és általános jóllétére (Molnár – Csehné Papp, 2024). Ezek a modellek és módszerek különböző dimenziókat vizsgálnak, mint például az anyagi helyzet, a munkakörülmények, az egészségi állapot, a szakmai fejlődés lehetőségei és a szervezeti kultúra. Fontos azonban megjegyezni, hogy egyik modell sem teljesen egyforma és átfogó, hiszen mindegyik a munkavállalói jóllét különböző aspektusait helyezi a középpontba és más-más megközelítéssel vizsgálja azokat (Gelencsér et al., 2022). Ugyanakkor mindegyik modell a maga módján hasznos eszköz lehet a munkahelyi jóllét értékelésében és fejlesztésében, mivel segítenek azonosítani a munkavállalók elégedettségét befolyásoló tényezőket (Bácsné, 2019). A következőkben kettő elterjedt modellt és módszert ismertetek, amelyek gyakran alkalmazott eszközök a munkahelyi jóllét értékelésére és fejlesztésére (Szombathelyi, 2012). Ezek a modellek nem csupán az általános munkahelyi körülmények elemzésére koncentrálnak, hanem figyelembe veszik a munka pszichoszociális aspektusait is, mint például a munkahelyi stressz, a vezetői stílusok hatása, valamint a munka és a magánélet közötti egyensúly. Céljuk, hogy átfogó képet nyújtsanak a dolgozók elégedettségéről és elkötelezettségéről és ezáltal segítse a szervezeteket a megfelelő beavatkozások kialakításában, amelyek a munkavállalói jóllét növelését szolgálják (Szombathelyi, 2012).

A következőkben részletesen bemutatom a követelmény-kontroll modellt (Karasek, 1979) és a Vitamin-modellt (Warr, 1987), amelyek egyedi megközelítést kínálnak a munkahelyi tényezők elemzésére. Alapos megértésük és alkalmazásuk nemcsak a szervezetek számára nyújtanak áttekintést a dolgozók jóllétének javítására irányuló lehetőségekről, hanem elősegítik a hosszú távú munkaerő-megtartási stratégiák kidolgozását is.

1.4.1. Követelmény-kontroll modell

A követelmény-kontroll modellt Robert Karasek szociológus dolgozta ki 1979-ben, majd 1990-ben Töres Theorell-lel együtt továbbfejlesztette azt. A modell szerint a munkahelyi stressz akkor alakul ki, amikor a munkavállaló elé magas elvárásokat állítanak, de a dolgozó kevés mozgásteret kap a feladatai elvégzésére. Két fő tényezőt vizsgáltak a modell által. Egyrészt azt, hogy mennyi, a munkának köszönhető mentális terhelés éri az egyént

(például mennyire bonyolultak a feladatok, milyen a munkatempó), másrészt pedig azt, hogy a munkavállaló mennyire tudja maga irányítani a feladatok végrehajtását (mennyire van beleszólása a kivitelezésbe). Azok a munkahelyek és feladatkörök, ahol sokat követelnek, de kevés a dolgozó szabadsága a döntéshozatalban, különösen magas stresszértékek figyelhetők meg, mivel a munkavállaló úgy érzi, hogy nincs befolyása a helyzetére, miközben folyamatos nyomás alatt áll – a nemzetközi publikációkban ezt hívják nagy megterhelést jelentő munkaköröknek (high-strain jobs). Ilyen esetekben az ember idegrendszere folyamatosan túlpörög, nincs lehetőség a megnyugvásra és a kontroll érzésére (Karasek, 1979).

Kevésbé károsan, de azok a munkák is árthatnak az egészségnek, ahol ugyan kevés a követelmény, de szintén kevés a döntési lehetőség is, vagyis a munka monoton, ismétlődő és nem igényel különösebb erőfeszítést. Általános vélemény, hogy ezek a munkakörök főként a gyárakban fordulnak elő, például a darabbérben vagy szalag mellett dolgozók esetében (Siegrist, 2008). Valójában azonban sok ilyen stresszes feladatkör található az adminisztratív munkakörökben, illetve a szolgáltatási szektorban fellelhető pozíciókban is, ahol a munkavállalóknak folyamatosan információkat kell feldolgozniuk és gyakran nagy nyomás alatt dolgozva, kevés beleszólásuk van abba, hogy miképpen végezzék a munkájukat. Ezzel szemben azon munkahelyek, ahol nagy kihívások vannak, de ugyanakkor nagy döntési szabadság és tanulási lehetőség is társul emellé, kifejezetten előnyösek lehetnek az egyénre (Bácsné, 2019). Ilyen helyzetben az ember pozitív élményeket élhet át munkavégzés közben, sikereket elérve. A modell megalkotói azt is megfigyelték, hogy amennyiben megfelelő társas támogatás éri az egyént a munkahelyén, úgy az enyhítheti a nagy megterhelést jelentő munkakörök okozta stresszt. Ennek köszönhetően később hozzáadták a munkahelyi társas támogatást, mint egy harmadik tényezőt a modellhez.

Összességében a modell egyfelől azt mutatja, hogy a munkavállaló stressz szintje növekszik, amennyiben kevés a mozgástere a számára nehéz feladatok megoldásában, másfelől pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy a tanulás a feladatokból és a kihívások sikeres megoldása pozitív hatású lehet (Karasek, 1979).

A munkahelyi követelmények és a kontroll kölcsönhatásának vizsgálata során különféle mérési módszereket és statisztikai elemzéseket alkalmaztak. Miután a modell elméleti keretei világossá váltak, Karasek és Theorell az 1980-as évek végén kifejlesztették a Job Content Questionnaire (JCQ) kérdőívet annak érdekében, hogy számszerűsítsék és mérjék a

modell által leírt dimenziókat a munkahelyi környezetekben. Első változata 1985-ben jelent meg és azóta számos változáson ment keresztül. A JCQ eredetileg az Egyesült Államok 1960-as és 1970-es évekbeli Quality of Employment Surveys (Foglalkoztatási Minőség Felmérések) adatain alapult, amelyek ezen első verzió kidolgozásához szolgáltak mintául. Ma azonban már nem kizárólag ezekre a régi felmérésekre épül, hiszen a kérdőívet a kutatók számos más tanulmány és adatforrás alapján kibővítették, hogy többféle munkakörnyezetre, kulturális kontextusra és munkahelyi tényezőre legyen alkalmazható (Karasek et al., 1998). A legújabb verziók, mint például a JCQ2, további dimenziókat és kérdéseket is tartalmaznak, amelyek a modern munkahelyek változó jellemzőit és kihívásait jobban tükrözik. A kérdőív alapvető célja, hogy egy standardizált, könnyen használható eszközt biztosítson a munkahelyi követelmények és a kontroll szintjének mérésére, így lehetővé téve a modell gyakorlati alkalmazását.

1. ábra: A JCQ kérdőív három fő dimenziója és annak jellemzői



Forrás: Karasek et al. (1998), saját szerkesztés

A JCQ metodikája az önbevallásos válaszokra támaszkodik: a dolgozók egy kérdőív kitöltésével különböző skálákon értékelik, hogy milyen gyakran tapasztalják a munkájuk során a stresszre, kontrollra és támogatásra vonatkozó jelenségeket (Karasek et al., 1998). Ahogy azt az első ábra is mutatja, a JCQ három fő dimenzió mentén végez méréseket. Elsőként említtem a pszichológiai követelményeket, mint például a munkahelyi terhelést, a

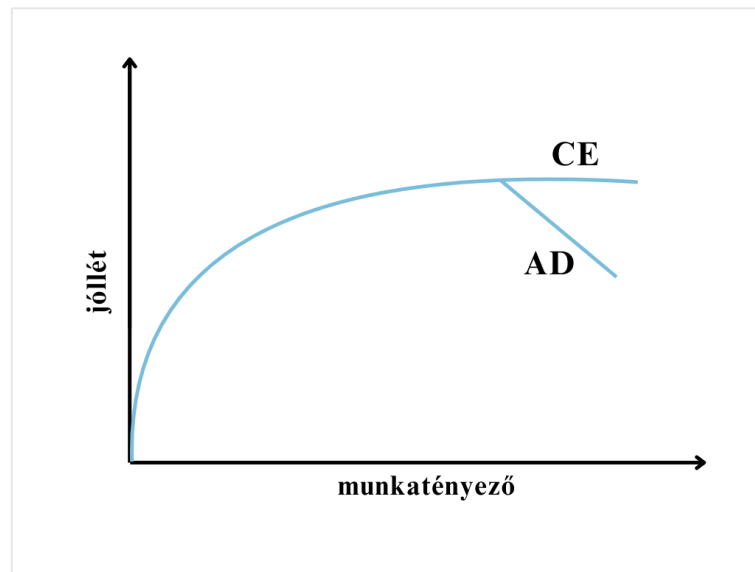
munkatempót és a feladatok összetettségét, majd második dimenzióként megjelenik a döntési szabadság, amely magában foglalja a döntési jogkört és a készségek kihasználását a munkahelyen, végül, de nem utolsó sorban pedig részét képezi még a társas támogatás, amely a kollegiális és a vezetői támogatás mértékét jelenti. Az így kapott pontszámok alapján kiértékelhető, hogy egy adott munkakör milyen mértékben terhelt, mennyi döntési szabadságot és társas támogatást biztosít, ezzel segítve a munkaadókat a munkahelyi kockázatok azonosításában és a szükséges intervenciók megtervezésében.

1.4.2. Vitamin-modell

A Warr-féle Vitamin modell egy pszichológiai elmélet, amelyet Peter Warr pszichológus dolgozott ki az 1980-as években. A modell célja, hogy megértse, hogyan befolyásolják a munkahelyi tényezők az egyének pszichológiai jóllétét. Nevét arról kapta, hogy a mentális jóllét fenntartásához szükséges tényezőket az emberi szervezet számára nélkülözhetetlen vitaminokhoz hasonlítja: egyes tényezők, mint bizonyos vitaminok, megfelelő dózisban jótékony hatásúak és hozzájárulnak az egészséghez, de túlzott vagy hiányos mennyiségük káros hatásokat eredményezhetnek (Warr, 1987).

A modell alapja tehát az a felismerés, hogy a munkahelyi környezet különböző tényezői, mint például az autonómia, a munkahelyi kapcsolatok, a pénzügyi megbecsülés vagy a feladatok kihívásai, hasonlóan működnek, mint a vitaminok az emberi szervezetben (De Jonge – Schaufeli, 1998): egy bizonyos szintig pozitívan hatnak az egyén jóllétére, de ezen túlmenően már nem növelik tovább az előnyöket, sőt akár negatív hatásuk is lehet. Warr (1987) az elmélet kidolgozásakor a tényezőket két fő csoportba sorolta. Az egyik tényezőcsoportot az A és D vitaminokhoz hasonlította, amelyek megfelelő mennyiségben elengedhetetlenek az egészség fenntartásához, de túlzott bevitelük toxikus hatású lehet, míg ezzel szemben a C és E vitaminok analógiájában olyan tényezők szerepelnek, amelyek bármilyen mennyiségben jótékony hatással vannak.

2. ábra: A Vitamin-modell hatásgörbéi a munkatényezők és a jóllét kapcsolatában



Forrás: Warr (1994), saját szerkesztés

Warr (1994) a munkakörnyezetben 12 olyan tényezőt azonosított, amelyek hatással vannak a dolgozók pszichológiai jóllétére. Ezek a tényezők az említett kettős kategorizálás alapján az alábbiak szerint csoportosíthatók.

a) **Járulékos csökkentést (additional decrement) okozó tényezők** („A és D vitaminok”): elengedhetetlenek az egészséges jólléti szint fenntartása érdekében, egy bizonyos szint fölött azonban már nem javítják tovább a jóllétet, sőt túl nagy mennyiségben kifejezetten káros hatásokat eredményezhetnek:

- *autonómia (control)*: bár a dolgozók bizonyos mértékű döntési szabadsága kulcsfontosságú, hiszen növeli az elégedettséget és a motivációt, a túlzott autonómia strukturálatlan munkakörnyezethez, bizonytalansághoz és szorongáshoz vezethet, mivel a dolgozóknak nincs világos irányvonaluk vagy támogatásuk a döntéshozatal során;
- *készségek kihasználása (skill utilization)*: a képességek és készségek kihasználása pozitív hatással van a dolgozók fejlődésére, de ha ezek maximális kihasználása állandóan magas szintű terhelést jelent, az túlzott stresszt, kimerültséget és kiégést okozhat;
- *támogatás (social support)*: a kollégáktól és vezetőktől kapott támogatás fontos a jóllét szempontjából, de túlzott támogatás esetén a dolgozók úgy érezhetik, hogy nincs elég terük az önálló döntéshozatalra, vagy nem bíznak a képességeikben, ami szintén frusztrációhoz és elégedetlenséghez vezethet;

- *visszajelzés (feedback)*: a rendszeres visszajelzés szükséges a fejlődéshez és a motiváció fenntartásához, de ha túl gyakori vagy túl kritikus, az szorongást és bizonytalanságot okozhat, ami károsan befolyásolja a dolgozók mentális jóllétét;
- *munkahelyi kihívások (task demands/challenge)*: a dolgozók fejlődéséhez egyértelműen szükség van változatos, kihívást jelentő feladatokra, de ha túl nagy kihívásokkal szembesülnek, amelyek folyamatosan a képességeik határán túlmennek, az stresszhez, kimerüléshez és csökkenő teljesítményhez vezethet;
- *célkitűzések tisztasága (goal clarity)*: az egyértelmű célok segítenek az eredményes munkavégzésben, de ha túl részletesen és túl szigorúan határozzák meg a célokat, az akadályozhatja a rugalmasságot, a dolgozók kreativitását és kezdeményezőképességét.

b) **Állandó hatást (constant effect) kiváltó tényezők („C és E vitaminok”)**: folyamatosan pozitív hatást gyakorolnak a jóllétre, mivel nincs felső határa a jótékony hatásuknak, így nem lehetséges a „túladagolásuk”:

- *pénzügyi megbecsülés (money)*: a pénzügyi biztonság segít a dolgozóknak megbirkózni a külső anyagi kihívásokkal, így a juttatások és az egyén számára megfelelő fizetés növeli az elégedettséget és a biztonságérzetet;
- *fizikai biztonság (physical security)*: a fizikai biztonság szintje nem lehet túl magas, hiszen minél biztonságosabb a munkakörnyezet, annál kevesebb az esélye a munkahelyi baleseteknek és az abból eredő negatív hatásoknak, ezért folyamatosan pozitív hatást gyakorol az egészségre és a jóllétre;
- *munkaviszony biztonsága (job security)*: a hosszú távú foglalkoztatás és az állás stabilitása alapvető fontosságú a dolgozók pszichológiai jóllétéhez, hiszen azok a munkavállalók, akik biztosak abban, hogy az állásukat nem veszítik el, kevésbé szoronganak és elkötelezettebbek;
- *szociális kapcsolatok minősége (interpersonal contact)*: a kollégákkal való pozitív viszony jelentős szerepet játszik a munkavállalók pszichológiai jóllétében, mivel a jó munkahelyi kapcsolatok segítenek csökkenteni a munkavégzés közben jelentkező stresszt és elősegítik a csapatomunkát és az együttműködést;

- *megbecsült munkahelyi szerep (valued social position)*: amikor a dolgozók úgy érzik, hogy munkájuk értékes és hasznos, ami hozzájárul valami nagyobb cél eléréséhez, nő a munka iránti elkötelezettségük és ezáltal a teljesítményük is;
- *munkakörülmények egyértelműsége (environmental clarity)*: a munka világos, jól meghatározott követelményei és a feladatok tisztázott határai folyamatosan segítik a dolgozókat abban, hogy hatékonyan végezzék munkájukat és ezáltal kevesebb stresszt tapasztaljanak annak végzése közben.

A Warr-féle Vitamin-modell esetében nincs egy hivatalos, szabványosított mérőeszköz, amelyet kifejezetten ennek a gyakorlati alkalmazására fejlesztettek volna ki, mint például a JCQ-t a követelmény-kontroll modellhez. A Vitamin-modell elsősorban egy elméleti keretet nyújt a munkahelyi tényezők és a dolgozók jólléte közötti összefüggések megértéséhez, ennek ellenére a gyakorlatban számos már meglévő eszközt, kérdőívet és felmérést alkalmaznak, amelyeket a modell alapelveihez igazítanak és így végeznek vele méréseket. Ezen sokszínű alkalmazhatósága a modell egyik legnagyobb erénye, mivel rugalmas, kreatív megközelítésekre ösztönöz és lehetővé teszi, hogy a különböző munkahelyi tényezők hatásait egyaránt mérni és értelmezni lehessen, ami által a Vitamin-modell egy igazán értékes eszközként szolgál a munkahelyi jóllét felmérésében és a munkavállalók egészségének megőrzésében (De Jonge – Schaufeli, 1998).

A munkavállalói jóllét mérésére és fejlesztésére szolgáló modellek és módszerek bemutatása során láthatóvá vált, hogy számos megközelítés kínál értékes betekintést a munkahelyi környezet és a dolgozói elégedettség kapcsolatának feltárására. Ugyanakkor, érdemes megvizsgálni azt is, hogy vajon a munkavállalói jóllét növelése egyenes úton vezet-e a teljesítmény javulásához, amely tényező a munkáltatók szempontjából mégiscsak elsődleges (Bélanger et al., 2016). Bár a legtöbb kutatás arra mutat rá, hogy a dolgozók jóllétének javítása pozitívan hat a teljesítményre, ez az összefüggés nem minden esetben egyértelmű és egyenes (Bakker – Demerouti, 2007). Ahogyan Wright és Cropanzano (2000) is kimutatták, a kiegyensúlyozott és támogatott munkavállalók gyakran jobb teljesítményt nyújtanak, magasabb szinten van a szervezet felé tanúsított lojalitásuk és nagyobb valószínűséggel maradnak a vállalatnál. Ugyanakkor Bélanger és társai (2016) kutatásai arra is rávilágítottak, hogy a túlzottan támogatott környezetekben a dolgozók néha elveszíthetik

a teljesítményorientációjukat, amennyiben nincsenek jól meghatározott célok vagy követelmények. Ez különösen fontos szempont a munkáltatók számára, akiknek nem csupán a jóllét biztosítása, hanem a megfelelő teljesítményelvárások kialakítása is prioritás.

Összefoglalva, a munkavállalói jóllét mérésére szolgáló modellek és módszerek elengedhetetlenek ahhoz, hogy a szervezetek pontosan megértsék, hogy milyen tényezők befolyásolják a dolgozók elégedettségét és hosszú távú elköteleződését. Bár a jóllét növelése számos pozitív hatással bír a munkaerő-megtartás szempontjából, hiszen a kiegyensúlyozott és elégedett munkavállalók ritkábban keresnek új munkahelyet (Wright – Cropanzano, 2000), ez a kapcsolat nem mindig áll közvetlen összefüggésben a teljesítmény növekedésével (Bélanger et al., 2016). A teljesítményorientált környezet fenntartásához nem elegendő csupán a jóllétet előtérbe helyezni, hanem egyensúlyt kell teremteni a munkavállalói elégedettség és a világos, kihívást jelentő célok között (Bélanger et al., 2016). A jóllét mérése tehát nem csupán a megtartás szempontjából, hanem a megfelelő teljesítményelvárások kialakítása érdekében is fontos. Úgy gondolom, az egyensúly megtalálása ebben a kérdésben elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalatok mind a dolgozók, mind pedig saját céljaik szempontjából sikeresek legyenek.

2. A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT MÉRÉSÉRE ALKALMAS SAJÁT MODELL BEMUTATÁSA

A saját modell létrehozásának indoklása és célja szorosan összefügg a munkavállalói jóllét iránti személyes érdeklődéssel, valamint annak a kihívásnak a felismerésével, hogy jelenleg nincs egy egységes, átfogó mérőeszköz a munkahelyi jóllét számszerűsítésére. A jóllét rendkívül komplex fogalom és ahogy Gelencsér és társai (2022) is rámutattak, a rendelkezésre álló eszközök nem kínálnak teljes körű megoldást a jóllét mérésére, hiszen ezek általában csak egy-egy részterületet vizsgálnak. Ez a felismerés indítottnak arra, hogy kidolgozzak egy olyan modellt, amely átfogó megközelítést kínál a munkavállalói jóllét különböző dimenzióinak mérésére és egyben segít a hosszú távú munkaerő-megtartási stratégiák kialakításában is.

A modell célja, hogy a munkavállalói jóllétet komplexen, több dimenzió mentén mérje, figyelembe véve mind a fizikai, mind a mentális jóllét tényezőit, valamint a munkahelyi környezet és a szervezeti kultúra hatásait. Azért tartom fontosnak egy ilyen modell megalkotását, mert ahogy azt az első fejezetben is kifejtettem, a vállalatok számára egyre nagyobb kihívást jelent a dolgozók megtartása és elégedettségük fenntartása. A modell nemcsak a munkavállalói elégedettség és jóllét felmérésére szolgál, hanem arra is, hogy segítsen a vállalatoknak olyan intervenciók kialakításában, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a dolgozók teljesítményének növeléséhez és hosszú távú elkötelezettségéhez. Ezzel nemcsak a munkavállalók életminőségét, hanem a vállalat hatékonyságát is növelni lehet, ami kulcsfontosságú a mai versenykörnyezetben.

A modell kidolgozásának alapját a Jobb Élet Mutató (OECD, 2020) adta számomra, amely keretként szolgált a különböző dimenziók rendszerezéséhez és az összefüggések vizsgálatához. A BLI, ahogy azt már az előző fejezetben is bemutatam, széles körű és átfogó módon értékeli az életminőséget különféle tényezők mentén, mint például a jövedelem, az egészség, a munka és a társadalmi kapcsolatok. Ez az átfogó megközelítés inspirált arra, hogy a munkahelyi jóllét méréséhez is egy hasonlóan komplex keretrendszer alakítsak ki, amely figyelembe veszi a különböző tényezők hatását a dolgozók elégedettségére és elkötelezettségére. A modell tartalmi kidolgozásában a Karasek-féle követelmény-kontroll modell (1979) és Warr Vitamin-modellje (1987) játszottak kulcsszerepet, amelyek szintén bemutatásra kerültek az előző fejezetben. Karasek modellje abban segített, hogy megértsem

a munkahelyi stressz és kontroll közötti kapcsolatot, valamint, hogy miképpen lehetséges a munkavállalói autonómia és a munkahelyi követelmények egyensúlyba hozása a jóllét érdekében. Warr Vitamin-modellje pedig abban nyújtott iránymutatást, hogy bizonyos munkahelyi tényezők hasonlóan működnek, mint a vitaminok: alapvetően pozitív hatásuk van, de némelyik túlzott mértékben akár káros is lehet. A saját modell kialakítása során mindezek mellett figyelembe vettem több jelentős, a munkavállalói jóllétet érintő más modelleket is, mint például a Job Demands-Resources modellt (Demerouti – Bakker, 2011), a PERMA modellt (Seligman, 2011), az Effort-Reward Imbalance modellt (Siegrist, 1996), és a Self-Determination elméletet (Deci – Ryan, 2000) is. Ezek a megközelítések mind hozzájárultak ahhoz, hogy az általam megalkotott modell átfogóan kezelje a jóllét különböző aspektusait.

Fontos azonban hangsúlyozni, hogy bár a modell új megközelítést kínál, nem állítja, hogy minden esetben teljes mértékben megoldja a jóllét mérésének komplex kérdéseit. Nem tudom elégszer hangsúlyozni, hogy a jóllét egy rendkívül sokrétű jelenség, amely számos tényezőtől függ és ezek közül több specifikusan a szervezeti vagy iparági környezet sajátosságaihoz kapcsolódik. Ennek ellenére úgy gondolom, a modell értéket képvisel azáltal, hogy rugalmasan alkalmazható különböző kontextusokban és egy lépéssel közelebb visz a munkavállalói jóllét átfogóbb megértéséhez, méréséhez és fejlesztéséhez.

2.1. A modell általános felépítése

A modell segítségével egy átfogó kép kapható a munkavállalói jóllétről, mind szubjektív, mind objektív szempontból vizsgálva azt. Ezt a kettős megközelítést a modell egyik erősségének gondolom, ami azért lényeges, mert ahogy azt már számos alkalommal említettem, a munkavállalói jóllét egy komplex jelenség, amely nem csak konkrét, mérhető adatokra épül, hanem a munkavállalók szubjektív élményeire, érzéseire és tapasztalataira is. A modell így két pillérre támaszkodik: egyrészt az objektív mérési mutatókra, másrészt a szubjektív, belső élményeken alapuló visszajelzésekre.

Az objektív mérési mutatók azok a mérhető tényezők, amelyek konkrét adatokat szolgáltatnak a munkahelyi környezetről és a dolgozók munkahelyi körülményeiről. Ezek a mutatók nem a munkavállalók egyéni élményeit vagy percepcióit mérik, hanem a munkáltató által rögzíthető és számszerűsíthető adatokat. Az objektív rész lényege, hogy olyan konkrét, mérhető mutatókat definiál, amelyek lehetővé teszik a munkahelyi feltételek

elemzését és ezáltal a munkavállalók elégedettségének közvetlen összefüggésben történő vizsgálatát. Az objektív mérés során meghatározott mutatók közvetlenül a vállalat rendelkezésére álló adatokon alapulnak. Ezek közé tartoznak például a munkavégzéssel kapcsolatos alapvető, kvantifikálható tényezők, mint a munkaidő, a túlórák mennyisége, a juttatások szintje, munkahelyi balesetek száma, valamint a fizikai munkakörülmények. A modell ezen mutatók segítségével biztosítja, hogy a munkáltatók olyan adatokat gyűjtsenek, amelyekkel mérni tudják a munkahelyi körülmények hatásait. Fontos azonban kiemelni, hogy bármilyen beavatkozás előtt elengedhetetlen a szubjektív mérés elvégzése is, mivel csak a két mérési eredményt együtt értékelve lehet megalapozottan meghatározni azokat a szükséges intervenciókat, amelyek a munkavállalói jóllét javítását célozzák.

Míg az objektív mérés tehát kvantitatív adatokra épül, addig a szubjektív rész a kvalitatív, nehezebben számszerűsíthető tényezőkkel dolgozik. A szubjektív mérés fontossága abban rejlik, hogy a munkavállalói jóllétet nem lehet kizárólag objektív mutatók alapján megérteni, hiszen a dolgozók egyéni érzései és tapasztalatai jelentős szerepet játszanak a munkához való viszonyukban és a teljesítményükben. Az olyan tényezők, mint a vezetői támogatás érzete, a munkavállalók közötti kapcsolatok minősége vagy éppen a distressz és a kiégés szintje mind szubjektív jellegűek, közvetlen hatást gyakorolva a dolgozók elégedettségére, lojalitására, illetve így hosszú távon a munkaerő-megtartásra is. Mindezt a modell nemcsak az objektív mutatók értékeit veszi figyelembe, hanem a dolgozók belső élményeit és véleményét is, hogy átfogóbb képet kaphassunk a jóllétről.

A szubjektív mérés azért is különösen fontos a munkavállalói jóllét szempontjából, mivel a dolgozók közérzete, elégedettsége és stressz-szintje egyénileg nagyon eltérő lehet, még azonos objektív körülmények között is. Két munkavállaló, akik ugyanazon a munkahelyen és hasonló pozícióban dolgoznak, teljesen másképp érezhetik magukat attól függően, hogy milyen egyéni élményeik vannak a munkahelyi támogatást, a vezetői stílust vagy a kollégákkal való kapcsolatukat tekintve. Ráadásul nemcsak két különböző munkavállaló érzékelheti eltérően ugyanazt a helyzetet, hanem egyazon munkavállalónak is jelentősen más véleménye lehet egy adott tényezővel kapcsolatban attól függően, hogy a napnak melyik szakaszában járunk vagy, hogy például mikor történik a megkérdezés. A dolgozók aktuális hangulata, az adott nap eseményei és külső tényezők egyaránt befolyásolhatják azt, hogy hogyan érzékelik az egyes munkavállalók a munkahelyi környezetet, ami szintén hozzáad az egyéni élmények sokféleségéhez.

A szubjektív mérés módszerei közé tartoznak a kérdőívek, amelyek során a dolgozók személyes véleményüket, tapasztalataikat és érzéseiket osztják meg a munkahelyi körülményekről. A kérdőívek alkalmasak arra, hogy feltárják az olyan belső tényezőket, mint a munkahelyi légkörrel való elégedettség, a vezetői támogatás érzete, a feladatokkal kapcsolatos stressz, valamint az elismerés és az autonómia megélése. A kérdőívek mellett érdemes lehet még mélyinterjúkat is készíteni a munkavállalókkal, mivel ezek lehetőséget adnak arra, hogy a dolgozók részletesebben kifejtessék tapasztalataikat és érzéseiket. A mélyinterjúk különösen hasznosak lehetnek olyan komplex vagy érzékeny témák esetében, amelyek nehezen megválaszolhatók és mérhetők egy egyszerű kérdőíves megkérdezéssel, hiszen a mélyinterjúk során a munkavállalók szabadabban oszthatják meg gondolataikat. Mivel ezek a szubjektív tényezők nem számszerűsíthetők egyértelmű mutatók alapján, a dolgozók visszajelzései kvalitatív, de strukturált formában kerülnek begyűjtésre, például skálás válaszok vagy nyitott kérdések értékelése révén. Mindez lehetővé teszi, hogy a munkáltatók összefüggéseket vonjanak le a dolgozók szubjektív jólléte és az objektív mutatók eredményei között.

Összefoglalva, úgy gondolom, hogy az általam megalkotott modell egyik legnagyobb erőssége, hogy objektív és szubjektív mérési módszereket kombinálva kínál átfogó képet a munkavállalói jóllétről. Véleményem szerint ez a kettős megközelítés kulcsfontosságú, mivel az objektív mutatók ugyan kvantifikálható adatokat szolgáltatnak a munkahelyi környezetről, de a szubjektív mérés nélkül nem nyerhetünk teljes képet a dolgozók elégedettségéről és tapasztalatairól, így csak a kétféle mérési eredmény együttes értékelése alapján lehet valóban hatékony beavatkozásokat kidolgozni a munkavállalói jóllét javítására. A modell a Szervezeti Egyensúly Modell (SZEM) nevet kapta, amely elnevezést azért választottam, mert úgy gondolom, hogy jól tükrözi a modell központi gondolatát, miszerint a munkavállalói jóllét megértése és fenntartása csak akkor lehetséges, ha az egyensúlyban van a szervezeti szempontokkal és a munkavállalók egyéni tapasztalataival egyaránt.

2.2. A modell dimenziói és mérési eszközei

A témában ma rendelkezésre álló ismeretanyag leginkább arra ösztönzött, hogy a jóllétet egy kompozit mutató segítségével ragadjam meg. A kompozit indexeket a legpontosabban úgy lehet leírni, hogy több meglévő változónak az információs tartalmát tömörítik össze egyetlen, új mutatót képezve (Galambosné Tiszberger, 2019). A Szervezeti Egyensúly

Modell hat dimenzióból épül fel, amelyeket mind szubjektív, mind objektív módon szükséges mérni a munkavállalói jóllét teljeskörű értékeléséhez. Ezen dimenziók meghatározása során a fejezet elején már említett modellek – mint például a Jobb Élet Mutató és a Vitamin-modell – szolgáltak alapul, segítve abban, hogy a különböző tényezők átfogóan lefedjék a munkavállalói jóllétet befolyásoló legfontosabb aspektusokat. A következő hat dimenziót vizsgálja a modell objektív és szubjektív szempontból egyaránt: munkával való elégedettség, anyagi jólét, egészségi állapot, munkakörülmények, munkahelyi társas kapcsolatok, valamint a munka és magánélet egyensúlya.

3. ábra: A Szervezeti Egyensúly Modell hat dimenziója



Forrás: saját szerkesztés

A modell egyik kiemelt sajátossága, hogy a hat dimenzió mellett tartalmaz egy általános életminőséget érintő kérdést is, amely túlmutat a munkával kapcsolatos tényezőkön, ezt a harmadik ábra középpontjában található *szubjektív életminőség* jelzi. Ez az egy kérdés az egyén teljes életével való elégedettséget vizsgálja, lehetőséget teremtve arra, hogy a szervezet átfogóbb képet kapjon a munkavállalók általános jóllétéről. Ezen általános életminőségre vonatkozó eredményt mindenképpen külön érdemes értékelni a hat dimenzió objektív és szubjektív eredményeitől, hiszen ez olyan tényezőket is magába foglalhat, amelyek a munkahelyi környezeten kívül eshetnek, ám mégis fontos hatással lehetnek a munkavállalók munkahelyi teljesítményére, elkötelezettségére és a szervezethez való

lojalitásukra. A következőkben a hat dimenzió mentén, először az objektív, majd a szubjektív módszertant mutatom be részletesen.

2.2.1. A modell objektív módszertana

1) dimenzió: munkával való elégedettség

A munkával való elégedettség dimenzió célja, hogy felmérje, mennyire elégedettek a munkavállalók nemcsak a munkakörükkel és feladataikkal, hanem magával a szervezettel is, ahol dolgoznak. Ezen a dimenzión keresztül az vizsgálható meg, hogy a munkavállalók mennyire találják kielégítőnek a szervezeten belüli karrierlehetőségeket, a szakmai fejlődést és a vállalat által biztosított munkakörnyezetet. Az alábbi mutatók segítségével pontos, számszerűsíthető adatokat gyűjthetünk arról, hogy a szervezetben milyen mértékű a fluktuáció, mennyire jellemző az előrelépés és a belső mobilitás, valamint, hogy a munkavállalók milyen arányban tudják teljesíteni a számukra kitűzött célokat.

a. Fluktuációs arány (%)

$$(\text{kilépett munkavállalók száma} / \text{átlagos alkalmazotti létszám}) * 100$$

Ez a mutató azt méri, hogy egy adott időszakban hány munkavállaló hagyta el a szervezetet. Az elvándorlás aránya közvetetten jelzi a munkával való elégedettséget, mivel, ha magas a fluktuáció, az arra utalhat, hogy a munkavállalók valamilyen szempontok alapján nincsenek megelégedve a vállalattal. Fontos, hogy a munkavállaló azonosulni tudjon a cég víziójával és missziójával, hogy magáénak érezze a vállalat céljait és a saját feladatkörét, ezáltal hosszú távon is elkötelezett dolgozó váljon belőle.

b. Képzési és fejlődési programokon való részvételi arány (%)

$$(\text{képzési programokon részt vevő munkavállalók száma} / \text{teljes alkalmazotti létszám}) * 100$$

Ez a mutató megmutatja, hogy a munkavállalók közül hányan vettek részt adott időszak alatt a szervezet által biztosított képzési és szakmai fejlődési programokon. A képzési lehetőségek elérhetősége és a programokon való részvétel fontos tényezője a szakmai fejlődésnek és a hosszú távú elkötelezettségnek is. Mielőtt azonban a részvételi arányt számszerűsítjük, érdemes figyelembe venni, hogy az adott időszakban mennyi képzési lehetőséget kínált a szervezet, hiszen előfordulhat, hogy a munkavállalók szívesen fejlesztenék magukat, de a vállalat nem biztosít elegendő fejlődési programot.

c. Teljesített célkitűzések aránya (%)

$$(teljesített\ célkitűzések\ száma / kitűzött\ célkitűzések\ száma) * 100$$

A teljesített célkitűzések aránya mutató azt méri, hogy a munkavállalók a számukra kitűzött feladatokat és projekteket milyen mértékben teljesítik az elvárásoknak megfelelően, függetlenül attól, hogy egy adott szervezet használ-e hivatalos teljesítménymutató (Key Performance Indicator, KPI) rendszert. Ez a mutató nemcsak a munkavállalók hatékonyságát és teljesítményét tükrözi, hanem azt is, hogy mennyire megvalósíthatók a szervezet által kitűzött célok a dolgozók számára. A célkitűzések megvalósulásának aránya emellett arról is ad egy képet, hogy a szervezet mennyire hatékonyan állítja össze és kezeli a feladatok elosztását. Alapvetően szervezeti szinten értelmezendő ez a mutató is, de amennyiben szükséges, az egyéni szintű teljesítmény vizsgálata is hasznos lehet, például az éves teljesítményértékelések során, hogy személyre szabott fejlesztési terveket lehessen kialakítani.

2) dimenzió: anyagi jólét

Az anyagi jólét dimenzió célja, hogy mérhetővé tegye a munkavállalók pénzügyi megbecsültségét, amely közvetlen hatással van elégedettségükre és hosszú távú elkötelezettségükre. Ez a dimenzió azokat a pénzügyi feltételeket és juttatásokat vizsgálja, amelyeket a szervezet biztosít a munkavállalók számára, beleértve a fizetést, a bónuszokat és egyéb juttatásokat. Az anyagi jólét a munkavállalók számára a biztonságérzet alapját képezi és bár önmagában még nem garantálja a munkavállalók megtartását, jelentős mértékben hozzájárul ahhoz, hogy a dolgozók megbecsültnék és biztonságban érezzék magukat a szervezeten belül.

a. Fizetési szint versenyképessége (%)

$$(munkavállalók\ átlagos\ kereseti\ szintje / iparági\ vagy\ regionális\ átlagfizetés) * 100$$

Ez a mutató azt méri, hogy a szervezet által nyújtott fizetések mennyire versenyképesek az iparági vagy regionális átlaghoz képest. Az iparági átlagot érdemes figyelembe venni akkor, ha a szervezet egy adott szektorban vagy ágazatban működik, ahol a bérek jellemzően eltérnek más iparágak fizetési szintjétől. A regionális átlagot pedig olyan esetekben érdemes vizsgálni, amikor a szervezet olyan területen működik, ahol a helyi gazdasági feltételek, például a megélhetési költségek vagy a munkanélküliségi ráta jelentősen eltérhet az országos átlagtól. Továbbá, a fizetések elemzésekor célszerű lehet a béreket pozíciók vagy szintek

szerint is külön vizsgálni, mivel az átlagos fizetés gyakran torzító hatással lehet, ha egyazon csoportba kerülnek a vezetői és a kezdő pozíciók bérei. A bérezési sávok szerinti vizsgálat segít pontosabban megérteni, hogy a különböző szinteken dolgozó munkavállalók fizetése mennyire versenyképes az iparágon belül vagy regionálisan.

b. Juttatásokat igénybe vevő munkavállalók aránya (%)

$$(munkavállalók által igénybe vett juttatások száma / munkavállalók által igénybe vehető összes juttatás) * 100$$

Ezzel a mutatóval mérhető, hogy a munkavállalók az elérhető juttatások, juttatási csomagok mekkora részét veszik ténylegesen igénybe, beleértve az olyan pénzbeli és természetbeni juttatásokat, mint az egészségbiztosítás, nyugdíjpénztári hozzájárulás, cafeteria, valamint a vállalati szintű kezdeményezéseket is, amelyek a munkavállalók jóllétének növelésére irányulnak, mint például az egészségmegőrző programok vagy egyéb dolgozói egészséget és komfortot támogató juttatások. Érdekes az egyes juttatásokat külön-külön is megvizsgálni, hogy megtudjuk, mely juttatások a legnépszerűbbek és melyek azok, amelyek kevésbé kihasználtak. Az alapmutató azonban az összes elérhető juttatás átlagos igénybevételére koncentrál, így átfogóbb képet ad a juttatási rendszer hatékonyságáról.

c. Reáljövedelem növekedési mértéke (%)

$$((aktuális fizetés - előző időszak fizetése) / előző időszak fizetése) * 100 - infláció mértéke$$

Ez a mutató azt méri, hogy a fizetések növekedése hogyan viszonyul az inflációhoz, vagyis mennyire nő a munkavállalók vásárlóereje. A fizetések növekedésének mértéke kulcsfontosságú mutató az anyagi jólét szempontjából, mivel jelzi, hogy a vállalat milyen mértékben képes követni az inflációs változásokat, illetve a munkavállalói teljesítményt elismerő béremeléseket. Amennyiben a bérek növekedése meghaladja az inflációt, a reáljövedelem is növekszik, ami hozzájárul a dolgozók alapvető anyagi biztonságához. Ha a növekedés azonban alacsonyabb az inflációnál, akkor a reáljövedelem csökken, ami negatívan befolyásolhatja a munkavállalók pénzügyi stabilitását.

3) dimenzió: egészségi állapot

Az egészségi állapot dimenzió célja, hogy egy valós képet mutasson a munkavállalók fizikai és mentális egészségéről. Az egészség az egyik legalapvetőbb és legfontosabb tényező nemcsak a munkavállalói, hanem a társadalmi jólét szempontjából is, mivel az egészséges

emberek alapvető hozzájárulói egy jól működő társadalomnak és gazdaságnak. Ez a dimenzió különösen fontos a saját modellem szempontjából is, mivel a munkavállalók jó egészségi állapota nem csupán a produktivitást növeli, hanem hozzájárul a szervezeti hatékonysághoz is, mivel csökkenti az egészségügyi problémák miatti hiányzási napok számát. A szervezetek is egyre inkább felismerik, hogy az egészségmegőrző programokba és a megelőző intézkedésekbe való befektetés hosszú távon kifizetődő.

a. Egészségügyi távollétek aránya (%)

*(egészségügyi okok miatt hiányzott napok száma / (teljes alkalmazotti létszám * egy munkavállalóra jutó ledolgozható napok száma)) * 100*

Ez a mutató fontos szerepet játszik a munkavállalók egészségi állapotának átfogó értékelésében, mivel nemcsak a betegségekkel kapcsolatos távolléteket méri, hanem figyelembe veszi az egyéb egészségügyi okok miatt bekövetkező hiányzásokat is, mint például műtétek, mentális egészségügyi problémák vagy hosszabb távú kezelések. Ez a mutató lehetőséget nyújt a szervezet számára, hogy azonosítsák, milyen munkahelyi támogatások szükségesek a munkavállalók egészségi állapotának fenntartásához. A magas arány arra utalhat, hogy szükség lehet a munkavállalói egészségügyi programok vagy a munkakörülmények javítására, míg az alacsony arány azt mutathatja, hogy a szervezet megfelelő támogatást nyújt az egészségmegőrzés terén.

b. Átlagéletkor

(összes munkavállaló életkorának összege / teljes alkalmazotti létszám)

Az átlagéletkor mérése fontos információt nyújt a szervezet számára a munkaerő összetételéről és segít a hosszú távú tervezésben, mind a munkaerő-gazdálkodás, mind az egészségmegőrző programok kialakítása terén. Az életkor szoros összefüggésben áll az egészségügyi szükségletekkel és az ezzel járó kockázatokkal. Amennyiben az átlagéletkor magasnak számít (például 45 év felett), a szervezetnek figyelembe szükséges vennie, hogy a munkavállalók nagyobb valószínűséggel igényelnek speciális egészségügyi támogatásokat, mint például rendszeres orvosi szűrővizsgálatok, ergonomikus munkahelyi eszközök, illetve célzottan tervezett prevenciós programok. Ezzel szemben, ha az átlagéletkor alacsony, a szervezet számára előtérbe kerülhet a fiatalabb munkavállalók számára releváns programok kialakítása, mint például fizikai aktivitást ösztönző kezdeményezések, mentális egészségmegőrző programok, valamint az egészséges

életmóddal kapcsolatos oktatás. Fontos azonban megjegyezni, hogy az átlagéletkor inkább csak egy alapvető kiindulópontot nyújt arra vonatkozóan, hogy milyen típusú programokra lehet szükség, de minden egészségügyi intézkedésnek univerzálisnak kell lennie, amely minden dolgozót érinthet és támogathat, kortól függetlenül. Továbbá, érdemes megvizsgálni a munkavállalók életkori összetételét is, hiszen az átlag önmagában sokszor torzíthatja a valós képet, különösen akkor, ha a korosztályi eloszlás szélsőséges. Ebben az esetben a szórásnak is kiemelt szerepe van, ami megmutathatja, mennyire egyenletes vagy éppen mennyire szóródik a munkavállalók életkora.

c. Egészségügyi támogatásokat igénybe vevő munkavállalók aránya (%)

*(összes igénybe vett egészségmegőrző támogatás száma / igénybe vehető egészségmegőrző támogatások száma * teljes alkalmazotti létszám) * 100*

Ez a mutató azt vizsgálja, hogy a munkavállalók milyen mértékben használják ki a szervezet által biztosított egészségmegőrző lehetőségeket, legyen szó szűrővizsgálatról, edzőtermi bérletről, vitamincsomagról, vagy akár mentális támogatást nyújtó szolgáltatásokról, mint a coaching vagy pszichológiai tanácsadás. Habár minden vállalat eltérő egészségmegőrző programokat kínál, ez a mutató átfogó képet ad arról, hogy a munkavállalók milyen mértékben élnek az összes elérhető egészségmegőrző lehetőséggel. Fontos ugyanakkor hangsúlyozni, hogy a mutató önmagában nem feltétlenül tükrözi a munkavállalók elégedettségét az egészségmegőrző programokkal, hiszen előfordulhat, hogy egy vállalat kizárólag egyféle lehetőséget – például szűrővizsgálatokat – biztosít, amelyet minden munkavállaló igénybe vesz, miközben a dolgozóknak ennél sokkal szélesebb körű igényeik lennének. Ezért az egészségmegőrző programokkal kapcsolatos valódi elégedettség és az igények teljes feltérképezése a szubjektív megkérdezés által (például kérdőíves vagy interjú módszerek segítségével) valósítható meg a leghatékonyabban.

4) dimenzió: munkakörülmények

A munkakörülmények dimenzió célja, hogy feltárja és mérje a munkahely fizikai és biztonsági feltételeit, amelyek közvetlenül hatnak a munkavállalók komfortérzetére, egészségére és munkavégzésére. E dimenzió vizsgálata során a fizikai környezet minősége és biztonsága kerül előtérbe, biztosítva, hogy a munkavégzés körülményei optimálisak és megfelelnek a vállalati elvárásoknak.

a. Környezetminőség (%)

$$((\text{fényminőség skálaértéke} + \text{zajszint skálaértéke} + \text{levegőminőség skálaértéke} + \text{tisztaság skálaértéke} + \text{ivóvízminőség skálaértéke}) / 25) * 100$$

Ez a mutató annak mérésére szolgál, hogy a munkahelyi környezetben milyen mértékben biztosítottak a munkavállalók számára optimális fizikai feltételek. A vizsgált tényezők az emberi érzékszervekkel érzékelt, a jóllét szempontjából alapvető fontosságú tényezők, mint a fény minősége, az ivóvízminőség, a levegőminőség, a zajszint-szabályozás minősége és a tisztaság minősége. A szervezetek a rendelkezésükre álló nemzetközi szabványokkal vagy iparági iránymutatásokkal, például az ANSI, ISO, vagy az EU-s szabványok alapján mérhetik ezeket az elemeket (például fényerősség mérése luxban, zajszint decibelben, levegőminőség CO₂-szint alapján), de fontos figyelembe venni a szolgáltatói dokumentációkat is, mivel sok esetben az adott berendezés gyártója/szolgáltatója biztosít adatokat a termék hatékonyságáról és annak megfeleléséről az előírásoknak. Mivel ezek a tényezők különböző mértékegységekkel mérhetők, egységes skálára szükséges őket konvertálni, majd egy 1-5-ig terjedő skálán értékelni minden tényezőt, ahol 1 a legrosszabb és 5 a legjobb minőségi szintet jelzi. Az öt különböző tényező összesített értékeit ezután összeadjuk és mivel a maximális összérték 25 lehet (5 tényező * 5 pont), ezt az értéket 25-tel osztjuk, hogy százalékos eredményt kapjunk. Ez a képlet biztosítja, hogy az összes tényező közös skálára kerüljön és az eredmény 0-100% közötti értéket adjon, ahol a 100% jelzi a maximális minőségi szintet, míg az alacsonyabb százalékos értékek a fejlesztés szükségességét jelenthetik. Fontos, hogy ez az eredmény egy átfogó minőségi mutató, amely a munkahelyi környezet általános állapotát tükrözi, de érdemes itt is külön-külön megvizsgálni az egyes tényezőket, hogy láthatóvá váljon, mely területek optimálisak a szervezetenél és hol van szükség fejlesztésekre.

b. Ergonómiai berendezések aránya (%)

$$((\text{ergonómiai berendezések száma} / \text{munkavállalók száma}) * 100)$$

Az ergonómia célja, hogy a munkahelyi környezetet és eszközöket az emberi test igényeihez igazítsa, ezáltal csökkentve a fizikai megterhelést és a sérülések kockázatát, miközben növeli a komfortot és a hatékonyságot. Az ergonomikus berendezések (például állítható magasságú asztal, ergonomikus szék, kéztámasz, csuklótámasz, ergonomikus egér, monitorállvány, lábemelő, fényvisszaverődés-mentes és kékfény-szűrős monitor) használata különösen fontos az ülőmunkát végzők számára (Dul – Weerdmeester, 2003). Az ergonómiai

berendezések aránya mutató azt méri, hogy a munkavállalók hány százaléka számára van biztosítva legalább egy ergonomikus berendezés. Ez a mutató segít a szervezet számára felmérni, hogy a dolgozók milyen mértékben kapnak támogatást a fizikai megterhelések csökkentésére, ami közvetlenül hozzájárulhat a munkavégzés hatékonyságához, valamint az egészségügyi problémák, például hát- és nyakfájdalmak megelőzéséhez. A 100% alatti érték azt jelenti, hogy nem minden munkavállaló számára van biztosítva legalább egy ergonomikus berendezés, míg a 100% és afölötti érték azt mutatja, hogy valamennyi munkavállalóra több ergonomikus eszköz jut, mint ahány munkavállaló dolgozik a szervezetnél összesen. A százalékos arány mellett azonban fontos az egy főre jutó ergonomikus berendezések számát is figyelembe venni, mivel ez pontosabb képet adhat arról, hogy egy munkavállalóra átlagosan hány ergonomikus eszköz jut.

c. Baleseti események száma (db)

balesetek száma az adott időszakban

Ez a mutató azt méri, hogy egy adott időszakban hány baleseti esemény történt a szervezetnél. A baleseti eseményeket munkavédelmi szempontból fontos nyomon követni, hiszen jelzik, hogy a munkakörnyezet mennyire biztonságos és hogy mennyire hatékonyak a munkavédelmi intézkedések. Minél alacsonyabb ez a szám, annál biztonságosabb a munkahely és annál kisebb az esély a súlyos munkavállalói sérülésekre. A balesetek száma elsősorban az iparági szabványok és a vállalati célok alapján értékelhető. Alacsony kockázatú környezetben egyetlen baleset is figyelmeztető jel lehet, míg magasabb kockázatú munkakörnyezetekben a balesetek bizonyos száma elfogadható lehet. Az elemzés során fontos figyelembe venni a balesetek súlyosságát is, mivel ez jobban tükrözi a munkahelyi környezet kockázatait.

5) dimenzió: munkahelyi társas kapcsolatok

A munkahelyi társas kapcsolatok dimenzió célja, hogy felmérje a munkavállalók közötti kapcsolatok minőségét, a csapatmunka hatékonyságát, a vezetői hozzáállást és a munkahelyi légkör támogató jellegét. A vezetők támogató szerepe kiemelten fontos, hiszen a munkavállalók motiválása és fejlődésük elősegítése közvetlenül hozzájárul a munkahelyi elégedettséghez. A megfelelő társas kapcsolatok kialakítása és fenntartása különösen fontos a vállalati kultúra szempontjából, mivel pozitív hatással van a munkahelyi produktivitásra és az általános munkamorálra.

a. Csapatmunka hatékonysága (%)

$$(sikeresen\ befejezett\ csapatmunkában\ végzett\ projektek / csapatmunkát\ igénylő\ projektek\ száma) * 100$$

Ez a mutató arra szolgál, hogy a szervezet munkavállalóinak együttműködési képességét számszerűsítse. A sikeresen befejezett projektek alatt azokat a projekteket értem, amelyek kitűzött céljait időben és a szervezet szerint meghatározott minőségi követelmények szerint teljesítették. Mérésük úgy történik, hogy a szervezet a csapatmunkát igénylő projektek eredményét következetesen dokumentálja (például projektmenedzsment rendszerekben). A csapatmunka hatékonyságának értékelése objektíven megmutatja, hogy a munkavállalók milyen mértékben képesek hatékonyan együttműködni és hozzájárulni a közös szervezeti projektek sikeréhez.

b. Szociális készségek értékelése a TÉR alapján (%)

$$(munkavállalók\ szociális\ készségekre\ kapott\ összes\ pontszáma / (maximálisan\ elérhető\ pontszám * munkavállalók\ száma)) * 100$$

A TÉR (teljesítményértékelő rendszer) olyan rendszer, amely segít objektíven mérni a munkavállalók teljesítményét és fejlődését, beleértve a szociális készségeiket is, különös tekintettel ennél a mutatónál a munkahelyi társas kapcsolatokra. A mutatóhoz a TÉR-nek azon elemei kerülnek figyelembevételre, amelyek a szociális készségekhez kapcsolódnak, például a kommunikációs készség, az együttműködési hajlandóság, a konfliktuskezelési képesség és a csapatmunkában való részvétel. A mutató megmutatja, hogy a munkavállalók milyen szinten teljesítenek ezeken a területeken a teljesítményértékelések során, segítve a szervezetet abban, hogy objektív képet kapjon a munkavállalók közötti társas kapcsolatok minőségéről, a csapatmunkában való hatékonyságukról, illetve arról, hogy milyen szociális területeken van szükség fejlesztésre. A számítás metodikájára egy példa, hogy amennyiben feltételezzük, hogy egy vállalatnál 100 munkavállaló van és a TÉR-ben a szociális készségekre maximum 10 pontot lehet kapni, akkor a maximális pontszám 1000 (10 pont * 100 fő). Ha a munkavállalók összesen 850 pontot értek el, akkor a mutató értéke 85% lesz. Azoknál a vállalatoknál, ahol nincs formalizált TÉR, az alternatíva lehet egy rendszeres visszajelzési struktúra (például 360 fokos értékelés), ahol a munkavállalók és vezetők közösen értékelik a szociális készségeket és a csapatmunkában való részvételt. Ebben az esetben az adatokat hasonló módszerrel lehet gyűjteni, például a munkavállalók és vezetők visszajelzéseinek átlagolásával.

c. **Közösségi eseményeken való részvétel (%)**

*(vállalati közösségi eseményeken részt vevő munkavállalók száma / (teljes munkavállalói létszám * események száma)) * 100*

Ez a mutató azt méri, hogy a munkavállalók milyen mértékben vesznek részt a szervezet által szervezett közösségi eseményeken, mint például csapatépítő programok, vállalati rendezvények, tréningek, workshopok vagy akár önkéntes vállalati programok. Ezek az események kulcsfontosságúak a munkahelyi közösségi kapcsolatok erősítése szempontjából, hiszen lehetőséget teremtenek arra, hogy a munkavállalók kötetlenebb környezetben is kapcsolatokat építsenek, együttműködési készségeiket fejlesszék és javítsák a munkahelyi légkört. A magas részvételi arány arra utalhat, hogy a munkavállalók elkötelezettek a vállalati közösség iránt és pozitívan viszonyulnak a csapatépítő kezdeményezésekhez. Alacsony részvételi arány viszont azt jelezheti, hogy a közösségi események nem találkoznak a munkavállalók igényeivel, vagy hogy a munkavállalók számára nehezen elérhetők, ami hosszú távon ronthatja a munkahelyi társas kapcsolatok minőségét. A mutató segít a szervezetnek felismerni, hogy szükség van-e több vagy eltérő típusú közösségi események szervezésére annak érdekében, hogy a csapatszellem és a kollégák közötti kapcsolatok erősödjenek.

6) dimenzió: munka-magánélet egyensúly

A munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartása az egyik legfontosabb tényező a munkavállalói jóllét szempontjából. A mai felgyorsult világban a dolgozók gyakran szembesülnek azzal a kihívással, hogy egyensúlyt találjanak a munkahelyi kötelezettségek és a személyes életük között. A hosszú munkaidő, a túlórák és a munkahelyi elvárások magas szintje könnyen kiégéshez vezethet, ami negatívan befolyásolja nemcsak a munkavállalók teljesítményét, hanem az általános jóllétüket és egészségüket is. A kiegyensúlyozott munka-magánélet egyensúly azonban javítja a dolgozók elégedettségét, produktivitását és hosszú távon a szervezet megtartó erejét is növeli. Az alábbi objektív mutatók segítségével mérhető a modell által, hogy a szervezet mennyire támogatja a munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartását.

a. **Túlórák aránya (%)**

*(összes túlóra száma / összes ledolgozható munkaóra száma a munkavállalók által) * 100*

Ez a mutató azt méri, hogy a munkavállalók által ledolgozott összes munkaóra hány százaléka túlóra. Az összes ledolgozható munkaórák száma alatt a normál munkaidőt érti a modell, amit a szervezet minden munkavállalójára vonatkozóan elvár az adott időszakban (például havonta vagy évente). A mutató azt mutatja, hogy a túlórák mekkora részt képeznek a teljes munkaidőből, így segít a szervezetnek felmérni, hogy ebből az aspektusból mennyire tartható fenn a munka és magánélet közötti egyensúly a munkavállalók számára. Amennyiben az arány túl magas, az arra utalhat, hogy a munkavállalók túlterheltek, ami a hosszú távú elkötelezettséget és elégedettséget is negatívan befolyásolhatja.

b. Home office lehetőséget igénybe vevő munkavállalók aránya (%)

$$(home\ office\text{-}ban\ töltött\ napok\ száma / teljes\ ledolgozott\ napok\ száma) * 100$$

Ez a mutató azt méri, hogy a munkavállalók milyen arányban veszik igénybe a home office lehetőséget a teljes ledolgozott időhöz képest (amennyiben van ilyen opció a vállalatnál). Az otthoni munkavégzés lehetősége az egyik legfontosabb tényezővé vált a munka-magánélet egyensúly biztosításában, különösen a COVID-19 járvány óta, amikor a távmunka általánossá vált sok szervezetnél. A mutató kiszámítása a home office-ban töltött napok és a teljesen ledolgozott napok alapján történik. A teljes ledolgozott napok száma a vállalat összes munkavállalójának egy adott időszakban (például egy hónapban vagy évben) teljesített munkanapjait foglalja magában. A home office-ban töltött napok összessége pedig azt mutatja meg, hogy az adott időszakban összesen hány napot dolgoztak otthonról a munkavállalók. Magas arány esetén a vállalat valószínűleg nagy hangsúlyt fektet a távmunka támogatására, míg alacsony arány esetén érdemes megvizsgálni, hogy a munkavállalók nem szembesülnek-e akadályokkal a home office igénybevitelében, vagy hogy a szervezet nyújthatna-e nagyobb rugalmasságot ezen a téren.

c. Szabadságok kiadásának előrejelzési aránya (%)

$$(legalább\ 15\ nappal\ előre\ bejelentett\ szabadságnapok\ száma / teljes\ kiadott\ szabadságnapok\ száma) * 100$$

Ez a mutató azt az arányt mutatja, amelyben a munkavállalók időben, előre tervezhető módon értesülnek a szabadságaikról. Az Mt. 122. § szerint a munkáltatónak legalább 15 nappal előre közölnie kell a szabadság kiadásának időpontját, ami biztosítja a minimum tervezési időt. A magas előrejelzési arány azt mutathatja, hogy a munkáltató kellően rugalmas a szabadságok kiadásában és biztosítja, hogy a dolgozók tervezni tudjanak a

pihenésükkel. Alacsony érték esetén viszont előfordulhat, hogy a szabadságokat rövid időn belül osztják ki, ami negatív hatással lehet a munka és magánélet egyensúlyára.

Amennyiben a dimenziók átfogó dimenzióértékét szeretnénk meghatározni, a cél, hogy minden egyes dimenzióhoz kapcsolódó objektív mutatók számszerűsítésével és átlagolásával egyetlen összesített értéket kapjunk. Ez az átfogó dimenzióérték lehetővé teszi, hogy a szervezet egyértelműen felmérje, hogy az adott dimenzióban milyen teljesítményt nyújt. Ehhez a következő lépések szükségesek:

- Első lépésként minden dimenzióhoz hozzárendeljük a korábban meghatározott objektív mutatókat. Például a munkával való elégedettség dimenzió esetében ilyen mutatók lehetnek a fluktuációs arány, a képzési programokon való részvételi arány és a teljesített célkitűzések aránya. Ezeket a mutatókat külön-külön számszerűsítjük, figyelembe véve, hogy mindegyik százalékos formában jelenik meg ennél a mutatónál.
- A következő lépés a mutatók standardizálása egy közös skálára. Mivel minden mutató más-más mértékegységben működik és nem is mindegyik százalékos formában van, fontos, hogy az összes mutatót egy közös, 0-100%-os skálára hozzuk. Ennek érdekében, ha egy mutató esetében például az alacsonyabb értékek a kívánatosak, mint a fluktuációs aránynál, ott az inverz skálát alkalmazzuk, hogy 100%-hoz közeledve jobbnak értékeljük az eredményt. A többi mutatónál a standard százalékos skálát alkalmazzuk, például a részvételi arányoknál vagy a célkitűzések teljesítési arányánál.
- Ezt követően, ha szükséges, az egyes mutatók súlyozására is sor kerülhet. Ez akkor fontos, ha a szervezet bizonyos mutatókat fontosabbnak tart a többinél. Ilyen esetben az adott mutatónak nagyobb súlyt adhatunk a számításban, hogy jobban tükrözze annak jelentőségét. Például a fluktuáció nagyobb súllyal is szerepelhet a számításban, ha a szervezet számára kritikus mutatónak számít.
- Végül az egyes dimenziók átfogó értékének kiszámításához összeadjuk a standardizált és súlyozott mutatók értékeit, majd elosztjuk őket a mutatók számával (ha nincs súlyozás), vagy az összes súllyal (ha van súlyozás). Az eredmény egy százalékos érték lesz, amely az adott dimenzió teljesítményének átfogó értékelését adja meg.

2.2.2. A modell szubjektív módszertana

A szubjektív mérési módszertan a munkavállalók egyéni élményeinek, véleményének és érzéseinek feltárására épül, a munkavállalói jóllét személyes percepcióit vizsgálja. Mivel a munkavállalói jóllét szubjektív eredményei nehezebben számszerűsíthetők egyértelmű mutatók alapján, mint az objektív mérések, így a szubjektív mérés eszközeként egy Likert-skálás kérdőív szolgál alapul, amelynek segítségével a munkavállalók egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelhetik a munkahelyükkel kapcsolatos tapasztalataikat, ahol az 1 jelzi a „teljesen elégedetlen” állapotot, míg az 5 a „teljesen elégedett” állapotot. A kérdőív – az objektív mutatókhoz hasonlóan – a modell hat dimenzióját egyenként vizsgálja, mindegyik dimenzióhoz öt kérdést rendelve, így összesen egy 30 kérdésből álló Likert-skálás kérdőív a mérés alapja.

Amennyiben egy szervezet igényli vagy szükségesnek tartja, a kérdőíves mérés mellett mélyinterjúk is készíthetők a munkavállalókkal, amelyek lehetővé teszik a komplexebb, részletesebb visszajelzések gyűjtését. Ezek az interjúk segíthetnek feltárni a kérdőív által nem érintett, vagy mélyebb megértést igénylő aspektusokat és hozzájárulnak a szervezet számára releváns beavatkozási területek pontosabb azonosításához.

1) dimenzió: munkával való elégedettség

A kérdőív a munkával való elégedettség dimenzióban az alábbi kérdésekre összpontosít:

- Mennyire érzi úgy, hogy munkaköre megfelel az Ön képességeinek és készségeinek?
- Mennyire érzi úgy, hogy az Ön számára kitűzött célok teljesíthetők?
- Mennyire érzi motiválnak magát a napi munkavégzése során?
- Mennyire elégedett a szervezet által kínált képzési és fejlődési programokkal?
- Mennyire érzi úgy, hogy a szervezet támogatja az Ön szakmai előre lépését?

Ennél a dimenziónál a szubjektív vizsgálata azt célozza, hogy megértsük, a munkavállalók milyen mértékben elégedettek a munkakörükkel, feladataikkal és a vállalat által kínált lehetőségekkel. Ezen dimenzió keretében különösen fontos megvizsgálni, hogy a munkavállalók mennyire érzik magukat kihívások elé állítva, mennyire találják kielégítőnek a karrierfejlődési lehetőségeket és a célkitűzések elérhetőségét. A kérdések segítségével olyan belső tényezőket tudunk feltárni, mint a munkával kapcsolatos motiváció, fejlődési vágy és a munkahelyi elégedettség érzése.

2) dimenzió: anyagi jólét

A kérdőív az anyagi jólét dimenzióban az alábbi kérdésekre összpontosít:

- Mennyire elégedett az Ön által kapott fizetéssel?
- Mennyire érzi úgy, hogy a fizetése versenyképes az iparági/régiós átlaghoz képest?
- Mennyire érzi úgy, hogy a fizetése elegendő a személyes kiadásai fedezésére?
- Mennyire elégedett a vállalat által biztosított pénzbeli juttatásokkal?
- Mennyire elégedett a vállalat által kínált egyéb, természetbeni juttatásokkal?

Az anyagi jólét dimenzió szubjektív vizsgálata arra irányul, hogy feltárja, a munkavállalók mennyire elégedettek a szervezet által biztosított fizetéssel és juttatásokkal. Mivel ezek alapvetően befolyásolják a dolgozók biztonságérzetét, ezen dimenzióban különösen fontos megvizsgálni, hogy a munkavállalók mennyire érzik versenyképesnek a fizetésüket, illetve, hogy a vállalat által nyújtott juttatások mennyire felelnek meg az igényeiknek és elvárásaiknak a saját megéléseik szerint.

3) dimenzió: egészségi állapot

A kérdőív az egészségi állapot dimenzióban az alábbi kérdésekre összpontosít:

- Mennyire elégedett a vállalat által biztosított egészségmegőrző lehetőségekkel?
- Mennyire érzi úgy, hogy a szervezet támogatja az Ön mentális jóllétét?
- Mennyire érzi úgy, hogy a szervezet támogatja az Ön fizikális jóllétét?
- Mennyire érzi úgy, hogy a munkahelye hozzájárul az egészséges életmód fenntartásához?
- Amikor tapasztal distresszt a munkahelyén, mennyire érzi úgy, hogy ennek menedzselésére megfelelő támogatást kap a szervezettől?

Az egészségi állapot dimenzió szubjektív vizsgálatának célja, hogy felmérje, a munkavállalók mennyire elégedettek a szervezet által nyújtott egészségmegőrző lehetőségekkel, valamint hogyan érzékelik a mentális és fizikai jóllét támogatását. A kérdések középpontjában az áll, hogy a munkavállalók mennyire érzik magukat támogatva a szervezet részéről, amikor az egészségükről, stresszmenedzsmentről vagy az egészséges életmód fenntartásáról van szó. Az egészségi állapot személyes megítélése kritikus fontosságú, hiszen jelentős hatással van a munkavállalók produktivására is.

4) dimenzió: munkakörülmények

A kérdőív a munkakörülmények dimenzióban az alábbi kérdésekre összpontosít:

- Mennyire elégedett a munkahelyi környezet által biztosított fényviszonyokkal, levegőminőséggel, illetve zajszinttel?
- Mennyire elégedett a munkahelyén biztosított ergonómiai berendezésekkel?
- Mennyire elégedett a munkahelyi tisztasággal és renddel?
- Mennyire érzi úgy, hogy a szervezet biztosítja a megfelelő biztonsági intézkedéseket a balesetek elkerülése érdekében?
- Általánosságban mennyire érzi úgy, hogy a munkahelyi környezete támogatja a hatékony és komfortos munkavégzést?

A munkakörülmények dimenzió szubjektív vizsgálata arra irányul, hogy a munkavállalók hogyan értékelik a munkahelyi környezet különböző tényezőit, amelyek közvetlen hatással vannak a munkavégzésükre. A munkahelyi környezet minősége, beleértve a fényviszonyokat, a zajszintet, a levegőminőséget, a tisztaságot, valamint az ergonómiai berendezések rendelkezésre állását, nagymértékben hozzájárul a munkavállalók fizikai és mentális jóllétéhez. Ezek meglétét mérik objektív mutatók, viszont az, hogy a munkavállalók ténylegesen mennyire vannak ezekkel megelégedve, az itt, a szubjektív mérés során derülhet ki. A balesetmegelőzési intézkedések és a biztonsági előírások betartása szintén alapvető szerepet játszanak a munkavégzés biztonságosságában, így erről is fontos kikérni a dolgozók véleményét. A kérdések ezen dimenzióban tehát arra irányulnak, hogy a munkavállalók mennyire érzik magukat biztonságban és fizikálisan támogatva a munkahelyükön.

5) dimenzió: munkahelyi társas kapcsolatok

A kérdőív a munkahelyi társas kapcsolatok dimenzióban az alábbi kérdésekre összpontosít:

- Mennyire érzi úgy, hogy jó kapcsolatot ápol a közvetlen kollégáival?
- Mennyire érzi úgy, hogy a vezetője támogatja az Ön fejlődését és munkáját?
- Mennyire érzi úgy, hogy a csapattal való együttműködés zökkenőmentes és hatékony a munkája során?
- Mennyire érzi úgy, hogy a szervezet biztosít lehetőséget a közösségi programokra?
- Mennyire érzi magát megbecsülve a munkahelyén?

A munkahelyi társas kapcsolatok dimenziójának szubjektív vizsgálata arra összpontosít, hogy a munkavállalók véleménye szerint milyen minőségűek a kollégáival való kapcsolatuk, hogyan alakul a vezetőkkel való együttműködés és hogy az ő megéléseik szerint milyen szerepet játszanak a közösségi programok a munkahelyi légkör formálásában. A kérdések célja, hogy pontos képet kapjunk arról, a munkavállalók mennyire érzik támogatottnak és elismertnek magukat a munkahelyi környezetben, ami alapfeltétele a tartós munkaerő-megtartásnak.

6) dimenzió: munka-magánélet egyensúly

A kérdőív a munkahelyi társas kapcsolatok dimenzióban az alábbi kérdésekre összpontosít:

- Mennyire elégedett azzal a támogatással, amit a szervezet nyújt a munkahelyi és magánéleti kötelezettségei közötti egyensúly megteremtésében?
- Mennyire érzi úgy, hogy elegendő energiája marad a munkán kívüli tevékenységeire?
- Mennyire érzi úgy, hogy a túlórák száma befolyásolja a munka-magánélet egyensúlyát?
- Mennyire érzi úgy, hogy a home office lehetőség hozzájárul a munka-magánélet egyensúly fenntartásához?
- Mennyire érzi úgy, hogy a szervezet rugalmasan kezeli a szabadságtervezési igényeit?

A munka és magánélet egyensúlyának szubjektív vizsgálata kulcsfontosságú annak megértésében, hogy a munkavállalók mennyire érzik kiegyensúlyozottnak az életüket és hogy a szervezet milyen mértékben támogatja őket ebben. Ezen a dimenzión keresztül a cél az, hogy feltárjuk, a munkavállalók mennyire érzik úgy, hogy a munkahelyük elősegíti a munkahelyi kötelezettségek és a magánéleti teendők közötti egyensúlyt. Különösen fontos megvizsgálni, hogy a szervezet által nyújtott rugalmasság, például a home office lehetősége, a szabadságtervezés vagy a túlórák kezelése (amely tényezőkre külön kvantifikálható mutatók vannak a dimenzió objektív módszertanánál) mennyire járul hozzá a munkavállalók kiegyensúlyozottságához az ő megéléseik szerint, illetve, hogy a dolgozók mennyire érzik úgy, hogy megfelelő támogatást kapnak a munka-magánélet egyensúly fenntartásához.

3. MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT A GYAKORLATBAN

A munkavállalói jóllét témája egyre nagyobb szerepet kap a modern munkahelyi környezetben, ahol a szervezetek célja nem csupán a hatékonyság és a termelékenység növelése, hanem az alkalmazottak mentális és fizikai jóllétének biztosítása is (Wright – Cropanzano, 2000). Az elméleti megközelítéseken túl a jóllét tényleges megvalósulása nagyban függ attól, hogy a szervezetek miként alakítják ki a gyakorlatban ezt a sokrétű és dinamikus rendszerüket, mivel a 21. század gazdasági és társadalmi változásai hatására új megközelítések váltak szükségessé a munkaerő megtartásának támogatására és a munkavállalók elégedettségének fenntartására (Gelencsér et al., 2022). Ahogy azt már említettem korábban, a jólléti kérdések nemcsak etikai, hanem stratégiai jelentőséggel is bírnak, hiszen közvetlen hatással vannak többek között a teljesítményre (Zhang et al., 2014) és a fluktuációra (Hom et al., 2017) is. Az elméleti modellek mind átfogó keretrendszert biztosítanak a munkavállalói jóllét mérésére és fejlesztésére, ugyanakkor a gyakorlati megvalósítás során gyakran egyedi szempontok és kihívások is felmerülnek, amelyeket ezek az elméleti keretek nem minden esetben tudnak teljes mértékben lefedni. Az általam kidolgozott Szervezeti Egyensúly Modell arra is törekszik, hogy ezekre a specifikus igényekre és kihívásokra rugalmas megoldásokat kínáljon, lehetővé téve, hogy a jólléti szempontok a különböző szervezeti környezetekhez és egyedi szükségletekhez is igazodjanak. Ennek a fejezetnek a célja, hogy egy primer kutatás által bemutatásra kerüljön, hogyan valósul meg a munkavállalói jóllét biztosítása valós vállalatoknál a gyakorlatban, illetve, hogy a megkérdezett szervezetek vezetői hogyan értékelik és viszonyulnak a dolgozatban ismertetett Szervezeti Egyensúly Modell alkalmazási lehetőségeihez.

3.1. Kutatásmódszertan

A kutatás eredményeinek bemutatása és elemzése előtt fontosnak tartom a kutatási folyamat részletes ismertetését, kezdve a kutatás elméleti háttérének felvázolásával. A módszertani megközelítést, a célcsoport kiválasztásának szempontjait, valamint a kutatáshoz szükséges eszközök és kérdőívek megalkotásának folyamatát is áttekintem, egészen a kutatás lebonyolításáig. E részben átfogó képet adok a kutatási folyamat szervezéséről és végrehajtásáról, amely megalapozza az empirikus eredmények értékelését.

3.1.1. A kutatás háttere

A kutatás elméleti hátterét, beleértve a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás kapcsolatának alapjait, valamint a Szervezeti Egyensúly Modell főbb elemeit már bemutattam a dolgozat előző fejezeteiben, amelyeknek tükrében azt a kutatási kérdést fogalmaztam meg, miszerint a munkavállalói jóllét közvetlen és hosszú távú hatással van-e a munkaerő-megtartásra. Azzal a hipotézissel élek dolgozatom során, hogy amennyiben egy vállalat figyelmet fordít a munkavállalói jóllétet támogató intézkedésekre, az növeli a dolgozók elégedettségét és elköteleződését, így csökkentve a fluktuációt. Ennek a feltételezésnek az alapján a kutatás célja, hogy gyakorlati példákon keresztül mutassa be, hogyan érvényesül a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás közötti kapcsolat a vállalati gyakorlatban. Ezt a hipotézist szeretném feltárni és elemezni a kutatás során, hogy jobban megérthessem a két tényező összefüggéseit.

3.1.2. A kutatás módszertana és résztvevői

A módszertan kiválasztásakor elsődlegesen azt mérlegeltem, hogy a kutatásom fókuszában álló hipotézis alapján kvalitatív vagy kvantitatív megközelítést (Veres et al., 2017) alkalmazzak. Figyelembe véve, hogy a kutatás során a munkavállalói jóllét szervezeti és a munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását kívánom mélyebben megérteni, a kvalitatív kutatási módszert választottam, mivel ez alkalmasabb a résztvevők érzéseinek, tapasztalatainak és a jólléttel kapcsolatos hozzáállásuk részletes feltárására. E módszeren belül két fő lehetőség merült fel: a mélyinterjúk és a fókuszcsoporthoz tartozó kutatás. Tekintettel arra, hogy a kutatás célja elsősorban az egyéni tapasztalatok és szervezeti vélemények alaposabb megértése, a mélyinterjú mellett döntöttem, mivel ez lehetőséget ad arra, hogy a résztvevők személyes, szervezet-specifikus nézőpontjait és tapasztalatait részletesen megismerjem.

A kutatási módszer kiválasztása után szükséges volt meghatározni a kutatásban résztvevő személyeket. A kutatás célkitűzéseinek megfelelően három különböző vállalat képviselőjét választottam ki, különös figyelmet fordítva arra, hogy a szervezetek profilja és létszáma között eltérések legyenek, ezáltal lehetőség adva arra, hogy a munkavállalói jólléttel kapcsolatos tapasztalatokat és kihívásokat eltérő szervezeti kontextusokban vizsgáljam.

A kutatásban részt vevő három interjúalany a következő volt:

- HR szolgáltató vállalat ügyvezetője;
- gépiparban működő vállalat operatív HR osztályvezetője;
- felsőoktatási intézmény humánpolitikai igazgatója.

A résztvevők ezen kiválasztása lehetőséget adott arra, hogy a munkavállalói jólléttel kapcsolatos kérdéseket több szempontból is megvizsgáljam: a kisebb létszámú, szolgáltatói ágazatú szervezetben megjelenő, családiasabb munkakörnyezettől kezdve a közepes méretű ipari vállalat speciális kihívásain át egészen a nagyszabású felsőoktatási intézmény összetett struktúrájáig. Mindennek révén átfogóbb képet kaptam arról, hogyan valósulnak meg a munkavállalói jóllétet célzó intézkedések és milyen szervezet-specifikus kihívásokkal találkozhatnak ezek a különböző profilú vállalatok.

A mélyinterjúkat személyesen bonyolítottam le, amely forma lehetőséget biztosított a nonverbális kommunikáció figyelembevételére is, ezáltal elősegítve a mélyebb megértést és az információk pontosabb kontextusba helyezését.

3.1.3. A kutatás kelléke

A kutatáshoz szükséges kérdések és vezérfonal kialakításakor arra törekedtem, hogy a dolgozatban bemutatott munkavállalói jóllét és munkaerő-megtartás témaköréhez kapcsolódó, releváns kérdéseket tegyek fel az interjúalanyoknak. A mélyinterjú vezérfonalat úgy építettem fel, hogy az a különböző profilú vállalatok képviselői számára is értelmezhető és releváns legyen.

A kvalitatív kutatások lehetővé teszik projektív technikákat alkalmazását is, azaz olyan indirekt kérdések feltevését az interjúztatás során, amelyre az adott válasz nem feltétlenül tudatos, így a tényleges érzelmeket, érzéseket lehet feltárni ezen kérdésekkel (Gyulavári et al., 2017). A dolgozatom kutatási kellékének kialakításakor is alkalmaztam egy ilyen módszert, a szóasszociációt. Három szóhoz, fogalomhoz kapcsolódóan kértem meg a résztvevőket, hogy mondják el az első néhány gondolatukat, ami eszükbe jut. Ezen kérdésekkel könnyen ki lehet zökkenteni az alanyokat, oldani a feszültséget, illetve célom volt az is, hogy felvezessem azon főbb témaköröket számukra ezen szavakkal, amelyeket érinteni fogunk a mélyinterjú során. A bemelegítő asszociációs kérdés után a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás szervezeti helyzetéről, valamint az ezek mérésére szolgáló mutatószámokról és modellek gyakorlati alkalmazási lehetőségeiről kérdeztem a

résztevőket, különös tekintettel a Szervezeti Egyensúly Modellre, amit az interjút megelőzően röviden bemutattam minden alanynak. A teljes mélyinterjú vezérfonal az 1. függeléként megtalálható a dolgozatban.

3.2. A kutatás eredményeinek bemutatása

3.2.1. A megkérdezett felek

A résztvevők kiválasztásánál különböző létszámú és profilú szervezeteket vontam be, hogy lehetőség legyen a munkavállalói jóllét és munkaerő-megtartás gyakorlatainak összehasonlítására az eltérő szektorok és vállalati környezetek tükrében. A kutatásban három különböző vállalat szakembere vett részt, akik mindannyian jelentős tapasztalattal rendelkeznek a humánerőforrás-területen, de eltérő szervezeti környezetben és létszámmal dolgoznak. Az első megkérdezett egy HR szolgáltató cégcsoport leányvállalatának az ügyvezetője. A cég a magyar HR szolgáltatói szektor egyik jelentős szereplője, munkaerő-kölcsönzéssel, munkaerő-közvetítéssel és diákfoglalkoztatással foglalkozik, emellett komplex szolgáltatásokat is nyújt, mint például harmadik országbeli munkavállalók toborzása. A cégcsoport összesen mintegy 6000 főt foglalkoztat Magyarországon, Pécsen ebből 53-an dolgoznak. A második megkérdezett egy ipari vállalat operatív HR osztályvezetője. A cégcsoport globális szinten körülbelül 14 000 főt foglalkoztat, Pécsen ebből 1300 fő dolgozik. Fémipari termékekkel és gépgyártással foglalkoznak, amely magában foglal különféle ipari automatizálási rendszereket, csomagoló- és feldolgozógépeket is. A harmadik résztvevő egy, a felsőoktatási szektorban működő egyetem humánpolitikai igazgatója, ahol körülbelül 11 000 fő alkotja a munkavállalói állományt. Az egyetem Magyarország egyik legnagyobb felsőoktatási intézménye, tíz karral rendelkezik és számos szervezeti egységet működtet. Az intézmény komplex szervezeti felépítése magas szintű HR menedzsmentet igényel, amely a különböző tudományterületek és adminisztratív egységek koordinációját is magában foglalja.

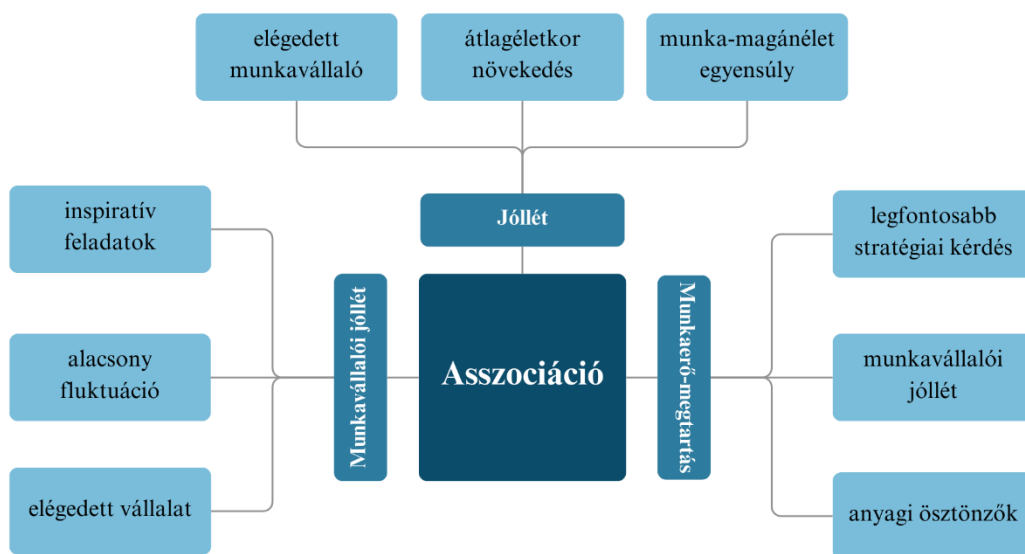
3.2.2. Asszociációk

A bemutatkozás után egy asszociációs játékra invitáltam az alanyokat és arra kértem őket, hogy mondják el az első pár gondolatukat az általam mondott három szóról, fogalomról anélkül, hogy megmagyaráznák válaszukat. Ahogyan azt korábban már említettem, ezt a módszert nem csak az első benyomások és érzelmek feltárására használtam, hanem a

témakörök felvázolására is, így a megkérdezettek előre láthatták azon aspektusokat, amelyek előtérbe kerülnek majd a beszélgetés során.

Az első szó, amelyet az asszociáció során használtam a jóllét volt, másodjára a munkavállalói jóllétet említettem, a harmadik fogalom pedig a munkaerő-megtartás volt. Az ezekre kapott válaszokat a negyedik ábra mutatja.

4. ábra: Asszociációk a kutatás során használt szavakkal kapcsolatban



Forrás: saját szerkesztés

Az asszociációs játék eredményeiből azt olvasom ki, hogy a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás között már itt szoros párhuzam mutatkozott meg, amit mindhárom résztvevő az interjú elején ki is hangsúlyozott. Ez azt sugallja, hogy a két fogalom közötti kapcsolatot a megkérdezett vállalati szakemberek intuitívan és ösztönösen is alapvetőnek tartják, hiszen már a bevezető kérdéseknél kiemelték ezt a kapcsolódást. Érdekes megfigyelésnek tartom azonban azt, hogy a résztvevők különböző hangsúlyokat fektettek a jóllét és megtartás konkrét elemeire. Míg egyesek az anyagi ösztönzőket emelték ki, mások inkább a munka-magánélet egyensúlyának vagy az inspiráló feladatok fontosságának tulajdonítottak nagyobb jelentőséget. Ez véleményem szerint arra utalhat, hogy bár a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás közötti kapcsolatot egységesen lényegesnek látják, az egyes szervezeteknél eltérő tényezők kapnak hangsúlyt a jóllét fenntartásában. Ezek az asszociációk bár egy első képet adnak arról, hogyan látják a résztvevők a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás közötti kapcsolatot, messzemenő

következtetéseket ebből nem tartok célszerűnek levonni, mivel ezek első benyomásokon alapulnak, így inkább az interjú későbbi, részletesebb kérdéseire érkezett válaszok nyújtanak alapot a konkrét összefüggések feltárásához.

3.2.3. Munkavállalói jóllét és munkaerő-megtartás a vállalatoknál

Elsőként arra kértem a résztvevőket, hogy osszák meg, mit jelent számukra a munkavállalói jóllét, és mennyire tartják fontosnak a saját szervezetükön belül. Ezt követően a jóllét szempontjából általuk legfontosabbnak vélt tényezőkről kérdeztem őket, majd arra is rátértem, hogy vannak-e bevezetett jólléti programjaik. A résztvevők válaszai alapján jól kirajzolódik, hogy mindhárom szervezet egyértelműen stratégiai fontosságúnak látja a jóllétet, mivel az jelentős hatással van a munkaerő megtartására és a fluktuáció csökkentésére, ugyanakkor a konkrét jólléti intézkedések, prioritások és kihívások eltérően jelennek meg a különböző szervezeteknél. A kisebb létszámú HR szolgáltatói szervezetnél a jóllét fókusza a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása, az ergonomikus munkakörnyezet biztosítása és a munkavállalók által könnyen elérhető, kézzelfogható támogatások köré épül. Úgy látom, hogy itt a rugalmas munkavégzési lehetőségek és a közvetlen, mindennapi igényekhez igazodó intézkedések, mint például a hibrid munkavégzés és a kétirányú kommunikáció nagyobb szerepet kapnak, mivel ezek hatékony megoldásokat kínálnak a kisebb vállalat specifikus igényeire. A gépgyártó iparágban működő vállalatnál szintén jelen van a munkavállalói jóllét egy magas szintű, strukturált rendszerként. Itt a szervezet célzottan, többszintű programokkal támogatja a dolgozók fizikai és mentális jóllétét, nagy hangsúlyt fektetve az egészségmegőrző intézkedésekre, mint például az egészségügyi szűrések, a rendszeres sportolási lehetőségek és a fenntarthatósági kezdeményezések. Itt a jólléti intézkedések nem csupán a szervezeti kultúra szerves részei, hanem stratégiai szinten is kiemelt figyelmet kapnak, amely jelentős hatással van a dolgozói elégedettségre és a hosszú távú elköteleződésre. Mindezzel szemben az egyetemi környezetben a jólléti lehetőségek korlátozottabbak és ebből adódóan kevésbé strukturáltak is jelennek meg. A jólléti intézkedésekre jellemző, hogy leginkább decentralizáltak, egyes szervezeti egységek és karok szintjén valósulnak meg és inkább a dolgozói megtartás elősegítésére összpontosítanak, mintsem a munkavállalók mindennapi jóllétének átfogó támogatására.

Ezt követően arról kérdeztem az interjúalanyokat, hogy a munkavállalói jólléti programokat miképpen kommunikálják a szervezetben, majd arra is kitértem, hogy milyen

visszajelzéseket kapnak a dolgozóktól ezekkel kapcsolatban és hogy hogyan mérik a jólléti intézkedések hatékonyságát és a munkavállalók elégedettségét. A válaszokból egyértelműen kitűnik, hogy mindhárom szervezet eltérő módon közelíti meg a jólléti programok hatásának mérését, figyelembe véve a saját belső lehetőségeiket és korlátjaikat. Érdekes megfigyelés azonban számomra, hogy habár a HR szolgáltató vállalatnál és a gépipari vállalatnál strukturáltabban és szélesebb portfólióval jelennek meg a jólléti intézkedések, mint az egyetemenél, mégsem kommunikálja egyik szervezet sem egységes jólléti csomagként az elérhető lehetőségeket és szolgáltatásokat. A HR szolgáltató vállalat ügyvezetője szerint ezek a mindennapi működés alapvető részévé váltak, emiatt *„furcsa lenne, hogyha az egyes elemeket csomagba tennénk és így kommunikálnánk”*. A gépipari vállalat és az egyetem esetében az egységes jólléti kommunikációnak a legnagyobb gátja mindkét interjúalany szerint a saját, belső szervezeti politikájuk, mivel a munkavállalói jóllét fogalma nem rendelkezik teljes támogatottsággal különböző stratégiai és működési okok miatt. Ami a munkavállalók visszajelzését és a jólléti programok hatékonyságának mérését illeti, a szervezetek többféle megközelítést alkalmaznak, néhány közös vonással. A HR szolgáltató vállalat és a gépipari vállalat a dolgozók részvételi arányát használja arra, hogy képet kapjon a jólléti programok iránti érdeklődésről. A HR szolgáltató vállalatnál ezt nyílt kommunikációs csatornákon keresztül végzik, amelyek között anonim kérdőívek és ötletládák is szerepelnek, lehetőséget biztosítva a programok finomhangolására a dolgozói visszajelzések alapján. A gépipari vállalatnál az értékelés inkább az egészségügyi mutatókra és a hiányzási arányokra támaszkodik, de a programok részvételi adataiból, például az önkéntes- és sportprogramokban való részvételi létszámból is következtetnek azok sikerességéről. Az egyetem esetében a visszajelzések gyűjtése kevésbé strukturált és nagymértékben ez is az egyes karok, szervezeti egységek szintjén történik. A korlátozott források miatt az egyetem elsősorban alapvető mutatókat követ nyomon, mint a fluktuáció, de a fejlesztési igényekhez kapcsolódóan részletesebb mérési rendszerek kialakítása is már folyamatban van. Összességében azt a következtetést tudom levonni, hogy a szervezetek eltérő mértékben, különböző mutatók mentén követik nyomon a jóllétet és egyik esetben sem alkalmaznak átfogó, egységes mérési keretrendszert.

A blokk végén arra kértem az interjúalanyokat, hogy osszák meg véleményüket a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás kapcsolatáról, valamint arról, hogy alkalmaznak-e stratégiát a megtartás érdekében, végül arra is rákérdeztem, hogy milyen tapasztalataik vannak más cégeknél a jólléttel kapcsolatban. A válaszokból jól kiolvasható,

hogy mindhárom szervezet egyetért abban, hogy a munkavállalói jóllét szoros kapcsolatban áll a megtartással, de ennek biztosítására mindannyian különböző stratégiákat alkalmaznak, saját szervezeti kontextusukra szabva. A HR szolgáltató vállalatnál a munkáltatói márkaépítés, a közösségi értékek kommunikációja, a versenyképes bérezés és a stabil munkakörnyezet mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállalók hosszú távon elköteleződjenek a cég mellett. A gépipari vállalatnál mindezekhez társul még többek között az egészségmenedzsment intézkedések és a vezetők folyamatos képzése. Az egyetem esetében a megtartás fókuszában a szervezeti kultúra fokozatos fejlesztése áll, amelynek célja egy stabil és biztonságos munkakörnyezet biztosítása. Bár az egyetem forrásai korlátozottak, a dolgozók elégedettségét és hosszú távú maradását a piaci szereplőkkel versenyképes bérezéssel, inspiráló szakmai feladatokkal és támogató munkahelyi légkörrel igyekeznek biztosítani. Más cégek tapasztalatait illetően mindhárom résztvevő visszafogottan fogalmaz, de kiemelik, hogy sok vállalat még mindig az anyagi ösztönzőkre helyezi a hangsúlyt, miközben a jóllét átfogóbb megközelítést igényelne. A HR szolgáltató vállalat ügyvezetője szerint a HR szerepe a jóllét biztosításában stratégiai fontosságú, amit még nem minden szervezet ismert fel. Az ipari vállalat operatív HR osztályvezetője úgy látja, hogy a higiéniás tényezők hiánya növeli a fluktuációt és az alapvető munkakörnyezetet nem biztosító vállalatok nehezen építhetnek sikeres megtartási stratégiát szilárd alapok hiányában. Az egyetem humánpolitikai igazgatója a felsőoktatási szektorban hasonló kihívásokat lát és hangsúlyozza, hogy a stabil finanszírozással és a tudatosan fejlesztett jólléti intézkedésekkel rendelkező szervezetek hosszabb távon is eredményesebbek a dolgozói elégedettség és elköteleződés terén.

Összességében az látható, hogy bár a munkavállalói jóllét és a megtartás minden szervezet számára kiemelt jelentőségű, a megközelítések eltérnek az egyes szervezeti kultúrák és források függvényében. Mindhárom szervezet képviselője hangsúlyozta, hogy a megtartási stratégia részeként a jólléti intézkedések kulcsfontosságúak lehetnek a dolgozói elégedettség szempontjából. Fontos azonban szerintük az is, hogy jóllét egy összetett, soktényezős fogalom, amelynek megértéséhez nélkülözhetetlen a munkavállalók szubjektív visszajelzéseinek figyelembevétele is, hogy a vállalatok teljes képet kapjanak a dolgozók meglátásairól is.

3.2.4. A Szervezeti Egyensúly Modell alkalmazhatósága

A munkavállalói jóllét és munkaerő-megtartás elemzése után a Szervezeti Egyensúly Modell alkalmazhatóságával kapcsolatban kérdeztem a résztvevőket. Ahogy korábban említettem, a modellt az interjút megelőzően röviden bemutatam minden interjúalanynak, így egy átfogó képet kaptak annak céljáról és módszertanáról.

Az első kérdés arra vonatkozott, hogy látnak-e egyáltalán igényt a szervezetükben egy munkavállalói jóllét mérésére alkalmas modell bevezetésére, majd arra is rákérdeztem, hogy a kétféle mérési mód (objektív és szubjektív) közül melyiket tartják fontosabbnak és hogyan értékelik a kettős megközelítést. A válaszok alapján mindhárom résztvevő egyetértett abban, hogy szükség lenne szervezetüknél egy komplex mérési modellre a munkavállalói jóllét értékelésére, mivel ez jelenleg egyikükénél sincs jelen. A HR szolgáltató vállalat ügyvezetője szerint a rendszeres mérés lehetővé tenné a kiégés és egyéb problémák korai felismerését, különösen az olyan pozíciókban, ahol a magas munkaterhelés miatt gyakran csökken egy bizonyos idő után a hatékonyság és a motiváció. Az ipari vállalat operatív HR osztályvezetője kiemelte, hogy a rendszeres mérés hiánya miatt egyelőre félmegoldásokra kényszerülnek, ezért lát igényt egy jól felépített mérési rendszerre, amely lehetőséget biztosítana arra, hogy annak eredményéből konkrét intézkedéseket tudjanak meghatározni. Az egyetem humánpolitikai igazgatója hasonlóan elengedhetetlennek tartja a mérést, szerinte *„abszolút szükség van rá, és hogyha nincs, az felelőtlenség”*. A mérési módok fontosságát tekintve a résztvevők egyetértettek abban, hogy mind az objektív, mind a szubjektív visszajelzések elengedhetetlenek a teljes kép megértéséhez. A HR szolgáltató vállalat ügyvezetője és az egyetem humánpolitikai igazgatója hangsúlyozták, hogy bár az objektív adatok könnyebben kezelhetők, a szubjektív visszajelzések gazdagítják azokat, hiszen megvilágítják az egyéni tapasztalatokat, amelyek gyakran fontosabb összefüggéseket tárhatnak fel. Az ipari vállalat operatív HR osztályvezetője, bár szintén támogatja a kettős megközelítést, rámutatott, hogy a szubjektív mérések csak akkor lehetnek igazán hatékonyak, ha a munkavállalók megkérdezése beépül a vállalati kultúrába, hiszen enélkül a rendszer hosszú távon nem lehet sikeres. Szóba kerültek a modell bevezetésével kapcsolatos nehézségek is, amelyek szintén többféleképpen jelentek meg a válaszokban, de a fő aggály mindhárom esetben a rendszer fenntartásához szükséges erőforrásokkal kapcsolatos. Mindannyian hangsúlyozták, hogy a munkavállalók kitöltési hajlandósága kulcsfontosságú, továbbá az adatgyűjtés és elemzés idő- és költségvonzata szintén minden

szervezetnél felveti a fenntarthatóság kérdését, különösen ott, ahol a finanszírozás korlátozottabb.

Ezt követően arról kérdeztem az interjúalanyokat, hogy látnak-e olyan aspektust, amely esetleg kimaradt a modellből és fontosnak tartanak mérni a munkavállalói jóllét szempontjából, valamint, hogy mennyire támogatná szerintük a vezetőség és a munkavállalói közösség egy ilyen típusú modell bevezetését a szervezetben. A válaszok alapján a megkérdezettek úgy gondolják, hogy a modell átfogó elemeket tartalmaz, de néhány további szempontot is felvetettek. A HR szolgáltató vállalat ügyvezetője szerint a társas kapcsolatok területére érdemes lenne a kommunikációs folyamatokra nagyobb hangsúlyt fektetni, mivel ez alapvetően meghatározza a munkavállalók elégedettségét és összetartozását. Az ipari vállalat operatív HR osztályvezetője úgy látja, hogy a modell nagyrészt lefedi a munkavállalói igények különböző szintjeit, szerinte azonban az önkifejezés és a CSR kérdésköre kevésbé van reprezentálva, ami további fejlesztési lehetőség lehetne. Az egyetem humánpolitikai igazgatója javasolta a vezetői hitelesség kivételét a munkahelyi társas kapcsolatok dimenzióból és a karriermenedzsmenttel történő együtt értékelését, akár az első, munkával való elégedettség dimenziójában, mivel a vezető hitelessége szorosan összefügg azzal, hogy a szervezet mennyire képes vonzó karrierutakat kínálni a munkavállalóknak. Alapvetően kiemelték, hogy nincs különösebb hiányérzetük a modellel kapcsolatban, a javaslatukat pedig érdeklődéssel és nyitottsággal fogadtam. A felvetett szempontokat átgondolom és a későbbiekben mérlekelem azok lehetséges integrálását. Fontosnak tartom azonban megjegyezni, hogy a modell egyik nagy erőssége éppen abban rejlik, hogy amennyiben egy szervezetnél a mérés során egyéni igények merülnek fel, azok rugalmasan beépíthetők, így a mérés még inkább a szervezet specifikus igényeire szabható. A modell bevezetésének támogatottságát illetően mindhárom válaszadó pozitívan nyilatkozott, ugyanakkor mindannyian úgy látják, hogy a munkavállalói oldalon akadályok is felmerülhetnek, mivel előfordulhat, hogy egyes dolgozók ellenállást tanúsítanak a bevezetés és a kérdőívezés kapcsán. A vezetői oldalon viszont erősebb támogatottságot látnának, hiszen elmondásuk szerint a vezetők érdekeltek a mérőszámok nyújtotta átláthatóságban és a szervezeti fejlődés lehetőségében.

Összességében a résztvevők egyetértettek abban, hogy a modell pozitív hatással lehet a munkaerő-megtartásra. Kiemelték, hogy a modell által leképezhető trendek nyomon követése segíthet azonosítani a „fájdalompontokat” és javítani az elégedettségi szinteket, közvetetten segítve a fluktuáció csökkentését. Emellett a modell hatékonyságát nem

elsősorban az adatgyűjtésben látják, hanem abban, hogy a szervezetek felhasználják az ebből származó eredményeket a stratégiai döntéshozatal során.

3.3. Konklúzió és további kutatási irányok

A kutatási kérdésem, miszerint a munkavállalói jóllét közvetlen és hosszú távú hatással van-e a munkaerő-megtartásra, az elvégzett mélyinterjúk alapján beigazolódni látszik. Az eredmények azt mutatják, hogy a jólléti intézkedések alapvetően hozzájárulnak a dolgozók elégedettségéhez és hosszú távú elkötelezettségéhez, csökkentve a fluktuációt, különösen azokban a szervezetekben, ahol a jóllét tudatosan beépül a vállalati stratégiába. A szektorok és szervezeti méretek közötti különbségek ugyan különféle jólléti prioritásokhoz vezetnek, ám összességében minden vállalatnál megjelenik az a felismerés, hogy a jólléti intézkedések fontos szerepet játszanak a dolgozók megtartásában. A kutatás eredményei alapján úgy tűnik, hogy az objektív mutatók mellett nélkülözhetetlen a munkavállalók szubjektív visszajelzéseinek figyelembevétele is, így a modell kettős megközelítése is igazolást nyert.

A kutatási hipotézis tehát igazolódni látszik, de úgy gondolom, hogy a téma további vizsgálatokat igényel. A további kutatási irányok egyik meghatározó területe a jólléti intézkedések hosszú távú hatásainak mélyebb vizsgálata, amely magában foglalná az ilyen programokhoz kapcsolódó költségvetési és erőforrásbeli kihívások feltárását is. Ezek a tényezők elengedhetetlenek ahhoz, hogy a szervezetek ne csupán hatékonyan, de fenntartható módon is tudják biztosítani a munkavállalók jóllétét és annak mérési keretrendszerét. Ezen túlmenően, a kutatás további irányát képezheti a vizsgálati minta bővítése. A jelenlegi vizsgálat vállalati szintű, vezetői perspektívára épült, ugyanakkor a munkavállalói oldal bevonása is kiemelten fontos lenne. Úgy gondolom, hogy a munkavállalói jóllét mérésére szolgáló modell eredményessége és relevanciája csak akkor érhető teljességében el, ha maguk a munkavállalók is részletes visszajelzést adnak, ezért elengedhetetlennek tartom, hogy a jövőbeli kutatásokban a munkavállalói tapasztalatok, szükségletek és vélemények közvetlenül bevonásra kerüljenek. Emellett, a kutatási spektrum kiterjesztése többféle szektor, iparág és szervezeti méret figyelembevételével további értékes betekintést nyújthatna, mivel a különböző ágazatok eltérő kihívásokkal és lehetőségekkel szembesülnek a jólléti programok bevezetésénél és így a munkaerő-megtartásra gyakorolt hatások is változatos képet mutathatnak.

Összességében a kutatás megerősíti, hogy a munkavállalói jóllét egy olyan stratégiai tényező, amely érdemi hatással van a munkaerő megtartására és amelynek szerepe a jövőben várhatóan tovább fog növekedni a szervezetek sikeres működésének biztosítása érdekében. Eredményeim tükrében a későbbiekben mindenképpen tervezem a Szervezeti Egyensúly Modell gyakorlati kipróbálását és alkalmazását, mivel úgy gondolom, hogy egy értékes eszköz lehet a munkavállalói jóllét és elégedettség átfogó értékelésére. Ehhez azonban elengedhetetlennek tartom további kutatások elvégzését és az eredmények alapján történő finomhangolást, hogy a modell a szervezeti igényekhez igazodva, még pontosabban támogathassa a munkavállalói jóllét célzott mérését és fejlesztését.

ÖSSZEGZÉS

Dolgozatom célja annak vizsgálata volt, hogy a munkavállalói jóllét milyen hatással van a munkaerő-megtartásra, valamint egy olyan mérési modell bemutatása, amely alkalmas lehet a jólléti tényezők szervezeti szintű értékelésére. A kutatás során kvalitatív módszert alkalmazva végeztem mélyinterjúkat különböző szervezetek szakembereivel, hogy részletes képet kapjak a jelenlegi jólléti gyakorlatokról, az ezekhez kapcsolódó kihívásokról és a jólléti intézkedések munkaerő-megtartásra gyakorolt hatásairól.

Az irodalmi áttekintés megerősített abban a felismerésben, hogy a jóllét egy soktényezős és komplex fogalom, amely mind szervezeti, mind egyéni szinten jelentős hatással van a munkavállalói elégedettségre és elkötelezettségre. Az áttekintett modellek, mint a Karasek-féle követelmény-kontroll modell és a Vitamin-modell mind eltérő szemszögből közelítenek a jólléthez, ezáltal más és más perspektívát adva a munkavállalói elégedettség kérdéséhez. A Karasek-féle modell a munkahelyi stressz és kontroll közötti kapcsolatot vizsgálja, hangsúlyozva, hogy a munkavállalót érő követelmények és az ő döntési szabadsága közötti egyensúly megteremtése elengedhetetlen a túlterheltség elkerüléséhez. A Vitamin-modell tovább árnyalja a jóllét mérésének keretrendszerét azáltal, hogy az egyes tényezőket az „optimális szintjük” alapján vizsgálja. E modell szerint a munkavégzés során az egyént érő valamennyi tényező vitaminként értelmezhető, amelyek – a valós vitaminokhoz hasonlóan – mind túlzott, mind hiányos mértékben hatással lehetnek a munkavállalók jóllétére.

A dolgozat egyik leghangsúlyosabb eleme a Szervezeti Egyensúly Modell bemutatása volt, amelyet kifejezetten azért dolgoztam ki, hogy segítsen átfogó képet alkotni a munkavállalói jóllét dimenzióiról és mérési lehetőségeiről. A modell, amely hat meghatározott dimenzió mentén mind objektív, mind szubjektív mutatókra épít, lehetőséget nyújt a szervezetek számára, hogy a munkavállalói visszajelzések alapján finomhangolják a jólléti intézkedéseiket és azok alapján hosszú távú stratégiákat alakítsanak ki a munkaerő megtartására. A modell bemutatása mellett a dolgozat másik központi elemét a primer kutatás jelentette, amely során három eltérő profilú szervezet szakemberével készítettem mélyinterjút. Ezek által közvetlen visszajelzéseket kaptam a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás vállalati gyakorlatáról, valamint arról, hogy a Szervezeti Egyensúly Modell milyen mértékben találhatna támogatásra az adott szervezeti környezetben. Az interjúalanyok egybehangzóan úgy nyilatkoztak, hogy a munkavállalói jóllét biztosítása

jelentős szerepet játszik a fluktuáció csökkentésében és mindannyian megerősítették, hogy a jóllét és a megtartás közötti kapcsolat gyakorlati jelentőségű. Örömmre szolgált, hogy a szervezetek érdeklődést mutatnak egy átfogó mérési rendszer iránt, de kihangsúlyozták, hogy kizárólag akkor lehet eredményes a modell, amennyiben a szervezetek az így nyert adatokat tényleges döntési folyamatokban is felhasználják és azokból a szervezet fejlesztését szolgáló intézkedések deriválódnak. A kutatás ezen kívül rávilágított arra is, hogy a jóllét mérése kihívásokkal jár, többek között az erőforrások biztosítása és a munkavállalók tényleges bevonása terén. Összességében az interjúalanyok szerint a rendszeres és átfogó mérés lehetőséget ad arra, hogy a szervezetek jobban megértsék a munkavállalók igényeit, az eredmények alapján pedig célzott, hatékony jólléti programokat dolgozhassanak ki.

Összefoglalva, a kutatás megerősítette azt a feltételezésemet, hogy a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás szorosan összefüggnek és hogy egy átfogó mérési rendszer jelentős hozzáadott értéket képviselhet a szervezetek számára. Az eredmények alapján úgy gondolom, hogy a modell bevezetése elősegítheti a munkavállalói jóllét és a szervezeti elkötelezettség növelését, hozzájárulva ezzel a hosszú távú szervezeti sikerességhez. Bízom benne, hogy kutatásom és az általam megalkotott Szervezeti Egyensúly Modell hozzájárul a jólléti mérési gyakorlatok fejlesztéséhez és jövőbeli alkalmazása hosszú távon segíti a szervezeteket abban, hogy eredményesebben reagáljanak a változó munkavállalói igényekre, valamint hatékonyabban alakítsák ki és valósítsák meg a munkaerő-megtartási stratégiáikat.

IRODALOMJEGYZÉK

- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Bácsné, B. (2019). A munkahelyi jóllét feltételei. In "Mozgással az egészségért" a fizikai aktivitás jelentősége a jövő munkavállalóinak egészségmegőrzésében nemzetközi konferencia és workshop. 141-150.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bélanger, J., Edwards, P. K., & Wright, M. (2003). Commitment at work and independence from management: a study of advanced teamwork. *Work and Occupations*, 30(2), 234-252.
- Boyd, N., & Nowell, B. (2023). Sense of community, sense of community responsibility, organizational commitment and identification, and public service motivation: A simultaneous test of affective states on employee well-being and engagement in a public service work context. In *Public Service Motivation* (pp. 76-102). Routledge.
- Briscoe, D., Schuler, R., & Tarique, I. (2012). International human resource management: Policies and practices for multinational enterprises. *Routledge*.
- Cannon, W. B. (1912). Bodily changes in pain, hunger, fear, and rage. *Zeitschrift für Biologie*, 58, 274.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in organizational behavior*, 36, 199-224.
- Csókási, K., Bandi, S., Nagy, L., Péley, B., & Láng, A. (2019). Az alapvető pszichológia szükségletek mint a munkahelyi jóllétet és a szervezeti azonosulást befolyásoló tényezők. *Replika*, 111, 87–104.
- De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(4), 387-407.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The „what” and „why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222-235
- Dul, J., Weerdmeester, B. (2003). Ergonomics for beginners: a quick reference guide. *CRC press*.
- Galambosné Tiszberger Mónika (2019). A gazdaság és a társadalom statisztikája. *Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar*. 171–200. old.

- Gallup. (n.d.). Gallup World Poll: How people around the world live and work. *Gallup*. Letöltés dátuma: 2024. szeptember 12. <https://www.gallup.com/178667/gallup-world-poll-work.aspx>
- Gelencsér, M., Végvári, B., & Szabó-Szentgróti, G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(6), 40-51.
- Gillespie, R. (1993). *Manufacturing knowledge: A history of the Hawthorne experiments*. Cambridge University Press.
- Goleman, D. (2003). *Érzelmi intelligencia*. Budapest: Hát-tér Kiadó.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Gyulavári, T., Mitev, A. Z., Neulinger, Á., Neumann-Bódi, E., Simon, J. & Szűcs, K. (2017). A marketingkutatás alapjai. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Happy Planet Index. (n.d.). Happy Planet Index: Measuring what matters. *New Economics Foundation*. Letöltés dátuma: 2024. szeptember 12. <https://happyplanetindex.org/>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530.
- Hosie, P. (2006). *Happy-performing managers: The impact of affective wellbeing and intrinsic job satisfaction in the workplace*. Edward Elgar Publishing.
- 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. *Advice to Employers and Worker Representatives. Protecting Workers' Health Series*, (6).
- Jackson, D. (2015). Employability skill development in work-integrated learning: Barriers and best practice. *Studies in higher education*, 40(2), 350-367.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 322.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044.
- Kispál-Vitai, Zs. (2013). *Szervezeti viselkedés*. Harlow: Pearson Education.

- Koon, V. Y., & Ho, T. S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81-92.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2008). Corporate culture and performance. *Simon and Schuster*.
- Kozák, A. (2023). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), 5–14.
- Kozák, A., & Dajnoki, K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor*, 11(2.), 56-65.
- Kőműves, Z., Poór, J., & Karácsony, P. (2022). Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgáltatásban, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira. *Marketing & Menedzsment*, 56(2), 72–82.
- Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing & Menedzsment*, 52(2), 37-46.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual review of psychology*, 44(1), 1-22.
- Leonardi, P. M., Parker, S. H., & Shen, R. (2024). How remote work changes the world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 193-219.
- Mayo, E. (1933). The human problems of an industrial civilization. *Macmillan*.
- Molnár, C., & Csehné Papp, I. (2024). A munkavállalói jóllét hatása a szervezeti mutatókra. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 48–58.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice. *Sage publications*.
- OECD (2013). OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being. Letöltés dátuma: 2024. augusztus 24. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being_9789264191655-en
- OECD (2020): Measuring well-being and progress. Letöltés dátuma: 2024. augusztus 26. <https://www.oecd.org/sdd/OECD-Better-Life-Initiative.pdf>
- OECD (n.d.). OECD Better Life Index. Letöltés dátuma: 2024. szeptember 10. <https://www.oecdbetterlifeindex.org/>
- Perrow, C. (1997): Szervezetszociológia. *Budapest: Osiris*.
- Pomázi István (2020). A GDP-n túl: újra fókuszban a jóllét mérése. *Statisztikai Szemle*, 98(3), 268-272. old.
- PwC Magyarország. (2023). Munkaerőpiaci preferencia felmérés 2023. PwC. Letöltés dátuma: 2024. szeptember 14. https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2023/munkaeropiaci_preferencia_felmeres_2023.html
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). *John Wiley & Sons*.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- Seligman, M. E. (2011). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. *Simon and Schuster*.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Siegrist, J. (2008). Job control and reward: Effects on well-being. *Oxford Handbooks Online*.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J. P. (2009). The measurement of economic performance and social progress revisited. *France: Ofce*.
- Szombathelyi, Cs. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése—A stressztől a jóllétig. *Alkalmazott pszichológia*, 3, 33-45.
- United Nations Development Programme. (n.d.). Human Development Index (HDI). *United Nations Development Programme*. Letöltés dátuma: 2024. szeptember 12. <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341.
- Veres, Z., Hoffmann M., Kozák Á. (szerk.) (2017). Bevezetés a piackutatásba. *Budapest, Akadémiai Kiadó*.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of management journal*, 57(3), 675-697.

FÜGGELÉK

1. függelék: Mélyinterjú vezérfonal

1. Bemutatkozás

Kérem, mutakozzon be röviden (pozíció, munkahely, munkatapasztalat).

2. Asszociációk

Kérdéskör	Kérdések
asszociációk	Bemelegítésként néhány szót fogok mondani, kérem mondja el az első pár gondolatát ezekkel kapcsolatban: 1. Jóllet 2. Munkavállalói jóllet 3. Munkaerő-megtartás

3. Munkavállalói jóllet és munkaerő-megtartás helyzete

Kérdéskör	Kérdések
munkavállalói jóllet, munkaerő-megtartás	- Mit jelent Ön számára a munkavállalói jóllet? Fontosnak tartja a szervezetén belül? Ha igen, miért? Ha nem, miért nem? - Melyek azok a tényezők, amelyeket Ön a munkavállalói jóllet szempontjából a legfontosabbnak tart? - Vannak-e bevezetett programjaik, kezdeményezéseik, amelyek kifejezetten a jóllet növelésére irányulnak? Ha igen, melyek ezek? Milyen eredményeit tapasztalták? - Hogyan reagálnak a munkavállalók ezekre a programokra? - Milyen módon mérik a jólleti programok hatékonyságát és a munkavállalók jólletét a szervezetben? - Alkalmaznak stratégiát a munkaerő-megtartás érdekében? Ha igen, miből áll? Ha nem, miért nem? - Hogyan látja a munkavállalói jóllet és a munkaerő-megtartás kapcsolatát?

	- Mennyire befolyásolja a jóllét a fluktuációt az Ön tapasztalatai szerint? - Mit lát más cégeknél a jólléttel kapcsolatban?
--	---

4. Modell bevezetése

Kérdéskör	Kérdések
modell bevezetése	- Ön szerint van igény a szervezetenél egy komplex, szubjektív és objektív mutatókon alapuló modell bevezetésére a munkavállalói jóllét mérésére? Ha igen, miért? Ha nem, miért nem? - Milyen előnyeit látja egy ilyen modell bevezetésének? - Ön szerint milyen nehézségek merülhetnek fel egy ilyen modell gyakorlati alkalmazásában? - Melyik mérési módot tartja a szervezet számára fontosabbnak: az objektív adatokon alapuló méréseket, vagy a szubjektív visszajelzéseket, és miért? Mit gondol erről a kettős megközelítésről? - Van-e olyan aspektus, amely esetleg kimaradt a modellből, és amelyet fontosnak tartana mérni a jóllét szempontjából? - Ön szerint a vezetőség és a munkavállalók részéről mennyire lenne támogatott egy ilyen típusú modell bevezetése? - Ön szerint milyen hatással lenne a munkaerő-megtartásra a modell használata?

5. Összegzés

Kérdéskör	Kérdések
összegzés	- Melyek voltak a legfontosabb gondolatok, amelyek a beszélgetés során megfogalmazódtak Önben a munkavállalói jólléttel kapcsolatban?

6. Lezárás