

BERENCSEI ALEXA – PELYÁK LEJLA – FEHÉR ANDRÁS

## WELL-BEING A MUNKAHELYEN, AVAGY FIGYELÜNK-E A MUNKAVÁLLALÓK EGÉSZSÉGMEGŐRZÉSÉRE

A tanulmány a munkahelyi jóllét és az egészségmegőrzés hatásait vizsgálja a munkavállalói teljesítményre és a vállalati fenntarthatóságra. Az irodalmi áttekintés alapján a munkahelyi jóllétet támogató intézkedések – mint a táplálkozás, a fizikai aktivitás és a stresszkezelés – pozitívan befolyásolhatják a munkavállalók elégedettségét és elköteleződését. Az empirikus vizsgálatba bevont vállalatok az adott iparágak legnagyobb foglalkoztatói közül kerültek ki. A kutatás során a választott cégek saját karrieroldalait és az általuk feladott állás-hirdetéseket vettük figyelembe. A vállalati szférába integrálható munkavállalói well-being megteremtését vagy fenntartását támogató eszköztár elemei csak elenyésző számban fedezhetők fel a legnagyobb hazai munkáltatók gyakorlatában. Azonban számos pozitív kezdeményezés jött létre az elmúlt évek során, mint az „All You Can Move” vagy a „Bringázz a munkába” programok, melyek kézenfekvő megoldással állnak elő a kkv-k és nagyvállalkozások számára egyaránt, lehetőséget biztosítva ezáltal a dolgozói jóllét megteremtésére.

A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM ÚNKP-23-3-1 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.

### Bevezetés

Az erőforrás-gazdálkodás kiemelt jelentőséggel bír a vállalati fenntarthatóság szempontjából, különösen azokban az időkben, amikor mind a munkavállalóknak, mind a munkáltatóknak nap mint nap gyorsan változó környezetben kell helytállniuk. A haladó gondolkodású vállalatok számára kiemelten fontos az alkalmazottak fizikai és mentális jóllétének megőrzése vagy megteremtése. Ezért az egészségmegőrzés, életmódfejlesztés és a táplálkozás kerül a középpontba ebben a tanulmányban. A munkahelyi jóllét és a táplálkozás közötti összefüggés vizsgálata egyre inkább fontos téma a modern munkahelyi egészségfejlesztési stratégiákban. Több tanulmány és kutatás is rámutat arra, hogy az egészséges táplálkozás jelentősen hozzájárulhat a munkavállalók fizikai és mentális egészségéhez, ami közvetve javítja a munkahelyi teljesítményt és csökkenti a stresszt. Jelen tanulmányunkban célul tűztük ki a munkahelyi jóllét bizonyított jelentőségének megvizsgálását az egészségmegőrzés és az életmód-fejlesztés aspektusaiból. Célunk volt továbbá feltárni, hogy az ország legnagyobb foglalkoztatói (iparáganként) milyen kommunikált well-being juttatásokkal rendelkeznek.

---

Berencsi Alexa doktorandusz, Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Pelyák Lejla doktorandusz, Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Fehér András docens, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Marketing és Kereskedelem Intézet  
DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.1.1>

## **Az egészségmegőrzés jelentősége a munkahelyen**

A globalizált piacok, az egyre bizonytalanabb gazdasági környezet és a folyamatos változások olyan stratégiák bevezetését teszik szükségessé a szervezetek számára, amelyek mellett, hogy versenyelőnyt biztosítanak más vállalatokkal szemben, elősegítik a fenntarthatóságukat is (Khediri, 2021). A fenntarthatóság mint fogalom – akárcsak sok más kontextusban – a HR területén is a meglévő erőforrásaink optimális kihasználására irányul. Így a humánerőforrás-gazdálkodás egyik kulcsterületévé vált a munkaerő-megtartás (Kozák, & Dajnoki, 2019). A munkavállalói elköteleződés szoros összefüggésben áll a jólléttel és a fizikai munkakörnyezettel (Voordt, & Jenesen, 2023).

Egy vállalat versenyképessége sok oldalról megközelíthető, de a szakértők számára egyre inkább kirajzolódik a munkavállalók és a munkavállalói jóllét szerepe ezen a téren (Raffay-Danyi, & Hajmász, 2021). Ugyan a munkahelyi jóllét és a munkaerő-megtartás közötti pozitív kapcsolat magától értetődőnek tűnhet, azonban az összefüggések vizsgálata mégis nehézségekbe ütközik a feladat komplexitása és a mérési eszközök vagy éppen a mérési gyakorlat hiánya miatt (Gelencsér et al., 2022). Számos kutatás és eredmény alapján szoros összefüggés figyelhető meg az egészséges munkavállalók és a stabil alapokon nyugvó szervezetek között. A munkahelyi jóllét különböző elemei és befolyásoló tényezői közé tartozik a munkahelyi elégedettség, a munka és a magánélet egyensúlya, a munka és a munkahely iránti elkötelezettség, a sportolási lehetőségek és az egészségmegőrzés támogatása, valamint a munkahelyi stressz kezelése (Pataki-Bittó, & Kun, 2021).

A jóllét mint fogalom nem újkeletű, mégis napjainkban kezdett csak el igazán felértékelődni. A jóllét fogalma túlmutat a pusztán anyagi javak biztosításán, és magában foglal mindent, ami az egyén számára kedvező. A jóllét meghatározásánál figyelembe kell venni az elégedettség, a harmónia és a kiegyensúlyozottság érzését. Ez egy olyan komplex definíció, amely több szempontból közelíthető meg, mint például az egészség, a társas kapcsolatok, a munka és a magánélet, és ezek együttesen járulnak hozzá az egyén elégedettségéhez és kiegyensúlyozottságához (Diener et al., 1999; Crisp, 2011; Deutsch et al., 2015).

A munkahelyi jóllét esetében a jóllét érzése szorosan kapcsolódik a munkához és abból ered. Magában foglalja a munkával kapcsolatos összes tényezőt, beleértve a munkakörnyezetet, a munkabiztonságot, valamint a kollégákkal és a vezetővel való kapcsolatot is (Page, & Vella-Brodrick, 2009; Page, & Vella-Brodrick, 2013; Deutsch et al., 2015).

A munkavállalók jóllétének mérésére a Gallup Intézet által létrehozott jólléti-indexet lehet/érdemes alkalmazni, mely 5 tényező vizsgálatán alapszik: munkavállalók céljai és a tevékenységhez való hozzáállásuk; a dolgozók kapcsolati hálója; az anyagi biztonságuk; a lakókörnyezetük megfelelése; illetve a fizikai jóllétük, mint az egészségük vagy az energikusságuk (Szabó, & Juhász, 2019).

Az emberek egyre inkább tudatában vannak annak, hogy az egészség és a jóllét milyen hatással van az életminőségünkre, és az egészségügyi panaszok, a betegségek vagy – sok esetben – a kiegészítő kockázataira (Appel-Meulenbroek et al., 2020). Példának okáért a pandémia időszaka jelentősen megnövelte a dolgozók jóllétének és egészségük megőrzésének fontosságát. Poór és munkatársai (2020) kutatása rámutat, hogy a vírus megjelenése miatt a válaszadó szervezetek 82%-a tervezi felülvizsgálni és módosítani a munkavédelemre és egészségmegőrzésre vonatkozó szabályozásait. Az egészség megőrzésének szervezeti szintű menedzselése ugyanis közvetlen hatással van a munkavállalók fizikai és mentális jóllétére. A munkahelyi egészségfejlesztési programok kidolgozása hosszadalmas folyamat, amely folyamatos figyelmet igényel. Fontos kiemelni, hogy a munkavállalók egészségére való odafigyelés mind az egyén, mind a vállalat számára egyfajta befektetésként értelmezhető (Szolnoki, & Berényi, 2016).

1. TÁBLÁZAT: A LEGJELENTŐSEBB MUNKAHELYI EGÉSZSÉGGOCKÁZATI TÉNYEZŐK

Tényező	Globálisan	Európában
Stressz	64%	74%
Fizikai inaktivitás	53%	45%
Túlsúly / elhízás	45%	32%
Helytelen táplálkozás	31%	31%

Forrás: Saját szerkesztés Szabó, & Kajos (2023) alapján

Ahogy azt Szabó és Kajos (2023) is összefoglalta, az egyik legjelentősebb egészségügyi kockázatot a stressz jelenti a munkahelyen. Ezt követi kis lemaradással az inaktivitás és az elhízás mint veszélyforrás, illetve helyet kapott a listán a nem megfelelő táplálkozás is.

### Miért is fontos az egészségmegőrző programok bevezetése?

A munkavállalók motiválása különböző juttatások révén érhető el, ami nemcsak növeli az egyén teljesítményét, hanem pozitív hatással van a környezetre is, javítva a kollégák eredményességét. Az ösztönző elemek megfelelő alkalmazása véget nem érő láncreakciót indíthat el a szervezeteken belül, és a munkavállalók magánéletére is kihat. Amikor a munkáltatók az egészségmegőrzésbe fektetnek, egy megtérülő beruházást valósítanak meg, amely csökkenti a betegségekkel kapcsolatos költségeket, a táppénzes napok számát, és hosszú távon a fluktuációt is mérsékli (Molnár, & Müller, 2021).

A dolgozók mentális egészségének fenntartása különösen fontos, mivel az egyre növekvő piaci verseny komoly elvárásokat támaszt a szervezetekkel és tagjaikkal szemben. A túlzott munkahelyi stressz minden munkavállalót érint, függetlenül attól, hogy milyen iparágban dolgozik vagy milyen pozíciót tölt be (Noblet, & LaMontagne, 2006). Az egészségfejlesztési programok egyik legfőbb prioritása a munkahelyi stressz csökkentése, mivel ez közvetlenül befolyásolja a teljesítményt és jelentős anyagi veszteségeket okozhat a vállalatnak (Garaj, 2015).

A túlzott túlórázás, a felhalmozódott munka és a mozgásszegény életmód mind a mentális jóllét és a munka-magánélet egyensúlyának rovására mennek. A dolgozók szellemi egészségének hosszú távú megőrzése érdekében egyes munkahelyeken munkahelyi pszichológust is biztosítanak, akinek a szolgáltatásai minden munkavállaló számára ingyenesen elérhetőek. Emellett az atipikus munkavégzési formák lehetővé teszik, hogy a munkavállalók jobban osszák be munkájukat és pihenőidejüket, így csökkentve a munkával járó stresszt (Pelyák, 2024).

A well-being megteremtése egyéni és társadalmi célként egyaránt megjelenik. Utóbbi esetben nemcsak a mentálisan kiegyensúlyozott és a munkahelyén lelkesen teljesítő kollégák gazdasági hatékonyságát vesszük figyelembe, hanem az egészségügyileg indokolt munkától való távollmaradások számát is (Huszka et al., 2020; Hajdú, 2021). Ezáltal az egyéni egészségmegőrzés gazdasági és egyben munkáltatói érdekké válik (Greutter et al., 2023).

### Életmód-fejlesztés és táplálkozás

A jó egészségi állapot nemcsak az egyénre, hanem magára a munkahely egészére is hatással lehet. A munkavállalói hatékonyság javítására vagy fenntartására különböző stratégiák alakíthatóak ki, melyek egymást erősítik, így együtt is jól alkalmazhatók, mint például: a táplálkozás, a higiénia, az oktatás és az egészség fejlesztése (Rachman et al., 2021). Az utóbbi eset vizsgálatában számos kutatás látott napvilágot, melyek mind azt bizonyítják, hogy pozitív irányú elmozdulást idézhet-

nek elő az egészségfejlesztési törekvések, különösképp azok, melyek a fizikai munkakörnyezetre és magára a szervezeti struktúrára épülnek. Ezen eredmények remekül tetten érhetők a munkától való távolmaradások számának csökkenésében is (Grimani et al., 2019).

Az étkezési szokások kialakításában kulcsszerepet játszik a munkahely, pusztán azért is, mivel az egyének ébren töltött idejük kétharmadát ott töltik (WHO, 2013). Azonban a már kialakult szokások megváltoztatása gyakran nem egyszerű feladat a munkahelyi törekvések ellenére sem. A strukturális munkakörülmények – mint például a műszakbeosztás és az élelmiszerek munkahelyi hozzáférhetősége – hatással lehetnek az étkezési szokásokra, beleértve az étkezések kiagyagását is. Azok a munkavállalók, akik nem szokványos műszakban dolgoznak – mint például az ápolók és más kórházi dolgozók –, gyakrabban hagyják ki az étkezést munkaidőben. Azoknak a munkavállalóknak, akik családi és társadalmi-gazdasági terhekkal (például gondozási feladatokkal és pénzügyi stresszel) küzdenek, valamint akik rendkívül hosszú munkaidőt töltenek, szintén nagyobb eséllyel marad ki az étkezés, akár munkahelyen, akár otthon. Ráadásul sok munkahelyen korlátozottak az étkezési lehetőségek és szűkös az egészséges ételek választéka (McCurley et al., 2022).

Osilla és kutatótársai 33 egészségprogramot tekintettek át, melyek részben ugyan sikeresnek nevezhetők, de több esetben hatástalanok maradtak az adott területeken:

**2. TÁBLÁZAT: AZ EGYES PROGRAMOK ÉRTÉKELÉSÉNEK EREDMÉNYEI (PROGRAMOK SZÁMA)**

Az egészségprogram hatása	Pozitív hatás	Nincs hatás
Mozgásra	8	5
Táplálkozásra	6	6
BMI-re, koleszterinre, vérnyomásra	6	6
Dohányzásra	6	1
Alkoholfogyasztásra	2	1
Egészségügyi költsékre	7	1
Hiányzásra	4	0
Mentális egészségre	3	1

Forrás: Osilla et al., (2012)

Az életmód-fejlesztés sokféleképpen megvalósulhat, lehet szó akár orientációs előadásokról vagy konkrét munkavállalókat támogató tevékenységekről. Önmagában akár már az iránymutatás is sikereket hozhat a dolgozói egészségfejlesztésben. Rachmah és szerző társai (2022) azt találták szisztematikus irodalomelemzésük során, hogy pusztán a munkavállalók edukálásával elérhető pozitív elmozdulás az egészségtudatos táplálkozás irányába. A vizsgált források oktató jellegű és egyben figyelemfelkeltő előadásokkal és e-mailekkel értek el mérhető eredményeket (testtömeg-index és vérben található biomarkerek). Az ilyen és ehhez hasonló intervenciók eredményei nemzetközileg is bizonyítottak az egyének életére gyakorolt hatásukat tekintve. Az American Heart Association (AHA) kutatásai alátámasztották, hogy a munkahelyi táplálkozási ajánlások kiemelt hatással bírnak a munkavállalók egészségtudatosságára. Az AHA által megfogalmazott irányvonal e tekintetben a kiegyensúlyozott étkezést helyezi előtérbe, azaz alacsony zsírtartalmú tejtermékeket, alacsony telített zsírsavtartalommal bíró ételeket, több gyümölcsöt és zöldséget, teljes kiőrlésű gabonaféléket, tenger gyümölcseit, sovány húsokat és baromfit ajánl, illetve a transzsírsavak kerülését (Van Horn et al., 2016).

Például vannak olyan munkavállalók, akik konditerem- vagy uszodabérletet kapnak egészségtagmogatóként, vagy lehetőségük van egészséges táplálkozásra a munkahelyükön. Emellett a munkáltatók évente sportnapokat, kirándulásokat is szerveznek. Az ilyen jellegű kezdeményezések előmozdítják az egészségtudatosabb életmódot, ami közvetetten hozzájárulhat a jobb munkahelyi teljesítményhez (Szolnoki, & Berényi, 2016). A modern menedzserek új módszereket keresnek az adott szervezet versenyelőnyének megőrzésére, és ezek közé tartoznak az olyan motivációt növelő tényezők, mint például a szervezetek által biztosított magas színvonalú étkeztetés. A munkavállalók által észlelt étkezési szolgáltatás minősége jelentősen javítja a munkavállalók teljesítményét, és a szervezeti azonosulás részlegesen közvetítő szerepet játszik ebben az összefüggésben (Türen et al., 2017).

Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy ezek az egészségmegőrző programok gyakran csak évente 1-2 napra korlátozódnak (például sportnapok), és sok esetben a munkavállalók nem használják ki teljes mértékben a rendelkezésre álló lehetőségeket (például ingyenes szűrővizsgálatok, bérlettámogatások). Fontos, hogy a munkahelyi wellnessprogramok a munkahelyi sportolási lehetőségek biztosításán túl olyan területek legyenek, ahol az interperszonális kapcsolatokat olyan tevékenységek révén ápolják, amelyek szórakozást generálnak és javítják a munkavégzést (Núñez-Sánchez et al., 2021). Érdemes megfontolni a munkahelyi területen sportolási lehetőségek kialakítását, például egy sportterem létrehozását, rendszeres tornák szervezését vagy házi sportversenyek lebonyolítását. Ha ez nem megvalósítható, akkor külső helyszíneken történő részvétel támogatása, például bérletek biztosítása is jó megoldás lehet. A közös kirándulások és tréningek pedig nemcsak az egészséget szolgálják, hanem a csapatmunka fejlesztéséhez is hozzájárulhatnak. Az étrend és a sporttevékenység kombinációja jelentős életmódbeli változásokat eredményezhet, és javíthatja a testérzékelést és a munkaképességet (Rapisarda et al., 2021). A sikeres egészségfejlesztés folyamatos elkötelezettséget igényel, mivel a problémák is folyamatosan, fokozatosan jelentkeznek. A munkahelyi egészségfejlesztés csak célzottan lehet hatékony, ugyanakkor vannak olyan általános elvei és elemei, amelyek széles körben alkalmazhatók. Minden egészségfejlesztési erőfeszítést befektetésként kell kezelni, mind az egyén, mind a vállalat szempontjából (Szolnoki, & Berényi, 2016).

Az egészséges életmód egyik legnagyobb kihívása a megfelelő táplálkozás biztosítása. A dolgozó felnőttek gyakran kihagyják az étkezést, mivel idő- vagy pénzügyi korlátokkal küzdenek, a munkarendjük megterhelő vagy a munkahelyi étkezési lehetőségek korlátozottak (McCurley et al., 2022). A jó szellemi és fizikai teljesítményhez elengedhetetlen, hogy a testünk elegendő és megfelelő minőségű energiához jusson, amit helyes étkezéssel érhetünk el. Bár fiziológiailag lehetséges, hogy valaki étkezés nélkül átvészelve a munkaidőt, a teljesítménye már rövid távon is romlik a normális táplálkozáshoz képest. Sok munkáltató éppen ezért rögzített ebédszünetet biztosít vagy menzát üzemeltet, ahol lehetőség van egészséges ételek választására. Előremutató lépés, ha a munkáltató egészségesebb élelmiszereket kínáló automatákat helyez ki a folyosókra, illetve megfelelően felszerelt étkezőhelyiségeket biztosít (például hűtőszekrény, mikrohullámú sütő, kávéfőző stb.). Fontos, hogy az étkező elkülönüljön a munkaterülettől, így az étkezés nem válik a munkavégzés részévé vagy párhuzamos tevékenységgé. Ezáltal biztosítható a pszichés kikapcsolódás, feltöltődés (Sharma et al., 2016; Szolnoki, & Berényi, 2016).

Az ételérzékeny alkalmazottak esetében kiemelt figyelmet kell fordítani az étkezési igényeikre és korlátaikra. Ez magában foglalja a megfelelő ételek biztosítását, az étkezési szabályok egyértelmű kommunikálását, valamint az élelmiszerallergiák és ételintoleranciák gondos kezelését. Így javítható az alkalmazottak egészsége és jólléte, ami kedvezően befolyásolhatja a teljesítményüket és elégedettségüket. A szerzők javasolják, hogy a vállalatok teremtsenek támogató környezetet a munkavállalók érzékenyítésével és oktatásával az ételérzékenységekkel kapcsolatban. Munkahelyi rendezvények alkalmával gondoskodjanak arról, hogy mentes ételek is rendelkezésre

álljanak, illetve az étel- és italautomaták kínálatában szerepeljen néhány gluténmentes termék is (Greutter et al., 2023). Veréb és Emri (2023) az egészséges munkahelyi étkezési lehetőségek bővítésére fókuszálna a szervezetek esetében.

A fent ismertetett módszerek mindegyike változást követel meg, ami soha nem egyszerű, és az elkötelezettség fenntartása mellettük még nagyobb kihívást jelenthet. Azonban ha sikerül néhány ilyen módszert és szokást bevezetni és hosszú távon alkalmazni, már rövid időn belül is érzékelhetőek lesznek a pozitív eredmények (Kárpáti, 2022).

Az egészségfejlesztési programok sikerességét számos tényező befolyásolhatja. Az évek során ezek a megközelítések újabb és újabb „sikertényezőkkel” gazdagodtak, ahogyan azt a 3. táblázat is szemlélteti:

**3. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI EGÉSZSÉGPROGRAMOK SIKERTÉNYEZŐI**

	Goetzel et al. (1997)	O'Donnell et al. (1997)	Koop Health Project (2001)	Goetzel et al. (2008)	Goetzel – Ozmin-kowski (2008)	WHO (2010)	Cancelliere et al. (2011)	Mattke et al. (2013)	JHBS (2015)
Szervezeti, vezetői elköteleződés	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Üzleti és etikai célok meghatározása	✓		✓					✓	
Üzleti célokhoz, stratégiához, kultúrához illeszkedés		✓	✓		✓	✓		✓	✓
Hatékony tervezés		✓				✓			✓
Támogató környezet					✓	✓	✓		✓
Munkavállalók bevonása (a célok meghatározásánál is)		✓			✓	✓		✓	✓
Hatékony kommunikáció		✓			✓			✓	✓
Ösztönzők	✓	✓	✓	✓					✓
Hozzáférhetőség, személyre szabott programok		✓				✓	✓	✓	
Szűrések és prioritizálás	✓	✓		✓		✓	✓		
Hatékony megvalósítása a programoknak	✓	✓		✓				✓	✓
Folyamatos értékelés, ellenőrzés	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Fejlesztés				✓	✓	✓			

Forrás: Goetzel et al. (2007); Szabó & Kajos (2023)

Megközelítéstől függően más és más elemek vezethetnek a sikeres munkahelyi egészségprogramokhoz. Szerzőktől függően ugyan megfigyelhetőek különbségek a helyes stratégiai sarokkövek tekintetében, mégis a szervezeti és vezetői elköteleződés közel minden esetben hangsúlyt kapott.

Fehér és Reich (2020) kutatásukban igazolták, hogy a munkahelyi egészségmenedzsment jelentős pozitív hatással van a munkahely és a munkáltató vonzerejére. Emellett a vállalat imázsát is javíthatja (Gorgenyi-Hegyes et al., 2021).

A sikerhez vezető út a munkahelytől függően különböző módokon alakulhat, viszont az elérni kívánt eredmény minden esetben kívánatos a munkáltató számára. Aldana (2020) megfogalmazásában a 4 fő terület, ahol megtérülhet a befektetett energia és költség:

- Egészségtudatosság növekedése:
  - Alacsonyabb egészségügyi kockázatok és kiadások
  - Jelentős változások az első hat hétben
  - Tartós változások 18 hónap után
- Termelékenység javulása:
  - Csökkenő hiányzások
  - Presenteeism csökkenése
  - Jelentős termelékenységekiesés csökkentése
- Fluktuáció csökkenése:
  - Könnyebb munkaerő-megtartás
  - Vonzerő növekedése új munkavállalók számára
- Morál és hangulat javulása:
  - Dolgozói elégedettség növekedése
  - Jobb munkahelyi légkör

### **A well-being mint ösztönző a nagyvállalatok hazai karrieroldalán**

A munkahelyi well-being megteremtése és ezt követően annak fenntartása az eddigiek alapján közel nélkülözhetetlen fontosságúvá válik, amennyiben a vállalati fenntarthatóság az elérendő cél. Mi sem szemlélteti ezt jobban, mint az olyan országos szintű programok megjelenése, melyek kimondottan a dolgozói mozgást és csapatépítést támogatják. Ilyen például az All You Can Move (AYCM) program is, melyet kifejezetten a munkavállalók egészségmegőrzésére fejlesztették ki, mely változatos sportolási, mozgási és rekreációs lehetőségeket kínál, kortól és nemtől függetlenül. Kiterjedt országos hálózatában számos elfogadóhely szerepel, köztük edzőtermek, gyógytorna-központok, uszodák, teniszközpontok, jógastúdiók és szabadulósobák is (allyoucanmove.hu, 2024). Szintén ide sorolható a Magyar Kerékpárosklub kezdeményezése, a „Bringázz a munkába!” kampány, ami a kerékpáros közlekedés népszerűsítésén túl valódi szemléletformálásra törekszik, és érdekes rendezvényeket szervez, mint például a tavaszi és őszi bringás reggelik és uzsonnák ország-szerte (bringazzamunkaba.hu, 2024). Az ilyen és ehhez hasonló törekvések emelik a munkahelyi légkört, és közös, akár csapatépítő szellemben sportra ösztönzik a dolgozókat. A sportprogramok velejáró sajátossága lehet a versengés, és erre kiváló keretet biztosít a cégek között a „Legfittebb Munkahely” program sorozata is, mely egy héten keresztül zajlik és a különböző méretű vállalatok szabadon nevezhetnek az elismerő cím megnyerésére (legfittebbmunkahely.hu, 2024).

A szervezet gördülékeny működését elősegítendő a gyakorlatban a multinacionális cégek már a toborzás során hangsúlyt fektetnek a munkahelyi egészségmenedzsment programok kiemelésére (Shiri, & Bergbom, 2023). Ez a kommunikáció hozzájárul a vállalati imázsépítéshez, ezáltal pedig új értékajánlatként jelenik meg a munkaerőpiacon.

Az OPTEN által készített 2022. évi felmérést alapul véve az ország legnagyobb foglalkoztatóinak karrieroldalait vizsgáltuk meg, fókuszba helyezve valamennyi well-being-gel kapcsolatos ígéretet. Iparági bontásban a Magyarországon legtöbb embert foglalkoztató vállalatok kerültek be a kutatásba, melyek a következők voltak: Audi Hungaria Zrt. (12 925 fő), Spar Magyarország Kft. (14 555 fő), Magyar Telekom Nyrt. (5519 fő), Richter Gedeon Nyrt. (5997 fő), Prohuman 2004 Kft. (6769 fő), OTP Bank Nyrt. (9654 fő) és a BKV Zrt. (10 384 fő). Az iparág független top 10-es listába bekerültek továbbá a következő jogi entitások is: a Magyar Posta Zrt. (27 680 fő), a Volánbusz Zrt. (18 668 fő), a MÁV Zrt. (17 938 fő) és a MÁV-Start Zrt. (12 835 fő), valamint két, szintén kiskereskedelmi tevékenységet folytató üzletlánc is helyet kapott még a legtöbb foglalkoztatottal rendelkezők listáján: a Tesco-Global Zrt. (11 070 fő) és Lidl Magyarország Bt. (8337 fő). (Karácsony, 2022).

A Magyar Posta és a MÁV-VOLÁN-csoport esetében az egészségmegőrzési lehetőségek kimerültek az egészségbiztosítási támogatásban, melyről az adott oldalakon szereplő állásajánlatok leírásában olvasható egy-egy sor. Valamivel többet ajánl a Tesco, ahol szintén az adott munkakörhöz szükséges és elvárt munkavállalói tulajdonságokat követően szerepelnek a cég által nyújtott egyéb juttatások, mely jelen esetben az egészségbiztosításon túl az All You Can Move (AYCM) mozgást támogató univerzális kártyát is magába foglalja. Utóbbi kezdeményezés népszerű a munkáltatók körében, a vizsgált cégek közül a már említett Tesco-Global Zrt., az OTP Bank Nyrt., a Prohuman 2004 Kft. és a Richter Gedeon Nyrt. is feltüntette karrieroldalán az AYCM mozgást támogató bérleteket. A Magyar Telekom Nyrt. saját kondiparkot és tetőtéri futópályát kínál kedvezményes belépővel. Megjelentek továbbá az üzemorvosi és szakorvosi vizsgálatok vagy azok támogatásai is, illetve több esetben a gyümölcsnapokat is feltüntették, mint egyfajta kiegészítő szolgáltatást. A legkiemelkedőbb a vizsgált cégek közül az Audi Hungaria Zrt., ahol a karrieroldalon belül külön aloldalon mutatják be az egészségmenedzsment programjukat, mely a foglalkozás-egészségügyi vizsgálatokon túl 17 különböző szakorvosi ellátást biztosít, ezentúl elérhető fizioterápia és gyógytorna, valamint minden munkatárs számára személyre szabott egészségvédelmi programot biztosítanak, továbbá az egészségügyi csapatukat erősítik még pszichológusok és mentálhigiénés szakemberek is.

A magyar rendőrségnél is találkozhatunk a nagyobb foglalkoztatókra jellemző újításokkal. A munkahelyi rekreáció és egészségfejlesztés kiépített rendszernek tekinthető. Az egészségügyi tanácsadáson túl az egészséges étkezés biztosítása is megjelenik, bővítették a rostonsült ételek választékát és igyekeznek minden telephelyen reformétkezési lehetőséget biztosítani, legalább heti 1 alkalommal (Tánczos et al., 2021).

### Összefoglalás

A munkahelyi jóllét és egészségfejlesztés kulcsfontosságú a vállalati fenntarthatóság és a munkavállalói teljesítmény szempontjából. A modern HR-stratégiákban egyre nagyobb szerepet kapnak azok a programok, amelyek az egészséges táplálkozást, fizikai aktivitást és stresszkezelést támogatják, hozzájárulva a munkavállalók fizikai és mentális egészségének megőrzéséhez, valamint a teljesítményük javításához. Az ilyen programok javítják a munkaerő-megtartási rátákat és csökkentik a fluktuációt. A siker érdekében elengedhetetlen a szervezeti kultúra és a vezetés elkötelezettsége, valamint a munkakörnyezet optimalizálása és a folyamatos edukáció.

A magyarországi nagy foglalkoztatóknál is megfigyelhető a törekvés a munkahelyi jóllét támogatását illetően. A toborzási kommunikációjukban főként a sportot és a különböző egészségügyi szűréseket emelték ki mint várható pluszjuttatást. Ez nem jelenti azt, hogy a felsoroltakon túl ne lennének well-being elősegítő lehetőségek, azonban a további munkáltató által nyújtható szolgáltatások nem állnak az érték- és állásajánlatok középpontjában.



## Irodalomjegyzék

- Aldana, S. G. (2020). 7 reasons workplace health promotion programs work. In Szabó, Á. & Kajos, A. (2023). *A munkahelyi mozgásprogramok szervezeti és egyéni oldala – előnyök, értékteremtő tényezők, motivációk*. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54(4). ISSN 0133-0179. <https://doi.org/10.14267/>  
<https://www.wellsteps.com/blog/2019/01/04/workplace-health-promotionprograms/>
- All You Can Move (2024). *Munkáltatóknak – Magyarország legtrendibb élményjuttatása*. <https://allyoucan-move.hu/munkaltatoknak/munkaltatoknak>
- Appel-Meulenbroek, R., Van der Voordt, T., Le Blanc, P., Aussems, R., & Arentze, T. (2020). Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 279-296. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2019-0041>
- Bringázz a munkába! (2024). <https://www.bringazzamunkaba.hu/kapcsolat/>
- Crisp, R. (2011). *Well-Being*. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/well-being/> (letöltés időpontja: 2024.02.08.)
- Deutsch Sz. & Fejes E., Kun Á., & Medvés D. (2015). A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott pszichológia*. 15(2), 49-71. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2015.2.49>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*. 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Fehér, J., & Reich, M. (2020). Perceived impacts of company Workplace Health Promotion on employment relationship. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(3), 238-254. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i3.357>
- Garaj E. (2015). Versenyképesség és egészségnyereség. A munkahelyi egészségfejlesztés értéknövelő alternatív megoldásai. *Hadtudomány*, 25(Elektronikus különszám), 41-47. ISSN 1588-0605
- 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. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- Gorgenyi-Hegyess, E., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace health promotion, employee well-being, and loyalty during COVID-19 Pandemic – Large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55. <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Greutter Z. G., Greutter-Gregus É., Szira Z., & Varga E. E. (2023). Fókuszban az alkalmazotti jóllét: Liszt-érzékeny munkavállalók életminőségének vizsgálata. *Studia Mundi–Economica*, 10(3), 58-68. <https://doi.org/10.18531/sme.vol.10.no.3. pp.58-68>
- Grimani, A., Aboagye, E., & Kwak, L. (2019). The effectiveness of workplace nutrition and physical activity interventions in improving productivity, work performance, and workability: A systematic review. *BMC Public Health*, 19(1), 1676. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-8033-1>
- Hajdú D. (2021). A koronavírus hatása a munkanélküliségre és az álláskeresőknél szóló képzésekre Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 18(1), 27-37. ISSN 1786-1594. <https://doi.org/10.20494/TM/7/1/7>
- Huszka P., Huszka P. B., & Lőre, V. (2020). A koronavírus-járvány és felvásárlási láz néhány összefüggésének vizsgálata Győrben. *Táplálkozásmarketing*, 7(1), 89-101.
- Karácsony Z. (2022). A legnagyobb munkaadók Magyarországon. *HR Portál*. <https://www.hrportal.hu/hr/a-legnagyobb-munkaadok-magyarorszagon-20220329.html>
- Kárpáti L. (2022). Egészségmegőrzés és tudatos életmód a 21. század digitális munkahelyein. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 67-75. ISSN 2677-1306
- Khediri, K. B. (2021). CSR and investment efficiency in Western European countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1769-1784.
- Kozák A., & Dajnoki K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *TAYLOR*, 11(2), 56-65.
- Legfittebb Munkahely (2024). <https://legfittebbmunkahely.hu/nevezes/>
- McCurley, J. L., Levy, D. E., Dashti, H. S., Gelsomin, E., Anderson, E., Sonnenblick, R., ... & Thorndike, A. N. (2022). Association of employees' meal skipping patterns with workplace food purchases, dietary quality, and cardiometabolic risk: A secondary analysis from the ChooseWell 365 trial. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 122(1), 110-120. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2021.12.020>

- Molnár A., & Müller A. (2021). A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a munkahelyi egészségfejlesztés kapcsolata. *Acta Carolus Robertus*, 11(1), 71-81. <https://doi.org/10.33032/acr.2580>
- Noblet, A., & LaMontagne, A. D. (2006). The role of workplace health promotion in addressing job stress. *Health Promotion International*, 21(4), 346-353. <https://doi.org/10.1093/heapro/dal029>
- Núñez-Sánchez, J. M., Gómez-Chacón, R., Jambrino-Maldonado, C., & García-Fernández, J. (2021). Corporate well-being programme in COVID-19 times. *The Mahou San Miguel case study. Sustainability*, 13(11), 6189. <https://doi.org/10.3390/su13116189>
- Osilla, K. C., Van Busum, K., Schnyer, C., Larkin, J. W., Eibner, C., & Mattke, S. (2012). Systematic review of the impact of worksite wellness programs. *American Journal of Managed Care*, 18(2), 68-81.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The what, why and how of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The working for wellness program: RCT of an employee well-being intervention. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 1007-1031. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9366-y>
- Pataki-Bittó F., & Kun Á. (2021). Az otthoni munkavégzés és a jóllét. *Új Munkaügyi Szemle*. 2(4), 43-54. ISSN 2677-1306
- Pelyák L. (2024). *A munkahelyi jóllét dimenziói: az elégedettség és a munka-magánélet egyensúlyának összefüggései*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kari Tudományos Diákköri Konferencia, Debrecen.
- Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M.-né, Kun A. I., & Szabó Sz. (2020). *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 (A kutatás első fázisának kiértékelése)*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest.
- Rachmah, Q., Martiana, T., Mulyono, M., Paskarini, I., Dwiyantri, E., Widajati, N., Ernawati, M., Ardyanto, Y. D., Tualeka, A. R., Haqi, D. N., Arini, S. Y., & Alayyannur, P. A. (2021). The effectiveness of nutrition and health intervention in workplace settings: A systematic review. *Journal of Public Health Research*, 11(1), 2312. <https://doi.org/10.4081/jphr.2021.2312>
- Raffay-Danyi Á., & Hajmáty G. (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány*, 52(4), 32-47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.04>
- Rahman, S., & Bergbom, B. (2023). Work Ability and Well-Being Management and Its Barriers and Facilitators in Multinational Organizations: A Scoping Review. *Healthcare*, 11(7), 978. <https://doi.org/10.3390/healthcare11070978>
- Rapisarda, V., Cannizzaro, E., Barchitta, M., Vitale, E., Cinà, D., Minciullo, F., Matera, S., Bracci, M., Agodi, A., & Ledda, C. (2021). A combined multidisciplinary intervention for health promotion in the workplace: A pilot study. *Journal of Clinical Medicine*, 10(7), 1512.
- Sharma, S. V., Paolicelli, C. W., Jyothi, V., Baun, W., Perkison, B., Phipps, M., ... & Pompeii, L. A. (2016). Evaluation of worksite policies and practices promoting nutrition and physical activity among hospital workers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 46-62. ISSN: 1753-8351
- Szabó Á., & Juhász, P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(2), 13-23. <https://doi.org/10.14267/>
- Szabó Á., & Kajos A. (2023). A munkahelyi mozgásprogramok szervezeti és egyéni oldala – előnyök, értékteremtő tényezők, motivációk. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54(4). ISSN 0133-0179. <https://doi.org/10.14267/>
- Szolnoki B., & Berényi L. (2016). A munkahelyi egészségfejlesztés szükségessége és lehetőségei. *Gradus*, 3(1), 495-500. ISSN 2064-8014
- Tánczos Z., Sipos E., Szeles E., Witzing Z., Polácska E., & Bognár J. (2021). Munkahelyi egészségfejlesztés a rendőrség személyi állományának körében. *Belügyi Szemle*, 69(3. különszám), 32-47. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2021.3.2>
- Türen, U., Erdem, H., & Çamoğlu, A. (2017). The effects of perceived quality of organizationally provided meal service on employees' job performance and the mediating role of organizational identification. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 49-71. <https://doi.org/10.1080/15555240.2016.1265452>
- Van Horn, L., Carson, J. A. S., & Appel, L. J. (2016). Recommended dietary pattern to achieve adherence to the American Heart Association/American College of Cardiology (AHA/ACC) guidelines: A scientific statement from the American Heart Association. *Circulation*, 134(22). <https://doi.org/10.1161/CIR.0000000000000462>

Veréb Z., & Emri Z. (2023). Általános táplálkozási és fizikai aktivitás, valamint az ezeket befolyásoló tényezők vizsgálata. *Acta Universitatis de Carolo Eszterházy Nominatae. Sectio Biologiae*, 48, 87-101. <https://doi.org/10.33041/ActaUnivEszterhazyBiol.2023.48.87>

Voordt, T. van der, & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity, and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>

WHO (2013). *Global action plan for the prevention and control of noncommunicable diseases 2013-2020.*, p. 55. ISBN: 978-92-4-150623-6.