

ERDŐS DÓRA ANNA – KÁNTOR GYÖNGYI

A HR-MUNKAVÁLLALÓK JÓLLÉTÉRŐL EGY KUTATÁS ALAPJÁN

A HR-területen dolgozó munkavállalók rendkívül sok kihívással szembesülnek mindennapjaik során. Meghatározó részét képezik a vállalatnak, nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet versenyképes, sikeres és hatékony legyen. Ennek következtében rengeteg elvárást támasztanak irányukba, ami jelentős hatással van a jóllétükre. Hogyan tudja egy szervezet támogatni a HR-munkavállalók jólléti szintjének növekedését? Ebben segít egy megfelelően működő átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer.

A HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétét számos tényező befolyásolja, legyen szó a nem megfelelő munkahelyi légkörről, egy rossz vezető-beosztott kapcsolatról vagy a rengeteg elvárásról, kihívásról.

Mindemellett a jóllét fenntartása érdekében a vállalatok (általában) javadalmazási rendszert működtetnek.

Célunk, hogy a kutatási eredmények alapján felhívjuk a figyelmét a vezetőknek, hogy szükség szerint nagyobb hangsúlyt fektessenek a HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétére, a javadalmazásmenedzsment-rendszer kiépítésére vagy újragondolására, és lehetőség szerint a HR-es szerepkörök tisztázására, hiszen mindezek következtében nemcsak a HR-es dolgozók teljesítménye nő, hanem (mivel a szervezet egész működésére is erőteljes hatással vannak), a szervezet működése is hatékonyabbá válik.

Bevezetés

A HR-szakemberek szerves részét képezik a vállalatoknak, nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet versenyképes és hatékony legyen. Ennek következtében a szervezet, a vezetők, az alkalmazottak a HR-területtel szemben rengeteg elvárást támasztanak, akár olyanokat is, amelyekért nem kizárólag ők a felelősek. A HR-en dolgozó munkavállalók ennek következtében pedig – feltételezhetően – olyan problémákkal és kihívásokkal szembesülnek, melyek hatással vannak a jóllétükre. Ahhoz azonban, hogy értéket tudjanak teremteni, teljesítményüket növelni, az üzleti elvárásoknak megfelelni, a vezetőkkel együtt gondolkodni stb., kíváncsiak voltunk az Ő jóllétükre.

Ennek érdekében *először* is bemutatjuk, mi a jóllét és melyek az erre ható legfontosabb tényezők. *Másodszor* megvizsgáltuk és bemutatjuk, hogy mely tényezők befolyásolják a HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétét, erre milyen hatással van a munkahelyi légkör és a munkahelyi környezet. *Harmadszor* értekezünk a teljes körű javadalmazási rendszerről és arról, hogy melyek a céljai, hatásai és felelősségi körei. *Negyedszer*: bemutatjuk a HR-es szakemberek és vezetők között végzett kutatási eredményeinket – mintegy „láttelepet véve” arról az összképről, amelyet a kutatásban résztvevők visszaadtak számunkra. Következtetéseinket az összefoglalás rész tartalmazza.

Erdős Dóra Anna, Account Executive, Noguchi & Peters Kft.

Dr. Kántor Gyöngyi Cégcsoport HR-igazgató, Master Good Cégcsoport

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.3.6>

Mi a jóllét?

A jóllét (vö. Zábó et al., 2023) interdiszciplináris, a hétköznapi életünknek ugyanúgy a része, mint a közgazdaságtannak, pszichológiának, szociológiának vagy a filozófiának (Nagy et al., 2019; Jarden, & Roache, 2023).

A jóllétet objektív és szubjektív komponensek formálják, illetve egyéni és társadalmi részek alkotják (Kelemen, & Kincses, 2015). A szubjektív jóllét nem általánosítható, hanem egyénfüggő. Minden embert magához viszonyítva és számára fontos tényezők mentén kell vizsgálni. A különböző élethelyzetek is eredményezhetnek eltérő hatást, illetve az egyes tényezők más súllyal is hathatnak arra, hogy az egyén hogyan érzi magát (Gábris, 2020).

A jóllét sokkal többet foglal magába, mint a betegség hiánya. A bio-pszicho-szociális modell alapján lefedi a társadalom, a környezet és saját maga által meghatározott összetett mentális és fizikai állapotot, amely az egyén által érzett elégedettséget, a szociális térben való jelenlétet, az élet objektív és szubjektív megközelített minőségét jelenti (Szombathelyi, 2012; Kelemen, & Kincses, 2015).

Az egyén jóllétét rengeteg minden befolyásolhatja, legyen szó a környezetéről, a társashelyzetéről, az életminőségéről, az életszemléletéről vagy akár a munkájáról. Összeségében elmondható, hogy az egyén jóllétében minden, az élete során található tényezőnek szerepe van (Szombathelyi, 2012).

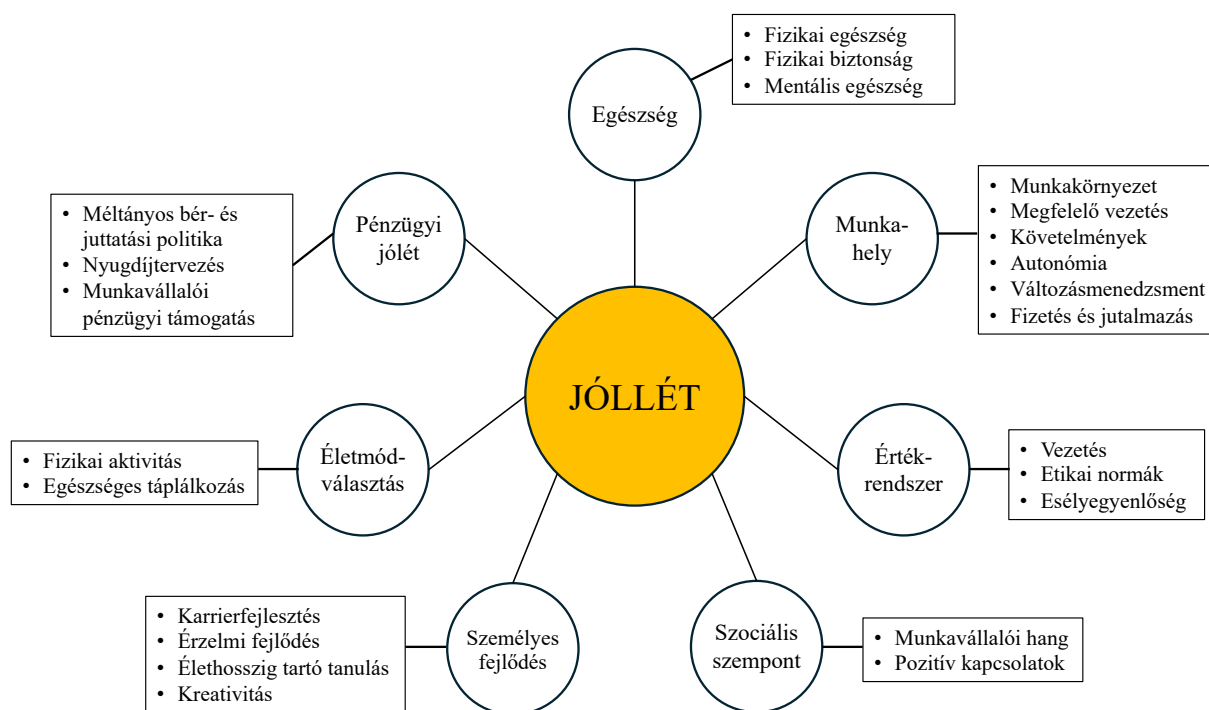
A pszichés jóllét és a mentális egészség témája a pszichológiai kérdésfelvetésen túl gazdasági és társadalmi kérdés is. A jóllét nemcsak az egyedi életutat határozza meg, hanem kihat a jó működésre, az egészségre, a hatékonyságra (Adler, & Seligman, 2016).

A jóllét értelmezése a munkahelyen

A munkahelyi jóllét az egyén, a csoport, a szervezet és a társadalom szintjén több tényezőre kiterjed, ilyen a fizikai, a mentális, a szociális és a pénzügyi terület. A munkahelyi jóllét magába foglalja az összes olyan területet, amely a munka során fontos, legyen szó a munkakörülményről, a munkahelyi légkörről, a csapatról, a vezetőről, a karrierlehetőségről, a munkavégzés feltételeitől (DigitalHungary, 2022; Gelencsér et al., 2022).

A munkahelyi jóllétet több szemszögből kell megközelíteni, az egyik szerint hét fő kategóriára lehet bontani:

1. ÁBRA: A JÓLLÉTRE HATÓ LEGFONTOSABB TÉNYEZŐK



Forrás: Barends, & Rousseau (2023) alapján saját szerkesztés

Ahogy az ábra is mutatja, a munkahelyi jóllét több tényezőből áll, ezért ezen faktorok együttes hatása eredményezheti a munkavállalók jóllétét.

A munkahelyi jóllét fontossága és fejlesztése

A jóllét befolyásolja a fluktuáció mértékét, ezért azon túl, hogy a munkavállalók kiegyensúlyozottsága esetén a produktivitás, elégedettség, elkötelezettség is nő, a megtartási arányt is pozitívan befolyásolja. A munkahelyük iránt elkötelezett alkalmazottak proaktivitása és teljesítménye nő, valamint folyamatosan új kihívásokat keresnek (Gelencsér et al., 2022).

Az ebbe való investálás nagyobb teljesítményt, lojalitást, megbízhatóságot és kevesebb betegszabadságot indukálhat (Barends, & Rousseau, 2023; Nagy, 2023).

A munkavállalók jóllétének fejlesztéséhez tudatos és célzott stratégiára van szükség (Gelencsér et al., 2022). Ahhoz, hogy az alkalmazottak jobban érezzék magukat, a munkáltatónak időt, energiát és pénzt kell fektetnie a jólléti programok kialakításába és fejlesztésébe (Barends, & Rousseau, 2023; Nagy, 2023).

Több kutatás alátámasztja azt, hogy a jóllét fejlesztésének egyéni és vállalati szintű előnyei is vannak. Hosszú távon azok a cégek részesülnek versenyelőnyben, amelyek emberi és pénzügyi erőforrást fektetnek a javadalmazási rendszerekbe (Gelencsér et al., 2022). Ezen felül a jólléti szint növekedésével emelkedik a munkavállalók elkötelezettségi szintje, ami a vállalat üzleti eredményességéhez vezet (Virág, 2023).

A prevenció lényeges szempont a vállalatok működése során, a Gant-féle prevenciók piramisa alkalmas lehet a vállalatok döntéshozói gondolatainak befolyásolásában, illetve abban, hogy hosszú távon jó, élhető munkahelyet biztosítsanak a cégek az alkalmazottak számára (Dankó et al., 2022).

A HR-munkavállalók jóllétét befolyásoló tényezők

A következőkben több tényező alapján bemutatjuk, hogy a HR-en dolgozó munkavállalókat nap mint nap milyen típusú ingerek érik, és szakirodalmi hivatkozásokkal alátámasztjuk ezek tudományos megalapozottságát: stressz, üzleti elvárások, negatív megítélés, vezető és csapat, visszajelzés és teljesítményértékelés, továbbá javadalmazás.

Röviden a stresszről

Ez egy olyan reakció, amely akkor jelenik meg, amikor nem megfelelő a munkakörnyezet, a munka tartalma, a szervezet működése (Szombathelyi, 2012). Egy kutatás kimutatta, hogy az emberi erőforrás területén dolgozó munkavállalók a legstresszesebbek, háttérbe szorítva a vendéglátás területén dolgozókat, az informatikusokat és még az egészségügyben dolgozókat is. A HR-szakemberek nemcsak a saját, hanem mások jóllétéért is felelősek, ezért sok a kiégett munkaerő. Sokan közülük elhagyják a vállalatot, ha nem megfelelő a vezető, a munkahelyi környezet és állandóan kényes problémákkal kell megküzdeniük. A vezetőség és a munkavállalók is folyamatosan elvárásokat támasztanak eléjük (Humanresourcesonline, 2019; Szászvári (szerk.), 2011). A stressz kiégéshez, a termelékenység csökkenéséhez, magánéletbeli gondokhoz, elégedettség és jóllét csökkenéséhez vezethet (Haeli, 2023).

A HR-es munkatársakkal kapcsolatos elvárásokról

A HR-nek folyamatosan minden szerepben helyt kell állnia, hogy elégedettek legyenek a munkavállalók, a vezetőség és a szervezet versenyképes legyen (Bokor et al., 2005a). Dave Ulrich féle szerepmátrix szerint a HR-munkavállalóknak sok területet, feladatot kell lefedniük, ahol az egész vállalat eredményeket, megoldásokat vár el. A túlzott elvárások hatására pedig rendkívül stresszes a munkájuk (Bokor et al., 2005a; 2005b). A HR-szerep sokszor belső ellentmondásokkal, csapdákkal teli. A munkavállalókkal empatikusak kell hogy legyenek, de a szervezet érdekeit is figyelembe kell venniük. Sokszor közvetítői szerepbe kerülnek a dolgozók és a vezetőség között (Bokor et al., 2005b).

A HR-területen dolgozó munkavállalókkal szemben a 2. ábrán látható elvárások merülnek fel:

2. ÁBRA: A HR-TERÜLETTEL SZEMBENI ELVÁRÁSOK



Forrás: Bokor (2011) pp. 2-18. alapján saját szerkesztés

Egy kis- és középvállalatnál még nem jellemző, hogy a HR-feladatokat egy külön HR-munkavállaló látja el, de ahogy nő a szervezet létszáma, szükségessé válik, hogy alkalmazzanak egy ezen a területen jártas szakembert, akitől elvárják, hogy egyedül kezelje a munkavállalók problémáit, kérdéseit (Bokor et al., 2005a). A nagyvállalatoknál már komplett HR-terület van, ahol sok munkavállaló dolgozik. A multinacionális vállalatok HR-vezetői kifejtették, hogy sokszor az anyavállalat minden leányvállalatának sztenderd elvárásoknak kell megfelelnie és nincs lehetőség lokális kezdeményezésekre (Bokor et al., 2005b).

A HR felé támasztott egyik fő elvárás a fluktuáció csökkentése. Ez nem minden esetben ad valós képet a működésükről. A fluktuáció helyett aszerint érdemes értékelni, hogy az Ulrich szerepmódel mindegyik szerepében (stratégia partner, változási ügynök, adminisztratív szakértő, érdeképviseelő) megállja-e a helyét (Bokor et al., 2005a).

Negatív megítélés és kihívások kezelése a HR-en

A HR általános megítélése, hogy nem bíznak bennük az alkalmazottak, mert azt gondolják, hogy miattuk nem emelkedik a fizetésük, illetve sokszor az ő feladatuk közölni a rossz hírt a munkavállalókkal (például leépítés) (Bokor et al., 2005a; 2005b).

A belső- és külső környezeti kihívások folyamatos alkalmazkodást igényelnek. (Szászvári (szerk.), 2009). A vezetői csapattal jó viszonyt kell kialakítaniuk, hogy jobban tudjanak reagálni a felme-

rülő problémákra (Bokor, 2010). Gyakran kerülnek a középvezetők és felsővezetők konfliktusának fókuszába (Bokor et al., 2005b). Ezen konfliktusok esetén is helyt kell állniuk, nem szabad, hogy romoljon bármelyik szinttel (alkalmazott, közép- és felsővezetés) szemben a hitelességük. Sok olyan érzékeny információról tudnak – legyen az személyes vagy üzleti –, amelyek rendkívül kényesek. Ezen adatok tudása pedig kényes szituációkba sodorhatja őket (Bokor, 2010).

Adminisztratív téren sem szabad, hogy nehézségek álljanak fenn, mert ezek csak olyan további kihívásokat okoznak, melyek nagyban rontják elfogadottságukat, eredményességüket, tempójukat (Bokor et al., 2005a).

A vezető és csapat együttműködésének fontosságáról

Egy sikeres vállalat egyik alapismérve a jó vezető, erre egyre több hangsúlyt fektetnek a cégek. A vezetők stresszt válthatnak ki a munkavállalókból, melynek következtében csökken a szervezet hatékonysága, eredményessége. A jó vezető képes motiválni és inspirálni a csapatát (Lippai, 2023). Nemcsak a felsővezetőknek, hanem a középvezetőknek is jelentős szerepe van abban, hogy milyen a munkavállalóknak a jólléte. A felsővezetők felelnek azért, hogy kialakítsák a szervezet struktúráját és a jólléti programokat. A középvezetőknek pedig közvetíteniük kell az alkalmazotti szint és a felsővezetők között (Varsányi, 2023).

A munkahelyi légkör másik legfontosabb eleme a csapat, ez a HR-területen sincs másképp.

Ez nemcsak az egyénnek, hanem a szervezetnek is fontos, hogy a csapat tagjai tudjanak együtt dolgozni és összhangban legyenek egymással. Ennek hiányában csökken a munkavállalók teljesítménye (Askari et al., 2020). A folyamatos konfliktus ronthatja a csapat egységét és az egyén mentális egészségét. A HR-területen dolgozó munkavállalók csapaton belüli összhangja még fontosabb, hiszen ők olyan kihívásokkal, elvárásokkal szembesülnek, amelyek feldolgozása és kibeszélése könnyebb egy olyan bizalmi légkörben, ahol átérzik és 100%-ban azonosulni tudnak a problémával. A szervezet, a vezetők és a munkavállalók közös érdeke, hogy harmonikus, összetartó, biztonságos légkört alakítsanak ki a csapaton belül.

A visszajelzés és teljesítményértékelés szerepe

A munkahelyi elégedettség egyik ismérve a visszajelzés. A munkavállalók számára fontos, hogy visszajelzést kapjanak munkájukról, teljesítményükről, hiszen ennek köszönhetően lesznek még motiváltabbak és tudnak jól teljesíteni (Szombathelyi, 2012; Karoliny, & Poór, 2010). A teljesítményértékelés során a munkavállalók a vezetőkkel meg tudják beszélni azokat a pontokat, amelyek fejlesztést igényelnek és azokat, amely az erősségüknek számít. Ez segít abban, hogy a vezetők úgy tudják szervezni a munkaerőt, hogy mindenki azt csinálja, amihez ért és ami az erősségei közé tartozik (Molnár, & Fodor, 2022).

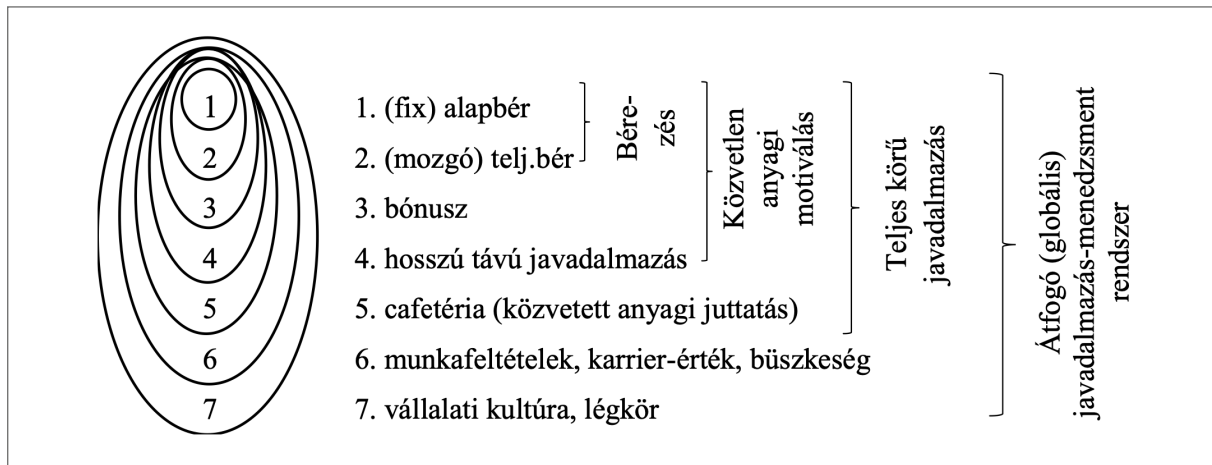
Rendszeres visszajelzés hiányában önértékelési zavar is kialakulhat a dolgozóknak (Bokor et al., 2005a).

A javadalmazási rendszerek fontossága

„A kompenzáció része minden olyan anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a szervezeti tagságukért és munkájukért kapnak” (Matiscsákné, 2016, 9.2.3.). Az évek során a szervezetek felismerték, hogy a munkabér a Maslow-piramis alapján csupán a biztonsági szükségletek kielégítésére szolgál. A munkavállalóknak szükségük van a szociális szükségletek kielégítésére, elismerésre és önmegvalósításra egyaránt (HR Portal, s.a.).

Az alábbi ábra jól szemlélteti azt, hogy egy átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer hogyan épül fel:

3. ÁBRA: ÁTFOGÓ JAVADALMAZÁSMENEDZSMENT-RENDSZER



Forrás: Poór et al., (2020) pp. 66-67.

A javadalmazási rendszer célja és hatása a jóllétre

A javadalmazási rendszer egyik célja, hogy ösztönözze a munkavállalókat arra, hogy minél jobb munkát végezzenek (Poór et al., 2020). Az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer kialakításával egy olyan munkakörnyezetet tud teremteni a munkáltató, amely hatására a munkavállalók jobban érzik magukat, az alkalmazottak teljesítménye nő, lojálisak lesznek a vállalathoz és jobban érzik, hogy biztonságban vannak (Szászvári (szerk.), 2009).

Az évek során egyre jobban kirajzolódik, hogy hosszú távon az egyénre szabott juttatási csomagok jelentik a jövőt. Kutatások szerint ahhoz, hogy a munkavállalók szabadon tudjanak választani juttatási elemek közül, 6-12 darabot kell biztosítani – ennek adminisztrációja is könnyebben megoldható, mégis van a munkavállalóknak választási lehetősége (Poór et al., 2018; 2020).

Ahhoz, hogy egy átfogó javadalmazás-menedzsment megfelelően működjön, nagyon fontos az erről való kommunikáció, edukálás. Javasolt a munkavállalóknak különböző tájékoztató anyagokat készíteni, előadást tartani és lehetőséget biztosítani a minél szélesebb tudás elsajátítására érdekében. A juttatási csomagot időnként felül kell vizsgálni annak érdekében, hogy a munkáltató ismerje a munkavállalók igényeit (Oláh, 2024).

A jóllét és a javadalmazási rendszer felelősségi körei

A jóllét kialakítása és fenntartása a vállalat, a vezetők, a HR és a munkavállalók közös felelőssége (Vermes, 2023). Az ő együttműködésük segít abban, hogy a cég egy olyan átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert tudjon kialakítani, amely minden fél érdekeit szolgálja. Ebben a folyamatban a felsővezetőkön túl a középvezetői réteget is be kell vonni (Bokor et al., 2005b; Szászvári (szerk.), 2011). Hosszú távú, eredményes hatás elérése érdekében a vállalatnak nem utólagos, sokszor felszíni megoldásokat kell bevezetni, hanem megelőznie azt, hogy a probléma kialakuljon (Bokor et al., 2005b).

A jóllétet támogató folyamatokat fentről lefele kell kialakítani, illetve annak érdekében, hogy megfelelően működjön, mindenki szerepét előre meg kell határozni (Szászvári (szerk.), 2011). A vállalati stratégia része kell legyen az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer. A vezetőknek tud-

niuk kell a felelősségüket, a HR-nek támogatnia kell a vezetőket és a beosztottakat amellet, hogy a vezetőkkel közösen kialakítják a rendszert, a munkavállalóknak nyitottaknak kell lenniük, kihasználni a lehetőségeket és jelezni igényeiket.

Összességében elmondható, hogy az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer hatékony működéséhez minden félnek részt kell vennie a folyamatban.

A HR-es munkatársak és vezetők között végzett kutatás ismertetése

A kvalitatív kutatás esetében hét HR-vezető adott interjút, kvantitatív kutatást pedig 151 HR-munkavállaló töltötte ki.

Az interjú azt méri fel, hogy a válaszadók jóllétére milyen tényezők hatnak, milyen kihívásokkal kell szembenézniük. Tartalmaz olyan kérdést is, amely a jóllét fejlesztésére, a munkahelyi légkör fontosságára és a csapatmegbeszélésekre irányul. Felmértük azt is, hogy mit tesz a munkavállaló egy olyan helyzetben, amikor nem érzi magát jól a munkahelyén; melyek a legfontosabb juttatások, amelyeket a vállalat biztosít; ezek összefüggésben vannak-e a jólléttel; illetve mit gondolnak arról, hogy kinek a felelősségi körébe is tartozik a munkavállalók jólléte.

Demográfiai adatok, általános információk

A kérdőív-kitöltők 67,5%-a nő, míg 32,5%-a férfi volt. A válaszadók életkora az alábbi megoszlás szerint alakult: 18-25 éves (18,6%), 26-35 éves (20,5%), 36-45 éves (25,2%), 46-55 éves (29,1%) és 55 éves kornál idősebb (6,6%). Az interjú és a kérdőív során is a válaszadók nagy része külföldi tulajdonú nagyvállalatnál vagy magyar tulajdonú közép vállalatnál dolgozik. A válaszadók HR-munkavállalóként olyan vállalatnál dolgoznak, melynek fő tevékenysége IT (10,6%), gyártás-termelés (9,3%), értékesítés-kereskedelem (9,3%), bank és biztosítás (9,3%). A 151 kitöltő 35,1%-a több mint 10 éve dolgozik ezen a területen, 23,2%-a 5-10 éve, 21,2%-a 3-4 éve, 15,2%-a 1-2 éve és 5,3%-a kevesebb mint egy éve. A megkérdezettek majdnem fele beosztottként (44,4%), míg több mint egynegyede közép- (27,8%) vagy felsővezetőként (27,2%) dolgozik egy vállalatnál, és csupán 0,7%-uk egyéni vállalkozó.

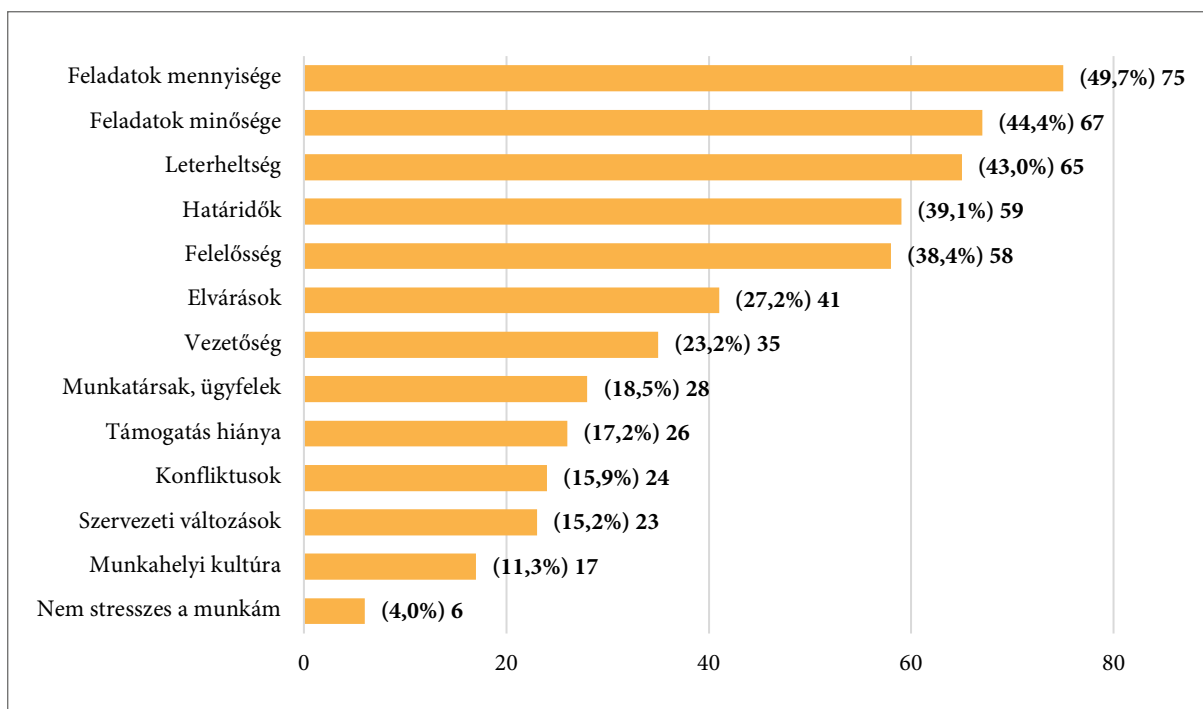
Egyénre ható tényezők

Elemeztük, hogy a HR-munkavállalók jóllétét befolyásoló kérdésekről hogyan vélekednek a válaszadók.

A kérdőív-kitöltők 1-5-ig terjedő Likert-skálán tudták pontozni azt, hogy a személyes irodai jelenlét mennyire befolyásolja a légkört. A válaszok alapján elmondható, hogy azt gondolják, hogy a jelenlét teljes mértékben (36,4%) és nagymértékben hatással (49,7%) van a légkörre, hiszen könnyebben alakulnak ki kapcsolatok, beszélgetések, mint az online térben.

Ahogy az irodai jelenlét – home office közti megoszlás is hatással van a jóllétre, úgy a stressz-szint is befolyásolja azt, hogy hogyan érzi magát a munkavállaló. Annak érdekében, hogy ezt felmérjük, a HR-munkavállalóknak és a vezetőknek azt a kérdést tettük fel, hogy „Mennyire stresszes az Ön munkája?”. Mindkét módszer válaszadóinak nagy része a *nagymértékben stresszes* opciót jelölte meg. Megkérdeztük őket, hogy miért érzik azt, hogy felszűréséggel teli a munkájuk (több válaszlehetőséget is be lehetett jelölni), erre a legtöbben azt felelték, hogy a feladatok mennyisége (49,7%), a felelősség (44,4%), a leterheltség (43%) és az elvárások (39,1%) miatt. A vezetők esetében még a szervezeti változások és a konfliktusok is megmutatkoztak.

4. ÁBRA: STRESSZ OKAI (N=151)



Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

Ez egy rendkívül megoldásorientált szakma, a folyamatos változásoknak köszönhetően pedig állandóan váratlanul felmerülő feladatokat kell megoldani. A vezető jólléte elengedhetetlen ahhoz, hogy a csapat megfelelően működjön. Az interjú során a HR-vezetők alátámasztották azt, hogy ez egy magányos pozíció, rengeteg embert kell támogatni, de nekik nincs lehetőségük ventillálni. A vezetők esetében lényeges szempont, hogy azt érezzék, hogy azt motiválva vannak a cég által, hiszen így ők is jobban tudnak teljesíteni és ösztönözni a csapatukat.

A megbecsülés kifejezésének az egyik formája a visszajelzés. Az interjú és a kérdőív során is a válaszadók legnagyobb része azt válaszolta, hogy évente vagy félévente van náluk teljesítményértékelés, de érkeztek olyan visszajelzések is, hogy havonta többször, havonta vagy egyáltalán nem kapnak visszajelzést. Ahhoz, hogy egy vállalatnál kialakuljon a visszajelzés kultúrája, első lépésben a kötelező visszajelzési rendszert kell kialakítani. Ez segít abban, hogy a munkatársak motiváltabbak legyenek, tudjanak fejlődni és előrelépni. Minimum félévente kell értékelniük egymás munkáját, annak érdekében, hogy valós és folyamatos visszajelzést kapjanak a munkavállalók.

Összeségében a HR-munkavállalók munkája nagymértékben stresszes, a munka jellegéből adódó tényezők pedig rendkívüli módon hatással vannak mind a munkavállalókra, mind a vezetőkre.

Munkahelyi légkör, munkahelyi környezet hatása

Megvizsgáltuk, hogy melyek azok a munkahelyi légkört befolyásoló tényezők, amelyek hatással vannak a dolgozók jóllétére. Elsősorban a vezetőket kérdeztük arról, hogy számukra mit jelent a jó munkahelyi légkör.

A pszichológiai biztonságot többen kiemelték, illetve arról számoltak be, hogy a jó munkahelyi légkör számukra azt jelenti, hogy szívesen bejárnak reggel dolgozni, lehetőségük van hibázni, őszintén kommunikálnak egymással, visszajelzést adnak és kapnak, pozitív és kiegyensúlyozott a hangulat.

A kérdőív során felmértük, hogy a HR-es munkavállalók munkahelyén milyen a hangulat és a csapatszellem. A legtöbb kitöltés arra érkezett, hogy kiváló (24,5%) vagy jó (55,6%) a munkahelyi légkör. A válaszadók abban egyetértettek, hogy a jóllétüket teljes- (48,3%) és nagymértékben (38,4%) meghatározza, hogy milyen a csapat. Ezen felül a vezető is jelentősen hatással van a munkavállalók jóllétére.

Hat vezető szerint a vezető-beosztott kapcsolatát teljes mértékben befolyásolja az összes szereplő mentális állapotát.

A kérdőív válaszadóin egyértelműen megfigyelhető az, hogy sokkal magasabb pontszámot adtak arra a kérdésre, hogy „Ön számára mennyire fontos, hogy a munkahelyén milyen a vezetője?”. A legtöbb válasz a teljes mértékben fontosra (78,8%) érkezett, amely azt is jelenti, hogy egy rossz vezető esetén kevésbé fontos a csapatnak az összetartása és hangulata, mint a vezető attitűdje. Ezen felül a kitöltőket teljes mértékben (67,5%) befolyásolja a vezetőjükkel való kapcsolat, ez nagyobb hatással van az ő jóllétükre.

Annak érdekében, hogy egy csapat megfelelően tudjon működni, a vállalatoknak fel kell ismerniük azt, hogy olyan vezetőket nevezzenek ki, akik rendelkeznek a megfelelő attitűddel ahhoz, hogy egy csapatot irányítsanak, összefogjanak.

A munkahelyi légkört a rendszeres csapatmegbeszélésekkel pozitív irányba lehet befolyásolni, ezt a vezetők is kiemelték. Ezen megbeszélések alkalmával nemcsak információátadás történhet, hanem a sikereket, kihívásokat is lehetőség van átbeszélni, amely hatására jobban összeszokik a csapat, könnyebben kialakul a bizalom, ezáltal hatékonyabban és gördülékenyebben tudnak együtt dolgozni. A megkérdezettek 52,3%-a szerint heti 1-2 megbeszélés hat pozitívan a légkörre. A kitöltők 24,5%-a szerint a heti 3-5 megbeszélés sem sok.

A vezetőket fontosnak tartottam megkérdezni, hogy a HR-területek hogyan segítik egymás munkáját. A válaszadók egyetértettek abban, hogy a folyamatos egyeztetések elengedhetetlenek ahhoz, hogy a HR megfelelően működjön. Ezenfelül a legjobb gyakorlatokat javasolt megosztani egymással, és kihangsúlyozták, hogy az egyes területek közötti transzparencia is szükséges.

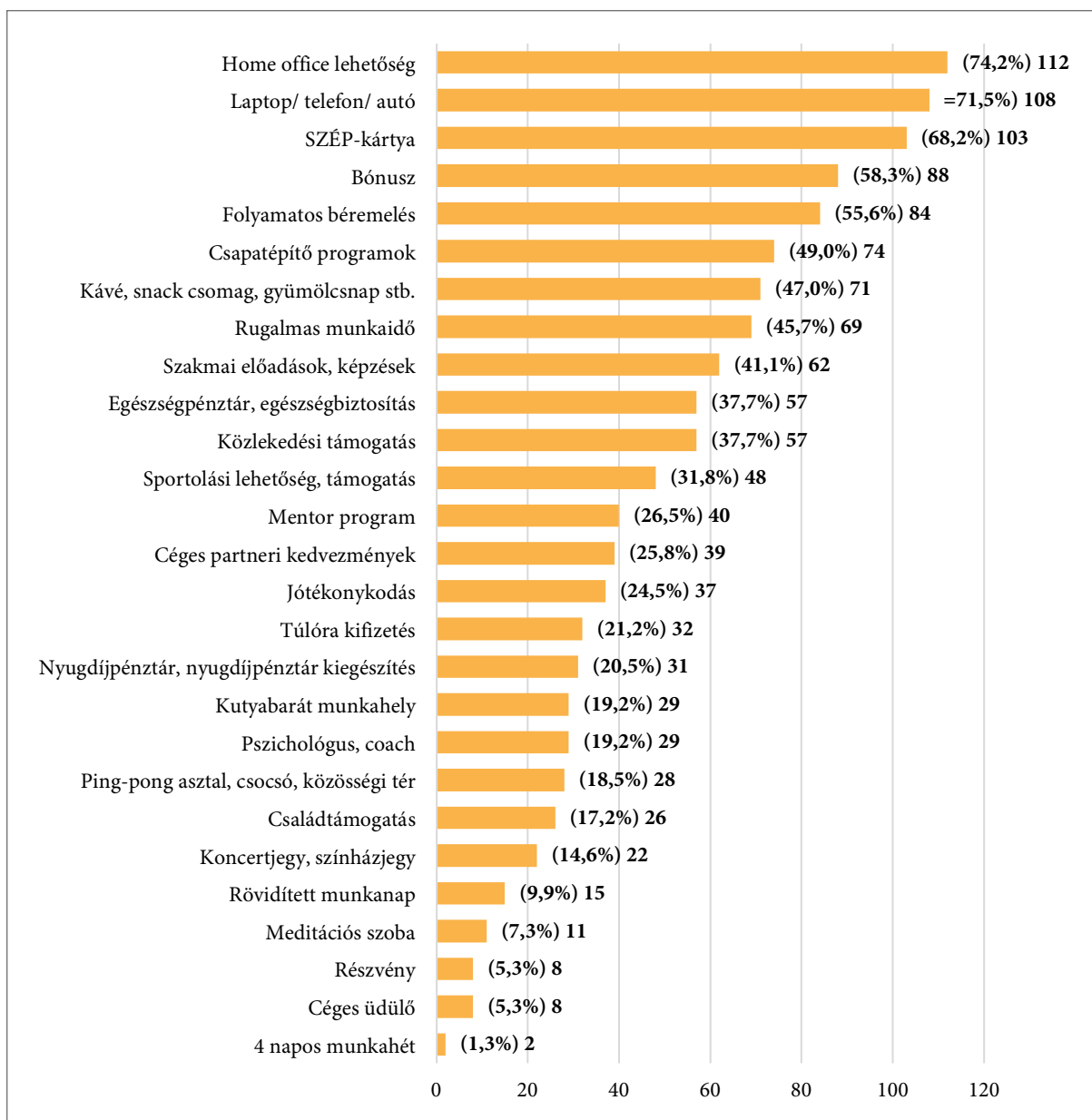
Összességében elmondható, hogy a munkahelyi légkör jelentős befolyással van a munkavállalók jóllétére. Elsősorban a vezető személye és a csapat kiemelt szerepet játszik abban, hogy hogyan érzik magukat a munkavállalók.

A javadalmazási rendszer hatása

A kérdőív és az interjú során megkérdeztük a HR-munkavállalókat, hogy mit gondolnak a juttatásokról, kihasználják-e a vállalat által nyújtott lehetőségeket, elégedettek-e, illetve a munkavállalóknak van-e szerepe abban, hogy új jóllétet támogató juttatásokat vezessen be a vállalat.

A válaszok alapján megfigyelhetőek azok a piaci trendek, amelyeket a legtöbb vállalat alkalmaz a teljes körű javadalmazási rendszer részeként. Az 5. ábra a kérdőíves kutatás eredményét foglalja össze:

5. ÁBRA: VÁLLALAT ÁLTAL BIZTOSÍTOTT JUTTATÁSOK (N=151)



Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

A kérdőív válaszadóinak 40,4%-a arról számolt be, hogy nagymértékben elégedett vállalat által biztosított juttatásokkal. Az interjú során a vezetők közül csupán egy válasz jött, amely arra irányult, hogy nem elégedett. A kvantitatív és kvalitatív kutatás során megegyezett a kitöltők válasza abban, hogy teljes mértékben és nagymértékben kihasználják a vállalat által biztosított lehetőségeket.

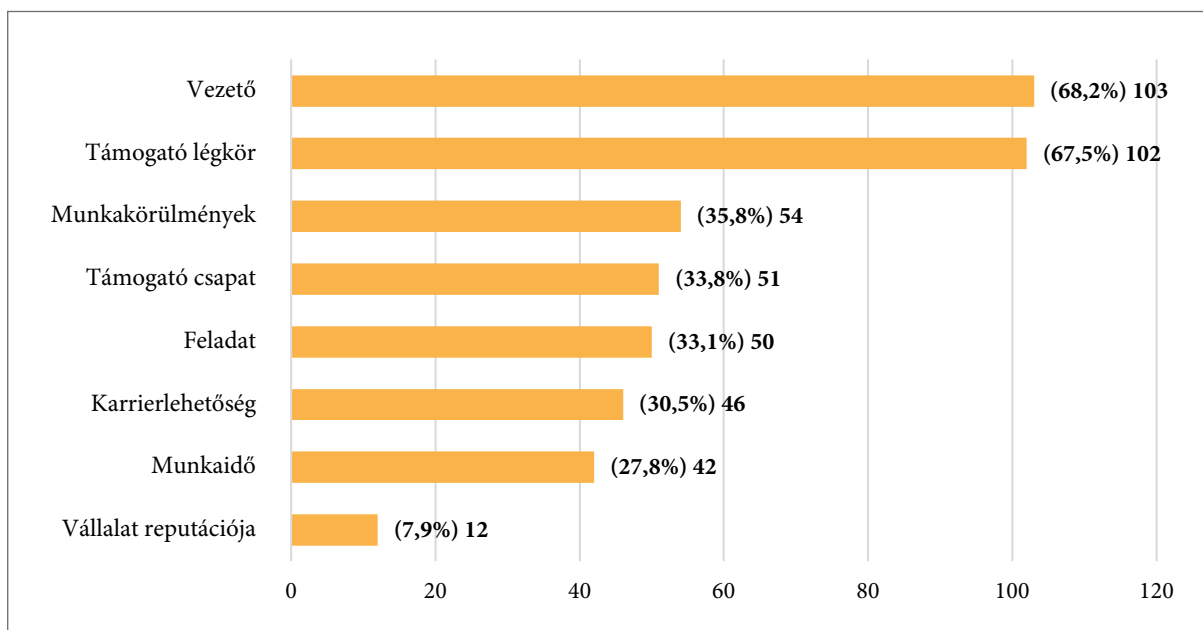
Elmondható, hogy a cégek felismerték azt, hogy érdemes a munkavállalókat különböző juttatásokban részesíteni, akár adózási, akár jólléti szempontból.

A teljes körű javadalmazási rendszer, a jóllét, a sikeresség és a fluktuáció közötti összefüggések

A következő fejezetben megvizsgáljuk, hogy milyen összefüggés van a jóllét, a javadalmazási rendszer, a sikeresség és a fluktuáció között.

Ahhoz, hogy ezt felmérjük, megkérdeztük, hogy mely 5 juttatás a legfontosabb a HR-munkavállalóknak. A kérdőív során a legtöbb válasz a folyamatos béremelésre (76,8%), a home office lehetőségére (62,3%), a laptop/telefon/autó biztosítására (45,7%), a rugalmas munkaidőre (41,1%), a bónuszra (36,4%) érkezett. Az interjún a vezetők ugyanezeket említették mint jóllétet támogató juttatások, kiegészítve az egészségbiztosítás fontosságával. A kérdőív kitöltőinek feltettük azt a kérdést is, hogy „Az Ön jólléte szempontjából mely 3 tényező a legfontosabb?”:

6. ÁBRA: HÁROM LEGFONTOSABB TÉNYEZŐ A JÓLLÉT SZEMPONTJÁBÓL (N=151)



Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

Ahogy a kutatás korábbi része is alátámasztja, a „Mennyire határozza meg az Ön jóllétét a csapat, amelyben dolgozik?” és a „Mennyire befolyásolja az Ön jóllétét a vezetőjével való kapcsolata?” kérdések is magas értékeléseket kaptak. A vállalatoknak fel kell ismerniük azt, hogy a munkavállalók jóllétére nem csupán a juttatások, hanem az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer is hatással van. A megfelelő vezető és munkahelyi légkör hiányában a teljes körű javadalmazási rendszernek kevésbé van jelentősége. Az interjú során megkérdezett HR-vezetők mind alátámasztották azt, hogy a juttatások teljes- és nagymértékben növelik az egyén jóllétét. Ezzel a kérdőív-kitöltők is egyetértettek, 45%-uk szerint nagymértékben, 33,1%-uk véleménye alapján pedig teljes mértékben összefügg a jóllétük a vállalat által biztosított juttatásokkal.

A kérdőív válaszadóinak 74,8%-a azt is alátámasztotta, hogy a javadalmazási rendszer teljes-, illetve nagymértékben hatással van a munkahelyi légkörre, a teljesítményre, a hatékonyságra, a motivációra, az innovációra és nem mellesleg a fluktuációra is – ezt a megkérdezett HR-vezetők is alátámasztották.

A kérdőív-kitöltők 44,4%-a szerint nagymértékben, míg 41,1% véleménye alapján pedig kismértékben nő a teljesítményük a juttatásoknak köszönhetően. Ezzel szemben csupán 25,2%-uknál nő a teljesítményével arányosan a juttatási csomag értéke. Ez annak köszönhető, hogy sok cégnél nem tudják konkrétan mérni a HR-területen dolgozók munkájának hatékonyságát.

Az interjú során a HR-vezetőket kérdeztük arról, hogy a munkavállalók jólléte hatással van-e a vállalat sikerességre. Mind a heten azt válaszolták, hogy egyértelműen befolyásolja a cég sikerességét az, hogy milyen a munkavállalók mentális állapota. Ennek ellenére egyik vállalatnál sem végeztek olyan kutatást, amely azt vizsgálja, hogy az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszernek mekkora a megtérülése.

Mindent összevetve elmondható, hogy a teljes körű javadalmazási rendszer hatással van a HR-munkavállalók jóllétére, ezzel arányosan pedig csökken vagy nő a teljesítményük. Ezt figyelembe véve a vállalatoknak erőforrást kell fordítani egy megfelelően működő juttatási rendszer kiépítésére és fenntartására.

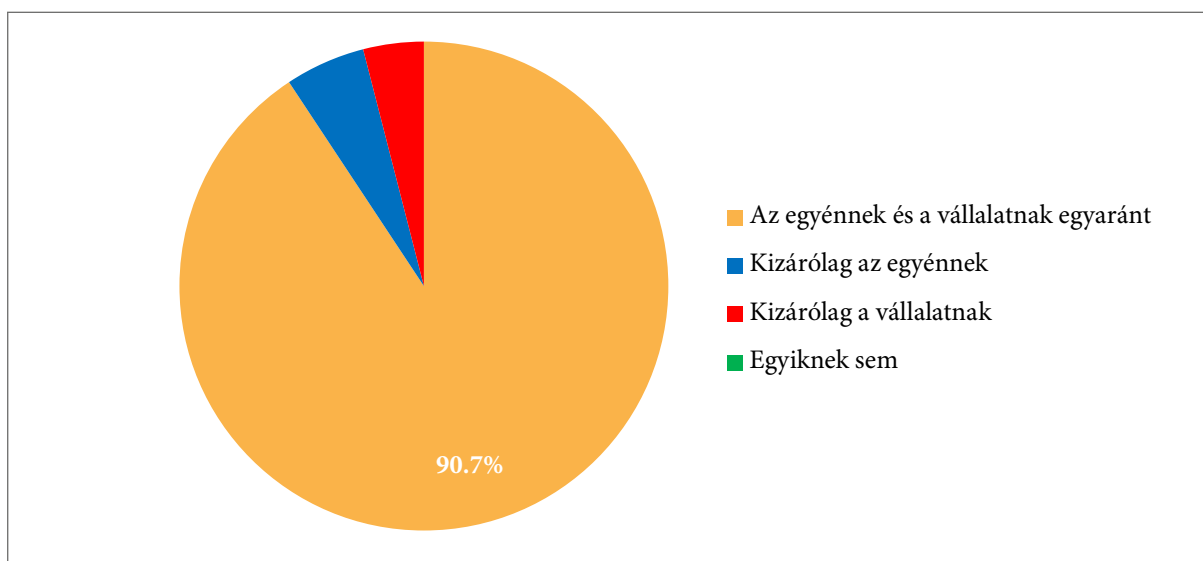
Sokszor a fluktuációt mint teljesítménymutatót kapcsolják a HR-területhez, annak ellenére, hogy ez sok esetben nem ad valós képet az emberierőforrás-szakemberek munkájáról. 5 vezető szerint a fluktuáció abban az esetben csökken, ha a munkavállalók jólléte megfelelő, 2 vezető pedig azt mondta, hogy ez nem minden esetben igaz, hiszen a legtöbb alkalmazottnak még mindig a pénz az első számú motivációs szempont. A kérdőívet kitöltő HR-munkavállalók egyetértettek abban, hogy egy megfelelően működő jólléti rendszer teljes mértékben erősíti a megtartó erőt a vállalatnál, azaz csökken a fluktuáció.

A jóllét és a javadalmazási rendszer felelősségi körei

Ebben a fejezetben elemezzük az interjú és a kérdőív kutatási eredményeit, melynek segítségével azt vizsgáljuk, hogy kinek a felelőssége a munkavállalók jóllétének fenntartása, illetve mely terület felelős azért, hogy kialakítson egy átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert, amely hosszú távon megfelelően, hatékonyan tud működni.

Az interjú során öten azt válaszolták, hogy az egyénnek van nagyobb szerepe a jóllét növelésében, mindössze 2 vezető szerint az egyén és a vállalat is felelős a munkavállalók jóllétéért. A kérdőív-kitöltők 90,7%-a gondolja úgy, hogy a vállalatnak és az egyénnek is szerepe van abban, hogy nőjön a munkavállalók jólléte.

7. ÁBRA: A JÓLLÉT NÖVELÉSÉNEK FELELŐSSÉGI KÖREI (N=151)



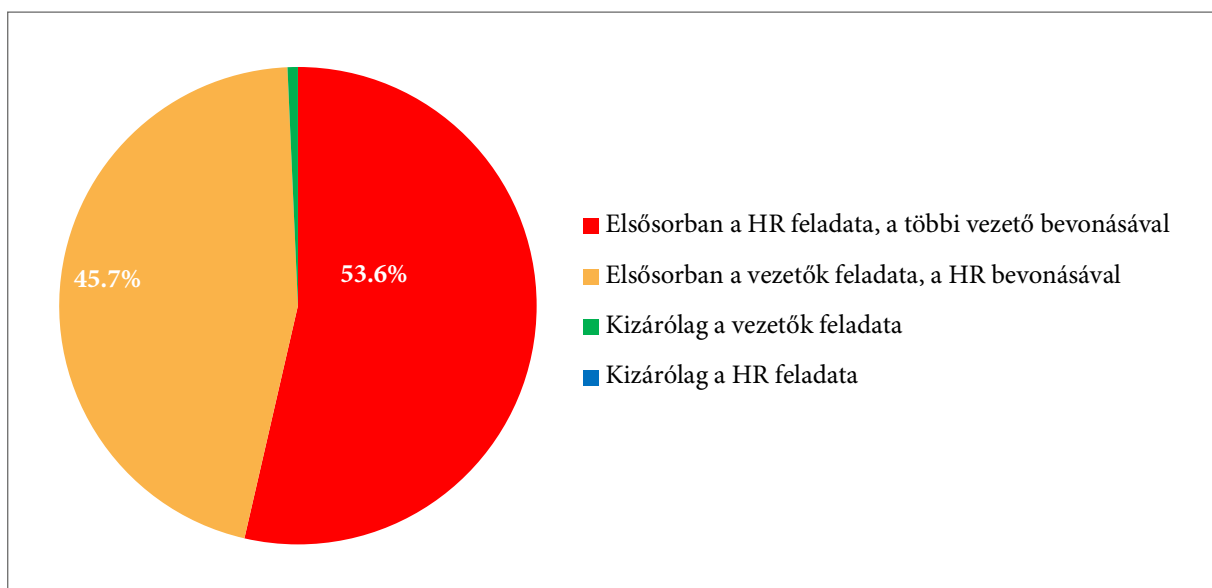
Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

Ennek eredményeképpen a dolgozók indokoltan várják el a cégüktől, hogy erőforrást fektessenek a munkavállalói jóllét fejlesztésébe.

Annak érdekében, hogy felmérjük, hogy a munkavállalók tisztában vannak-e saját felelősségükkel, megkérdeztük tőlük, hogy „Önnek nem elégséges munkahelyi hangulat, csapatszellem miatt változna munkahelyet?”. A válaszadók 58,9%-a igen, míg 36,4% talán és 4,6%-a pedig nem mondana fel jelenlegi munkahelyén, ha nem lenne megfelelő a munkahelyi légkör. Ez annak köszönhető, mert a munkavállalóknak rendkívül fontos, hogy rendelkezzenek egy biztos munkahellyel és bevételi forrással, illetve egy munkahelyváltás körülményes és hosszú folyamat. A válaszadók közül mintegy 58,3% a fizetés miatt, 45% a munkahelyi légkör hatására és 43,7% pedig a karrierlehetőség hiánya miatt mondott fel volt munkahelyén.

A kutatás során megkérdezett HR-munkavállalók az „Ön szerint egy munkahelyen kinek a feladata kialakítani egy átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert?” kérdésre az alábbi válaszokat adták:

**8. ÁBRA: ÁTFOGÓ JAVADALMAZÁSMENEDZSMENT-RENDSZER
KIALAKÍTÁSÁNAK FELELŐSSÉGI KÖREI (N=151)**



Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

Az eredmények két csoportra bonthatóak: egyrészt akik azt gondolják (53,6%), hogy az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer kialakításáért elsősorban a HR felelős, a többi vezető bevonásával, illetve 45,7%-a szerint pedig elsősorban a vezetők feladata a HR bevonásával. Mind a két félre más-más feladat hárul: míg a HR-terület a folyamatok adminisztrálásáért, a juttatások feltérképezéséért felelős amellet, hogy támogatja a többi alkalmazottat és kialakítja azt, hogy a vezetők prioritásként kezeljék a munkavállalók jóllétét, addig a vezetők feladata, hogy napi szinten monitorozzák csapatukat, képviseljék a beosztottjaik és a vállalat igényeit, érdekeit, részesei legyenek a rendszernek és működtessék azt.

Összeségében elmondható, hogy mind a két félnek szerepe van abban, hogy egy megfelelően működő átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert ki tudjanak alakítani, majd a feleknek támogatniuk kell egymást abban, hogy ezt hosszú távon, hatékonyan fenn tudják tartani.

Ahogy a szekunder kutatásból is kiderül, összeségében a jóllét fenntartása minden egyes szereplőnek (vállalat, vezetők, HR, egyén) a felelősségi körébe tartozik. Végso soron minden esetben az egyén feladata az, hogy olyan döntéseket hozzon, amelyek támogatják az ő mentális egészségét.

Összefoglalás

A kutatás során sikerült feltárni, hogy a HR-munkavállalók jóllétére rengeteg tényező van hatással. Kiemelkedően befolyásolja a jóllétüket a nem megfelelő munkahelyi légkör, a vezetővel való kapcsolat és a csapat közti összhang. Ezenfelül a stressz jelentős szerepet játszik a jóllét romlásában. A munkaidő, a túlterheltség, a nyomás, a munka-magánélet egyensúlya, a csapatmegbeszélések gyakorisága, a megbecsülés, a visszajelzés és a teljesítményértékelés szintén hatással vannak arra, hogy a HR-es alkalmazottak hogyan érzik magukat a munkahelyükön, illetve milyen a mentális egészségük. Ezen tényezők ismerete lehetőséget ad, hogy a vállalatok, különösen pedig a HR-vezetők kiemelt figyelmet fordítsanak arra, hogy a fent felsorolt kritikus pontokat kiküszöböljék, ezzel növelve a HR-munkavállalók jóllétét.

A kutatásból az is kiderült, hogy a teljes körű javadalmazási rendszer alapelemei közé tartozik a home office lehetőség, a laptop/telefon/autó, a SZÉP-kártya, a bónusz, a folyamatos béremelés és a csapatépítő programok. Ezek azok a juttatások, amelyek a munkavállalók részéről a minimum elvárások közé tartoznak. A teljes körű javadalmazási rendszer hiánya hatással van a munkavállalók jóllétére, motiváltságára, elégedettségére, teljesítményére, lojalitására, továbbá befolyásolja a vállalat sikerességét és a fluktuáció mértékét. Elmondható, hogy a munkavállalók jóllétére elsősorban nem a juttatások, hanem az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer van hatással, amely a munkafeltételek, a karrier, a vállalati kultúra és a légkör mellett a különböző javadalmazásokat is magába foglalja. Ennek következtében, ha egy csapatban nem megfelelő a légkör, nem javasolt plusz juttatásokat bevezetni annak érdekében, hogy ez változzon, a tényleges problémát kell kezelni, megszüntetni.

Az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer tekintetében a vezető, a munkahelyi légkör és a munkahelyi körülmények a legfontosabb elemek mellett, hogy a HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétét a folyamatos béremelés, a home office lehetőség, a laptop/telefon/autó, a rugalmas munkaidő és a bónusz is növeli. Ezen *tényezők* mentén a vállalat ki tud alakítani egy olyan átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert, amelynek megfelelő működése esetén a munkavállalók jólléte növekszik és a vállalat sikeressége is fokozódik.

Egy vállalati környezetben a jóllét fenntartása és növelése az egyén és a vállalat felelősségi körébe tartozik. A vállalat szerepe kialakítani egy olyan átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert, amely valóban a munkavállalókat és az ő jóllétüket szolgálja. Míg az egyén feladata, hogy folyamatos lépéseket tegyen annak érdekében, hogy jól érezze magát, illetve olyan döntéseket hozzon, amelyek támogatják az ő mentális egészségét (például nem megfelelő légkör, munkahelyi körülmény esetén felmond a jelenlegi munkahelyén).

Az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer abban az esetben tud jól működni, ha az egyes területek, szereplők felelősségi köreit tisztázzák. Minden félnek ismernie kell a feladatait ahhoz, hogy a rendszer hosszú távon, sikeresen funkcionáljon. Az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer kialakításáért elsősorban a HR felelős, a többi vezető bevonásával.

Összeségében megállapítható, hogy a teljes körű javadalmazási rendszer egyes elemeinek bevezetése nem feltétlen jelent megoldást egy olyan szituációban, amikor a munkavállalók jóllétéről és egyéb munkahelyi problémákról van szó. A vállalatoknak minden esetben a gyökérokat kell megkeresnie és megvizsgálnia annak érdekében, hogy a fennálló nehézséget valóban kezelni tudják. A vállalatoknak még nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétére, hiszen az ő jóllétük hiánya hatással van a szervezet sikerességére is. A felelősségi körök pontos tisztázása elősegíti, hogy az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer megfelelően működjön és valóban a munkavállalók jóllétét szolgálja.

Irodalomjegyzék:

- Adler, A., & Seligman, M. E. P. (2016). Using Wellbeing for Public Policy: Theory, measurement, and recommendations. *International Journal of Wellbeing*, 6(1), 135. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i1.429>.
- Askari, G., Asghri, N., Gordji, M. E., Asgari, H., Filipe, J. A., & Azar, A. (2020). *The impact of teamwork on an organization's performance: A cooperative game's approach. Mathematics*, 8(10), 1804. <https://doi.org/10.3390/math8101804>.
- Barends, E., & Rousseau, D. (2023). *Productive meetings. An evidence review*. Chartered Institute of Personnel and Development. Letöltés dátuma: 2024.02.20. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2023-pdfs/8385-productive-meetings-scientific-summary-may23.pdf>.
- Bokor A., Bíró K., Kovács G., Takács S., & Toarniczky A. (2005a). Humán tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. rész. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 36(1), 33-47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.01.03>.
- Bokor A., Bíró K., Kovács G., Takács S., & Toarniczky A. (2005b). *Humán tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. rész. Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 36(2), 16-30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.01.03>.
- Bokor A. (2007). A HR-tevékenységeket befolyásoló környezeti trendek. In: Szászvári K. (szerk.), (2009). *Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés* (pp. 5-27). ELTE BGGYK
- Bokor A. (2010). HR-esek: egy hivatásról. *Munkügyi Szemle*, 54(4), 48-54.
- Bokor A. (2011). HR szerepei, helyzete a szervezetben. In: Szászvári K. (szerk.), (2009). *Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés* (pp. 28-53). ELTE BGGYK
- Bokor A. (2011). A IV. HR-tükör kutatás legfontosabb eredményei – HR a válság idején. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 42(4), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.04.01>.
- Dankó D., Balogh R., & Szilas R. F. (2022). Munkahelyi egészségfejlesztési modellek vizsgálata. *Új Munkügyi Szemle*, 3(2), 25-37. ISSN 2677-1306.
- DigitalHungary (2022. november 23.). *Munkahelyi „jóllét” – a nagyvilágban természetes, itthon még kevésbé fontos*. <https://www.digitalhungary.hu/human/Munkahelyi-jollet-a-nagyvilagban-termeszetes-itthon-meg-kevesbe-fontos/18353/>
- Gábris Z. (2020. január 2.). *Időperspektíva és szubjektív jóllét kapcsolata – avagy mi a megélt nagyobb boldogság záloga?* <https://mindsetpszichologia.hu/idoperspektiva-es-szubjektiv-jollet-kapcsolata-avagy-mi-a-megelt-nagyobb-boldogsag-zaloga>
- 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>.
- Haeli, H. (2023. február 23.). *Stress Management in HR: Tips for HR Leaders*. <https://www.nivati.com/blog/stress-management-in-hr-tips-for-hr-leaders>
- Humanresourcesonline (2019. október 10.). *HR tops rankings of most stressful professions*. <https://www.humanresourcesonline.net/hr-tops-rankings-of-most-stressful-professions>
- Jarden, A., & Roache, A. (2023). What Is Wellbeing? *International journal of environmental research and public health*, 20(6), 5006. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065006>.
- Karoliny M., & Poór J. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. CompLex Kiadó Kft. ISBN: 978 963 295 907 8.
- Kelemen R., & Kincses Á. (2015). A jóllét magyarországi indikátorrendszerének elméleti alapjai. *Agrárökonómiai tudományos folyóirat*, 53(3), 220-235.
- Lippai R. (2023. december 10.). *A munkavállalók nem hülyék, átlátnak a szitán és meghozzák a döntéseiket*. <https://www.digitalhungary.hu/interjuk/A-munkavallalok-nem-hulyek-atlatnak-a-szitan-es-meghozzak-a-donteseiket/17780/>
- Matiscsákné L. M. (szerk.), (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft. ISBN: 978 963 295 617 6.
- Molnár A., & Fodor Sz. (2022). Pozitív pszichológia a munkahelyen: Az erősségek használata és fejlesztési lehetőségei a szervezetekben. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(1), 147-176. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2022.1.147>

- Nagy A. (2023. január 2.). *Hogyan fejleszthető a munkavállalók jólléte? Nagyban befolyásolja a teljesítmény is.* <https://www.agoraintezet.hu/munkavallaloi-jollet-fejlesztese/>
- Nagy K., Gál Z., Jámbori Sz., Kasik L., & Fejes J. B. (2019). A tanulói jóllét és az önértékelés jellemzőinek feltárása középiskolások és egyetemisták körében. *Iskolakultúra*, 29(6), 3-17. <https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2019.6.3>
- Oláh V. (2024). *Milyen adóhatékony juttatásokkal növelheti érdemben a munkavállalók jóllétét és teljesítményét?* https://www.ey.com/hu_hu/workforce/munkavallaloi-jolletet-noevel-adohatekony-juttatasok
- Póór J., Kovács I. É., Mázásné Dinnyés H., & Fehér J. (2018). Rugalmas juttatások – Cafeteria. A szervezet sajátosságainak hatása a cégek cafeteria rendszerére. *Munkaügyi Szemle*, 62(1), 51-69.
- Póór J., Kovács I. É., Szabó Sz., Szűts I., Fata L., & Beke J. (2020). Cafeteria-juttatások Magyarországon egy 2020. januári kutatás tükrében. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(2), 66-76.
- Szombathelyi Cs. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – a stressztől a jóllétig. *Alkalmazott Pszichológia*, 5(3), 33-45.
- Varsányi Zs. (2023). *A munkavállalók jólléte a vezetők mintáján múlhat.* <https://www.profession.hu/hrfeed/a-munkavallalok-jollete-a-vezetok-mintajan-mulhat/>
- Vermes N. (2023). *Pszichológiai biztonság – a munkahelyi elköteleződés alapja.* <https://behaviour.hu/pszichologiai-biztonsag-a-munkahelyi-elkotelezodes-alapja/>
- Virág I. (2023). A bér szerepe a megtartásban. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(1), 2-22. <http://doi.org/10.58269/UMSZ.2023.1.1>
- Zábó V., Oláh A., & Vargha A. (2023). Történeti tabló a pozitív pszichológiai jóllét és mentális egészség elméletekről és előzményeiről. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 78(2), 291-315. <https://doi.org/10.1556/0016.2023.00041>