



KONFERENCIAKÖTET

Conference Proceedings

**Nemzetközi tudományos konferencia
a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából**
International Scientific Conference
on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23.
23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK**
SUSTAINABILITY TRANSITIONS: CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna, TÓTH Balázs István

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK
SUSTAINABILITY TRANSITIONS:
CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS**

KONFERENCIAKÖTET
CONFERENCE PROCEEDINGS

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED PAPERS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla – RESPERGER Richárd – SZÉLES Zsuzsanna – TÓTH Balázs István



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

SOPRON, 2024

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron



A MAGYAR
TUDOMÁNY
ÜNNEPE



HUNGARIAN
SCIENCE
FESTIVAL

A konferencia támogatói / Sponsors of the Conference:



Felelős kiadó / Executive Publisher: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila
a Soproni Egyetem rektora / Rector of the University of Sopron

Szerkesztők / Editors:

Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. RESPERGER Richárd,
Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. habil. TÓTH Balázs István

Lektorok / Reviewers:

Dr. habil. BARANYI Aranka, Prof. Dr. BÁRTFAI Zoltán, Dr. BARTÓK István, Dr. BEDNÁRIK Éva,
Bazsóné Dr. BERTALAN Laura, Dr. CZIRÁKI Gábor, Dr. DIÓSSI Katalin, Dr. habil. JANKÓ Ferenc,
Dr. KERESZTES Gábor, Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea,
Prof. Dr. KULCSÁR László, Dr. MÉSZÁROS Katalin, Dr. NEDELKA Erzsébet,
Dr. NÉMETH Nikoletta, Dr. NÉMETH Patrícia, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla,
Dr. PALANCSA Attila, Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc, Dr. RESPERGER Richárd,
Dr. habil. SZABÓ Zoltán, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra,
Dr. habil. TÓTH Balázs István, Pappné Dr. VANCSÓ Judit

ISBN 978-963-334-499-6 (pdf)

DOI: [10.35511/978-963-334-499-6](https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6)

Creative Commons license: CC BY-NC-SA 4.0 DEED



Nevezd meg! - Ne add el! - Így add tovább! 4.0 Nemzetközi
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

SZERVEZŐK

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (SOE LKK),
A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány

A konferencia elnöke: Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna egyetemi tanár, dékán (SOE LKK)

Tudományos Bizottság:

elnök: Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető (SOE LKK)
társelnök: Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, igazgató (SOE LKK)
tagok: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár (SOE LKK), rektor (SOE)
Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professor emeritus (SOE LKK)
Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professor emeritus (SOE LKK)
Prof. Dr. SZALAY László DSc egyetemi tanár (SOE LKK)
Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD egyetemi tanár, dékán (FOM)
Dr. habil. BARANYI Aranka PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. POGÁTSA Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. SZABÓ Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc PhD tudományos főmunkatárs (SOE LKK)
Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD egyetemi docens, dékán (EUBA FIR)

Szervező Bizottság:

elnök: Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus (SOE LKK)
tagok: Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens, dékánhelyettes (SOE LKK)
Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD egyetemi docens (EUBA FIR)
Dr. habil. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
PAPPNÉ Dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
Dr. SZÓKA Károly PhD egyetemi docens (SOE LKK)
titkár: NEMÉNY Dorka Virág kutatási asszisztens (SOE LKK)

ORGANIZERS

University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics (SOE LKK),
For the Higher Education in Sopron Foundation

Conference Chairperson: Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean (SOE LKK)

Scientific Committee:

Chair: Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of Doctoral School (SOE LKK)

Co-Chair: Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director (SOE LKK)

Members: Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor (SOE LKK), Rector (SOE)

Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László SZALAY DSc Professor (SOE LKK)

Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD Professor, Dean (FOM)

Dr. habil. Aranka BARANYI PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán SZABÓ PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Árpád Ferenc PAPP-VÁRY PhD Senior Research Fellow (SOE LKK)

Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD Associate Professor, Dean (EUBA FIR)

Organizing Committee:

Chair: Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor (SOE LKK)

Members: Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean (SOE LKK)

Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD Associate Professor (EUBA FIR)

Dr. habil. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Judit PAPPNÉ VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Károly SZÓKA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Secretary: Dorka Virág NEMÉNY Research Assistant (SOE LKK)

TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

Plenáris szekció

Plenary Session

How to Make European Integration Fair and Sustainable? <i>István P. SZÉKELY</i>	13
-------------------------------------------------------------------------------------------------	----

1. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment, körforgásos gazdaság Session 1: Sustainable Economy and Management, Circular Economy

A zöld ellátási láncok aktuális kérdései - Kritikai szakirodalmi összefoglalás <i>PIRICZ Noémi</i>	27
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Well-being - kulcs a fenntartható működéshez <i>KÓPHÁZI Andrea – KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i>	36
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Szervezeti kultúra és fenntarthatóság <i>KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i>	48
----------------------------------------------------------------------------------------	----

Az új mexikói kvótakereskedelmi rendszer és erdészeti vonatkozásai <i>KIRÁLY Éva – BOROVICS Attila</i>	61
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

A designesztétika gazdasági megközelítésének lehetőségei <i>REMÉNYI Andrea – ZALAVÁRI József</i>	76
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

A körforgásos üzleti modellek a vállalati gyakorlatokban <i>KRIZA Máté</i>	98
--------------------------------------------------------------------------------------------	----

2. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben Session 2: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development

Társadalmi kihívások a divatipari fogyasztás terén <i>VIZI Noémi</i>	119
--------------------------------------------------------------------------------------	-----

Klímaszorongás jelenléte az X, Y és Z generáció életében <i>SZEBERÉNYI András</i>	128
---------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Közelségi torzítás – a home office egyik kihívása <i>IONESCU Astrid</i>	147
-----------------------------------------------------------------------------------------	-----

Megérti-e a választ, ha megkérdezi kezelőorvosát, gyógyszerészét? Az egészségműveltség mérésének aktuális kérdései Magyarországon <i>PORZSOLT Péter</i>	154
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

A digitális egészségügyi ellátás, mint innováció mérési lehetőségei <i>KOVÁCS Erika</i>	168
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

3. szekció: Fenntartható pénzügyek és számvitel
Session 3: Sustainable Finance and Accounting

A közösségi költségvetési számvitel koncepciója és dilemmái <i>SISA Krisztina A. – SIKLÓSI Ágnes – VERESS Attila – DENICH Ervin</i>	181
Az iszlám banki számvitel digitalizációjának elméleti és filozófiai megközelítése <i>CSEH Balázs</i>	193
A vállalkozások csőd kockázatának és a kötvényminősítések együttmozgása <i>SZÁNTÓ Tünde Katalin</i>	202
A globális minimumadó következményei és megvalósíthatósága a multinacionális vállalatok számára <i>MATTIASSICH Enikő – SZÓKA Károly</i>	211

4. szekció: Fenntartható turizmus és marketing
Session 4: Sustainable Tourism and Marketing

A fenntartható turizmus: valóság vagy átverés? <i>PALANCSA Attila</i>	221
Metamarketing: fenntartható innovációk a valós és virtuális lehetőségek imperatív szimbiózisa mentén <i>REMÉNYI Andrea</i>	237
A fennmaradás és fenntarthatóság aspektusainak vizsgálata a szálláshely-szolgáltatással foglalkozó KKV-szektorban rendkívüli helyzetek idején <i>VARGYAS Daniella – KERESZTES Gábor</i>	261
Tudatosság és fenntarthatóság a nyaralás alatt is <i>MÉSZÁROS Katalin – HOSCHEK Mónika – Németh Nikoletta</i>	270
A soproni egyetemisták külföldi tervei <i>OBÁDOVICS Csilla – RUFF Tamás</i>	283
Country Branding of the Hashemite Kingdom of Jordan <i>Mohammad Hani KHLEFAT</i>	295
Community-Based Tourism in Southeast Asia <i>Thi Thuy Sinh TRAN – Nikoletta NÉMETH – Md. Sadrul Islam SARKER – Yuan ZHANG – NHAT ANH NGUYEN</i>	309

5. szekció: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development
Session 5: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development

Stakeholder Engagement in the Development of the Sustainability Reporting Standards of the Global Reporting Initiative (GRI) and of the International Sustainability Standards Board (ISSB)

Alina ALEXENKO 329

The IFRS and the Financial Accounting System in Algeria: A Literature Review

Asma MECHTA – Zsuzsanna SZÉLES – Ágnes SIKLÓSI 342

Potential Effects of Industry 4.0 Technologies on Environmental Sustainability - A Systematic Literature Review

Mohamed EL MERROUN 351

The Use of Geothermal Energy for Sustainable Development and Economic Prosperity

Nadjat KOUKI – Andrea VITYI 365

6. szekció: Sustainability Transformation and Circular Economy
Session 6: Sustainability Transformation and Circular Economy

A fenntarthatóság, a társadalmi szerepvállalás és a felelős vállalatirányítás szabályozásának szerepe a vállalati innovációban

BARTÓK István János 381

Circular Economy Research Trends in the Textile and Apparel Industry: A Bibliometric Analysis

Md. Sadrul Islam SARKER – Thi Thuy Sinh TRAN – István János BARTÓK 389

The Historical Evolution of Employee Idea Management: A Comprehensive Review

Viktória ANGYAL 405

7. szekció: Sustainable Economy and Management
Session 7: Sustainable Economy and Management

Bewältigungsstrategien eines nachhaltigen Managements von Organisationen innerhalb einer VUCA-Umwelt: Eine systematische Literaturrecherche

Mike WEISS 421

Influences of Autonomous Vehicles on Sustainability: A Systematic Literature Review

Phillipp NOLL – Zoltán SZABÓ 436

Trends in Sustainable Leadership

Roland SEESE – Katalin DIÓSSI 452

Recruiting for Resilience: An Economic Approach to Mitigate Candidate Ghosting

Laureana Anna Erika TEICHERT 460

Führung auf Distanz - Herausforderungen für Führungskräfte durch die Nutzung von Home-Office	
<i>Norbert KLEIN</i>	473
A Generative AI and Neural Network Approach to Sustainable Digital Transformation: A Focus on Medical and Marketing Sectors	
<i>Alexander Maximilian RÖSER – Cedric BARTELT</i>	483
Allgemeine Alterswahrnehmung bei StudentInnen in den österreichischen und ungarischen Grenzregionen	
<i>Dorottya PAKAI – Csilla OBÁDOVICS</i>	498
8. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben	
Session 8: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development	
Fenntartható olvasás a digitális korban	
<i>MOLNÁR Csilla</i>	509
Okos és fenntartható városfejlesztés felelősségteljes digitális innovációval	
<i>GYULAI Tamás – NAGY Marianna</i>	518
A coaching szerepe a vezetőfejlesztésben	
<i>KÓPHÁZI Andrea – Éva LÖWE</i>	535
9. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment	
Session 9: Sustainable Economy and Management	
A szolgáltatók szerepe és felelőssége a desztinációk fenntartható turizmusának megteremtésében, illetve kialakításában: Szisztematikus irodalmi áttekintés	
<i>TEVELY Titanilla Virág – BEHRINGER Zsuzsanna</i>	548
Bükkfürdő imázsának élménymarketing alapú vizsgálata	
<i>HORVÁTH Kornélia Zsanett</i>	563
A public relations (PR) tevékenység határai és viszonya a marketinghez - Egy PR szakemberek körében végzett kvantitatív kutatás eredményei	
<i>KÁROLY Róbert – LUKÁCS Rita – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc</i>	572
Márkázott superhősök: Hogyan formálják a különböző termék- és szolgáltatásmárkák Amerika kapitány és Vasember karakterét a Marvel filmekben?	
<i>PAPP-VÁRY Árpád Ferenc – RÖNKY Áron</i>	591
Sztármárka-építés hosszú távon: Cristiano Ronaldo és CR7 márkájának megítélése – Egy kvalitatív kutatás tapasztalatai	
<i>KORIM Dorina – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc</i>	609

10. szekció: Sustainable Economy and Management I.
Session 10: Sustainable Economy and Management I.

The Role of Mountain Tourism Activities and Facilities on Domestic Tourism Consumption in Tourism Destinations <i>Deborah KANGAI – Eliyas Ebrahim AMAN – Árpád Ferenc PAPP-VÁRY – Viktória SZENTE</i>	624
Sustainable Project Management <i>Attila LEGOZA</i>	633
The Effect of Sustainability Development Using the Example of Green Washing <i>Dijana VUKOVIĆ – Tanja UNTERSWEG</i>	641
Sustainable Strategies in Case of Start-Up Enterprises <i>Peter IMRICKO</i>	654
Sustainable Strategic Management at Multinational Companies <i>Peter IMRICKO</i>	663
The EU as a “Leadiator” in Climate Governance - a Successful Soft Power Instrument? An Analysis with a Focus on Sustainable Mobility <i>Sarah DIEHL</i>	674
Az irodater komfortjának vizsgálata a munkavállalók szempontjából – Út a jövő optimális irodája felé <i>GROZDICS Anett Tímea – BORSOS Ágnes</i>	684
Mögliche Auswirkungen von CSRD & ESRS auf die digitale Wirtschaft und der Fertigungsindustrie in Deutschland: aus der Perspektive der Industrieperformance und der nachhaltigen Entwicklung <i>Mohammad Reza ROBATIAN</i>	696

11. szekció: Sustainable Economy and Management II.
Session 11: Sustainable Economy and Management II.

Sustainability and Climate Protection in Hospitals - Green Hospitals in the Future in Germany <i>Patricia Carola MERTEN</i>	719
Territoriality in Climate Adaptation? Space Interpretations of Different Disciplines and Fields and their Potential Utilization in the Examination of Climate Adaptation’s Territorial Aspects <i>Attila SÜTŐ</i>	727
Sustainable Unity in the European Insurance Market: Calculating Personal Injury Claims (From Experience to Methodology) <i>Zsolt Szabolcs EKE</i>	745

12. szekció: Poszter szekció
Session 12: Poster Session

A dendromassza-hasznosítás, mint megújuló természeti erőforrás szerepe a fenntartható, körkörös gazdaságban <i>SZAKÁLOSNÉ MÁTYÁS Katalin</i>	755
Az I szektor karbonhatékonyágának vizsgálata Magyarországon <i>KOVÁCSNÉ SZÉKELY Ilona – MAGYAR Norbert – JAKUSCHNÉ KOCSIS Tímea</i>	761
A visegrádi országok egészségügyi reformjainak és intézkedéseinek összehasonlítása <i>VITÉZ-DURGULA Judit – SÓTONYI Tamás Péter</i>	766
A márkaépítés hatása a fogyasztói lojalításra a Magyar Telekom esetében <i>TAKÁTS Alexandra – SZÁSZ Zsombor Levente</i>	780
Examining the Impact of Certain Factors on the Delivery Time of a Manufacturing Firm Using Data Science Methods <i>Zsolt TÓTH – József GARAB</i>	800
Artificial Intelligence with an Economic Growth Perspective <i>Firat ŞAHİN</i>	809

Well-being - kulcs a fenntartható működéshez

Well-Being - The Key to Sustainable Performance

Dr. KÓPHÁZI Andrea PhD

egyetemi docens (*Associate Professor*)

Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (*University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics*)

kophazi.andrea@uni-sopron.hu

KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária

PhD-hallgató (*PhD Student*)

Soproni Egyetem, Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola (*University of Sopron, István Széchenyi Economics and Management Doctoral School*)

LaczkoEM21@student.uni-sopron.hu

Absztrakt:

Tanulmányunk célja, hogy rávilágítsunk a well-being szerepére és bemutassuk hatásait a szervezeti működésre. A HR gyakorlatában számos törekvés van a munkahelyi jóllét megteremtésére. A well-being eszköztára egyéni és szervezeti szinten is jelentős számú. Ezen eszközök alkalmazásával a jóllét megteremtésén keresztül, a munkaerő megtartó hatását szakmai állásfoglalások/kutatások alátámasztják. Napjainkban a munkavállalók fluktuációja jelentős mértékben megnőtt, így a megtartásra kiemelt figyelmet érdemes fordítani. Mindennek figyelembe vételével úgy véljük, hogy a stabil, elkötelezett munkavállalói állomány megléte a fenntartható és hatékony szervezeti működés alapfeltételei közé tartozik.

Kulcsszavak: személyes felelősség és munkalehetőség, mentális jólét, közösségek innovációs fejlesztése, munkahelyi befogadás

JEL-kódok: D23, I31, O15, Z22

Abstract:

The purpose of our study is to highlight the importance of well-being, and present its effects on organisational performance. The practice of HR pursues to establish workplace well-being by several different methods. Well-being holds a significant number of devices on an individual and an organisational level as well. By applying these devices through ensuring well-being workforce can be retained, which fact is proven by several researches and statements. Nowadays the number of fluctuating workers has significantly risen, therefore it is highly advised to bring employee retention into focus. Taking all these into account, we opine that having a stable and committed crew is an ultimate key factor to sustainable and efficient organisational performance.

Keywords: personal responsibility and work opportunity, mental wellbeing, development communities of innovation, workplace inclusion

JEL Codes: D23, I31, O15, Z22

1. Bevezetés

A boldogság elérése fontos tényező, viszont a boldogságérzet hosszútávú fenntartására nincs egy általánosítható modell kialakítva, így a téma körül járása több kutatási irányt is felvet (Lyubomirsky et al., 2005). Sok vállalat küzd munkaerőhiánnyal, így megnövekedett a szakemberek utáni igény. A toborzás egy költséges folyamat, megtalálni a megfelelő jelentkezőt, valamint a vállalati rendszerbe való beintegrálás szintén költséges folyamat. A próbaidő leteltével való munkaerő megtartás viszont bizonytalan. A fiatal generációk minden szempontból vágnak a tökéletes munkahelyre, így kellően rugalmas hozzáállással kezelik az alkalmazotti létet és nem hátrálnak meg a munkahely váltás gondolatától, hogyha egy munkahelytől nem azt kapják, amit vártak. Tehát elmondható, hogy az alacsony hosszútávú megtartási arány miatt a munkaerő toborzás több szempontból is hordoz magában nehézségeket. Sok a hiány szakma és az évek óta betöltetlen pozíció országszerte. A munkahelyről való elvándorlás komoly problémát jelent hatékonysági és technológiai szempontból is.

Kutatások kimutatták, hogy a munkavállalók közérzetének domináns részét a munkahelyen megélt ingerek befolyásolják. Vállalatok felismerték, hogy a dolgozók megtartásával csökkenthetik a kiadásukat hosszútávon, így bebizonyosodott, hogy a probléma megoldása innovatív megoldást igényel. A vállalatok törekednek új szolgáltatásokkal kedvezni a munkavállalóknak, azonban az erőforrások hiánya erre nem minden esetben ad lehetőséget. Napjainkban egyre több vállalat tűzi ki célul a jóllét megteremtését, ami nem egyszerű, hiszen kiépíteni egy komplex folyamat. Komplexitásának alapja az egyén jólléte, ami a fizikai, mentális, szociális, környezeti valamint pénzügyi jóllét összességéből tevődik össze. Menedzsment szempontjából a törődés lehet a kulcs, mivel, ha egy munkavállaló úgy érzi, hogy törődnek vele, akkor jól érzi magát, ami biztonságérzetet ad. A munkavállalók biztonságérzetének megteremtése pedig szükséges a munkaerő hosszú távú megtartásához. A munkaidő jóllét szolgáltatásoknak az a lényege, hogy munkaidőben történjenek (HVG, 2019).

2. A kutatás módszertana és adatforrások

Kutatásunk során szakirodalmi áttekintést végzünk azzal a céllal, hogy körül járjuk az egyéni szintű működés és hatékonyság építő köveit. Azt mutatjuk be hogy, hogyan épül be az egyén a szervezetbe és milyen szerepe van a vezetői rétegnek a hosszútávú jóllét stratégia kialakítása és megtartása során. Célunk az egyéni jóllét és a munkahelyi jóllét több oldali meghatározása. Továbbá szándékunkban áll a jóllét tudományának szükségességére felhívni a figyelmet.

Dokumentum- és tartalomelemzés alapján vizsgáltuk első sorban a hazai HR témában íródó tartalmakat, amely hiteles, gyakorló HR szakemberek írásaiból és publikációiból származnak. Az olvasott tartalmak digitális, szabad vagy felhasználó szintű online is elérhető tartalmakból származnak. Olyan tartalmakra volt szükség, melyek előrébb vitték az áttekintés információ ellátottságát, valamint problémákat tártak fel és megoldásra motiváltak.

Munkánk során a szakirodalmakból kiemeljük a lényeges információkat, majd a tartalmi elemeknek megfelelően szisztematikusan rendezzük a kutatásunkban. Nagy figyelmet fordítunk arra, hogy az alapoktól induljunk és az információk egymásra épüljenek ezáltal átláthatóvá téve az ismeretanyagokban bővelkedő szakterületet.

Kvalitatív megközelítésű kutatás, mivel nem a számszerűsítésre helyeztük a hangsúlyt, hanem az összefüggések feltárására.

Úgy véljük, hogy a jelenlegi szakmai állásfoglalások a téma egyes részterületeivel kellő mélységig foglalkoznak. A feldolgozásnál ezt a gondolkodási logikánkhoz illeszkedő, hangsúlyos elemekre fókuszálva szintetizáljuk. A tanulmány felépített logikája egyúttal közvetíti a témával kapcsolatos szemléletünket és a leírtakkal való azonosulást.

Célunk nem egy kutatási kérdés megválaszolása, hanem egy alkalmazott szakterület elemzése és megvalósítási lehetőségeinek számba vétele. Szándékunk, hogy a szakterület ismertetésre kerüljön és ezáltal feltérképezhető legyen az alkalmazásának hatékonysága, hosszú távon a technika elterjedését maga után vonva.

3. Szakirodalmi áttekintés

A feldolgozás logikájánál azt az elvet követjük, hogy megvizsgáljuk a jóllét definícióját, helyét az egyének megélésében. Rámutatunk azokra a tényezőkre is, amelyek a jóllét megélésére hatást gyakorolhatnak. Az egyén a munkavégzés során szervezeti környezetben működik, így a jóllét megélése és fenntartása a szervezeti keretek között is nagyon fontos. Ennek bemutatására szemléltetünk néhány olyan gyakorlati megoldást, amely hozzájárulhat a szervezeti jóllét megteremtéséhez

Az életünk jelentős részét a munkahelyünkön töltjük. Ez a mindennapi körülményekhez alkalmazkodva, mind emberileg, mind szakmailag is jelentős kihívás. A jóllét fenntartása érdekében fontos, hogy ez a terület fejlődő tudományos figyelmet kapjon (Lyubomirsky et al., 2005). Nehéz a munkával töltött energiákat jól hasznosítani, sok esetben azért, mert fáradtam nehezebb döntéseket hozni. Az sem elkerülhető tény, hogy a szakmai ismeretek eltérőek, így nem minden munkavállaló rendelkezik ahhoz szükséges kompetenciákkal, hogy külső segítség nélkül meg tudja élni azt a szellemi és minőségi jóllétet, amire a magánéleti és szakmai kiteljeséhez szüksége lenne.

Mivel a jóllét a munkahelyi hatékonyságra is kihat, így képbe kerül a foglalkoztató szervezetek érdeke, a megfelelő támogató rendszer kialakítása kapcsán, a hatékonyság növelés érdekében.

A mentális egészség egyik komponense a WHO meghatározása alapján, a jóllét, ami szükséges a képességek megvalósításához, segít feldolgozni a stresszt a hétköznapok során, eredményes munkavégzéshez vezet, valamint a közösségi lét megéléséhez is szükséges. Ahhoz, hogy a mentális egészség állapota teljes legyen, ahhoz szükség van különböző kompetenciákra és képességekre egyaránt. A jóllét érzésének kialakulásához nélkülözhetetlen elem a mentális egészség (Zábó et al., 2023).

Tanulmányunkban elsőként az egyéni jóllétre fókuszálunk. Mindezt tesszük azért, mert a gondolkodási logikánk szerint ez jelenti a kiindulási alapot az egyéni hatékonyság szempontjából.

3.1. Az egyéni jóllét összetevői

Ahhoz, hogy a munkahelyen megjelenjen az egyén megélésében a jóllét, ahhoz az kell, hogy magánéleti szinten is erős mentális állapottal és megfelelő szociális érzékenységgel rendelkezzen a munkavállaló. Ehhez nélkülözhetetlen a megfelelő önismeret és az, hogy az emberben meglegyen a vágy a folyamatos önfejlesztéshez, ugyanis a világ gyorsan változik, a változásokhoz pedig alkalmazkodni kell. A felgyorsult világgal való gyors és sok esetben kontrolálatlan információ áradattal a mindennapok részévé vált, hogy nehéz reális képet festeni a világról. Mivel nem ismerjük pontosan a világot, amiben élünk, mert elveszünk az információk sokoldalúságában nehéz benne megtalálni a helyünket. Ahhoz, hogy az egyén megtalálja a helyét a világban, jó önismeret szükséges. A boldogság forrásának kiderítése döntő szereppel bír az egyének életében (Lyubomirsky et al., 2005). Az önismeretre azért van szükség, hogy megfelelőképpen történjen meg az egyének saját pozicionálása a szociális környezetükben. Amennyiben nem sikerül szociálisan megfelelően pozicionálni saját magát az embernek, nehézségekbe ütközik, melyek gátolják, hogy a jóllét megélése bekövetkezessen. A következőkben részleteznénk a szempontrendszernek megfelelő problémákat.

3.1.1. Hátráltató tényezők a megvalósítás során

Az egyik kiemelkedő és figyelmet érdemlő jelenség, a társas összehasonlítás. Ennek megértése elengedhetetlen ahhoz, hogy el tudjuk helyezni saját magunkat a környezetben és a velük való kapcsolódásban. **Társas összehasonlításra** szükségünk van az önképünk kialakítása kapcsán, sokan mégis rosszul alkalmazzák. Alapvető funkciója az énértékelés, az, hogy megfelelő képen pozicionáljuk be önmagunkat másokhoz képest. Az emberekben van egy alapvető igény a stabilitásra, így leggyakrabban a közvetlen közelben lévő emberekkel teszik magukat egy mércére. Az összehasonlítás eredményeképp valamilyen érzelmű szokott a felszínre törni. Elhatalmasodhat az az érzés, hogy valami hiányzik az éltünkéből. Mivel vannak olyan képességek, események, aminek a megváltoztatására nincsen befolyásunk, el kell fogadnunk, hogy olyan lehetőségektől esünk el, aminek a megvalósítására esélyünk sincs, ezért nem mindegy, hogy kivel hasonlítsuk magunkat össze. Ha az összehasonlítás nem a megfelelő személlyel történik, akkor gyakori esetekben fordul elő, hogy valaki pontatlanul alakít ki magáról értékelést. A szélsőséges összehasonlítás nem visz közelebb a reális önkép kialakításához. Figyelni arra, hogy a hozánk hasonló társainkkal hasonlítsuk össze magunkat, akik hasonló kihívásokkal, problémákkal szembesülnek a hétköznapokban, mint saját magunk. Így reálisabb képet kaphatunk arról, hogy mi az az életünkben, ami elégedettséggel tölt el minket. A társas összehasonlítás, mint jelenség szorosan összekapcsolódik a versengéssel, mivel az összehasonlítás eredménye az, hogy valaki alább, valaki feljebb kerül. Egyes élethelyzetekben, akinél megjelenik az elfogadás attitűd, motiválóan hathat, amennyiben fel tudjuk dolgozni a frusztrációt, más élethelyzetben pedig bántó lehet. Mi emberek vágyunk arra, hogy pozitív érzéseink legyenek magunkkal kapcsolatban ezért van az, hogy ha fenyegetve érezzük magunkat egy összehasonlítás során az negatív következményekkel jár, mivel rombolja az önbecsülést. A lefelé hasonlítás az énfelnagyítás igénye, ami akkor jelenik meg, ha az egyén veszélyeztetve érzi az önértékelését és ilyenkor olyan helyzeteket keres, ahol garantálnak véli a fölényét. Ez esetben az egyén olyan emberekkel hasonlítja össze magát, akinél egyértelműen jobbnak tartja a saját tulajdonságait. A lefelé való összehasonlítás csapdájából a hála érzet fejlesztésével lehet kikerülni. Például az egyén hálás azért a lehetőségért, ami neki adatott meg a környezetében lévőkkel ellentétben. A társas összehasonlításból származó negatív érzelmekkel való megküzdéshez önfejlesztésre van szükség. A felfelé hasonlításból kialakítható pozitív megoldási technika abban az esetben, ha az egyén felnéz másra, ami már elérte a saját maga által is kitűzött célt. Irigykedő hozzáállás helyett az inspiráció kialakítására fordít energiát, ami esetében nem azt figyeli, hogy milye van a másinak, hanem hogy mennyi munkával érte el. Ez által sokat tudnak a másik embertől tanulni, az inspiráció kapcsán. Időnként szükség van arra is, hogy saját maga mércéje legyen az egyén, amikor számadást tart, hogy milyen életszakaszban meddig jutott el, vagy mennyit fejlődött ez által. Összegezve a jó önismeret segít a célok elérésében (Kun, 2021).

A következő, napjainkban egyre nagyobb számban elterjedt jelenség a hozzászakadás. Ezt a gyakorlatban nem azonosítjuk, mint jelenséget. Általában megéljük és tudomásul vesszük. Úgy véljük ennek megismerése is hasznos lehet az olvasók számára. Az egyes szakaszok érzékelése és azonosítás mindenképp előnyt jelenthet. **Hozzászakadás a dolgokhoz** burnout-szindrómához vezet, vagyis kiegészítéshez, amelynek jól elkülöníthető szakaszai vannak. Kezdetben túlárado lelkeséssel végzi az egyén a munkáját, intenzíven átélve a feladatokat a saját egyéniségét munkaeszközként használva. Amikor a lelkesedés alábbhagy, mert nem érkezik újabb inspiráló visszajelzés alábbhagy a munka iránti érdeklődés. A következő stádium sok konfliktussal jár, mert ellentétbe kerülnek az idealizált elképzelések és a valóság. Ilyenkor a személyes szükségletei rovására tesz az egyén munkahelyi erőfeszítéseket, mely a munka középpontba kerülését jelenti, ami a magánélet rovására megy. Ebben az esetben hiába növekszik a feladat végzésre fordított idő a munkavégzés hatékonysága nem javul, társas kapcsolatok és az empatikus készségek romló tendenciát mutatnak. Utolsó fázis a közöny megjelenése, amikor a munkavállaló

magába fordul, sematikus munkavégzés mellett, miközben a társas kapcsolatait felfüggeszti. Megoldásnak ilyenkor legtöbb esetben a munkahelyváltást látják. Ez abban az esetben elkerülhető, ha bizonyos cselekvések, élmények megakadályozzák, hogy a munkavállalók belesüppedjenek a hétköznapiakba. A munkáltatónak fontos szerepe van ezzel kapcsolatban a munkavállalók megítélésében, hogy mindenkinek annyi munkát osszanak ki, amit az elvárt minőségben teljesíteni tud, valamint olyan kommunikációra kell törekedni, hogy merjenek segítséget kérni az elakadásaikban (HVG, 2022).

A következő figyelemre érdemes, jóllétet befolyásoló tényező a hedonikus adaptáció. Hétköznapi fogalomként, jelenségként nem elterjedt. **Hedonikus adaptációról** akkor beszélünk, amikor nagyobb változás következik be az egyén életében ezzel tartós boldogságot sejtetve, azonban az új helyzethez szokva a boldogságszint visszaáll a korábban megszokottra. Ezekre példa a lottó nyeremény, a házasság, stb, amitől tartós boldogság elvárt viszont az adaptáció után visszakerülhet az egyén a boldogtalanság szintjéig. A kutatások egyértelműen bizonyítják, hogy a boldogság nem tehető tartóssá a vagyonosodás következtében. Mivel a környezetéhez viszonylag hamar hozzászokik az ember ezért a jókedv megőrzése bizonyos életszakaszokban kihívássá válik, viszont a pozitív érzelmek megélése szükséges ahhoz, hogy az egyén átlendüljön egy nehezebb életszakaszra. A hedonikus adaptáció abban az esetben megelőzhető, ha folyamatos megbecsülésben részesülünk. A fenntartható boldogság nem lehet életcél, mivel az egy állapot a huzamosabb ideig való fenntartása pedig napi szintű munkát és energia befektetést igényel (Hátszegi, 2017).

Ahhoz, hogy az egyén saját jóllétét megélje és szemléletét ehhez illeszkedően formálni tudja szükség van olyan stratégiákra, amelyek kis odafigyeléssel elsajátíthatók. A hétköznapi gyakorlatába beépítve nagy eséllyel eredményeket lehet elérni. Ezek közül mutatunk be néhányat.

3.1.2. Stratégiák az egyén szintjén

Élményekbe fektetni: A munka magánélet egyensúlya mondhatni az összeszedettség egyik fontos része. Statisztikák szerint, akik több időt töltenek a családjukkal, azok magasabb boldogságszinttel rendelkeznek. Kimutatható, hogy a normál munkarendben dolgozók kiegyensúlyozottabbnak érzik a családi életüket, mint a több műszakos rendben dolgozók. Fontos a szabadidős tevékenységekbe valamit a vizsgálatokra időt befektetni, ugyanis, ha az egyén egészségesebbnek érzi magát, akkor jobb a közérzete és nagyobb teljesítménnyel tudja elvégezni a munkáját (Deutsch et al., 2015).

Hála ereje a kommunikációban: A siker eléréséhez elengedhetetlen a megfelelő kommunikáció. Ehhez szükség van arra, hogy őszinte vélemény megosztásra kerüljön sor a dolgozók és a vezetői réteg között. Ha egy vezető őszintén osztja meg az érzéseit, az kihatással van az egész szervezetre. A teljesítmény értékelés a munkával kapcsolatban megfelelő út a fejlődéshez (Barna, 2022).

Visszaállítani a referencia pontokat fejben: Hazai szakirodalmak híján ennek a gondolatnak a kifejtésére a Science of Well-being című Curserán elérhető kurzus tananyagát használtuk fel. Összegezve onnan származik a gondolat a referenciapontokról visszaállításáról, ami a következő: A referenciapontjaink egyre nagyobb szintűvé válnak (folyamatosan térjünk vissza a referencia pontjaink gyökeréhez), például ha dolgozni kezdünk valahol egyre nagyobb elvárásaink lesznek és elfelejtjük, hogy miért kezdtünk kezdtünk ott dolgozni és, hogy milyen érzés volt megkapni az állást.

Elfogultságok legyőzése: Szintén az előbbieken említett Science of Well-being című Curserán elérhető kurzus alapján került kifejtésre a gondolat az elfogultságok legyőzésével kapcsolatban, ami következő: Szándékos szokások beiktatása a mindennapi életbe (nagy munkát igénylő feladat), le kell győzni a dolgokhoz való hozzászokást.

Mentális kontraszt: Elfordul, hogy évekig harcolunk valamiért. Sok esetben egy cél elérése rengeteg idő, családi lemondás és anyagi befektetés áldozatával jár, és lehet, hogy nem sikerül elérni a célt. Amikor egy mérföldkőhöz érkezik az egyén, akkor célszerű szünetet tartani, számot vetni, hogy mit milyen áldozatokkal vitt végbe és hogy érdemes volt-e követni a célt vagy az lenne a bölcsebb dolog, ha újra lenne gondolva a terv és ehhez igazítani az új cél módosításait. Szokás mondani, hogy „minden fejben dől el”, ezért is fontos tudni, hogy ki milyen motivációval végez egy cselekvést és hogy kezeli a negatív érzelmeket a cselekvéssel kapcsolatban, valamint, hogy mennyire hatnak az egyén cselekedetére múltbéli negatív események. A nehéz pillanatokban nehéz kitartani a célok mellett, ehhez arra van szükség, hogy nem lehet a siker elérése az egyetlen cél. Sok esetben rögzült mód a saját teljesítményt másokéhoz viszonyítani, ami az egyén teljesítményének háttérbeszorításával jár. A tehetség egyénnel született adottság, azonban sokak esetében a kudarc elkerülési technikájuk kapcsán háttérbe szorul. A fejlődő szemlélet kimondja, hogy a kitartás és az erőfeszítés kifizetődő és nem az eredmény határozza meg kizárólag az elégedettséget. Gabriele Oettingen kutatása alapján a pozitív gondolkodásnak nincs mindent legyőző ereje, mivel az emberek a céljaik teljesítésével kapcsolatban pozitív elvárások jelennek meg, a negatív érzések fantáziájának megélése is növelheti az egyén mentális megerősítését. A reális célkitűzés fontos és ahhoz szükség van arra, hogy számításba legyenek véve az akadályozó tényezők is, hogy a nehézségekre való felkészülés tudatosan legyen megtervezve. Ehhez fejlesztette ki Gabrielle Oettingen és a ferje a WOOP technikát, amely egy amerikai mozaikszó és négy cselekvést tartalmaz, ami magyarra fordítva: kívánság, kimenetel, belső akadályok, tervezés. Ennek az a kulcsa, hogy a negatív elemeket nem szabad elnyomni a felkészülés során (Kovács & Gerő, 2022).

Ahhoz, hogy egyes stratégiák alkalmazása eredményes legyen, elengedhetetlen kritérium az egyén azonosulása. Emellett jelentős hatást gyakorol az eredményességre az is, hogy ki és mi vesz bennünket körül. A következő bekezdésben áttérünk a munkahelyi környezetben definiált jóllétre és a megvalósítást támogató eszközök bemutatására.

3.2. A munkahelyi jóllét

Mielőtt részleteznénk, hogy milyen formában nyilvánulhat meg a munkáltatók szerepe az egyén jóllétével kapcsolatban, szeretnénk kihangsúlyozni, hogy nem érhető el eredmény, ha egyoldalú a megközelítés. A munkáltató nem tud tenni a dolgozója jóllétéért, amennyiben a munkavállaló nem nyitott a segítséget elfogadni, vagy nem hisz a rendszer működésében. Tehát a munkáltatói szándék kevés. A kudarc és a siker megélése meghatározó tényező a munkavállalók számára, ezért gyakran a kudarcból való félelem csökkenti a siker megélésének esélyeit (Gilbert et al., 1998). Ez nehezíti a gyakorlati alkalmazást. Olyan rendszernek kell teret adni, ami arra ösztönzi a szervezet tagjait, hogy igényük legyen a fizikai és lelki jóllét megélésére, hiszen csak akkor tudnak másokért dolgozni, ha magukért is tesznek. Ösztönzően kell hatni a változásra és ezt fenn is kell tartani. A vezetői támogató hozzáállás elengedhetetlen, hitelesség nélkül nem érhető el siker.

A munkahelyi jóllét megteremtésének célja, hogy a nap végén a munkavállalók ne lelki kimerültséget érezzenek, hanem büszkeség érzése töltse el őket az elvégzett feladatok kapcsán. Nagy mennyiségű munka kapcsán az emberek gyakran azt érzik, hogy elfogy az energiájuk, kreativitásuk, ötleteik, ami legtöbb esetben kiégettséghez vezet. Ennek elkerülése érdekében olyan vezetői beavatkozási technikára van szükség, ami kreatív gondolatokat szül és energiát szabadít fel. Az egyre fiatalabb generációk érkezése a munkaerő piacra, valamint a home office lehetőség megjelenése egyre inkább megváltoztatta a munkavállalók foglalkoztatójukhoz kötődő elvárásait. Így egyre nagyobb igény keletkezett a munkahelyi jóllét terjedésére. Mivel a pályakezdekők már nem terveznek több 10 évet tölteni a munkahelyükön, és elég rugalmasak ahhoz, hogy 1-2 év tapasztalat megszerzése után munkahelyet váltsanak, így a munkaerő megtartás

komoly szervezetfenntartási problémává nőte ki magát. Hazai viszonylatban a vállalati gyakorlat azt mutatja, hogy igyekeznek minél kevesebb pénzt költeni a jóllét elérésére, így általában nem történik több egy közösségépítő program megrendezésénél. A globális jóllétet vizsgáló kutatások kimutatták, hogy azokban az országokban, ahol nagyobb a jóllét, ott hatékonyabb a termelés és ritkábban betegszenek meg az emberek. A vállalatoknak árbevétel növelési szempontból is érdemes a munkahelyi jóllétbe fektetni azonban jelenleg még kevés helyen van ennek a fontossága bevezetve a vállalati gyakorlatba (Somogyi, 2023).

Ahhoz, hogy a munkavállalók a munkakörükön túl a szervezettel is azonosulni tudjanak, az szükséges, hogy a szervezetben olyan értékek jelenjenek meg, amely számukra is fontosak. Ebben nagy szerepe van a támogató közegnek. A bizalom és hitelesség, amit a munkáltató képvisel olyan érték, amellyel valamennyi munkavállalót el lehet érni.

Helyzettámogató közeg: A veszteségek megélése a mindennapok része, a veszteséges élethelyzetek feldolgozása az egyén feladata, azonban kihat a munkavégzésre így a munkáltató is érintetté válik. Az egyén életében bekövetkező változásokhoz alkalmazkodni kell, ami sok esetben hangulatingadozással jár. Veszteség megélése azonban nem csak az egyén szintjén, hanem vállalati szinten is megjelenhet, például ha egy szerződés megkötése nagyobb kiadásokkal jár a tervezettnél, vagy esetleg egy pozíció váltás következtében érintetté válhat egy egész munkacsoport. Amikor az egyén az őt ért veszteségre helyezi a hangsúlyt, akkor a gondolatai középpontjába kerül a probléma. Így a válság intenzív megélése csökkenti a munkavégzésre fordított figyelem intenzitását, ami az egyéni teljesítmény leromlását jelenti. Ez hosszú távon negatívan hat a vállalati eredményekre. Mivel az ember élete nagy részét a munkahelyén tölti, ezért fontos, hogy a vezetők megfelelőképp reagáljanak az adott veszteség feldolgozási folyamatára. Hosszú távon megtérül a befektetett idő, mert pozitív hatást gyakorol a teljesítményre. A tehermentesítés és az érzelmek megéléseire biztosított lehetőségekre van szükség, amihez megfelelő munkaközeg kell. Ilyen esetekben nem jó döntés a munkavállaló elkülönítése, mert elfogadásra van szüksége a többi munkatársától, ami támogatóan hat. Azonban a veszteségek feldolgozása nem múlhat csak a munkáltatón, mivel az egyénnek kell dolgozni a feldolgozáson, megélésen. A munkáltató feladata ebben az esetben, hogy megfelelő közeget biztosítson egyes problémák megoldásához és ezt a munkavállalóval is éreztetni kell, hogy a mentális egészségért tenni és fejlődni szükséges (HR Portal, 2023).

A munkahelyi jóllét gyakorlatba való átültetése nehéz feladat, így az alkalmazhatósága alacsonynak minősül, viszont a hatékonyságra gyakorolt hatása igazolható. Brit kutatásból kiderül, hogy az alacsony jövedelem negatív hatást gyakorol a jóllét megéléseivel kapcsolatban viszont ez összefüggésbe hozható az alacsony képzettségi szinttel járó feladatkörök teljesítésével (Clark & Oswald, 1996). A rendszer akkor bizonyul megfelelőnek, ha a befektetett munka megtérül és az eredménye érzékelhető változást hoz létre. Most olyan gyakorlati példákat mutatunk be, amelyeknek alkalmazása már bizonyította helytállását a hatékonyság növelés terén.

Gyakorlati megoldások a HR eszköztárból

Az elmúlt időszakban bebizonyosodott, hogy a cégeknek nem elég a fizetések időszakos emelése, mint az egyetlen munkaerőmegtartási stratégia. A jóllét eléréséhez a vezetőségnek csökkenteni kell a túlzott kontroll alatt tartás igényét és új faktoroknak kell teret engedni. Ilyen lehet például a hibrid munkavégzés, home-office, távmunka. Ezek alkalmazásánál figyelemmel kell kísérni a folyamatokat, hogy ne vezessen olyan mentális problémákhoz, mint például a magány érzet vagy elszigeteltség. A jóllét alappillérei az önértékelés, magánélet és munkahelyi teljesítmény egyensúlya. Ennek a stabilitásához négy dologra van szükség, melyek a következők: mentális jóllét, fizikai jóllét, szociális és pénzügyi jóllét. Korábban a munkaadók azt gondolták,

hogy a kötelezettségük teljesítéséhez elegendő a négy igény közül mindössze az egyiket teljesíteni, például fizetésemelés formájában. Mára viszont bebizonyosodott, hogy az eredményesség fejlesztés igényéhez nélkülözhetetlen a másik három tényezőt is fejleszteni. A munkahelyeken lehetőséget kell biztosítani a pozitív érzelmek kifejezésének. Ez többféle képen is elérhető, például pozitív visszajelzések, kollégákkal kialakított jó kapcsolat, és ennek eléréséhez kapcsolódnak cégen belül programok és tevékenységek. A visszajelzések nem csak vezetői oldalról érkehetnek, hanem az is fontos, hogy munkacsoporton belül a tagok elismerjék egymás munkáját és ennek kapcsán képesek legyenek visszajelzést is megfogalmazni. Ezeknek a gyakorlata közösség építő feladatokon keresztül is elérhető. Nagyon fontos tényező az elköteleződés elérése. Ebben az esetben célravezető értelmes feladatokkal ellátni a munkavállalókat, mert belső motiváció érzése nélkül nem érzi úgy a munkavállaló, hogy a helyén van a szakmailag és akkor felmerülhet benne a munkahelyváltogatás igénye. Tehát a belső motiváció erősítése leginkább személyre szabott munkakörrel érhető el a csoportokon belül. Fontos szempont helyeződik munkahelyen belül a kapcsolatokra, hiszen a munkavállalók között áramló energiák kihatást gyakorolnak a kreativitásra, problémák megoldására és új ötletek kibontakozására (Somogyi, 2023).

Az előző bekezdés, több apró, ám figyelemre méltó megoldást mutatott be. Ezeket túl szükségesnek érezzük további jóllétet támogató lehetőség bemutatását. A munkahelyi egészségfejlesztés fontos tényezőket hordoz magában annak az érdekében, hogy tegyen a stressz mentes környezet kialakításáért vagy legalábbis csökkentse a munkahelyi stressz kihatását. Ennek kulcsfontosságú összetevője az ergonomikus munkakörnyezet kialakítása, ahhoz, hogy a munkavégzés a legideálisabb körülmények között történjen. Egyén és a szervezet együttműködése nélkülözhetetlen a hatékonyság növelés szempontjából, amihez megfelelő vezetőség, munkaerő és társaság szükséges, ezért ezt ki kell alakítani. Az egészségtudatosság egy értékrendszer, amely alkalmazása során a munkáltatónak felelőssége van. A munkavállalók továbbképzése, pedig nem csak anyagi szempontból költség hatékonyabb megoldás, hanem kevesebb erőbefektetést is igényel, mint új munkavállalót találni és betanítani. A munkaerő jóllétének növelése, pozitív hatást gyakorol a produktivitásra, fokozza a teljesítményt ezáltal támogatva a vállalati célokat. Ahhoz, hogy egy ilyen fejlesztés véghez vihető legyen, ahhoz a vezetői és dolgozói oldalon is egyaránt rész kell vennie a változás véghezvitelében (Fejes, 2023).

A visszajelzések és szervezeti kommunikáció különböző formái a szervezeti értékeken alapulnak és a kultúra részét képezik. Mivel valamennyi tevékenységgel összefüggenek és természetesen részük, ezért kiemelt figyelemmel jelentős eredmények érhetők el az elköteleződés terén.

3.3. Összefüggések a jóllét és a működési hatékonyság között

Az emberek anyagi keresete összefügg a jóllét megélésével (Clark & Oswald, 1996), viszont a fogyasztói költsékre irányult kutatások kimutatták, hogy az anyagi javak nem realizálják a jóllét megélését (Pchelin & Howell, 2014), ebből levonható az a tanulság, hogy a jóllét megteremtéséhez önmagában véve nem elegendő bérfeljesztési stratégiát eszközölni, hanem a feladat ennél összetettebb.

Az emberi, dolgozói jóllét a munkahelyeken nem lehet része egy izolált stratégiának. A hozzá tartozó szemléletmódnak minden egyes folyamatba be kell épülnie. A visszajelzések szerint a legtöbb vállalat well-being stratégiája és nem mutat túl a rész megoldásokon, mint például az a sport bérletek vagy vizsgálati támogatás. A munkahelyi jóllét stratégia alkalmazása a munkaerőmegtartás egyik leghatékonyabb eszköze. Alapjaiban minden vállalati formában megegyezik az a szemlélet, hogy a vezetőségtől kell indulnia és úgy beépülnie a vállalati stratégiába. Az alapok megegyeznek, azonban a minden munkakör más kockázatot jelent a megvalósítás során. Jellemző kockázati tényezők a nem megfelelő munkaszervezés, az egészségügyi

állapot romláshoz vezető tényezők, a közösségi morál valamint a pszichés teljesítmény. A well-being rendszer lényege, hogy nem választja el egymástól a problémákat, hanem azt összefüggéseiben vizsgálja (Csurgó, 2022).

Abban az esetben, ha a munkaerő megtartási rendszer nem működik ez további problémákat von maga után. A meglévő dolgozókra többletmunka hárul, ettől kimerültebbek lesznek, több stressz hatásnak lesznek kitéve, ami az egészségükre is kihat. A betegség miatt kimaradó feladat ellátás pedig ismét több feladatot hárít a munkájukat aktívan teljesítőkre. A megnövekedett munkamennyiség pedig hatást gyakorol a munka hatékonyságára, a teljesítmény függvényében. A motiváció szerepe alul van becsülve (Bargh & Gollwitzer, 2023), viszont a munkaerő motiválása a hatékonyság növelése szempontjából nehéz feladat, mivel az egyének által megélt mentális kontrasztok eltérőek, mert mindenki más tapasztalások birtokában van és ebből kifolyólag máshogy éli meg eredményorientációt (Gilbert et al., 1998). Ebből a gondolatmenetből kiindulva elmondható, hogy minőségromlási folyamat megjelenéséhez vezethet, ha a munkaerő megtartásra nincs egy jól kiépített stratégiai rendszer. Ennek a rendszernek olyan eszközöket kell alkalmaznia, melyek a munkavállalók javát szolgálják, annak az érdekében, hogy el tudjanak köteleződni az adott munkahely mellett.

A munkavállalók elégedetlensége alacsony elköteleződést von maga után, ami összefüggésbe hozható a fluktuációval, amit Herczberg kéttényezős motivációs elmélete alapoz meg. A munkahely elhagyás külső okai a szervezet működésétől függetlenek, például a nyugdíjba vonulás vagy családi okok. A pályakezdők idealisztikus elvárásai is komoly kihívást jelentenek munkaerő megtartás szempontjából. Azonban a munkahellyel összefüggő belső okok, már a szervezet működését is érintik. A leggyakoribb okok, melyek elégedetlenségre adnak okot, a nem megfelelő munkaidő beosztás, leterheltség, fizetés, munkakörülmények, karrierlehetőségek hiánya, valamint a nem megfelelő vezető beosztott kapcsolat. A fiatal munkaerő szervezetbe integrálása, valamint az idős munkaerő megbecsülése gyakran emlegetett témák napjainkban. A munkaerő megtartás hazai szinten meggyengült, melynek javításához humánstratégia alkalmazása szükséges (Bajnok & Bánkúti, 2023).

A munkaerő megtartás aktuálisan egy komoly HR területet érintő kihívás. A megfelelő vezető kiválasztása nagy jelentőséggel bír, mert az elvárások menedzsment irányból érkeznek. Az elégedetlenség pedig általában alulról érkezik, amikor értetlenséget szül, hogy egy adott megoldási folyamat miért nem megfelelő, így megjelennek az úgynevezett ütközőpontok. Sok vezető esetében a szakmaiság kifogásolhatatlan, azonban az emberek vezetéséhez szükséges készségek hiányosak, ami együttműködési eltávolodáshoz vezethet. Magas fluktuáció esetében a munkavállalók nem alkotnak egy fix bázist, így nem lehetséges a csapatszellem formálása. Ilyen munkacsoportok esetében az új beérkező munkavállalók gyakran azt érzik, hogy nincsen megfelelő befogadó közeg és nem akarnak maradni (HR Portal, 2023).

4. Megállapításaink

Az összefüggések bemutatását követően a továbbiakban két fő vonal mentén foglaljuk össze a bemutatott témakörrel kapcsolatos megállapításainkat. Célunk, hogy felhívjuk a figyelmet arra, hogy kiemelt jelentősége lehet a fenntartható működésben a well-being jelenlétének.

4.1. Well-being hatása a szervezeti működésre

A munkavállalók motiválása, szervezeti hatékonyság növeléshez vezet. Egyéni célok megismerése lehet a kulcsa a megfelelő motivációs eszköz megtalálásának (Bargh & Gollwitzer, 2023). Amennyiben sikerül mindent megtenni a dolgozók elköteleződésért az hozzájárul a munkaerőmegtartáshoz.

Mivel valamennyi munkavállaló egyedi és ebből következően eltérő tényezők hatnak a munkavállalói jóllétre, ezért célszerű olyan motivációs/ösztönzési rendszerek kialakítása, amely állományra szabottan működőképes lehet. Fontos megjegyezni, hogy maga az eszköz jelenléte nem garancia arra, hogy a következmény az elégedettség és a megtartás lesz. Abban az esetben növekedhet az eszközök alkalmazásának hatása és eredményessége, ha a kultúra részét képezik. Az érték szinten jelenlévő gondoskodó és támogató attitűd legalább olyan jelentőséggel bír, mint maga az eszköz. Sok esetben „trendi” ezek szervezetbe történő megjelenítése, ugyanakkor a hitelessége és a valódi eredményesség nem minden esetben egyértelműsíthető.

Amennyiben a munkavállaló felvesz egy egészségesebb életstílust, amiben a munkahelye is partner, abban az esetben hosszú távon a vállalat javára válik (Fejes, 2023), azonban egy 1991-es brit háztartásokban végzett kutatás kimutatta, hogy a munkavállalók magasabb fontosági skálán értékelik a munkahelyi körülményeket, mint a számukra elvégzendő feladatokat (Clark & Oswald, 1996). Ebből számunkra az a következtetés vonható le, hogy a munkahelyi támogató közeg mindenképpen az egyéni jóllét meghatározó attitűdje.

4.2. Fenntartható szervezeti működés

Munkaerő megtartás nélkülözhetetlen, amihez elkötelezett munkavállalói állomány szükséges. Mindez a fenntartható szervezeti működés alapjai közé tartozik.

Napjainkban jelen lévő funkcionális munkaerőhiány arra készíti a szervezeteket, hogy munkaerő megtartás fókuszú HR stratégia felé mozduljanak el. Ennek alátámasztott indoka, hogy a szervezetben már szocializálódott és jól működő munkatársak pótlása egyre nehezebbé válik az irreális munkavállalói elvárások és ennek teljesítése esetén kialakuló szervezeten belüli feszültségek miatt. A „mindenki pótolható” – elv már számos esetben felülíródott, mivel az új munkavállaló szocializálódási időszakában a teljesítmény és a számon kérhető produktum is hosszabb időbe telik. Ahhoz azonban, hogy a munkaerő megtartása az elköteleződésen alapuljon, szintén állományra szabott, de hosszú távon bizonyított HR stratégiai megoldások integrálása vezethet eredményre. Gondolunk itt főként a nem anyagi ösztönzőkre. Néhány azok közül, amelyek eredményre vezethetnek: Például a munkahelyi jóllét, a támogató szociális mikroklíma, a kiszámítható, következetes és hiteles vezetői magatartásra, a transzparensen alkalmazott elosztási elvekre, konstruktív kommunikációra, a szervezeten belüli rotációra, stb.

6. Összegzés, konklúzió

Tanulmányunk célja, hogy főként szakirodalmi forrásokra alapozva bemutassuk azokat a tényezőket és eszközöket, amelyek növelhetik a munkavállalói elköteleződést, a munkavállalók megtartását. Ennek eredménye lehet a tartós, magas színvonalú működés és a szervezeti rugalmasság, ami alapja a fenntarthatóságnak.

A well-being eszköz a munkaerő megtartásban és a hatékony szervezeti működésben, ami az egyén értékein és beállítódásán alapszik és válik szervezeti értéké. Eszköztára egyéni és szervezeti szinten is széleskörű, ugyanakkor eszközei önmagukban nem működőképesek. A szervezeti kultúra értékeként válhat a fenntartható működést biztosító folyamattá.

Az egyének eseti megéléseinek ismerete fontos abból a szempontból, hogy a megfelelő motivációs eszköz kerüljön alkalmazásra, melynek a kiválasztása fontos stratégiai döntés.

A munkahelyi támogató közeg mindenképpen az egyéni jóllét meghatározó tényezője.

A bérezési lehetőségek hozzájárulnak a munkavállalók jóllét érzetéhez, azonban a jóllét megteremtéséhez önmagában véve nem elegendő bérfejlesztési stratégiát eszközölni, hanem a feladat ennél összetettebb, mert belső motiváció megteremtési stratégia is szükséges a megvalósításhoz.

A munkaerő megtartás nélkülözhetetlen eleme az egyéni célok feltérképezése, és azok elérésének támogatása, mint motivációs forrás és jólléti attitűd.

Természetesen, valamennyi szervezetben más dolgok és lehetőségek hozzák meg a kívánt eredményt, így a szervezeti sajátosságok figyelembe vételével érhetünk el valódi eredményeket. A vezetők szerepe és attitűdjei jelentős szerepet töltenek be abban, hogy a széleskörű és bizonyítottan működőképes eszközök eredményesen működjenek. A kulcsszó mindenképp a hitelesség.

Bízunk benne, hogy azon szándékunk, hogy felhívjuk a figyelmet a téma fontosságára és gyakorlati eredményességére, sikerrel járt. A well-being orientáció kialakítása pedig egyre inkább erősödik a szervezetekben és a vezetői szemlélet részeként hasznossága egyértelművé válik.

Irodalomjegyzék

- Bajnok, A., & Bánkuti, A. A. (2023). A munkaerőmegtartás kihívásai és lehetőségei a rendvédelmi szerveknél. *Belügyi Szemle*, 71(2), 181–199. <https://doi.org/10.38146/BSZ.2023.2.1>
- Bargh, J. A., & Gollwitzer, P. M. (2023). The Unconscious Sources of Motivation and Goals. In Bong, M., Reeve, J. & S Kim, S. (Eds), *Motivation Science: Controversies and Insights* (pp. 175–182). Oxford University Press, New York. <https://doi.org/10.1093/oso/9780197662359.003.0030>
- Barna, E. (2022. február 4.). Vigyük be az érzelmeket a szervezeti változásba! *HR Portal*. Letöltve: 2023.12.15., forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/vigyuk-be-az-erzelmeket-a-szervezeti-valtozasba!-20220204.html>
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359–381. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
- Csurgó, K. (2022). Interjú Dr. Toldy Annával: Vállalati well-being. *Magyar Coachszemle*. Letöltve: 2023.12.15., forrás: <https://coachszemle.hu/2022/09/05/interju-dr-toldy-anna-val-vallalati-well-being/>
- Deutsch, S., 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>
- Fejes, E. (2023, június 21.). Az életvezetési és stresszkezelési tréningek hatása a munkahelyi teljesítményre. *Blog CV online*. Letöltve: 2023.12.16., forrás: <https://blog.cvonline.hu/2023/munkaadok/az-életvezetési-es-stresszkezelési-treningek-hatasa-a-munkahelyi-teljesitmenyre/23888>
- Gilbert, D. T., Pinel, E. C., Wilson, T. D., Blumberg, S. J., & Wheatley, T. P. (1998). Immune neglect: A source of durability bias in affective forecasting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 617–638. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.617>
- Hátszegi, E. (2017). A boldogság nyomában – a hedonikus adaptáció, II. rész. *Mindset Pszichológia*. Letöltve: 2023.12.10., forrás: <https://mindsetpszichologia.hu/a-boldogsag-nyomaban-a-hedonikus-adaptacio-ii-resz>
- HR Portal. (2023. május 25.). Munkaerő-megtartás - A középvezetők kihívásai. *HR Portal*. Letöltve: 2023.12.16., forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/munkaero-megtartas-a-kozepvezetok-kihivasai-20230525.html>
- HVG. (2019. szeptember 26). Fizetnének is, csak hogy jó helyen dolgozhassanak. *HVG Extra Business*. Letöltve: 2024.01.05. forrás: https://hvg.hu/kkv.businessmagazin/20190926_Fizetnenek_is_csak_hogy_jo_helyen_dolgozhassanak
- HVG. (2022. szeptember 8). Ön is „kiégett” már ebben az évben? – Mindent a burnout-szindrómáról. *HVG BrandChannel*. Letöltve: 2024.01.06. forrás: https://hvg.hu/brandchannel/sedacurforte_20200916_burnout_szindroma_kieges_jelei_praktikak

- Kovács, K., & Gerő, N. (2022. október 27.). Reméld a legjobbat, de készülj fel a legrosszabbra! *Hrpwr.hu* Letöltve: 2024.01.12. forrás: <https://hrpwr.hu/cikk/amit-az-elsportbol-tanulhatunk-remeld-a-legjobbat-de-keszulj-fel-a-legrosszabbra>
- Kun, A. (2021. április 5.). A társas összehasonlításról – 5 tipp, hogyan segíthet a kiteljesedésben. *Megoldásközpont Pozitív Pszichológiai Magazin*. Letöltve: 2024.01.12. forrás: <https://megoldaskozpont.com/onismeret/tarsas-osszehasonlitas/>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Pchelin, P., & Howell, R. T. (2014). The hidden cost of value-seeking: People do not accurately forecast the economic benefits of experiential purchases. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 322–334. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898316>
- Somogyi, S. (2023, május 6). A boldog munkaerő a jó munkaerő – Mi az a munkahelyi jóllét, és hogyan érhetjük el? *Forbes.hu*. Letöltve: 2024.01.15. forrás: <https://forbes.hu/legyel-jobb/boldog-munkaero-jo-munkaero-munkahelyi-jollet-wellbeing-legyel-jobb/>
- 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>