

MOLNÁR CSILLA – CSEHNÉ PAPP IMOLA

## A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT HATÁSA A SZERVEZETI MUTATÓKRA

A tanulmány a munkavállalói jóllét komplex jelenségét és szervezeti mutatókra gyakorolt hatásait mutatja be a vonatkozó szakirodalom és kutatások áttekintése révén. Napjaink környezeti, gazdasági, technológiai, társadalmi és ebből fakadó munkaerőpiaci változásai a munkavállalói jóllét fókuszba helyezését hívják elő. Kutatások szerint a munkahelyek jelentős szerepet játszanak a munkavállalók jóllétének alakulásában. A munkaerő jelen és jövőbeli fenntarthatóságának meghatározó eleme a munkavállalói jóllét kérdése mind szervezeti, mind pedig gazdasági és társadalmi szinten. A munkavállalók fizikai, mentális és szociális körülményeinek alakulása pedig hatással van a szervezetek gazdasági teljesítményére és a társadalom általános fizikai, mentális egészségi állapotán keresztül a makrogazdaság versenyképességére is. Ezért lényeges megérteni, hogy milyen szervezeti kimenetei lehetnek a munkavállalói jóllét fejlesztésének vagy hiányának. A tanulmány ismerteti a releváns jólléttel kapcsolatos megközelítéseket az általános modelleken át a munkával kapcsolatos jóllét koncepciójáig. Jelen tanulmány elsősorban a szervezetek szempontjából tekinti át a különböző kutatási eredményeket, azzal a céllal, hogy a munkavállalói jóllét fejlesztésének szervezetre gyakorolt hatása milyen kimeneti mutatókban érhető tetten. A humán erőforrás-menedzsment és egészségfejlesztési gyakorlatok munkavállalói jóllétre és kimeneti tényezőkre gyakorolt hatásán keresztül a tanulmány a szervezeti és gazdasági szempontokat mutatja be, rávilágítva a munkavállalók bio-pszicho-szociális jóllétének jelentőségére.

### Bevezetés

A munkavállalói jóllét szervezeti stratégiája a jövő munkaerőpiaci és gazdasági hatékonyságának meghatározó tényezője lehet (ENWHP, 2007; OECD, 2019). A téma szervezeti stratégia szintjére emelését a prognosztizált munkaerőpiaci tendenciák (Agarwal et al., 2019; Fülöp, 2019; Hesketh, & Cooper, 2019; Millar et al, 2018; ILO, 2021) teszik szükségessé. A változó technológiai, munkaerőpiaci, környezeti tényezők és az emberi erőforrás kihívást jelentő trendjei (Landy, & Conte, 2016) ellenére keveset tudunk arról, hogy a munkavállalói jóllét miként jelenik meg a szervezetek emberi erőforrás stratégiájában, milyen eszközöket és módszereket alkalmaznak ennek elősegítésére.

---

Molnár Csilla, ELTE, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

Csehné Papp Imola PhD. habilitált egyetemi docens, ELTE Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.5>

A munkavállalói jóllét az élet munkával töltött részének minőségét jellemzi (Eurofound, & EU-OSHA, 2014), a munkavállalók percepciója és értékelése életük, pszichés és társas működésük minőségéről (Keyes et al., 2000). Összefoglaló fogalma az egyén munkavégzéssel töltött életének széles spektrumát fedi le (Schulte, & Vainio, 2010), amely meghatározó általános bio-pszicho-szociális jólléte, a szervezetek hatékonysága és hosszútávú működése (<https://www.ilo.org/>), a társadalom egészségi állapota, valamint a gazdaság termelékenysége szempontjából.

A munkahelyi vagy munkavállalói jóllét kérdéskörének azonban nincs általános szabályozása és egységes meghatározása az Európai Unió tagállamaiban (European Agency for Safety and Health at Work, 2013; Szántó et al., 2016), sok esetben a két fogalom egymás szinonimájaként jelenik meg. Az Európai Unió Munkafeltételekkel foglalkozó megfigyelőközpontja (EWCO) megfogalmazásában kiemeli a termelékenységet: „A munkahelyi jóllét biztonságos, egészséges és termelékeny munkát jelent egy jól vezetett szervezetben kompetens munkavállalók és közösségeik által, akik munkájukat értelmesnek, jutalmazónak találják és úgy tekintenek a munkára, mint ami támogatja életük menedzselését” (European Agency for Safety and Health at Work, 2013 p. 1.). Ugyanakkor a 2018-as Európai Munkakörülmény Felmérés (Eurofound, 2019) a munkavállalók egészségi állapotát és jóllétét jónak ítélte, de a munkavállalók 17%-a krónikus egészségi problémákkal küzd. A felmérés szerint a munkakörülmények hatással vannak a munkavállalók egészségi állapotára és jóllétére egyrészt az egészségkárosító – negatív hatással járó munka-követelményeknek való kitettség –, másrészt a motivációs folyamatok – például az elköteleződést segítő erőforrásokhoz való hozzáférés – révén (Eurofound, 2019).

Kutatások (Wright, & Cropanzano, 2000) rávilágítanak, hogy a magas jólléttel bíró munkavállaló pszichésen egészséges, meleg, bizalommal teli kapcsolatokat él meg, van életcélja, érzékeli fejlődését és belső erőforrásait, igényeinek megfelelően alakíthatja a körülötte lévő világot, kiváló döntéshozó, jobb interperszonális viselkedést tanúsít, és jobb teljesítményértékelést kap. Az életével és munkájával elégedettebb munkavállaló együttműködőbb, munkahelyén pontosabb, kevesebbet hiányzik és hosszabb ideig marad egy munkahelyen (Warr, 1999; Keyes et al., 2000).

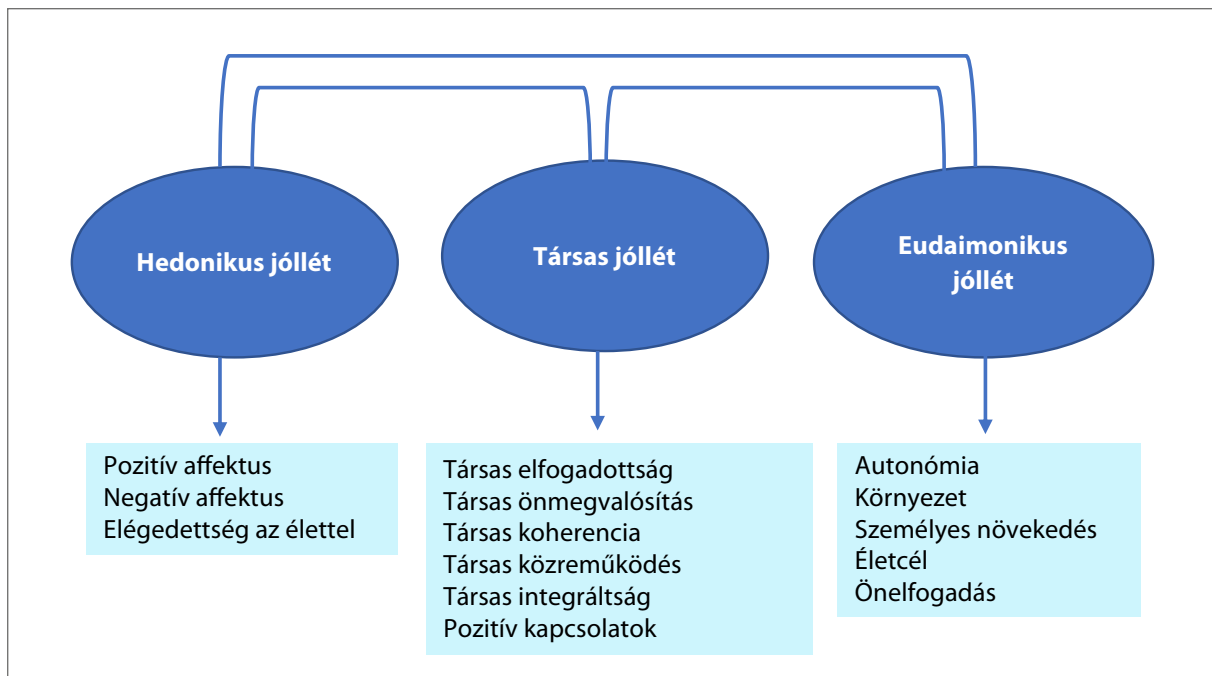
## **A jóllét megközelítései az általános modelleken át a munkával kapcsolatos jóllétig**

Az alább ismertetett megközelítések és modellek a jóllét összetett jelenségét mutatják be az egyén, valamint a szervezet megközelítéséből.

A jóllét általános modelljének (1. Ábra) három dimenziója együttesen gyakorol hatást az általános jóllétre (Gallagher et al., 2009; Fisher, 2014):

- Hedonikus jóllét: A szubjektív boldogságérzet az örömek maximalizálásával és a szenvedés minimalizálásával érhető el.
- Eudaimonikus jóllét: Az egyén kiteljesedése, potenciáljának kiaknázása, fejlődése (Bartels et al., 2019), a „virágzás” (Keyes, 2002) az életcél és az élet értelme (Steger et al., 2006).
- Társas jóllét: Jelentősége az alapvető szükségletek elméletén nyugszik (Keyes, 1998)

**1. ÁBRA: AZ ÁLTALÁNOS JÓLLÉT MODELLJE**



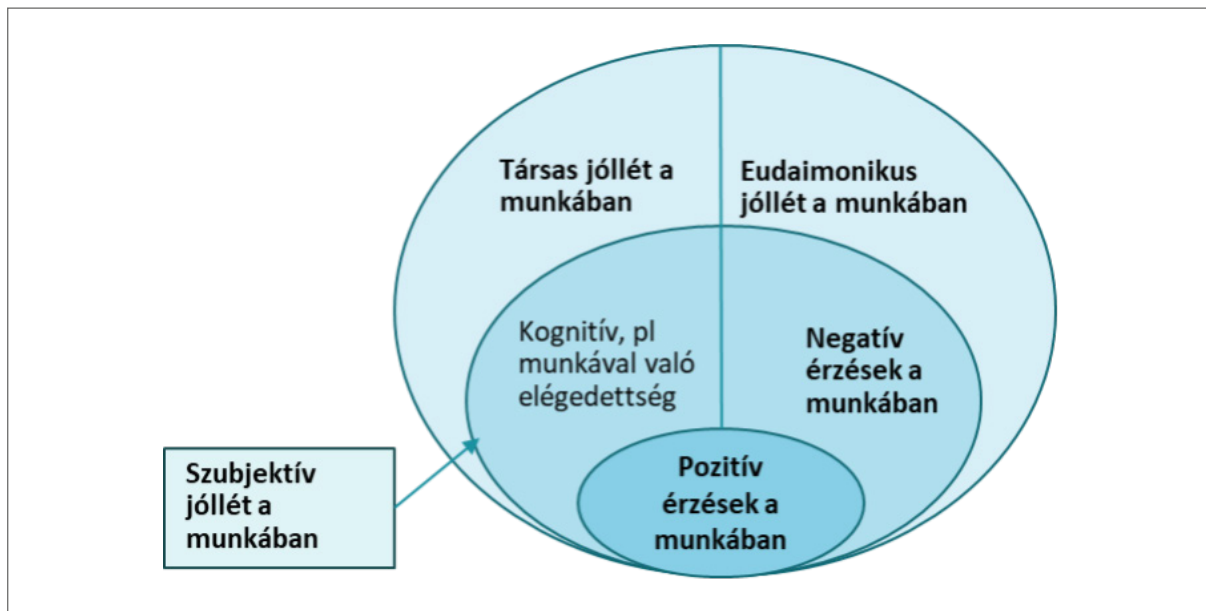
Forrás: Saját fordítás. Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In Chen et al., (Eds.) (2014) Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III. John Wiley & Sons, Ltd. p.13. nyomán

A munkával kapcsolatos jóllét (Grant et al., 2007) meghatározása Warr (1999) nyomán: a munkavállaló munkával kapcsolatos tapasztalatának és működésének általános minősége. Ennek három fő aspektusa:

- Pszichológiai jóllét, melyet Warr (1999) az elégedettség-elégedetlenség, lelkesedés-depresszió, kényelem-szorongás dimenziók mentén operacionálizált.
- Fizikai jóllét, melyet a munkahelyi egészség és betegség mutatói fejeznek ki, és a szubjektív egészségérzeten – energiaérzet, kimerültség, stressz-szintjén – keresztül vizsgálják.
- Szociális jóllét, amely lefedi az interperszonális kapcsolatokat, társas támogatottságot, észlelt bizalmat és méltányos bánásmódot.

A munkahelyi jóllét többdimenziós modellje (2. ábra) (Fisher, 2014) szerint a munkában tapasztalt szubjektív jóllét a munkával kapcsolatos pozitív érzéseket, jó hangulatot, kognitív megítélést, a munkával való elégedettséget és a munkában megélt negatív érzéseket, például elidegenedettség, értelmetlenség érzést takarja. Itt is megjelenik a társas jóllét érzése.

**2. ÁBRA: A MUNKAHELYI JÓLLÉT TÖBBDIMENZIÓS MODELLJE**



Forrás: Saját fordítás Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In Chen et al., (Eds.) (2014) Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III. John Wiley & Sons, Ltd. p.15. nyomán

Fisher (2014) áttekintésében az eudaimonikus jóllét munkahelyen megjelenő elemeit foglalja össze:

- Bevonás, munkaköri identitás, azonosulás, magabiztosság (Lodahl, & Kejner, 1965), elkötelezettség.
- Virágzás: vitalitás, tanulásba, fejlődésbe, önmegvalósításba vetett hit (Porath et al., 2012).
- Életerő: magas energiaszint és mentális reziliencia a munkában.
- „Flow”: amikor az egyén elmerül képességeinek használatában egy kihívást jelentő feladatban (Csíkszentmihályi, 1997).
- Elhivatottság: a cselekvés prozociális szándéka (Elangovan et al., 2010).
- A munka értelmességének identitásalakító jellege (Pratt, & Ashforth, 2003) a munkaszerepben és a szervezeti azonosulás révén a társas jóllétben jelenik meg.

A „Wheel of Wellness”, vagy „Jóllét-kerék” modell (Myers et al., 2000) (3. Ábra) az egyén munkahelyi jóllétének 7 dimenzióját írja le: a fizikai, környezeti, szakmai, intellektuális, érzelmi, szociális és spirituális jóllétet. A korábbi modellekkel összevetve itt megjelenik szakmai jóllét, amely a munka értelmességét idézi, továbbá az intellektuális jóllét, amely túlmutat a mentális jólléten és a kreativitás és intellektuális gyarapodást említi. A modell a spiritualitást az egyén jóllétét támogató tényezőként azonosítja.

A pozitív pszichológia alapjain (Seligman, & Csíkszentmihályi, 2014) Seligman (2011; 2018) a jóllét öt pillérét határozza meg – Pozitív érzelmek, Elköteleződés, Kapcsolatok, Jelentés, Teljesítmény –, amely angolul a PERMA mozaikszót eredményezi (Positive emotions, Engagement, Relationships,

Meaning, Accomplishment). A munkahelyi kontextushoz igazítva hozták létre a munkahelyi PERMA kérdőívet (Kern, 2016), amely a jóllét kialakulásában jelentős szerepet tulajdonít a pozitív érzelmeknek, kapcsolatoknak, a munka értelmének, sikernek és a bevonásnak (Kun et al., 2017). A megközelítés az eredeti öt dimenziót egészíti ki a negatív érzelem, az egészség és magányosság faktoraival (Butler, & Kern, 2016; Kern, 2016; Donaldson et al., 2021).

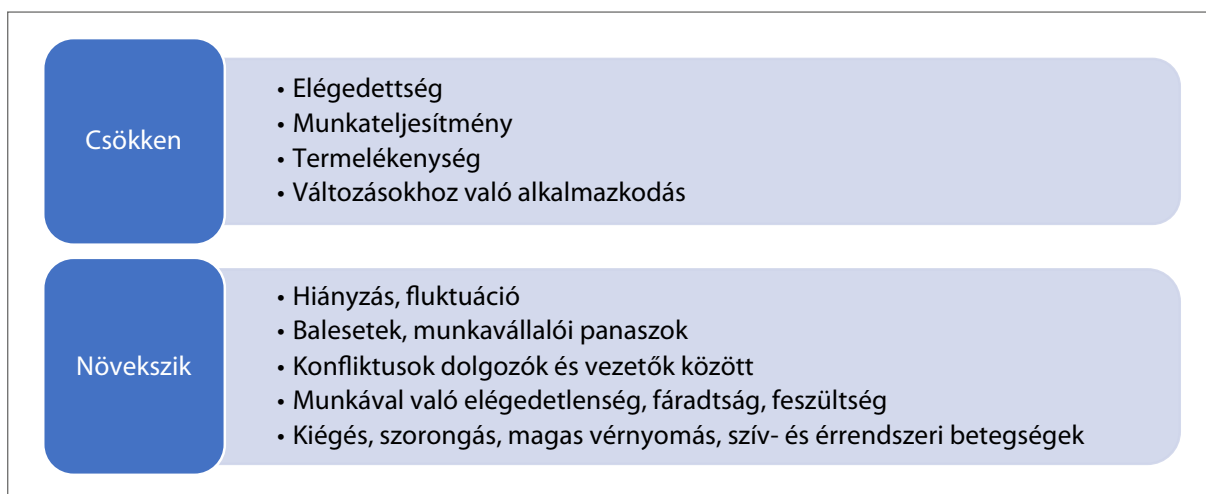
### A munkavállalói jóllét szervezeti kimenetei

Az erőforrás alapú megközelítés alapján az emberi erőforrás megszerzése és fejlesztése stratégiai előnyt (Barney, 1991; Colbert, 2004) jelenthet a szervezet számára. A munkavállalók jólléte olyan szervezeti kimeneti tényezőkre van hatással, mint a termelékenység, profitabilitás (Jaiswal, & Dyaram, 2019), munkahelyi kreativitás, elkötelezettség, teljesítmény (Khoreva, & Wechtler, 2018), és a szervezet változásokkal való reziliens megküzdése (Huang et al., 2019). Egyúttal meghatározó a munkavállalók étellel való elégedettsége szempontjából is (Jaiswal, & Dyaram, 2019). A „Harc a tehetségekért” c. McKinsey tanulmány (Chambers et al., 1998) a cégek humán tőkéje és teljesítménye közötti kapcsolat és az ebből fakadó versenyelőny vizsgálatára irányította a figyelmet (Wright, & McMahan, 2011).

### A munkavállalói stressz hatása a szervezeti mutatókra

A kezdeti munkahelyi jóllét-kutatások a munkavállalók által megélt stresszt, kiégést vagy elégedetlenséget külön konstruktként vizsgálták annak multidimenzionális jellege ellenére (Grant et al., 2007; Page, & Vella-Brodrick, 2009). A stressz a leggyakoribb munkahelyi probléma Európában (Paoli, & Merllié, 2000), az aktív munkavállalók egynegyedét, a menedzsereknek pedig 79%-át éri túlzott munkahelyi stressz, miközben a vállalatok kevesebb mint 30%-a foglalkozik a problémával (Szabó, & Juhász, 2019). A 3. ábra ismerteti az egyéni és szervezeti kimeneti mutatókra gyakorolt hatást, amennyiben egy szervezet nem foglalkozik a munkavállalói stresszrel (Rasulzada, 2007).

3. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓI STRESSZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI HATÁSAI



Forrás: Saját szerkesztés Rasulzada, F. (2007). Organizational creativity and psychological well-being-contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective. Lund University. Ch. 5. nyomán

### Az egészségfejlesztés hatása a szervezeti mutatókra

Mindezekből kifolyólag a munkahelyi egészségfejlesztési és jólléti programok nemcsak az egyén egészségi állapotának javulását segíthetik elő, hanem a szervezet termelékenységét is növelhetik (Szabó, & Juhász, 2019; Ozminkowski et al., 2016; Hendriksen et al., 2016; Gubler et al., 2017). Az egészségesebb munkavállalók fizikailag és mentálisan jobban teljesítenek rövidtávon, egészség-tudatosabbá válnak, hatékonyabbak, termelékenyebbek, elégedettebbek és lojálisabbak lesznek (Szabó, & Juhász, 2019). Egy Magyarországon 537 fővel lefolytatott vizsgálat szerint „az egészségügyi támogatás, a fizikai egészség és az érzelmi egészség fontos előfeltételei a munkavállalói jóllétnek” (Görgényi-Hegyes et al., 2021 p. 15.), ami felhívja a figyelmet a munkáltatók szerepére a munkavállalók jólléte és lojalitása tekintetében. A munkahelyi egészség-menedzsment továbbá szignifikáns pozitív hatással van a munkáltató munkaerőpiaci vonzerejére (Fehér, & Reich, 2020). A munkavállalói jóllét és a pandémia összefüggései tekintetében az Eurofound 2020-2021-es többlépcsős vizsgálata (Eurofound, 2021) a világjárvány az emberek jóllétére, szubjektív életminőségére, egészségére, biztonságára, munkájára és pénzügyi helyzetére gyakorolt hatását vizsgálta. A pandémia hatására a mentális jóllét szintje jelentősen csökkent valamennyi társadalmi csoportban, de különösen az állásukat veszítették és a fiatalok körében.

### Humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok munkavállalói jóllétre gyakorolt hatása

A jóllét előzményeivel foglalkozó kutatások áttekintése az alábbiakban olyan megközelítéseket vázol, amelyek a munkával kapcsolatos jóllét dimenzióinak valamelyikére helyezik a hangsúlyt és megjelölik a releváns HR-gyakorlatokat.

A munka tartalmi és társas jellemzőit figyelembe vevő irodalmi áttekintés a jóllét 10 előfeltételét „Vitamin modellként” (Warr, 1987, In Guest, 2017) összegzi, ahol lényeges a megfelelő dózis beállítása. Ezek a jellemzők a „kontroll és képességek alkalmazásának lehetősége, változatosság a munkában, interperszonális kapcsolatok, kívülről meghatározott célok, környezet egyértelműsége, pénz hozzáférhetősége, fizikai biztonság, társadalmi pozíció értékessége” (Guest, 2017 p. 27).

A munkaigény-erőforrás modell (Bakker, & Demerouti, 2007) szerint a jóllét a munkaigény és az elvégzéséhez rendelkezésre álló erőforrások közti egyensúly függvénye, amely tükröződhet elköteleződésben, kiégésben vagy stresszben. A HR-gyakorlatok az erőforrások biztosításával elősegítik a jóllétet és a teljesítményt (Van de Voorde et al., 2016).

Grote és Guest (2017) a rugalmassággal és az egyéni proaktivitással egészítette ki a korábbi munka-élet minőséggel (QWL) kapcsolatos kutatásokat (Walton, 1973), melyek a következő feltételeket határozták meg a munkavállalói jóllét elősegítésére: „biztonságos és egészséges munkakörnyezet, emberi képességek fejlesztése, növekedés, biztonság, társadalmi integráció, jogok és képviselés, munka társadalmi jelentősége, teljes élettér figyelembevétel, megfelelő és méltányos javadalmaság” (Guest, 2017 p. 27).

A jóllét-orientált emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok és a munkavállalók teljesítménye közötti összefüggésének vizsgálata (Cooper et al., 2019) a társas kapcsolatok azon mechanizmusát tárta fel, miszerint a HR-gyakorlatok a szervezeti klíma révén elősegítik a munkavállalói rezilienciát és következésképpen a teljesítményt (Cooper et al., 2019).

A HR munkavállaló-központú és stratégiai partner szerepének összeegyeztethetőségéről szóló vizsgálat (Brown et al., 2009) a Grounded Theory módszerével ausztrál HR-vezetők (19) körében azt az eredményt mutatta, hogy a HR-szakemberek összevonták és újra definiálták a két szerepet, és a munkavállaló-központú megközelítést a stratégia részévé tették. Az újra definiálás jelentősége, hogy a HR munkavállaló-központú szerepe a munkavállalói jóllétet, míg a stratégiai partner szerep a szervezeti teljesítmény növelését célozza és a vezetésre irányul.

Európai szervezetek 70 HR-vezetőjével lefolytatott interjúk (Khan et al., 2021) szerint a HR a korábbi években az adatok és elemzések vezérelte költséghatékonyságra, termelékenységre és annak mérésére fókuszált. A pandémia azonban felerősítette az igényt, hogy a HR az emberek fizikai és szellemi szükségleteire reagáljon. Ez összhangban van a vállalatok társadalmi felelősségvállalására irányuló trenddel (Agarwal et al., 2019). A válaszadók 90%-a szeretne a digitalizált önkiszolgáló szolgáltatásoktól elmozdulva közvetlenebb és mélyebb kapcsolatot a munkavállalókkal. 98% szerint a munkavállalók teljes személyükkel (Khan et al., 2021) vehessenek részt a munkában, erősítve ezzel a diverzitás, egyenlőség és befogadás elveit. A válaszadók 81%-a a humán-tőkésként (Khan et al., 2021) való működést fogalmazta meg, amely a szervezeti transzformáció és stratégia megvalósítása során a HR-működést kiterjeszti a teljes ökoszisztémára, tehetség-ökoszisztémát hoz létre és megerősíti a csapat alapú tanulást.

A jólléti-paradoxon ellentmondásos jelenségére világított rá Ho és Kuvaas (2020) 1347 cég 14384 alkalmazotti mintáján végzett vizsgálata. Ellentétben White és Bryson (2013) megállapításával, miszerint a HRM gyakorlatok és a jóllét közötti kapcsolat lineáris, eredményeik (Ho, & Kuvaas, 2020) szerint a munkavállalói jóllét fejlesztését célzó humánerőforrás-gyakorlatok és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat nem lineáris. Ami azt jelenti, hogy a jóllét célú HRM-gyakorlatok és a rájuk fordított investíció növelése nem eredményez lineáris növekedést a jóllétben és így a produktivásban sem. A motivációs és készségfejlesztési célú programok bevonása a szervezetek teljesítmény-csökkenéséhez vezet a munkaerő költségnövekedése miatt. Mindezzel felhívva a figyelmet a jólléti programoktól elvárt pozitív eredmények és a rájuk fordított költségek közötti kényes egyensúlyra.

A humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok munkavállalói jóllétre gyakorolt hatásának vizsgálata (Zhang et al., 2020) során azt találták, hogy a HR-gyakorlatok három dimenziójának – képesség, motiváció, lehetőség – pozitív hatása van a munkavállalói jóllét összetevőire (élet-, munka-, pszichológiai jóllét). Zhang (2020) ugyanakkor arra is rámutat, hogy nincs egységesen elfogadott koncepció a humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok és a munkavállalói jóllét kapcsolatára, ugyanis a HR-gyakorlatok munkavállalói jóllétre – és ezen keresztül a szervezeti teljesítményre – gyakorolt hatásának vizsgálatai ellentmondásos eredményeket mutatnak (Peccei, & Van de Voorde, 2019).

### Összegzés

A tanulmány áttekintést ad a munkavállalói jóllét fogalmának komplexitásáról, modelljeiről, valamint a szervezeti mutatókra gyakorolt hatásával kapcsolatos releváns kutatási eredményekről, ezáltal felhívva a figyelmet a munkavállalói jóllét stratégiai jelentőségére. Azonban nincs egységes vagy közelítő álláspont sem a jóllét, sem a munkahelyi jóllét fogalmát, összetevőit és mérését illetően (European Agency for Safety and Health at Work, 2013), valamint nincs egységes európai jóllét-koncepció, ugyanakkor a munkaerő fenntarthatóságának egyik alappillére a munkavállalók jólléte, amely elősegítheti hatékony tanulását és munkaerőpiaci sikerességét. A munkáltatói prevenció és intervenció eszközei fejleszthetik az egyén bio-pszicho-szociális jóllétét.

A bemutatott tanulmányok a szervezeti kimeneti mutatókra gyakorolt hatást vizsgálják, amely felhívja a figyelmet a szervezeti stratégia-alkotás folyamatára és a munkavállalói jóllét fejlesztését célzó humánerőforrás-gyakorlatok költséghatékony tervezésére. A szervezetek kimeneti, gazdasági mutatói már olyan, a gazdasági szakemberek és döntéshozók számára is mérhető, az üzleti terv és pénzügyi eredményesség szempontjából értelmezhető indikátorok, amelyek a szervezetek hosszútávú egészség- és jóllét-fejlesztési investícióinak megtérülését jelezheti.

A munkavállalói jóllét stratégiaként és tudásként való értelmezése újszerű megközelítést hozhat a jóllét egyéni, szervezeti, gazdasági és társadalmi szintjén, hozzájárulhat a foglalkoztatottság és versenyképesség javításához, valamint a témában további kutatások lefolytatásához.

**Irodalomjegyzék:**

- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2019). The rise of the social enterprise. In: *2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace wellbeing scale. *PLoS ONE* 14(4), e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Brown, M., Metz, I., Cregan, C., & Kulik, C. T. (2009). Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 270-294. <https://doi.org/10.1177/1038411109106859>
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358. <https://doi.org/10.2307/20159047>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Csikszentmihályi M. (1997). Flow and the psychology of discovery and invention. *HarperPerennial, New York*, 39, 1-16.
- Donaldson, S. I., Heshmati, S., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2021). Examining building blocks of well-being beyond PERMA and self-report bias. *The Journal of Positive Psychology*, 16(6), 811-818. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1818813>
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428-440. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.009>
- ENWHP (2007). *Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. [https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg\\_declaration.pdf](https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf)
- Eurofound & EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi: 10.2806/70971 <https://osha.europa.eu/en/publications/psychosocial-risks-europe-prevalence-and-strategies-prevention/view>
- Eurofound (2019). *Working conditions and workers' health*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2806/909840
- Eurofound (2021). *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021-mental-health-and-trust-decline-across-eu-as-pandemic>
- European Agency for Safety and Health at Work (2013). *Well-being at work: creating a positive work environment*. European Agency for Safety and Health at Work. Publications Office of the European Union. <https://osha.europa.eu/en/publications/well-being-work-creating-positive-work-environment/view>
- Fehér J., & Reich M. (2020). Perceived impacts of company Workplace Health Promotion on employment relationship. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(3), 238-254. <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v7i3.357>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In: Chen, P. Y., Cary L. & Cooper, C. L. (Eds.) (2014) *Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III*. John Wiley & Sons, Ltd. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell02>



- Fülöp Z. (2019). Milyen lesz a jövőben a munka világa? Gondolatok az „Arbeiten 4.0” című white paper alapján. *Munkaügyi Szemle* 62(2).
- Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The hierarchical structure of well-being. *Journal of Personality*, 77(4), 1025-1050. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00573.x>
- Görgényi-Hegyes E., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas M. (2021). Workplace health promotion, employee wellbeing and loyalty during COVID-19 Pandemic-Large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55. <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2017). Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity. *Management Science*, 64. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2811785>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hendriksen, I. J. M., Snoijer, M., de Kok, B. P. H., van Vilsteren, J., & Hofstetter, H. (2016). Effectiveness of a Multilevel Workplace Health Promotion Program on Vitality, Health, and Work-Related Outcomes. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(5), 75-83. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000747>
- Hesketh, I., & Cooper, C. (2019). *Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy*. Kogan Page Publishers.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235-253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Huang, Q., Xing, Y., & Gamble, J. (2019). Job demands–resources: A gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1323-1341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1226191>
- ILO. *Workplace health promotion and wellbeing*. <https://www.ilo.org/>
- ILO (2021). *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*. International Labour Office, 2021. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2021/lang--en/index.htm>
- Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2019). Towards well-being: role of diversity and nature of work. *Employee Relations*, 41(1), 158-175. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0279>
- Kern, M. L. (2016). *The Workplace PERMA Profiler*. University of Pennsylvania. Updated in 2016. [https://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace\\_perma\\_profiler\\_102014.pdf](https://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace_perma_profiler_102014.pdf)
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing. *Journal of Health and Social Research*, 43(6), 207-222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0095888>
- Khan, T., Komm, A., Maor, D., & Pollner, F. (2021). *Back to human. Why HR leaders want to focus on people again*. Mc Kinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/back-to-human-why-hr-leaders-want-to-focus-on-people-again>
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kun Á., Balogh P., & Krasz K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.

- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World. *California Management Review*, 61(1), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Myers, J. E., Sweeney, T. J., & Witmer, J. M. (2000). The wheel of wellness counseling for wellness: a holistic model for treatment planning. *Journal of Counseling & Development*, 78(3), 251-266. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01906.x>
- OECD (2019). *OECD Learning Compass 2030. OECD Future of Education and Skills 2030 Concept Note*. OECD 2019. <http://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/>
- Ozminkowski, R. J., Serxner, S., Marlo, K., Kichlu, R., Ratelis, E., & Van de Meulebroecke, J. (2016). Beyond ROI: using value of investment to measure employee health and wellness. *Population Health Management*, 19(4), 227-229. DOI: <https://doi.org/10.1089/pop.2015.0160>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Paoli, P., & Merllié, D. (2001). Third European Survey on Working Conditions 2000. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2001/working-conditions/third-european-survey-on-working-conditions-2000>
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management-well-being-performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Pratt, M., & Ashforth, B. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In: K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309-327). San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Rasulzada, F. (2007). *Organizational creativity and psychological well-being-contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Lund university. (Chapter 5)
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5), 422-429. doi: <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Seligman, M. E. P. (2011) *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Free Press, New York.
- Seligman, M. E. P. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. E., & Csíkszentmihályi M. (2014). Positive psychology: An introduction. In: Csíkszentmihályi, M., & Larson, R. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology*. Chapter 18. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80-93. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.1.80>
- Szabó Á., & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok, mint kockázatkezelési eszközök. *Gazdaság és Pénzügy*, 6(2). június. <https://doi.org/10.33926/gP.2019.2.2>
- Szántó Zs., Susánszky É., Berényi Z., Sipos F., & Murányi I. (2016) A jól-lét fogalmának értelmezése az európai szakirodalomban (2009–2014). *Metszetek*, 5(1), 16-47. DOI: <https://doi.org/10.18392/metsz/2016/1/6>
- Van de Voorde, K., Veld, M., & van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12099>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Warr, P. (1999). 20 Wellbeing and the workplace. In Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation. pp. 392-413.
- White, M., & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?. *Human Relations*, 66(3), 385-406. <https://doi.org/10.1177/0018726712465096>

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84. DOI: <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.84>

Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D.M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? a moderated mediation model. *Employee relations*, 42(4), 903-919. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0320>