



ÓBUDAI EGYETEM

**Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet**

SZAKDOLGOZAT

**ÓE-KGK
2023**

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

**Béres Antónia
T008229/FI12904/G**



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Közgazdaságtudományi és Pénzügyi Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Béres Antónia

Szakedolgozat száma: SZD2309060901513529

Törzskönyvi száma: T008229/FI12904/G

Neptun kódja:

Szak: Műszaki menedzser (BSc)

Specializáció: Irányítási rendszerek specializáció

Projektmenedzser specializáció

A dolgozat címe: A jóléti programok szerepe a vállalkozások életében

A dolgozat címe angolul: Corporate Welfare

A feladat részletezése:

1. Szakirodalmi kutatások alapján foglalja össze a munkahelyi boldogság összetevőit és szerepét a vállalatok életében!
2. Mutasson be különböző jóléti programokat, és a hozzájuk kapcsolódó munkaadói elvárásokat!
3. Saját kutatásai alapján mutassa be, hogy egyes jóléti programok milyen hatást eredményeztek a vállalatok életében!
4. Tegyen javaslatokat az egyes programok továbbfejlesztésére!

Intézményi konzulens neve: Dr. Nagy Viktor

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakedolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 11. 09.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom:

belső konzulens

külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Béres Antónia (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023.11.09.

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	A BOLDOGSÁG ÖSSZETEVŐI SZAKIRODALOM ALAPJÁN.....	3
2.1.	A jólléti programok történelme.....	3
2.2.	A mentális problémák szerepei és hatásuk.....	5
2.3.	Munkahelyi kiteljesedés, az üvegházmodell.....	8
3.	JÓLLÉTI PROGRAMOK	13
3.1.	A 21. században jellemző jólléti törekvések	13
3.2.	Jólléti programok bemutatása vállalkozások körében.....	18
3.3.	Jólléti programok árnyoldalai	22
4.	SAJÁT KUTATÁS KIÉRTÉKELÉSE.....	25
4.1.	Az interjúk készítésének körülményei	25
4.1.	Az interjúk alapján a jóllét kérdésének vizsgálata	28
4.2.	A homogén vállalatok közötti összefüggések vizsgálata	36
5.	PROGRAMOK TOVÁBBFEJLESZTÉSE	41
5.1.	Az interjúk és a szakirodalom alapján fejlesztési javaslatok tétele.....	43
6.	ÖSSZEFOGLALÁS	45
	IRODALOMJEGYZÉK	47
	TARTALMI KIVONAT.....	I
	ZUSAMMENFASSUNG	I

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A napi szintű stresszt megélők százalékos aránya (Forrás: Gallup: State of the Global Workplace Report).....	7
2. ábra: Az eredeti Maslow-piramis (Saját szerkesztés)	8
3. ábra: A továbbfejlesztett Maslow-piramis (Saját szerkesztés, Jenn Lim: Mi áll a boldogság, mint cégekultúra mögött? c. könyve alapján)	9
4. ábra: Az üvegházmodell alapja (Saját szerkesztés, Jenn Lim: Mi áll a boldogság, mint cégekultúra mögött? c. könyv alapján).....	10
5. ábra: Az Üvegházmodell-mátrix (Saját szerkesztés, Jenn Lim: Mi áll a boldogság, mint cégekultúra mögött? c. könyv alapján).....	11
6. ábra: A vállalati boldogság szükségletpiramisa (Saját szerkesztés)	15
7. ábra: PDCA-ciklus: az egyén szintjén (Saját szerkesztés).....	16
8. ábra: Támogatás (Forrás: internetes ábra)	18
9. ábra: A munkahelyi flexibilitás kultúrája (Forrás: Forbes, 2021)	21
10. ábra: Az interjúztatott vállalatok mérete (Saját szerkesztés)	25
11. ábra: Jóléti programok a meginterjúztatott vállalatnál (Saját szerkesztés).....	32
12. ábra: A külföldi mintából átvett jóléti intézkedések a vállalatnál (Saját szerkesztés)	33
13. ábra: A vállalat saját fejlesztésű intézkedései (Saját szerkesztés)	34
14. ábra: A beneFit pályázat előnyei (Forrás: benefitprize.hu)	37
15. ábra: A PERMA modell alapjai (Saját szerkesztés)	39
16. ábra: Magyarország boldogság-indexe 2015-2022 (Saját szerkesztés)	41

17. ábra: Az EU-s országok boldogság-indexe (Saját szerkesztés)	42
---	----

1. BEVEZETÉS

Szakedolgozatomban a munkahelyi boldogság kérdését szeretném vizsgálni és a vállalkozásokon keresztül, primer- és szekunder kutatásokkal szeretném a jóléti programokat, hatásukat és hasznosságukat elemezni.

Másodéves hallgatóként, hallgató társammal indultam a Tudományos Diákköri Konferencián „A Boldogság-index és a GDP közötti összefüggések” című dolgozattal. A szekciónk megnyerése után lehetőségünk volt arra, hogy az Országos Tudományos Diákköri Konferencián bemutathassuk a kutatásunkat és kutatási eredményeinket. A bírálók javaslatai, valamint a téma iránti elköteleződésemmel fontosnak tartottam, hogy mélyebben beleássam magam a boldogság kérdésébe, más szemszögből megközelítve az érintett témát.

Fiatal munkavállalóként és pályakezdőként mindig is érdekelt a kérdés, hogy lehet-e olyan munkát választani, olyan munkahelyen dolgozni, ahol igazán jól érezheti magát az ember és nem fogja azt érezni, hogy az élete csak egy mókuserék. Olyan világban élünk, ahol az emberek élnek a monoton hétköznapijaikat és nem igazán jut idejük arra, hogy a boldogság kérdésével komolyabban foglalkozzanak. Köztudott, ha az ember általánosságban boldog és jól érzi magát, az befolyásolja az életszemléletét, a dolgokhoz való hozzáállását és a teljesítményét is. Korábbi kutatásunk során a boldogságot olyan tényezőkön keresztül vizsgáltuk, mint az egy főre jutó bruttó hazai termék (GDP) alapján az anyagi jólét, a kapcsolatok fontossága és a képzettségi szint, de kutatásunk kiértékelése után arra tudtunk következtetni, hogy a boldogságot csak kis mértékben befolyásolják ezek a tényezők. Kutatásunkból az is kiderült, hogy a boldogság és fizetés között sem sikerült erős kapcsolatot kimutatnunk, így felmerült bennem a kérdés, hogy ha ezek a tényezők nem – vagy csak részben – hatnak a boldogságra, akkor mi az pontosan, ami igenis befolyásolja a jóllétünket.

Jelenlegi kutatásomban a boldogságot egy szűkebb területen: a munka világában szeretném vizsgálni. Kutatásom során célom, hogy a munkahelyek jóléti programjain keresztül betekintést nyerjek abba, hogy a munkáltatók milyen mértékben tartják fontosnak napjainkban a munkavállalók boldogságérzetét és tesznek-e azért, hogy a

vállalatnál dolgozók elégedett munkavállalók legyenek. Dolgozatomban kitérek a különféle mentálhigiénés problémákra, tüneteikre és a kezelésükre is a munkahelyi légkörön belül. Továbbá megismerkedhet az olvasó a boldogság-vállalat fogalmával, az üvegház-modellel és annak felépítésével, illetve a tipikus jólléti intézkedésekkel, amelyeket napjainkban előszeretettel alkalmaznak vállalatok.

A kutatásomat több vállalat mélyinterjúztatásával alakítom teljes egészé, az interjúk alapján vizsgálni fogom a vállalatok közötti hasonlóságokat és különbségeket, a különféle jólléti programok eredményességét és a vállalatok elkötelezettségét a téma iránt.

2. A BOLDOGSÁG ÖSSZETEVŐI SZAKIRODALOM ALAPJÁN

Napjainkban felkapott témává vált a jóllét kérdése. Mindenki szeretne boldoggá válni és sokan keresik a különböző megoldásokat arra, hogy kiteljesedjenek, önmegvalósító életet éljenek. Sajnos olyan világban élünk, ahol az egész életünk a bölcsőtől a koporsóig a monoton hétköznapiakból és a mókuserék hajtásából áll. A fejezetben szakirodalmi kutatások alapján összefoglalom a munkahelyi boldogság összetevőit és szerepeit a vállalkozások életében. Első sorban egy történelmi áttekintésben bemutatom, hogy a jóllét kérdése mikorra nyúlik vissza és hogy a vállalatok mikor kezdték el alkalmazni a különféle jólléti-programokat. Ezt követően a mentális problémák jelenlétéről és következményeiről fogok egy összefoglalót írni. A harmadik alfejezetben pedig a Maslow-piramis átgondolt verzióját mutatom be és egy újfajta modellel ismertetem meg az olvasót: az üvegházmodellel.

2.1. A jólléti programok történelme

Ebben a fejezetben a jólléti programok történelmének rövid áttekintésével szeretném szemléltetni, hogy a jóllét kérdése nem újdonság és nem csak a 21. század modern, felvilágosult társadalmát érintő kérdéskör. Először is kitérek a jólléti programok születésére, majd betekintést nyújtok a 19. és 20. századbeli Magyarországon történő kezdeményezésekre és végül a 20. századra szinte már teljesen kiforrott, első konkrét programokról, intézkedésekről írok.

A jólléti-programokat és ellátó rendszerek bevezetését Amerikában kezdték el az 1990-es évektől használni a nagyobb és fejlettebb vállalatoknál, noha az eredete az 1970-es évekből ered. 1981-ben törvénybe foglalták, hogy segélyeket, munkához kötődően programokat kell kezdeményezni. Az Egyesült Királyságban a '90es években vált célkitűzéssé a welfare to work, magyarul az ellátó rendszer munkával való összekapcsolása és ekkor vezették be a New Deal elnevezésű programokat és különféle adókedvezményeket is. Ezeknek céljuk elsősorban az volt, hogy támogatni tudják a különféle problémákkal küzdő egyéneket és csökkentsék a munkanélküliséget, illetve növeljék a munkahajlandóságot. (Kálmán, J. 2015, pp. 42-58.)

De mi a helyzet Magyarországgal?

A 19. és 20. században a gyárak behozták a nyugati „welfare personell” elméletet Magyarországra. Erre jó példa a salgótarjáni acélgyár, ahol a munkásoknak különféle lehetőségeket és programokat nyújtottak. Ezek a programok nagyjából lefedték a munkások fontosabb szükségleteit és elviselhetőbbé tették a „bölcsőtől koporsóig” tartó munkás életüket. Olyan juttatási rendszert vezettek be, ahol helyet kapott már a szórakozás (billiárdtermek, sporttermek), a kultúra (színház, könyvtár) és elérhetővé tették a beteg- és balesetbiztosítást, nyugdíjpénztárt, illetve vállalati üdülőket hoztak létre. Mindazonáltal a legnagyobb hangsúly a welfare-programon belül a szociális lakásépítés volt, ugyanis munkáslakótelepeket kezdtek el kiépíteni. Ezekkel a programokkal és lehetőségekkel a vezetőség komoly kapcsolatot épített ki a munkavállalók és a munkáltató között és erős kapcsolatot, köteléket teremtett a gyár és a munkásosztály között. (Gulyás, L., & Turcsányi, E. 2017, pp. 195-205)

A jóllét problematikája a '70-es évektől vált meghatározó témává, ez a második világháborút követő újfajta világnézet kialakulásával vonható párhuzamba. Ugyanis az „új világ” meghatározó szereplőivé váltak a nemzetközi civil szervezetek és előtérbe került a társadalom és a nemzetek jólléte. (Hervainé Szabó Gyöngyvér, 2015 pp. 15-48.)

Visszatérve az Egyesült Királyságra, 2011-ben a Liberal Democrats - A politika új célja: az életminőség pártprogramjában egy teljesen újfajta megközelítésben ismerhetjük meg a jólléti-programok szerepét az új világban, a 21. században. A pártprogramban elismerik, hogy a jóllétet mérni szükséges és kimondják, hogy az emberek megerősítése a legjobb módja az élet javításának. Szükségesnek találták, hogy egy Nemzeti Jólléti Intézetet hozzanak létre, amely adatok gyűjtésével információkat nyújt a gazdasági fejlődésről. A jólléti-index létrehozásával pedig a szervezetek teljesítményét mérték, amely a Nemzeti Statisztikai Hivatal hatásköre alá tartozott. Sőt mi több, 2014-től elrendelték, hogy a 9000 főnél nagyobb vállalatoknak éves szinten elégedettségi jelentést kell készíteniük, melyet a Nemzeti Jólléti Hivatal később feldolgoz. Emellett fontos megemlíteni, hogy a munkába való visszatérést és a munkanélküliek jóllétét is hangsúlyozták és olyan programokat vezettek be, mint a sport és fizikai tevékenység támogatása, művészet támogatása és a felnőttképzés, amely gazdasági haszon elérését eredményezi. Ezen kívül megjelentek a gyermek jólléti programok és a várostervezéshez, infrastruktúra javításához elengedhetetlen mozgalmak. (Liberal Democrats őszi konferencia, 2011)

Összefoglalva tehát: a '70-es évektől vált elismert témává a jóllét, amelynek először az Egyesült Államokban adtak hangot, majd világszerte kiterjedt a jóllétprogramok szerepe. Az Egyesült Királyságban 2010-ben és 2011-ben nyilatkozat született a jólléti programok fontosságáról és konkrét célkitűzésekről és elismerték, hogy a jóllét kérdésének gazdasági vonatkozásai is vannak. Végül, de nem utolsó sorban pedig Magyarországon is kezdtek elterjedni a különféle welfare-programok, a nyugati minták alapján.

2.2. A mentális problémák szerepei és hatásuk

A bevezető fejezet során említettem, hogy a boldogságérzet és a jó hangulatban töltött munkaórák nagyban befolyásolják az ember hozzáállását és a munkahelyi teljesítményt is. Sajnos ebben a rohanó világban túl sok munkavállaló életét keseríti meg a munkahelyi stressz, ami nem csak az emberek jóllétében okoz kárt, hanem gazdaságilag is kimutatható.

Egy 2019-es kutatás alapján az Egyesült Királyságban tízből hat menedzser állította azt, hogy a vezetőségtől nem kapnak elegendő támogatást ahhoz, hogy a dolgozók mentális jóllétét támogassák. Ugyan a dolgozók is kételyekkel kezelték az érintett témát, ugyanis a kérdőív kitöltőinek 80%-a nyilatkozta, hogy nem vonnák be menedzserüket a mentális egészségükkel kapcsolatos témákba, mert aggódnának az elítéléstől és a publikált elemzésektől. Az érintett menedzserek csupán 31%-a volt elegendően kiképezve ahhoz, hogy időben észre tudja venni a mentális betegségek jeleit a munkakörnyezetükben. Az Institution of Occupational Safety and Health (IOSH) kutatásai alapján 400 munkavállalóból a dolgozók 25% -a beszélné meg inkább a mentális jóllétét kollegáival, mint a menedzserükkel. Felmerülhet sokunkban a kérdés, hogy a dolgozók jóllétével pontosan akkor kinek is kell vagy kellene foglalkoznia.

Amennyi ember él a Földön, annyian gondolnak mást a boldogságtól és az elégedettségről. Nincs egyetlen olyan definíció, amivel le lehet írni akár a boldogság definícióját, akár a jóllét pontos megfogalmazását, így ez egy rendkívül nehéz és bonyolult kérdés. Hozzám Csíkszentmihályi Mihály flow élmény/ áramlatélmény definíciója áll a legközelebb, ha a boldogság jelentését vizsgálom. Csíkszentmihályi Mihály pszichológus kutatásai alapján (1975, 1988, 1993, 1997) a flow élmény egy tevékenységbe való belemélyedést, koncentrációt jelent, mentális megerőltetés nélkül. A

flow élmény pszichológiai értelemben véve egy adott cselekvésben történő lebegést jelent, ilyenkor a testünk, intellektusunk, érzelmeink és szellemünk természetes módon összehangolódik. Ilyenkor egyfajta meditációhoz közeli állapotba kerülünk, nagyobb lesz az energiánk, a koncentráció képességünk, hatóképességünk. A flow élmény egy autotelikus (öncélú) tevékenység, amikor maga a tevékenység végzése okoz örömet, ez az elégedettségérzet elengedhetetlen része a flow élménynek. A jóllét kérdéséhez szerintem elengedhetetlen az, hogy minél több flow élményt éljünk meg és ezt próbáljuk a munkába is elérni. (Csíkszentmihályi Mihály, 1991)

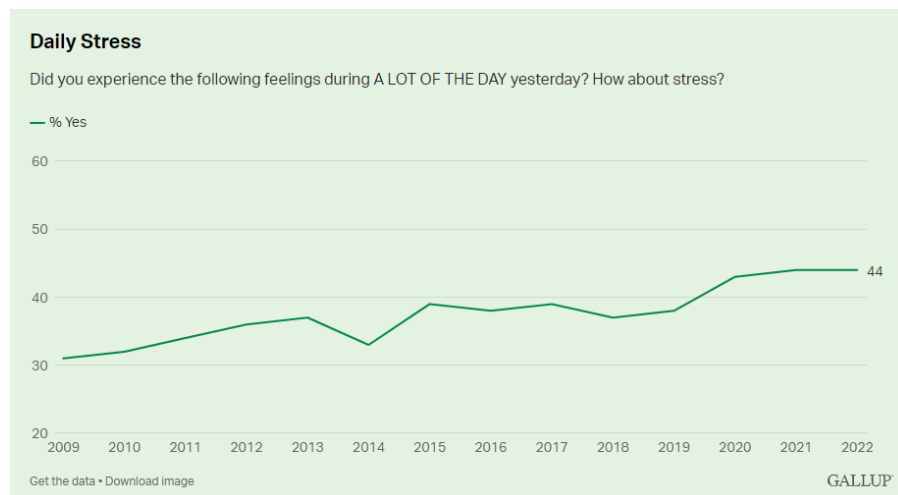
Ha a jóllét fogalmát vizsgálom, a szakirodalomban gyakran a stressz hiányával kerül összekapcsolásra ez a kifejezés. Dewe és Kompier (2008) a jóllétet kettős polaritásúnak gondolja. A pozitív pólus a jóllét állapotát jelenti azt, hogy a megélője és annak élete tele van kihívásokkal, használja a kreativitását, jó munkahelyi viszonyt tud fenntartani. És ehhez az elégedettség érzésén keresztül vezet az út. A negatív pólus ennek megfelelően ezeknek a hiányát takarja: szorongás, fáradtság, kiégés léphet fel és olyan életmódbeli problémákhoz is vezethet, mint az alvászavarok, étkezési zavarok, mozgásszegény életvitel. Utóbbinak megléte és előbbinek hiánya a stressz hatására jelentkezik, tehát a stressz és a jóllét között találhatunk szoros összefüggéseket. A jóllét hiánya a stressz következménye. (Dewe, Kompier, 2008)

Így, a boldogság és a jóllét megfogalmazása után kijelenthetem, annyira sok tényező befolyásolja ezt a kettő kifejezést és hogy mit értünk alattuk, hogy valóban nehéz ennek tudatában odafigyelni az emberek problémáira. Mint említettem pár sorral ezelőtt, minden embernek más szükségletei vannak, teljesen mást jelent mindenkinek a boldogság és teljesen más tényezők befolyásolják az egyén jóllétét. Vezetőként vagy menedzserként odafigyelni minden egyes dolgozó mentális egészségére megterhelő feladat, kihívás lehet főleg, ha egy nagyobb vállalatnál tevékenykednek. Nem csak a vállalat mérete, hanem az ottdolgozók személyisége és hozzáállása is befolyásolja azt, hogy mennyire hajlandó valaki beszélni a problémáiról. Egy olyan személyiség, aki szívesen beszél a gondjairól, sokkal elérhetőbb a vezetőség számára, így egyszerűbb segítséget nyújtani neki, míg egy kicsit zárkózottabb személyiség kevésbé fog megnyílni a vezetőségnek, így a problémái sem feltétlen kerülnek gyorsan megoldásra.

Egy 2019-es közvélemény-kutatás alapján a megkérdezett 2000 munkavállalóból mindössze 14% nyilatkozott úgy, hogy nyugodtan beszélhet a mentális egészségügyi gondjairól. A megkérdezettek 42%-a érezte úgy, hogy képes lenne nyíltan beszélni az egészségi állapotáról, de a munkavállalók csupán 36%-a érezte úgy, hogy rendelkezik elég ismerettel ahhoz, hogy a mentális egészségéről beszélni tudjon és annak jeleit másban is felismerje. (Mental Health First Aid England / Bauer Media Group, 2019)

A mindennapi stressz megélése és a jóllét hiánya hosszútávon sok mentális zavart idézhet elő. 2020-ban a State of the Global Workplace - Labour Force Survey kérdőívében a dolgozók 44%-a nyilatkozta azt világszerte, hogy napi szintű stresszt tapasztal, ellenben 2019-ben ez az érték mindösszesen 38%-volt. Csak az Egyesült királyságban 828.000 ember számolt be munkahelyi stresszről, depresszióról vagy szorongásról 2019-ben és 2020-ban, emiatt 17,9 millió munkanap ment kárba. Ez a példa alátámasztja azt a felvetést, miszerint a mentális problémák gazdasági kiesést okozhatnak a vállalatnak és a gazdaságnak egyaránt.

A következő ábra szemlélteti a napi stresszt megélők arányát 2009-től egészen 2022-ig a Gallup kutatása szerint. Látható az ábrán továbbá az is, hogy a napi szintű stresszt megélők aránya lassan növekszik évről-évre.

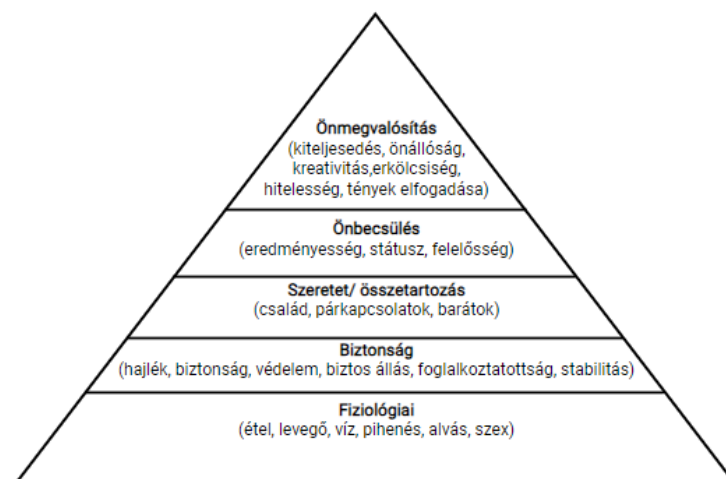


1. ábra: A napi szintű stresszt megélők százalékos aránya (Forrás: Gallup: State of the Global Workplace Report)

Jelenleg sajnos a mentális egészség az üzleti életre és a társadalomra nézve is fenyegető veszélynek tekinthető. A mentális egészség ignorálása szakmai közegben jelentős anyagi veszteséget okozhat, például az UCE Research alapján 2022-ben Lengyelországban összesen 1,3 millió betegszabadságot írtak ki mentális problémák miatt, ami összesen 23,8 millió munkanapot tett ki. Ez komoly erőforrás kiesést jelent a gazdaság részére. A WHO előrejelzései alapján 2030-ra a depresszió lesz a leggyakrabban diagnosztizált betegség, így felmerülhet bennünk a kérdés, miszerint mit kellene tennünk azellen, hogy ez valóban bekövetkezzen.

2.3. Munkahelyi kiteljesedés, az üvegházmodell

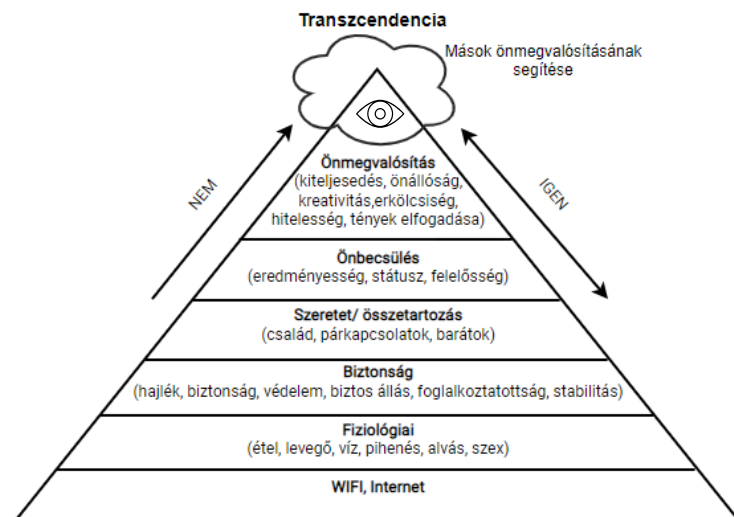
Amikor Maslow 1954-ben közzétette az emberi szükségleteknek hierarchiájáról szóló elméletét akkor sokan úgy gondolták, hogy ez a modell nem feltétlenül helytálló ahhoz, hogy az egész társadalomra, emberiségre, életkörülményekre rá lehessen húzni egy ilyen szükséglet-piramist. Több motivációs elméletet is összehasonlítva, ebből a modellből – főleg a mai világban – olyan tényezők hiányoznak, amiket úgy gondolom, ha még élne Maslow, biztosan beleintegrálna modelljébe. A gyors iramban fejlődő és egyre inkább digitalizálódott világunkban ugyanis a modern eszközök és a technológia elengedhetetlen ahhoz, hogy a szükségleteink ki legyenek elégítve. Jenn Lim, a „Mi áll a boldogság, mint cégkultúra mögött?” című könyvében egy kiterjesztett Maslow piramis került kidolgozásra, amire én teljes mértékben egy reális és ideális modellként tekintek.



2. ábra: Az eredeti Maslow-piramis (Saját szerkesztés)

Maslow eredetileg ezt a modellt úgy képelte el, hogy ez egy létra, amit meg kell mászni, hogy az önmegvalósítás csúcsára eljussunk. De ez inkább egy spektrum. Van, akiknek nincs meg mindenük egy adott hierarchia szinten, mégis jobban állnak az önmegvalósítás szintjén, mint akiknek mindenük megvan. A létezés kérdése sokkal összetettebb egy hierarchiánál. A szeretet és összetartozás érzése a napjainkban konstans elérhető technológia és digitális eszközök meglétével kibővül. A technológiával sokkal nagyobb kiterjesztésben vagyunk összekapcsolódva, mint korábban. Ez magában foglalja a DEIB-et (diversity, equity, inclusion, belonging – magyarul: sokszínűség, egyenlőség, befogadás és összetartozás érzését) a globális társadalmon belül. A modell kiegészül a transzcendenciával is. Ezt Maslow a halála előtt 1970-ben tette közzé. Ez annyit jelent, hogy az embereknek nem csak a személyes hasznot szolgáló értékek tartják fontosnak és nem csak az önös érdekek nyújtanak motivációt, hanem az is, hogy másoknak segítsenek és önzetlenül kapcsolódjanak másokhoz.

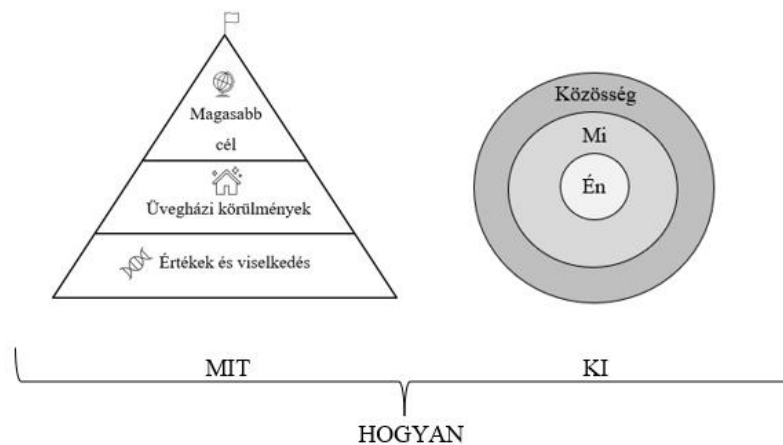
Természetesen a továbbfejlesztett Maslow-piramisban már megjelenik az internet és a WiFi is, amely a digitális társadalom alappillére lett napjainkra. Ez a továbbfejlesztett piramis a 3. ábrán látható. Itt jelenik meg a transzcendencia szint is, ami annyit jelent ebben az esetben, hogy az egyén ezen a szinten eléri azt is, hogy nem csak a saját, hanem a többiek önmegvalósításának elérését is elősegíti.



3. ábra: A továbbfejlesztett Maslow-piramis (Saját szerkesztés, Jenn Lim: Mi áll a boldogság, mint cégkultúra mögött? c. könyve alapján)

Az üvegházmodell alapja a folyamatos fejlődés. Olyan követelményeket és elvárásokat kell teljesítenünk a modell szerint, ami a saját életünkben és a vállalati környezetben is a fejlődést elősegíti. Nem irreális és teljesíthetetlen elvárásokat ezek, hanem olyan kis lépések, amelyek a fejlődésre fókuszálnak. Ha elismerjük, hogy szükségünk van a fejlődésre, akkor már el is kezdődött a folyamat, ami a boldogság elérését elősegíti. A következő ábra (4. ábra) segít megérteni, hogy milyen összetevőkből épül fel az üvegházmodell.

A piramis megmutatja, hogy mit kell tenni, míg a koncentrikus körök azt mutatják, hogy ki cselekszik. Együtt a kettő ábra pedig kiadja a „hogyan?” kérdését.

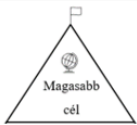
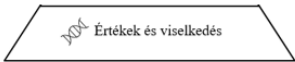


4. ábra: Az üvegházmodell alapja (Saját szerkesztés, Jenn Lim: Mi áll a boldogság, mint cégkultúra mögött? c. könyv alapján)

A piramis tetején a „magasabb cél” áll, ez a létezésünk oka (legyen ez az egyén szintű, csapat, vagy a vállalat szintű). Az „értékek és a viselkedés” rész alatt pedig a cél elérésének módját tekinti a modell alapnak. Ez a kettő tényező mutatja meg, hogy hogyan érünk el valamilyen célt vagy értéket. Az üvegházi körülmények a fejlődés szakaszát jelentik. Ezek univerzális üvegházi feltételek, amelyek szükségesek a magasabb cél eléréséhez és a viselkedési normák, valamint az értékek legyökereztetéséhez. Ezek olyan körülményeket biztosítanak, amelyek elősegítik a folyamatos növekedést akár az egyén, akár a vállalkozás szintjén. A boldogságot és az alkalmazkodóképességet tárolják magukban és azzal táplálják a szervezetet.

A körökből álló „ki” modellben minden az egyénnel, az „Én”-nel kezdődik. Ugyanis, amennyiben az egyén nincs tisztában a saját erejével, képességeivel, nem lesz képes fejlődni sem a saját, sem a szervezet szintjén. Amennyiben adottak a feltételek eljutunk a „Mi” szintre. Ez már nem csak az egyénről, hanem a vállalaton belüli kisebb csoportokról, osztályokról szól. Célja ugyan az, mint az „Én”-nek: fejlődést elérni, csak csoportos szinten. Majd, amennyiben a csoport fejlődik, közösséggé válik, így az egész cég egy nagy üvegházzá alakul ki, ahol minden egyén, minden szint ugyan olyan fejlődésen megy keresztül. (Jenn Lim: Mi áll a boldogság, mint cégekultúra mögött, 2021)

Az üvegházmodell felépítésében a „Mit” és a „Ki” egy mátrixot ad. Ahol minden szinten tudjuk vizsgálni, hogy hol vannak hiányosságok, sikerek, előrelépések, fejlesztésre szoruló területek. Ez a mátrix az 5. ábrán látható.

Üvegházmodell-mátrix	ÉN	MI	KÖZÖSSÉG
			
			
			

5. ábra: Az Üvegházmodell-mátrix (Saját szerkesztés, Jenn Lim: Mi áll a boldogság, mint cégekultúra mögött? c. könyv alapján)

Az üvegházmodell alkalmazása alapja annak, hogy egy vállalat úgynevezett boldogság-vállalattá váljon, vagy legalábbis elmondhassa magáról, hogy a jólléti programokkal támogatják a munkavállalók mentális jóllétét. A folyamatos növekedés és elégedettségérzet motiváltan tartja a közösséget, fejleszti azt.

A pozitív munkahelyi kultúra, a motiváló vezetők, a jóllétre fordított tudatos figyelem, fejlesztési lehetőségek elérhetősége, a célok és értékek pontos megfogalmazása és a

nyitott kommunikáció mind alapja az üvegházmodellben való létezésnek. Röviden az üvegházmodellt a munkahelyi kultúra és a légkör jellemzésére használják, az üvegházmodell arra utal, hogy a munkavállalók olyan körülmények között tevékenykednek a vállalatnál, ahol a boldogság, a motiváció és a jóllét „virágzik”. Pont ugyan úgy, ahogyan egy üvegházban fejlődnek a növények – ideális körülmények között. Továbbá a felelős vezetőknek a célját is reprezentálhatja az üvegházmodell: olyan légkör és körülmények megteremtésével, amin belül a dolgozók kibontakozhatnak és együtt nőhetnek és fejlődhetnek egy komplex szervezetben belül.

3. JÓLLÉTI PROGRAMOK

3.1. A 21. században jellemző jólléti törekvések

Napjainkban - főleg a koronavírus járvány óta - elmondható, hogy több vállalat és vezető döntött amellett, hogy fejleszti a dolgozók jóllétét és boldogságát a vállalatnál. A COVID és az ezzel együtt járó bezártság időszaka mindenkinek nehézségeket okozott. Ha a munkavállalók esetét vesszük figyelembe az otthon eltöltött munkaórák teljesen elszigetelték és személytelen munkavégzésre kényszerítették a dolgozókat. Egyre több mentális probléma kapott helyet az életünkben, a szorongás, stressz és egyéb mentálhigiénés problémák megjelentek a bezártsággal. Az emberek társas lények, személyiségjegyükéntől függetlenül szükségük van arra - általánosságban véve -, hogy embertársaival együtt létezzenek és küzdjenek meg a problémákkal. A COVID-helyzet alábbhagyása után sok vállalat döntött úgy, hogy a munkavégzési stratégiáját megváltoztatja. A COVID óta megnőtt a home-office aránya sok cégnél, és támogatják a rugalmasabb munkavégzést. A munkaadók esetében a COVID egy olyan küldetést és kényszerszituációkat okozott, hogy akik nem tudtak gyorsan, jó döntést hozni sajnos nagyobb esetben teljesítettek rosszabbul vagy dőltek be a piacon. Ezek a kihívások és problémák is rávilágították a cégeket arra, hogy a változásmenedzsment, alkalmazkodóképesség és a rugalmasság kulcsfontosságú eleme a vállalati stratégiának.

A jólléti programok esetében a Jobsgarden szervezésében készült egy kerekasztal beszélgetés a mentális egészség témakörében. A Roundtable discussion: Have employers responsibility for their employee's mental health (tehát: Kerekasztal beszélgetés: Felelős-e a munkáltató a munkavállalók mentális egészségéért) egy olyan kezdeményezés volt, amely keretén belül több vállalat és azok képviselői osztották meg egymással a tapasztalataikat a COVID után megjelenő jólléti cselekvéseikről. A résztvevők olyan vállalatok képviselőitében vettek részt a programban, mint az IoD Magyarország, a British Petrol, a Jobsgarden, az AGCO Hungary Kft, az E.on és a Radnóti Miklós Színház. (Sokszínűség Hónap, Kerekasztal beszélgetés a Jobsgarden szervezésében, 2022)

Olyan jólléti törekvésekről számoltak be, mint például:

- Nyitott beszélgetéseken keresztül, szoros kapcsolatépítéssel és kapcsolatápolással a lelki jóllét megőrzése és erősítése.
- Külső segítség, szakemberek igénybevétele, például vállalati pszichológus.
- Webinárok és érzékenyítéssel kapcsolatos kurzusok (pl. Jobsgarden/Simon&Mayer Employee Assistance Program) elérhetősége.
- Anonim módon elérhető szakemberek elérhetősége.
- Csoportos krízisintervenciós foglalkozások szervezése.
- Pszichológiai tanácsadások és coaching alkalmak.

Egy másik megközelítésben Tony Hsieh Boldogság, mint cégekultúra könyvében teljesen más szemszöggel vizsgálhatjuk a jóllét és a jólléti vállalatok kérdését. Az ő könyve alapján elmondható, hogy minden jólléti törekvés, amit a dolgozók és egyben a vállalat érdekében tesz a vezetőség a boldogság köré kell, hogy épüljön. A legfontosabb eleme a boldogság és a jóllét elérésének a cég életében az a vállalati kultúrában rejlik. Ha a vállalati kultúrának nem része a jóllét kérdése és nem küldetése a cégnek az, hogy hosszú távon a profinál előrébb lásson – előtérbe helyezve a belső és külső érintettek jóllétét - nem biztos, hogy egészséges vállalati légkört és tartós piaci részesedést érhet el és tarthat fent a vállalat. Tony Hsieh, a Zappos vezérigazgatója az alábbi alapértékeket integrálta be a vállalatának sikerének fenttartásáért:

- 1) Nyújts WOW-élményt!
- 2) Karold fel és mozdítsd elő a változást!
- 3) Móka és egy kis furcsaság mindig jól jöhet!
- 4) Kommunikációddal építs nyílt és őszinte kapcsolatokat!
- 5) Tégy többet kevesebb!
- 6) Légy szenvedélyes és elkötelezett!

Ezeknek az alapértékeknek meghatározásával a vállalat egy olyan előnyre tett szert, ami a cég folyamatos fejlődését és növekedését érte el, amíg arra a szintre jutott, hogy az Amazon felvásárolta a vállalatot és a két vállalat „házasságából” újabb lehetőségek és fejlesztések születtek. A Zappos vállalat leányvállalata az Amazonnak. 2011-ben a 6.

olyan vállalat volt, amely szerepelt a Fortune magazin legjobb munkahelyeket jegyző listáján. (Tony Hsieh: Boldogság, mint cégekultúra, 2013)

Az alapértékek kialakításával, a cég küldetésével és világos céljaival bizalmi kapcsolat épülhet ki a vezetőség és a munkavállalók között. Kölsönös tisztelet, hivatástudat és elkötelezettség alakulhat ki, ha a vezetőség megfelelően irányítja a vállalatot. A boldogság kérdése a nyílt és őszinte kommunikációban és az imént felsorolt kulcsfontosságú elemekben rejlik.

A források alapján fontosnak tartottam, hogy egy olyan hierarchia-piramist hozzak létre, amely képes lefedni a vállalatok alapértékeihez kapcsolódó szükségleteket és lépcsőfokokat, ezzel egy átfogó képet kialakítva a vállalati boldogságról és a hozzá vezető úthoz.

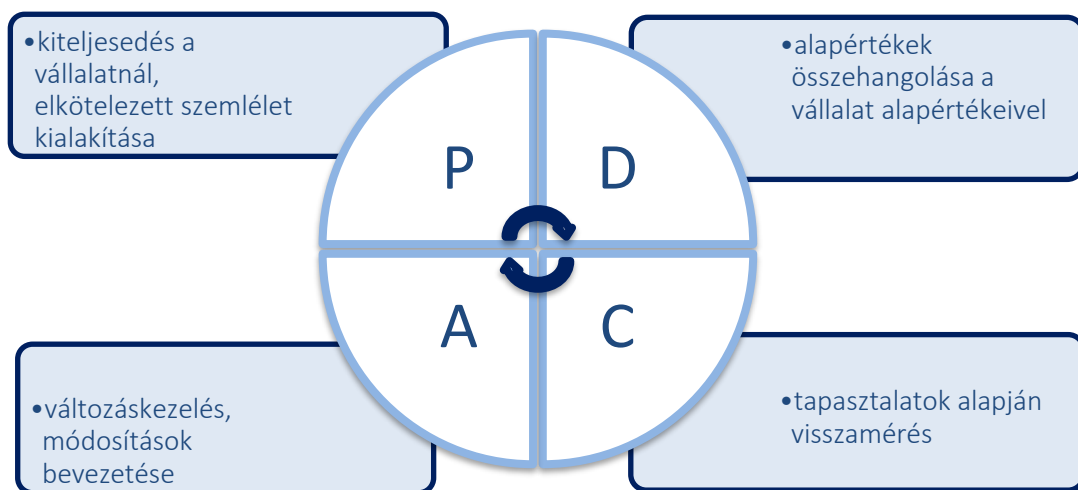


6. ábra: A vállalati boldogság szükségletpiramisa (Saját szerkesztés)

Ahhoz, hogy a vállalati boldogság szükségletpiramisa ki tudjon épülni és ezáltal létrejöjjön egy boldogság-vállalat az egyénben kialakult értékek és szemléletmód, valamint hivatástudat elengedhetetlen. A jólléti programoknak célja, hogy a dolgozók mentális egészsége maradjon megőrizve, ezáltal egy stabil, elégedett munkatárs segít elérni a vállalat céljait, növekedését és fejlődését. A jólléti programok segítséget nyújthatnak a dolgozóknak, hogy elérjék a vállalatnál az érzetet, hogy egy stabil és jól

működő cégnél dolgoznak, így motiváltak maradnak. Ahhoz, hogy az egyén elsajátítsa a vállalatra érvényes működési elveket és alapértékeket, bele kell integrálni a saját tudatába és működésébe azokat. A vállalati cégekultúra esetén nem mindegy, hogy a vállalat milyen kultúrát alakít ki magánál és hogyan határozza meg a működéséhez szükséges alapértékeket. Olyan cégekultúrát kell meghatározni, ami képes lefedni a dolgozók egyéni értékeit is, vagy olyan alkalmazottakat kell toborozni, akik megfelelnek a vállalati politikának és képesek magukévá formálni a cég alapértékeit.

A következő ábrán (7. ábra) egy olyan PDCA-ciklust mutatok be, amely alkalmazásával a munkavállalók képesek segíteni a vállalatot abban, hogy a vállalati boldogság, avagy boldogság-vállalat szintre érjen. Amennyiben a dolgozók ilyen, vagy ehhez hasonló értékekkel és mentalitással végzik a munkát és érnek el személyes fejlődést, úgy a vállalat is képes lesz fejlődni és növekedni.



7. ábra: PDCA-ciklus: az egyén szintjén (Saját szerkesztés)

P (plan): A vállalatnál töltött időnk során törekedni kell arra, hogy olyan célokkal és motivációval dolgozzunk a cégnél, hogy az nem csak a vállalat, hanem az egyén szintjén is tartható és összeegyeztethető. Meg kell terveznünk tehát, hogy hogyan integráljuk be a vállalat alapértékeit a saját működésünkbe és gondolkozásunkba. Törekedni kell arra, hogy elkötelezett dolgozóvá váljunk és mihamarabb elérjük a kiteljesedés szintjét, az önmegvalósítást. Bármilyen munkafolyamat, projekt vagy feladat vár ránk, mindet egy újabb lehetőségként kell megpróbálni kezelni, vagy ha azt érezzük nem működik a

„kémia” a saját képességeink és a feladat között nem szégyen segítséget kérni. És ezzel el is értünk a „do” szakaszba.

D (do): Amint sikerült a saját értékrendünkkel összeegyeztetni a vállalat alapértékeit kezdődhet a munka nehezebb része: a kivitelezés. Elméletben jól hangzik, hogy csak ezeket az alapokat kell elsajátítani ahhoz, hogy motiváltak és komfortosak legyünk a munkában, de sokkal nehezebb kérdés, hogy meg is tudjuk-e tartani. Valószínűleg ezalatt a folyamat alatt sok olyan külső hatás, csalódás vagy nehézség fog érni minket, ami miatt kételkedhetünk a folyamat sikerességében, de ez az élet velejárója. Ilyenkor jön a látótérbe a vállalat, és azok az értékek, amiket a vállalatok saját magukkal hordoznak: a segítség képessége, a támogatás kérdése és a kommunikáció.

C (check): Amennyiben úgy végezzük a feladatokat a vállalatnál, hogy az megfelel mind a saját egyénünknek, mind a vállalatnak, úgy érkezni fognak a pozitív visszajelzések a munkánk kapcsán. Hogyha jól teljesítünk és sikerül kiteljesedni a munkában az az eredményeinken is meg fog látszódni, ugyanis sokkal produktívabbak leszünk, sokkal jobban fogjuk érezni magunkat a munkában és szinte elérhetjük a munkával a flow-t. Viszont, ha nem sikerül úgy teljesíteni, mint ahogyan arra vágytunk, akkor be kell avatkoznunk a folyamatokba és akár külső segítséggel, vagy támogatással, de dolgoznunk kell tovább azon, hogy fejlődjünk.

A (act): A cselekvés fázis tulajdonképpen a változásmenedzsment. Képesnek kell lennünk arra, hogy módosítsunk a folyamatokon és helyén kezeljük a változásokat. Ez magában foglalja azt is, hogy reziliensek vagyunk, a lelki ellenállóképességünk jól működik és képesek vagyunk a rugalmasságra. Tudni kell segítséget kérni és ez arra is vonatkozik, ha nem tudjuk a vállalat alapértékeit elfogadni vagy bizonyos problémákba ütközünk a folyamat során.

3.2. Jólleti programok bemutatása vállalkozások körében

2023-ban a vállalatok számos programokat alkalmaznak, segítve ezzel a dolgozók mentális jólétét és produktivitásukat. Ebben az alfejezetben egy részletesebb összefoglalóról lehet majd olvasni.

Ha a vállalatok jólleti programjait vizsgáljuk, olyan intézkedéseket találhatunk, mint a különféle csapatépítők, tréningek vagy projektnapok; szabadidős tevékenységekhez elérhetőség biztosítása pl. edzőtermi bérletek vagy saját céges kondi; kedvezményes étkeztetés; játéktermek pl. billiárd, bowling, csocsó, x-box; szervezett túrák és még ide sorolnám a négy napos munkahét bevezetését is. A mentálhigiénés szolgáltatások, például vállalati pszichológus, kirendelt szakemberek és tanácsadók, coach-ok és érzékenyítő tréningek mind arra hivatottak, hogy a vállalati légkörben és a vállalat életében helyet kapjon a boldogság és az elégedettség érzés. A mentálhigiéné nem magánügy és erre a vállalatok is lassan ráébrednek. Ha boldog a munkavállaló, stabil lelki háttere van és érzi, hogy van mögötte egy támogató csapat, a saját érzéseik, félelmeik, aggályaik csökkennek, stresszkezelési képességük, rezilienciaképességük és öntudatuk megnő, majd egy kiegyensúlyozott erős munkatársat tudhatunk magunkévá.



8.ábra: Támogatás (Forrás: internetes ábra)

A saját interjúim során olyan vállalatokkal sikerült felvennem a kapcsolatot, ahol sok energiát fektetnek abba, hogy a dolgozókat ösztönözzék arra, hogy a vállalatnál sikereket érjenek el és kiteljesedjenek, emellett az úgynevezett work-life balance-t (munka-magánélet egyensúlyt) megtartsák. Számos vállalat nyilatkozott úgy, hogy a saját működési szabályzatukban és alapelveikben is helyet kap a boldogág és a jóllét kérdésköre, így alapértékként kezelik a dolgozók mentális egészségét.

Az alábbi felsorolásban a napjainkban ismert és népszerű programokat fogom bemutatni, amelyekről olyan felületeken lehet olvasni, mint különféle vállalati szervezetek honlapjai, üzleti hírportálok, személyzeti szakmai szervezetek és webinárok.

Jólléti programok	Program leírása
1. Egészség- és wellness programok	Egészséges életmód támogatása, testmozgás ösztönzése, egészséges étkezés előmozdítása, stresszkezelés. Munkahelyi edzőterem/ bérlet biztosítása, uszoda bérletek, masszőri szolgáltatás stb.
2. Rugalmas munkaidő és távmunka	Munka-magánélet egyensúly megtartására home-office lehetőség vagy távmunka lehetőség biztosítása. Rugalmas munkavégzési időintervallumok.
3. Lelki egészség támogatása	Pszichológusok, tanácsadók, stresszkezelési programok és a lelki mentálhigiénés egészséghez kapcsolódó oktatások.
4. Karrierfejlesztési lehetőségek	Oktatások, képzések támogatása; kurzusok, továbbképzések elérhetősége; egyetemi képzések támogatása; nyelvi képzések elérhetőségének lehetősége.

5. Rugalmas juttatások	Béren kívüli juttatások, étkeztetés támogatása, céges eszközök alkalmazhatósága (akár privát használatra is); üzemanyag kártya; egészségpénztár; utalványok.
6. Csoportos tevékenységek és közösségi események	Vállalati események; csapatépítő programok; közösségi tevékenységek; céges bulik stb.
7. Rugalmas szabadságpolitika	A munkavállalók szabadon dönthetik el, hogy mikor mennek szabadságra.
8. Családbarát kezdeményezések	Családi szabadságok; gyermekgondozási támogatás; rugalmas munkaidő; „muti hol dolgozol” program, amikor a szülők bevezetik a gyerekeket a munkahelyükre megmutatni hol dolgoznak, és mit csinálnak.
9. Zöld kezdeményezések	Környezetvédelemre összpontosító programok és kezdeményezések; fenntarthatósági mozgalmak; előadások a környezettudatosságról.
10. Jótékonyági kezdeményezések	Különböző jótékonyági programok szervezése munkaidőben: kerítés festés; óvoda felújítás; szemétszedés; hátrányos helyzetű vagy fogyatékkal élő gyerekekkel közös programok

A Forbes, The Future Of Work Is Employee Well-Being cikke alapján ezen jóléti intézkedések mind hozzájárulnak a dolgozók mentális egészségének megtartáshoz. Mindazonáltal összhangban vannak az én interjú eredményeimmel is, ugyanis egyezőséget véltem felfedezni a cikk tartalma és az én tapasztalataim között. A Forbes cikke alapján létre kell hozni a munkahelyi flexibilitás kultúráját, (create a culture of workplace flexibility) ami hét alap-pillérből áll: cél, érzelmi, közösségi, szociális, pénzügyi, karrier és fizikai (purpose, emotional, community, social, financial, career, physical) összetevők. Ennek a háttérében az a növekvő igény áll, hogy hol, mikor és hogyan dolgoznak a munkavállalók. A Future Workplace alkalmazottak jóllétének ezen hét pillérét azonosította a Forbes, amelyek vezérelhetik a vezetőket, hogy hogyan helyezték előtérbe dolgozóik jóllétét. (Forbes, The future of work is employee well-being, 2021)



9. ábra: A munkahelyi flexibilitás kultúrája (Forrás: Forbes, 2021)

3.3. Jólleti programok árnyoldalai

Természetesen a jólleti programoknak is vannak árnyoldalai, és a jólleti programoknak is vannak olyan területei, amelyekben megnyilvánulhatnak a negatív érzelmek és a kritika. A kutatásom kezdetén bennem is felmerült az a gondolat, hogy a jólleti intézkedések csak egy ideális képet és állapotot hivatottak szemléltetni és hogy valójában sok, érdemi munka és törekvés nincs a kifejezés mögött. A jólleti-vállalat, boldogság-vállalat kifejezés ugyanis egy nagyon távoli és szinte megfoghatatlan állapotot hivatott jelenteni és sokan úgy is kezelik ezeket a kifejezéseket, mint egy marketing szöveg és presztízs, amivel a vállalat előnyökre tehet szert a piacon. Jogosan tehetem fel a kérdést: szívesebben jelentkeznénk olyan állásra, ahol olvashatunk a jólleti intézkedésekről és hangsúlyozza a vállalat a jólét kérdését? Vagy hidegen hagy bennünket az új munkahelyünk kiválasztásakor ezen tényezők megléte?

Sok tényező befolyásolhatja a témához és önmagában véve a jóléthez kapcsolatos hozzáállást az embereknek. Ilyen befolyásoló tényezők lehetnek például: a jelenlegi életszínvonalunk és egzisztenciális állapotunk, az anyagi jólétünk, az egyedileg magunkkal hordozott belső értékeink és hozzáállásunk, a személyiségünk és öntudatunk. Továbbá nagyon sok különbséget lehet a generációk között is felfedezni. A kutatásom során készített mélyinterjúimon sok vállalat képviselőjében állították a vezetőik, hogy a generációk közötti különbségek nagyban meghatározzák a vállalat jólleti intézkedéseinek típusait, de abban mindnyájan egyetértettek, hogy kezelni kell ezt a problémát is. (A generációk közötti különbségekről az interjúim kiértékelése során fogok bővebben írni.) A jólleti programokkal kapcsolatosan fennállhat a különböző visszaélésekkel kapcsolatos probléma is. Amennyiben a vállalat nagyon lazán kezeli a dolgozókat és látszólag nagy szabadságot, vagy teret nyújtanak a dolgozóknak az olyan úgynevezett kiskapukat tud kinyitni a dolgozók viselkedésében, ami sok olyan következménnyel járhat, ami akár a vállalat teljesítésében is kimutatható, érzékelhető kiesésekhez vezethetnek. Az olyan jólleti intézkedések esetén, mint a távoli munkavégzés és az otthoni munkavégzés esetén felborulhat a munka és magánélet egyensúlya, ami akár a magánéletre és a munkára is negatív hatással lehet. (Forgács, 2011)

Az, hogy jólleti programokkal próbálják a vállalatok elérni azt, hogy a boldog és elégedett munkavállalóik legyen mind szép és jó egészen addig, ameddig át nem fordul már

természetessé a jóllét megléte a vállalatban belül. Továbbá, ameddig nem érkeznek további, már szinte teljesíthetetlen dolgozói igények vagy elvárások az adott vállalat vezetésére felé. Egyes kritikusok azt állítják, hogy a túl bőkezű jólléti programok csökkenthetik az emberek motivációját a munkavégzésre. Ha valaki elkényelmesedik a jólléti programok miatt az képes ugyanis a motiváció rovására menni. Volt szerencsém olyan interjú alanyokkal találkozni, akik beszámoltak személyes élményeikről és a jólléti intézkedésekkel kapcsolatos problémákról. Sok, különböző méretű vállalat vezetője nyilatkozta azt, hogy napjainkban az emberek sokszínűsége és különféle igényei miatt rendkívül nehéz feladat minden dolgozót boldoggá tenni a vállalatnál. Viszont a kisebb vállalatoknál elmondható, hogy az ott dolgozók esetében könnyebb helyzetben vannak a vezetők, ugyanis közvetlen viszony alakulhat ki a dolgozók és a vezetők között és egyszerűbben észre lehet venni különféle problémák megjelenését és esetleges elégedetlenségeket. Továbbá, a már említett cél és értékek összehangolása az egyén és a vállalat szintjén is egyszerűbben valósul meg a folyamatos kontaktus és visszacsatolások miatt.

Sajnos volt olyan interjúm is, ahol arról vallott a vállalat képviselője, hogy sok esetben fordul elő olyan teljesítményértékelési alapon működő vállalatoknál az a probléma, hogy csak a közép-, vagy felsővezetőség részesül olyan jólléti juttatásokból, amelyet közvetlen nem is ők, hanem a frontvonalban küzdő alkalmazottak végeztek el. Pont ebből az okból kifolyólag a frontvonalban dolgozók motivációja és jóllét-érzete sérül és nem fognak úgy teljesíteni. Továbbá olyan szituációról is értesültem, hogy egy adott vállalatnál, amikor a béremelésről vagy a juttatási rendszer bővítéséről esett szó, a felsővezetőség visszautasította a kérelmet, ugyanis az az összeg, amivel a dolgozók igényeit és az inflációkövető béremelését támogatták volna, az a felsővezetők juttatásaiból került volna kifizetésre. Voltak olyan vállalatok és interjú alanyaim, akik ugyan különösen odafigyelnek a dolgozók jóllétére, mégis úgy gondolják, hogy a jólléti-vállalat kifejezés nem hordoz többet magával, mint egy marketing kifejezés. Szerintük ez, egy meglévő és kialakult nagyvállalat esetében sajnos egy szinte elérhetetlen állapot. Az ő véleményük szerint a dolgozóknak saját maguknak kell megtalálni a boldogság összetevőit és nem feladata a vállalatnak több energiát befektetni abba, hogy ezt ők oldják meg a dolgozók helyett.

Fontosnak tartom megemlíteni azt is, hogy a jólléti intézkedések bevezetése komoly összegekkel járhat. Akár egy csapatépítő megszervezése és lebonyolítása, akár egy továbbképzés vagy erre a célra specializálódott szakember vagy csoport szolgáltatásának kifizetése komoly anyagi vonzattal járhat. De beszélhetünk a megfelelő munkakörnyezet kialakításáról, fejlesztésekről és a hozzájárulásokról is (pl.: egészségpénztárhoz, vagy nyugdíjpénztárhoz való hozzájárulások), vagy különféle együttműködési megállapodásokról is. Viszont ezek az intézkedések hosszú távú befektetésként is felfoghatók, ugyanis hozzájárulnak az alkalmazottak elégedettségéhez és részben, vagy szinte teljesen kielégíthetik a dolgozói igényeket. Ez közvetlenül a kulcsa lehet annak, hogy a vállalat sikeresen felépüljön és működjön, továbbá versenyképes maradjon a piacon.

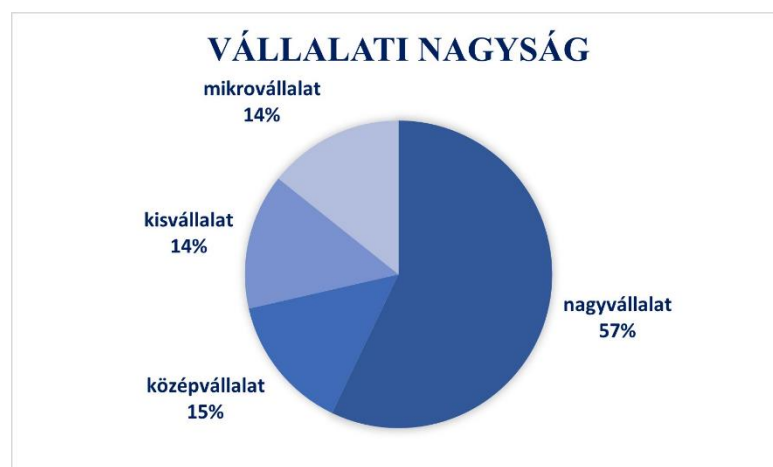
Ennek lezárásaképp és tanulságként kijelenthetem tehát: vannak komoly árnyoldalai és nehézségei a jólléti intézkedéseknek és bevezetésüknek.

4. SAJÁT KUTATÁS KIÉRTÉKELÉSE

Kutatásom során mélyinterjúkat készítettem vállalatok képviselőivel, felső- és középszintűvel, emberi erőforrás menedzsment területen dolgozó alkalmazottakkal és külön a jóllét területével foglalkozó munkatársakkal is. Kutatásomat nem tudom teljesen reprezentatívnak nyilvánítani, ugyanis a megkérdezett vállalatok nagyrészt Pest vármegyében találhatók. Fontosnak tartom megemlíteni viszont, hogy volt pár olyan vállalati interjú, ahol a cég több telephellyel rendelkezik az ország különféle területeiről, de ettől függetlenül nem tartom a kutatásomat teljesen reprezentatívnak. Az összehasonlító elemzés során a homogenitást figyelembe vettem és a hasonló területen tevékenykedő, hasonló méretű és összetételű vállalatok között fogom a különbségeket és a hasonlóságokat elemezni. Az interjú készítéskor voltak olyan vállalatok, ahol kérték az anonimitást, így a dolgozatomban a vállalatok nevét és adatait a titoktartás feltételei miatt nem közlöm, azokat fiktíven fogom feltüntetni.

4.1. Az interjúk készítésének körülményei

Az interjú alanyoknak többnyire Pest vármegyében található a fő székhelyük, de volt több olyan eset is, ahol a vállalat több telephellyel rendelkezik, az ország különböző pontjain belül. Főképp az energetikai, áramszolgáltatói, mérnöki tevékenységekkel foglalkozó, változatos méretű vállalatokkal készültek az interjúim. Az interjúztatási időszak 2023. szeptember végétől 2023. november közepéig tartott, többnyire online, Microsoft Teams használatával, de volt lehetőségem személyesen is interjúztatni.



10. ábra: Az interjúztatott vállalatok mérete (Saját szerkesztés)

A 10. ábrán szeretném szemléltetni a meginterjúztatott vállalatok nagyságát. A cégek 14%-a volt mikrovállalat, szintén 14%-a volt kisvállalat, 15%-a volt középvállalat és 57%-a volt nagyvállalat. A vállalatok méretével kapcsolatosan fontosnak tartom megjegyezni, hogy ugyan a vállalatok jólléti intézkedései között tudok hasonlóságokat kiemelni, mégsem kezelhetem homogénnek a mintát. A vállalatok méreteitől függően más-más módon jelenik meg a cégek életében a jóllét kérdése és hogy mekkora jelentőséget fektetnek a jólléthez kapcsolódó problémákra és hogyan kezelik azokat.

Az interjúim során azonos kérdéseket tettem fel az alanyoknak, ezeket a kérdéseket az interjú hosszához és kimeneteléhez igazítottam.

Az interjú kérdéseim a következők voltak:

- 1) Önnek mit jelent a boldogság-vállalat kifejezés, hallott-e már erről a kifejezésről?
- 2) Ön szerint a vezetőségnek szükséges-e energiát fektetni abba, hogy a dolgozók boldog munkavállalók legyenek?
- 3) Ön szerint a menedzsmentnek feladata a dolgozók jólétével foglalkozni?
- 4) Ön szerint észrevehetőek a dolgozóknál jelentkező mentálhigiénés problémák (például kiégésre, szorongásra, depresszióra utaló jelek)?
- 5) Ön szerint kimutatható gazdaságilag a munkavállalók mentális problémáiból adódó kiesések? (Például: betegszabadság, tartós távollét, felmondások)
- 6) Milyen jólléti intézkedések találhatók meg a vállalatnál?
- 7) Ön szerint ezek a jólléti intézkedések pozitív hatással vannak a dolgozókra? Észre lehet venni a hatásukat és jobban tudnak teljesíteni egy ilyen adottságokkal teli vállalatnál a dolgozók?
- 8) A munka és a magánélet egyensúlyt ön szerint meg lehet találni és tartani?

- 9) Ön szerint pénzzel kiváltható a boldogság vagy az anyagi jólét nem határozza meg a mentális jóllétet?
- 10) Ön szerint, ha országos szinten többen foglalkoznának a jólléti-vállalat / boldogság-vállalat kérdésével érzékelhető fejlődést érne el a gazdaság és a társadalom?

Az imént felsorolt tíz alapkérdés volt az interjúm fő irányadója és útmutatója, de ettől bizonyos szinten történt eltérés néhány esetben. Pár interjú után rájöttem, hogy a COVID-19 nagyon sok esetben mozdította elő a vállalatokat arra, hogy a jóllét kérdésével komolyabban foglalkozzanak. Több vállalat esetében is előfordult, hogy az interjú alanyok maguktól hozták fel a COVID járvány által kikényszerített vállalati döntéseket és beszéltek az elmúlt évek gazdasági és politikai hatásairól is és természetesen mindezek hatásáról a dolgozók jóllétének tekintetében. Sok esetben fordult elő az is, hogy az interjú alany teljes felkészültséggel és magas szintű hozzáértéssel válaszolt a kérdéseimre és szinte pár kérdéssel az egész interjút sikerült lezárni, egy terjedelmes jegyzettel. Noha volt olyan interjú, ahol több nehézség és kisfokú passzivitás is jelen volt, összességében nagyon élveztem az összes interjúmat. Volt több olyan eset is, ahol kaptam pozitív visszacsatolást az interjú végén és mindez motivációval és boldogsággal töltött el. Végeredményben hálás vagyok azért, hogy a kutatásomat ilyen formában vittem véghez, illetve hálás vagyok ezúton is a közreműködő vállalatoknak és azoknak az embereknek, akik segítettek a munkámat. Nagyon különleges élmény volt számomra ez a sok különféle nézőpont és hozzáállás megismerése, amit az interjúk során megtapasztaltam. A következő fejezetekben az interjúimat fogom bemutatni, illetve az interjúk közötti összefüggéseket fogom szemléltetni.

4.1. Az interjúk alapján a jóllét kérdésének vizsgálata

Az első interjúmat egy mikrovállalat ügyvezetőjével készítettem. A folyamatosan bővülő és fejlődő, fiatal vállalat épületvillamossági tervezéssel foglalkozik, székhelye Budapesten található, de szinte az ország bármely területéről érkeznek be projektek hozzájuk. A vállalat szervezeti felépítésére a lineáris szervezeti struktúra jellemző. A vállalatban a vezető és az alkalmazottak közötti viszony bár részben hierarchikus, mégis közvetlen, így a kommunikáció könnyen véghez megy a felek között. Az interjút megelőzően az volt a hipotézisem, hogy a kisebb vállalatoknál könnyebb hangsúlyt fektetni a dolgozók jóllétére és könnyebb monitorozni a dolgozóknál felmerülő mentális problémákat.

Az interjú kezdetén a boldogság-vállalat kifejezésről és az emögött meghúzódó tartalomról beszéltünk. Az alany nem találkozott korábban a boldogság-vállalat kifejezéssel, de saját megközelítése és tapasztalatai alapján olyan felvilágosult és tudatos vállalati viselkedésre asszociált, ahol a vállalat energiát fektet abba, hogy eljusson a boldogság-vállalat szintjére. Elmondása alapján ezek a tudatos vállalatok átmennek egy certifikáción, így elérve a boldogság-vállalat szintjét.

A következő kérdésben a munkavállalók jóllétébe fektetett energiák hasznosságáról és megtérüléséről esett szó. Az alany úgy gondolja, hogy mivel minden vállalatban emberek dolgoznak fontos, hogy a dolgozók jóllétéről gondoskodjon a vezetőség. Ez akár egy befektetési lehetőség is, hiszen a dolgozók jóllétéből adódóan redukálódhat a fluktuáció és szívesebben tölti a dolgozó a munkaóráit egy olyan helyen, ahol jól érzi magát és kielégülnek a jóllétét érintő igényeik. A boldogság helyett inkább az elégedettség érzet elérését célozza meg az alany. A megfelelő munkakörnyezet kialakítása nagyban befolyásolja a dolgozók jóllétét a vállalatnál, továbbá a személyes kapcsolatok kiépítése, a megfelelő és tiszta kommunikáció és a támogató légkör nyújtása került előtérben az interjú alanyomnál. Az alany fontosnak tartja, hogy megtartsa a munkavállalókat és nem csak az anyagi jellegű vagy hatékonyságot érintő kérdések motiválják, hanem az emberközpontúság is. A mentálhigiénés problémák esetleges felmerülésekor fontos, hogy a problémák okát feltárják és átbeszélik, minimalizálva ezzel a dolgozó kiesését. Noha

az alany úgy gondolja, hogy nem feladata folyamatosan monitorozni a dolgozói mentális állapotát, úgy gondolja a megfelelő kommunikációval és bizalommal a dolgozók időben jelzik, ha probléma van.

A következő kérdésben a mentális problémákból adódó kiesések anyagi vonzatát vizsgáltam. Az alany úgy gondolja, hogy nem mutatható ki gazdaságilag a mentális problémákból adódó kiesés, nem feltétlen lehet különbséget felfedezni a fizikai okokból kivett betegszabadságnak vagy a mentálhigiénés okokból kivett betegszabadságnak, főleg egy nagyobb munkakörnyezetben. Viszont arra a következtetésre jutottunk, hogy abban az esetben, ha a társadalom merne beszélni a mentális problémákról és nyíltan vállalná az ilyen jellegű problémákat, könnyebben lehetne kiszűrni az ebből adódó kieséseket.

Összességében elmondható, hogy a vállalatnál fektetnek hangsúlyt a dolgozók jóllétére. A dolgozók igényei szerint különféle programokat tesz lehetővé a cég. Ilyen programok például a céges csapatépítők és fejlesztő előadások. Lehetőség van rugalmas munkavégzésre és elérhető a home-office is, ami nagyban megkönnyíti a munka és magánélet egyensúly megtartását is. Továbbá a dolgozók igényeire szabott fejlesztésekkel is él a cég. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy ugyan egy kis méretű vállalatról van szó és relatíve kevés jólléti intézkedést vezetett be egyelőre a cég, elmondások alapján jó a munkahelyi légkör, és szeretnek a dolgozók ezen a munkahelyen tevékenykedni. A folyamatos kommunikáció és a jó, emberközpontú vezetés ebben az esetben elegendő ahhoz, hogy a vállalatot boldog, elégedett munkavállalók alkossák.

Az interjút megelőzően felmerült hipotézisemet, miszerint könnyebb monitorozni a jóllét kérdését egy kisebb méretű vállalatnál elfogadom, ugyanis az interjú során beigazolódott, hogy egy kis, lineáris szervezeti struktúrájú vállalatnál a gördülékeny kommunikációval ez könnyen kivitelezhető.

A második interjúm során egy kisvállalat egyik vezetőjével sikerült interjút készítenem. Ez a vállalat az ország egyik legnagyobb építőipari vállalatának leányvállalata. Az anyavállalatról elmondható, hogy mind a médiában, mind az építőipari piacot tekintve jólléti-vállalatnak tekinthető, kifejezetten sok jólléti intézkedéssel rendelkezik. A leányvállalat szervezeti struktúrájára szintén a lineáris szervezeti felépítés jellemző. A vállalat műszaki tanácsadással és mérnöki tevékenységekkel foglalkozik, országos

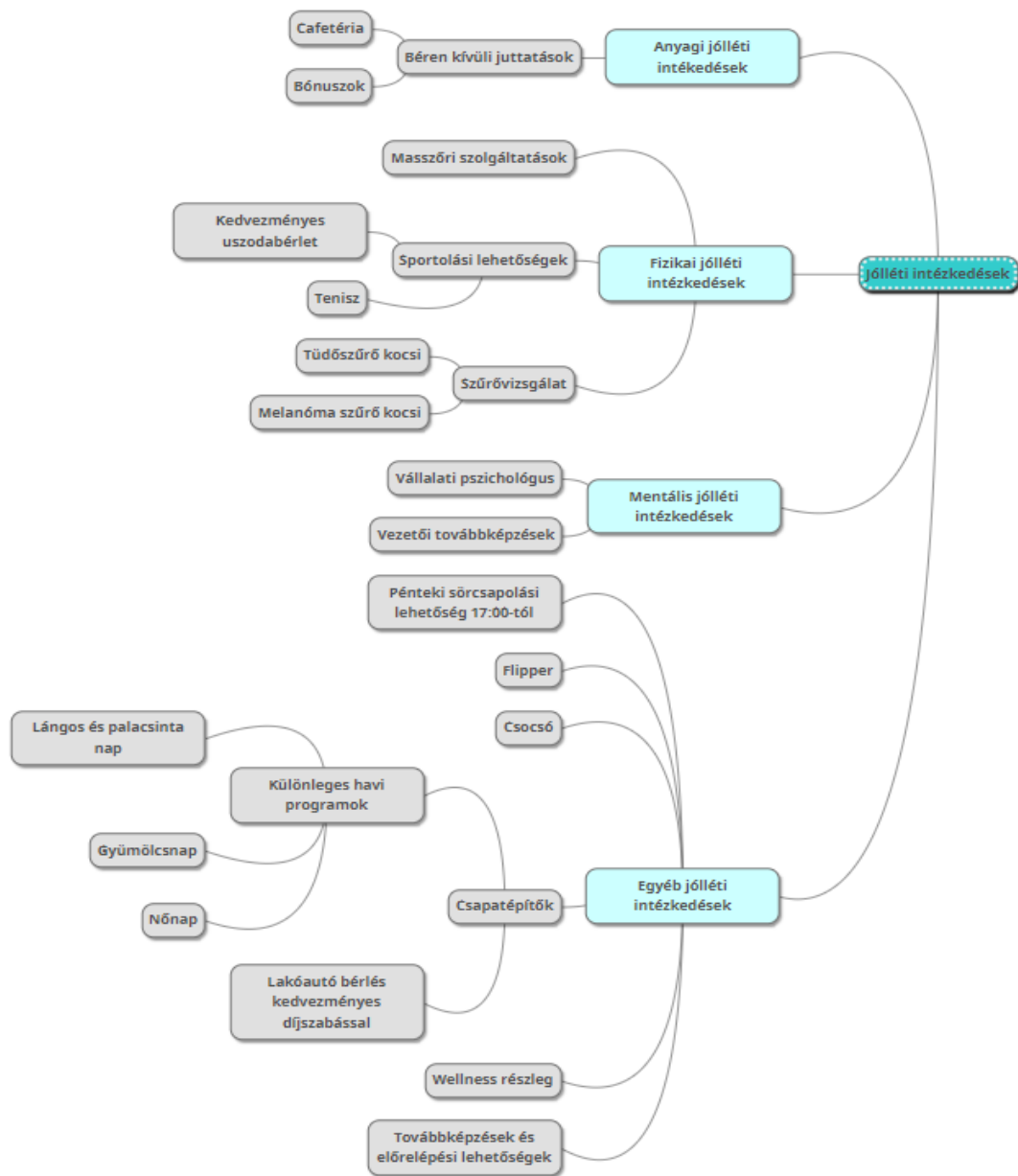
lefedettségű projektekkel. Mivel ez a vállalat az anyavállalat értékeit és szervezeti kultúráját is magával hordozza, így elmondható, hogy egy tudatos, dolgozó-központú és a jóllét kérdésével komolyan foglalkozó vállalatról van szó. A hipotézisem az interjút megelőzően az volt, hogy egy olyan vállalatnál, ahol kiforrott és alapértékként megjelenő jólléti törekvések vannak, ott a dolgozókon és teljesítményükön is érződik a jólléti törekvések hasznossága.

Az interjú kezdetén az alany úgy vélte, hogy az emberiség egyre inkább igényli azt, hogy a munkaóráit egy olyan környezetben töltsék, ahol a jóllét és az abba fektetett hangsúly szemmel látható. Az emberek szinte második otthonukként lépnek be az irodába és töltik el a munkaórákat, így nagy hangsúlyt fektet a vállalat abba, hogy minél komfortosabb helyük legyen a vállalatnál. Időt és anyagi erőforrásokat szükséges befektetni abba, hogy ez a társadalmi igény kielégüljön és kiegyensúlyozott dolgozókból épüljön fel a vállalat. Az interjú alany megemlítette azt is, hogy a megfelelő munkakörnyezet és támogató légkör kialakítása mellett különböző olyan képzésekkel is gazdagítják a vezetőket, amelynek keretein belül a dolgozók mentálhigiénés problémáira is hangsúlyt fektetnek. Képzik a vezetőket arra, hogy a mentális problémák korai megjelenését és tüneteit észre tudják venni és időben segítséget tudjanak nyújtani az ilyen problémákkal rendelkező dolgozóknak. Ez régebben nem volt jelen a vezetőségénél, az alany elmondása szerint nem volt divat az, hogy a vezetőség a dolgozók mentális egészségével vagy privát problémáival foglalkozott volna. Ennek ellenére, a növekvő igény és a társadalmi fejlődések és változások miatt a vezetőségnek változtatni kellett ezen a hozzáálláson és felelősséggel segíteniük kell a munkavállalókat. Az alany elmondása alapján a leggyakoribb mentális probléma, amely a dolgozóknál jelentkezik az a kiégés. Noha a vállalatnál a dolgozók átlagéletkora nem haladja meg a 30 évet – az interjú alany elmondása szerint – mégis a tapasztalatok alapján ez tűnik a leggyakoribb mentális problémának ebben a munkakörben. Olyan tünetek észlelhetők a dolgozókon, mint a kedvtelenség, motivátlanság, figyelmetlenség, kifogások keresése stb. A vállalatnál jelenleg nincs olyan dolgozó, aki azért ment volna betegszabadságra, mert mentálhigiénés problémákkal küzdött, de korábbi munkahelyen töltött vezetői évek során találkozott az alany ilyen esettel.

Az interjú során felmerült a munka és magánélet közötti egyensúly kérdése is. Az alany úgy véli, hogy a munka és magánélet egyensúlyát megtalálni rendkívül nehéz folyamat, pont emiatt a vezető nem részesíti előnyben az otthoni munkavégzést. Ez a munkahelyeken kiépített kapcsolatok rovására is mehet, de jellemző az is, hogy a dolgozó nem tudja az otthoni munkavégzés során olyan hatékonyan végezni a munkát, így kieséseket és csúszásokat is generálhat a vállalatnak. A távoli munkavégzés során a felmerülő problémákat sokkal nehezebb azonnal kommunikálni a munkatársaknak és a vezetőségnek, ezzel szemben a személyes munkavégzés esetén ezek szinte azonnal véghez tudnak menni.

Generációk és személyiségtípusok tekintetében eltérő, hogy az egyének milyen aktívan kívánnak résztvenni a különféle jólléti programokban. Így néha nehézséget jelent minden dolgozó kedvében járni és olyan lehetőségeket biztosítani, amelyek minden korcsoportnak és egyénnek megfelelnek és kielégítik jólléti szükségleteiket. A jólléti programok árnyoldalait tekintve kevés olyan tényezőt tudott felsorolni az alany, amely a vállalatnál jelentkezne. A vállalat nem azért tesz jólléti intézkedéseket, hogy utána plusz munkára, kompenzálásra, túlórára kényszerítse a dolgozókat, hanem hogy tényleg jó munkakörnyezetet biztosítson. A dolgozók részéről sincs semmilyen visszaélés ezen a téren. Előfordul, hogy van olyan dolgozó, aki munkaidőben szívesen edz pihenésképpen vagy úszik egyet, de ez nem megy a munka rovására, mert mindenki be tudja osztani úgy az idejét, hogy megtalálja az összhangot a munka és a pihenés között. Továbbá elmondható, hogy a jólléti intézkedéseknek köszönhetően jól teljesít a vállalat és kapja a dolgozóktól a pozitív visszacsatolásokat az intézkedésekkel kapcsolatban.

Az interjú alany nemrég óta ismeri a jólléti-vállalat, boldogság-vállalat fogalmát. A fogalmat a vállalat jólléti szolgáltatásaival és intézkedéseivel asszociálta az alany. Egy olyan vállalatra húzható rá ez a fogalom, akik a jólléti szolgáltatásokat tudatosan terjesztik a vállalaton belül, ezzel egy boldog légkört megalkotva. Az anyavállalatnál külön elvárás volt, hogy a leányvállalatok is átvegyék a jólléti intézkedéseket és fenntartsák a dolgozóknál azon értékeket, amit az anyavállalat képvisel, így természetesen a leányvállalat is erre a követelményrendszerre építkezik.



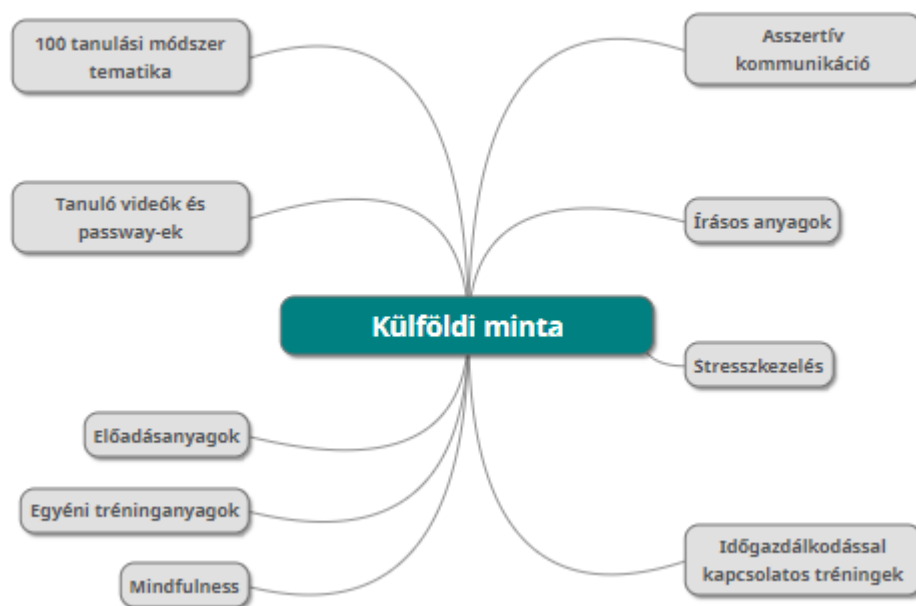
11. ábra: Jólléti programok a meginterjúztatott vállalatnál (Saját szerkesztés)

Cégcsoport szinten sok jólléti intézkedés van jelen a vállalatnál. Ezt a 11. ábrán szemléltetem.

A hipotézisemet, miszerint egy olyan vállalatnál, ahol kiforrott és alapértékként megjelenő jólléti törekvések vannak, ott a dolgozókon és teljesítményükön is érződik a jólléti törekvések hasznossága, elfogadom. Az interjú során beigazolódott, hogy valóban vannak pozitív hatásai a jólléti programoknak egy ilyen értékekkel rendelkező vállalatnál.

A következő vállalat egy, az eddigiekhez képest eltérő területet képvisel. Az egészségügyben tevékenykedik a vállalat és több, mint 75.000 főt foglalkoztat Magyarországon, a telehelyükön, így elmondható, hogy egy nagyvállalatról beszélünk. A hipotézisem ennél a vállalatnál az volt, hogy az egészségügyben tevékenykedő vállalatnál nagy energiát fektetnek a mentális jóllét kérdésébe és több olyan intézkedést is megtesznek, amit más területek képviselői nem.

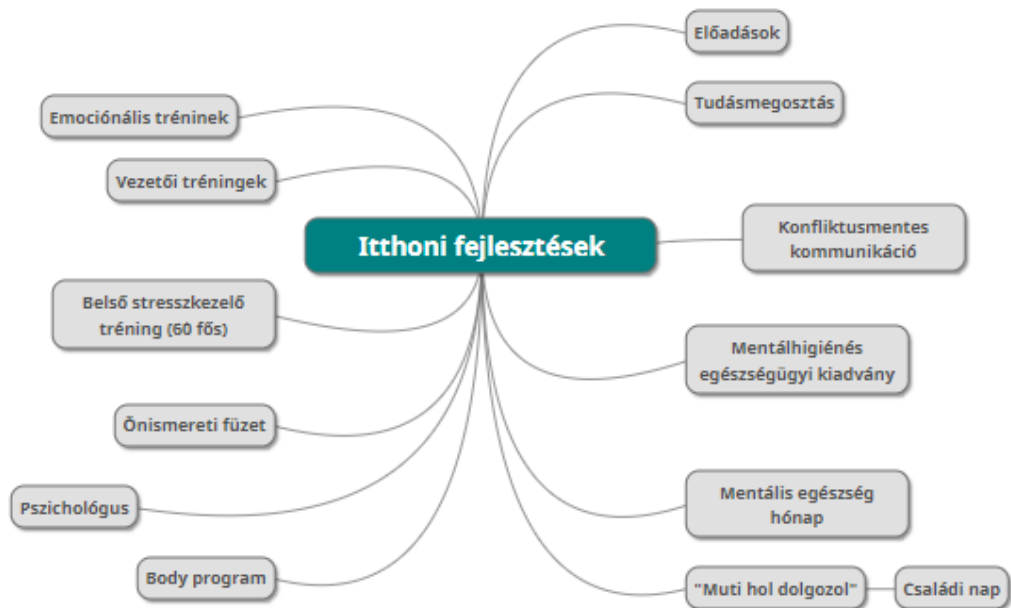
Az interjúalany korábban nem hallott a boldogság-vállalat kifejezésről, de olyan tartalmat rendelt a fogalom mögé, amellyel leírta a jólléti-vállalat fogalmának alap gondolatmenetét. Az alany úgy gondolja, hogy egy olyan munkahelyről mondható el, hogy boldogság-vállalat, ahova a dolgozók szívesen bejárnak dolgozni, jól érzik magukat a munkahelyükön és megtartják a munka-magánélet egyensúlyát. A saját vállalatuknál megtalálható jólléti intézkedéseket az alany kettő kategóriába sorolta: külföldi minták és előírások alapján átvett intézkedések, illetve az itthoni, saját fejlesztésű jólléti intézkedések.



12. ábra: A külföldi mintából átvett jólléti intézkedések a vállalatnál (Saját szerkesztés)

A 12. ábrán a külföldi minták alapján átvett intézkedéseket soroltam fel. Itt megtalálhatóak olyan kifejezések, mind a mindfulness (éber figyelem), stresszkezelés, asszertív kommunikációt segítő anyagok, időgazdálkodási anyagok, 100 tanulási módszer tematikával kapcsolatos anyagok, tanuló videók úgynevezett passway (mérőldkö) rendszerrel, amit egy-egy elsajátított tananyag után szerez meg az ember. Az írott és íratlan szabályrendszerben mind helyet kapnak a jóllétet targetáló és elősegítő intézkedések.

A 13. ábrán a saját fejlesztésű programokról mutatok mintát.



13. ábra: A vállalat saját fejlesztésű intézkedései (Saját szerkesztés)

Alapvetően 4 alap kategóriát különböztet meg a vállalat, ha a jóllét kérdését vizsgáljuk:

- Fizikai jóllét
- Emocionális jóllét
- Finanziális jóllét
- Szociális jóllét

A fizikai jóllétet támogatva elérhetőek a cégnél különféle szűrővizsgálatok, sportolási lehetőségek (jóga, fitnesztermek, foci közösség, sárkányhajó csapat stb.) Az emocionális jóllétet támogatja a vállalat kettő vállalati pszichológussal, akiknél 10 alkalmat ingyenesen igénybe vehet a dolgozó, illetve önkéntességi programokat is támogat a

vállalat, ami a szociális jóllét közé is sorolható. Külföldön elérhető például egy telefonközpontos gyorselérési lehetőség, úgynevezett helpline, amit a dolgozók igénybe vehetnek, ha bármilyen jellegű fizikai vagy mentális probléma érte őket. Mindemellett a vállalatnál csapatépítő programok, családi napok is kerülnek megrendezésre. A családi napok során a vállalatban belül kb. 100 fő be tudja vinni a munkahelyére a hozzátartozóit, megmutatni, hogy hol és milyen körülmények között dolgozik, illetve korlátozott időtartamban van lehetőségük a dolgozóknak arra, hogy csak a nagyszüleivel látogassa meg a munkahelyét.

Az anyagi jellegű jóllét fontos eleme a piacképesség és az aktuális bérek normalizálása (inflációkövetés pl.), így a vállalat ebbe is nagy hangsúlyt fektet.

Az interjú alany fontosnak tartja, hogy a dolgozók próbálják megtalálni az egyensúlyt a munka és a magánélet között és úgy gondolja, hogy a menedzsmentnek és a vezetésnek is feladata ezzel a kérdéssel foglalkozni. A vezetésnek és a munkatársaknak egyaránt nyitott szemmel kell járniuk és jelezni kell, ha valamilyen probléma merül fel egy kollégánál. Ennek ellenére az alany úgy gondolja, hogy mindenkinek a saját felelőssége, hogy a problémákat hogyan kezeli és kitől kér segítséget, viszont a vállalat minden olyan lehetőséget igyekszik a dolgozóinak megadni, hogy az ilyen jellegű problémákat időben meg tudják oldani és ki tudják szűrni.

Az új munkavállalók beintegrálása a vállalatba és a vállalati kultúrába épp olyan fontos, mint az összetartozás és a jó hangulat fenntartása. Éppen ezért a vállalat egy olyan intézkedést is bevezetett, amelynek keretein belül az új munkavállalókat sorsolás-szerűen beosztják egy régebb óta ott dolgozó kollega mellé, akinek be kell mutatni a vállalatot, a különféle területeket és elő kell segíteni az új kollega beilleszkedését is. Ez az úgynevezett body-program.

Ezalatt az interjú alatt sok olyan új intézkedéssel ismerkedtem meg, amiről eddig korábban nem hallottam, így különleges élmény volt ezeket az újdonságokat megismerni. Ebből az okból kifolyólag úgy gondolom, hogy a hipotézist elfogadom, ugyanis valóban találoztam olyan intézkedésekkel, amikkel korábban, más területen tevékenykedő vállalatoknál nem.

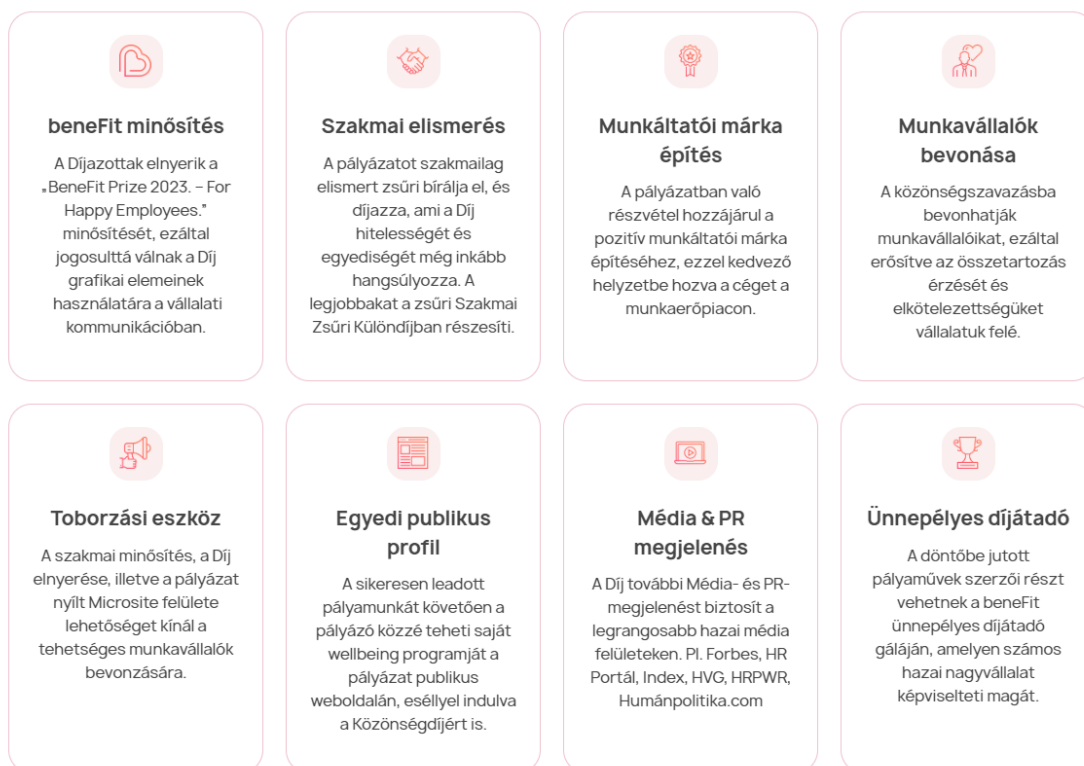
4.2. A homogén vállalatok közötti összefüggések vizsgálata

Ebben az alfejezetben a hasonló összetételű, hasonló területen tevékenykedő nagyvállalatok közötti összefüggéseket fogom vizsgálni. Mindegyik esetben elmondható a vállalatokról, hogy szervezeti struktúrájukra a mátrix szervezeti felépítés jellemző. A vállalatok az országon belül több telephellyel is rendelkeznek, így országos lefedettségű az ellátási területük. A nagyvállalatokkal kapcsolatosan a hipotézisem az volt, hogy egy nagyvállalatnál sokkal nehezebb a jólléti intézkedéseket bevezetni, sokkal több erőforrást szükséges felhasználni, hogy a dolgozók elégedettek legyenek.

Mindegyik nagyvállalati interjúm esetén az alanyok ismerték a jólléti-vállalat, boldogság-vállalat fogalmát, viszont eltéréseket fedeztem fel a fogalom mögött rejlő tartalomban. Volt olyan alany, aki úgy nyilatkozott, hogy ez egy marketing ízű dolog és effektíven nem lehet emögé tartalmat rendelni. A jólléti-vállalatról alkotott képek egy olyan idealizált világot és környezetet mutatnak be, amire ugyan mindenki vágyik, de sajnos összeegyeztethetetlen a világgal. Ellenben volt több olyan interjúm is, ahol az alany nagyon fontosnak tartotta a vállalati jóllét kérdését és az elmúlt időszakban olyan intézkedéseket is megtett vállalat, hogy elérjenek a boldogság-vállalat szintjére és erről egy certifikációt és kapjanak. Ebben az esetben a vállalat jelentkezett a beneFit Prize – for Happy Employees pályázatra is, amely elnyerésével a vállalat megszerezheti a beneFit 2023 minősítést.

Mindamellet, hogy a „BeneFit Prize 2023 – For Happy Employees” minősítést eléri a vállalat, szakmai minősítést is kapnak és a márka fejlesztését is támogatja a pályázat. Továbbá a díj további média- és PR megjelenést biztosít a hazai média felületeken. (Pl. Forbes, HR portál, HVG) ezzel terjesztve és promótálva a vállalatot.

A beneFit pályázattal kapcsolatos további előnyökről a 14. ábrán található információ.



14. ábra: A beneFit pályázat előnyei (Forrás: benefitprize.hu)

Volt olyan interjúm, ahol az alany azt állította, hogy az egyének boldogságát a vállalatnál nem lehet megoldani, ugyanis ez egy személy függő és egyéni kérdés. Ezt a gondolatmenetet korábbi kutatásom során is sikerült bebizonyítani, miszerint a boldogság, amelyet megfogalmazunk belülről fakad, nem pedig a materiális élvezetektől. (Béres, Keszthelyi, 2023). A boldogság kérdéssel a vállalat nem tud foglalkozni, ugyanis akkor sérülne az egyének autonómiája. Ennek ellenére az alany elmondta, hogy a jóllét érzésre szükségük van az embereknek, így a vezetőségnek és a menedzsmentnek is felelősséget kell vállalni azért, hogy ezt a vállalat biztosítsa a dolgozóik számára. Az interjú alany a megfelelő munkakörnyezet meglétéhez kapcsolta a jóllét kérdését. A mentálhigiénés problémákkal kapcsolatosan pedig a vezetőségnek különféle tréningeken kell részt venniük azért, hogy képesek legyenek felismerni a dolgozóknál jelentkező mentális problémákat és a megfelelő irányba tereljék a dolgozókat. A személyes együttműködés, kiégéskezelés, reziliencia-képesség fejlesztés, kommunikációs tréningek és konfliktuskezelési tréningek ennél a vállalatnál is megjelentek. A megfelelő munkakörnyezet mellett a vállalat sok energiát fektet abba, hogy a munkabiztonság és a munkaegészségügy is fontos szerepet játsszon a dolgozók életében.

A korábbi interjúimhoz hasonlóan, itt is külön választhatóak a jólléti intézkedések. Nem csak a mentális jóllét, hanem a fizikai jóllét kérdéseire is fókuszál a vállalat és hasonló intézkedéseket tesz, mint a korábban meginterjúztatott vállalatok.

A vállalatok jólléti programjai között az alábbi egyezőségek fedeztem fel:

- Mindenhol szétválasztásra kerülnek a jóllétet érintő kérdések fizikai, mentális és anyagi jólléti intézkedésekre.
- A vállalati pszichológusokat előszeretettel alkalmazzák a vállalatok.
- Mindegyik vállalatnál külön hangsúlyt fektetnek a sportolási lehetőségekre.
- A megfelelő munkakörnyezet kialakítása mindenhol prioritásként szerepelt.
- A béren kívüli juttatások minden esetben előkerülnek a vállalatoknál: cafetéria, egészségbiztosítás, önkéntes nyugdíjpénztár stb.
- A szűrővizsgálatokat megcélzó intézkedések mindegyik esetben megjelentek.
- Mindegyik interjú esetén a vállalat rendelkezik külön jólléttel foglalkozó csapattal és tartanak ezzel kapcsolatos tréningeket.

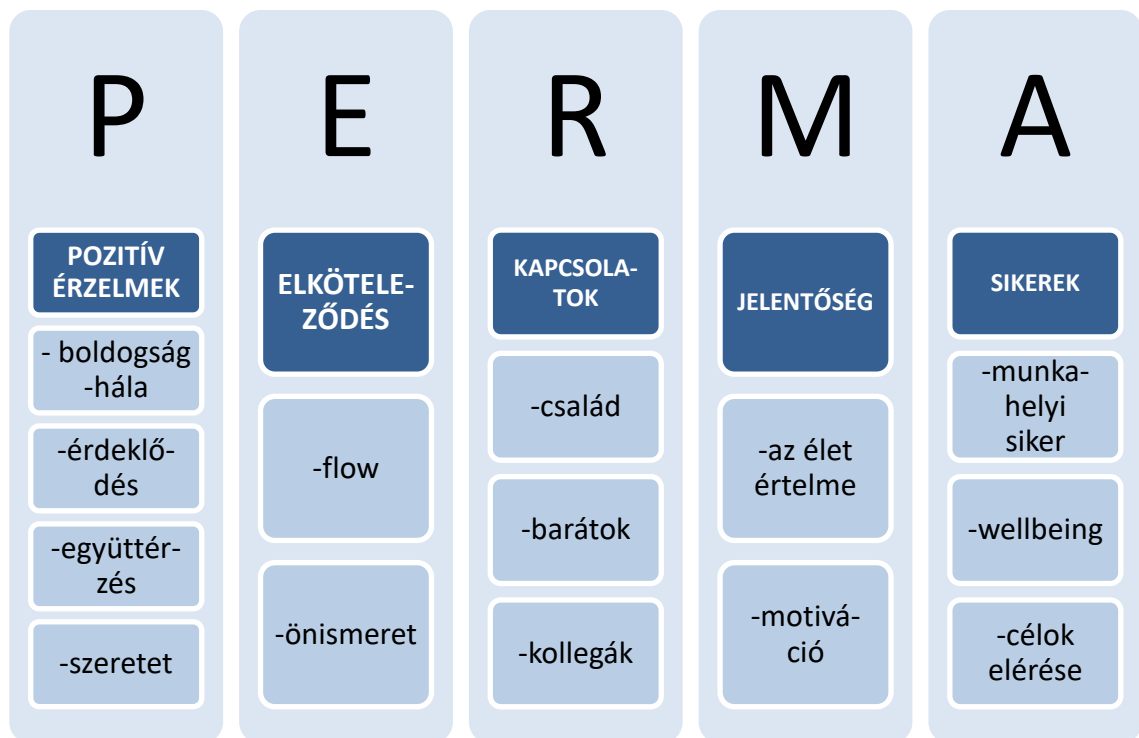
Különbségeket fedeztem fel az alábbi területeken:

- A jóllét kérdéseire fektetett anyagi hozzájárulások.
- A szervezeti kultúrába megjelenő saját értékek a jóllét kérdését illetően.
- A jólléti intézkedések komolysága.

A generációk közötti különbségekről a 3.3 Jólléti programok árnyoldali című alfejezetben tettem már említést, viszont több interjú során is előfordult, hogy az alany kitért a generációk különféle igényeiről és a hozzájuk kapcsolódó nehézségekről. A meginterjúztatott nagyvállalatoknál az ún. baby boomerektől kezdve egészen a Z-generációig mindenféle generáció megjelenik. Az igényeik pedig ehhez mérten eltérőek. Az idősebb generáció kissé konzervatívabban viszonyul a jóllét kérdéséhez, így nehezebben vonhatók be a különféle jólléti programokba, míg a fiatalabb generációk előszeretettel vesznek részt mindenféle jólléti programban. Más a prioritásuk a generációknak, így folyamatosan figyelni kell és aktualizálni kell a vállalatoknak a jólléti intézkedéseiket. Az interjúalanyok szerint a Z-generációnál a bérfókusz van előtérben, viszont a béren kívüli juttatási rendszer kevésbé érdekli őket. Nem gondolkoznak az

egészségpénztári, vagy nyugdíjpénztári lehetőségekben. Ellenben a szabadidő és a munka-magánélet egyensúly, valamint a szórakozás megjelenik náluk. Aktívan részt vesznek a különféle szociális programokon, játékon, eseményeken és sporteseményeken. Az idősebb generációnak a béren kívüli juttatások, cafetéria, bejárás támogatás, egészség- és nyugdíjpénztár kerül előtérbe, így ehhez mérten kell a vállalatnak alakítani a jólléti intézkedéseit.

Egy másik interjú során volt példa arra, hogy a vállalat komoly jólléti intézkedéseket vezetett be, legfőképpen a koronavírus járvány miatt és következményeképp, de ezeket az intézkedéseket nem tartotta fent. A vállalat a PERMA modell alapján vizsgálta a dolgozókon a jóllétet. Seligman PERMA modelljét egy átfogó pszichometrikai elemzésre használták. Egy olyan mintavételezési technika ez, ahol egy online kérdőíves vizsgálatot végeznek el, különféle demográfiai és testi/ lelki egészségre vonatkozó kérdéseken keresztül vizsgálják az alanyokat. (Balázs A. V., Attila O., András V., 2022)



15. ábra: A PERMA modell alapjai (Saját szerkesztés)

A PERMA modell alapján egy 60 kérdéses kérdőívben elemezték a dolgozók jóllétét és az eredmények alapján egyénileg kiküldött értékelőt kaptak a dolgozók. Ezen az értékelő

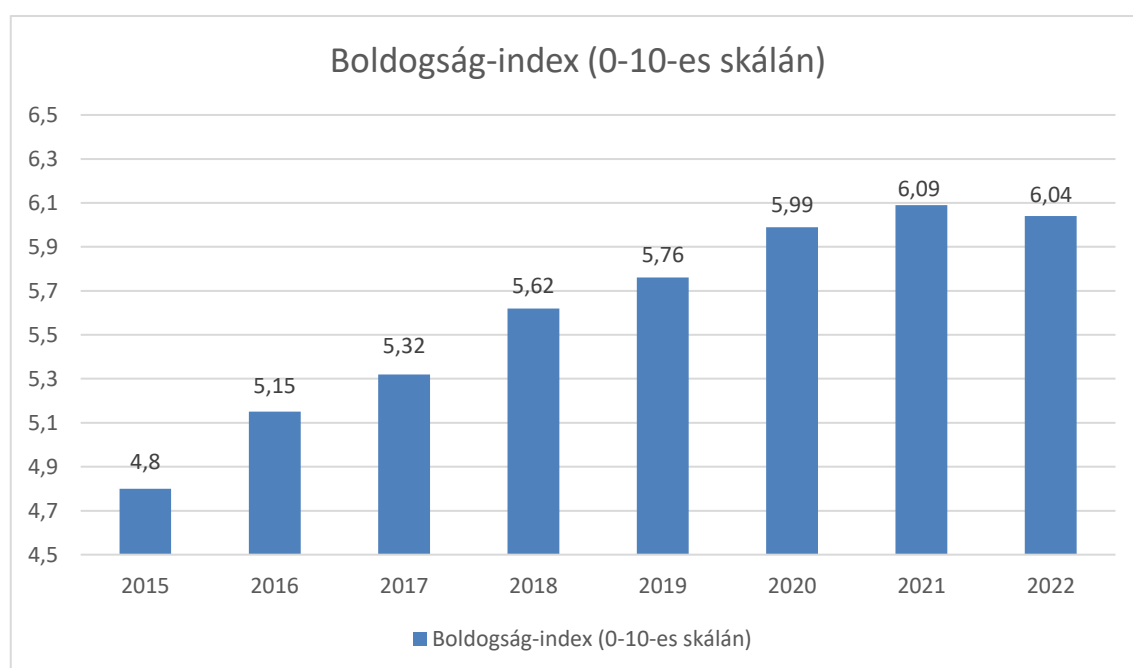
lapon szerepelt egy skála, amely besorolta a dolgozó mentális állapotát a jóllét és a kiégés közötti szakaszba. A skálával együtt kaptak a dolgozók egy visszajelzést azzal kapcsolatban, hogy milyen jólléti intézkedéseket tehetnek azért, hogy javítsanak vagy fenntartsák a jólléti állapotukat. Csoportos workshopokat indított a vállalat 5 specifikus témára irányított fejlesztő anyagokkal.

A hipotézisemet miszerint a nagyvállalatoknál nehezebb jólléti intézkedéseket bevezetni és fenntartani elutasítom, ugyanis az interjúk során kiderült, hogy a nagyvállalatoknál a megfelelő odafigyeléssel és szervezeti kultúrával sok jólléti programot és intézkedést lehet beintegrálni a vállalat életébe.

5. PROGRAMOK TOVÁBBFEJLESZTÉSE

Korábbi kutatásom során vizsgáltam az ország boldogság-indexét az Európai Unió, valamint Európán belül. 2020-ban a 41 európai országból Magyarország a boldogság-index alapján a 27. helyen állt, 5,99-es boldogság-indexszel. Ez az érték 2022-ben 6,04-re nőtt, viszont az immáron 40 országból álló ranglétrán a 29. helyre csúsztunk vissza. 2022-ben a 40 országból vett átlagos boldogság-index érték 6,42 volt, így elmondható, hogy az átlag alatt található Magyarország. A boldogság-index egy 0-tól 10-ig terjedő skálán szemlélteti, hogy az adott országban milyen az életminőség. A 0 érték képviseli azt, hogy rossz az ország boldogság-indexe és az életminősége, míg a 10-es érték képviseli a legjobb életminőség szintet. Érdekességgéppen a legmagasabb értéket Európában és az Európai Unión belül is Finnország érte el, 7,8-as boldogság-indexszel.

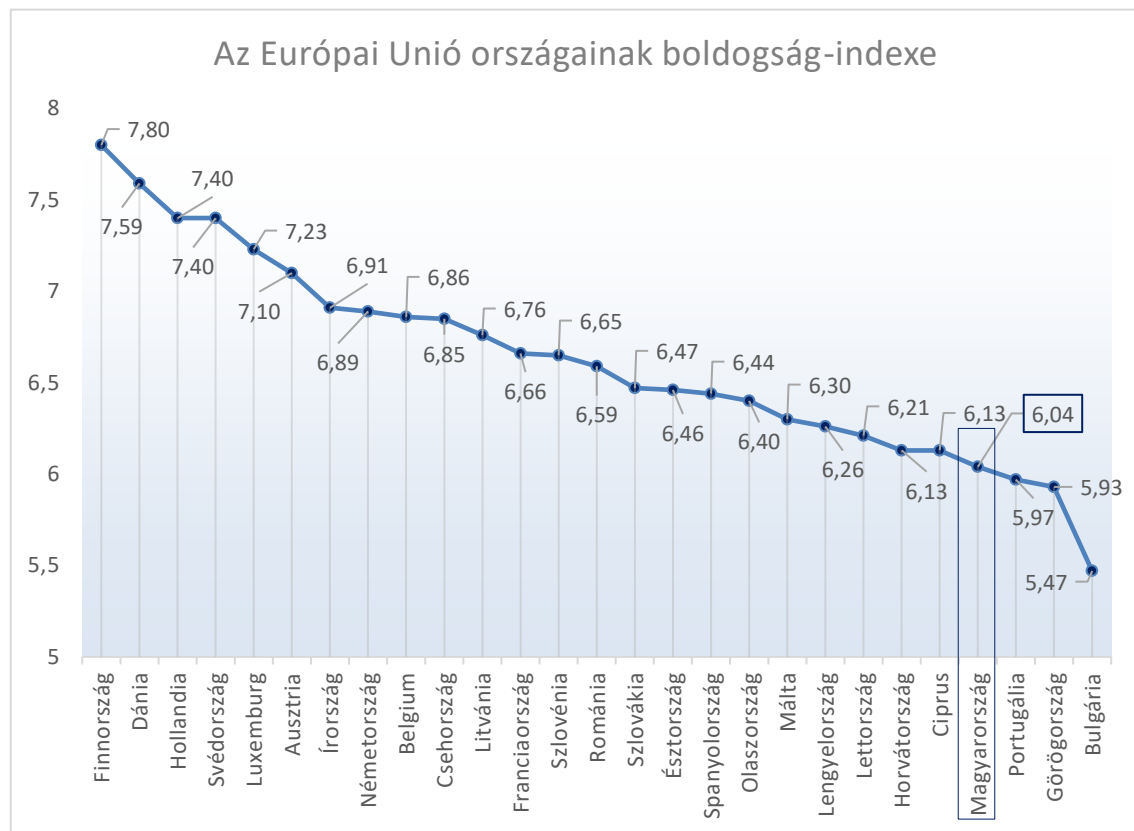
A 16. ábrán szemléltetem, hogy Magyarországon 2015 és 2022 között milyen volt az ország boldogság-indexe. (The Global Economy, 2022)



16. ábra: Magyarország boldogság-indexe 2015-2022 (Saját szerkesztés)

Az Európai Unióban 2020-ban az EU 27 tagállamából Magyarország a 22. helyen állt, 2022-ben a 24. helyre estünk vissza, ha a boldogság-index kérdését vizsgáljuk. 2022-ben

az Európai Unióban az átlagos boldogság-index értéke 6,63 volt. (The Global Economy, 2022)



17. ábra: Az EU-s országok boldogság-indexe (Saját szerkesztés)

Mivel ezek az értékek az átlag alatt voltak Magyarország esetében, így el kell gondolkoznunk azon, hogy az országot alkotó emberek életét és boldogság-indexét javítani szükséges. Az emberek életét nagyban befolyásolja, hogy milyen munkahelyen töltik a mindennapjaikat, így a vállalatoknak feladatuk, hogy a dolgozók jóllétén javítsanak. Noha a boldogság-index vizsgálatakor a munkahelyekkel való elégedettség és a munkavállalói elégedettség index (ESI – Employee Satisfaction Index) nem kerül beszámításra, azt be kell látnunk, hogy a jó munkakörnyezet, a stabil állás, a megbízható munkatársak és a kiszámíthatóság befolyásolja a mindennapokat és az egyének jóllétét.

Az interjúim során minden alany azt állította, hogy a vezetésnek fontos szerepe van abban, hogy megalkossák a megfelelő munkahelyi légkört és felelősséget vállaljanak a dolgozóikért, mind fizikai, mind mentális és lelki téren egyaránt. Sok tényező befolyásolhatja azt, hogy a vállalatok fent tudják tartani a jóllétet a munkahelyeken,

illetve, hogy áttérjenek egy felvilágosult és modern gondolkozású vállalati működésre. Viszont a vállalatok fejlesztésével és a jóllét kérdésébe fektetett nagyobb hangsúllyal biztos, hogy stabilabb és boldogabb országgá válhatnánk. Ezek nem csak a vállalatok jövőjét és működését, valamint piacképességét befolyásolják, hanem akár országos szintű fejlődést is eredményezhetnek. Minden munkáltatónak felelősséget kell vállalni azért, hogy olyan dolgozókat tudhasson maga mögött, akik stabil értékekkel, motivációval, tudásvágygal, magas rezilienciaképességgel rendelkeznek, ezzel további lehetőségeket és fejlődéseket előidézve.

5.1. Az interjúk és a szakirodalom alapján fejlesztési javaslatok tétele

A vállalatok működési politikája és szervezeti kultúrája befolyásolja, hogy a vállalat mennyire foglalkozik a dolgozók jóllétével. Ha a szervezeti kultúrának alapja a boldog munkavállaló és előtérbe helyezi a vállalat a dolgozói elégedettséget, könnyen ki tud alakítani egy olyan erős vállalati légkört, ahova a dolgozók szívesen járnak be dolgozni. Az interjúk alapján elmondható és bizonyítható, hogy azok a vállalatok, akiknél a kezdetektől fogva komoly hangsúlyt fektettek ebbe a kérdésbe, ott látható fejlődés ment véghez. És az interjúk alapján azt is elmondhatom, hogy az olyan vállalatok esetében, akiknél ez nem kiforrott és rendszer szintű, ott a folyamatos változtatás, változáskezelés, igényfelmérés és visszamérési folyamatok kritikus pontjai annak, hogy felépítsenek egy stabil jólléti légkört. Én első számú lépésként a szervezeti kultúra és az értékek meghatározását céloznám meg, ha vállalatot indítanék. Mint azt az üvegház-modellel kapcsolatban említettem, egy megfelelő légkör és üvegházi körülmény kialakítása rendkívül fontos lépés ahhoz, hogy növekedni tudjon a vállalat és egészséges körülmények között fejlődjenek a dolgozók. Az alap értékek meghatározása után a szervezetbe be kell integrálni azokat az intézkedéseket, amelyek elősegítik a további fejlődést az egyének saját szintjén is. Az igények folyamatos monitorozása után lehet, hogy olyan anyagi döntéseket vagy áldozatokat kell hozni, amik abban a pillanatban kiesést generálhatnak, de ha a hosszú távú megtérülést nézzük biztos, hogy később ezek kamatozni fognak. Sok olyan jólléti intézkedésekkel kapcsolatos példa található akár ebben a dolgozatban is és az interneten is, amely segítségével megtalálhatóak olyan intézkedések, amelyek elősegítik a vállalatot a növekedéshez és a boldogság-vállalat szintjének eléréséhez.

Mind a szakirodalom, mind az interjúk alapján elmondhatom, hogy nincs olyan jólléti intézkedés, ami negatívan hatna a dolgozókra, vagy teljesítményükre, de a hosszú távú siker érdekében biztos, hogy a vállalat sikeressége érdekében fontos megtartani a jólléti intézkedéseket. Nem kezelhetjük a jóllét kérdését egy feladatként, amit, ha sikerült megcsinálni kipipálhatunk, hiszen ez egy folyamatosan változó terület.

Olyan világban élünk, ahol bár a mesterséges intelligencia és a robotizáció a korai szakaszát éli, nem szabad elfelejtenünk azt sem, hogy továbbra is emberek dolgoznak a vállalatoknál és egyre növekszik a személyes kapcsolatokat érintő és lelki támogatást igénylő igényeik. Muszáj egy vezetőnek elkülöníteni a feladatokat és a projekteket a személyes kapcsolatoktól. A vezetői titulussal ugyanis felelősséget is kell tudni vállalni azokért, akiket irányít valaki.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban igyekeztem a jóllét fontosságát és összetevőit a vállalatok életében részletesen elemezni és a szakirodalmaknak megfelelően egy valós képet körülrva egy elemzést készíteni. Olyan szakirodalmakat és forrásokat sikerült a témához kapcsolódóan bedolgoznom a szakdolgozatomba, amelyek a 21. század sajátosságainak és aktualitásainak megfelelnek. Az interjúkat megelőzően felállított hipotéziseimre választ kaptam, így azokat sikeresen be tudtam építeni a dolgozatomba.

Mind a szakirodalmi, mind a saját mélyinterjúk kutatásaim során sok olyan jólléti intézkedésekkel ismerkedtem meg, ami eddig számomra ismeretlen volt, így örülök, hogy bővíthettem a tudásomat ezen a téren. Kiderült számomra az is, hogy a vállalatok nem csak a média miatt rendelkeznek jólléti intézkedésekkel és noha volt olyan vállalat, ahol a boldogság-vállalat kifejezésről egyből a presztízs jutott eszébe az interjú alanyának, bebizonyosodott, hogy itt ennél többről van szó.

A dolgozat kezdetén féltem, hogy az interjúztatás nehézségeket fog jelenteni és hogy nem fogok találni elegendő interjú alanyt, így nem tudom a kutatásomat teljesen reprezentatívnak nyilvánítani. Ennek ellenére sikerült annyi interjút lebonyolítanom, hogy a kutatásomat helytállónak nyilváníthatom.

Hasonló területen tevékenykedő, különböző vállalati mérettel rendelkező és eltérő szervezeti felépítésű vállalatokkal ismerkedhettem meg az interjúkészítés során. Külön sikernek éltem meg, hogy az interjúim 57%-a nagyvállalattal készült. Nehézség volt ugyanis az interjúk megszervezése és lebonyolítása a nagyvállalatokkal, továbbá a titkosítás elkerülése végett nehéz volt olyan vállalatokat megtalálni, akik így is elvállalták a megkeresésem.

Mivel alapképzéses műszaki menedzser diplomám megszerzésének feltétele ez a dolgozat, fontosnak tartottam, hogy a műszaki és a gazdasági vonalat egyaránt képviseljem. Így a többnyire az energetikai és építőipari vállalatokkal készített interjúkkal szerettem volna a műszaki területet képviselni és a tartalommal a gazdasági, ezen belül pedig a humán erőforrás területet.

A dolgozatomban felépítést tekintve tartottam magam az eredeti elképzeléseimhez, így nem volt szükséges eltérnem attól. A bevezetést követően a második főfejezetben a szakirodalmi kutatások alapján vizsgáltam a boldogság összetevőit. A rövid történelmi áttekintést követően kitértem a mentális problémák hatásaira és a munkahelyi kiteljesedésre az üvegház-modellen keresztül. Ezt követően a 21. század jólléti programjairól írtam beszámolót, ahol a jólléti intézkedéseken kívül szemléltettem a jólléti-programok árnyoldalait is. A saját kutatási rész kidolgozása során a kutatás körülményeiről és magukról az interjúkról készítettem elemzést és a homogén vállalatok között összefüggéseket is vizsgáltam.

A kutatásom és az interjúk során az alábbi kérdésekre kerestem a választ:

H1: Kisebb vállalatoknál könnyebb hangsúlyt fektetni a dolgozók jóllétére és könnyebb monitorozni a dolgozóknál felmerülő mentális problémákat.

H2: Egy olyan vállalatnál, ahol kiforrott és alapértékként megjelenő jólléti törekvések vannak, ott a dolgozókon és teljesítményükön is érződik a jólléti törekvések hasznossága.

H3: Egy az egészségügyben tevékenykedő vállalatnál nagy energiát fektetnek a mentális jóllét kérdésébe és több olyan intézkedést is megtesznek, amit más területek képviselői nem.

H4: A nagyvállalatoknál sokkal nehezebb a jólléti intézkedéseket bevezetni és sokkal több erőforrást szükséges felhasználni, hogy a dolgozók elégedettek legyenek, mint egy kisebb cégnél.

H5: A boldogság-vállalat fogalom és a mögötte rejlő tartalom nem csak marketing és presztízs kérdése.

A H1., H2., H3., H5. hipotéziseimet az interjúk kiértékelésekor elfogadtam, míg a H4. hipotézist elutasítottam.

A dolgozatírás során felmerültek bennem további kérdések és úgy érzem, hogy ez a kutatás sok további területen fejleszthető, mindezt a jövőben szeretném továbbfejleszteni és mesterképzéses tanulmányom során bízom benne, hogy erre lesz lehetőségem.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Csíkszentmihályi Mihály (1991): Flow, az Áramlat, Budapest
2. Tony Hsieh: Boldogság, mint cégekultúra (2013)
3. Béres Antónia, Keszthelyi Zsófia: Relationship between happiness-index and GDP, The Macrotheme Review 11(1), Issue 2023

Elektronikus hivatkozások

- [1] Mental Health First Aid England / Bauer Media Group
<https://www.proquest.com/scholarly-journals/treat-air-pollution-as-oh-issue-hse-is-told/docview/2352578868/se-2>
- [2] Gallup: State of the Global Workplace Report; Labour Force Survey
<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- [3] Kálmán, Judit (2015) A közfoglalkoztatási programok háttere és nemzetközi tapasztalatai. In: Munkaerőpiaci tükrök, 2014. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, pp. 42-58.
<http://econ.core.hu/file/download/HLM2015/1.pdf>
- [4] Gulyás, L., & Turcsányi, E. (2017). A humán erőforrás menedzsment funkciók fejlődése 1. rész: A " társadalmi reformerek" szakaszának és a " szociálpolitikai koncepció" szakaszának jellemzői= Development of function of human resource management. Közép-Európai Közlemények, 10(3), 195-205.
<https://www.iskolakultura.hu/index.php/vikekkek/article/view/12452/12311>
- [5] Gyöngyvér, H. S. (2015). Állami versenyképesség és jóléti modellek, társadalmi jólét és politikai ideológiák dinamikájában. A 21. Század eleji államiság kérdőjelei. Székesfehérvár. KJE. *A 21. SZÁZAD ELEJI ÁLLAMISÁG KÉRDŐJELEI*, 15-48.
<https://www.kodolanyi.hu/images/tartalom/File/kiadvanyok/21-szazadi-allamisag.pdf#page=13>
- [6] Liberal Democrats Policy Paper 102 (Quality of Life) A New Purpose for Politics – Quality of life Autumn 2011 Conference

<https://www.libdems.org.uk/conference/papers/autumn-2011/quality-of-life-policy-paper>

[7] DEWE, P.; KOMPIER, M. (2008): Foresight Mental Capital and Well-being Project Well-being and work: future challenges. The Government Office for Science, London https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/8445/1/wellbeing_and_work.pdf

[8] Sokszínúség Hónap, Kerekasztal beszélgetés a Jobsgarden szervezésében, 2022 <https://www.youtube.com/watch?v=9sckXFH41Vs&t=54s>

[9] Forbes, The Future Of Work Is Employee Well-Being (2021) <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/08/04/the-future-of-work-is-worker-well-being/>

[10] Forgács, Tamás. "A távmunka elméleti vizsgálata." *Vezetéstudomány-Budapest Management Review* 42.11 (2011): 49-62. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2663/>

[11] Varga, Balázs András, Attila Oláh, and András Vargha. "A magyar nyelvű PERMA Jólét Profil kérdőív megbízhatóságának és érvényességének vizsgálata." *Mentálhigiéne és Pszichoszomatika* 23.1 (2022): 33-64. <https://akjournals.com/view/journals/0406/23/1/article-p33.xml>

[12] The Global Economy Business és economy adatbázisa <https://www.theglobaleconomy.com/Hungary/happiness/>

TARTALMI KIVONAT

A dolgozatban a jólléti-programok szerepeivel és hatásaival ismertetem meg az olvasót. A jólléti intézkedések rövid történelmi áttekintését követően a jóllét alap feltételeiről és a témához kapcsolódó motivációs elméletekről is szót ejtek. Az olvasót megismertetem az üvegház-modellel és az üvegházi körülményekhez szükséges alap gondolatmenettel – a vállalkozások szintjén –. Dolgozatom tartalmazza a munkahelyeken megjelenő főbb mentálhigiénés tünetek fajtáit és azoknak kezelési módszereit. Továbbá vállalati mélyinterjúztatás során szerzett tapasztalataimat is megosztom az olvasóval. A vállalatoknál megjelenő jólléti törekvéseken kívül a boldogság-vállalat fogalma és a PERMA modell is előkerül a dolgozatom során, amit megismeretetek az olvasóval. Kitekintésképpen szót ejtek az ország boldogság-indexéről is, amivel a boldogság és a jóllét fontosságát vagyok hivatott szemléltetni.

ZUSAMMENFASSUNG

In der Dissertation führe ich den Leser in die Rollen und Auswirkungen von Wohlfahrtsprogrammen ein. Nach einem kurzen historischen Überblick über Wohlfahrtsmaßnahmen spreche ich auch über die Grundbedingungen der Wohlfahrt und die damit verbundenen Motivationstheorien. Ich führe den Leser in das Gewächshausmodell und die grundlegenden Denkprozesse ein, die für Gewächshausbedingungen erforderlich sind – auf der Ebene von Unternehmen. Meine Dissertation befasst sich mit den wichtigsten Arten von psychischen Gesundheitssymptomen, die am Arbeitsplatz auftreten, und deren Behandlungsmethoden. Ich werde dem Leser auch meine Erfahrungen aus ausführlichen Unternehmensinterviews mitteilen. Neben den Wohlfahrtsansprüchen von Unternehmen kommen in meiner Abschlussarbeit auch das Konzept der Happiness Company und das PERMA-Modell zur Sprache, die ich dem Leser vorstellen werde. Als Überblick erwähne ich auch den Glücksindex des Landes, mit dem ich die Bedeutung von Glück und Wohlbefinden verdeutlichen soll.