

# Vállalati WELL-BEING

## Az élményteremtő munkahelyek világa

**Szerzők:** Dr. Toldy Anna, munkahelyi well-being szakértő / Work for Humans  
Dr. Nagy Zita Barbara, igazgatóhelyettes / KÖVET Egyesület

**Az elmúlt években egyre felkapottabb a munkahelyi well-being fogalma. Már a legnagyobb nemzetközi HR konferenciák vezető kulcsszavai között szerepel. De mi is az a well-being? Egy újabb trend, amit majd lecserélünk? Vagy egy út, szemlélet, stratégiai tényező, amit be kell integrálnunk a vállalati folyamatokba, mert nélküle a jövőben nem lesz versenyképes vállalkozás?**

A magyar nyelvben a jólét és a jóllét között csak egy apró különbség figyelhető meg, ezzel szemben a szakirodalomban ennél sokkal többről van szó. Ez az eltérés egyértelműen látszik az angol szóhasználatban a „welfare” [jólét] és a „well-being” [jóllét] kifejezésekben. „Nem véletlen a kettős szóhasználat. Míg ugyanis a jólétet főként az anyagiakra értik, addig a jóllét az egyének saját életminőségéhez való érzelmi és tudati viszonyulását is tükrözi.” [Takács, 2004].

### Mi határozta meg a régmúlt munkahelyeinek értékét?

Természetesen a fizetés mértéke volt az elsődleges szempont [mint higiénias, létbiztonságot adó eszköz], de ma már sokkal több szempontot vesznek figyelembe a jelen és jövő munkavállalói.

### Munkavállalói vs. munkáltatói igények

A leggyakrabban elhangzó HR törekvések közé tartozik jelenleg a munkavállalói-, munkahelyi élmény megteremtése. Nem is csoda, hiszen míg eddig a munkáltatói igények voltak a középpontban, ma – a munkaerőhiány miatt – a dolgozókért folyik a harc. Fontossá vált az ő igényeikre épített munkakörnyezet is. Van-e azonban különbség a két oldal igényei között?

Az 1. ábrából is jól látszik, hogy *nem egyezik a kereslet és a kínálat*. A munkavállalók értékei között első helyen szerepel a *kellemes munkahelyi környezet*, de ez az érték csak az utolsó előtti helyen áll a legtöbb cégnél. Gyanítható, hogy az elmúlt egy év történései legalább egy helynyi ugrást hozhattak a gondolkodásmód változásában. Hasonló helyzet áll fenn a munka és magánélet kérdésében is. Pedig ezek nélkül nem lehet megfelelő jóllétebeli fejlődést elérni a munkavállalók körében, nem lehet jól felépített munkahelyi well-beingről beszélni. Természetesen az ideális állapot elérése csak álmokkép, és a fejlődésnek folyamata van, nem lehet időszakos akciókkal célt érni.

### Tovább árnyalódik a kép...

Manapság már egyre több korosztály található meg a munkaerőpiacon, 2020-ra már 5 generáció lesz jelen. A különböző generációk eltérően gondolkodnak a jóllétről, és ezzel meg is van a következő kihívásunk. *Más értékrenddel bír* egy 1950-ben az Építők generációjába sorolható [Traditionalists 1946 előtt születettek] és egy 1992-ben született Y-generációs [Millennials 1977-1997 között születettek] munkavállaló. Tudnunk kell tehát, melyik korosztálynak mire van szüksége a jólléthez. Például az Y-ok számára fontosabb, hogy érezzék

az egészségükkel való törődést a vállalat részéről, míg a Baby Boomerek [1946-1964] a családbarát munkahelyeket keresik [pl. gyerekfelügyelet, daycare a munkahelyen].

A pénz boldogító hatása is csak egy bizonyos szintig tölti be funkcióját. Ha rövid nemzetközi kitekintést teszünk, megfigyelhetjük, hogy milyen gazdag egy ország, az nincs ok-okozati kapcsolatban azzal, mennyire boldogok az ott élő emberek. A megállapítást R. Easterlin amerikai közgazdász kutatásai támasztották alá az 1970-es években, azóta Easterlin-paradoxon néven emlegetik. Fontos megállapítás, hogy a két változó közötti „együttjárás” természetesen megfigyelhető, a hangsúly azon van, hogy nem oksági kapcsolatot talált a professzor [Zsóka et al., 2011.]. Az eredményeket további kutatások időről-időre megpróbálták megcáfolni, kevés sikerrel.

### Mi is az a munkahelyi well-being?

„A jóllét olyan, széles körben használt fogalom, melyben az *életminőség különböző dimenziói* testesülnek meg. A Világégeszségügyi Szervezet [WHO] szerint a *mentális egészség nem más, mint a „jóllét állapota”*, amelyben az egyén meg tudja valósítani képességeit, meg tud birkózni a normális élet stresszhelyzeteivel, természetesen képes dolgozni, és hozzá tud járulni a közösségének életéhez” [World Health Organization, 1998.].

Kutatások azt mutatják, hogy a jóllét magasabb szintjén élő egyének egyrészt *produktívabbak, kiteljesedettebb és szorosabb emberi kapcsolatokat* képesek létesíteni, másrészt pedig sokkal kisebb esélyük van arra is, hogy mentális betegségek tünetei jelenjenek meg náluk [Csikszenmihályi, LeFevre 1989, Seeman 2000.]. Tehát a jóllét *a munka minden aspektusával kapcsolatban áll*, kezdve a fizikai környezet minőségével, hangulatával, biztonságával; a vállalat kultúrájával; a vállalaton belüli légkörrel; a munkaidővel; a munkával kapcsolatos stresszel; fizetéssel stb. A

Amit a magyar munkavállalók keresnek	Amit a magyar munkáltatók kínálnak
1. Kellemes munkahelyi környezet	1. Pénzügyi stabilitás
2. A foglalkoztatás hosszú távú biztonsága	2. Korszerű technológia
3. Munka és magánélet egyensúlya	3. Jó hírnév
4. Pénzügyi stabilitás	4. A foglalkoztatás hosszú távú biztonsága
5. Karrierlehetőségek	5. Karrierlehetőségek
6. Érdekes feladatok	6. Társadalmi felelősségvállalás
7. Társadalmi felelősségvállalás	7. Érdekes feladatok
8. Korszerű technológia	8. Kellemes munkahelyi környezet
9. Jó hírnév	9. Munka és magánélet egyensúlya

**1. ábra:** A munkavállalók elvárásai vs. a munkáltatók által kínált lehetőségek

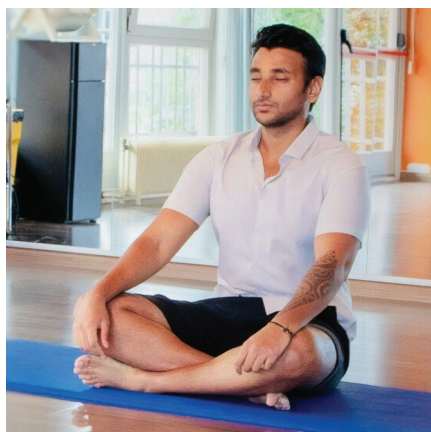
Forrás: Employer Brand Research 2017 [A felmérésben 3500, 18-65 éves magyar munkavállaló vett részt]

munkavállalók megfelelő jólléte elengedhetetlen ahhoz, hogy egészségesek, hatékonyak és elkötelezettek legyenek. A vállalatok munkatársi életút támogatásának [Employee Journey] célja a pozitív élmények növelése, a hosszú távú lojalitás kialakítása; mindez kezdve a céggel történő megismerkedéstől, a kiválasztási folyamatokon keresztül a vállalathoz történő belépésig. A folyamat részeként értelmezhető a beilleszkedés – a betanulás és betanítás légköre –, a fejlődés lehetősége, a különböző karrierutak bejárásának lehetősége, egészen az esetleges kilépésig.

A munkahelyek világának jelen helyzete azt mutatja, hogy a folyamat elején vagyunk. Teljes jóllét biztosításáig igen kevés vállalatnak sikerült elérnie. A felmérések azt mutatják [Global Wellness Institute Releases Report and Survey on 'The Future of Wellness at Work'], hogy sokszor a megfoghatatlan dolgok többet jelentenek a well-being elérése érdekében, mint a megfoghatók. Vagyis először arra érdemes törekedni, hogy a cég alapértékei a *gondoskodáson*, a *nyitott és őszinte kommunikáció* kultúráján alapuljanak. Ahol ilyen *emberi légkör* fogadja a munkavállalókat, ott a jóllét szintje magasabb, a stressz kevésbé érinti a dolgozókat, és talán az ilyen, őszintébb légkör kialakítása a legjobb módja annak, hogy a dolgozók igazán jól érezzék magukat a munkahelyükön. A fent említett felmérés szerint is a gondoskodó munkahelyen dolgozók kétszer annyira találják kielégítőnek [52% vs. 25%], izgalmasnak [33% vs. 16%] és érdekesnek [66% vs. 30%] a munkájukat, mint azoknál a vállalatoknál, ahol nem fordítottak ekkora figyelmet a gondoskodásra. Nem meglepő, hogy a gondoskodó cégeknél dolgozók 68%-a büszke a cégére.

Egyes előrejelzések szerint a munka és magánélet egyensúlyának megteremtése változni fog a munka és magánélet közti rugalmas átmenetre [work-life flexibility]. A technika ugyanis megteremtette számunkra a lehetőséget arra, hogy akár bárhol is képesek legyünk dolgozni [pl. az emberek 67%-a nézi meg az ágyában, pizsamában fekvé az e-mailjeit – hozzátesszük, itt az egyensúly a munka oldalára billent át], így egyre jobban el fognak mosódni a határok a munka és magánélet között, ebben az új rendszerben kell, hogy megtaláljuk az egyensúlyt [The 2020 Workplace, Jeanne C. Meister, Karie Willyerd].

Az IoT világában, ahol már egyre több eszköz összeköttetésben áll egymással az interneten keresztül, lehetőség van átfogó well-beinget támogató *vállalati mobil applikációk*, platformok létrehozására. Ezekkel a programokkal komplexen lehet kezelni a munkavállalók szük-



ségeit. Választ kaphatnak az egészséggel kapcsolatos kérdéseikre, kielemezhetik a teljesítményüket az okosórák segítségével; akár munka utáni programokat is kereshetnek; bébiszittert a gyerekeik számára; különböző oktató videókkal képezhetik magukat stb. A megfelelő program támogatni tudja majd a munka-magánélet egyensúlyát, vagy épp megteremti a rugalmasság alapfeltételeit [The 2020 Workplace, Jeanne C. Meister, Karie Willyerd]. Ezentúl a legújabb technológiai trendek olyan megoldásokat kínálnak, melyek a munkaerő-menedzsment széles feladatkörét segítik. Ezek az alkalmazások automatizált kiválasztási folyamatokat segítenek, lehetőséget biztosítanak a video-interjúra, és innovatív módon képesek a kompetenciamérésre. A számos célra alkalmazható platformok – a munkaadói márkaépítéstől az információátadás folyamatán keresztül [például a gamifikáció eszközével] a különböző tréning célokig – abban sikeresek, hogy az élményteremtő vállalatok megfeleljenek az egyre sokszínűbb munkaerőpiaci igényeknek.

A meglévő munkaerőhiány miatt mindenki számára fontos lehet, hogy *munkavállalóik szeressék a munkájukat, elkötelezetten végezzék feladataikat*. A legtöbb cég még mindig a cég iránti elkötelezettség növelésén dolgozik, holott ezt Csikszentmihályi óta tudjuk, hogy *flow-élmény a munkavégzés folyamán* és nem a céghez kötődően történik meg az emberekben.

Ehhez nem csak felszínes intézkedések szükségesek, hanem az ok-okozati összefüggésekre, tudományos tényekre, az alapgondolatok, pszichológiai szerződés szintjén kell kötőszöveget teremteni az emberek és emberek, valamint az emberek és a munka [emberek és gépek] közé.

#### Mindzett hogyan?

A well-being nem egy termék, egy letölthető folyamatára, hanem egy út, szemlélet, stra-

tégiai tényező az emberi munkahelyek kialakítása irányába; egy vállalati kísérlet, innováció, amivel demokratikus, jólléti vállalkozások jöhetnek létre. Ehhez hozzáértő szakemberekre van szükség, akik ezt a területet képviselik, menedzselik, koordinálják a szervezetten belül, akár egy külön munkacsoportba szerveződve, külön büdzsével, felhatalmazással, integratív szerepkörrel felruházva. Ez valóság vagy fikció? Valóság! Már egyre több közép- és nagyvállalkozás nevez ki well-being vállalati koordinátort, menedzsert, szakembert, alakít well-being csapatot a munkavállalói jóllét, az emberre tervezett munkahely megteremtésére. Felismerték ugyanis, hogy a test a munkavégző eszköz, teljesítménye az egészségi állapottól függ. Hosszú távú alkalmazhatósága a vállalati prevenció megoldások hatékonyságán múlik. A kockázatok a munkavégzés jellege mentén alakulnak ki, azokat kezelni pedig a vállalatnak kell. Jól teljesítő, sikeres, kreatív, gondolkodó, öngondoskodó, kitartó, egészséges, igényes dolgozókat szeretnénk? Vállalatként akkor magunknak is ezeket az értékeket és megoldásokat biztosító vállalkozássá kell válnunk. Ehhez az út a well-beingben keresztül vezet.

#### Irodalomjegyzék

- Csikszentmihályi, M. – LeFevre, J. [1989] **Optimal Experience in Work and Leisure**. Journal of Personality and Social Psychology, 5, 815-822. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.56.5.815>
- Global Wellness Institute: **Releases Report and Survey on 'The Future of Wellness at Work**
- Meister J. C. – Willyerd K. [2010]: **The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today** – Harper Collins Publishers
- Seeman, T. [2001]. **How do others get under our skin? Social relationships and health**. In C. D. Ryff & B. H. Singer [Eds.], Series in affective science. Emotion, social relationships, and health [pp. 189-210]. New York, NY, US: Oxford University Press.
- Takács D. [2004]: „**Jólléti gazdaságtan**” **avagy a gazdaságpolitika újragondolásának szükségessége**. Fiatal regionalisták IV. országos konferenciájának CD kiadványa, Győr Elérhető: <http://rs1.szif.hu/~pmark/publikacio/Netware/tema.html>
- Zsóka Á. – Marjainé Sz. Zs. – Széchy A. [2013]: **Környezeti fenntarthatóságra nevelés – A környezeti nevelés hatása az egyetemisták és középiskolások környezettudatos magatartására és fogyasztási szokásaira**. Acta Periodica MűT. p. 71-89.