

EÖTVÖS LORÁND TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA

Doktori (PhD) Értekezés Tézisfüzete

**Organizational strategies and human resource management practices of
employee well-being**

**A munkavállalói jóllét szervezeti stratégiái és emberi erőforrás
menedzsment gyakorlatai**

Molnár Csilla

Témavezető: Dr. habil. Csehné Papp Imola
egyetemi docens

Budapest, 2025

TARTALOM

1. A DISSZERTÁCIÓ ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ PUBLIKÁCIÓK LISTÁJA	3
2. BEVEZETŐ	4
3. SZAKIRODALMI HÁTTÉR	6
3.1. A szervezet és a stratégiai humán erőforrás menedzsment	6
3.2. Munkavállalói jóllétet támogató humán erőforrás menedzsment gyakorlatok	7
4. KUTATÁSI CÉLOK ÉS KÉRDÉSEK	8
5. KUTATÁSI STRATÉGIA.....	10
5.1. A kutatási módszertan a kutatási célokhoz történő adaptálása.....	10
5.2. Kutatási terv	10
6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK, TÉZISEK.....	14
6.1. Konzisztencia a szervezetek munkavállalói jólléti stratégiával és a humánerőforrás- menedzsment gyakorlatokkal kapcsolatos kimeneti elvárásai között	14
6.2. A munkavállalók jóllétét támogató humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok feltárása, azonosítása és kategorizálása.....	18
6.3. A munkavállalói jóllét stratégia és a humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlatok adaptivitása a munkavállalói bevonáson és részvételen keresztül	20
6.4. Munkavállalói percepció a munkavállalói jóllét stratégiáról és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokról	21
6.5. A munkavállalók munkával kapcsolatos érzéseinek meghatározó tényezői	23
6.6. A munkavállalói jóllét stratégia és a humánerőforrás menedzsment gyakorlatok adaptivitása a munkavállalói percepciók vonatkozásában	24
6.7. Elméletalkotás a munkavállalói jóllét jelenségéről	26
7. JAVASLATOK AZ EREDMÉNYEK ALKALMAZÁSÁRA, A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI TERVEK	31
8. KÖVETKEZTETÉSEK	32
9. IRODALOM	33
10. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK LISTÁJA	39

1. A DISSZERTÁCIÓ ALAPJÁUL SZOLGÁLÓ PUBLIKÁCIÓK LISTÁJA

A disszertáció az alábbi publikációk egységes szerkezetbe foglalásán alapul. Az egyes fejezetek teljes, változatlan és kiegészített részeit tartalmazzák a publikációknak.

Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2), 336-361. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0015>

Molnár C., & Csehné Papp, I. (2024). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee wellbeing. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(6), 1043–1065. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i6.1906>

Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2024). A munkavállalói jóllét hatása a szervezeti mutatókra. [The effect of employee well-being on organizational indicators]. *Új Munkaügyi Szemle* 2024/2. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.5>

Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2023). Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing. *Új Munkaügyi Szemle* 2023/3. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.2>

2. BEVEZETŐ¹

Napjaink gyorsan változó munkakörnyezetében a munkavállalók jólléte egyre nagyobb figyelmet kap, mint kritikus tényező a szervezeti siker és a munkavállalói elégedettség biztosításában. A munkavállalói jóllét szervezeti stratégiája meghatározó tényező lehet a jövő munkaerőpiaca és a gazdasági hatékonyság szempontjából (ENWHP, 2018; OECD, 2019). A téma szervezeti stratégiai szintre emelését a változó technológiai, környezeti, szervezeti kultúra (Groysberg et al., 2018) és a munkaerő-piac trendjei teszik szükségessé (Agarwal et al., 2019; Cantrell et al., 2024; FMLSA, 2017; Hesketh & Cooper, 2019; Millar et al., 2018; World Employment and Social Outlook: Trends 2025), amely által versenyelőnyt és vonzóbb munkáltatói arculatot jelenthet (Fehér és Reich, 2020; Szabó és Juhász, 2019).

A munkavállalói jóllét fogalma az egyén munkabeli életének széles spektrumát fedi le (Schulte és Vainio, 2010), amelyet általános bio-pszicho-szociális jólléte, a szervezetek és a társadalom egészségi állapota és a gazdaság termelékenysége szempontjából való hatékonysága és hosszú távú működése határoz meg (Sharpe és Mobasher Fard, 2022). Schulte és Vainio (2010) a munkavállalói jóllétet összekapcsolja a termelékenységgel, amikor azt összefoglaló fogalomként írja le, „amely az élet munkában eltöltött részének minőségét jellemzi, ideértve a munkaegészségügy, a biztonság, a munkabiztonság és a munkahelyi légkör szempontjait, amelyek jelentősen meghatározhatják a termelékenységet egyéni, vállalati és társadalmi szinten” (Schulte, 2020. 10. o.).

A szakirodalmi feldolgozás áttekintést nyújt a jóllét értelmezésének és definícióinak széles skálájáról. Nincs azonban egységes megközelítés a jóllét vagy a munkahelyi jóllét fogalmával, összetevőivel és mérésével kapcsolatban (Schulte és Vainio, 2010; Szombathelyi, 2012; European Agency for Safety and Health at Work, 2013; Pradhan és Hati, 2019). Közös definíció hiányában a különböző terminológiák közül (Laine & Rinne, 2015) a munkavállalói jóllét kifejezés került alkalmazásra a tanulmányban, amely a munkavállalókra fókuszálást széleskörűen és átfogóan értelmezi.

¹ A fejezet a következő publikációkon alapul, ezek teljes és változatlan részeit tartalmazza:

Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2023). Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing. *Új Munkaügyi Szemle* 2023/3.

Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2), 336-361.

Ezért a munkavállalói jóllétre a következő megközelítést alkalmaztam a disszertációban: a munkahelyen eltöltött élet minőségén (Eurofound, 2019; 2021) túl a munkavállalói jóllét magában foglalja a munkavállalók életminőségével, pszichológiai és társas működésével kapcsolatos észlelését és értékelését is (Keyes et al., 2000).

Bár a munkavállalói jóllét meghatározó tényező a jövő munkaerő-piaci és gazdasági hatékonysága szempontjából (OECD, 2017), a munkavállalói jóllét vizsgálata a szervezeti stratégia szintjén kevésbé jelenik meg a kutatások fókuszában. Annak ellenére, hogy a szervezetek figyelmüket a munkavállalókra, az ügyfelekre, a közösségekre és a társadalmi kapcsolatokra helyezhetik át, hangsúlyozva a vállalati társadalmi felelősségvállalást (Agarwal et al., 2019; Porter és Kramer, 2002; Stankevičiūtė és Wereda, 2020), keveset tudunk arról, hogy a munkavállalói jóllét miként jelenik meg a szervezetek stratégiájában, és milyen humánerőforrás-menedzsment (HRM) módszereket és munkahelyi eszközöket alkalmaznak ennek elősegítésére (Kun et al., 2017). Kevés olyan kutatás áll rendelkezésre (Wognum & Fond Lam, 2000), amely a munkavállalói jólléti stratégia és gyakorlatok alkalmazkodóképességét vizsgálja a munkavállalók, mint érdekeltek (stakeholders) szemszögéből (Freeman et al., 2021).

Ezért a disszertáció hazai és nemzetközi gazdasági szervezetek munkavállalói jóllét stratégiájának és eszközeinek feltárására fókuszál. A cél annak feltárása, hogy a vizsgált szervezetek a stratégiai humánerőforrás-menedzsment (SHRM) szintjén miként kezelik a munkavállalói jóllét témáját, és miként támogatják ezt gyakorlataikkal. A munkavállalói jólléti stratégiával kapcsolatos tanulmányok korlátozott száma miatt a kutatás módszertana egy feltáró szekvenciális vegyes kutatási módszer, beágyazott esettanulmánnyal (Creswell és Clark, 2018), induktív megközelítést alkalmazva (Babbie, 2014). A kutatás többlépcsős kvalitatív és kvantitatív szakaszokból álló folyamatot tartalmaz az adatgyűjtés és elemzés során. A kutatás a munkavállalói jólléttel kapcsolatos ismeretek bővítését célozza (Kun et al., 2017) a jelenség elméletének kialakításával és jelentésének fejlesztésével a Grounded Theory módszer alkalmazásával (Corbin és Strauss, 1990; Charmaz, 2006). A tanulmány beazonosítja a vizsgált szervezetek jóllét-orientált HRM gyakorlatait és a munkavállalói percepción keresztül vizsgálja a jólléti stratégia és gyakorlatok adaptivitását.

A kutatás újdonsága, hogy a korábban különálló, a munkavállalói jóllétet támogató HRM gyakorlatokra (Guest, 2017, 2024) átfogó kontextusban fókuszál, és feltárja a szervezetek stratégiai megközelítését a munkavállalói jóllét vonatkozásában (ENWHP, 2018). A kutatás célja a meglévő ismeretek bővítése a munkavállalói jóllét fogalmának meghatározása terén.

3. SZAKIRODALMI HÁTTÉR²

A szakirodalmi áttekintés arra enged következtetni, hogy a kutatás középpontjában a pszichológia és az eudaimonika áll (Loon et al., 2019; Szántó et al., 2016). Bár a tanulmányok száma nőtt, az emberi erőforrás menedzsment modellekről kevés szól (Peccei et al., 2013), és nincs egységes jólléti koncepció (European Agency for Safety and Health at Work, 2013). Zhang (2020) rámutat, hogy nincs egységesen elfogadott koncepció a HRM gyakorlatok és a munkavállalói jóllét kapcsolatáról. Az HRM gyakorlatok munkavállalói jóllétre – és ezen keresztül a szervezeti teljesítményre – gyakorolt hatásáról szóló tanulmányok ellentmondásos eredményeket mutatnak (Peccei & Van de Voorde, 2019). A HRM gyakorlatok munkavállalói megítélését vizsgáló szakirodalomból kiemelkedik a stratégiai humán erőforrás menedzsment folyamat elméleti keretként való alkalmazása (Van Beurden et al., 2022), valamint a munkáltató és a munkavállaló közötti kommunikáció fontossága (Wang et al., 2020).

3.1. A szervezet és a stratégiai humán erőforrás menedzsment

A szervezetek nyílt rendszerű modellje (Mullins, 2016) szerint a szervezetek környezetükkel való folyamatos interakcióban vannak, rendszereiken keresztül átalakítják az inputjaikat, és olyan outputokat bocsátanak ki, amelyek más szervezetek számára inputokká válnak. A munkavállalók készségei, képességei és jellemzői inputok, amelyeket a HRM gyakorlatok átalakítanak az olyan kimeneti eredmények elérése érdekében, mint például az munkavállalók elégedettsége, teljesítménye, megtartása (Kozák, 2023), vagy jólléte. A stratégiai humán erőforrás-menedzsment folyamatmodellje (Nishii & Wright, 2007) a HRM gyakorlatok révén a szervezet és a munkavállaló közötti komplex kapcsolatot szemlélteti (Armstrong & Taylor, 2023). Az SHRM a munkavállalókat kritikus erőforrásnak tekinti a szervezeti stratégia megvalósítása során (Colbert, 2004). Az érdekeltek (stakeholders) szükségleteinek feltérképezése támogatja a stratégiai cél és irány meghatározását (Freeman és McVea, 2001). Kritikus erőforrásként (Barakonyi, 1999) a munkavállalók érdekelti csoportot képeznek, akiknek az igényeit meg kell érteni a pozitív munkavállalói élmény elérése érdekében (Plaskoff, 2017; Vereb et al., 2025).

² A fejezet a következő publikációkon alapul, ezek teljes és változatlan részeit tartalmazza:

Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2023). Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing. *Új Munkaügyi Szemle* 2023/3.

Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2024). A munkavállalói jóllét hatása a szervezeti mutatókra. *Új Munkaügyi Szemle* 2024/2.

3.2. Munkavállalói jóllétet támogató humán erőforrás menedzsment gyakorlatok

Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok munkavállalói jóllétre gyakorolt hatását illetően (Zhang et al., 2020) azt találták, hogy a HRM gyakorlatok három dimenziója – a képesség, motiváció és lehetőség - pozitív hatással van a munkavállalói jóllét összetevőire (élet, munka, pszichológiai jóllét).

A munka- és szervezeti pszichológiában gyökerező (Paauwe, 2009) Képesség - Motiváció - Lehetőség elmélet (Ability - Motivation - Opportunity Theory - AMO) (Appelbaum et al., 2000) a HRM gyakorlatok és a munkavállalói jóllét közötti pszichológiai mechanizmusra épül (Zhang et al., 2020). A HRM gyakorlatok célja hármas: a munkavállalók készségeinek és képességeinek fejlesztése, teljesítményre motiválása, fejlődési és sikerlehetőségek felkínálása. A humánerőforrás-menedzsment vizsgálatának gyakran alkalmazott elméleti keretként (Bos-Nehles et al., 2023) az AMO elmélet kiemeli, hogy a HRM gyakorlatok támogatják a munkavállalók jóllétét (Zhang et al., 2020). Egy tanulmány (Pagán-Castaño et al., 2020) feltárta a munkavállaló-orientált HRM gyakorlatok pozitív hatását a munkavállalók jóllétére, és megerősítette az AMO elméletet a jóllét közvetítő szerepén keresztül a HRM gyakorlatok és a szervezeti teljesítmény között (Appelbaum et al., 2000; Nishii & Wright, 2007). Az 1. Ábra az AMO elmélet és korábbi tanulmányok (Kellner et al., 2019; Zhang et al., 2020; Bos-Nehles et al., 2023) alapján foglalja össze a HRM módszereket.

1. Ábra. A munkavállalói jóllétet támogató human erőforrás menedzsment gyakorlatok összefoglalása

Képesség fejlesztő HRM gyakorlatok	• Cél: Munkavállalói tudás és készség fejlesztés a szervezeti célok eléréséhez • Kimenet: Erőforrás karrier célok eléréséhez -> magasabb munkavállalói jóllét • HRM Gyakorlatok: Képzés és fejlesztés, toborzás
Motiváció növelő HRM gyakorlatok	• Cél: Munkavállalók külső és belső motivációjának növelése magasabb teljesítmény elérése érdekében • Kimenet: Annak érzete, hogy szervezet értékeli az erőfeszítéseket -> magasabb munkavállalói jóllét • HRM Gyakorlatok: Javadalmazás, elismerés, teljesítménymenedzsment
Lehetőség növelő HRM gyakorlatok	• Cél: Munkavállalók ösztönözése ötletekre, felelősségvállalásra a célok megvalósulásáért • Kimenet: Önmegvalósítási szükségletek beteljesedése -> magasabb munkavállalói jóllét • HRM Gyakorlatok: Munkavállalói bevonás, részvétel, kommunikáció, decentralizáció, autonómia

Forrás: Saját szerkesztés: Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations* 42(4), 903- 919. nyomán

A HRM gyakorlatok képesség, motiváció és lehetőség dimenziói pozitívan befolyásolják a munkavállalók jóllétét, életét, munkáját és pszichológiai jóllétét (Zhang et al., 2020). Kellner és munkatársai (2019) azonban kritikai áttekintésükben a modellt inkonzisztensnek tekintik. Az AMO elmélet átfogó jellege miatt jól illeszkedik a feltáró kutatási megközelítéshez, ezért a kutatás elméleti háttéréül választottam.

4. KUTATÁSI CÉLOK ÉS KÉRDÉSEK

A kutatási kérdések (KK), célkitűzések (KC) és hipotézisek (H), valamint a kutatási terv a munkavállalói jóllét feltárásának fő témájából fakadnak.

Kutatási célok

A kutatás fő célja:

KC: A kutatás fő célja annak feltárása, hogy a vizsgált szervezetek a stratégiai humánerőforrás-menedzsment szintjén miként foglalkoznak a munkavállalói jóllét témájával, és hogyan támogatják ezt gyakorlataikkal.

A négy *részcél* következik a fenti fő célkitűzésből:

KC 1. A vizsgált szervezetek munkavállalói jóllét stratégiájának és HRM gyakorlatainak feltárása.

KC 2. A vizsgált szervezetek munkavállalói jóllét stratégiája adaptivitásának feltárása a szervezeti kimeneti elvárások és a munkavállalói percepciók szemszögéből.

KC 3. A munkavállalók munkavállalói jóllétről alkotott percepcióinak feltárása a vizsgált szervezetben.

KC 4. A munkavállalói jóllét jelentésének azonosítása és elméletalkotás.

Kutatási kérdések

KK 1. Milyen szervezeti stratégiával és eszköztárral rendelkeznek a vizsgált szervezetek a munkavállalói jóllét elősegítésére?

KK 1.1. Mi a szervezet jóllét-stratégiája?

KK 1.2. Mik a szervezet kimeneti várakozásai a munkavállalói jóllét-stratégia és eszköztár alkalmazását illetően?

KK 1.3. Milyen eszközökkel és módszerekkel valósítja meg a szervezet jóllét-stratégiáját?

KK 2. A munkahelyi tanulás és felnőttképzés mely módszereit és eszközeit alkalmazza a szervezet a munkavállalói jóllét elősegítése érdekében?

KK 3. Milyen folyamatokkal, módszerekkel biztosítja a szervezet a munkavállalói jóllét-stratégia adaptivitását a változó környezeti, munkaerőpiaci feltételekhez és a munkavállalói percepcióhoz?

KK 3.1. Milyen tudományos, szakmai, vagy egyéb megállapításokra, forrásokra alapozza a szervezet munkavállalói jóllét-stratégiáját és eszköztárának alkalmazását?

KK 3.2. Milyen összefüggés van a munkavállalói jóllét-stratégia és a környezeti, munkaerőpiaci tényezők között?

KK 3.3. Melyek a munkavállalói bevonás módjai a vizsgált szervezeteknél a munkavállalói jóllét stratégia kialakítását és működtetését illetően?

KK 3.4. Milyen módon méri a szervezet a munkavállalók jóllét fejlesztésére vonatkozó igényeit, az eszközök igénybevételét és ennek eredményeit miként csatolja vissza a jóllét-stratégia tervezésébe?

KK 3.5. A szervezet jólléti eszköztárának munkavállalók általi igénybevétele mennyiben igazolja a szervezet munkavállalói jóllét-stratégiáját?

KK 4. A vizsgált szervezetben mi a munkavállalói percepció a munkavállalói jóllétet illetően?

KK 4.1. Milyen eszközöket alkalmaz a szervezet a munkavállalói jóllét mérésére?

KK 4.2. A szervezet jóllét-stratégiájának eszköztárából mely elemeket és milyen mértékben veszik igénybe a munkavállalók?

KK 4.3. A munkavállalók számára mit jelent a munkavállalói jóllét?

KK 4.4. A családbarát szervezeti stratégia jelzi-e a munkavállalók számára a jóllét fontosságát?

KK 4.5. Melyek a munkavállalók munkával kapcsolatos pozitív és negatív érzéseinek megkülönböztető tényezői?

KK 4.6. Hogyan írható le a munkavállalók jólléthez való hozzáállása a HRM gyakorlatokon és eszközökön keresztül?

Hipotézisek

A feltáró kutatási módszer konstruktív és szekvenciális jellege miatt az esettanulmány során új kutatási kérdések merültek fel. Ezért az RQ4.4 és RQ4.5 kérdéseket hipotézisek formájában is megfogalmaztam és a kvantitatív fázisban elemeztem:

Hipotézis 1. A munkavállalók szerint a munkavállalói jóllét fontos a vizsgált szervezet számára, és azt a családbarát stratégiával és eszközökkel azonosítják.

Hipotézis 2. A vizsgált szervezetben a munkavállalók munkával kapcsolatos pozitív és negatív érzései nemtől, életkortól, képzettségtől és pozíciótól függenek.

5. KUTATÁSI STRATÉGIA³

5.1. A kutatási módszertan a kutatási célokhoz történő adaptálása

A kutatás módszertana feltáró jellegű szekvenciális vegyes módszerrel végzett kutatás, beágyazott esettanulmánnyal (Creswell & Clark, 2018). Amely tartalmazza mind a kvalitatív (Flick, 2002), mind a kvantitatív kutatás (Bryman, 2006; Kása és Réthi, 2017) jellemzőit. A kutatási módszertan alkalmazásának célja egy testre szabott kvalitatív és kvantitatív elemzés, mivel a jóllét stratégiai kontextusban történő vizsgálatára nem áll rendelkezésre eszköz. Charmaz (2006) konstruktivista Grounded Theory megközelítését követve a hangsúly a munkavállalói jóllét jelenségén van.

5.2. Kutatási terv

A kutatási koncepció komplexitását, céljait, szakaszait, mintavételét és az adatgyűjtés módszereit a kutatási terv ismerteti (2. Ábra).

I. Irodalmi áttekintés: A téma elméleti hátterének és korábbi kutatási eredményeinek feltárása itt történik, de folyamatosan zajlik a kutatás során a koncepcióalkotás érdekében (Dunne, 2011).

II. Kutatási kérdések és célkitűzések: A kutatási kérdések és célkitűzések a szakirodalmi áttekintés által támogatott fő kutatási témából erednek.

III. Feltáró kutatási szakasz: A vizsgált szervezetek munkavállalói jóllét-stratégiájának és eszköztárának feltáró vizsgálata Magyarországon működő magyar és nemzetközi gazdasági szervezetek HR vezetőinek, egyéb vezetőinek és HR szakembereinek hozzáférési alapú célzott szakértői mintáján történt. Ez a kutatási szakasz két részből, egy kvalitatív és egy kvantitatív szakaszból állt.

- *III/a. Feltáró kvalitatív kutatás:* Félig strukturált, 60-90 perces szakértői mélyinterjúk felvétele történt nyílt kérdésekkel. Az interjúk gazdasági szervezetek 27 HR vezetőjével, szakértőjével és más vezetőjével készültek. Az interjúk felvételre, átírássra és angol nyelvre lefordításra kerültek. Az interjúk tartalomelemzése Atlas.ti programmal történt. Többszöri nyílt kódolást végeztem, soronkénti és az axiális kódolást az interjúk mögött meghúzó

³ A fejezet a következő publikációkon alapul, ezek teljes és változatlan részeit tartalmazza:

Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2), 336-361.

Molnár C., & Csehné Papp, I. (2024). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee wellbeing. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(6), 1043–1065.

konceptiók feltárására. Az axiális kódolás során a fogalmak és konceptiók közötti kapcsolatok keresése a hasonló fogalmak kategóriákba sorolását szolgálta. A kategóriák közötti kapcsolat vizsgálatára és az elméleti modell főbb kategóriáinak megalkotására szelektív kódolást alkalmaztam (Corbin & Strauss, 1990). A kvalitatív szakasz célja egyben a munkavállalói jólléti stratégia vizsgálatára alkalmas mérési eszköz kidolgozása is volt.

- *III./b. Feltáró kvantitatív kutatás:* A saját fejlesztésű online kérdőívet 62 fős HR-szakértőkből álló, hozzáférési alapuló célzott minta résztvevői töltötték ki. A kérdőív eredményeit az esettanulmányi folyamat kialakításához használtam fel.
- *III. Feltáró kutatási szakasz eredményei:* A kvalitatív és kvantitatív adatok integrálása és értelmezése hozzájárult az esettanulmányban részt vevő szervezet kiválasztási kritériumainak meghatározásához, az esettanulmány megtervezéséhez és a munkavállalók jóllétről alkotott percepcióinak feltárására alkalmas mérőeszköz kialakításához.

IV. Esettanulmány kutatási szakasz: A kvalitatív fázisban részt vevő szervezetek közül egy szervezetet kiválasztásra és felkérésre került az esettanulmányban való részvételre.

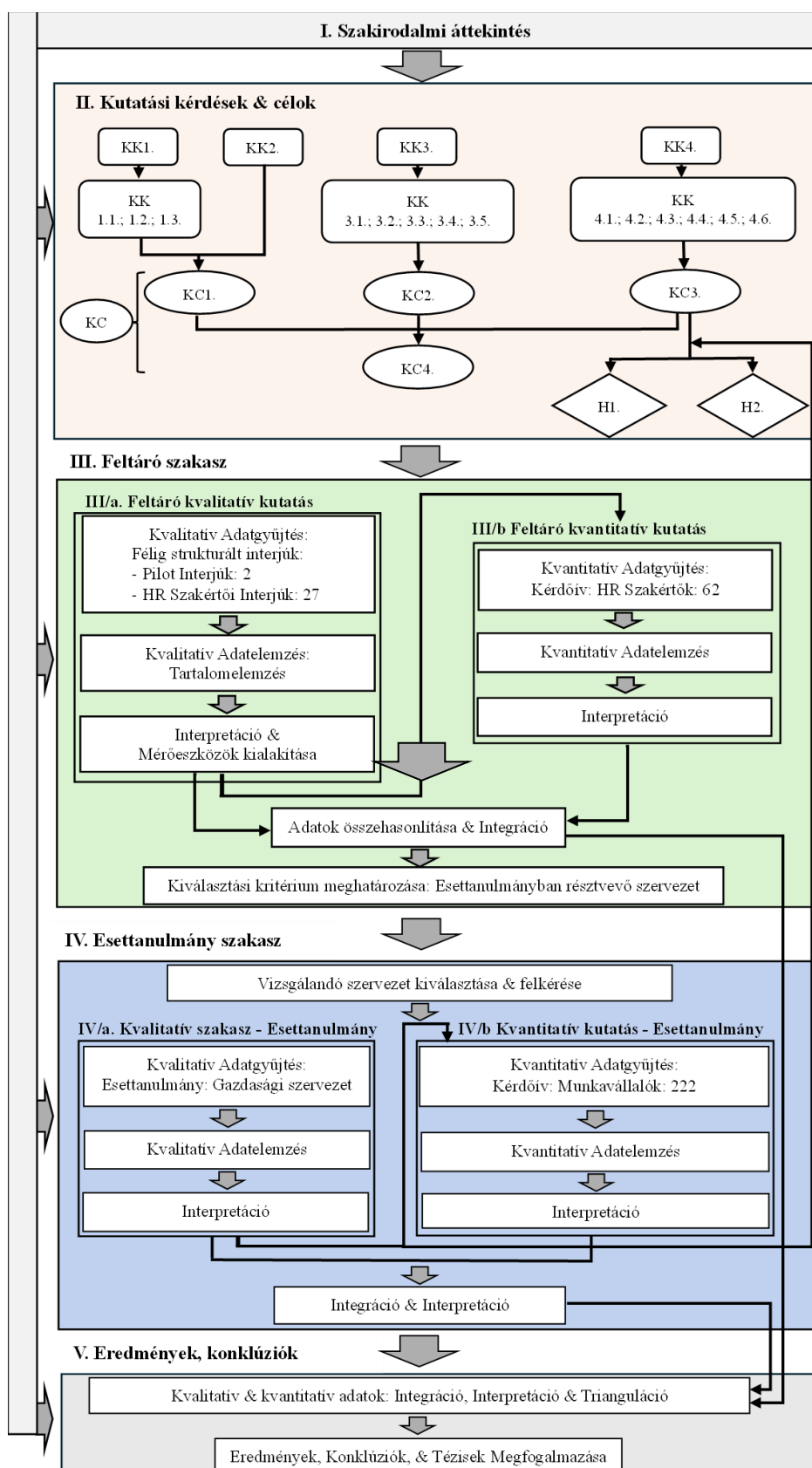
- *IV/a. Kvalitatív kutatás az Esettanulmányon belül:* A szervezet munkavállalói jóllét stratégiájának és eszköztárának feltárása interjúkkal, terepmunkával és dokumentumelemzéssel történt.
- *IV/b. Kvantitatív kutatás az Esettanulmányon belül:* Az alszakasz két célt szolgált. A szervezet jóllét stratégiájának és HRM gyakorlatainak alkalmazkodóképességét a munkavállalók percepcióin keresztül vizsgáltam. Másrészt a munkavállalók érzéseit, jólléti szintjét és jóllétről alkotott véleményét vizsgáltam. Ehhez a korábbi feltáró kutatás eredményei alapján kérdőívet került kidolgozásra.

- *A IV. Esettanulmány kutatási szakasz eredményei:* A vizsgált szervezet jólléti stratégiája és HRM gyakorlata feltárásra került. Az adatintegráció során a munkavállalók jóllétről alkotott percepciója a jólléti eszközök észlelt elérhetőségére, használatára és preferenciáira vonatkozóan feltárásra került.

A III. Feltáró és IV. Esettanulmányi kutatási szakaszok eredményeinek integrálása és értelmezése: Az eredmények integrálása és értelmezése Grounded Theory módszerével (Corbin és Strauss, 1990; Sallay és Martos, 2018; Mitev, 2012) történt a jelenség vizsgálata céljából.

V. Eredmények, következtetések, tézisek: Eredmények, következtetések meghatározása, tézisek megfogalmazása

2. Ábra. Kutatási terv



Forrás: Saját szerkesztés: Creswell & Clark (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications. 3rd Ed. p.300 & p.312. nyomán

Mintavétel

A feltáró és az esettanulmányi kutatási fázisoknak megfelelően kutatásnak két célcsoportja volt. Az interjúk hazai és nemzetközi gazdasági szervezetek 27 fős HR vezetőiből, HR szakembereiből, valamint egyéb funkcionális vezetőiből álló mintáján zajlottak, hozzáférési alapú, nem valószínűségi, célzott szakértői mintavételi technikát alkalmazva (Babbie, 2014). A szakértői kérdőívre több HR vezetőt és szakértőt (n=62) toboroztam. A második minta az esettanulmány-szervezet vezetőiből, HR-szakértőiből és munkavállalóiból állt. Az esettanulmányban félig strukturált interjúk készültek vezetőkkel és HR szakemberekkel (7), a felmérésben pedig 222 fő munkavállaló vett részt 78,44%-os válaszadási aránnyal.

Mérőeszközök

- *Interjú protokoll:* A félig strukturált szakértői mélyinterjú protokollja a pilot interjúk tapasztalataira épül.
- *Szakértői kérdőív:* A saját fejlesztésű online mérőeszköz kialakításához az AMO elmélet (Appelbaum et al., 2000,) szolgált koncepcionális háttérként.
- *Munkavállalói kérdőív:* A kvalitatív feltáró fázis eredményei alapján egy saját fejlesztésű online kérdőív készült. A kérdőív első része a válaszadók sajátosságaira összpontosított. A második az esettanulmány-szervezet jólléti stratégiáját és a kapcsolódó HRM-gyakorlatokat vizsgálta a munkavállalók percepcióinak tükrében. A harmadik rész a Workplace PERMA Profiler kérdőívből állt (Kern, 2016). Seligman PERMA profilja (2011; 2018) a jóllét öt pillérét határozza meg: pozitív érzelmek, elkötelezettség, kapcsolatok, jelentés, teljesítmény. A Workplace PERMA Profiler (Kern, 2016) a munkahelyi kontextushoz lett igazítva, mivel a munkahelyek jelentős szerepet töltenek be a pozitív érzelmek, kapcsolatok, az értelmes munka, a siker és a részvétel alakulásában (Kun et al., 2017; Kun és Szabó, 2017). A negatív érzelmek, az egészség és a magány tényezőit is vizsgálja a kérdőív (Butler és Kern, 2016; Kern, 2016).

6. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK, TÉZISEK⁴

A fejezet a kutatási eredményeket, azok integrálását és értelmezését és a téziseket összegzi a kutatási célokra és kutatási kérdésekre adott válaszként.

6.1. Konzisztencia a szervezetek munkavállalói jólléti stratégiával és a humánerőforrás-menedzsment gyakorlatokkal kapcsolatos kimeneti elvárásai között

A vizsgált szervezetek stratégiai tudatossága a munkavállalói jóllét tekintetében

Ellentétben a szervezetek stratégiák mentén történő működését hangsúlyozó (Wright et al., 2018), és a munkavállalói jóllét stratégiát munkaerő-piaci versenyelőnynek tekintő szakirodalommal (Androniceanu et al., 2020), a HR szakértői interjúk feltárták, hogy a szervezetek nem rendelkeznek meghatározott és tudatos stratégiai megközelítéssel a munkavállalói jólléttel kapcsolatban annak megfogalmazott fontossága ellenére. A jólléti stratégia és tervezés elemei a kérdőíves felmérésben részt vevő szervezetek 62%-nál vannak jelen (1. Táblázat).

1. Táblázat. Munkavállalói jóllét stratégia a vizsgált szervezeteknél

Van munkavállalói jólléti stratégia				Nincs munkavállalói jólléti stratégia		
62%				38%		
A jóllét stratégia megfogalmazása: (visszajelzések száma, több válasz)						
HR Stratégia	Jólléti Stratégia	Költségvetés	Képzés & Fejlesztés	Fontos lenne	Nincs információ	Nincs szükség rá
27	15	13	5	13	9	1

Forrás: Saját szerkesztés

Mivel a munkavállalói jóllét, mint stratégia vizsgálata nem került a korábbi kutatások fókuszába (Kun et al., 2017; Wognum & Fond Lam, 2000), új eredmény, hogy a munkavállalói jóllét stratégiaként való értelmezése – akár szervezeti, akár stratégiai HRM szinten – nem

⁴ A fejezet a következő publikációkon alapul, ezek teljes és változatlan részeit tartalmazza:

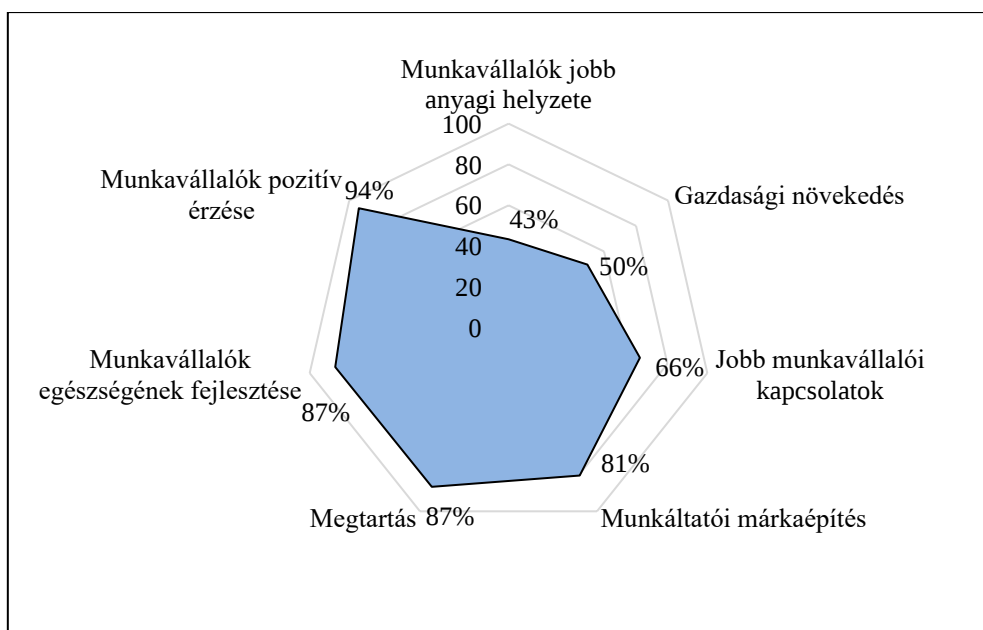
Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2), 336-361.

Molnár C., & Csehné Papp, I. (2024). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee wellbeing. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(6), 1043–1065.

általános a vizsgált szervezetek körében. A stratégiai tervezés véletlenszerű elemei állnak rendelkezésre a HRM stratégiába építve. A munkavállalói jóllét elősegítése elsősorban az operatív HRM gyakorlatokban jelenik meg a vizsgált szervezetekben.

A vizsgált szervezetek munkavállalói jóllét fejlesztésével kapcsolatos kimeneti elvárásait azonosítottam és kategorizáltam (3. Ábra). A szervezetek leginkább elvárt kimeneti eredménye a munkavállalók „pozitív érzése” (94%), beleértve azt, hogy jól érzik magukat, elégedettek és elkötelezettek a szervezet iránt. A szakirodalommal ellentétben (Bartels et al., 2019; Cooper et al., 2019; Rampazzo et al., 2013) a szervezetileg kevésbé elvárt eredmény a „vállalat gazdasági növekedése” (50%). A legkevésbé elvárt eredmény a „munkavállalók jobb anyagi helyzetének” elérése (43%).

3. Ábra. A szervezetek elvárásainak főbb kategóriái a munkavállalói jóllét fejlesztésével kapcsolatban (szervezetek %-a)



Forrás: Saját szerkesztés

A beazonosított gyakorlatokat az AMO elmélet szerint ismertetem (Appelbaum, 2000).

a) Képzési és fejlesztési HRM gyakorlatok a munkavállalók jóllétének támogatására

A vizsgált szervezeteknél leginkább a munkavállalók szakmai tudásának támogatására kínálnak képzési és fejlesztési programokat (90%). A vezetésfejlesztés (85%), a mentorálás (70%) és a továbbtanulás támogatása (70%) is előkelő helyen szerepel a szervezetek

képességfejlesztő portfóliójukban, hasonlóan a nemzetközi felmérések eredményeihez (Reward management survey, 2022).

A szervezetek 67%-a által kínált készségfejlesztő programok átfedésben lehetnek az idő- és stresszkezelő programokkal. A mentálhigiénés képzési programok fontossága ellenére (Johnson et al., 2020), a legkevésbé elérhető képzési programok a fizikai (22%) és a mentális (27%) egészséggel és karriertervezéssel (40%) kapcsolatos képzési programok a vizsgált szervezeteknél. Mivel a jóllétet gyakran az egészséggel társítják, a munkahelyi tanulás pedig releváns lehet az egészséggel kapcsolatos ismeretek fejlesztésében, ezért a felmérés kifejezetten az egészség témájú képzésekre, fejlesztési programokra kérdezett rá. Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezetek elsősegélynyújtó képzést (77%), időgazdálkodást (45%), valamint egészséges életmóddal és táplálkozással kapcsolatos tájékoztatót (38%) tartanak. Bár Európában a munkahelyi stressz a leggyakoribb probléma a munkahelyeken (Paoli és Merllié, 2001; Szabó és Juhász, 2019), a vizsgált szervezetek csupán 37%-a kínál stresszkezelő programokat munkavállalói mentális egészségének javítására. A legkevésbé a dohányzásról való leszokást támogató (10%), az alvás-egészséget javító (13%) vagy a pszichológiai témájú (18%) programok vannak jelen.

b) Juttatási HRM gyakorlatok a munkavállalói jóllét támogatására

A vizsgált vállalatok javadalmazási elemeit tekintve (Armstrong, 2010; Poór et al., 2018; Reimagining Work and Rewards Survey: 2021 – 2022; WorldatWork, 2007) a következő csoportokat kerültek beazonosításra: 'Pénzügyi', 'Egészség', 'Sport és rekreáció', 'Munkakörnyezet', 'Lakhatás' és 'Mobilitás'. A változatosság tekintetében a vizsgált szervezetek a korábbi kutatási eredményekhez hasonlóan az anyagi juttatásokra helyezik a hangsúlyt (Reward Management felmérés, 2022). A felmérés eredményei szerint az öt legfontosabb juttatási elem az munkába járási támogatás (92%), a teljesítménybónusz (88%), a karácsonyi vagy nőnap ajándékok (88%), a foglalkozás-egészségügyi szolgáltatás (87%), valamint a céges telefonok magánhasználata (78%). Annak ellenére, hogy a szervezetek az ingázási körön kívül is toborozhatnak alkalmazottakat, mivel a home-office elterjedt a pandémia miatti munkaszervezési változások következtében, a home-office rezsiköltségéhez való pénzügyi hozzájárulás a vizsgált cégek mindössze 10%-ánál érhető el. Ez ellentétben áll a home-office széleskörű elérhetőségével, hiszen a szervezetek 43%-a kínál heti 2-3 napos home-office-t dolgozóinak. Azok a legkevésbé nyújtott juttatások, amelyek a lakhatást és a költözést támogatják, ami tükrözheti azok költséges jellegét, és azt, hogy a vállalatok a potenciális napi ingázás földrajzi körzetéből biztosítják munkaerő igényüket. A válaszadó cégek közül nagyon

kevés nyújt munkásszállást (13%), költözési támogatást (13%) és egészségügyi jellegű juttatásokat, például fogászati kezelést (17%) vagy fizioterápiát (17%), bár az egészségügyi ellátások általános igénye meghaladja az összes többi juttatás típusát.

c) Közösségi eseményeken keresztül a társas jóllétet elősegítő HRM gyakorlatok

Az alapvető szükségletek elméletén (Keyes, 1998) alapuló társas jóllét (Guest, 2017) jelentőségével összhangban a felmérés eredménye azt mutatja, hogy a vizsgált szervezetek különféle tevékenységekkel kívánják elősegíteni munkavállalóik társas interakcióit. A vizsgált szervezetek csapatépítő rendezvényeket (97%) szerveznek az együttműködés elősegítése céljából, hasonlóan a karácsonyi ünnepséghez kapcsolódó rendezvényekhez (93%). A munkavállalók életciklusához kapcsolódó események fontosságát mutatják az olyan események, mint például a munkaviszonyban töltött idő vagy a nyugdíjba vonulás évfordulóinak megünneplése (67%). A szervezetek bevonják a munkavállalókat olyan tevékenységekbe, mint például az adományozás (72%) és az önkéntes tevékenység (50%), ezáltal kiterjesztve a társadalmi kapcsolatokat a tágabb közösségekre.

A kimeneti elvárások és a munkavállalói jóllétet támogató HRM gyakorlatok konzisztenciájának elemzése a vizsgált szervezeteknél

A szervezetek kimeneti elvárásait összehasonlítottam a munkavállalói jóllétet támogató HRM gyakorlataikkal. Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált szervezetek által alkalmazott HRM gyakorlatok nem teljes mértékben felelnek meg kimeneti elvárásaiknak.

Feltárt következtetés:

- A közösségi rendezvényekkel kapcsolatos gyakorlatok erős jelenléte összhangban van azzal az elvárt eredménnyel, hogy a jóllét-orientált stratégia és gyakorlatok eredményeként a munkavállalók pozitív érzéseket élnek meg.

Feltárt következtetések:

- A vezető kimeneti elvárás a munkavállalók egészségének javítása és megőrzése, azonban a munkavállalók egészségfejlesztésének célja ritkán jelenik meg egészségfejlesztési juttatások és programok formájában.
- A „Munkavállalók jobb anyagi helyzete” cél ritkábban jelenik meg elvárásként a vizsgált mintában, ugyanakkor a HRM gyakorlatokat a monetáris elemek dominanciája jellemzi.

A vizsgált szervezetek munkavállalói jólléti stratégiájának és HRM gyakorlatának feltárása vezetett az 1. Tézis megfogalmazásához.

1. Tézis – Új eredmény

A szervezetek munkavállalói jólléti stratégiával szemben támasztott kimeneti elvárásai és az alkalmazott humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok közötti konzisztenciát illetően az eredmények a következő tézis megfogalmazásához vezettek.

1. Tézis: A vizsgált szervezeteknél inkonzisztencia van a munkavállalói jóllét-stratégiával kapcsolatos kimeneti elvárások és az alkalmazott emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok között.

Kapcsolódó kutatási kérdések:	[RQ1.], [RQ1.1.], [RQ1.2.], [RQ1.3.], [RQ2.], [RQ3.], [RQ3.1.], [RQ3.2.]
Kapcsolódó kutatási célok:	[RO1.], [RO2.]
Kapcsolódó saját publikációk:	[P1], [P2], [P3], [P4], [P5], [P6], [P7], [P8], [P17], [P20], [P21]

6.2. A munkavállalók jóllétét támogató humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok feltárása, azonosítása és kategorizálása

A kvalitatív feltáró felmérés eredményei alapján a vizsgált szervezeteknél a jóllét-orientált gyakorlatok széles skáláját azonosítottam és kategorizáltam Appelbaum (2000) Képesség – Motiváció – Lehetőség elmélete (1. Ábra) szerint.

Új eredményként kialakításra került a „Munkavállalói jóllét-orientált humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok” átfogó eszköztára (2. Táblázat). Az azonosított HRM gyakorlatokat a vizsgált szervezeteknél a pénzbeli juttatások dominanciája jellemzi, amelyek rövid távú pénzügyi, rekreációs, egészségügyi juttatásokból, munkavállalói életciklus-jellegű juttatásokból és hosszútávú gondoskodási jellegű juttatásokból állnak. A képzési és fejlesztési programok szakmai, szervezeti, fejlesztési és egészségügyi kategóriákba sorolhatók. Az egészségfejlesztési programok a testi és lelki egészségfejlesztési programokra terjednek ki. A társas jóllétet a közösségi események hivatottak elősegíteni.

Az eredmények a 2. Tézis megfogalmazásához vezettek.

2. Táblázat. Munkavállalói jóllét-orientált emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok

Juttatások									
Rövid-távú pénzügyi		Rekreációs		Egészség célú		Munkavállalói életciklus & szituációs			
B1	Lojalitás bónusz	B10	Cafeteria rendszer	B7	Foglalkozás egészségügyi szolgálat	B8	Beiskolázási támogatás		
B2	13. havi fizetés			B12	Gyermekszületés-ajándék				
B3	Bejárasi támogatás	B1	Rekreációs célú	B9	Orvosi vizsgálatok	B16	Szociális, temetési segély		
B4	Teljesítménybónusz	8	variábilis juttatási	B14	Egészségbiztosítás	B21	Munkabér előleg		
B5	Ajándékok	B32	Kulturális, sport belépők	B20	Szemüveg támogatás	B22	Óvodai támogatás		
B6	Teljesítmény-bérezés			B23	Szakorvosi vizsgálatok	B37	Albérleti támogatás		
B11	Rezsi támogatás	B34	Üdülés, rekreáció támogatás	B24	Egészségpénztár	B38	Költözési támogatás		
B15	Vállalati autó használat, megosztás, parkolás			B33	Oltás	B39	Munkásszálló		
B17	Magáncélú telefonhasználat	B40	Vállalati gym	B42	Fogorvosi szolgáltatás	Hosszú-távú gondoskodás & tanácsadás			
B19	Vállalati busz	Munkakörnyezet		B45	Masszázs	B25	Önkéntes nyugdíjpénztár		
B27	Étkezési támogatás, kantin			B46	Fizikoterápia	B26	Résztvényjuttatási opció		
B28	Partneri kedvezmények	B13	Pihenő terület			B30	Tanulmányi szerződés		
B29	Home office rezsi ktg	B43	Kutyabarát iroda			B41	Pénzügyi tanácsadás		
B31	Gyümölcsnap					B44	Pszichológiai tanácsadás		
B35	Saját termék kedvezmény					B47	Jogi tanácsadás		
Képzési és fejlesztési programok									
Munkakör & kompetencia		Szervezeti		Előmenetel		Egészség			
LD2	szakmai	LD	Csapat	LD5	Vezető fejlesztés	LD12	Tréning - fizikai egészség		
LD6	IT	LD3	Mentorálás			LD14	Tréning - mentális egészség		
LD13	Nyelvi	LD4	Tudásmegosztás	LD8	Karrier tervezés				
LD9	Készségfejlesztő			LD10	Tanulmányi szerződés				
		LD7	Coaching	LD11	Közép- & felsőfokú tanulmányok				
Egészségfejlesztési programok									
Információ megosztás		Fizikai egészség		Mentális egészség					
H1	Covid	H5	egészséges életmód,	H3	Idő menedzsment				
H2	Elsősegélynyújtó			H4	Önismeret				
				H7	Alvás-egészség			H6	Stressz menedzsment
				H9	Dohányzásról			H8	Pszichológiai témájú
Közösségi események									
Közös tevékenységek		Család		Jótekonyság		Vegyes			
C1	Cspatépítő tevékenység	C3	Családi nap	C6	Adományozás	C8	Világnapokhoz kapcsolódó események		
C2	Karácsonyi vacsora, party	C7	Mikulás ünnepség	C9	Véradás				
C4	Vállalati kirándulás			C11	Önkéntesség	C10	Munkavállalói és közösségi hirdetemnyek		
C5	Dolgozói évfordulók, nyugdíj								
C12	Közös sporttevékenvsg								

Forrás: Saját szerkesztés

2. Tézis – Újszerű és új eredmények

A munkavállalói jóllétet támogató humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok feltárásából, azonosításából és kategorizálásából a kutatási eredmények az alábbi tézis megfogalmazásához vezettek.

2. Tézis: A Képesség-Motiváció-Lehetőség elmélet (AMO Theory, Appelbaum, 2000) alkalmas a munkavállalói jóllétet célzó HRM gyakorlatok kategorizálására, és segítségével a „Munkavállalói jóllét-orientált emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok” átfogó eszköztára (2. Táblázat.) került létrehozásra.

Kapcsolódó kutatási kérdések: [RQ1.], [RQ.1.3.], [RQ 2.]

Kapcsolódó kutatási cél: [RO1.]

Kapcsolódó saját publikációk: [P1], [P2], [P3], [P4], [P5], [P6], [P7], [P8], [P9], [P10], [P11], [P12], [P14], [P15], [P17], [P18], [P19], [P20], [P21], [P22]

6.3. A munkavállalói jóllét stratégia és a humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlatok adaptivitása a munkavállalói bevonáson és részvételen keresztül

A vizsgált szervezetek munkavállalókkal kapcsolatos kimeneti elvárásaival (3. Ábra), ellentétben a munkavállalók bevonásának, illetve részvételének strukturált és szisztematikus módszereit a stratégiai és üzleti tervezésben kevésbé alkalmazzák a vizsgált szervezetek. A munkavállalók visszajelzése, mint részvételi módszer, fő információforrásként szolgál a vizsgált szervezetek munkavállalói jóllét stratégiájának és HRM gyakorlatainak kialakításához; ugyanakkor az inputok gyűjtése kevésbé strukturált, nem rendszeres és nem szisztematikus. Ezért a vizsgált szervezetek megtartják vezető szerepüket munkavállalói jólléti stratégiájuk és humánerőforrás-menedzsment gyakorlataik kialakításában. A munkavállalókat – mint a szervezeti siker kulcsfontosságú szereplőit – a jóllét fejlesztésének alanyaiként tekintik, nem pedig a munkavállalói jóllét fejlesztésében résztvevő partnereknek.

Az eredmények a 3. Tézis megfogalmazásához vezettek.

3. Tézis – Új eredmény

A munkavállalói részvétel és bevonás szempontjából a munkavállalói jóllét stratégia és a humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok adaptivitását illetően a kutatási eredmények az alábbi tézis megfogalmazásához vezettek.

3. tézis. A vizsgált szervezetek munkavállalókkal kapcsolatos kimeneti elvárásaival ellentétben a vizsgált szervezeteknél nem általános a munkavállalók bevonása és részvétele strukturált és szisztematikus módszerek alkalmazásával a jólléthez kapcsolódó stratégia és a humánerőforrás menedzsment gyakorlatok stratégiai és üzleti tervezésébe.

Kapcsolódó kutatási kérdések: [RQ3.], [RQ3.3.], [RQ3.4.]

Kapcsolódó kutatási cél: [RO2.]

Kapcsolódó saját publikációk: [P1], [P2], [P3], [P4], [P5], [P6], [P7]

6.4. Munkavállalói percepció a munkavállalói jóllét stratégiáról és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokról

A kutatás feltáró jellegének megfelelően az esettanulmány során egy új kutatási kérdés (RQ4.4.) merült fel, amely az 1. Hipotézis formájában került megfogalmazásra.

H1. A munkavállalók szerint a munkavállalói jóllét fontos a vizsgált szervezet számára, és azt a családbarát stratégiával és eszközökkel azonosítják.

Az esettanulmány eredményeinek elemzése a jóllét stratégia hiányát tárta fel a vizsgált vállalatnál. A szervezet „családbarát munkahely” stratégiával igyekszik munkavállalóinak életminőségét támogatni és a potenciális jövőbeli munkavállalókat bevonni, mint a munkáltatói márkaépítés megkülönböztető versenyképességi tényezője a munkaerőpiacon. Bár a vizsgált szervezetnél az HRM gyakorlatok széles skálája került beazonosításra (3. Táblázat), a munkavállalói jóllét terén hiányzik a tudatos stratégiai tervezés és végrehajtás. A munkavállalói elégedettségi felmérések nem készülnek szisztematikusan, és az eredményeket nem hasznosítják a jóllét-orientált HRM gyakorlatok adaptivitásának, a munkatársak felé történő kommunikációjának javítására. A vizsgált szervezetnél meglévő eszközöket szürke szín jelzi a 3. Táblázatban.

3. Táblázat. Munkavállalói jóllét-orientált emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok a vizsgált szervezetnél

Juttatások							
Rövid-távú pénzügyi		Rekreációs		Egészség célú		Munkavállalói életciklus & szituációs	
B1	Lojalitás bónusz	B10	Cafeteria rendszer	B7	Foglalkozás egészségügyi szolgálat	B8	Beiskolázási támogatás
B2	13. havi fizetés			B9	Orvosi vizsgálatok	B12	Gyermekszületés-ajándék
B3	Bejárási támogatás	B1	Rekreációs célú variábilis juttatási rsz	B9	Orvosi vizsgálatok	B16	Szociális, temetési segély
B4	Teljesítménybónusz	8		B14	Egészségbiztosítás	B21	Munkabér előleg
B5	Ajándékok	B32	Kulturális, sport belépők	B20	Szemüveg támogatás	B22	Óvodai támogatás
B6	Teljesítmény-bérezés	B34	Üdülés, rekreáció támogatás	B23	Szakorvosi vizsgálatok	B37	Albérleti támogatás
B11	Rezsi támogatás			B24	Egészségpénztár	B38	Költözési támogatás
B15	Vállalati autó használat, megosztás, parkolás	B36	Sport támogatás	B33	Oltás	B39	Munkásszálló
B17	Magáncélú telefonhasználat	B40	Vállalati edzőterem	B42	Fogorvosi szolgáltatás	Hosszú-távú gondoskodás & tanácsadás	
B19	Vállalati busz	Munkakörnyezet		B45	Masszázs	B25	Önkéntes nyugdíjpénztár
B27	Étkezési támogatás, kantin			B46	Fizikoterápia	B26	Résztvevőjuttatási opció
B28	Partneri kedvezmények	B13	Pihenő terület			B30	Tanulmányi szerződés
B29	Home office rezsi ktg	B43	Kutyabarát iroda			B41	Pénzügyi tanácsadás
B31	Gyümölcsnap					B44	Pszichológiai tanácsadás
B35	Saját termék kedvezmény					B47	Jogi tanácsadás
Képzési és fejlesztési programok							
Munkakör & kompetencia		Szervezeti		Előmenetel		Egészség	
LD2	Szakmai	LD	Csapat együttműködés	LD5	Vezető fejlesztés	LD12	Tréning - fizikai egészség
LD6	IT	LD3	Mentorálás				
LD13	Nyelvi	LD4	Tudásmegosztás	LD8	Karrier tervezés	LD14	Tréning - mentális egészség
LD9	Készségfejlesztő			LD10	Tanulmányi szerződés		
		LD7	Coaching	LD11	Közép- & felsőfokú tanulmányok támogatása		
Egészségfejlesztési programok							
Információ megosztás		Fizikai egészség		Mentális egészség			
H1	Covid	H5	Egészséges életmód, táplálkozás	H3	Idő menedzsment		
H2	Elsősegélynyújtó			H4	Önismeret		
		H7	Alvás-egészség	H6	Stressz menedzsment		
		H9	Dohányzásról leszoktatás	H8	Pszichológiai témájú		
Közösségi események							
Közös tevékenységek		Család		Jótekonyság		Vegyes	
C1	Csapatépítő tevékenység	C3	Családi nap	C6	Adományozás	C8	Világnapokhoz kapcsolódó események
C2	Karácsonyi vacsora, party	C7	Mikulás ünnepség	C9	Véradás		
C4	Vállalati kirándulás			C11	Önkéntesség		
C5	Dolgozói évfordulók, nyugdíj						
C12	Közös sporttevékenvség						

Forrás: Saját szerkesztés

Az esettanulmány-szervezet munkavállalói a kérdőívben arra a nyitott kérdésre válaszoltak, hogy mit jelent számukra a munkavállalói jóllét. Az eredmények azt mutatták, hogy a munkavállalói jóllét a vizsgált szervezet dolgozói számára összetett jelenség, amely magában foglalja a megélhetéshez szükséges keresetet, a munka-magánélet egyensúlyát, a megfelelő munkakörnyezetet, a jó légkört, a fizikai és lelki jóllétet, de összességében a jóllét azt jelenti, hogy pozitív érzéseket élnek meg a munkahelyen. Ezért az 1. Hipotézist elvettem és a 4. Tézist fogalmaztam meg.

4. Tézis – Új eredmény

A munkavállalói jóllét stratégiáról és a humánerőforrás-gazdálkodási gyakorlatról alkotott munkavállalói percepciók tekintetében a kutatási eredmények az 1. hipotézis elvetéséhez, és a következő tézis megfogalmazásához vezettek.

4. Tézis: Az esettanulmány során vizsgált szervezet figyelmet fordít munkavállalóinak jóllétére, de a mintában szereplő válaszadók a munkavállalói jóllétet komplexebben értelmezik, mint a munka- és magánélet egyensúlyát elősegítő család-barát eszközök összességét.

Kapcsolódó kutatási kérdések: [RQ4.], [RQ4.3.], [RQ4.4.]

Kapcsolódó kutatási cél: [RO3.]

Kapcsolódó saját publikációk: [P1], [P2], [P4], [P6]

6.5. A munkavállalók munkával kapcsolatos érzéseinek meghatározó tényezői

A kutatás feltáró jellegének megfelelően az esettanulmányban egy új kutatási kérdés (RQ4.5.) merült fel, és 2. Hipotézis került megfogalmazásra.

H2: A vizsgált szervezetben a munkavállalók munkával kapcsolatos pozitív és negatív érzései nem függenek nemtől, életkortól, képzettségtől és pozíciótól.

A kutatási eredmények alátámasztják a korábbi tanulmányokat és szakirodalmat (De Simone, 2014; Fisher, 2014), mivel a szubjektív munkahelyi jóllét magában foglalja a munkával kapcsolatos pozitív érzéseket, a jó hangulatot, a kognitív értékelést, a munkával való elégedettséget, a társas jóllétet és a munkahelyen átélt negatív érzéseket.

Az elemzés arra irányult, hogy a munkavállalók hogyan érzik magukat munka közben, és milyen személyes tényezők befolyásolják érzéseiket. A felmérés eredményei alapján az adott mintában nem találtam összefüggést a munkával kapcsolatos érzések és a munkavállalók egyéni jellemzői (nem, életkor, iskolai végzettség, beosztás) között. Ezért a 2. Hipotézist elvetettem, az 5. Tézist pedig fogalmaztam meg.

5. Tézis – Új eredmény

A munkavállalók munkával kapcsolatos érzéseinek meghatározó tényezőit tekintve a kutatási eredmények a 2. Hipotézis elvetéséhez és a következő tézis megfogalmazásához vezettek.

5. Tézis: Az esettanulmány során vizsgált szervezetben a munkavállalók munkával kapcsolatos pozitív és negatív érzései nem függenek nemtől, életkortól, végzettségtől és beosztástól.

Kapcsolódó kutatási kérdések: [RQ 4.], [RQ 4.5.]

Kapcsolódó kutatási cél: [RO3.]

Kapcsolódó saját publikációk: [P1], [P2], [P4], [P6]

6.6. A munkavállalói jóllét stratégia és a humán erőforrás menedzsment gyakorlatok adaptivitása a munkavállalói percepciók vonatkozásában

Az esettanulmányon belüli kvalitatív kutatási szakasz interjúi alapján beazonosított „családbarát munkáltató” stratégiát nem támasztják alá a vizsgált szervezetben alkalmazott munkavállalói elégedettségi felmérések és a jólléttel kapcsolatos munkavállalói kommunikáció azok végrehajtásának következetlenségei miatt.

A Munkahelyi PERMA Profil (Kern, 2016) alapján egyéni és szervezeti szintű jólléti mutatók készültek az esettanulmány szervezetnél a jóllét-orientált HRM gyakorlatokkal kapcsolatos munkavállalói megítélések és preferenciák feltárására. Annak ellenére, hogy hiányzik a tudatos stratégiai megközelítés, a munkavállalók pozitív percepciója tükröződik a szervezet általános Munkahelyi PERMA profiljában.

Az egyéni és szervezeti szintű jólléti mutatókat a „Munkavállalói jóllét-orientált humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok” eszköztárával együtt (2. Táblázat) alkalmaztam a jóllétre vonatkozó munkavállalói percepciók és preferenciák feltárására. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a munkavállalói igényeket elsősorban a rövid távú monetáris eszközökkel elégítik ki. A vizsgált szervezetnél hiányoznak a hosszú távú egészségfejlesztési programok, pedig hozzájárulhatnának a humán tőke megújításához, támogathatnák a munkavállalók elkötelezettségét és a szervezeti teljesítményt (Shuck et al., 2017; Shuck & Reio, 2014; Sutton et al., 2016).

A teljes szervezeti jólléti mutatóhoz képest „Felette” és „Alatta” lévő jólléti szintű munkavállalói csoportok megítélésének összehasonlítása az alábbi eredményeket mutatta:

- A munkavállalók preferenciái azt mutatják, hogy az esettanulmány-szervezet különféle munkavállalói igényeket fed le jólléti gyakorlatokkal és eszközökkel. Azonban percepciók terén tapasztalt különbségek és a bizonytalan válaszok magas száma tükrözheti a munkavállalói jóllét jelenségének és eszközeinek megértéséből fakadó hiányosságokat, valamint a jólléti stratégia és a tudatos kommunikáció hiányát.
- A teljes szervezeti jólléti mutatóhoz képest „Felette” és „Alatta” lévő jólléti szintű munkavállalói csoportok egyaránt elérhetőnek és hasznosnak találták a pénzügyi juttatásokat, a közösségi rendezvényeket és a jó munkahelyi légkört. A közösségi rendezvények támogathatják az alkalmazottak jó légkör iránti igényét.
- A fizikai és lelki egészséggel összefüggő juttatások, rekreációs és fejlesztési programok észlelt hiánya kielégítetlenül hagyhatja az elvárásokat azon munkavállalói körrel szemben, akiknek jólléti szintje az szervezeti jólléti mutató szintje alatt van.

A kutatás a Munkahelyi PERMA Profil új hasznosítását kínálja a munkavállalói jóllét stratégia és a HRM gyakorlatok adaptivitásának vizsgálatára. Az eredmények a 6. Tézis megfogalmazásához vezettek.

6. Tézis – Újszerű és új eredmények

A munkavállalói jóllét stratégia és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok munkavállalói igényekhez és percepciókhoz való adaptivitásának vizsgálata és kutatási eredményei az alábbi tézis megfogalmazásához vezettek.

6. Tézis: A Munkahelyi PERMA Profil (Kern, 2016) alkalmas eszköz a szervezeti és munkavállalói szintű jóllét és mutatóinak meghatározására. A szervezeti és munkavállalói szintű jóllét mutatókat együtt alkalmazva a ,Munkavállalói jóllét-orientált emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok' (2. Táblázat) eszköztárával, a Munkahelyi PERMA Profil (Kern, 2016) alkalmas a munkavállalók HRM gyakorlatokkal kapcsolatos percepcióinak feltárására, valamint a jóllét-stratégia és HRM gyakorlatok munkavállalói igényekhez történő adaptációs képességének feltárására.

Kapcsolódó kutatási kérdések:	[RQ3.], [RQ 3.5.], [RQ 4.], [RQ 4.1.], [RQ 4.2.], [RQ 4.6.],
Kapcsolódó kutatási cél:	[RO1.], [RO2.], [RO3.]
Kapcsolódó saját publikációk:	[P1], [P2], [P4], [P5], [P6], [P7], [P8]

6.7. Elméletalkotás a munkavállalói jóllét jelenségéről

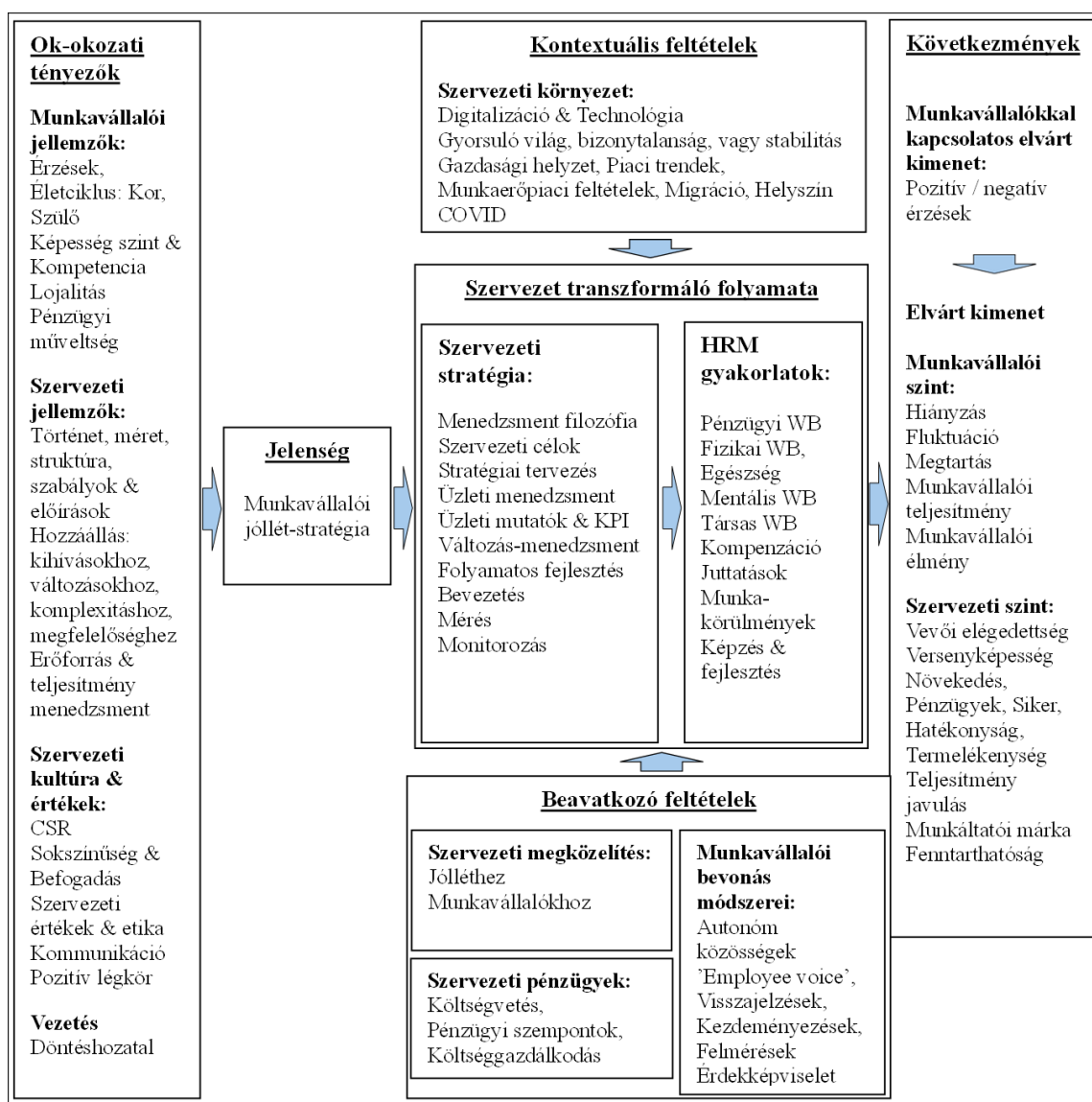
Mivel a munkavállalói jóllét definíciója, fogalma, összetevői és mérése tekintetében nincs egységes megközelítés (Schulte & Vainio, 2010; Szombathelyi, 2012; Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség, 2013), a feltáró kutatás eredményei lehetőséget adtak arra, hogy a jelenség megértéséhez új megközelítést fogalmazzak meg. A Grounded Theory módszerének alkalmazása (Corbin és Strauss, 1990; Charmaz, 2006) elvezetett egy elméleti modell megalkotásához, a munkavállalói jóllét jelenségének jelentésalkotásához és a munkavállalói jóllét fejlesztését célzó elmélet kialakításához.

A munkavállalói jóllét stratégia és a HRM gyakorlatok elméleti modellje

A szervezetek nyílt rendszerű modelljét figyelembe véve (Mullins, 2016) és szakértői interjúk elemzése alapján kialakításra került a munkavállalói jóllét jelenségének koncepcionális modellje (Taheri et al., 2018) (4. Ábra).

A modell azonosítja az ok-okozati tényezőket, a kontextuális és a beavatkozó tényezőket, amelyek befolyásolják a munkavállalói jólléti stratégiát és emberi erőforrás menedzsment gyakorlatait. A szervezet transzformációs folyamatának köszönhetően a jóllét-orientált HRM gyakorlatok és eszközök révén a munkavállalók érzései szervezeti és munkavállalói szintű kimeneteket eredményeznek.

4. Ábra. A munkavállalói jóllét-stratégia és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok koncepcionális modellje



Forrás: Saját szerkesztés Taheri, F., Jami Pour, M., & Asarian, M. (2018). An exploratory study of subjective well-being in organizations—A mixed method research approach. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(4), 435–454. p.8. nyomán

A munkavállalói jóllét jelentése

Mind a feltáró, mind az esettanulmány kutatási szakaszok adataiból kirajzolódott a munkavállalói jóllét jelentéskonstrukciója. Új eredményként került meghatározásra a munkavállalói jóllét jelentése a HR szakértők és a mintában szereplő munkavállalók szerint.

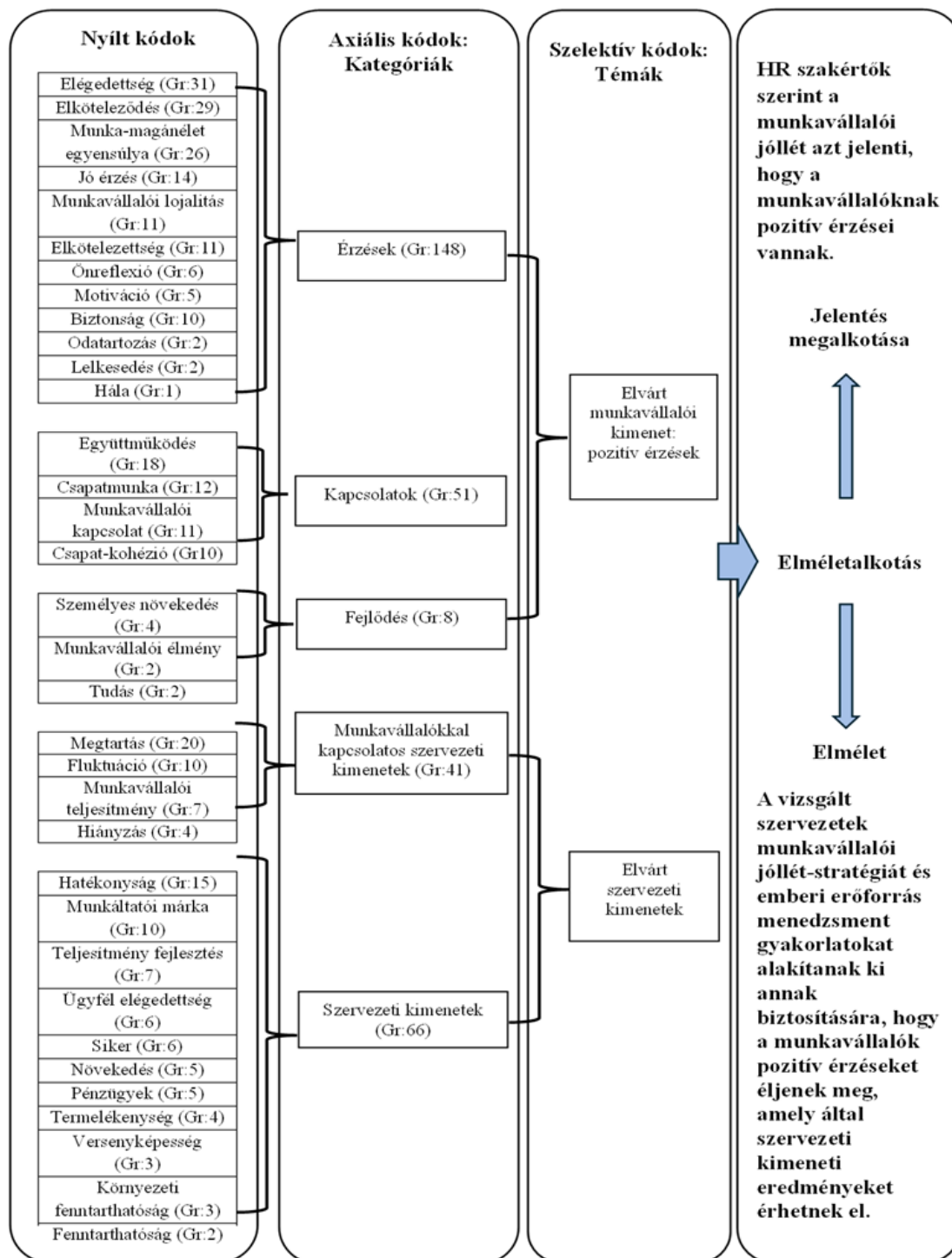
A HR-szakértők szerint a munkavállalói jóllétet elsősorban a munkavállalók pozitív érzései jellemzik. Bár a vizsgált munkavállalói minta pozitív érzéseket is azonosított, de komplexebb megközelítéssel, amely áll az anyagi biztonságból, a munka-magánélet egyensúlyából, a megfelelő munkakörnyezetből, a lelki és fizikai jóllétből, valamint a jó munkahelyi légkörből. Ezért a "munkavállalók pozitív érzése" a munkavállalói jóllét átfogó értelmezéseként tekinthető a vizsgált mintán, azonban a munkavállalók meglátása részletesebb, mint a szakértők véleménye.

Elmélet a munkavállalói jóllét fejlesztésének céljáról

Az adatintegráció konklúziójaként egy elmélet került kialakításra, amely segít mélyebben megérteni, hogy a szervezetek milyen célt szeretnének elérni a munkavállalók jóllétének javításával. Új eredményként született meg az „Elmélet a munkavállalói jóllét fejlesztésének céljáról” (5. Ábra). A HR szakértők szemszögéből a szervezetek munkavállalói jólléti stratégiákat és HRM-gyakorlatokat dolgoznak ki annak biztosítására, hogy a munkavállalók pozitív érzéseket éljenek meg, amelyek szervezeti kimeneti teljesítményt eredményeznek.

Az elméletalkotás eredménye a 7. Tézis megfogalmazásához vezetett.

5. Ábra. A munkavállalói jóllét elméletének és jelentésének megalkotása a HR szakértők szemszögéből



Forrás: Saját szerkesztés Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55. nyomán

7. Tézis – Új eredmény

Az átfogó kutatási cél a munkavállalói jóllét jelentéskonstrukciója, és elméletalkotása alapján az alábbi tézis és altézisek megfogalmazásához vezettek.

7. Tézis. *A Grounded Theory módszerét alkalmazva (Corbin & Strauss, 1990; Charmaz, 2006), a vizsgált mintán kidolgozásra került „A munkavállalói jóllét stratégia és a humánerőforrás-menedzsment gyakorlatok koncepcionális modellje”, a „Munkavállalói jóllét-fejlesztés céljának elmélete” és a munkavállalói jóllét jelentése a HR szakértők és a munkavállalók nézőpontjából.*

7.1. Altézis. *Kidolgozásra került a „Munkavállalói jóllét stratégia és a humánerőforrás menedzsment gyakorlatok koncepcionális modellje” (4. Ábra). A modell azonosítja az ok-okozati tényezőket, a kontextuális és beavatkozó feltételeket, amelyek befolyásolják a munkavállalói jólléti stratégiát és az emberi erőforrás menedzsment gyakorlatokat. A jóllét-orientált HRM gyakorlatok és eszközök révén a szervezetek transzformációs folyamata által a munkavállalók érzései a szervezetek munkavállalói és szervezeti szintű elvárt kimeneteit eredményezik.*

7.2. Altézis. *A vizsgált HR szakértők szerint a munkavállalói jóllét a munkavállalók pozitív érzéseit jelenti. Míg a vizsgált minta munkavállalói szerint a munkavállalói jóllét magában foglalja a pozitív érzéseket, a megélhetést biztosító bért, a munkamagánélet egyensúlyát, a megfelelő munkakörnyezetet, a fizikai és lelki jóllétet, valamint a jó munkahelyi légkört.*

7.3. Altézis. *Kialakításra került a „Munkavállalói jóllét-fejlesztés céljának elmélete” (5. Ábra). Az elmélet szerint a vizsgált szervezetek munkavállalói jóllétre vonatkozó stratégiákat és humánerőforrás-menedzsment gyakorlatokat dolgoznak ki, annak érdekében, hogy a munkavállalók pozitív érzéseket éljenek át, amelyek révén szervezeti kimeneti eredmények érhetők el.*

Kapcsolódó kutatási kérdések: [RQ1.], [RQ1.1.], [RQ1.2.], [RQ1.3.], [RQ2.], [RQ3.],
[RQ3.1], [RQ3.2.], [RQ3.3.], [RQ3.4.], [RQ3.5.], [RQ4.],
[RQ4.1.], [RQ4.2.], [RQ4.3.], [RQ4.4.], [RQ4.5.], [RQ 4.6.]

Kapcsolódó kutatási cél: [RO4.]

Kapcsolódó saját publikációk: [P1], [P2], [P4], [P5], [P6], [P7], [P8]

7. JAVASLATOK AZ EREDMÉNYEK ALKALMAZÁSÁRA, A KUTATÁS KORLÁTAI ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI TERVEK

A kutatási eredmények elősegítik a HRM folyamatok és gyakorlatok kialakítását, amelyek beépíthetők a szervezeti és felsőoktatási szintű felnőttképzési programokba. A kutatási eredmények útmutatást nyújthatnak a szervezetek és a HR-szakértők számára a munkavállalók jóllétét elősegítő célzott beavatkozásokhoz és eljárásokhoz, amelyek végső soron elégedettebb és produktívabb munkaerő létrejöttét eredményezhetik. A munkavállalói jóllét stratégia kialakításához (Barakonyi, 1999; Kools és George, 2020; Nishii és Wright, 2007), „A munkavállalói jóllét stratégia és az humánerőforrás menedzsment gyakorlatok koncepcionális modellje” (4. Ábra), valamint a „Munkavállalói jóllét-orientált emberi erőforrás menedzsment gyakorlatok” átfogó eszköztára (2. Táblázat), a munkavállalói jóllét jelentése (7.2. Altézis) és a „Munkavállalói jóllét-fejlesztés céljának elmélete” (7.3. Altézis) alkalmazható.

A kutatás korlátja a feltáró vegyes módszerből adódik, amelyet triangulációval (Creswell és Clark, 2018; Hussain et al., 2013) minimalizáltam. Az egyedi esettanulmány korlátozott számú munkavállalóval szintén a kutatás korlátját jelenti. Bár a kutatás több ezer alkalmazottat foglalkoztató szervezetek mintáján zajlott, a vizsgálat korlátja a mintaelemszám. Ez korlátozhatja a levonható általános következtetéseket. Az összegyűjtött adatok nem reprezentatívak sem a gazdálkodó szervezetekre, sem a magyar munkaerőpiacra nézve. Az eredmények azonban kiegészítik a korlátozottan rendelkezésre álló szakirodalmat és kutatásokat a munkavállalók jóllétének fejlesztésére alkalmazott HRM gyakorlatokról Magyarország vonatkozásában. Korlátozásnak tekinthető, hogy az eredmények, például a juttatások nem tartalmazzák a nagyságrendeket, azonban a kutatásnak nem a javadalmazással kapcsolatos adatok gyűjtése volt a célja, hanem a jólléti stratégiák és gyakorlatok feltérképezése.

A jövőbeni empirikus kutatásokat célszerű nagyobb mintákon végezni, amelyek magukban foglalják a szervezeti teljesítmény mérését, a jólléti stratégiák és gyakorlatok alkalmazkodóképességének vizsgálatát a munkavállalói igényekhez, percepciókhoz és a munkavállalók általi igénybevételhez. A Munkahelyi PERMA Profil (Kern, 2016) alapján kialakított jólléti mutatók alkalmazhatóságát nagyobb mintán végzett további kutatás és tesztelés növelné. További kutatások javasoltak a Grounded Theory módszerének alkalmazásával a munkavállalói jóllét fogalmának meghatározásával kapcsolatban, ami a téma a konstruktív megközelítésének fejlődését eredményezheti.

8. KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatási téma relevanciáját alátámasztják a humán erőforrás kihívást jelentő trendjei, a gazdasági, technológiai, környezeti társadalmi és munkaerő-piaci változások (Agarwal et al., 2019; FMLSA, 2017; Groysberg et al., 2018; Hesketh & Cooper, 2019; Millar et al., 2018; World Employment and Social Outlook: Trends 2025). A munkahelyek jelentős szerepet játszanak a munkavállalók jóllétének fejlesztésében (Agarwal et al., 2019; Eurofound, 2019; Rasulzada, 2007). A munkavállalói jóllét a munkaerő fenntarthatóságának meghatározó eleme (Cantrell et al., 2023) szervezeti, gazdasági és társadalmi szinten (ENWHP, 2018; OECD, 2019; 2022). A munkavállalói jóllét elősegítése HRM gyakorlatok formájában jelenik meg a szervezetekben. A Képesség – Motiváció – Lehetőség elmélet átfogó megközelítése (Appelbaum et al., 2000; Zhang et al., 2020) olyan gyakorlatokat azonosít, amelyek fejlesztik a munkavállalók képességeit, motiválják a teljesítményt, és lehetőséget adnak a fejlődésre és a részvételre. Ezért megalapozott elméleti háttérnek bizonyult a kutatáshoz.

Az elméleti és kutatási háttér azt mutatta, hogy a szervezetek stratégiai megközelítése a munkavállalói jóllét vonatkozásában hiányos. Ezért a kutatás feltáró, szekvenciális vegyes kutatási módszerrel, beágyazott esettanulmánnyal történt (Creswell & Clark, 2018). A Grounded Theory elméletépítő jellege (Corbin és Strauss, 1990; Charmaz, 2006) elősegítette a munkavállalói jóllét koncepciójának és fogalmának további meghatározását.

A kutatás innovatív megközelítése, hogy a munkavállalói jóllétet stratégiaként értelmezi, és az eszköztár vizsgálatával operacionalizálja a stratégiát. A stratégia, a HRM gyakorlatok (Kools & George, 2020) és a munkavállalói percepció közötti kapcsolatot vizsgálja. A jelentés- és elméletalkotás nem oldja meg a munkavállalói jóllét jelenségéről folyó, hosszan tartó tudományos vitát, azonban további szempontokat adhat az azt megalkotók és alkalmazók – a HR-vezetők és szakértők –, valamint a végső soron leginkább érintett érdekeltek, a munkavállalók szempontjából.

A kutatási eredmények bővíthetik a meglévő ismereteket azáltal, hogy a hangsúlyt a jóllét stratégiai természetére, a humán erőforrás menedzsment gyakorlatokkal kapcsolatos munkavállalói percepciók figyelembevételére irányítják. A gazdasági, technológiai, környezeti és társadalmi változások felhívják a figyelmet a munkavállalók bio-pszicho-szociális jóllétére, mint a munkaerő fenntarthatóságának és versenyképességének sarokkövére a jelenlegi és jövőbeli munkaerőpiacon. Ezért a munkavállalói jóllét fejlesztése mellett a jóllétet stratégiaként értelmező újszerű megközelítés is hozzájárulhat a gazdasági versenyképességhez.

9. IRODALOM

- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2019). The rise of the social enterprise. In *2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. Retrieved from: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- Androniceanu, A.-M., Kinnunen, J., Georgescu, I., & Androniceanu, A. (2020). A Multidimensional Approach to Competitiveness, Innovation and Well-Being in the EU Using Canonical Correlation Analysis. *Journal of Competitiveness*, 12(4), 5–21. <https://doi.org/10.7441/joc.2020.04.01>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers. 16th Edition
- Babbie, E. (2014). *The basics of social research*. Wadsworth, Cengage Learning, 6th Edition
- Barakonyi, K. (1999). *Stratégiai tervezés, "Stratégiaalkotás" sorozat I. kötet*. Nemzeti Tankönyvkiadó
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019) Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace wellbeing scale. *PLoS ONE* 14(4): e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K., & Trullen, J. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 725-739. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Bryman, A. (2006). Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? *Qualitative Research*, 6(1), 97-113. <https://doi.org/10.1177/1468794106058877>
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profiler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Cantrell, S., Commissio, C., Duda, J., Eaton, K., Eberbach, K., Fields, A., Fisher, J., Flynn, J., Forsythe, J., Griffiths, M., Guziak, J., & Kirby, L. (2024). *2024 Global Human Capital Trends*. Deloitte Development LLC. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Cantrell, S., Cunningham, K., Richards, L., Eaton, K., Mallon, D., Scoble-Williams, N., Griffiths, M., & Forsythe, J. (2023). Advancing the human element of sustainability. In *2023 Global Human Capital Trends*. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html#advancing-the-human>
- Charmaz, K. 2006. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review*, 29(3), 341-358. <https://doi.org/10.2307/20159047>

- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. (3rd ed.). Sage Publications.
- De Simone, S. (2014). Conceptualizing wellbeing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 5(12). DOI: 10.30845/ijbss
- Dunne, C. (2011). The place of the literature review in grounded theory research. *International journal of social research methodology*, 14(2), 111-124. DOI:[10.1080/13645579.2010.494930](https://doi.org/10.1080/13645579.2010.494930)
- ENWHP (2018). Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union. Retrieved from: https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2022/01/26/1_luxembourg_declaration_2018.pdf
- Eurofound (2019). Kubicek, B., Paškvan, M., Prem, R., Schöllbauer, J. et al. *Working conditions and workers' health*, Publications Office, 2019, <https://data.europa.eu/doi/10.2806/909840>
- Eurofound (2021). *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021-mental-health-and-trust-decline-across-eu-as-pandemic>
- European Agency for Safety and Health at Work (2013). Liddle, M., Buffet, A., Eeckelaert, L., & Gervais, R. (2013). *Well-being at work: creating a positive work environment. Literature review*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2802/52064>
- Fehér J., & Reich M. (2020). Perceived impacts of company Workplace Health Promotion on employment relationship. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(3), 238-254. DOI: <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v7i3.357>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In Chen, P. Y., Cary L. & Cooper, C. L. (Eds.). *Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Volume III. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. Sage, Chapter 31.
- FMLSA (2017). White Paper Work 4.0. Re-imagining work. Federal Ministry of Labour and Social Affairs, Germany, 2017. Retrieved from: <https://www.bmas.de/EN/Services/Publications/a883-white-paper.html>
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Freeman, R. E., & McVea J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. 2001; 1:276. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>.

- Groysberg, B., Lee, J., Price, & Cheng, J. Y., (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*. 2018 February Issue. Retrieved from: <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
- Guest, D. E. (2024). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319-335. DOI: 10.1111/1748-8583.12569
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hesketh, I., & Cooper, C. (2019). *Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy*. Kogan Page Publishers.
- Hussain, M. A., Elyas, T., & Nasseef, O. A. (2013). Research paradigms: A slippery slope for fresh researchers. *Life Science Journal*, 10(4), 2374-2381 Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/259068562_Research_Paradigms_A_Slippery_Slope_for_Fresh_Researchers
- Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0156>
- Kása R., & Réthi G. (2017). Fuzzy logikán alapuló modellezési módszerek gazdálkodástudományi alkalmazásának episztemológiai megközelítése. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 48 (4). pp. 84-99. DOI 10.14267/VEZTUD.2017.04.10
- Kellner, A., Cafferkey, K., & Townsend, K. (2019). Ability, motivation and opportunity theory: a formula for employee performance? In Elgar *Introduction to theories of human resources and employment relations* (pp.311-323). Edward Elgar Publishing. Chapter 21. <https://doi.org/10.4337/9781786439017.00029>
- Kern, M. L. (2016). *The Workplace PERMA Profiler*. University of Pennsylvania. Updated in 2016. Retrieved from: https://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace_perma_profiler_102014.pdf
- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143. DOI: 10.1037/h0095888
- Kools, M., & George, B. (2020). Debate: The learning organization—a key construct linking strategic planning and strategic management. *Public Money & Management*, 40(4), 262-264. DOI: 10.1080/09540962.2020.1727112
- Kozák, A. (2023). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), o. 5–14. doi: 10.15170/MM.2022.56.04.01.
- Kun Á., Balogh P., & Krasz K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>
- Laine, P., & Rinne, R. (2015). Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. *International Journal of Wellbeing*, 5(2), 91-108. doi:10.5502/ijw.v5i2.6

- Loon, M., Otaye-Ebede, L., & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: An integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 156-187.
DOI:[10.1080/09585192.2018.1479877](https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479877)
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World. *California Management Review* 2018, Vol. 61(1) 5–14.
<https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Mitev, A. Z. (2012). Grounded theory, a kvalitatív kutatás klasszikus mérföldköve (Grounded theory, the classic milestone of qualitative research). *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 43(1), 17-30. Retrieved from: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/501/>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. *CAHRS WP07-02. Working Paper Series. Paper 467*. Cornell University. Retrieved from: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77350>
- OECD (2017). OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment. *OECD Publishing*, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278240-en>
- OECD (2019). *OECD Future of Education and Skills 2030. OECD Learning Compass 2030*. Retrieved from: <https://www.oecd.org/en/about/projects/future-of-education-and-skills-2030.html>
- OECD (2022). *Promoting Health and Well-being at Work: Policy and Practices*, OECD Health Policy Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e179b2a5-en>.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407.
DOI:[10.1177/0972150919859101](https://doi.org/10.1177/0972150919859101)
- Pagán-Castaño, E., Maseda-Moreno, A., & Santos-Rojo, C. (2020). Wellbeing in work environments. *Journal of Business Research*, 115, 469-474.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.007>
- Paoli, P., & Merlié, D. (2001). Third European Survey on Working Conditions 2000. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Retrieved from: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2001/working-conditions/third-european-survey-on-working-conditions-2000>
- Peccei, R., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review, In Guest, D. E., Paauwe, J., & Wright, P. M. (Eds.). (2012). *HRM and performance: Achievements and challenges*. Chichester: Wiley, pp. 15–45
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. DOI: 10.1111/1748-8583.12254
- Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR Review*. Vol. 16 Issue: 3, pp.136-141, <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68. Retrieved from: <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>
- Póznér B. M. & Kozák, A. (2024). Aktualitás, HR-problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3). pp. 21-31. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.3>
- Rampazzo, L., Mirandola, M., Davis, R. J., Carbone, S., Mocanu, A. Campion, J., Carta, M., G., Danielsdóttir, S., Holte, A., Huurre, T., Matloňová, Z., Magán, J., M., M., Owen, G., Paulusová, M., Radonic, E., Santalahti, P., Sisask, M., & Xerri, R. (2013). *Joint Action on Mental Health and Well-being*. Retrieved from: https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/2017_mh_schools_en.pdf
- Rasulzada, F. (2007). *Organizational creativity and psychological well-being-contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Lund university. (Chapter 5)
- Reward management survey (2022). Focus on employee benefits. Survey report April 2022. CIDP Chartered Institute of Personnel and Development. Retrieved from: https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/reward-management-survey-2022_tcm18-108776.pdf
- Sallay, V., & Martos, T. (2018) A Grounded Theory (GT) módszertana. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2018, 73. 1/2. 11–28 DOI: 10.1556/0016.2018.73.1.2
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5), 422–429. doi:10.5271/sjweh.3076
- Seligman, M. E. P. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sharpe, A., & Mobasher Fard, S. (2022). *The current state of research on the two-way linkages between productivity and well-being*, ILO Working Paper 56 (Geneva, ILO). Retrieved from: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40inst/documents/publication/wcms_839845.pdf
- Shuck, B., Alagaraja, M., Rose, K., Owen, J., Osam, K., & Bergman, M. (2017). The health-related upside of employee engagement: exploratory evidence and implications for theory and practice. *Performance Improvement Quarterly*, 30(3), 165-178. <https://doi.org/10.1002/piq.21246>
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Stankevičiūtė, Z., & Wereda, W., (2020). Universalism values and organisational citizenship behaviour referring to employee perception of corporate social responsibility. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, Vol. 15, No. 2, pp. 302-325. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0018>

- Sutton, A., Evans, M., Davies, C., & Lawson, C. (2016). The development and longitudinal evaluation of a wellbeing programme: An organisation case study. *International Journal of Wellbeing*, 6(1), 180-195. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i1.487>
- Szabó Á., & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok, mint kockázatkezelési eszközök. *Gazdaság és Pénzügy* 6. évf. 2. Sz. 2019. június. <https://doi.org/10.33926/gP.2019.2.2>
- Szántó, Zs., Susánszky, É., Berényi, Z., Sipos, F., & Murányi, I. (2016). A jól-lét fogalmának értelmezése az európai szakirodalomban (2009–2014). *Metszetek*, 5(1), 16–47. DOI: 10.18392/metsz/2016/1/6
- Szombathelyi, Cs. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése—A stressztől a jóllétig. *Alkalmazott pszichológia*, 3, 33-45. Retrieved from: https://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2013/07/AP_2012_3_Szombathelyi.pdf
- Taheri, F., Jami Pour, M., & Asarian, M. (2018). An exploratory study of subjective well-being in organizations—A mixed method research approach. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(4), 435–454. <https://doi.org/10.1080/10911359.2018.1547671>
- Van Beurden, J., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2022). The employee perspective on HR practices: A systematic literature review, integration and outlook. In Takeuchi, R., Gong, Y., Boon, C., & Jiang, K. (Eds.). (2022). *Strategic Human Resource Management and Organizational Effectiveness*, 135-169. <https://doi.org/10.4324/9781003344544>
- Vereb, D., Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2025). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51-69. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173. DOI: [10.1080/09585192.2019.1674360](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360)
- Williams, M., & Moser, T. (2019). The art of coding and thematic exploration in qualitative research. *International Management Review*, 15(1), 45-55. Retrieved from: <http://www.imrjournal.org/uploads/1/4/2/8/14286482/imr-v15n1art4.pdf>
- Wognum, I., & Fond Lam, J. (2000). Stakeholder involvement in strategic HRD aligning: the impact on HRD effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 4(2), 98-110. DOI: 10.1111/1468-2419.00099
- WorldatWork (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards*. A Comprehensive Guide for HR Professionals. John Wiley & Sons.
- World Employment and Social Outlook: Trends 2025. International Labour Office - Geneva: ILO, 2025. Retrieved from: <https://www.ilo.org/publications/flagship-reports/world-employment-2025>
- Wright, P. M., Nyberg, A. J. & Ployhart, R. E. (2018). A Research Revolution in SHRM: New Challenges and New Research Directions. In Buckley, M.R., Wheeler, A.R. and Halbesleben, J.R.B. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 36., Emerald Publishing, (pp. 141-161.)* <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036004>
- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations* 42(4), 903- 919. <https://doi.org/10.1108/er-08-2019-0320>

10. SAJÁT PUBLIKÁCIÓK LISTÁJA

- P1 Molnár, C., & Csehné Papp, I. (2024a). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee wellbeing. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(6), 1043–1065. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i6.1906>
- P2 Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2024b). A munkavállalói jóllét hatása a szervezeti mutatókra. *Új Munkaügyi Szemle* 2024/2. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.5>
- P3 Molnár Cs. & Csehné Papp I. (2024c). A munkavállalói jóllét szervezeti megközelítése. Magyar Közgazdasági Társaság Munkaügyi Szakosztálya. Szakmai Konferencia a Munkavállalói Jóllétről. 2024. október 17. Budapest, Magyarország
- P4 Molnár, C., Csehné Papp, I., & Juhász, T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2), 336-361. DOI: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0015>
- P5 Molnár Cs. (2024a). Munkavállalói jóllét, a szervezeti stratégia új kihívása. Modern Munkapiaci Kihívások Konferencia. ELTE GTK Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék, Budapest, 2024.04.02.
- P6 Molnár Cs. (2024b). A jóllét vizsgálata a munkáltatók és a munkavállalók szemszögéből. Előadás. MTA Emberi Erőforrások Gazdaságtana Tudományos Bizottsága Gazdálkodás az Emberi Erőforrásokkal Albizottságának tudományos ülése. 2024. június 14. Budapest, Magyarország
- P7 Molnár Cs. (2024c). A munkavállalói jólléti juttatások vizsgálata hazai gazdasági szervezetek körében. MTA Emberi Erőforrások Gazdaságtana Tudományos Bizottsága, Gazdálkodás az Emberi Erőforrásokkal Albizottság. Gazdálkodás az Emberi Erőforrásokkal Konferencia, Budapesti Gazdasági Egyetem, 2024. 12. 06. Budapest, Magyarország
- P8 Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2023) Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing. *Új Munkaügyi Szemle* 2023/3. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.2>
- P9 Cseh Papp I., Molnar Cs. & Juhasz T. (2023) Soft skills of business students in relation to higher education internships. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 21. 2023, Issue #4, pp. 113-126. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.09](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.09)
- P10 Molnár Cs. (2022a). Autogenitás a munkavállalói jóllét elősegítésében. In. (Szerk.) Horváthné Schmidt, I., Németh, M. (2022). Testtől lélekig. A Magyar Relaxációs és Szimbólumterápiás Egyesület tematikus lapja a X. Országjáró Konferencia előadásai alapján. Palatia Kiadó és Nyomda Kft. Győr, 2022 ISBN 978-615-01-6036-8 p.256.

- P11 Molnár Cs. (2022b). Autogenitás a munkavállalói jóllét elősegítésében. In: *Magyar Relaxációs és Szimbólumterápiás Egyesület X. Országjáró Konferencia*. Győr, Magyarország 2022.09.17. (Magyar Relaxációs és Szimbólumterápiás Egyesület) Absztraktfüzet. pp 12-13.
- P12 Molnár Cs. (2022c). Pszichológusi kompetenciák alkalmazása a szervezeti stratégiában. In: Karlovitz, T. (szerk.) (2022). *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben*. International Research Institute sro, Komárno, Slovakia, 2022. ISBN 978-80-89691-73-9 pp.108-119. Retrieved from: <https://www.irisro.org/tarstud2021junius/index.html>
- P13 Molnár Cs. (2022d) Az Ipar 4.0 hatása a tudás és az oktatás átalakulására. In (szerk.): Gál Katalin, Pásztor Rita, Székedi Levente. (2022) *A társadalomtudományok harminc éve a Partiumban*. A Partiumi Keresztény Egyetemen 2021-ben szervezett jubileumi konferencia kötete. Presa Universitară Clujenă / Kolozsvári Egyetemi Kiadó, Editura Partium / Partium Kiadó 2022. ISBN Presa Universitară Clujeană: 978-606-37-1736-9 ISBN Editura Partium: 978-606-9673-33-1 p.213. <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/3485.pdf>
- P14 Csehné Papp I., & Molnár Cs. (2022) Challenges of Industry 4.0 on skill requirements towards new entrants to the labour market. In (szerk.): Gál Katalin, Pásztor Rita, Székedi Levente. (2022). *A társadalomtudományok harminc éve a Partiumban*. A Partiumi Keresztény Egyetemen 2021-ben szervezett jubileumi konferencia kötete. Presa Universitară Clujenă / Kolozsvári Egyetemi Kiadó, Editura Partium / Partium Kiadó 2022. ISBN Presa Universitară Clujeană: 978-606-37-1736-9 ISBN Editura Partium: 978-606-9673-33-1 p.23. <http://www.editura.ubbcluj.ro/bd/ebooks/pdf/3485.pdf>
- P15 Molnár Cs. (2021a). Pszichológusi kompetenciák alkalmazása a szervezeti stratégiában. IX. IRI Társadalomtudományi Konferencia. International Research Institute s.r.o. Hlavná 78, 946 32 Marcelová, Szlovákia – Absztraktkötet
- P16 Molnár Cs. (2021b) Az Ipar 4.0 hatása a tudás és az oktatás átalakulására. In: Pásztor R., Székedi L. (Szerk.) (2021). *A társadalomtudományok harminc éve a Partiumban* (Absztraktfüzet) Nagyvárad, Románia, Partium Kiadó p.39.
- P17 Molnár Cs. (2021c). A munkahelyi pszichés jóllét jelentősége. X. Nemzetközi Tanácsadói Konferencia. Konferencia előadás. Budapesti Metropolitan Egyetem (METU). 2021.12.09
- P18 Csehné Papp I., Molnár Cs. (2021) Challenges of Industry 4.0 on skill requirements towards new entrants to the labour market. In: Pásztor R., Székedi L. (Szerk.) (2021). *A társadalomtudományok harminc éve a Partiumban* (Absztraktfüzet) Nagyvárad, Románia, Partium Kiadó p.13

- P19 Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2021). Az oktatás gazdasági szerepe az Ipar 4.0 munkaerőpiaci kihívásai terén. In. (Szerk.) Molnár Gy., Tóth E. (2021). *XXI. Országos Neveléstudományi Konferencia*, Szeged, 2021. november 18-20. A neveléstudomány válasza a jövő kihívásaira. MTA Pedagógiai Tudományos Bizottsága SZTE Neveléstudományi Intézet. ISBN 978-963-306-833-5
- P20 Molnár Cs. (2020). Otthonról dolgozni. Ki az, akit ez boldogít? - A távmunka munkavállalói megítélése a Covid-19 karantén időszak alatt. Recenzió. *Munkaügyi Szemle* 2020/4. <https://www.munkaugyiszemle.hu/otthonrol-dolgozni-ki-az-akit-ez-boldogit-recenzio>
- P21 Dajnoki K., & Molnár Cs. (2020). Koronavírus-válság. Kihívások és HR válaszok - Az eredmények beépítése a vállalati gyakorlatba. Konferencia előadás. Magyar Tudomány Ünnepe, 2020.11.26.
- P22 Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2024). A munkavállalói jólléti juttatások vizsgálata hazai gazdasági szervezetek körében. In Csehné Papp I. (Szerk.) (2025). *Az emberi erőforrások gazdálkodási aspektusai*. Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem. Konferenciakötet. pp.9-20. Megjelenés alatt