

Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar

Alkalmazott Pszichológia Doktori Program



Rugalmas szervezeti kultúra és munkavállalói jóllét:

**A rugalmasság dimenzióinak hatása a jóllét különböző
aspektusaira**

PhD értekezés

Klajkó Dóra

Témavezető: dr. habil Czibor Andrea

Pécsi Tudományegyetem, Pszichológia Intézet

Szervezetpszichológia Tanszék

2024.

Köszönetnyilvánítás

Szeretném kifejezni őszinte hálámat dr. habil Czibor Andreának, aki nemcsak felkeltette az érdeklődésemet a munkavállalói jóllét iránt, hanem az elmúlt nyolc évben türelemmel, rugalmassággal és kedvességgel vezetett végig ezen az úton, még akkor is, amikor ez nem lett volna elvárható tőle.

Külön köszönettel tartozom a DevMads Kft.-nek, ahol először találkoztam egy olyan rugalmas és emberséges munkahellyel, amely nemcsak megmutatta számomra, hanem valóságosan érzékeltette, hogy mit jelent egy rugalmas szervezeti kultúra. Akkor még csak sejtettem, ma már – remélhetőleg – bizonyítani is tudom, hogy ennek kulcsszerepe van a munkavállalói jóllétben.

A legnagyobb áldozatot azonban kétségkívül Lili és Toma hozták, akik sokszor türelmesen vártak rám. Köszönöm, hogy annak ellenére, hogy biztosan voltak nehéz pillanataik, mégis biztattak, hogy ne hagyjam félbe ezt a munkát. Ezért a gondolatért nagyon büszke vagyok rájuk!

Szeretném megköszönni James-nek, hogy a legjobb pillanatban a legjobb módon tudott átlendíteni a holtponton!

Hálás vagyok mindenkinek, aki bármilyen módon segített egyensúlyba hozni az anyaságot, a munkát és a kutatást – akár egy támogató szóval, csokival, gyerekfelügyelettel, vacsorával vagy egy mosogatással!

Tartalomjegyzék

ABSZTRAKT	11
1. BEVEZETÉS	13
2. ELMÉLETI KONSTRUKTUMOK BEMUTATÁSA	18
2.1. A rugalmasság fogalmi áttekintése	18
2.2. Szervezeti rugalmasság	26
2.2.1. Munkaerőt érintő rugalmasság	28
2.2.1.1. Rugalmas munkaszervezés	29
2.2.2. Foglalkoztatási formák rugalmassága	37
2.2.3. Vezetői rugalmasság	39
2.2.4. Összefoglalás	42
2.3. Szervezeti kultúra	45
2.3.1. A szervezeti kultúra fogalmak és rugalmassági szempontok	45
2.3.2. Összefoglalás	54
2.4. Munkavállalói jóllét	55
2.4.1. Általános jóllét	60
2.4.1.1. Általános és munkavállalói jóllét Magyarországon	61
2.4.2. Pszichológiai szükségletek kielégítettsége	62
2.4.3. Magányosság	64
2.4.4. Élettel való elégedettség	65

2.4.5.	Pszichológiai biztonság.....	66
2.4.6.	Szervezeti azonosulás és elköteleződés	66
2.4.7.	Elvándorlási szándék	69
2.4.8.	Munkavállalói elégedettség	73
2.4.9.	Munkahelyi stressz.....	77
2.4.9.1.	A munkahelyi stressz hatásai	80
2.4.10.	Összefoglalás	86
3.	KAPCSOLÓDÓ KUTATÁSOK	88
3.1.	Szervezeti kultúra (rugalmasság/kontroll) és munkavállalói jóllét.....	89
3.1.1.	Szervezeti kultúra és munkavállalói jóllét (azonosulás, elégedettség, elvándorlási szándék) az IT szektorban	91
3.1.1.1.	Bevezetés	92
3.1.1.2.	Módszer és eljárás.....	94
3.1.1.3.	Eredmények és megvitatás.....	101
3.1.1.4.	Konklúzió.....	102
3.1.1.5.	Limitációk	103
3.1.2.	Szervezeti kultúra hatása a munkavállalók által észlelt stressz mértékére ..	103
3.1.2.1.	Bevezetés	104
3.1.2.2.	Módszer és eljárás.....	105
3.1.2.3.	Eredmények és megvitatás.....	108

3.1.2.4.	Konklúzió.....	109
3.1.2.5.	Limitáció	110
3.2.	A rugalmas munkavégzési formák hatása a munkavállalói jóllétre.....	110
3.2.1.	Szervezeti rugalmasság (adaptibilitás és home-office lehetősége) hatása munkavállalói jóllétre (észlelt stressz, magányosság, általános jóllét).....	113
3.2.1.1.	Bevezetés	113
3.2.1.2.	Módszer és eljárás	114
3.2.1.3.	Eredmények és megvitatás.....	119
3.2.1.4.	Konklúzió.....	120
3.2.1.5.	Limitáció	121
3.2.2.	Szervezeti rugalmasság (idő, térbeli, feladatbeli) és munkavállalói jóllét (alapvető pszichológiai szükségletek, azonosulás, elvándorlási szándék).....	122
3.2.2.1.	Bevezetés	122
3.2.2.2.	Módszer és eljárás	124
3.2.2.3.	Eredmények és megvitatás.....	133
3.2.2.4.	Konklúzió.....	135
3.2.2.5.	Limitáció	137
3.2.3.	Nemi különbségek a home-office mértéke és munkavállalói jóllét kapcsolatát tekintve (észlelt stressz, magányosság, általános jóllét)	138
3.2.3.1.	Bevezetés	138
3.2.3.2.	Módszer és eljárás	139

3.2.4.	Generációs különbség a szervezeti kultúra és munkavállalói jóllét kapcsolatát tekintve	144
3.2.4.1.	Eredmények és megvitatás.....	149
3.2.4.2.	Konklúzió.....	149
3.2.4.3.	Limitáció	150
3.2.5.	A szervezeti kultúra hatása az X és Y generációs munkavállalók elvándorlási szándékára.....	151
3.2.5.1.	Bevezetés	151
3.2.5.2.	Módszer és eljárás.....	151
3.2.5.3.	Eredmények és megvitatás.....	152
3.2.5.4.	Konklúzió.....	153
3.2.6.	Generációs különbségek az elvándorlási szándék prediktorait tekintve.....	154
3.2.6.1.	Bevezetés	154
3.2.6.2.	Módszer és eljárás.....	155
3.2.6.3.	Eredmények és megvitatás.....	158
3.2.6.4.	Konklúzió.....	159
3.3.	Innovatív szervezetek pszicho-szociális jellemzői	161
3.3.1.	Pszichoszociális faktorok a szervezeti adaptibilitás és innováció mögött ...	161
5.3.1.	Bevezetés	161
3.3.1.1.	Módszer és eljárás.....	163
3.3.1.2.	Eredmények és megvitatás.....	168

3.3.1.3.	Konklúzió.....	169
3.3.1.4.	Limitáció	170
4.	ÖSSZEGZÉS	171
5.	GYAKORLATI IMPLIKÁCIÓK A SZERVEZETEK SZÁMÁRA.....	176
6.	Felhasznált irodalom:.....	181
7.	Publikációs lista és szakmai munka	224
8.	Mellékletek:	228

Ábrajegyzék:

1. ábra: A szervezeti rugalmasság kutatási érdeklődésének növekedése (Scopus, 2024) .	16
2. ábra: A szervezeti kultúra, a szervezeti rugalmasság és a munkavállalói jóllét összefüggései integrált megközelítésben (saját szerkesztés)	17
3. ábra: A szervezeti rugalmassághoz kapcsolódó rokonfogalmak áttekintése (saját szerkesztés)	19
4. ábra: A szervezeti rugalmasság: A dolgozatban bemutatásra kerülnek és kutatási témaként merülnek fela feketével jelölt témák. A halványított témakörök e dolgozat keretén túlmutató, ám a szervezeti rugalmassághoz szorosan kapcsolódó aspektusok (saját szerk.)	44
5. ábra.: Szervezeti kultúra típusok Cameron és Quinn elmélete alapján (1999) és a szervezeti rugalmasság megnyilvánulási formái (saját szerkesztés)	52
6. ábra: Denison (1990) szervezeti kultúra modelljében megjelenő szervezeti rugalmasság (saját szerkesztés).....	54
7. ábra: Munkavállalói jólléthez kapcsolódó mért konstruktumok (saját szerkesztés)	58

8. ábra: A dolgozatban érintett munkavállalói jólléthez kapcsolódó konstruktumok (saját szerkesztés)	87
9. ábra: A dolgozathoz kapcsolódó kutatások logikai felépítése	89
10. ábra: A flexibilis szervezeti kultúrák esetében magasabb a szervezeti azonosulás mértéke.....	99
11. ábra: A flexibilis szervezeti kultúra esetében alacsonyabb az elvándorlási szándék mértéke.....	101
12. ábra: A team és a hierarchikus szervezeti kultúra között mutatkozó különbség az észlelt stressz szintjét tekintve	108
13. ábra: A team és a piaci szervezeti kultúra között mutatkozó különbség az észlelt stressz szintjét tekintve	108
14. ábra: A szervezeti adaptabilitás és a home-office pozitív előrejelzője a munkavállalók jóllétének szintjének. SEM elemzés JASP programban futtatva (H2H: home-office, ADA: szervezeti adaptibilitás, chn: Denison féle adaptivitás faktor, HO: home-office mértéke, wll: well-being, PSS: észlelt stressz, ULS: magányosság, WHO: általános jóllét).....	120
15. ábra: A térbeli rugalmasság magasabb szintje bejósolja az alacsonyabb elvándorlási szándék mértékének	128
16. ábra Az időbeli rugalmasság és az elvándorlási szándék, valamint az azonosulás együttjárása	128
17. ábra: A feladatrugalmasság és az elvándorlási szándék, valamint az azonosulás együttjárása	129
18. ábra: Térbeli rugalmasság és az alapvetőpszichológiai szükségletek kielégítettsége	131
19. ábra: Időbeli rugalmasság és az alapvetőpszichológiai szükségletek kielégítettsége	132
20. ábra: A feladat rugalmasság és az alapvetőpszichológiai szükségletek kielégítettsége	133

21. ábra: Nemi különbség az otthoni munkavégzés gyakoriságának a munkavállalói jóllétre gyakorolt hatásába kapcsán. SEM analízis csoportosító változóval, JASP programban lefuttatva. (group 1: férfi, group 2: nő; (H2H: home-office, ADA: szervezeti adaptibilitás, chn: Denison féle adaptivitás faktor, HO: home-office mértéke, wll: well-being, PSS: észlelt stressz, ULS: magányosság, WHO: általános jóllét).....	141
22. ábra: Innovációt támogató vezetési stílus. Klajkó, D., & Czibor, A. (2020). Boosters of innovation: A psycho-social perspective. In Proceedings of the 2nd Farkas Ferenc International Scientific Conference. University of Pécs.....	164
23. ábra: A SEM-elemzés útdiagramja. A vezetői stílusok, a pszichológiai biztonság és a csapatklíma hatása az innovációra ($X^2(10)=11.363$; $p=0,330$; $CMIN/DF=1.136$; $CFI=.997$; $TLI=.993$; $NFI=.976$; $RMSEA=.020$; $SRMR=.025$; $GFI=0.986$; $aGFI=950$; $MFI=.998$; $AIC=5158.380$; $BIC=5220.243$).....	168

ABSZTRAKT

Bevezetés: A dolgozat a szervezeti rugalmasság és a munkavállalói jóllét közötti kapcsolatot vizsgálja, különös tekintettel arra, hogy a különböző rugalmassági dimenziók milyen hatást gyakorolnak a munkavállalói jóllét különböző aspektusaira, úgy, mint az munkahelyi elégedettség, szervezettel való azonosulás, elvándorlási szándék, munkavállalók által észlelt stressz, alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége, magányosság érzése, pszichológiai biztonság és általános jóllét mértéke. A kutatás külön elemzi az eltérő rugalmas munkaformák (téri, idői, feladatbeli) hatásmechanizmusát. Emellett vizsgálja, hogy mely vezetési stílusok támogatják leginkább a rugalmas, innovatív szervezeti kultúrát.

Kutatási kérdések: A kutatás három fő kérdéskört érint. Elsőként azt elemzi, hogy a magasabb rugalmassággal és alacsonyabb kontrollal jellemezhető szervezeti kultúrák milyen hatást gyakorolnak a munkavállalói jóllétre. Másodikként a rugalmasság téri, időbeli és feladatbeli aspektusait elemzi, és azok lehetséges hatásait a munkavállalói jóllét különböző dimenzióira. Harmadikként a szervezeti rugalmasság és az innováció kapcsolatát vizsgálja, illetve azt, hogy a különböző vezetési stílusok miként befolyásolják ezt az összefüggést.

Módszertan: Az adatfelvétel magyarországi egyes munkavállalói csoport körében zajlott anonim, online kérdőívek formájában. A statisztikai elemzést különböző módszerekkel végeztük el a hipotéziseknek megfelelően.

Eredmények: Az eredmények azt mutatják, hogy a szervezeti rugalmasság jelentős mértékben hozzájárul a munkavállalói jólléthez. A rugalmas szervezeti kultúrák (például az adaptív és team-alapú kultúrák) kedvezően támogatják a munkavállalók azonosulását a szervezettel, csökkentik az elvándorlási szándékot és a munkavállalók által észlelt stressz szintjét, valamint növelni képesek az elégedettség szintjét. A különböző rugalmassági dimenziók egymással összefüggést mutatnak és képesek pozitív irányba mozdítani a jólléti faktorokat. A feladatrugalmasság különösen meghatározónak bizonyult mind az elvándorlási szándék csökkentése, az azonosulás növelése és az autonómia, valamint a kapcsolódás érzésének előmozdításában. Ugyanakkor az eredmények rávilágítanak arra is,

hogy a különböző munkavállalói csoportoknál (generációs és nemi különbségek) ezek a hatások eltérőek lehetnek.

Következtetés: Összességében a kutatás rámutat arra, hogy a szervezeti rugalmasság és a munkavállalói jóllét integrált kezelése kulcsfontosságú a fenntartható és innovatív munkahelyek kialakításában. A megfelelően alkalmazott rugalmas HR-gyakorlatok és vezetési stratégiák nemcsak a munkavállalók elégedettségét és elköteleződését növelhetik, hanem hozzájárulhatnak a szervezetek hosszú távú sikerességéhez is.

Kulcsszavak: *szervezeti rugalmasság, szervezeti kultúra, munkavállalói jóllét, nemi különbség, generációs különbség*

1. BEVEZETÉS

A szervezetpszichológiai érdeklődésem és kutatásom fókuszában mindvégig a munkavállalói jóllét, az egészséges, harmonikus úgynevezett “win-win” munkahelyi keretek álltak. Hiszem és vallom, hogy a munkavégzés az emberi élet egy nagyon fontos, az élet számos egyéb területére hatással bíró terület, az identitásunk része, a mindennapi boldogulásunk alapja. Éppen ezért tartom a munkahelyeket egy olyan közegnek, amelyeknek hatalmas felelősségük van abban, hogy milyen kereteket, körülményeket biztosítanak a munkatársaiknak. Az utóbbi években a szervezeti kultúra és ezen belül is a rugalmas kereteket biztosító kultúra típusok, valamint a mindennapjaink részévé váló távoli munkavégzés vált a kutatásaim központi elemévé. Ezeket az eredményeket mutatom be három fő kutatói kérdésen keresztül, majd összegzem a vizsgálatom nyomán körvonalazódó tapasztalatokat.

A munkahelyek, szervezetek állandó változásban vannak, melynek oka, hogy alapvetően jellemző rájuk az, hogy beágyazódnak az adott időszak történelmi, társadalmi, gazdasági és technológiai kontextusába. Általánosságban elmondható, hogy a szervezeteknek különböző szinteken kell szembenézniük a változásokkal. Ilyenek lehetnek például a makroszintű tényezők, mint például a globalizáció, amely tendencia egyaránt fakad a technológia adta lehetőségekből és az ebből is fakadó munkavállalói elvárások változásából (Chernyak-Hai és Rabenu, 2018). A technológiai fejlődés megváltoztatja munkavégzéshez kötődő földrajzi határokat is (Gereffi és mtsai., 2005; Luo és Tung, 2007), ami arra készteti a szervezeteket, hogy újragondolják a hagyományos együttműködési formákat (Faraj, Kudaravalli és Wasko, 2015; Schulze és Krumm, 2017). A gyorsan fejlődő technológia és a globalizáció révén megnövekedett lehetőségek kapcsán kiéleződött a munkaerőpiaci verseny, megnövekedett a feladatok komplexitása és a diverzitás mértéke is, amely a szervezeti struktúrák új formáit hozta magával (Armenakis és Harris, 2009). Az előre nem látható és váratlan események a komplexitásból fakadóan egyre gyakoribbá váltak az elmúlt évtizedekben, és a jövőre vonatkozó tervezés növekvő kihívást jelent. Az elmúlt évtizedekben több olyan koncepcionális keretrendszer is született, amelyek igyekeznek megragadni az aktuális mikrokörnyezeti kontextus sajátosságát és ezek hatásait az emberekre. Ezek a VUCA, RUPT, BANI és TUNA mozaikszavakból álló koncepciók (Salun és Zaslavska, 2024).

Hagyományosan, a szervezeti és menedzsment elméletek olyan környezetekre összpontosítottak, amelyek viszonylag stabilak, kiszámíthatóak és rutinszerűek, illetve egyértelmű célokkal bírnak (Çiçeklioğlu, 2020). Ezek a tényezők lehetővé teszik a stratégiák néhány kulcsfontosságú koncepcióra és módszerre épülő megközelítéseit, mivel a cél-megoldás kapcsolat viszonylag lineáris. Ezt a makrokörnyezeti sajátosságot jellemzi a SPOD koncepció (Chaliuk, 2022), amely a statikusság (Static), kiszámthatóság (Predictable), rendezettség (Ordered) és tartósság (Durable) tulajdonságokat foglalja magában.

A VUCA mozaikszó, amelyet az évek során széles körben használnak a jelenlegi helyzetet megragadó leíró fogalom (Mohd Aris és Omar, 2021), amely a volatilitás (Volatility), a bizonytalanság (Uncertainty), a komplexitás (Complexity) és a kettősség (Ambiguity) rövidítése (Sinha és Sinha, 2020). A VUCA világ dinamikus jellege olyan vezetőket követel, akik elősegítik az alkalmazkodóképességet és az ellenálló képességet, és átvezetik csapataikat a bizonytalanságon és az ingadozáson. Ez nemcsak a változások elfogadásával jár, hanem olyan kultúra kialakításával is, amely a kihívásokból való tanulásból és az előre nem látható körülményekre való proaktív reagálásból él. Az innováció alapvető fontosságú, és olyan kultúrát igényel, amely bátorítja a rugalmas szervezeti jellemzőket, amelyek lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy jobban alkalmazkodjanak, és agilisabban reagáljanak a változásokra (Sinha és Sinha, 2020). Ez a fajta rugalmasság számos tényezőben megragadható, jelen dolgozat a teljesség igénye nélkül a rugalmasság egy kisebb szeletére, a munkavégzés kereteire összpontosít a munkavállalói jóllét több aspektusa szempontjából.

A modern globális környezetben egy másik mozaikszó a RUPT (Center for Creative Leadership, 2019), amely olyan környezetre utal, ahol a változás állandó és alapvető szempont a környezetünkben. Ezt a változást olyan tényezők mozgatják, mint a gyors fejlődés, az előre nem látható külső hatások, a paradox helyzetek és a különböző elemek közötti bonyolult kapcsolatok. A RUPT koncepció szerint a világ, amelyben ma a szervezeteknek és az embereknek boldogulni kell gyors (Rapid), kiszámíthatatlan (Unpredictable), paradox (Paradoxical) és szövevényes (Tangled). A gyorsan változó világban a szervezetek és az egyének számára elengedhetetlen, hogy proaktívak és alkalmazkodóképesek legyenek. A rugalmasság és az agilitás ápolása szükséges a gyors és kiszámíthatatlan változások okozta kihívások leküzdéséhez (Bartone, 2017).

A mai világban a TUNA világ fogalma az alkalmazkodóképesség és a rugalmasság fontosságát hangsúlyozza a komplex környezetünkben való eligazodásban (Gordon, 2016). A TUNA kihangsúlyozza a turbulencia (Turbulence), bizonytalanság (Uncertainty), innovativitás (Novelty) és kétértelműség (Ambiguity) jelenlétét a mindennapokban.

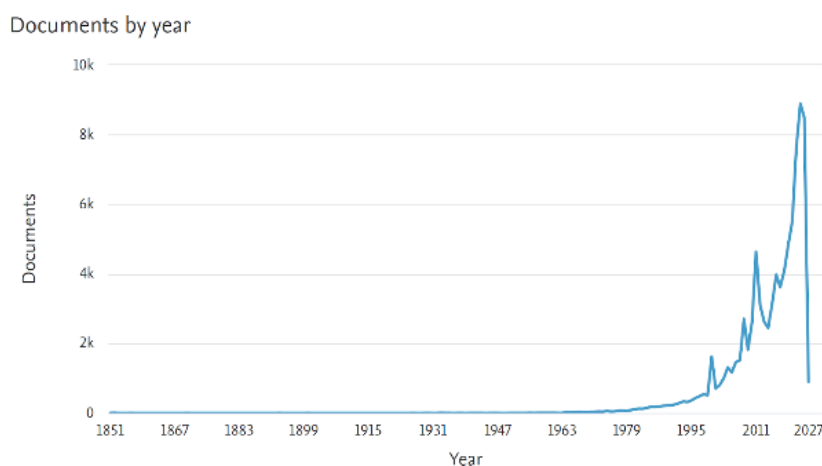
A BANI keretrendszer, amely Cascio (2020) nevéhez köthető, egy integrált megközelítést kínál az aktuális környezet kihívások megértéséhez és az azokban való eligazodáshoz. A törékeny (Brittle), szorongó (Anxious), nem lineáris (Nonlinear) és nehezen megérthető (Incomprehensible) kontextusban e keretrendszer kulcsfontosságúnak tekinti az egyének és csapatok képzésének biztosítását, készségeik fejlesztését az alkalmazkodóképesség érdekében, valamint egy rugalmasságra nyitott kultúra kialakítását (Salun és mtsai., 2019).

A munkahelyek gyors digitalizációja jelentős átalakulásokat hoz magával, amelyek új stratégiák kidolgozását igénylik. Az olyan technológiák megjelenése, mint a mesterséges intelligencia (Artificial Intelligence), a big data, a kollaboratív robotika, algoritmusok, digitális munka platformok, valamint a távolról dolgozók számának jelentős növekedése mind új lehetőségeket jelent a munkavállalók és munkáltatók számára; ugyanakkor ez a paradigmaváltás új komplexitásokat és kockázatokat is rejt magában (European Agency for Safety and Health at Work Agency, 2023).

A rugalmasság nemcsak a munkavégzés módját (online, távmunka, munkarend preferenciák) foglalja magában, hanem a szervezeti tanulást és a változásokra való reagálást, illetve a szervezeti rezilienciát is. A pandémia idején például a szervezeti rugalmasság és reziliencia (az a képesség, hogy a szervezet ellenálljon a nehézségeknek, vagy gyorsan kilábaljon belőlük) kérdése még inkább előtérbe került, mint prioritás és a szervezeti teljesítmény vagy akár túlélés egyik kulcsfontosságú kritériuma lett (Erol, 2010) Ezzel szorosan összefüggésben a munkavállalók egészsége és mentális jólléte is alapkérdéssé vált.

E folyamatok eredményeként a munkahelyi rugalmasság ma már számos szervezet napirendjén szerepel a gazdaságban. Valójában a modern munkahelyi rugalmasság olyannyira axiomatikussá vált, hogy manapság kevés tudós kérdőjelezi meg annak szükségességét (Bal és Izak, 2021). A szervezeti rugalmasság és a rugalmas munkavégzési lehetőségek témája az elmúlt évtizedekben exponenciálisan növekedett az ezzel

kapcsolatos tanulmányok száma. A következő kulcsszavakra történő szűrés ("rugalmas munkarend" OR "rugalmas munka" OR "rugalmas szervezet" OR "home-office" OR "távmunka" OR "rugalmas munkaidő") a Scopus keresőmotorban jól mutatja a rugalmas szervezeti működéshez kapcsolódó cikkek gyakoriságának trendjét (1. ábra). A grafikon nagyon jól szemlélteti, hogy az utóbbi évtizedekben a rugalmas szervezet kiemelkedő témává vált. Bár a pandémia időszaka növelte a kutatások számát, nem kizárólag ez volt az egyetlen ok az akadémiai érdeklődés háttérében. A fentebb vázolt technológiai és a gazdasági átalakulások folyamatosan növelik a szervezeti rugalmasság iránti igényt, és ezzel egyidejűleg a tudományos érdeklődést is. A terület másik érdekes aspektusa, hogy az iránta való érdeklődés interdiszciplináris. A szervezeti rugalmasságot nem szabad csupán a szervezetszociológia szempontjából vizsgálni, mivel az elkerülhetetlenül gazdasági és technikai kérdéseket is érint és e területek jelentős hozzájárulással bírnak a pszichológiai szempontokhoz.

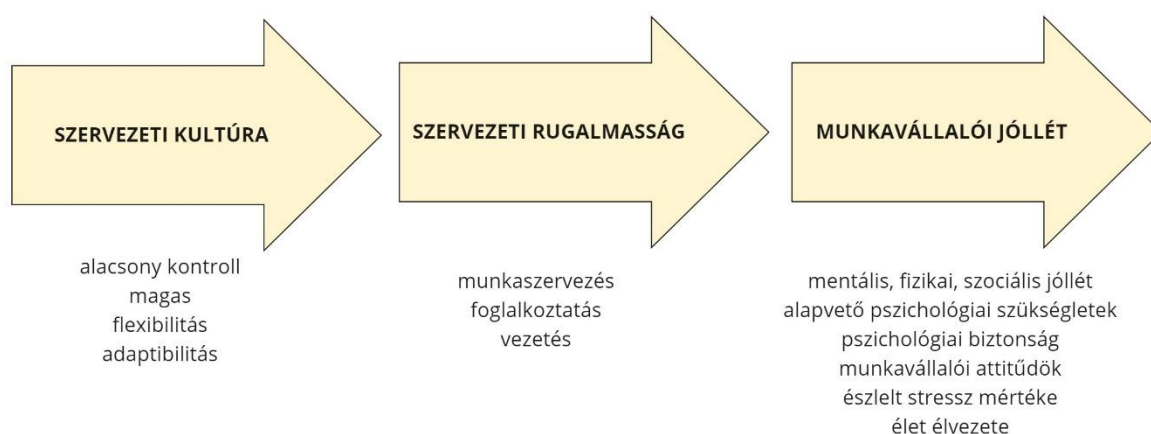


1. ábra: A szervezeti rugalmasság kutatási érdeklődésének növekedése (Scopus, 2024)

A szervezeti rugalmasság, a szervezeti kultúra és a munkavállalói jóllét szorosan összefüggenek egymással, és együtt határozzák meg a szervezetek hosszú távú sikerét és fenntarthatóságát. (2. ábra) A szervezeti rugalmasság képessé teszi a vállalatokat arra, hogy alkalmazkodjanak a változó környezeti feltételekhez, miközben a szervezeti kultúra olyan értékeket és normákat alakít ki, amelyek támogatják a munkavállalók egészségét és jóllétét (Denison, 1996; Schein, 1992). A munkavállalói szempontokat előtérbe helyező szervezeti kultúra elősegíti a munkavállalói elkötelezettséget és a munkahelyi jóllétet, ami viszont növeli a rugalmasságot és a szervezeti teljesítményt (Scott és Spieck, 2019; Wu és mtsai.,

2021). A rugalmas és támogató munkahelyi környezet nemcsak a munkavállalók egészségét védi, hanem elősegíti a hatékonyságot és az innovációt is, ami a szervezet versenyképességéhez vezet (International Social Security Association, 2013).

Az integrált megközelítés, amely figyelembe veszi a szervezeti rugalmasságot, kultúrát és a munkavállalói jóllétet, lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy sikeresen reagáljanak a mai dinamikus és kihívásokkal teli környezetre, miközben biztosítják a munkavállalók hosszú távú elégedettségét és produktivitását.



2. ábra: A szervezeti kultúra, a szervezeti rugalmasság és a munkavállalói jóllét összefüggései integrált megközelítésben (saját szerkesztés)

Fontos megérteni, hogy a szervezeti rugalmasság (organisational flexibility) nem csupán egyéni, munkavállalói szinten értelmezhető, mint egyfajta kényelmi faktor. Ez egy holisztikus trend, amely az egész szervezetre kiterjed. Kutatások kimutatták, hogy a munkavállalók egyre inkább igénylik a rugalmasságot a munkájukban, elsősorban a rugalmas munkaidőt (Rousseau, 2005; Hill és mtsai., 2008; Bal és mtsai., 2012; Bal és Izak, 2021; Hemavathi és Frank Sunil Justus, 2023). Ugyanakkor a szervezetek is arra törekcsenek, hogy rugalmasabbá váljanak az aktuális változó és kompetitív környezetben (Sanchez, 1995; Berk és Kaše, 2010). Kormányzati és gazdasági szinten is megfigyelhető a flexibilitás térnyerése, amely a munkaerőpiacra is igaz (Johnson, 2011). Összességében ez egy új és számos szempontból komplexebb munkavégzési módra való átállást jelent (Bal és Izak, 2021).

Ezen dolgozat célja, hogy alapot nyújtson a szervezeti rugalmasság és a munkavállalói jóllét közötti összetett kapcsolat megértéséhez. Ennek érdekében bemutatásra kerülnek a témához kapcsolódó kulcsfogalmak. Áttekintjük a munkavállalói jóllét különböző aspektusait és a szervezeti rugalmasság azon megnyilvánulásait, amelyek a szervezeti kultúrához és a munkavégzés módjaihoz köthetők. Az elméleti alapokat követően a témához kapcsolódó tanulmányok is bemutatásra kerülnek. Végül a dolgozat gyakorlati megfontolásokkal és jövőbeli irányvonalakkal zárul.

2. ELMÉLETI KONSTRUKTUMOK BEMUTATÁSA

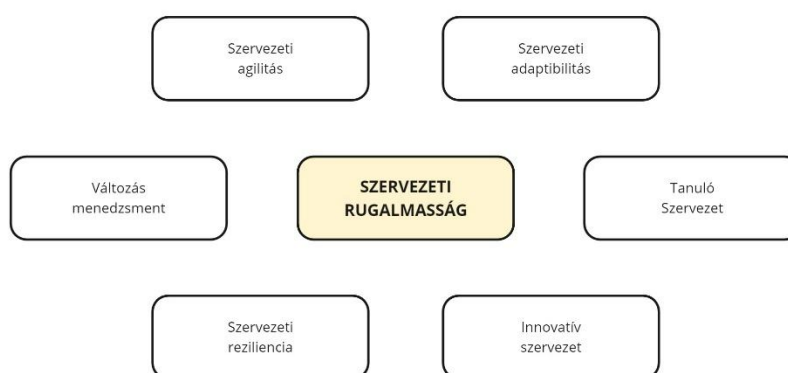
2.1. A rugalmasság fogalmi áttekintése

A rugalmasság, mint fogalom a pszichológiai jelentésén túl fizikai szinten is értelmezhető. Míg fizikai szinten a rugalmasságot úgy definiálják, mint azt a képességet, hogy egy rendszer, vagy entitás képes elhajlani, könnyen módosítható anélkül, hogy eltörne (Oxford Dictionary, 2018); a pszichológiai szintjén a rugalmasság a változásra vagy kompromisszumra való hajlandóságot jelöli (Oxford Dictionary, 2018). E dolgozat a pszichológiai rugalmasság tárgykörét helyezi fókuszba, azon belüli is a szervezeti rugalmasság kérdéskörére összpontosít.

A rugalmasságnak a különböző tudományágak esetében eltérő jelentése van. A pénzügyekben a költséges pénzügyi nehézségek, valamint az alulbefektetés elkerülésének képességét jelenti (Bonaimé és mtsai., 2013), a stratégiai menedzsmentben pedig a vállalat azon képességét, hogy előnyösen reagáljon a változó környezetre (Sanchez, 1995). A gyártásban egy gyártási rendszer azon képességére utal, hogy költséghatékonyan és gyorsan reagáljon a változó termelési igényekre és követelményekre (Benjaafar és Ramakrishnan, 1996). A marketingben a vállalat azon képességét jelenti, hogy gyorsan reagáljon a változó piaci körülményekre (Matusik és Hill, 1998). A rugalmasság egy szervezet azon képessége is, hogy túléljen, amikor a környezeti feltételek változásai kedvezőtlenül befolyásolják (Nemli, 1998).

A rugalmasság fogalmának egységesítésére tett erőfeszítések az 1980-as évek óta zajlanak (Pollert, 1988; Tomaney, 1990). A szervezeti és munkavállalói rugalmassággal kapcsolatos korábbi kutatások nagyrészt elszigetelten zajlottak, és a különböző perspektívák ellentmondásos meghatározásokhoz vezethetnek. Bal és Izak (2021) cikke ezeket a definíciós kérdéseket vizsgálja annak érdekében, hogy elegendő pontossággal koncepcionalizálják a szervezeti rugalmasságot 262 tanulmány elemzésén keresztül, ugyanis a témát többféleképpen lehet megragadni. Blunsdon szerint a szervezeti rugalmasságot tágan úgy lehet meghatározni, mint a szervezet azon képességét, hogy belső struktúráit és folyamatait a környezet változásaihoz igazítsa. (Ken Reed és Betsy Blunsdon, 1998). Phillips és Wright (2009) szerint a kiszámíthatatlan változásokra való reagálás képessége, és az a képesség, hogy a cégek milyen szinten tudnak bizonytalan környezetben reagálni (Phillips és Wright, 2009).

Éppen abból fakadóan, hogy a rugalmasság fogalma viszonylag új koncepció a szervezetpszichológiában, különböző elnevezések és ezekhez kapcsolódó definíciók vannak jelen párhuzamosan a nemzetközi szakirodalomban, amelyek mind köthetők a rugalmasság koncepciójához, azonban némileg eltérő módon határozzák meg azt. Az alábbiakban bemutatok néhány kulcsfogalmat, amelyek a szervezeti rugalmassággal kapcsolatban gyakran előfordulnak, valamint az azokhoz kapcsolódó definíciókat és forrásokat (3. ábra, 1. táblázat).



3. ábra: A szervezeti rugalmassághoz kapcsolódó rokonfogalmak áttekintése (saját szerkesztés)

- a. *Szervezeti rugalmasság (Organizational Flexibility)*: A szervezeti rugalmasság a szervezet azon képességét jelenti, hogy gyorsan és hatékonyan alkalmazkodjon a külső és belső környezeti változásokhoz, beleértve a piaci, technológiai, jogi és társadalmi változásokat. (Lengnick-Hall és Beck, 2005) A rugalmasság ilyen értelemben független változóként is tekinthető a szervezet hatékonyságának előrejelzésére (Maghool, 2013).
- b. *A szervezeti agilitás (Organizational Agility)*: Nagyon hasonló fogalom, mint a flexibilitás, azonban időben később jelenik meg ez a koncepció (Abdelilah, Korchi és Balambo, 2018). Úgy határozható meg, mint a szervezet azon képessége, hogy a változó környezetben a leghatékonyabb módon használja belső képességeit és feleljen meg a külső elvárásoknak. A szervezeti agilitás azt jelenti, hogy a szervezet a változó környezetnek megfelelően alkalmazkodik és átszervezi erőforrásait és kompetenciáit (Sharifi és Zhang, 1999). Egyes kutatók a rugalmasságot tekintik az agilitás középpontjának (Pratel, Biehl és Smith, 2001), más kutatások az agilitást a rugalmasság kiterjesztésének tekintik (Backhouse és Burns, 1999), megint mások a rugalmasság egyik specifikus formájaként definiálják, amely különösen fontos a gyorsan változó piaci és technológiai környezetekben (Rigby, Sutherland, és Takeuchi, 2016).
- c. *Szervezeti változás (Organizational Change)*: Az a folyamat, amelynek során egy szervezet megváltoztatja stratégiáját, struktúráját és/vagy kultúráját a teljesítmény és a fenntarthatóság növelése érdekében (Uhl-Bien és mtsai., 2023).
- d. *Szervezeti adaptibilitás (Organizational Adaptability)*: Az új körülményekhez való alkalmazkodás képessége, amely úgy valósul meg, hogy a szervezetek flexibilis és fluid stratégiákkal és struktúrákkal rendelkeznek, amelyek lehetővé teszik, hogy gyorsan és hatékonyan reagáljanak a dinamikus piaci körülményekre. Az egyének esetében az adaptibilitás magában foglalja a konvenciók vagy a merevség elengedését, hogy a változó helyzeteknek megfelelően új gondolkodásmódot sajátítsanak el (Uhl-Bien és mtsai., 2023).
- e. *Szervezeti tanulás (Organizational Learning)*: A szervezeti tanulás a szervezet folyamatos tudás- és tapasztalatgyűjtésére és alkalmazására utal, amely lehetővé teszi a hatékony alkalmazkodást és innovációt. A szervezeti rugalmasság egyik alapját képezi, mivel segíti a szervezetet abban, hogy reagáljon a változásokra és fejlődjön. A szervezeti tanulás az a folyamat, amely során egy szervezet

tapasztalatokat gyűjt, értékeli azokat, és új stratégiákat, struktúrákat vagy működési gyakorlatokat alakít ki, hogy sikeresen alkalmazkodjon a környezetéhez (Argyris és Schön, 1978).

- f. *Változásmenedzsment (Change Management)*: A változáskezelés a szervezet azon stratégiáit és eszközeit jelenti, amelyek segítségével képes kezelni a változásokkal kapcsolatos kihívásokat, és sikeresen átvezetni a munkavállalókat a változási folyamatokon. Olyan folyamat, amely segít a szervezeteknek irányítani és kezelni a külső és belső változásokat, miközben fenntartja a munkavállalói motivációt és a szervezeti hatékonyságot. A rugalmasság és a változáskezelés közötti kapcsolat abban rejlik, hogy a rugalmasság segíti a szervezeteket abban, hogy a változásokat hatékonyan integrálják a napi működésükbe (Kotter, 1996).
- g. *Innováció (Innovation)*: West és Farr (1989) az innovációt úgy határozzák meg, mint egy feladatkörön, csoporton vagy szervezeten belül olyan új elképzelések, folyamatok, termékek, illetve eljárások szándékos bevezetése és alkalmazása, melyek a befogadó egység számára újak, és céljuk, hogy a személy teljesítményét, a csoportot, szervezetet, valamint a szélesebb társadalmat jelentős előnyhöz juttassák. A szervezeti rugalmasság és innováció közötti kapcsolat azt jelenti, hogy a szervezetek képesek új ötleteket és technológiai megoldásokat alkalmazni a környezetükben bekövetkező változásokra válaszul, miközben fenntartják a működési stabilitást és hatékonyságot (Tushman és O'Reilly, 1996).
- h. *Reziliencia (Resilience)*: A munkahelyi reziliencia témája először a pozitív pszichológia kutatási fókuszaként jelent meg, amely terület mindössze két évtizedes múltat tekint vissza (Seligman, 1998a; Seligman és Csikszentmihályi, 2000). Az akadémiai tanulmányok különböző perspektívákból, gyakran interdiszciplinárisan közelítették meg a reziliencia jelenségét, mint egyéni belső tulajdonságok a kedvezőtlen külső környezeti feltételek mellett. A biológiai és egészségtudományok (Masten, 2007; Connor és Davidson, 2003), valamint a fejlődéslélektan (Garmezy, Masten és Tellegen, 1984) reziliencia-definíciói sok szempontból különböznek, de közös fogalmi elemek kiemelhetők, nevezetesen:
 - A reziliencia az a képesség, hogy hatékonyabban alkalmazkodjunk a kedvezőtlen vagy változó külső feltételekhez (Connor és Davidson, 2003; Bonanno, 2004).

- Magában foglalja azokat a mechanizmusokat (fiziológiai, pszichológiai, viselkedési, társadalmi), amelyek révén a hatékony alkalmazkodás elérhető (Silk és mtsai., 2007).
- A reziliencia több, mint rugalmasság, formálhatóság vagy hatékony alkalmazkodás. Emellett pozitív mutatókkal társul a regeneráció, az egyensúlyi állapot elérése, és a felépülés terén, amely magában foglalja az optimális eredmények elérését is az adott élethelyzeteknek megfelelően (Urbán és Kovács, 2016; Fletcher és Sarkar, 2013; Szokolszky és Komlósi, 2015, 12. o.).

A reziliencia egy multidimenzionális konstrukció, amely a munka világában személyes, csoportos és szervezeti szinten is megjelenik. A huszonegyedik századi munka világát az egyre növekvő teljesítményigény jellemzi egyre kevesebb dolgozótól, egyre összetettebb technológiai háttérrel (Winwood, Colon és McEwen, 2013), valamint bonyolultabb globális összefonódásokkal és függőségi láncokkal, mint valaha (McKinsey, 2020). Mindezek a tényezők, a növekvő összetettséggel együtt, egy ingatag, bizonytalan, összetett és többértelmű környezetet (VUCA, BANI, RUPT, TUNA) teremtenek, amelyben a gyorsan változó lehetőségek, elvárások, váratlan kudarcok, balesetek és katasztrófák az érintetteket gyors alkalmazkodásra kényszerítik, és nehézségeket okoznak a munkavállalóknak (Mohd Aris és Omar, 2021).

Vannak olyan egyének és szervezetek, amelyek képesek tanulni, profitálni és fejlődni a kudarcokból és nehézségekből, gyorsan reagálni a változásokra és adaptívan használni a rendelkezésre álló erőforrásokat, vagy proaktívan felmérni és elfogadni a jövőbeli kockázati tényezőket. Azonban a munka világában a reziliencia nem feltétlenül egy megváltoztathatatlan előre predesztinált jellemzője az egyéneknek vagy szervezeteknek. Számos szakértő úgy véli, hogy a reziliencia fejleszthető mind személyes, mind szervezeti szinten, és egyre inkább prioritássá kell válnia azoknak a vállalatoknak, amelyek hosszú távon hatékonyak és sikeresek akarnak maradni. A legtöbb elmélet az egyéni pszichológiai rezilienciát vizsgálja, és a *munkavállalói rezilienciára* fókuszál. Egy reziliens munkavállalót elbocsáthatnak, vagy a cége közel lehet a csődhöz, mégsem veszt el a talajt a lába alól, és nem omlik össze. Tanul a kudarcokból, feláll, új lehetőségeket keres, és

ismét megtalálja az útját. (Baeijaert és Stellamans, 2011). Az alkalmazotti rezilienciára vonatkozó, tulajdonság-alapú megközelítés a pozitív munkahelyi viselkedés megnyilvánulásaként jelenik meg, mint a pszichológiai tőke egyik eleme, az optimizmus és a remény mellett (Luthans, 2002). Ez egy alkalmazkodó viselkedési forma, amely magában foglalja azt a képességet, hogy a munkavállaló hatékonyan tudja gyűjteni, integrálni és felhasználni a szervezeti erőforrásokat (Kuntz és mtsai., 2016; Lengnick-Hall és mtsai., 2011). A személyes rezilienciát egyes elméletek veleszületett tulajdonságként kezelik. Ez a koncepció azt a gyakorlati szempontot sugallja, hogy a reziliencia nem fejleszthető, így a munkahelyi környezetben inkább a kiválasztás során vagy a tehetségmenedzsment programokban lehet rá fókuszálni (Klajkó és mtsai., 2021). Ezzel szemben más elméletek a rezilienciát képességként definiálják (Luthans, 2002; 2007; Bonanno, 2005), amely fejleszthetőnek tekinti, és így a reziliencia építésének támogatása része lehet a szervezetfejlesztési programoknak vagy a szervezeti kultúra szerves részévé válhat. Egy harmadik megközelítés szerint a reziliencia több különböző személyiségjegyek kombinációja egy emberben (Sinclair, Waitsman, Oliver és Dees, 2013). Giordano (1997) a rezilienciát olyan tulajdonságok összességéként látja, mint például a leleményesség, önbizalom, kíváncsiság, önfegyelem, érettség és rugalmasság. Az, hogy a reziliencia veleszületett tulajdonság vagy tanult képesség, még mindig tudományos vita tárgyát képezi (Makikangas és mtsai., 2004; Kelley, 2005; Harvey és mtsai., 2006). A reziliencia tehát abban segíti a munkavállalót, hogy különböző helyzetekhez, kihívásokhoz hatékonyan tudjon alkalmazkodni, illetve, hogy a változások, stresszteli események ne okozzanak nála hosszú távú, negatív következményeket.

A dolgozó rugalmasságának forrása tehát a hozzáállás (pl.: optimizmus, kíváncsiság, önbizalom), a (fizikai és pszichológiai) erőforrások hatékony felhasználása és a tanulási képesség. Egyre nagyobb figyelem irányul a *csoportszintű reziliencia* jelenségére. A csapatreziliencia a csapat stresszhatásokkal és kihívásokkal szembeni rezilienciáját jelenti. Egy reziliens csapat képes leküzdeni az akadályokat úgy, hogy ezeket a saját fejlődésére és építkezésére használja. Emellett segít a csapattagoknak megfelelően kezelni azokat a nehézségeket, amelyek egyébként romboló hatással lehetnének a csapat kohéziójára és

teljesítményére (Alliger és mtsai., 2015; Varajao és mtsai., 2020). Ez a képesség leginkább akkor válik láthatóvá, amikor kihívások merülnek fel. Egy reziliens csapat rugalmasan képes reagálni ezekre a kihívásokra és változásokra (Meneghel és mtsai., 2016), képes felépülni a szembesült nehézségekből, levonni a következtetéseket, és beépíteni a tanulságokat a működésébe, így felkészülve a következő kihívásokra. Minden új kihívás és annak hatékony kezelése növeli a csapat rezilienciáját (Alliger és mtsai., 2015). Ezzel szemben a kevésbé reziliens csapatok nincsenek eléggé felkészülve a nehézségekre és problémákra, nem tudják megfelelően kezelni azokat, ezért nagyobb valószínűséggel tapasztalnak kudarokat (Stoverink és mtsai., 2020). A csapatreziliencia jelentése túlmutat a csapat alkalmazkodóképességén. Míg az alkalmazkodóképesség arra utal, hogy egy csapat hajlandó feladni szerkezetét, céljait vagy stratégiáját a hatékonyság érdekében, addig a reziliencia rugalmas megközelítést és viselkedést jelent, ahol az alkalmazkodás egyik lehetséges módja a csapat megváltoztatása, többek között más stratégiák alkalmazása mellett (Stoverink és mtsai., 2020). Egy szervezet rugalmasságának, alkalmazkodóképességének fokozásához nem elegendő a munkavállalói reziliencia építése, fejlesztése, hanem elengedhetetlen a csoportdinamikai folyamatok szem előtt tartása is.

A szervezeti reziliencia a szervezet azon képességére utal, hogy a túlélés és a prosperálás érdekében képes előre látni, felkészülni, reagálni és alkalmazkodni a fokozatos változásokhoz és a hirtelen zavarokhoz (Kerr, 2016, Vogus és Sutcliffe, 2007). Ez a fogalom különböző dimenziókat és képességeket foglal magában, amelyek lehetővé teszik a szervezet számára, hogy hatékonyan kezelje a kihívásokat és a bizonytalanságokat.

A fentebb felsorolt fogalmak és koncepciók tehát mind a szervezeti rugalmasság fogalmához kapcsolódnak. Ezen fogalmak használata a szakirodalomban még nem teljesen következetes, gyakran szinonimaként, vagy részben átfedő kifejezéseként jelennek meg és az egyes definíciók is sok hasonlóságot mutatnak.

Összességében elmondható, hogy a rugalmasság nemcsak azt jelenti, hogy a szervezetek képesek gyorsan alkalmazkodni a változásokhoz, hanem azt is, hogy képesek előre látni és proaktívan reagálni a környezetben bekövetkező változásokra. A megfelelő szervezeti

kultúra, a támogató vezetés, és a szervezetben rejlő dinamizmus és rugalmasság mind kulcsfontosságú tényezők a sikeres alkalmazkodásban.

Fogalom	Kulcsszavak	Definíció	Alkalmazási terület	Forrás
Szervezeti rugalmasság	alkalmazkodás, környezeti változások, piaci alkalmazkodás	"A szervezeti rugalmasság a szervezet képességét jelenti, hogy gyorsan és hatékonyan alkalmazkodjon a külső és belső környezeti változásokhoz."	Általános alkalmazás a menedzsment és pszichológia területén	Lengnick-Hall és Beck(2005 ,p. 742.)
Szervezeti tanulás	tudás, alkalmazkodás, új stratégiák	"A szervezeti tanulás az a folyamat, amely során egy szervezet tapasztalatokat gyűjt, értékeli azokat, és új stratégiákat, struktúrákat vagy működési gyakorlatokat alakít ki."	Vezetői döntéshozatal, alkalmazkodás	Argyris és Schön, (1978, p. 40.)
Rugalmasság és innováció	új ötletek, technológiai változások, reagálás	"A szervezeti rugalmasság és innováció közötti kapcsolat azt jelenti, hogy a szervezetek képesek alkalmazni új ötleteket és technológiai megoldásokat a változásokra válaszul."	Innováció menedzsment, kutatás és fejlesztés	Tushman és O'Reilly (1996, p.13.)
Változáskezelés	vezetés, alkalmazkodás, munkavállalói motiváció	"A változáskezelés a szervezet azon stratégiáit és eszközeit jelenti, amelyek segítségével képes kezelni a változásokkal kapcsolatos kihívásokat."	HR, szervezeti kultúra, vezetési gyakorlatok	Kotter, (1996, p. 121.)
Szervezeti kultúra és rugalmasság	értékek, normák, reakciók a változásokra	"A szervezeti kultúra a szervezetben meglévő értékek és normák rendszere, amely meghatározza, hogyan reagálnak a dolgozók a változásokra."	Kultúrafejlesztés, szervezeti változás	Schein, (2010, p. 247.)
Agilitás	gyors reagálás, változások, rugalmas működés	"A szervezeti agilitás a szervezetek azon képessége, hogy gyorsan és rugalmasan reagáljanak a változásokra, miközben fenntartják a működési hatékonyságot és a versenyképességet."	Agilis munkamódszerek, projektmenedzsment	Rigby és mtsai., (2016, p.23.)
Szervezeti reziliencia	ellenálló képesség, alkalmazkodás, változás	"A szervezeti reziliencia a szervezet azon képességét jelenti, hogy nemcsak alkalmazkodik a zűrzavarokhoz, hanem képes gyorsan felépülni, és fenntartani működését a nehézségekkel szemben."	Krizismenedzsment, fenntarthatóság, kockázatkezelés	Vogus és Sutcliffe, (2007, p. 137.)

1. táblázat: A szervezeti rugalmassághoz kapcsolódó fogalmak és definíciók (saját szerkesztés)

2.2. Szervezeti rugalmasság

A szervezeti rugalmasság azt a képességet jelenti, amely lehetővé teszi egy szervezet számára, hogy gyorsan és hatékonyan alkalmazkodjon a külső környezet változásaihoz. Ezek a változások lehetnek makro és mikro szintű folyamatok is. Ide sorolhatjuk a piaci feltételek változásait, a technológiai fejlődést, az aktuális szabályozási követelményeket, a belső kihívásokat, mint például a munkaerő dinamikáját vagy az erőforrások rendelkezésre állását. Ez a képesség kritikus szerepet játszik abban, hogy a szervezetek agilisek, rugalmasak és ellenállóak maradjanak a bizonytalanságok és a lehetőségek közepette. A rugalmasság lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy innováljanak, újjászervezzék struktúráikat, folyamataikat és stratégiáikat, valamint optimalizálják erőforrásaikat a változó igények kielégítése érdekében.

A szakirodalmi áttekintés alapján kirajzolódik, hogy a szervezeti rugalmasság (organizational flexibility) fogalomkörén belül különböző rugalmasság-típusok jelennek meg, amelyek eltérő területekre koncentrálnak és írják le a vállalati flexibilitást. Ezek a rugalmassági típusok kulcsfontosságúak a szervezetek hosszú távú sikeréhez, mivel lehetővé teszik számukra, hogy hatékonyan reagáljanak a kihívásokra és kihasználják az új lehetőségeket. Jelen dolgozat fókuszában a munkaerőt érintő és a kulturális rugalmasság áll a munkavállalói jólléttel összefüggésben, de a következőkben röviden áttekintjük a többi rugalmasság-típus jelentését is.

- A *stratégiai rugalmasság* azt jelenti, hogy a vállalatok képesek alkalmazkodni a folyamatosan változó környezeti feltételekhez, miközben fenntartják versenyképességüket. A stratégiai rugalmasság, mint dinamikus szervezeti képesség lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy fő erőforrásaikat kombinálva teljes mértékben kihasználják (Brozovic, 2016) és versenyelőnyt biztosítsanak bizonytalan körülmények között (Eisenhardt és Martin, 2000). Volberda (1996) a vállalatok alkalmazkodóképességét vizsgálja, hangsúlyozva, hogy a rugalmasság kulcsfontosságú a dinamikus piaci környezetekben. A stratégiai rugalmasság magában foglalja a vállalatok képességét arra, hogy gyorsan reagáljanak a külső változásokra, például a piaci igények vagy technológiai fejlődés változásaira

(Volberda, 1996). A rugalmasság nem csupán reakciós képesség, hanem proaktív stratégiai megközelítés is, amely lehetővé teszi a cégek számára, hogy új lehetőségeket fedezzenek fel és kihasználják azokat (Sanchez, 1995). A szervezet belsőleg is reagálhat az erőforrások rugalmasságával és/vagy külsőleg versenypiaci intézkedésekkel. A stratégiai rugalmasság három, egymással összefüggő szempontra helyezi a hangsúlyt Pauwels és Matthyssens (2004) munkája nyomán, amelyek az erőforrások, folyamatok és stratégiai lehetőségek. Alzoraiki és munkatársai (2024) cikkében a a stratégiai rugalmasság, az innováció és a fenntartható teljesítmény közötti kapcsolat kerül bemutatásra.

- *A szerkezeti vagy strukturális rugalmasság* a szervezetek azon képességét jelenti, hogy gyorsan és hatékonyan alkalmazkodjanak a külső és belső környezeti változásokhoz. Ez magában foglalja a szervezeti struktúrák, folyamatok és rendszerek rugalmas átalakítását, hogy a vállalatok képesek legyenek reagálni a piaci igényekre, technológiai fejlődésre, valamint egyéb kihívásokra. Mintzberg (1989) elméletei például hangsúlyozzák, hogy a szervezeti struktúra nem csupán formális kereteket jelent, hanem jelentős hatással van a vállalat működésére és alkalmazkodóképességére is. A megfelelő struktúra kiválasztása kulcsfontosságú ahhoz, hogy egy szervezet hatékonyan reagáljon a piaci kihívásokra és lehetőségekre. Minden forma eltérő szintű rugalmasságot kínál, amely befolyásolja a vállalatok alkalmazkodóképességét. 1989-es *The structuring of Organizations* (Szervezetek strukturálása) írásában bemutat öt alapvető szervezeti struktúrát (egyszerű struktúra, gépies bürokrácia, szakmai bürokrácia, divizionális szervezet és mátrixszervezet), valamint a rugalmasság és formalizálás közötti kapcsolatot. Adler és munkatársai (2012) kutatása szerint a rugalmas szervezeti struktúrák (organikus struktúrák) kedvezően befolyásolják a vállalatok alkalmazkodóképességét a piaci változásokhoz. A rugalmas szervezeti formák és struktúrákat alacsony fokú specializáció, alacsony formalizáltság, kevés hierarchikus szint és decentralizált döntéshozatal jellemez, valamint a nyílt kommunikáció, az együttműködés, az innováció és a csapatmunka jellemzi a szervezeti kultúrát. A gyors változások gyors reakciókat igényelnek, a rugalmasság és a decentralizáció pedig döntő fontosságú a versenyelőny megszerzéséhez és a vállalatok fenntarthatóságának biztosításához (Topo, 2024; Vujičić, 2022). Az operatív *rugalmasság* a szervezetek azon a képességét jelenti, amely révén a napi

műveleteket és folyamatokat a változó kereslet, az erőforrások elérhetősége vagy a technológiai újítások függvényében képes gyorsan módosítani, proaktívan vagy reaktívan tudjon reagálni az üzleti környezetében fennálló bizonytalanságra. Ez magában foglalhatja például a gyártási ütemtervek kiigazítását vagy a készletgazdálkodás optimalizálását (Stevenson és Spring, 2007; Gerwin, 1993; Upton, 1994).

- A *pénzügyi rugalmasság* a szervezet azon képességét takarja, hogy újra tudja osztani vagy hozzá tud férni pénzügyi forrásaihoz lehetőségek, vagy válsághelyzetek esetén. Ez magában foglalhatja például a likviditás hatékony kezelését vagy a költségvetési erőforrások újraelosztását (Myers és Majluf, 1984; Gamba és Triantis, 2008).
- A *technológiai rugalmasság* a szervezet azon képességét jelenti, hogy új technológiákat fogadjon el, integráljon és használjon fel a működési hatékonyság, a termékaajánlatok vagy az ügyfélkapcsolatok javítása érdekében. Ide tartozik például a felhőalapú számítástechnika bevezetése vagy az automatizálás és mesterséges intelligencia integrálása a folyamatokba (Mosia, 2024; Sambamurthy és mtsai., 2003; Henderson és Venkatraman, 1993).
- Végül, a *kulturális rugalmasság* a szervezet azon képessége, hogy alkalmazkodjon a kulturális értékekhez, normákhoz és viselkedéshez a fejlődő üzleti környezet és a munkaerő elvárásaihoz igazodva. Ez magában foglalhatja a folyamatos tanulás kultúrájának előmozdítását, a sokszínűség és befogadás támogatását vagy az innováció vezérelt szemlélet kialakítását (Schein, 2010; Denison, 1990).

2.2.1. Munkaerőt érintő rugalmasság

A munkaerőt érintő szervezeti rugalmassági formák a modern szervezetekben egyre fontosabbá válnak a gyorsan változó gazdasági, technológiai és társadalmi környezethez való alkalmazkodás érdekében. Ezek a rugalmassági formák lehetővé teszik a szervezetek számára, hogy hatékonyan reagáljanak a munkaerő-piaci kihívásokra, növeljék a munkavállalók elégedettségét és fenntartsák a versenyképességüket. A munkaerőt érintő rugalmasság a humán erőforrások adaptív menedzselésének képességét jelenti annak érdekében, hogy azok megfeleljenek a jelenlegi és jövőbeli igényeknek. Többek között ide tartozik a részmunkaidős munkavállalók foglalkoztatása, rugalmas munkarendek

felajánlása, vagy olyan képzési programok bevezetése, amelyek célja az alkalmazottak képességeinek fejlesztése a várható munkaköri változásokra felkészülve (Atkinson, 1984; Cappelli és Neumark, 2001). Az alábbiakban részletesen bemutatom a munkaerőt érintő aktuális szervezeti rugalmasság főbb formáit.

2.2.1.1. Rugalmas munkaszervezés

A rugalmas munkaszervezés/munkarend olyan szervezeti gyakorlatokat takar, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy eldöntsék, mikor, hol és hogyan végezzék munkájukat, így kifejezetten a munkavállalók rugalmasságára összpontosítanak. A szellemi munkát végzők körében egyre növekvő tendencia, hogy a munkavállalók különböző időpontokban és helyeken dolgoznak, akár aszinkron módon és geológiaiilag is távol egymástól (Kingma, 2016). Ezek a sokszor modern rugalmas munkarendnek is aposztrofált intézkedések az 1970-es évek bevezetése óta az elmúlt fél évszázadban váltak egyre népszerűbbé (Olson, 1983). Vannak olyan országok, ahol korábban is elterjedtebbnek számítottak a rugalmasabb munkaszervezési megoldások. Hazánkban és számos egyéb országban is különösen a Covid-19 világjárvány volt katalizátor az elfogadott normák megkérdőjelezésében, hogy hol, mikor és hogyan kell a munkát elvégezni, olyan területeken, ahol korábban nem volt jellemző ez a fajta szemlélet. Ezt az egészségügyi és kényszerű intézkedést, melyet a pandémia váltott ki, természetesen nem lehet összehasonlítani az önkéntes, flexibilis munkavégzési formákkal, de mégis sokakat ösztönzött arra, hogy kísérletezzenek új munkavégzési módokkal a szokásos munkahelytől távol (Gandini és Garavaglia, 2023), amely gyökeret vert és folytatódott a karantén feloldását követően is.

Munkaidő rugalmassága

A munkaidő rugalmassága alatt olyan intézkedéseket értünk, amelyek lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy munkaidejüket rugalmasan alakítsák ki. A munkaidő rugalmasságának előnyei közé tartozik a munkavállalók jobb munka-magánélet egyensúlya, amely növeli az elégedettséget és csökkenti a munkahelyi stresszt. Ezzel egyidejűleg a szervezetek számára is előnyös, mivel lehetővé teszi a munkaerő hatékonyabb kihasználását és a munkahelyi termelékenység növelését (Costa, Sartori és Akerstedt; 2023).

Az időbeli rugalmasság azt írja le, hogy a munkavállalók maguk dönthetik el, hogy mikor és mennyi ideig dolgoznak, amely elsősorban a szellemi munkát végző munkavállalók esetében van jelen (Olson, 1983; Van der Wielen, Taillieu, Poolman, és Zuilichem, 1993; Hill és mtsai., 2008). Az időbeli rugalmasság egy olyan rugalmas munkaszervezési forma, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy módosítsák, megváltoztassák, saját kontrolljuk alatt tartsák hány órát dolgoznak egy héten, és mikor dolgoznak (Kossek és Friede, 2006). Ez általában abban nyilvánul meg, hogy a munkavállalók meghatározhatják napi munkaidejük alábbi időbeli jellemzőit: kezdési idő, befejezési idő és a munkarend változékonysága a különböző munkanapokon. A részmunkaidő, tömörített munkaidő, kompenzált idő, alapórák, munkamegosztás, váltott műszak, készenléti szolgálat és tömörített munkahét példái az időbeli rugalmasság szervezeti kereteken belül szabályozott formáinak (SHRM Foundation, 2001).

Meg kell különböztetnünk a munkahely szemszögéből bevezetett rugalmasságot (például váltott műszakok, extra órák, készenlét) és a munkavállaló irányába bevezetett rugalmasságot (például részmunkaidő, munkamegosztás).

A szervezet rugalmassága értelemszerűen gyakran annak iparági természetétől és a folyamatokban megmutatkozó interdependenciáktól is függ, hiszen a munkavállalók munkarendjének összehangolása elsősorban kölcsönösen függő tényezők eredménye (Wang és Lee, 2023), így nem minden munkavállalói csoportra vonatkoztatva alkalmazható azonos mértékben.

Néhány példa az időben rugalmas munkavégzésre:

- *Rugalmas kezdési és befejezési idő (flexitime):* A rugalmas kezdési és befejezési idő azt jelenti, hogy a munkavállalók meghatározott keretek között szabadon választhatják meg munkanapjaik kezdetét és végét. Például egy dolgozó dönthet úgy, hogy 7:00 órakor kezdi a munkát és 15:00 órakor fejezi be, míg egy másik dolgozó inkább 10:00 órakor kezdene és 18:00 órakor fejezné be a napját. Ez a rugalmasság lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy a munkaidejüket jobban összehangolják személyes kötelezettségeikkel, például a gyermekek iskolába juttatásával vagy orvosi időpontokkal (Ferris és Märtinson; 2003).

- *Tömörített munkahét:* A munkavállalók a hagyományos ötnapos munkahetet kevesebb napra, például négy napra sűrítik úgy, hogy a teljes munkaidőt (például 40 órát) kevesebb munkanapon osztják el. Ez azt jelenti, hogy egy dolgozó négy napig hosszabb ideig dolgozik, például napi tíz órát, és cserébe egy háromnapos hétvégét kap. Ez a forma különösen vonzó lehet azoknak a munkavállalóknak, akik hosszabb szabadidőt szeretnének élvezni, miközben megőrzik a teljes munkaidős foglalkoztatást (Kelliher és Anderson; 2010).
- *Csökkentett munkaidő:* Lehetőséget ad a munkavállalóknak, hogy a teljes munkaidő helyett kevesebb órában dolgozzanak. Ez különösen hasznos lehet azoknak a munkavállalóknak, akik gyermekgondozási vagy egyéb személyes kötelezettségeik miatt nem tudnak teljes munkaidőt vállalni. A csökkentett munkaidő lehetővé teszi számukra, hogy továbbra is részt vegyenek a munka világában, miközben megfelelő egyensúlyt tartanak fenn a munka és a magánélet között (Keizer és Grimshaw; 2016).
- *Munkamegosztás (job-sharing):* A munkamegosztás során két vagy több munkavállaló osztozik egyetlen teljes munkaidős álláson, mindegyikük részmunkaidőben dolgozik. Ez a forma lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy több munkavállaló tapasztalatát és szakértelmét használják ki egyetlen pozícióban, miközben a munkavállalók számára lehetőséget biztosítanak a részmunkaidős foglalkoztatás előnyeinek kihasználására (Brough, O'Driscoll és Kalliath; 2005).

Rugalmas munkaidő elterjedése Magyarországon

A rugalmas munkaidő elterjedése Magyarországon az utóbbi években fokozatosan növekedett, különösen a COVID-19 járvány hatására, amely jelentős változásokat hozott a munkavégzési szokásokban. Míg korábban a rugalmas munkaidő és a távmunka inkább kivétel volt, a pandémia idején sok vállalat kényszerült arra, hogy átálljon ezekre a munkavégzési formákra. Ennek eredményeként a rugalmas munkaidő és a távmunka egyre szélesebb körben elterjedt, és sok munkáltató felismerte az ezekben rejlő előnyöket, mint például a megnövekedett munkavállalói elégedettség és a termelékenység növekedése (KSH, 2022; HVG, 2021).

Magyarországon a rugalmas munkaidő leggyakoribb formái közé tartozik a távmunka, a rugalmas kezdési és befejezési idő, a tömörített munkahét, valamint a csökkentett

munkaidő. Ezeket a formákat egyre inkább elfogadják és alkalmazzák a magyar munkahelyeken, különösen azokban az iparágakban, ahol a munka természete lehetővé teszi az ilyen típusú rugalmasságot, például az IT szektorban, a pénzügyi szolgáltatásokban és a kreatív iparágakban (Kölcsényi Intézet, 2022).

Bár a rugalmas munkaidő egyre elterjedtebb, a magyarországi munkáltatók még mindig szembesülnek néhány kihívással. Ilyen például a szabályozási keretek és a munkáltatói bizalom kérdése. Sok szervezet számára még mindig kihívást jelent a rugalmas munkaidő megfelelő adminisztrációja és nyomon követése, valamint annak biztosítása, hogy a munkavállalók valóban elvégezzék a munkájukat, amikor nem a hagyományos munkahelyükön dolgoznak (Tóth és mtsai., 2021). Azonban a jövőbeli trendek azt mutatják, hogy a rugalmas munkaidő egyre inkább a munkavállalói élmény szerves részévé válik, és várhatóan tovább fog terjedni, különösen a digitális munkakörnyezetek fejlődésével (Magyar Közgazdasági Társaság, 2022).

Térbeli rugalmasság

A térbeli rugalmasság lehetővé teszi a munkafeladatokat végrehajtását az irodán kívül (például otthon, egy ügyfél irodájában, a vonaton vagy egy kávézóban). A központi irodahelyiségben kívüli munkavégzést gyakran nevezik távmunkának (Nilles, 1998), bár számos különböző elnevezés létezik rá: telecommuting, távmunka, otthoni munka, távoli munka, és újabban hibrid munka, cybercommute, e-work, virtuális munka (Wang és Lee, 2023).

A távmunka vagy otthoni munka a pandémia alatt alapvető egészségügyi ajánlássá vált, ugyanis megmutatkozott, hogy a távmunka kínálta lehetőségek védelmet nyújtanak a járvány drasztikus terjedése alatt a gazdaság működtetése mellett. Ez arra készítette a legtöbb európai országot, hogy elkezdjenek törvényeket alkotni a távmunka szabályozására, mint például Magyarország is. 2021.07.03-tól hatályba lépett egy rendelet, a 487/2020. (XI.11.), amely a veszélyhelyzet során a távmunkával kapcsolatos szabályok alkalmazásáról szól. Valójában már több évtizede jelen volt kisebb -nagyobb mértékben a távmunka, azonban törvényileg kevésbé szabályozott módon. A COVID-19 járvány után ez egy mindennapos valósággá vált, amely számos vállalatnál jelen van mind a köz-, mind a magánszektorban (European Employment Law Update, 2021).

A járvány előtti években a munkaerő egy része alkalmanként távmunkát végzett, azaz otthonról vagy a munkáltató telephelyén kívüli helyszínen dolgozott. Az EU-n belül a rendszeres távmunka előfordulási aránya Dániában és Hollandiában 30% volt, míg Görögországban és Olaszországban 10% vagy annál kevesebb. Az Egyesült Államokban a munkaerő legfeljebb 20%-a dolgozott alkalmanként távmunkában, míg Japánban és Argentínában ez az arány alacsonyabb volt, 16% és 1,6% (Eurofound és ILO, 2017). A járvány kitörése óta a távmunka drámai növekedése figyelhető meg, különösen azokban az országokban, ahol a távmunka gyakoribb volt a válság előtt is már. Például Finnországban az alkalmazottak 60%-a áttért az otthoni munkavégzésre, míg Olaszországban és Ausztriában az alkalmazottak 40%-a váltott erre a munkavégzési formára (Eurofound, 2020).

Távmunka, home-office Magyarországon

A távmunka és a home-office elterjedése Magyarországon jelentős mértékben nőtt a COVID-19 járvány hatására, de továbbra is elmarad a nyugat-európai országok szintjétől. Magyarországon a távmunka aránya a járvány előtt alacsonyabb volt, és bár a pandémia idején jelentősen emelkedett, a telework elterjedtsége még mindig közepesnek mondható az EU-ban (Eurofound, 2021). Az Európai Unió átlagában a dolgozók körülbelül 10,2%-a dolgozott rendszeresen otthonról 2022-ben, míg Magyarországon ez az arány alacsonyabb, főként a kelet-közép-európai országokra jellemző szabályozási és infrastrukturális kihívások miatt (Eurofound, 2022). Ezzel szemben a telework aránya Észak- és Nyugat-Európában sokkal magasabb, különösen országokban, mint például Hollandia és Svédország, ahol a digitális infrastruktúra fejlettebb, és a munkakultúra is inkább támogatja a távmunka lehetőségét (CMS Law, 2021).

Magyarországon a távmunka leginkább a szolgáltatási szektorban terjedt el, különösen az olyan ágazatokban, mint az informatikai és kommunikációs technológiák (ICT), pénzügy, biztosítás, valamint az üzleti szolgáltatások, például a könyvelés és tanácsadás. Az oktatás és az egészségügy egyes területein is növekvő tendencia figyelhető meg a távmunka alkalmazásában, különösen a pandémia óta. A távmunka ezen ágazatokban elsősorban azért népszerű, mert a munkavégzés könnyen megoldható digitális eszközökkel és online platformokon keresztül (Eurofound, 2021).

Ezen kívül a kereskedelmi és marketing területeken is jelentős mértékben alkalmaznak távmunkát, különösen azokban a szerepkörökben, ahol a munka nagy része nem igényli a fizikai jelenlétet, például az ügyfélszolgálat vagy a digitális marketing esetében. A gyártási és termelési ágazatokban ugyanakkor a távmunka aránya alacsonyabb, mivel ezek a munkakörök gyakran fizikai jelenlétet igényelnek (CMS Law, 2021).

Magyarországon a távmunka szabályozása a Munka Törvénykönyvében található meg (2012. évi I. törvény, 196. §), ahol a telework inkább állandó jellegű, míg a home-office inkább alkalmi jellegű munkavégzést jelent. Ez is hozzájárulhat ahhoz, hogy a távmunka gyakorisága kisebb, mivel az alkalmi home-office nem igényel formális megállapodást, és kevésbé szabályozott (CMS Law, 2021). A kelet-közép-európai régióban, beleértve Magyarországot is, a munkáltatók és munkavállalók közötti megállapodások hiánya, valamint a kevésbé rugalmas munkavégzési lehetőségek szintén akadályozhatják a távmunka szélesebb körű elterjedését (Eurofound, 2021).

Feladatrugalmasság

Wright és Snell a task flexibility (feladat-rugalmasság) fogalmát az emberi erőforrás menedzsment (human resources management, HRM) területén vezették be. A feladatrugalmasság a munkavállalók azon képességét jelenti, hogy különböző feladatokat és szerepeket képesek ellátni a szervezeten belül, a változó üzleti igényeknek megfelelően. Ez a rugalmasság kulcsfontosságú abban, hogy a vállalat gyorsan és hatékonyan tudjon reagálni a versenykörnyezet változásaira. A feladatrugalmasság tehát azt a képességet testesíti meg, hogy a munkavállalók rugalmasan tudnak alkalmazkodni a változó feladatokhoz és szerepkörökhöz, ami jelentős versenyelőnyt biztosít a vállalatok számára a dinamikus piaci környezetben (Wright és Snell, 1998). Wright és Snell (1998) megkülönböztetik a készségek rugalmasságát (skill flexibility) és a viselkedés rugalmasságát (behavioural flexibility).

Készségek rugalmassága

A készségek rugalmassága (skill flexibility) arra utal, hogy a munkavállalók rendelkeznek azokkal a különféle készségekkel, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy különböző feladatokat lássanak el. Ez különösen fontos olyan környezetekben, ahol a technológiai és piaci változások gyakoriak. Más szavakkal, ha egy vállalat munkavállalói széleskörű,

gazdag készségekkel rendelkeznek, és különböző feladatokat tudnak elvégezni igény esetén, a vállalat nagyfokú munkavállalói készség rugalmassággal rendelkezik. Ez a rugalmasság kritikus szerepet játszik a szervezetek számára, hogy fenntartsák versenyképességüket. Különösen fontos a készségek rugalmassága a gyorsan változó iparágakban, mint például az IT vagy a pénzügyi szektor, ahol az innováció és a technológiai előrelépés folyamatosan új kihívásokat és lehetőségeket teremt (Bhattacharya és mtsai, 2005), illetve ahol nem jelent akkora kiszolgáltatottságot a környezeti változás a szervezet számára, amely egyfajta biztonságot ad a munkavállalók számára is a kihívásokkal való megküzdés tekintetében.

A készségek rugalmassága kulcsfontosságúvá vált a munkaerőpiacon, mivel a digitális átalakulás és az automatizáció egyre inkább átalakítja a munkahelyeket. A munkavállalóknak folyamatosan fejleszteniük kell technikai kompetenciáikat, például a digitális eszközök és szoftverek használatában, valamint olyan puha készségeket (soft skills), mint a kritikai gondolkodás, a problémamegoldás és az együttműködés. Ahogy Hecklau, Galeitzke, Flachs és Kohl (2022) rámutatnak, az ipar 4.0 világában a holisztikus humánerőforrás-menedzsment megközelítés kell, hogy érvényesüljön, amely magában foglalja a munkavállalók készségeinek folyamatos fejlesztését és elengedhetetlen a sikeres alkalmazkodáshoz.

A készségek rugalmassága nem csak az egyén oldaláról igényel erőforrásokat. Szervezeti szempontból a munkavállalók folyamatos képzésének és fejlesztésének biztosítását jelenti, hogy alkalmazkodni tudjanak a technológiai fejlődéshez és a munkaerő-piaci igények változásaihoz. Garvin (1993) szerint a tanuló szervezetek, amelyek folyamatosan ösztönzik az alkalmazottak fejlődését, jobban képesek reagálni a környezeti változásokra, és hosszú távon fenntartható versenyelőnyt biztosítanak. Ez a rugalmasság lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy gyorsan reagáljanak az iparági változásokra, például új technológiák bevezetésére, miközben fenntartják a versenyképességüket. (Hecklau, Galeitzke, Flachs és Kohl; 2022). Ezt az aspektust a Szervezeti kultúra szerepéről szólófejezetben mutatjuk be bővebben.

Viselkedés rugalmassága

A viselkedés rugalmassága (behavioural flexibility) pedig azt jelenti, hogy a munkavállalók képesek különböző viselkedési formákat és szerepeket felvenni a szervezeten belül, attól függően, hogy a helyzet mit követel meg.

A készségek és a viselkedés rugalmassága kapcsán tehát megkülönböztethető a szervezet részéről egyfajta hozzáállás, amely a gyakorlatban a tehetségprogramokban, képzési stratégiában jelenik meg és az a célja, hogy a munkatársakat minél diverzebb és rugalmasabb módon képezzék ki, hogy a gyorsan változó körülményekhez adaptívan igazodjon a szervezet. Ezek az intézkedések természetesen nem tudnak megvalósulni sikeresen a személyen belüli rugalmasság és reziliencia nélkül, ezért ezen a ponton szeretném bemutatni a személyes reziliencia fogalmát is, amely szükséges ahhoz, hogy a gyakori szervezeti változásokkal és folyamatos tanulási ciklusokkal a munkatársak hatékonyan megküzdjenek.

Munkatársi személyes reziliencia

A munkavállalói reziliencia trait, vagyis vonás alapú megközelítése a pozitív munkahelyi viselkedési formák egyik megnyilvánulásaként, a pszichológiai tőke egyik elemeként jelenik meg az optimizmus, remény és énhatékonyság mellett (Luthans, 2002). Luthans (2002) úgy definiálja a munkavállalói rezilienciát, mint az optimális teljesítményhez való visszatérés, regenerálódás képessége nehézségek, konfliktusok, kudarcok vagy épp siker, nagyfokú fejlődés és növekedés után. Nemcsak egyfajta reaktív gyógyulásról van szó, hanem a kihívások teljesítése révén proaktív tanulást és növekedést is lehetővé tesz az egyén számára (Youssef és Luthans, 2007). Coutu (2012) szerint a reziliens személyt három tényező jellemzi, amely a szervezeti közegben éppúgy érvényes lehet, mint általánosságban: képes a valóság, realitás elfogadására; igénye és képessége van arra, hogy kedvezőtlen helyzetnek is értelmet tulajdonítson; túl akar jutni az adott helyzeten és ezért megtesz mindent (Coutu, 2012).

Egy másik személyiségalapú megközelítés úgy tekint a rezilienciára, mint több különböző személyiségjegy együttállására egy személyen belül (Sinclair, Waitsman, Oliver és Dees, 2013). Giordano (1997) olyan tulajdonság-halmaznak tekinti a rezilienciát, amely magában

foglalja például a találékonyságot, az önbizalmat, a kíváncsiságot, az önfegyelmet, a fejlettséget és a rugalmasságot. Jacelon (1997) ezzel szemben úgy fogalmaz, hogy a rugalmas személyek általában intelligensek, erős önérzettel rendelkeznek.

2.2.2. Foglalkoztatási formák rugalmassága

A rugalmas foglalkoztatási forma azt jelenti, hogy a munkavállalók szerződéseit úgy alakítják ki, hogy azok nagyobb alkalmazkodóképességet biztosítsanak a változó körülményekhez (Wright és Bretthauer, 2010). A munkaszerződés egy jogilag kötelező érvényű megállapodás a munkáltató és a munkavállaló között, amely rögzíti a foglalkoztatási viszony feltételeit, amelyen belül a munkáltató „rugalmassági záradékokat” is beilleszthet a munkaszerződésekbe. Ebben az értelemben a rugalmas munka a foglalkoztatási jogviszony szerződéses státuszára utal. Ez magában foglalja azokat a záradékokat, amelyek lehetővé teszik a munkáltatók számára, hogy bizonyos körülmények között módosítsák a szerződés bizonyos feltételeit. Európában különböző foglalkoztatási státuszok léteznek, amelyek tükrözik az egyes országokban fennálló szerződéses megállapodások és munkaügyi szabályozások sokféleségét. Ezek a foglalkoztatási státuszok az egyes országokban eltérhetnek a munkavállalók jogai, juttatásai és védelme szempontjából, mivel a munkaügyi törvények és szabályozások nemzeti jogszabályok és kollektív szerződések tárgyát képezik.

Rugalmas foglalkoztatás Magyarországon

Magyarországon a rugalmas munkavégzési gyakorlatokat a Munka Törvénykönyve szabályozza (a 2012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről és annak későbbi módosításai). A Munka Törvénykönyve különféle rugalmas munkavégzési formákat ír elő, amelyek célja, hogy megfeleljenek mind a munkáltatók, mind a munkavállalók igényeinek. A magyar munkaügyi jog által elismert rugalmas munkavégzési formák közé tartoznak:

- *Résziidős foglalkoztatás:* A résziidős foglalkoztatás lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy kevesebb órát dolgozzanak, mint a teljes munkaidős munkavállalók, általában egy meghatározott beosztás szerint. A résziidős munkavállalók arányosan kapják meg a juttatásokat és a jogosultságokat a ledolgozott órák alapján.

- *Rugalmas munkaidő*: A Munka Törvénykönyve lehetőséget biztosít arra, hogy a munkáltatók és a munkavállalók rugalmas munkaidőt tárgyaljanak meg, amely magában foglalhatja a változó kezdési és befejezési időpontokat, a sűrített munkahét bevezetését vagy a távmunka lehetőségét.
- *Távmunka*: A távmunka lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy feladataikat távolról, jellemzően otthonról vagy a munkáltató telephelyétől távoli más helyszínről lássák el. A távmunka hozzájárulhat a munka és a magánélet egyensúlyához, és az egyéni munkaszerződésekben vagy kollektív szerződésekben meghatározott feltételekhez kötött lehet.
- *Projekt alapú, határozott idejű foglalkoztatás*: Ebben a foglalkoztatási formában a munkavállalókat adott projektek időtartamára vagy szezonális munkára szerződtetik, előre meghatározott végdátummal. Ez a forma különösen elterjedt az IT és kreatív iparágakban (Portfolio, 2021).
- *Szabadúszó vagy önálló vállalkozás*: A szabadúszó munkavégzés során a munkavállalók nem állandó munkaviszonyban, hanem projektekre vagy szerződéses alapon dolgoznak több megbízónak. Ez a forma különösen népszerű az IT, a kreatív iparágak, valamint a tanácsadás területén (HVG, 2021).
- *Alkalmi foglalkoztatás*: Az alkalmi munkavállalók rendszertelen munkavégzésre vannak szerződtetve, gyakran ad hoc alapon alkalmazzák őket a változó igények kielégítésére, anélkül, hogy hosszú távú foglalkoztatásra vagy garantált munkaidőre számíthatnának.
- *Műszakos munkarend*: A műszakos munkarend keretében a munkavállalók váltakozó műszakokban dolgoznak, hogy lefedjék a szokásos munkaidőn kívüli üzemeltetési igényeket. A műszakos munkarend magában foglalhat nappali, éjszakai és hétvégi műszakokat is, a munkáltató tevékenységének jellegétől függően.

Összefoglalva tehát elmondható, hogy mind a rugalmas munkaszervezés, mind a rugalmas és atipikus munkarendek célja, hogy kielégítsék a munkáltatók és a munkavállalók különböző - esetenként változó - igényeit, miközben biztosítják a munkaügyi szabályok és a kollektív szerződések betartását. A munkáltatókat és a munkavállalókat arra ösztönzik, hogy olyan feltételekről tárgyaljanak, amelyek egyensúlyt teremtenek az alapvető

működési követelmények, az egyéni preferenciák és a munka-magánélet egyensúlya között.

2.2.3. Vezetői rugalmasság

A vezetői rugalmasság kifejezés alatt azt értjük, hogy a vezetők képesek gyorsan és hatékonyan reagálni a változó környezetre, alkalmazkodni különböző helyzetekhez és csapatokhoz, illetve képesek más-más vezetési stílust alkalmazni a helyzetekhez igazodva. A vezetői rugalmasság a vezetői hatékonyság alapja lehet, mivel a mai gyorsan változó világban a vezetőknek folyamatosan új kihívásokkal kell szembenéznük, és a siker kulcsa a gyors alkalmazkodás képességében rejlik. A vezetői rugalmasság megnyilvánulhat a vezetési modellekben. A vezetői rugalmasság számos vezetési modellben előfordul, és alapvetően a vezetői alkalmazkodóképességet jelenti a különböző helyzetekhez, csapatokhoz és személyekhez. Az ilyen típusú rugalmasság segíti a vezetőt abban, hogy az optimális döntéseket hozza meg, és különböző vezetési stílusokat alkalmazzon az aktuális környezet és a csapat igényei szerint. Az említett modellek mindegyike más-más módon közelíti meg a rugalmasság kérdését, de közös vonásuk, hogy a sikeres vezetés alapját az alkalmazkodás és a helyzethez való illeszkedés képezi.

A fentiekhez kapcsolatosan az alábbi vezetési stílusokat különböztethetjük meg röviden bemutatva az adott stílus jellemzőit:

- *Autentikus vezetés (Avolio, 2011):* Az autentikus vezetés korunk komplex elvárásaira reagáló vezetésfelfogás. Az autentikus vezetés jelentősen különbözik más, korábbi vezetési koncepcióktól. Ugyanúgy magába foglalja a vezető személyiségjegyeit és viselkedését, de nem ezt állítja a középpontba. Abból indul ki, hogy a hatékony vezetés a vezető személyiségéhez illeszkedve természetes módon alakul ki annak eredményeként, ahogy a vezető megéli, értelmezi és internalizálja élettörténetének eseményeit. Továbbá kiterjeszti a szituatív vezetés fókuszát, mivel az autentikus vezető, alkalmazkodva az eltérő helyzetekhez, minden szituációban önmagához hűen cselekszik (George, 2003 in: Cserhádi és mtsai., 2021). Az autentikus vezetésnek minden más vezetési stílus gyökérfogalmának kell lennie (Černe, Jaklič és Škerlavaj, 2013). Az autentikusság a vezetésben a vezetők és menedzserek azon képességét írja le, hogy hatékonyan

kommunikálják az értékeikről, meggyőződéseikről, céljaikról és érzéseikről szóló információkat. A hiteles vezetők képesek vezetői magatartásukat saját énjükkel, világos személyes identitásukkal összhangban alakítani, és képesek preferenciáikat a társadalom igényeivel is összehangolni (Chan és mtsai., 2005). A hiteles vezető a pozitív eredményekre összpontosít, és elősegíti a bizalmat a munkacsoportban (Peterson és Luthans, 2003; Jensen és Luthans, 2006). Avolio és munkatársai az autentikus vezetést úgy definiálták, mint önmagunk megismerését, elfogadását és hűségben maradását (Avolio, 2011). Kellett és munkatársai (2006) a hiteles vezetést úgy írja le, mint a vezetők és a követők közötti őszinte, nyílt és átlátható kapcsolat kialakítását. A rugalmasság és az alkalmazkodóképesség a hiteles vezetés alapvető összetevői. A hiteles vezetőket „autentikus kaméleonokként” írják le, akik különböző szerepeket tudnak játszani, miközben hűek maradnak saját identitásukhoz (Jones, 2006).

- *Szituációs Vezetési Modell (Hersey-Blanchard, 1969):* A Szituációs Vezetési Modell (Hersey és Blanchard, 1969) az egyik legismertebb és leginkább alkalmazkodó típusú vezetési modell. A modell központi gondolata, hogy nincs egyetlen univerzális vezetési stílus, hanem a vezetőnek a helyzettől és a követett személyek fejlettségi szintjétől függően kell alkalmazkodnia. A vezetői rugalmasság itt az alkalmazott vezetési stílusok változtatásában jelenik meg, amelyeket a követők kompetenciája és elkötelezettsége alapján kell módosítani. A vezető képes váltogatni a stílusokat annak érdekében, hogy a csapat igényeihez igazodjon. A rugalmasság tehát itt azt jelenti, hogy a vezető a követők fejlődési szintjét figyelembe véve alkalmazkodik
- *Szituációs Vezetési Modell (Fiedler, 1967):* Fiedler szituációs vezetési elmélete (1967) is az alkalmazkodó vezetési stílust hangsúlyozza, de azzal az elképzeléssel, hogy a vezetői stílus (orientáció) inkább stabil, mint változó. A modell szerint a vezetőknek sikeresebbek akkor lesznek, ha vezetési stílusuk összhangban van a csapat és a helyzet sajátosságaival. A vezetői rugalmasság itt abban rejlik, hogy a vezető képes alkalmazkodni a csapat motivációjához, munkakörülményeihez, és a helyzethez igazítani a vezetési stílust.
- *Transzformációs és Tranzakcionális Vezetés (Bass, 1985):* Bass transzformációs és tranzakcionális vezetési elmélete (1985) a vezetői rugalmasságot a vezetési stílusok különbségeiben és az alkalmazott motivációs technikákban ragadja meg. A

transzformációs vezető az egyéni szükségletekhez és motivációkhoz igazítja vezetési stílusát, míg a tranzakcionális vezető a jutalmak és büntetések segítségével igyekszik elérni céljait. A transzformációs vezetők képesek alkalmazkodni a csapat egyéni szükségleteihez és képesek motiválni őket a közös célok érdekében. A tranzakcionális vezetésben a rugalmasság inkább a jutalmak és büntetések alkalmazásában, valamint a teljesítmény figyelemmel kísérésében rejlik (Bass, Avolio és Atwater, 1996).

- *Etikus vezetés (Brown, 2005):* Az etikus vezetést úgy határozzák meg, mint „a normatívan megfelelőnek tartott magatartás demonstrálása a vezető személyes cselekedetein és személyközi kapcsolatain keresztül, valamint az ilyen magatartás előmozdítása a követők felé kétirányú kommunikáció, megerősítés és döntéshozatal révén” (Brown és mtsai., 2005, 120. o.) A vezető ez alapján a modell alapján olyan tulajdonságokkal rendelkezik, mint a tisztesség, a megbízhatóság, a becsületesség, a feddhetetlenség, a gondoskodó természet, és etikus magatartást tanúsít. A vezető az etikai elvek alapján hoz döntéseket (Brown és mtsai., 2005). Erkölcsös vezetőként a vezető az etikát a szervezetben azáltal segíti elő, hogy etikai normákat és értékeket közvetít az alkalmazottaknak, és jutalmazási rendszerekkel tartja számon az alkalmazottakat az etikai normák betartásáért (Brown és mtsai., 2005; Brown és Treviño, 2006). Az etikus vezetés fő jellemzője, amely megkülönbözteti a többi stílustól, a „követők etikus/nem etikus magatartásának proaktív befolyásolása” (Brown és Treviño, 2006, 600. o.).

Emellett a vezetői rugalmasság megnyilvánul a munkavállalók munkafolyamatai során tapasztalt irányítás és kontroll mértékében is. A felügyelet/szupervízió a vezetők és munkavállalók közötti interaktív kapcsolatot jelenti, amely magában foglalja a tevékenységek figyelemmel kísérését és irányítását (Dimitrova, 2003).

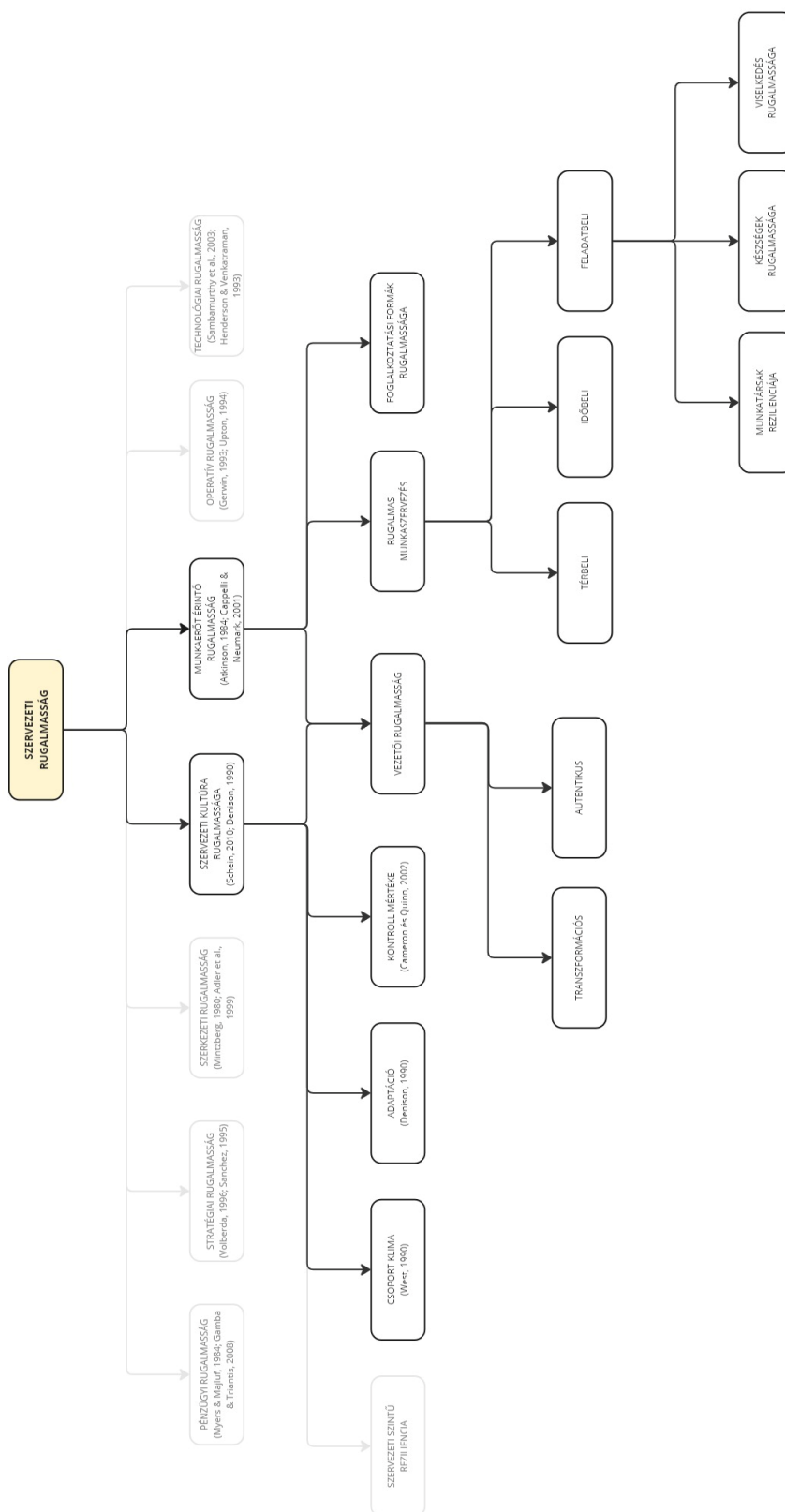
- Az *alacsony szupervizori rugalmasság* akkor jelentkezik, amikor a vezetők szorosan figyelemmel kísérik beosztottaik munkatevékenységeit és irányítják azok cselekedeteit. Ezt az alacsony rugalmassági szintet a viselkedés alapú megfigyelés jellemzi, amely a munkavállalók nyilvánvaló, megfigyelhető cselekedeteire összpontosít elsősorban (Wang és Lee, 2023).

- *Magas vezetői rugalmassági szinten* a munkavállalók magas fokú autonómiát és függetlenséget élveznek a feladatok végrehajtásában a kitűzött célok mentén. Ezt eredmény-alapú vagy kimenetel-alapú felügyeletnek is nevezik, amely a munkavállaló munkatevékenységeinek eredményeire összpontosít, minimális megfigyeléssel és irányítással a tevékenységek végrehajtására vonatkozóan. Az ilyen felügyeleti modell alatt dolgozó munkavállalók nem állnak közvetlen felügyelés vagy kontroll alatt a munkavégzés módját illetően. Ezt a modellt általában olyan szellemi munkavégzés esetén tartják megfelelőnek, ahol egyértelműen meghatározott munkavégzési követelmények és célok vannak megfogalmazva, amely a vezetői kommunikáció egyik fontos pillére (Wang és Lee, 2023).

2.2.4. Összefoglalás

Ebben a fejezetben bemutatásra kerültek a szervezeti rugalmasság főbb aspektusai, amelyek szervezetpszichológiai szempontból értelmezhetőek és megjelennek a dolgozatban (4. ábra). A rugalmasság mind pszichológiai, mind szervezeti szinten fontos tényezőként jelenik meg. A szervezeti rugalmasság lényege a gyors és hatékony alkalmazkodás képessége a változó külső és belső környezethez, ami magában foglalja az innovációt, a proaktív stratégiák kialakítását, valamint a változásokhoz való alkalmazkodást. A szervezeti rugalmasságnak számos, nem szervezetpszichológiai vonatkozása is létezik (úgy, mint pénzügyi, technológiai, operatív rugalmasság), amelyre a dolgozat keretében egyáltalán nem térek ki. Vannak, olyan tématerületek, mint például a vezetési stílusok, amelyek kifejtésére a dolgozat keretében nincs mód, azonban szervezeti rugalmasság és a kutatások szempontjából releváns vezetési stílusok bemutatásra kerültek. Kiemelt figyelmet kaptak a munkavállalók számára nyújtott rugalmas munkalehetőségek, mint a rugalmas munkaidő, távoli munkavégzés és a feladatrugalmasság, amelyek hozzájárulnak a munka és magánélet közötti egyensúlyhoz, csökkentik a stresszt, és növelik az elégedettséget. A megfelelő szervezeti kultúra és támogató vezetési stílus különösen fontos a rugalmasság előnyeinek maximalizálásához. A rugalmasság tehát nemcsak a szervezeti túlélést, hanem versenyelőnyt is biztosít a dinamikus, globális környezetben, miközben hozzájárul a fenntarthatósághoz és a munkavállalói jólléthez.

A szervezeti rugalmasság szempontjából kiemelkedő a szervezeti kultúra fogalma, amely magában foglalja a fentebb tárgyalt szervezeti rugalmassági elemeket is, illetve az ezekkel kapcsolatos alapértékeket. A következő fejezetben a szervezeti kultúra legismertebb és a dolgozat szempontjából legrelevánsabb elméletei kerülnek bemutatásra.



4. ábra: A szervezeti rugalmasság: A dolgozatban bemutatásra kerülnek és kutatási témaként merülnek fel a feketével jelölt témák. A halványított téma körök e dolgozat keretén túlmutató, ám a szervezeti rugalmassághoz szorosan kapcsolódó aspektusok (saját szerk.)

2.3. Szervezeti kultúra

2.3.1. A szervezeti kultúra fogalmak és rugalmassági szempontok

A szervezeti kultúra a szervezeten belül kialakult közös értékek, normák, hiedelmek és viselkedési minták összessége, amelyek meghatározzák, hogyan viselkednek az emberek a szervezetben, és hogyan végzik munkájukat. Egyfajta társas erőként segíti a szervezet belső integrációját és a külső környezethez való alkalmazkodását (Draf, 2008). A szervezeti kultúra egy olyan közös hiedelemrendszer és gondolkodásmód, amelyet a vezetők és alapítók hoztak létre, és amelyet a szervezet minden tagja elfogad (Klein, 2006). A szervezeti kultúra láthatatlan irányelveket és elvárásokat tartalmaz, amelyek befolyásolják a döntéshozatalt, az interakciókat és a szervezet stratégiájának végrehajtását. Az alkalmazottak egy közös társadalmi valóságot építenek fel a munkahelyi interakcióik során, amely hatással van hiedelmeikre, érzelemszabályozásukra és viselkedésükre bizonyos helyzetekben. Egy stabil szervezeti kultúra alapja egy jól meghatározott értékrendszer (Schein, 2004). Ez az értékrendszer befolyásolja a tagok munkastílusát, kommunikációját és nyitottságát a szervezeten belül, közösségi életük építésének lehetőségeit és egyéni potenciáljuk kibontakoztatását, valamint számos egyéb mindennapi szervezeti gyakorlatot, amelyek hatással vannak az alkalmazottak jóllétére.

A legtöbb szervezeti kultúra modellben megjelenik valamilyen módon a rugalmasság, szervezeti alkalmazkodás kérdése. Az alábbiakban bemutatom a legismertebb szervezeti kultúra modelleket, amelyekben megjelennek a rugalmassági dimenziók is.

A Hofstede - féle Nemzeti Kultúra Modell

A Nemzeti Kultúra Modellje, amelyet a neves kulturális pszichológus, Geert Hofstede fejlesztett ki, alapvető hozzájárulást jelent a nemzetek közötti kulturális különbségek megértéséhez. Az 1970-es évek végén bevezetett és azóta továbbfejlesztett modell átfogó empirikus kutatásokon alapul, amelyeket különböző országokban dolgozó IBM alkalmazottak körében végeztek. A modell olyan kulturális dimenziókat foglal magában, amelyek jelentősen befolyásolják az adott társadalom egyéneinek viselkedési mintáit és értékeit (Hofstede, 1980).

A Hofstede-modell egyik fő dimenziója a *hatalmi távolság*, amely azt tükrözi, hogy egy társadalom alacsonyabb hatalmi szinten lévő tagjai mennyire fogadják el és várják el a hatalom egyenlőtlen elosztását. Az *individualizmus és kollektivizmus* dimenzió azt méri, hogy az emberek a lazán kötött társadalmi kereteket vagy a szorosan kötött struktúrákat részesítik-e előnyben, míg a *maszkulinitás és feminitás* dimenzió a hagyományosan férfias értékek (pl. határozottság) dominanciáját vizsgálja a nőies értékekkel (pl. gondoskodás) szemben (Hofstede, 1980). A *bizonytalanságkerülés* dimenziója azt vizsgálja, hogy egy társadalom mennyire tolerálja a kétértelműséget és a bizonytalanságot. A *hosszú távú orientáció és rövid távú orientáció* dimenzió azt értékeli, hogy milyen értékek támasztják alá a hosszú távú elkötelezettségeket a rövid távú jutalmakkal szemben (Hofstede, 1980).

Ebben a modellben egy dimenzióként tűnik fel a szervezeti adaptáció kérdésköre. Kiegészítéseként került bele 2010-ben a legújabb engedékenységi (indulgence) és korlátozás (restraint) dimenzió (Hofstede, 1991; Hofstede és Mutsaers, 2010). A kiegészítés nagyrészt a XXI. századi változásokra reflektál a munkakörülményeket és munkával kapcsolatos attitűdöket tekintve. Az engedékenység olyan nemzeti kultúra dimenziója, amely lehetővé teszi az élet élvezetéhez és a szórakozáshoz kapcsolódó alapvető és természetes emberi vágyak szabad kielégítését. A korlátozás ezzel szemben olyan társadalmat jelöl, amely ezen szükségletek kielégítését ellenőrzi és szigorú társadalmi normák segítségével szabályozza. Általánosságban elmondható, hogy a magasabb engedékenység-pontszámmal rendelkező társadalmakban (alacsonyabb pontszámmal a visszafogottság terén) az emberek úgy érzik, hogy az életük felett szabadabban rendelkezhetnek, nagyobb fokú a szabadság, vagyis alacsonyabb a kontroll mértéke (Hofstede, 2011).

Hofstede modelljének egyik fontos eleme, hogy a különböző dimenziók nem izoláltan léteznek, hanem kölcsönhatásba lépnek egymással. Például egy ország magas hatalmi távolsággal és erős kollektivizmussal rendelkező kultúrája egészen másképp működhet, mint egy olyan kultúra, ahol alacsony a hatalmi távolság, de szintén kollektivistá jellegű. Ezek az interakciók befolyásolják, hogyan értelmezik és élik meg az egyes kultúrák a társadalmi normákat és struktúrákat.

A modell értékes keretet nyújt a kulturális eltérések megértéséhez. Széles körben alkalmazható különböző területeken, mint például a nemzetközi üzleti tanulmányok, a globális marketing, a vezetés, az oktatás és a nemzetközi kapcsolatok. Például a nemzetközi

vállalatok számára ez a modell segíthet a globális munkavállalók menedzselésében, a marketingstratégiák lokalizálásában és a nemzetközi tárgyalások során a kulturális különbségek megértésében. Segíti a kutatókat, szakembereket és döntéshozókat abban, hogy eligazodjanak a kultúrák közötti interakciók összetett világában, hozzájárulva a nemzeti kultúrák sokoldalú természetének árnyalt megértéséhez (Hofstede, 1980; De Mooij és Hofstede, 2010).

Érdemes megemlíteni, hogy Hofstede modellje kritikákat is kapott. Néhány kritikus szerint a modell túlzottan leegyszerűsíti a kulturális különbségeket, és nem veszi figyelembe a társadalmakon belüli változatosságot, valamint a globális kultúrák közötti gyors változásokat. Továbbá, mivel a modell főként multinacionális vállalatok dolgozói körében készült, egyesek szerint nem minden esetben tükrözi a nemzeti kultúrák teljes spektrumát (McSweeney, 2002).

Edgar Schein szervezeti kultúra modellje

Edgar Schein szervezeti kultúra modellje alapvető keretet biztosít a szervezeti kultúra összetett dinamikájának megértéséhez. Schein, aki az egyik legjelentősebb képviselője a témának, ezt a jéghegyhez hasonlítható modellt úgy alkotta meg, hogy kiemelte a szervezeten belüli közös feltételezések, értékek és tárgyi elemek jelentőségét, amelyek egymásra épülnek (Schein, 2004). Schein szerint a szervezeti kultúra három szintből áll: a felszíni szinten találhatók a *műtermékek*, vagyis a látható elemek, mint például a szimbólumok, rituálék és viselkedési formák. Ezek a felszíni megnyilvánulások, amelyek utalásokat adnak a mélyebb kulturális elemekre. A középső szinten helyezkednek el az *értékek és hiedelmek*, amelyek irányítják a szervezet működését. Ez a szint testesíti meg a szervezet tagjai által vallott értékeket, hiedelmeket és törekvéseket, amelyek meghatározzák a szervezet normáit és elvárásait. Ezek a hiedelmek és értékek alakítják a döntéshozatali folyamatokat és a viselkedést. A legmélyebb szinten találhatók az *alapvető, tudattalan feltételezések*, amelyek a szervezet valódi alapját képezik (Schein, 2010). A szervezeti viselkedés mögött rejlő, gyakran tudattalan, implicit hiedelmek és észlelések. Az alapvető feltételezések mélyen gyökereznek, befolyásolják a szervezet tagjainak gondolkodásmódját és viselkedését, és hosszú távon meghatározzák a szervezet kultúráját.

Schein modellje nemcsak elméleti keret, hanem gyakorlati eszköz is, amely segíti a

szervezeteket abban, hogy jobban megértsék és kezeljék saját kultúrájukat. Más szervezeti kultúra megközelítésekkel (pl.: Versengő Értékek Keretrendszer) összevetve tipologizálást nem tartalmaz ez a modell, de segít a vezetőknek azonosítani a kultúra különböző szintjeit, és megérteni, hogyan befolyásolják ezek a szervezet működését. Például, ha egy szervezet meg akar változtatni egy bizonyos viselkedést vagy normát, fontos megérteni, hogy az adott viselkedés milyen alapvető feltételezésekre épül, és hogyan lehet azokat módosítani. (Schein 1996, 2010) A szervezet rugalmassága, alkalmazkodóképessége tehát e modell szerint az alapvető feltételezések tartalmától és rigiditásától függ. Egy rugalmas és alkalmazkodó szervezeti kultúra olyan alapvető feltételezéseken alapul, amelyek a változásokat lehetőségként, nem pedig fenyegetésként kezelik.

Schein (1992, 2004) topografikus kultúra modelljében mindhárom szint (artefaktumok, vallott értékek, alapvető feltételezések) összefüggésbe hozható a szervezeti rugalmasság kérdéskörével.

Az alapvető feltételezések szintjén, az időről, térről és a dolgozó emberről alkotott kép rétegeiben felbukkanhat a rugalmasságról való gondolkodás, annak helye, jelentősége a szervezet életében. Schein hangsúlyozza, hogy a szervezeti kultúra megváltoztatása nehéz és időigényes folyamat lehet, különösen az alapvető feltételezések szintjén. A változás gyakran találkozik ellenállással, mivel ezek a mélyen gyökerező feltételezések gyakran láthatatlanok és magától értetődőnek tűnnek a szervezet tagjai számára. A sikeres kulturális változás érdekében a vezetőknek nemcsak a felszíni artefaktumokra kell összpontosítaniuk, hanem mélyebbre kell ásniuk, hogy azonosítsák és kezeljék a változással szembeni ellenállás forrásait (Kotter, 1996; Bruke, 2013).

Az értékek szintjén már explicitté válik, hogy vajon az adott vállalat vallott értékei között ott van-e a rugalmasság, a környezethez, piachoz való alkalmazkodás. Nem elhanyagolható, hogy az alkalmazkodóképesség, a környezet monitorozásának képessége, illetve a változásokra való gyors reagálás mennyire tekinthetők központi értéknek egy vállalatnál. (Ez a szempont a Cameron és Quinn által kifejlesztett Versengő Értékek Modelljében (Competing Values Framework, CVF) kerül továbbgondolásra.

A látható jegyek (artefaktumok) rétegében pedig azt figyelhetjük meg, hogy a szervezeti mindennapokba hogyan épül be ez a kérdéskör. Nyomon követhetjük, hogy az adott

munkahely milyen rugalmas lehetőségeket kínál munkavállalói számára, például biztosít-e home-office lehetőséget; illetve, hogy például képzési portfóliójában megjelennek-e a rugalmassággal, alkalmazkodással kapcsolatok ismeretek, készségek.

Bár Schein modellje széles körben elismert, néhány kritika is érte. Egyesek szerint a modell túlságosan leegyszerűsíti a szervezeti kultúra komplexitását, és nem veszi figyelembe a szervezetek közötti különbségeket és az egyének eltérő szerepét a kultúra alakításában. Továbbá, a modell kevésbé foglalkozik a globális és multikulturális szervezetek kihívásaival, ahol többféle kultúra és alapvető feltételezés létezhet egymás mellett. Ezek a kritikák a szervezeti rugalmassággal összefüggésben is relevánsak, hiszen az alkalmazkodóképesség vizsgálatakor nem lehet figyelmen kívül hagyni az egyes szervezeti faktorok eltérő befolyását, vagy éppen a globalizáció hozta kihívások jelentőségét.

Cameron és Quinn: Versengő Értékek Modell

A dolgozat egyik kulcseleme, amely a módszertanban is megjelenik, a Versengő Értékek Modellje (Competing Values Framework, CVF), amely az egyik legszélesebb körben alkalmazott átfogó keretrendszer, amelyet Quinn és Rohrbaugh (1983) fejlesztett ki a szervezeti kultúrák vizsgálatára. A versengő értékek keretrendszerét eredetileg a szervezeti hatékonyság értékelésére dolgozták ki (Quinn és Rohrbaugh, 1983), de azóta más kutatási területeken is alkalmazták, például a szervezeti változásmenedzsment (Hooijberg és Petrock, 1993) és a vezetés terén (Denison és mtsai., 1995). A modell négy alapvető kultúratípust határoz meg két tengely mentén. Az egyik tengely a *rugalmasság és a kontroll* közötti különbséget mutatja, míg a másik tengely a *belső és külső fókusz* közötti eltéréseket hangsúlyozza. Ezen tengelyek mentén négy különböző kultúratípus alakul ki: a csapatkultúra vagy más néven klán vagy *team kultúra*, amely az emberi kapcsolatokra és a csapatmunkára helyezi a hangsúlyt; az *adhokrácia*, amely az innovációt és a rugalmasságot részesíti előnyben; a *piaci kultúra*, amely a versenyképességre és a teljesítményre összpontosít; valamint a *hierarchikus kultúra*, amely a stabilitásra és a szabályok betartására épül (Quinn és Rohrbaugh, 1983).

- *Hierarchikus kultúra*: Magas kontroll szint és befele irányuló fókusz. Az egyik legkorábbi és legstabilabb kultúra, amelyet a bürokrácia jellemez. A szervezeten belül a munkatársaknak jól meghatározott szerepeik vannak, amely kiszámíthatóságot és biztonságot nyújt. Ebben a kultúrában az alkalmazottaktól

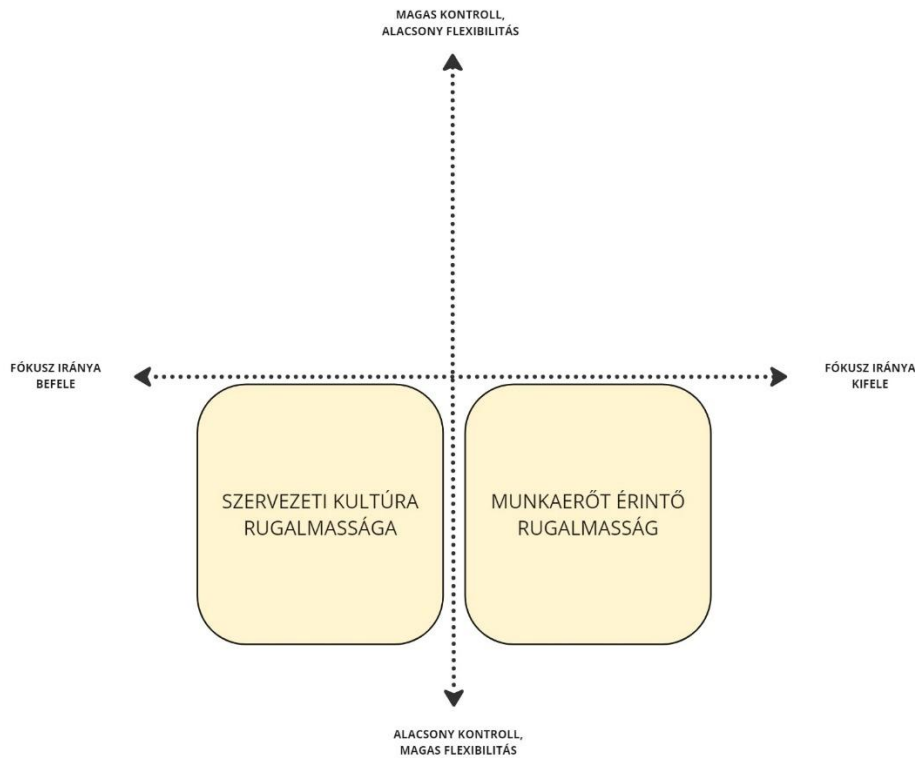
elsősorban azt várják el, hogy tiszteletben tartsák a formális pozíciókat és betartsák a szabályokat. A hierarchia a kontrollált pólushoz tartozik, mivel az alkalmazottakat gyakran felügyelik. A kultúra értékei a kiszámíthatóság, a rend, a stabilitás és az egyensúly, amelyeket folyamatos dokumentáció és stabilizáció biztosít. A vezetők elsődleges feladatai a koordináció és a monitorozás (Denison és Spreitzer, 1991; OCAI online, 2012; Sherman és mtsai., 2014).

- *Piaci kultúra:* Magas kontroll szint és kifelé irányuló fókusz. A piaci kultúrát olyan gazdasági entitásként jellemzik, amely racionális érdekeket követ és prioritásként kezeli a profitot, a termelékenységet és a hatékonyságot. Az alkalmazottak nagyobb autonómiát és személyes fejlődési lehetőségeket kapnak, míg a feladatok és célok világosan meg vannak határozva. A kultúra továbbra is erősen kontrollált, de külső tényezőkre összpontosít. Fő prioritásai a termelékenység, a hatékonyság és a teljesítmény javítása. A vezetők egyszerre látják el a koordinátori szerepet és a termelékenységre összpontosító feladatokat (Denison és Spreitzer, 1991; OCAI online, 2012; Sherman és mtsai., 2014).
- *Adhokrácia:* Magas rugalmassági szint és kifelé irányuló fókusz. Az innovációra összpontosító adhokratikus kultúra az utóbbi években egyre hangsúlyosabbá vált. Ez a kultúra általában organikus és nyitott rendszerekben, valamint mátrixszervezeteknél jelenik meg. Fő előnye a rugalmasság; az innovációra, a kreativitásra és a kockázatvállalásra helyezi a hangsúlyt. Az információáramlás nyitott, és a tagokat inkább bátorítják és támogatják, nem pedig ellenőrzik. Ez a kultúra különösen alkalmas azok számára, akik erős személyes fejlődési igénnyel rendelkeznek, mivel ez az elsődleges prioritás. A kultúra a külső erőforrásokra és a rugalmasságra helyezi a hangsúlyt. A vezetők gyakran közvetítőként vagy innovátorként működnek (Denison és Spreitzer, 1991; OCAI online, 2012; Sherman és mtsai., 2014).
- *Csapatkultúra:* Magas rugalmassági szint és befele irányuló fókusz. A csapatkultúra az egyetértésre, a koordinációra és a csapatmunkára helyezi a hangsúlyt, emberi kapcsolatokra összpontosítva. Egyenlő fontosságot tulajdonít az elkötelezettségnek és a személyes fejlődésnek. A döntéshozatal nem kizárólag a vezetők feladata; minden csapattag bevonásra kerül és tájékoztatást kap, hogy hatékony döntéshozatalt biztosítsanak. Ez a kultúra kielégíti a közösségi élet és a tanulás iránti igényeket. A vezetők mentorként és facilitátorként működnek

(Denison és Spreitzer, 1991; OCAI online, 2012; Sherman és mtsai., 2014).

A szerzők hatékony szervezetek működési sajátosságait csoportosítva azonosították a Versengő Értékek Modell tengelyeit, amelyek közül az egyik a flexibilitás és a magas szintű kontroll alapértékek kontinuumát jelöli. Erre a függőleges tengelyre helyezve található a külső és belső fókusz tengelye. A két tengely metszete pedig a fentebb bemutatott négy nagyban eltérő, ám sikeres szervezeti kultúrát rajzolja ki. (Quinn és Rohrbaugh, 1983)

A rugalmasság tehát e modellben a szervezeti értékekhez köthető. A keretrendszer típusaiban gondolkodva a Csapat (vagy klán) típusú kultúrától, illetve az Adhokrácia jellegű szervezetektől várhatjuk a legnagyobb rugalmasságot (5. ábra). Míg az előbbi kultúrátípusnál a flexibilitás forrása a személyes kapcsolatokhoz, az egyéni felhatalmazáshoz (empowerment) és a magas szervezeti elköteleződéshez köthető, addig az utóbbinál egyfajta újdonságkeresés, innovációs motiváció, illetve erőteljes fejlődési igény lesz a rugalmasság motorja. Míg a klán kultúra *képes* megbirkózni a változásokkal, mert tagjai összetartanak, addig az adhokrácia jellegű szervezet *vágyja* a változást, fejlődést, előrehaladást.



5. ábra.: Szervezeti kultúra típusok Cameron és Quinn elmélete alapján (1999) és a szervezeti rugalmasság megnyilvánulási formái (saját szerkesztés)

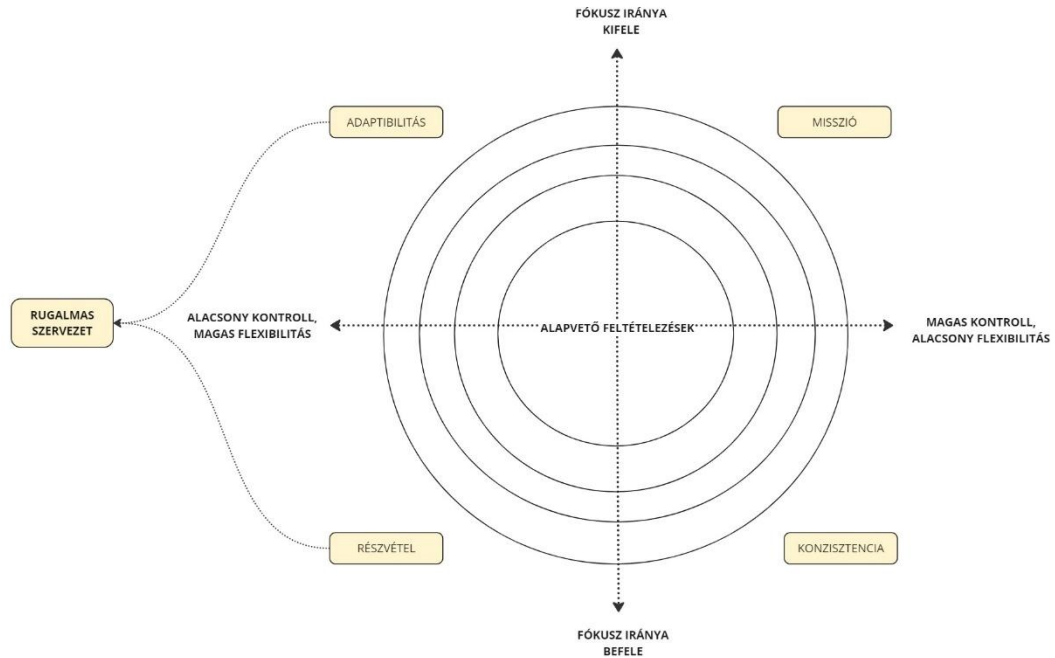
Denison szervezeti kultúra modellje

A Daniel R. Denison által kidolgozott szervezeti kultúra modell egy olyan keretrendszert kínál, amely a szervezeti kultúra megértésére és értékelésére szolgál. Denison szervezeti kultúra modelljét 764 szervezet felsővezetőinek mintáján tesztelték (Denison és Mishra, 1995), amelyek különböző kulturális jellemzőkkel rendelkeztek, hogy megvizsgálják ezek hatását a hatékonysági kritériumokra. Denison modelljét gyakran alkalmazzák az akadémiai diskurzusban a kulturális dimenziók szervezeti hatékonyságra, munkavállalói elégedettségre és teljesítményre gyakorolt hatásának értékelésére és megértésére. Kutatása rámutatott, hogy a szervezeti kultúra és a szervezeti teljesítmény között szoros kapcsolat áll fenn. Denison szerint a szervezetek, amelyek erős és jól definiált kultúrával rendelkeznek, általában magasabb teljesítményt érnek el, mivel a kultúra elősegíti az összhangot, a kommunikációt és az elkötelezettséget a szervezetben (Denison, 1990). Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kultúra nem csupán egy "puha" tényező, hanem közvetlen

hatással van a szervezet versenyképességére és fenntarthatóságára.

A Denison-féle modell nagyban épít a Versengő Értékek Keretrendszerére. Annak fő dimenziói (Külső ill. Belső fókusz; Flexibilitás ill. Stabilitás) itt is megjelennek; e tengelyek által határolva Denison négy kulcsfontosságú kulturális jellemzőt azonosít:

1. *Részvétel (Involvement)*: Ez arra utal, hogy az alkalmazottakat milyen mértékben ösztönzik arra, hogy aktívan részt vegyenek és hozzájáruljanak a szervezet működéséhez. Az aktív részvétel kultúrája elősegíti az együttműködést, az alkalmazottak elkötelezettségét és a közös célok iránti elkötelezettséget.
2. *Konzisztencia (Consistency)*: Ez a szervezeti értékek és célok összehangolását jelenti, biztosítva, hogy a viselkedések és döntések összhangban legyenek a szervezés alapvető értékeivel. Ez megbízhatósághoz és stabilitáshoz vezet.
3. *Alkalmazkodóképesség (Adaptability)*: Ez a szervezet azon képességét jelenti, hogy alkalmazkodjon és reagáljon a külső erőkre. Denison hangsúlyozza az alkalmazkodó kultúra fontosságát a változó környezetek kezelésében, az innováció előmozdításában és a hosszú távú életképesség biztosításában.
4. *Küldetés (Mission)*: Ez egy pontos és meggyőző vállalati víziót jelent, amely egységes irányt ad a szervezetnek, növelve az eltökéltség és hűség érzését a munkatársak körében.



6. ábra: Denison (1990) szervezeti kultúra modelljében megjelenő szervezeti rugalmasság (saját szerkesztés)

Denison (1990, 2000) modelljében (6. ábra) a rugalmas szervezeti tulajdonságok a részvétel és az adaptibilitás faktorok mentén helyezkednek el. Az adaptibilitás faktoron belül megjelenik a változási képesség, az ügyfélközpontúság és a szervezeti tanulás, a részvétel faktoron belül pedig a felhatalmazás, a csoport orientáció és a fejlődés képesség. A rugalmas szervezet képes a környezetnek megfelelően változni, és erősen összpontosít az ügyfelekre és az emberekre. A rugalmas szervezet jellemzően magasabb szintű termék- és szolgáltatásinnovációval, kreativitással, valamint az ügyfelek és a munkavállalók változó igényeire való gyors reagálással jár együtt.

2.3.2. Összefoglalás

A fentebb bemutatott elméletek és hozzájuk kapcsolódó módszerek összesítése alapján tehát elmondható, hogy a szervezeti rugalmasság két irányból is megközelíthető: beszélhetünk a szervezet adaptibilitásáról, a folyamatos alkalmazkodó képességéről a külső körülményekhez. Ezen kívül befele irányuló, a munkavállalók irányába eszközölt rugalmasságról, vagyis az alacsonyabb kontroll mértékéről, amely megjelenhet a munkavégzés térbeli, időbeli formájában, illetve a feladatvégzés során mutatkozó

autonómia szintjében is mentén (Denison, 1991; Cameron és Quinn, 1999, Shein, 1992, Hofstede és mtsai, 2010). A 6. ábrán szemléltetve látható a különböző szempontok egységes ábrázolása, vagyis az, ahogyan az alacsony kontroll (rugalmasság) megjelenhet egy kifelé irányuló fókusszal (szervezeti adaptabilitás) és egy befelé irányuló fókusszal (munkavégzés módja).

Jelen dolgozat középpontjában az a kérdés áll, hogy milyen módokon jelenhet meg a rugalmasság a szervezetekben, és hogy az miképpen köthető össze a dolgozói jólléttel. Az előbbieken áttekintettük a szervezeti rugalmasság és szervezeti kultúra különböző értelmezéseit és modelljeit. A disszertáció következő szakaszaiban rátérünk a dolgozói jóllét különböző indikátoraira és azok lehetséges kapcsolatára a rugalmassággal.

2.4. Munkavállalói jóllét

Ahogy korábban már volt szó róla, a szervezetek mindig az adott korszak kontextusához igazodva léteznek, azzal együtt változnak. Bármilyen időszokról vagy körülményről is legyen szó, a szervezetek/munkáltatók fontos szereplői a társadalomnak, alapvető hatással vannak az emberek életminőségére. Mivel az emberek életük, aktív idejük nagy részét munkával töltik (Aamondt, 2012), ezért a munkában, illetve munkával kapcsolatosan szerzett élmények számos (pl.: egészségügyi, pszichológiai, társas) szinten hatást gyakorolnak jóllétükre. A szervezetek nemcsak gazdasági entitásként töltenek be fontos szerepet, hanem egyéni, közösségi és társadalmi szinten is számos tényezőt befolyásolnak. Éppen ezért kiemelkedő jelentőséggel bírnak a munkahelyek a munkavállalók jóllétét tekintve is.

A munkavállalói jóllét fontossága az Európai Unióban kiemelkedő szerepet kap, mivel közvetlen hatással van a termelékenységre, az innovációra és a társadalmi jóllétre. Az EU politikái és irányelvei hangsúlyozzák a munka és a magánélet egyensúlyának, a munkavállalói egészség védelmének, valamint a biztonságos és támogató munkakörnyezet kialakításának fontosságát. Ezen intézkedések célja, hogy csökkentsék a munkahelyi stresszt, javítsák a munkavállalói elégedettséget és fokozzák a gazdasági versenyképességet az unióban (Eurofound, 2021).

A munka feltételeinek és természetének változása mentén a szervezetek és tanácsadó cégek egyre komolyabb érdeklődést mutatnak az alkalmazottak jólléte iránt és a szervezetek egyre

nagyobb mértékű felelősségvállalást tanúsítanak (Scott és Spieevack, 2019). A megfelelő fizikai kondíciók és munkakörülmények biztosítják az alkalmazottak megfelelő motivációját és teljesítményét (Lamb és mtsai., 2016; Renee, 2008), és a munkavédelemben való beruházások megtérülése több mint kétszerese a befektetett összegnek (Nemzetközi Társadalombiztosítási Szövetség, 2013). Széleskörű kutatások hangsúlyozzák az egészséges munkaerő és a szervezeti siker közötti kapcsolatot (Merwe és Olivier, 2024).

A munkavállalói jóllét, mint igény, az utóbbi évtizedekben kezd egyre hangsúlyosabbá válni a dolgozók részéről. Az alkalmazottak egyre inkább keresik a munka és magánélet egyensúlyát, a személyes fejlődést és az autonómiát abban, hogy mikor és hol dolgoznak (Chan és mtsai., 2016; Reinke és Gerlach, 2021).

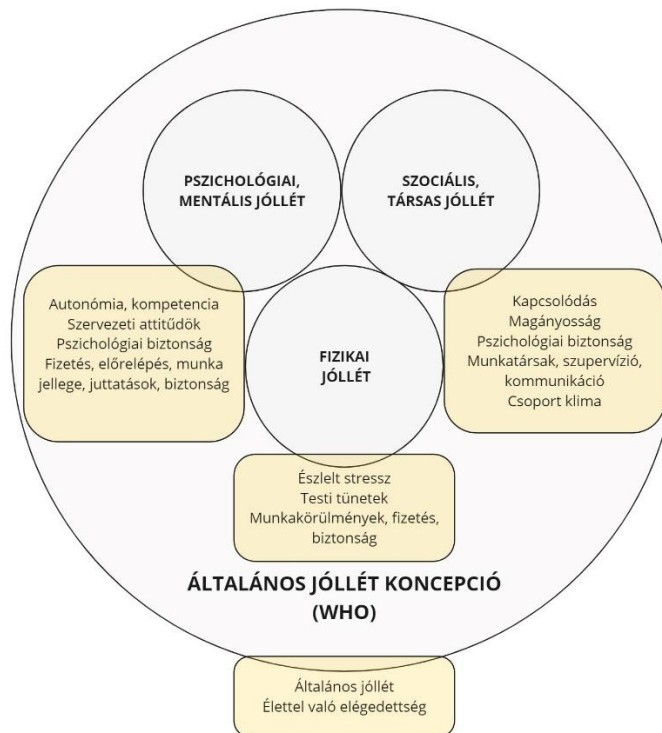
Ezekkel a sokrétű kihívásokkal szembenézve nyilvánvalóvá válik annak szükségszerűsége, hogy a szervezetek túllépjenek a hagyományos normákon, és innovatív megoldásokat keressenek, hogy hatékonyan támogathassák munkaerőjüket. Egy támogató szervezeti kultúra, amely előtérbe helyezi a munkavállalók jóllétét, javíthatja az elkötelezettséget, a lojalitást és a termelékenységet, miközben csökkenti a munkahelyi stresszt és a kiégést (Luthans, Youssef, és Avolio, 2007; Quick, Gavin, Cooper és Quick, 2004).

A kutatások áttekintése azt mutatja, hogy a *szervezeti jóllét* egy sokszínű fogalom, amely még Európán belül is országonként, sőt munkahelyenként is változhat. Ennek háttérében kulturális és társadalmi okok és folyamatok állhatnak. A szervezeti vagy munkavállalói jóllét modellje az általános egészség WHO szerinti definíciójával összhangban fizikai, mentális és szociális dimenziókat foglal magában. A szervezetek döntő szerepet játszanak a munkavállalók jóllétének előmozdításában azáltal, hogy foglalkoznak ezekkel a dimenziókkal és pszichológiailag egészséges munkahelyet teremtenek. A munkavállalók különböző igényeinek megértése alapvető fontosságú a hatékony munkahelyi jólléti programok kidolgozásához, amelyek megfelelnek a speciális igényeknek, és hozzájárulnak az egészséges és produktív munkakörnyezethez. (Johnson és munkatársai, 2018)

A munkavállalói jóllét *ugyancsak* egy sokoldalú és dinamikus fogalom, amelynek megértése jelentősen eltérhet a különböző szervezetek és országok között. A jóllét fogalma a pszichológiai szakirodalomban nem egységes, leggyakrabban az elégedettséggel, a boldogsággal és a pozitív pszichológiai működéssel hozzák összefüggésbe. Tartalmilag kognitív és érzelmi elemeket egyaránt magában foglal, mivel az egyének képesek értékelni

saját jóllétük szintjét, miközben annak különböző aspektusaihoz eltérő (pozitív vagy negatív) érzelmek kapcsolódhatnak (Diener, 1984). Ennek következtében a szakirodalomban olyan kifejezések is gyakran előfordulnak, mint a szubjektív jóllét, pszichológiai jóllét, mentális jóllét, szociális jóllét vagy érzelmi jóllét, amelyeket sok esetben egymás szinonimáiként használnak. Ed Diener (1984) meghatározása szerint a jóllét az élet szubjektív értékelését jelenti, amely négy fő komponensből áll: (1) az élettel való elégedettség, amely az élet globális minősítését tükrözi; (2) a pozitív affektivitás, például a boldogság, az öröm és a mentális egészség; (3) a negatív affektivitás, amely olyan érzelmeket foglal magában, mint a szégyen, a bűntudat vagy a stressz; valamint (4) a szituatív elégedettség, amely olyan specifikus területekre vonatkozik, mint az egészség, a munka vagy a munka-magánélet egyensúlya. A jóllét abban nyilvánul meg, hogy az emberek hogyan érzik magukat, hogyan működnek mind személyes, mind társadalmi szinten, és hogyan értékelik életük egészét (Jarden és Roache, 2023).

Jelen dolgozatban a WHO egészségkoncepcióját tekintjük kiindulópontnak, amely magában foglalja a testi, lelki és társas aspektusokat is: A WHO az egészséget úgy határozza meg, mint a teljes testi, mentális és szociális jóllét állapota, és nem csupán a betegség vagy fogyatékoság hiánya” (World Health Organization, WHO, 1948). Mindez vonatkoztatható a munkahelyi közegre és az általános jólléten belül a munkavállalói jóllétre is alkalmazható. A 7. ábra szemléleti, hogy a bemutatásra kerülő koncepciók hogyan illeszkednek a korábban bemutatott WHO által jóváhagyott modell komponenseihez. Az alábbiakban bemutatásra kerülnek a fenti jóllét koncepció főbb elemei: a mentális vagy pszichológiai, a fizikai és a szociális vagy társas jóllét.



7. ábra: Munkavállalói jólléthez kapcsolódó mért konstruktumok (saját szerkesztés)

A mentális jóllét a 21. század egyik legnagyobb kihívása a társadalmak számára. Az Európai Unió 2008-ban kiemelt területeket jelölt meg a mentális egészség és jóllét terén, amelyek közül az egyik a munkahelyi megelőzés és beavatkozás (European Commission, 2008). A WHO a mentális egészséget úgy határozza meg, mint egy olyan állapotot, amelyben minden egyén felismeri saját lehetőségeit, képes megbirkózni az élet normális stresszhelyzeteivel, termékenyen és eredményesen dolgozhat, és képes hozzájárulni közösségéhez. Ez befolyásolja, hogyan gondolkodnak, éreznek és cselekszenek az emberek, alapot adva a döntéshozatalhoz, kapcsolatok építéséhez és a világ alakításához, amelyben élünk (WHO, 2004).

A munkavállalói jólléthez hozzájáruló munkahelyi feltételek közé számos kondíció sorolható, a megfelelő fizikai környezet (pl. ergonómiai szempontból helyes munkahelyi kialakítás), vagy tiszta és biztonságos munkakörnyezet alapvető feltételeitől az olyan, mentálhigiénés célú munkáltatói intézkedésekig, mint a dolgozóknak biztosított stresszkezelési programok, vagy a munka és magánélet egyensúlyának támogatása. Ezek a tényezők nemcsak a munkavállalók fizikai jóllétét javítják, hanem pozitívan befolyásolják

a mentális egészséget és a munkahelyi elégedettséget is (Pfeffer, 2010; Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, és Brockner, 2017).

A jóllét nem csak személyes konstruktum, hanem kapcsolati, szervezeti és közösségi kérdés is, amelyet szociális vagy társas jóllétként jelzünk itt. A kapcsolati, szervezeti és közösségi jóllét szintjei erőteljesen befolyásolják az adott egyén jóllétét, összefüggnek a boldogsággal és az étellel való elégedettséggel, amelyekre jelentősen hatnak az elsődleges, primer kapcsolatok és szekunder, vagy tágabb értelemben vett társas kapcsolatok (Haworth és mtsai., 2007). Corey L. M. Keyes (1998) dolgozta ki a szociális vagy társas jóllét fogalmát, aki az általános pszichológiai jóllét egyik fontos dimenziójaként határozta meg. Keyes (1998) meghatározásában a jóllét elsődlegesen társas jelenség, ami akkor nyilvánul meg, amikor az egyén különböző szociális jellegű feladatokkal találkozódik. E modell azt az egyént tekinti pozitívan működőnek, aki jól boldogul és jól érzi magát a szociális világban. Az ilyen személy úgy érzi, hogy vannak közös dolgai, ügyei azokkal a személyekkel, akik a szociális valóságot alkotják, pozitív érzelmekkel viszonyul azokhoz a közösségekhez, amelyekhez tartozik (a többi embertől nem támadásra, hanem támogatásra számít), úgy érzi, ő maga is aktív és értékes formálója ezeknek a közösségeknek, vagyis tud valami értékeset nyújtani mások számára. Úgy látja, hogy ami tágabb környezetében zajlik, az értelmezhető, kezelhető és értelmes (Nagy és Oláh, 2012).

A munkahelyi jóllétnek szintén számos definíciója létezik, legegyszerűbben megfogalmazva, a dolgozók munkából eredő jóllét-érzeteként horgonyozható le (Page, 2005). A következőkben áttekintjük azokat a konstruktumokat, amely a munkavállalói jólléthez kapcsolódnak. Korábbi kutatások szerint a munkahelyi és személyes jólléttel kapcsolatos leggyakoribb tényezők közé tartozik az értékalapú munkakörnyezet és vezetési stílus, a nyílt kommunikáció és párbeszéd, a csapatmunka és együttműködés, a világos és összehangolt célok, a rugalmasság, a munka és magánélet közötti egyensúly, valamint a tisztességes fizetés és juttatások (Kraybill, 2003). Korábbi tanulmányok következetesen kiemelik a munkahelyi körülmények, az alapvető higiéniás tényezők (Herzberg, 2005), a kommunikáció minősége, az információáramlás, a társadalmi támogatás szintje és az egyéni képességek elismerésének jelentőségét a munkavállalói jóllét szintjének befolyásolásában (Read és Lashinger, 2015; Kowalski és mtsai., 2011).

Megközelítés	Indikátorok	Forrás
Értékalapú munkakörnyezet és vezetés	Nyílt kommunikáció, csapatmunka, együttműködés, munka-magánélet egyensúly, tisztességes bérezés	Kraybill, 2003
Munkahelyi stressz szintje	Alacsony munkavállalói stressz, magas szervezeti azonosulás, alacsony fluktuációs szándék	Buffet et al., 2013
Munkahelyi feltételek	Alapvető higiéniai tényezők, kommunikáció minősége, társadalmi támogatás, egyéni képességek elismerése	Read & Lashinger, 2015; Kowalski et al., 2011
Pszichoszociális tényezők	Krónikus stressz kezelése, mentális és fizikai jóllét mutatói, munkahelyi expozíciós pontok	Kopp et al., 2004, 2006; Meslé, 2004
Digitális munka és rugalmasság	Rugalmas munkavégzési lehetőségek, digitális munka eszközei, munka-magánélet egyensúlya	Eurofound, 2021; Gallup, 2023
Mentális egészség támogatása	Stresszkezelési programok, mentális jóllét fejlesztése, vezetői támogatás	WHO, 2021; Wu et al., 2021
Munkavállalói bevonás és elkötelezettség	Magas szintű elkötelezettség, elégedettség, teljesítmény	Bakker & Demerouti, 2017
Munkahelyi inkluzivitás	Sokféleség figyelembevétele, egyenlő bánásmód biztosítása	Shore et al., 2018
Folyamatos tanulás és fejlődési lehetőségek	Önálló fejlődés, karrierépítés támogatása	Noe et al., 2017

2. táblázat: A munkavállalói jóllét értékelésére gyakran alkalmazott specifikus kritériumok

A 7. ábrán megjelenő fogalmak, koncepciók rendre megjelennek majd a dolgozat második részében bemutatásra kerülő kutatásokban. Az egyes fogalmak szervezeti rugalmassággal való kapcsolatát is a kutatásokkal összefüggésben tárgyaljuk majd részletesebben. A dolgozatban megjelenő tanulmányok egy része ezek közül a munkahelyi stresszre összpontosít, amelynek alacsony szintje gyakran alkalmazott kritériuma a munkavállalói jóllétnek (2. táblázat). Az Európai Unióban a munkavállalói jóllét értékelésére gyakran alkalmazott specifikus kritériumok a munkahelyi stressz alacsony szintje, a magas szintű szervezeti azonosulás és az alacsony fluktuációs szándék (Buffet és mtsai., 2013).

2.4.1. Általános jóllét

A jóllét munkadefiníciójának számos változata született már, Zábó és Oláh (2022) tanulmánya összegzi a lelki jólléttel és mentális egészséggel kapcsolatos változatos elméleti keretrendszereket, amelyben a mai napig nincsen tudományos konszenzus. Martin Seligman (2011) PERMA-modellje a munkahelyi jóllét szempontjából öt kulcsfontosságú tényezőt határoz meg, amelyek hozzájárulnak a dolgozók elégedettségéhez és teljesítményéhez:

- A pozitív érzelmek, mint az öröm, hála vagy büszkeség, hozzájárulnak a munkahelyi elégedettséghez és motivációhoz. Egy támogató munkahelyi környezet elősegítheti a pozitív érzelmek gyakori megélését.
- A munkába való teljes bevonódás, amely során a munkavállalók megtapasztalják a „flow” állapotát. Ez akkor érhető el, ha a dolgozók kihívást jelentő, de kezelhető feladatokat kapnak, amelyek megfelelnek készségeiknek.
- A munkahelyi társas kapcsolatok minősége kiemelkedő hatással van a jóllétre. A támogató, együttműködő munkahelyi légkör segíthet a stressz csökkentésében és az elégedettség növelésében.
- Az érzés, hogy a munka fontos és értékes, hozzájárul a hosszú távú elköteleződéshez és motivációhoz. A szervezetek támogathatják ezt, ha világossá teszik a munkavállalók számára, hogyan járulnak hozzá a vállalat sikeréhez és a társadalomhoz.
- A szakmai fejlődés, a célok elérése és az elismerés mind hozzájárulnak a munkahelyi elégedettséghez. Ha a munkavállalók érzik, hogy fejlődnek és értékelik a teljesítményüket, nagyobb eséllyel maradnak motiváltak (Seligman, 2011).

A szervezetpszichológiai szcénában szintén elfogadott és legszéles körben használt az Egészségügyi Világszervezet (WHO) meghatározása, melyet mi is alapul vettünk a disszertáció felépítésében és fentebb kifejtésre kerültek az elemei.

2.4.1.1. Általános és munkavállalói jóllét Magyarországon

Az általános jóllét Magyarországon is számos tényezőtől függ, beleértve a gazdasági, társadalmi és egészségügyi mutatókat. Az Eurostat adatai alapján Magyarországon az életminőség javulása tapasztalható, de továbbra is jelentős kihívások vannak a lakosság jóllétének biztosítása terén. A várható élettartam, amely az egyik legfontosabb általános jóllét mutató, Magyarországon alacsonyabb az Európai Unió átlagánál. Az OECD jelentései szerint a magyar lakosság elégedettsége az életminőséggel szintén az EU-átlag alatt van, ami a gazdasági bizonytalanságokkal és az egészségügyi rendszerek kihívásaival is összefüggésbe hozható (OECD, 2021).

A mentális és fizikai jóllét mutatói, valamint a halálozási arányok hazánkban rosszabbak, mint amit a szocioökonómiai tényezők alapján várnánk. A 2015-ös Eurostat felmérés szerint a közép-kelet-európai egészségügyi paradoxon továbbra is megfigyelhető. Számos nemzetközi kutatócsoport rámutat, hogy a krónikus stressz, valamint a mentális és viselkedési tényezők alapvető fontossággal bírnak ebben a jelenségben (Cornia és Panicià; Meslé, 2002; Weidner és Cain, 2003; Meslé, 2004; Kopp és mtsai., 2007). A depresszió és a szorongás prevalenciája az országban magasabb, mint az európai átlag. Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) szerint Magyarországon a depresszióval élő emberek aránya a felnőtt lakosság körében körülbelül 10%, ami az egyik legmagasabb az EU-ban. A magyar mentális egészségügyi rendszer kapacitásai korlátozottak, és a mentális egészségügyi szolgáltatásokhoz való hozzáférés gyakran nehézkes, ami tovább rontja a mentális jóllét mutatóit (WHO, 2021).

A fiatalok körében is egyre aggasztóbb a mentális egészség helyzete. Egy 2020-as kutatás szerint a magyar tinédzserek körében magas a szorongás és a depresszió szintje, amelyet a tanulmányokkal kapcsolatos stressz, valamint a családi és társadalmi nyomás is fokoz (Pál és mtsai., 2020). A munkavállalók mentális jólléte szintén kihívásokkal küzd, különösen a COVID-19 világjárvány hatásai miatt, amelyek tovább növelték a munkahelyi stresszt és a kiegészítő kockázatát (Tóth és mtsai., 2021).

2.4.2. Pszichológiai szükségletek kielégítettsége

A munkavállalói egészséggel és jólléttel a pozitív pszichológia foglalkozik hangsúlyosabban. Abból indulnak ki ezek az elméletek, hogy az egyén képes az önmegvalósításra, és egyfajta veleszületett törekvéssel rendelkezik a fejlődésre és a tanulásra (Csordás, Matuszka és Martos; 2023). Az alapvető pszichológiai szükségletek elmélete az öndeterminációs koncepció (self-determination theory, SDT; Deci és Ryan, 1985, 2000; Ryan és Deci, 2017) egyik eleme. Az öndeterminációs makroelmélet a pozitív pszichológia részét képezi és elsősorban az egyén jóllétével, motivációjával, valamint a személyiségfejlődésével foglalkozik. Az elmélet felsorakoztat olyan pszichológiai alapszükségeket, amelyek elengedhetetlenek az intrinzik motiváció kialakulásához, emellett pedig hozzájárulnak a pszichológiai növekedéshez, jólléthez és a személyiség integritásához. Három alapvető pszichológiai szükséglet meglétét feltételezi, amelyek a jóllét esszenciális összetevői. Az SDT szerint tehát általános jellemző az emberekre az a

törekvés, hogy kielégítsék az autonómia, a kompetencia és a másokhoz való kapcsolódás szükségletét.

Az *autonómia* az a szükséglet, amely arra sarkall, hogy önállóan irányíthassuk a saját életünket és szabadon hozzassunk döntéseket. Egyfajta pszichológiai szabadság, akarat, és döntéshozás érzését tükrözi. A *kompetencia* szükséglete arra vonatkozik, hogy hatékonyan érezzük magunkat az általunk végzett tevékenységek során, valamint képesnek érezzük magunkat a különböző kihívásokkal való megküzdésben. A kompetencia szükséglete abba az irányba mozdít, hogy hatékonyan tudjunk bánni a környezetünkkel, és képesek legyünk a kívánt eredmények elérésére. A *kapcsolódás* szükséglete a másokhoz való kapcsolódás és reciprok törődés érzetét írja le. Ez annak a szükséglete, hogy másokhoz tartozzunk, és érzelmileg biztonságos kapcsolatokat ápoljunk. (Ryan és Deci, 2017)

A pszichológiai szükségletek kielégítettsége munkahelyi kontextusban is fontosak. Korábbi kutatásokban olvasható, hogy ezen három szükséglet kielégítettsége pozitív kapcsolatban áll a pszichológiai jólléttel, a munkahelyi elégedettséggel és motivációval (Jones, Hadley és Waniganayake, 2020; Olafsen, Deci és Halvari, 2018; Church és mtsai., 2013; Graves és Luciano, 2013; Van den Broeck, 2008). A munkahelyi rugalmasság és a támogató csapatkultúra elősegítheti a szükségletek kielégítését, ami növelheti a munkavállalói elégedettséget, motivációt és teljesítményt (Deci és mtsai., 2001; Kasser, Davey és Ryan, 1992)

Egy Belgiumban készült metaanalízis eredményei szerint a pszichológiai alapszükségletek kielégítettsége szignifikáns pozitív hatást gyakorolt a munkavállalók jóllétére, munkával való elégedettségére, elkötelezettségére, és általában a munkahelyi teljesítményre, míg negatív kapcsolatot mutattak ki az elvándorlási szándékkal és a munkahelyi hiányzással (Van den Broeck, 2008) Egy csecsemő- és kisgyermek nevelőkkel végzett kutatás szintén összefüggést mutatott ki a pszichológiai alapszükségletek teljesülése és a munkavállalói jóllét között (Jones, Hadley és Waniganayake, 2020)

A pszichológiai alapszükségletek hosszú távú ki nem elégítettsége, akár teljes mértékű vagy részleges frusztrációja számos negatív következménnyel járhat, mint a megnövekedett stressz, szomatikus tünetek, érzelmi kimerültség, kiégés és betegség miatti

munkahelyi hiányzás (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte és Lens, 2008; Olafsen, Niemiec, Halvari, Deci és Williams, 2017).

2.4.3. Magányosság

A kapcsolódás, mint alapszükséglet kielégítlensége megragadható a munkahelyi magányosság érzésében. A magányosság „olyan kellemetlen élményt jelöl, amely akkor áll elő, ha a személy úgy érzi, társas kapcsolati hálójának összetétele minőségileg vagy mennyiségileg nem kielégítő (Perlman és Peplau, 1981, idézi Szabó és Szili, 2022: 65-66). A munkahelyi magányosság ezen belül olyan pszichés állapot, ami hiányt eredményez a személy szociális kapcsolataiban, akár mennyiségi, akár minőségi szempontból. Az interperszonális inkompetencia vagy a szociális gátlások miatt gyakran a magányos embereket önzőnek tekintik a munkatársak, miközben sok esetben inkább féltékenység tartja távol őket a szociális eseményektől, társasági helyzetektől. A magányosság és az önfókusz között azonban csupán gyenge kapcsolat mutatható ki (Wright és mtsai., 2006). A magányos személyeknek gyakran ugyanannyi szociális kapcsolódása van, mint azoknak, akik nem érzik magukat magányosnak. A magányosságérzet intenzitása és fájdalma még inkább fokozódhat a társas környezet hatására, összehasonlítva az egyedül töltött idővel. Az emberek sokféleképpen érezhetik magukat magányosnak, és a jelenség komplexitása miatt gyakran keverednek a fogalmak, mint izoláció, magány, társas támogatás hiánya. Míg az izoláció inkább objektív jellemzőkkel írható le (például szociometriai mutatókkal), addig a magányosság egyéni megélést jelöl.

A munkahelyi magányosságnak bár kiterjedt szakirodalmi háttere van, kevés empirikus mérés található ebben a témában (Wright és mtsai., 2006). A munkahelyen kevésbé jellemző, hogy mennyiségi tényezők okoznák a magányosságot (pl. egyedül végzett munka, kapcsolatok alacsony száma a munkatársakkal vagy ügyfelekkel). Helyette a kapcsolatok minőségével való elégedetlenség az okozója. Megállapítható, hogy már egyetlen közeli barát is képes enyhíteni a magányosság érzését. A munkahelyen distressz formájában is megjelenhet az alacsony szintű munkahelyi interperszonális kapcsolati minőség (Wright és mtsai, 2006).

2.4.4. Élettel való elégedettség

A pozitív pszichológiához tartozó kutatások a szubjektív jóllét két átfogó aspektusát azonosították: egy affektív komponenst, amelyet általában kellemes és kellemetlen affektusokra bontanak (Diener, 1990; Diener és Emmons, 1984), és egy kognitív komponenst, amelyet élettel való elégedettségnek neveznek (Andrews és Withey, 1976). Az élettel való elégedettség egy olyan értékelési folyamatra utal, amelyben az egyének saját egyedi kritériumrendszerük szerint értékelik életük minőségét (Shin és Johnson, 1978). Az egyén érzékelt életkörülményeit feltehetően összehasonlítja egy saját maga által felállított normával vagy normakészlettel, és amennyiben a körülmények megfelelnek ezeknek a normáknak, a személy magas életelégedettségről számol be. Az életelégedettség tehát az egyén életének tudatos kognitív megítélése, amelyben a megítélés kritériumai a személytől függenek (Pavot és Diener, 1993). A koncepció mögött olyan összetevőket találunk, amelyek a legtöbb ember elégedettségi élményét meghatározzák. A boldogság egyik legfontosabb befolyásoló tényezője a *társas kapcsolatok*. Azok az emberek, akik magas pontszámot érnek el az élettel való elégedettség terén, általában közeli és támogató családtagokkal és barátokkal rendelkeznek, míg azok, akiknek nincsenek közeli barátaik és családtagjaik, nagyobb valószínűséggel elégedetlenek. Egy másik tényező, amely a legtöbb ember életelégedettségét befolyásolja, a *munka* vagy egy *meghatározó szerep* betöltése. Ha az illető élvezi a munkáját vagy szerepét, akár fizetett, akár nem fizetett, és úgy érzi, hogy az értelmes és fontos, az hozzájárul az életelégedettséghez. Ha a munka vagy a feladatkör rosszul megy a rossz körülmények miatt vagy azért, mert nem illeszkedik az illető erősségeihez, az csökkentheti az életelégedettséget. Ha egy személynek fontos céljai vannak, de nem halad megfelelően ezek felé, ez szintén az élettel való elégedetlenséghez vezethet. Az önmagával, a vallási vagy lelki élettel, a tanulással és a növekedéssel, valamint a szabadidővel való személyes elégedettség a legtöbb ember számára az elégedettség forrásai. Amennyiben ezen források elérhetősége akadályoztatott, akkor az elégedetlenség erőteljes forrásai lehetnek. Természetesen vannak további elégedettségi és elégedetlenségi források is - vannak, amelyek a legtöbb ember számára közősek, mint például az egészség, és vannak, amelyek az egyes emberekre jellemzőek. (Pawot és Diener, 2008)

2.4.5. Pszichológiai biztonság

A csapatok pszichológiai biztonságának fogalmát először Amy C. Edmondson (1999) írta le, mint a csoportok kollektív tudását az ötletek, vélemények megosztásának biztonságáról, és azt a meggyőződést, hogy ez a biztonság lehetővé teszi a csoporttagok számára, hogy interperszonális kockázatot vállaljanak. Magáról a jelenségről már korábbi elméletalkotók is szót ejtettek, Edgar Schein és Warren Bennis 1965-ben a pszichológiai biztonságról, mint a munkavállalók egyik legfontosabb szempontjáról beszélt, hogy megbirkózzanak a szervezeti kihívásokkal (Edmondson és Lei, 2014). Számos tanulmány kimutatta, hogy szoros kapcsolat van a munkahelyi pszichológiai biztonság és a csapat tanulási magatartása között, ami viszont összefügg a jobb csapatteljesítménnyel (Edmondson, 1999; Baer - Frese, 2002). Ennek egyik lehetséges oka, hogy ha egy csoport tagjai pszichológiai biztonságot tapasztalnak, akkor képesek és hajlandóak lesznek új ötleteket megosztani a csoporttal anélkül, hogy attól kellene tartaniuk, hogy megalázzák, nevetségessé teszik vagy figyelmen kívül hagyják őket (West, 1990). Mint korábban említettük, a komplex feladatok a szervezeti célok eléréséhez együttműködésre van szükség (Edmondson - Lei, 2014). Ez lehet az egyik oka annak, hogy a legújabb tanulmányok szoros kapcsolatot találtak az innováció és a pszichológiai biztonság között

2.4.6. Szervezeti azonosulás és elköteleződés

A munkahellyel való azonosulás kérdésköre a szociális identitás elméletben (Tajfel és Turner, 1979, 1986) gyökerezik, amely alapvetően a „szervezetet” egy olyan társadalmi kategóriának tekinti, amellyel az emberek azonosulhatnak. A szervezeti azonosulás vagy identifikáció arra utal, hogy az egyének milyen mértékben érzékelik magukat egy szervezet részének, és hogy az identitásuk szempontjából mekkora a jelentősége a munkahelynek. A szervezeti identifikáció úgy definiálható, mint „a szervezet és az én definíciója közötti kognitív kapcsolat” (Dutton, Dukerich, és Harquail, 1994, 242. o.). Egy másik megközelítésben „a szervezeti azonosulás akkor következik be, amikor az egyénnek a szervezetről alkotott meggyőződései önreferenciálissá vagy öndefinícióvá válnak. Vagyis a szervezeti azonosulás akkor következik be, amikor az egyén a szervezettel kapcsolatos meggyőződések az identitásába integrálja” (Pratt, 1998, 172. o.). Pratt (1988) munkája nyomán két feltétel szükséges ahhoz, hogy a szervezeti azonosulás bekövetkezzen: „(a) az egyénnek a szervezeti identitást kiemelkedőnek kell érzékelnie, és

(b) az egyénnek önmagát a szervezeti identitás szempontjából kell kategorizálnia” (Pratt, 1998, 194. o.) Tehát a szervezeti identifikáció szervezet-specifikus. Az azonosulás az egyén és a szervezet kapcsolatát az egyén önkoncepciójával magyarázza.

A szervezetekkel foglalkozó tudósok három fő magyarázatot dolgoztak ki az azonosulás szervezetekben való előfordulására, nevezetesen az identitásalapú magyarázatokat, a cserealapú magyarázatokat és az igazságosság alapú magyarázatokat (Fuchs, 2012).

A szervezeti azonosulás identitásalapú magyarázatai a már említett szociális identitáselmélethez kötődnek. Tajfel és Turner (1979) szociális identitáselmélete és a később levezetett önkategorizációs elmélet az egyének identitásának társadalmi életben való megértését igyekszik előmozdítani, és mint ilyen, gyakran használják a szervezeti azonosulás kialakulásának magyarázatára (Ashforth és Mael, 1989). Tajfel a a minimális csoportparadigma elméletét és a különböző társadalmi csoportokba (melynek része a munkahely is) csoportokba való kategorizálási folyamatot tartja elsődleges háttértényezőként a szociális identitás kialakulása kapcsán (Tajfel, 1970; Fuchs, 2012). Az egyén identitása egy önreferenciális, kontextushoz kötött koncepcióra utal, amely arra a kérdésre próbál válaszolni, hogy ki vagyok én? A szociális identitáselmélet szerint az egyén identitásának jelentős része nemcsak személyes sajátos attribútumokból, hanem különböző csoporttagságokból és az egyén e csoportokhoz való pszichológiai kötődéséből is származik (Tajfel és Turner, 1979; Tajfel és Turner, 1986). A szervezeti életben ilyen csoport vagy társadalmi kategória lehet többek között egy foglalkoztató szervezet, egy üzleti funkció, egy részleg vagy egy szakmai csoport (Edwards és Peccei, 2010; Olkkonen és Lipponen, 2006).

A szervezeti azonosulás kialakulásának magyarázatára a szakemberek által újabban elfogadott magyarázat az *egyének* és a szervezetek közötti cserekapcsolatok elmélete. A legtöbb munkaviszonyban a munkavállaló és a szervezet között gazdasági szemléleten alapuló cserekapcsolat áll fenn (Block, Berg és Belman, 2004; Coyle-Shapiro, Taylor, Shore és Tetrick, 2004). Az egyének készségeket, tapasztalatot és erőfeszítést nyújtanak a foglalkoztató szervezetnek, pénzügyi és nem pénzügyi hasznokért cserébe. Ez lényegében egy gazdasági csere, amelyben a csere jellege meghatározott, és a partnerek kötelezettségeit egy csereszerződésben formalizálják (munkaszerződés, munkaköri leírás,

házi rend) (Fuchs, 2012). A szervezeti közegben általában nem csak gazdasági, hanem társadalmi-érzelmi alapú cserekapcsolat is létrejön.

A harmadik magyarázat a szervezeti azonosulás jobb megértéséhez a csoportértékmodell (Group Value Model) (Lind és Tyler, 1988), amely azt állítja, hogy csoportban az a motívum is ösztönzi az embert, hogy információkat szerezzen a társas helyzetéről és a másokhoz való viszonyáról. A modell azt állítja, hogy a szociális kapcsolatok középpontjában az igazságossággal kapcsolatos szempontok állnak, szemben a kategorizálási vagy cserefolyamatokkal (Fuchs, 2012). Az igazságos bánásmód és a vezetők igazságos döntései azt közvetítik, hogy a csoportban tisztelnek bennünket. Az igazságtalanság marginalitást és tisztelethiányt kommunikál. A csoportból érkező visszajelzések közül kiemelt fontossággal bírnak a vezetőtől érkezők, mivel ő reprezentatív embere a csoportnak. Mindez azért fontos, mert ez az énképünk részévé válik (Fuchs, 2012). Van három kulcsfontosságú dimenzió, amely alapján a vezetőt vagy a rendszert és annak igazságosságát megítéljük, s melyre támaszkodva csoportbeli helyzetünkre is következtetünk: a neutralitás, a bizalom és atisztelet. A neutralitás a döntéshozatali folyamat korrektségére, becsületességére vonatkozik, arra, hogy mentes-e a torzításoktól. A bizalom azt takarja, hogy a vezető szándékai tiszták-e, meg lehet-e bízni benne, alapvető célja-e a dolgozókkal való igazságos bánásmód. A tisztelet, vagy másképp a státusz elismerése arra utal, hogy a vezető udvariasan, tisztelettel, a jogokat elismerve viszonyul-e munkatársaihoz (Folger és Konovsky, 1989)

A teljesítmény (Finch és mtsai., 2018; Haslam és mtsai, 2014; Bartel, 2001) és a munkavállaló jólléte szempontjából is fontos (Cho és Treadway, 2011; Wu és mtsai., 2016), hogy a munkavállaló ne csak bejöjjön dolgozni, hanem egy csoport részének tekintse magát, és hogy a csoport értékeihez és céljaihoz kapcsolódni tudjon. A nagyobb fokú szervezeti azonosulással rendelkező munkavállalók általában kevesebb kontraproduktív munkamagatartást mutatnak (Cho és Treadway, 2011; Wu és mtsai., 2016), és magasabb szintű teljesítményt és erőfeszítést mutatnak a munkahelyükön (Bartel, 2001; Finch és mtsai., 2018). Ha hiányzik az azonosulás, a munkavállaló valószínűleg úgy érzi, hogy változtatnia kell. Ilyenkor nagyobb a fluktuációs hajlandóság. A szervezeti azonosulás szükséges a szervezeti működéshez, de a túlzott azonosulásnak potenciálisan súlyos költségei lehetnek, például más társas kapcsolatok elhanyagolása és kevésbé

kiegyensúlyozott és érzelmileg stabil munkavállalókhoz vezethet, ami végső soron csökkentheti a termelékenységet (Haslam és mtsai., 2014). A túlzott azonosulás lehetséges negatív hatásai lehet még a kreativitás csökkenése, a független én-érzés elvesztése, a nagyfokú egyéni sebezhetőség és antiszociális viselkedés mind a vezetők, mind a követők részéről (Snell, 2008).

2.4.7. Elvándorlási szándék

A fluktuációs szándék vizsgálata a munkavállalók megtartását célzó törekvések miatt a nemzetközi és hazai szakirodalomban egyaránt kiemelkedő téma már a 20. század közepe óta (Restás, Szabó és Czibor, 2019), hiszen egy szervezet legfontosabb erőforrása a munkát végző emberek. Az elvándorlási szándék egyszerű meghatározása az, hogy a személy tudatosan dönt úgy, hogy személyes vagy szervezeti okokból elhagyja a szervezetet. Ha erre nincs reális lehetősége, akkor a kötelező feladatokon túli tevékenységektől zárkózik el (Restás, Szabó és Czibor, 2019). A fluktuáció a munkavállalóknak a vállalatban belüli be- és kilépéseként és ezek arányaiként is megragadható (Denvir és McMahon, 1992). A fluktuációs vagy elvándorlási szándék „a szervezet elhagyására irányuló tudatos szándékként fogalmazható meg” (Tett és Meyer, 1993 262. o.), amely a legtöbb esetben együtt jár a magas fluktuációval is (Shields és Price, 2002). A szervezetek a felmondási szándék felmérésével és rendszeres vizsgálatával meghatározhatják, hogy a munkavállalók egy adott időpontban milyen eséllyel fogják elhagyni a szervezetet. Ez kritikus információt nyújt a vezetők számára az olyan tevékenységek tervezéséhez, mint a munkaerő-felvétel, képzés, utódlás. Moynihan és Landuyt (2008) például kimutatta, hogy ha a szervezetek azonosítani tudják a távozni szándékozó munkavállalókat, akkor javíthatják a munkakörülményeket, hogy megtartsák ezeket a munkavállalókat. A fluktuációs szándék csökkentésével csökken a tényleges fluktuáció, ami a vele járó költségek megtakarításához vezet (North és mtsai., 2013).

Az elvándorlás akkor negatív jelenség a szervezetek számára, ha nem kívánt folyamatról van szó, azaz, ha értékes, jól képzett munkavállalók hagyják el a szervezetet. A növekvő munkaerőhiány napjaink egyik legfontosabb problémája a szervezetek számára, ezért proaktívan kell fellépniük a munkaerő megtartása érdekében (Dawley és mtsai. 2010).

2017-ben a munkavállalói elkötelezettség növelése mellett a HR legfontosabb feladataként határozták meg a munkaerő megtartását (Barna, 2017).

Az elvándorlási szándékot számos tanulmányban feldolgozták, mégis nehéz rendszerezni, és a számos elmélet ellenére még mindig nehéz pontosan megmagyarázni és megjósolni a távozási szándékok mögötti faktorokat. A munkavállalói elégedettség egy olyan faktor, amelyet összefüggésbe hozható a munkahely elhagyásának vágyával Mobley és mtsai. (1979) tanulmánya alapján, ezen kívül azokat a változókat is vizsgálták, amelyek az egyén kognitív folyamatait olyan irányba terelhetik, hogy az elvándorlás mellett dönt. Cotton és Tuttle (1986) 120 adattábla alapján végzett metaelemzése 26 változót tárt fel az elvándorlási szándék mögött. Ezek a változók pedig három nagyobb rendszerezhetők:

A külső tényezők között olyan okok szerepeltek, mint a foglalkoztatással kapcsolatos vélekedések, a munkanélküliségi ráta, a vagyonteremtés mértéke és a szakszervezeti jelenlét. A rossz gazdasági helyzetben, valamint magas a munkanélküliségi ráta esetén az emberek bizonytalanabbnak érzik magukat, és kevésbé valószínű, hogy munkahelyet váltanak (Cotton és Tuttle, 1986).

A munkával vagy szervezethez kapcsolódó okok azok a hatások, amelyekhez a munkavállalónak a mindennapi munkája során alkalmazkodnia kell. Lehetőségük van arra, hogy megkönnyítsék vagy megnehezítsék a szervezeti munkát, bár nem állnak az egyén közvetlen ellenőrzése alatt. Ide sorolható a fizetés, a munkateljesítmény, a szerep pontossága, az ismétlődő munka, az általános munkahelyi elégedettség, a fizetéssel, a vezetővel, a kollégákkal, a fejlődéssel és az elkötelezettséggel való elégedettség. Hogyha az alkalmazottak elégedetlenek a munkakörülményeikkel, a fizetésükkel vagy a vezetéssel, magas fokú stresszt élnek át és korlátozottak az előrejutási lehetőségek, akkor nagyobb valószínűséggel keresnek új munkahelyet (Cotton és Tuttle, 1986). Ide sorolhatóak a munkahelyi környezeti tényezők is, mint a szervezeti támogatás, a munkahelyi kultúra és a kollégákkal való kapcsolatok jelentősen befolyásolhatják a fluktuációs szándékot. A negatív munkakörnyezet gyakran fokozza az elégedetlenség érzését, ami a munkavállalókat a távozás megfontolására készíti. Az etikai légkör szintén fontos szerepet játszik a szervezeti magatartás meghatározásában. Az etikus légkör alacsonyabb szerepkonfliktushoz és nagyobb elégedettséghez vezet, ami csökkenti a fluktuációt és növeli az elégedettséget (Schwepker, 2001; Jaramillo, Mulki és Solomon, 2006). Úgy tűnik, hogy a felső vezetés kritikus szerepet játszik mind az etikai légkör, mind a

vállalat uralkodó szervezeti kultúrájának kialakításában és fenntartásában (Deal és Kennedy, 1982; Schein, 1985). Ez azt is sugallja, hogy a vezetésnek jelentős szerepe van az elvándorlási szándék megjelenésében.

Fontos figyelmet fordítani azokra a HR-gyakorlatokra is, amelyek nagy hatással vannak a munkavállalók mindennapi életére (Sheridan, 1992; Lam, Chen és Takeuchi 2009; Gould-Williams és Mohamed 2010; Juhdi, Pa'wan és Hansaram, 2013). A nagyobb szervezetekben a HR vagy a menedzsment felelősek azért, hogy a munkavállalók hosszabb távon is értékes tagjai maradjanak a szervezetnek, ezért fontos feltenni a kérdést, hogy milyen gyakorlati lépésekkel és stratégiákkal lehet csökkenteni a munkahelyi elvándorlást. Rhaman és Raju (2020) irodalmi áttekintést készített, hogy megvizsgálja a különböző kutatók által végzett korábbi tanulmányok eredményeit, amelyekben azokat a HRM-tevékenységeket vizsgálták, amelyekben a szervezeteknek követniük kell a munkavállaló célját a forgalom javítása érdekében. Ezek közül néhányat pedig a következők: képzés és fejlesztés, munkahelyi biztonság, teljesítményértékelés, kompenzáció. Ide sorolható a szervezeti rugalmasság szempontja is. Min Kyoung, Soo Kyung és Chung-Kwon (2019) azt találták, hogy a munkahelyi rugalmasság jelentős védő szerepet játszik a fluktuációs szándékuk csökkentésében, közvetve a munka és a család közötti konfliktusok csökkentésével és a munkahelyi elégedettség fokozásával.

A személyes változók a szervezet elhagyásának szándéka mögött álló tényezők, amelyek a személy jellemzőiben és attitűdjeiben gyökereznek. Ezek között szerepel például a munkavállalók személyiségjegyei, mint például az önbizalom vagy a határozottság, amelyek negatívan befolyásolhatják a fluktuációt. A negatív érzelmi beállítottságú emberek nagyobb valószínűséggel hagyják el a munkahelyüket. A motiváció is egy fontos személyes változó, hiszen, ha az alkalmazottak motiváltak és elégedettek a munkájukkal, kevésbé valószínű, hogy elhagyják a vállalatot. A fiatalabb munkavállalók általában nagyobb valószínűséggel váltanak munkahelyet a felmérések szerint, így az életkor is egy meghatározó szempont (Cotton és Tuttle, 1986). Maertz és Griffeth (2004) tanulmányukban nyolc személyes motivációs erőt sorolnak fel, amelyek befolyásolhatják, hogy egy munkavállaló elmegy-e vagy marad. Ezek alapvetően az egyes munkavállalók szemszögéből fogalmazzák meg, és viszonylag széles skálát fednek le (3. táblázat)

Tett és Meyer (1993) a fluktuációs szándékot kognitív komponensként értelmezte, amelyet a szervezet elhagyásának jó előrejelzőjeként definiált. Tanulmányukban a kilépési szándék

mögött meghúzódo okokat kívánták feltárni. Ehhez 155 különböző tanulmány 178 mintáját használták fel, amelyek közül az elégedettség és az elkötelezettség volt a legfontosabb. Az eredmények azt mutatták, hogy az elégedettség és az elkötelezettség erős pozitív korrelációban állt egymással, és mindkettő alacsony szintje előre jelezte a kilépési szándékot.

Összességében tehát elmondható, hogy az elvándorlási szándék a munkavállalók szervezetből való távozási hajlandóságának tudatos formája, amely személyes vagy szervezeti okokra vezethető vissza. Fontos tényezőként határozza meg a szervezeti fluktuációt, melynek vizsgálata kulcsfontosságú a munkaerő megtartása érdekében. A fluktuáció mögött álló okok külső tényezőkre (például gazdasági helyzet), munkával kapcsolatos tényezőkre (például elégedettség, munkakörnyezet), illetve személyes jellemzőkre (például életkor, motiváció) oszthatók. A szervezeti tényezők egyik eleme a szervezeti rugalmasság kérdése, amely a kutatások alapján pozitívan befolyásolhatja az elvándorlási szándék mértékét (Chung-Kwon, 2019).

Típus	Leírás
Affektív-hedonisztikus	A munkavállaló a legkellemesebb, a legnagyobb örömet és kielégülést jelentő eredmény felé mozdul. Ha jól érzi magát, akkor marad a szervezetben.
Kalkulatív	A munkavállaló a szervezeti tagság jövőbeli előnyeit mérlegeli. Nem érzelmi alapú, például karrier előnyei miatt marad, még ha nem is talál örömet a munkájában.
Szerződéses	A pszichológiai szerződés és a vállalt kötelezettségek állnak a középpontban. A szerződés megtartása vagy megszegése által kiváltott folyamatokat vizsgálja.
Viselkedéses	A szervezet elhagyásának kézzelfogható költségeit mérlegeli: mennyiben éri meg maradni vagy új munkahelyet keresni.
Alternatíva	A lehetséges másik munkahely kapcsán felmerülő vélekedések, váltásból adódó félelmek, szorongások, valamint az új lehetőségekkel kapcsolatos döntések tartoznak ide.
Normatív	A család és barátok véleménye az elvándorlás tényével kapcsolatban.
Morális	Az elvándorlásra vonatkozó általános értékekkel való konzisztencia, a munkavállaló környezetében élők munkahelyváltásról alkotott véleményei.
Valahová tartozás	A munkahelyi közösséghez való kötődés, valamint az onnan való elszakadás érzelmi hatásainak mérlegelése.

3. táblázat: *A munkavállalói elvándorlási szándékot befolyásoló motivációs tényezők (Maertz és Griffeth, 2004)*

A szakirodalmak alapján elmondható, hogy az emberi tényező fontosságát elismerő vezetési stílusok hozzájárulnak a pozitív munkahelyi környezet kialakításához, a fokozott szervezeti elkötelezettséghez és az alacsonyabb szintű fluktuációs szándékhoz (Bono és mtsai. 2007; Mulki, Jaramillo és Locander 2006b).

2.4.8. Munkavállalói elégedettség

A munkavállalói elégedettség egy széles körben kutatott téma, amely az elmúlt évtizedekben egyre inkább a szervezeti sikerességét és hatékonyságát előrejelző tényezőként ismernek el (Van Rooy, és Viswesvaran, 2010, Van De Voorde, Paauwe, és Van Veldhoven, 2012; Whitman, Goretvzky és mtsai., 2022), azonban elsősorban a

munkavállalói jóllét egyik aspektusaként jelenik meg (Faragher, Cass és Cooper, 2005; Bowling, Eschleman és Wang, 2011; Sironi, 2019).

A munkával való elégedettség egy attitűdváltozó, amely azt tükrözi, hogy az emberek hogyan vélekednek a munkahelyükről általában, valamint a munkahely különböző aspektusairól. Egyszerűbben fogalmazva, a munkával való elégedettség az, hogy az emberek mennyire szeretik a munkájukat; a munkával való elégedetlenség az, hogy mennyire nem szeretik azt (Spector, 2020). A munkával való elégedettség az egyéneknek a munkájukkal kapcsolatos általános érzéseit és értékeléseit takarja, magában foglalva mind az affektív reakciókat, mind a munka kognitív értékelését (Rogelberg, 2016).

A kezdeti elméletek az anyagi szempontokra korlátozódtak. Taylor (1911) úgy vélte, hogy ha megfizetjük a munkavállalókat, akkor azok keményebben fognak dolgozni, és minden más tényezőt figyelmen kívül hagyva úgy vélte, hogy a pénz a munkavállalói elégedettség kulcsa. A nagy szemléletváltást Elton Mayo híres Hawthorne-tanulmánya (1924-1933) hozta meg. A külső környezet mellett egyre inkább előtérbe kerültek a személyes szubjektív és társas-kapcsolati (szociális) tényezők.

A munkával való elégedettség vizsgálatának ma két megközelítése van: a globális megközelítés és a több szempontú megközelítés. A globális megközelítés a munkával való elégedettséget egyetlen, a munkával kapcsolatos általános érzésként kezeli. Az alternatív megközelítés a munka aspektusaira vagy a munka különböző vetületeire összpontosít, mint például a jutalmak (fizetés vagy béren kívüli juttatások), a munkahelyen dolgozó más emberek (munkatársak vagy felettesek), a munkakörülmények és maga a munka jellege. A gyakran vizsgált aspektusok listája a 4. táblázatban található. A több szempontú megközelítés teljesebb képet ad a munkával való elégedettségről. Az egyén jellemzően különböző mértékben elégedett a különböző aspektusokkal. Előfordulhat, hogy az illető nagyon elégedetlen a fizetéssel és a béren kívüli juttatásokkal, ugyanakkor nagyon elégedett a munka jellegével és a felettesekkel (Spector, 2020).

A munkával való elégedettség gyakori aspektusai
Fizetés
Munkakörülmények
Előléptetési lehetőségek
Maga a munka jellege
Béren kívüli juttatások
Kommunikáció
Szupervízió
Biztonság
Munkatársak

4. táblázat: A munkával való elégedettség gyakran vizsgált aspektusai (Spector, 2020)

Szlavicz (2010) tanulmányában összefoglalja azokat a tényezőket, amelyek leginkább befolyásolják a munkavállalók elégedettségét a 21. században Magyarországon. Ezek a tényezők a vezetői stílus, az egyéni fejlődés lehetősége, a szervezeten belüli kommunikáció minősége, a biztonságérzet, a javadalmazás, a kollégákkal való kapcsolat és a csapatmunka minősége, a munkaidő, a munkakörülmények, a szervezet munkaköre és értékei.

Klein (2009) szerint a munkavállalói elégedettség egy általános attitűd, amely nem korlátozódik a munkahely falai közé, hanem három terület minőségét foglalja magában: a konkrét munkatényezőket, az egyéni jellemzőket és a munkahelyen kívüli csoportkapcsolatokat.

Lővey és Nadkarni (2003) a dolgozói elégedettséget az egészséges szervezet egyik fő kritériumaként tekinti az ügyfelek elégedettsége és a szervezet gazdasági sikeressége mellett. Az örömteli szervezet produktív, átlátható tagjai pedig elégedettek és elkötelezettek.

Csikszentmihályi Mihály flow-elmélete (1997) szerint az elégedettség és a boldogság érzését csak akkor érhetik el a munkavállalók, ha elérik az úgynevezett flow-állapotot. A flow egy olyan tudatállapot, amelyben az emberek teljesen elmerülnek egy tevékenységben, és intenzív mértékben élvezik azt (Csikszentmihályi, 1997). Ezt az állapotot a legkülönbözőbb tevékenységek során lehet elérni. A flow például bekövetkezhet, amikor egy maratonfutó ritmusba kerül és teljesíti első 10 kilométerét, vagy amikor egy ügyes játékos képes egy szuperszonikus repülőgépet vezetni ismeretlen terület felett kedvenc videojátékában. A flow egy élvezetes és önmagában motiváló csúcstény - olyan, amelytől repül az idő. Ez az állapot a munkahelyen akkor következik be, amikor az alkalmazottak olyan kihívásokkal szembesülnek, amelyek sem túl nehezek, sem túl unalmasak a képességeikhez képest. Mindenképpen érdemes a szervezet vezetőjének több erőfeszítést fektetni abba, hogy delegálja a megfelelő feladatokat a munkatársak irányába, figyelembe véve a munkavállaló egyéni képességeit, mert a flow-állapotban lehet a legnagyobb teljesítményt elérni (Bakker, 2008).

Locke (1979) definíciója alapján a munkahelyi elégedettség egy kellemes érzelmi állapot, amely során az egyén úgy érzi, hogy saját munkája az általa fontosnak tartott értékekhez jól igazodik és összhangban van az egyén szükségleteivel is.

Dawis, Lofquist és Weiss (1968) munkához való illeszkedés elmélete dinamikus kölcsönös illeszkedést feltételez a személy és a szervezet között. Ezen elmélet szerint a munkavállalói elégedettség kritériuma az egyén készségei, képességei, személyisége és tudása, valamint a munkakövetelmények közötti illeszkedés. Az illeszkedési modell a munkavállalói kiválasztás fontosságát is kiemeli.

A szervezetpszichológiai korrelációs vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a munkahelyi elégedetlenség fontos tényező lehet a munkavállalók egészségének és jóllétének szempontjából. Az elégedetlen munkavállalók több fizikai tünetről (alvási problémák, gyomorpanaszok) számolnak be, mint elégedett társaik (Bowling és Hammond, 2008). Az elégedetlenség összefüggést mutat a munkahelyi negatív érzelmekkel és állapotokkal, mint például a szorongással (Bowling és Hammond, 2008; Jex és Gudanowski, 1992). Ezek a negatív érzelmi állapotok a munkahelyi pszichológiai egészség vagy jóllét mutatóinak tekinthetők.

Csepeli (2003) szerint a munkával való elégedettség a szervezettel való magasabb szintű azonosulással, az általános elégedettség érzésével és a magasabb szintű elkötelezettséggel jár együtt.

A nemzetközi felmérések azt találták, hogy a munkával való elégedettségi szintek eltérőek az egyes országokban. Pichler és Wallace (2009) 27 európai országból származó mintán tanulmányozta a munkahelyi elégedettséget. Azt találták, hogy az elégedettség Skandináviában (Dánia, Finnország és Svédország), Németországban és Ausztriában a legmagasabb, Kelet-Európában (Bulgária, Szlovákia, Lengyelország és Lettország) pedig a legalacsonyabb. A munkával való elégedettséggel kapcsolatos különbségek egyik magyarázata az egyes országokban eltérő alapértékekben rejlik (Spector, 2000) (Lásd: Hofstede, 3.11. fejezet).

Összefoglalva, az elégedettség a munkavállalók jóllétének fontos szegmense. A korai elméletekkel ellentétben ma már világos, hogy az elégedettség összetett. Olyan attitűd, amely nemcsak a munkahelyen, hanem azon kívül is hatással van az életünkre, mind érzelmi-kognitív, mind viselkedési szinten. Munkahelyi szempontból alapvető fontosságú, mivel képes pozitív irányba befolyásolni a teljesítményt, de lehet ok és hatás is.

2.4.9. Munkahelyi stressz

A munkakörülmények és a jóllét közötti kapcsolatot, különösen a stressz¹ és annak egészségügyi következményeinek összefüggésében, széleskörűen tanulmányozták az elmúlt évtizedek során (Lamb és mtsai., 2016; Renee, 2008). A munkahelyi stressz az egyik leggyakrabban előforduló pszicho-szociális kockázati tényező, amely jelentős hatással van a munkavállalók fizikai és mentális egészségére, valamint a mindennapi teljesítményre egyaránt. A munkahelyi stressz olyan stresszforma, amelynek az egyének a szervezetben vagy a munka során vannak kitéve. Egy olyan állapot, amely akkor alakul ki, amikor a munkavállalók észlelt képességei és a munkakövetelmények közötti egyensúly megbomlik. Ez az állapot huzamosabb ideig fenntartva súlyos következményekkel járhat jóllétére

¹ A klasszikus stressz-konceptió (Selye, 1964, 1976) a kóros, szervezetre káros stresszre distresszként, a mobilizáló, egyént segítő stresszre pedig eustresszként hivatkozik. Jelen dolgozatban stresszről írunk, amelyen a Selye János által használt distressz fogalmat értjük.

nézve, ugyanis ronthatja az egyének életminőségét és gyakran súlyos betegségekhez vagy tragédiákhoz vezethet (De Jonge és Dormann, 2017).

A munkahelyi stressz különböző forrásokból eredhet, többek között a túlzott időnyomásból, az autonómia hiányából, a szereptisztázatlanságból, az együttműködési konfliktusokból, az elégtelen vezetői támogatásból és az elismerés hiányából (Toppinen-Tanner, 2011). Emellett a munkabiztonság hiánya, amely az instabilitás és kiszámíthatatlanság érzéséből fakad, szintén jelentős stresszforrást jelenthet a munkavállalók számára (Probst és Lowler, 2006). Az alábbiakban felsorolásra kerülnek a szakirodalmi áttekintés alapján egyénileg összegyűjtött munkahelyi stresszorok gyakori formái:

- *Időnyomás és munkaterhelés:* Az időnyomás, amely a túlzott munkaterheléssel párosul, az egyik leggyakoribb stresszforrás a munkahelyen. Amikor a munkavállalók úgy érzik, hogy a rendelkezésre álló idő nem elegendő a feladataik elvégzésére, stresszt tapasztalhatnak, amely negatívan befolyásolja teljesítményüket és jóllétüket (Ganster és Rosen, 2013). Az ilyen típusú stressz különösen gyakori olyan iparágakban, ahol a határidők szorosak, és a feladatok gyors elvégzése létfontosságú (Landsbergis, 2018).
- *Autonómia hiánya:* Az autonómia, vagyis a munkavállalók döntéshozatali szabadsága és ellenőrzése a munkájuk felett, alapvető szerepet játszik a stressz szintjének szabályozásában. Az autonómia hiánya, ahol a munkavállalók kevés befolyással bírnak a munkájuk végzésének módjára vagy a feladatok prioritizálására, jelentős stresszforrást jelenthet (Karasek, 1979; Bakker és Demerouti, 2017). A kevésbé autonóm munkakörök gyakran járnak együtt a magasabb stressz-szintekkel és alacsonyabb munkavállalói elégedettséggel (Sparks és mtsai., 2001).
- *Szereptisztázatlanság és szerepkonfliktus:* A szereptisztázatlanság akkor fordul elő, amikor a munkavállalók nem kapnak világos utasításokat a feladataikról, vagy nem tudják, mi a pontos szerepük a szervezetben. Ez a bizonytalanság stresszt eredményezhet, mivel a munkavállalók nem biztosak abban, hogy mit várnak el tőlük (Katz és Kahn, 1978). Emellett a szerepkonfliktus, amikor a munkavállalók egymásnak ellentmondó elvárásokkal szembesülnek, szintén jelentős stresszforrást jelenthet (Rizzo, House, és Lirtzman, 1970).
- *Együttműködési konfliktusok:* Az együttműködési konfliktusok, különösen a kollégák vagy feletteseikkel való összeütközések, gyakori forrásai a munkahelyi stressznek. Az

ilyen konfliktusok rombolhatják a munkahelyi légkört, csökkenthetik a munkahelyi elégedettséget és növelhetik a stressz szintjét (Jehn, 1995). A munkahelyi konfliktusok megoldására irányuló elégtelen mechanizmusok vagy a támogató légkör hiánya tovább súlyosbíthatja a helyzetet (De Dreu és Weingart, 2003).

- *Vezetői támogatás hiánya:* A vezetői támogatás hiánya, beleértve az érzelmi és szakmai támogatást, szintén komoly stresszforrást jelenthet. A támogató vezetők pozitív hatással vannak a munkavállalók elégedettségére és stresszkezelésére, míg a támogatás hiánya növeli a munkahelyi stressz kockázatát (Halbesleben és Buckley, 2004). A vezetői visszajelzés és elismerés hiánya szintén hozzájárulhat a munkavállalók alacsonyabb motivációjához és magasabb stressz-szintjéhez (Eisenberger és mtsai., 2002).
- *Munkabiztonsági bizonytalanság:* A munkabiztonsági bizonytalanság, azaz a munkavállalók félelme az állásuk elvesztésétől vagy a munkahelyi környezet instabilitásától, jelentős stresszforrás lehet. A magas szintű munkabiztonsági bizonytalanságot a kutatások összefüggésbe hozták a csökkentett munkahelyi elkötelezettséggel, alacsonyabb teljesítménnyel és magasabb stressz-szintekkel (Probst, 2005; Sverke és mtsai., 2002).

A 21. században bekövetkezett technológiai forradalom drámai módon átalakította a munkavégzés formáit. A digitális eszközök és a kommunikációs technológiák és a globalizáció széles körű elterjedése lehetővé tette a távmunkát, a rugalmas munkavégzést és az állandó elérhetőséget. Az alábbi stresszforrások kifejezetten a modern, 21. századi munkahelyi körülményekkel erősödtek fel.

- *Digitális túlterheltség:* Bár a technológiai fejlesztések számos előnnyel jártak, ugyanakkor új stresszforrásokat is teremtettek, mint például a digitális túlterheltség, amely a folyamatos online jelenlét és az információáradat kezeléséből fakad (Ayyagari, Grover, és Purvis, 2011; Tarafdar és mtsai., 2015). Az állandó elérhetőség miatt a munkavállalók gyakran úgy érzik, hogy soha nem tudnak teljesen kikapcsolni a munkából, ami hosszú távon krónikus stresszhez és kiégéshez vezethet.
- *Izoláció, magányosság:* A COVID-19 világjárvány felgyorsította a távmunkára való átállást, amely már a 21. század elején is egyre növekvő tendencia volt. Bár a távmunka rugalmasságot biztosít, új stresszforrásokat is hozott magával, mint például az izoláció, a munka és magánélet közötti határok elmosódása, valamint a kollégákkal való

közvetlen kapcsolat hiánya (Wang és mtsai., 2021; Kniffin és mtsai., 2021). A munkavállalók gyakran küzdenek azzal, hogy megtalálják az egyensúlyt a munka és a személyes élet között, és nehezen kezelik az otthoni környezetben történő munkavégzés kihívásait.

- *Munkahelyek bizonytalansága:* A globális gazdaság átalakulása és a munkaerőpiac szerkezetének változásai is hozzájárultak új stresszforrások megjelenéséhez. A globalizáció és a verseny fokozódása miatt a munkavállalók gyakran szembesülnek munkabiztonsági bizonytalansággal, amely a munkakörök instabilitásából és a munkahelyi bizonytalanságból fakad (Probst, 2005; Sverke és mtsai., 2002). Az állandó változások és a munkahely elvesztésének félelme növeli a stresszt, ami hosszú távon negatívan hat a munkavállalók egészségére és jóllétére.
- *Rugalmasság:* A modern munkahelyek egyre nagyobb rugalmasságot várnak el a munkavállalóktól, beleértve az időbeli rugalmasságot, a munkahelyi mobilitást és a feladatok sokféleségét. Bár a rugalmasság pozitív lehet, ha megfelelően kezelik, a túlzott rugalmassági követelmények stresszt okozhatnak, különösen akkor, ha a munkavállalóknak nehézséget okoz a prioritások meghatározása és a munka hatékony kezelése (Kossek és Thompson, 2016). A munka és a magánélet közötti határok elmosódása – különösen a távmunka során – súlyosbíthatja a munkavállalók által átélt stressz mértékét, amely hozzájárul olyan mentális egészségügyi problémák kialakulásához, mint a kiégés, szorongás és a jóllét szintjének csökkenése (Tamers és mtsai., 2020). Fox és munkatársai 2021-ben egy 83 tanulmányt átfogó elemzést végeztek, amelyből megállapítható, hogy megbízhatóbban javítják a dolgozók jóllétét az olyan beavatkozások, amelyek növelik a munkavállalók kontrollját, lehetőséget biztosítanak a véleménynyilvánításra és részvételre. Ez arra utal, hogy ezek az elemek kulcsfontosságú tényezők a jóllét fokozásában. Mégis a rugalmas munkavégzési lehetőségek vegyes eredményeket is mutatnak: bár növelhetik a munkával való elégedettséget és az autonómiát, megfelelő irányítás nélkül fokozhatják a munka és a családi élet közötti konfliktusokat is (Tamers és mtsai., 2020).

2.4.9.1. A munkahelyi stressz hatásai

A munkahelyi stressz számos rövid és hosszútávú hatást képes kifejteni mind szellemi, mind fizikai szinten. Kivimäki és Siegrist (2016) eredményei azt mutatják, hogy a

munkahelyi stressz idővel növelheti a szív- és érrendszeri betegségek és az érzelmeszesedés kockázatát és tüneteit. Ferrie és munkatársai (2013) kohorsz tanulmánya kimutatta, hogy a munkabiztonság hiánya jelentős összefüggésben áll a koszorúér-betegség kialakulásával. Ezenkívül a krónikus stressz és annak fizikai és mentális egészségre gyakorolt hatásai gyakran kapcsolódnak a kiégési szindrómához (Kiss, Polonyi és Imrek, 2018).

Érdemes figyelembe venni a probléma gazdasági oldalát is, vagyis a munkavállaló egészségkárosodásának pénzügyi költségeit. A Matrix (2013) által végzett, EU által finanszírozott projektben a munkahelyi depresszió költségeit Európában évente 617 milliárd euróra becsülték. Az összeg magában foglalta a munkáltatóknak a hiányzásokból és jelenléti stresszből származó költségeit (272 milliárd euró), a termelékenység csökkenését (242 milliárd euró), az egészségügyi költségeket (63 milliárd euró) és a rokkantsági ellátások szociális jövedelmi költségeit (39 milliárd euró) (European Agency for Safety and Health at Work, 2014).

A munkahelyi stressz a személy képességei és a munkakövetelmények közötti jelentős egyensúlytalanságot jelent, amely súlyos következményekkel járhat (De Jonge és Dormann, 2017). A WHO jelentései alapján a fejlett országokban a munkavállalók több mint fele munkahelyi stressztől szenved (Torshizi és Ahmadi, 2011).

A munkavállalók által észlelt stressz kulcsfontosságú tényező, amelyet több szerző a krónikus stressz aránytalan halálozási és komorbiditási arányokhoz való hozzájárulásának tulajdonít Magyarországon (Kopp és mtsai., 2004, 2006). Figyelemre méltó, hogy a mentális és fizikai jóllét mutatói, valamint a halálozási arányok meghaladják a szocioökonómiai tényezőkől származó előrejelzéseket. A 2015-ös Eurostat felmérés kiemeli a közép-kelet-európai egészségügyi paradoxon folyamatos jelenlétét, amelyet pártatlan kutatócsoportok a krónikus stressz és a mentális vagy viselkedési tényezők kulcsfontosságú szerepének tulajdonítanak ebben a trendben (Cornia és Paniccià; Meslé, 2002; Weidner és Cain, 2003; Meslé, 2004; Kopp és mtsai., 2007). Emellett kiegészítő tanulmányok hangsúlyozzák a kialakulóban lévő foglalkoztatási formák közvetlen jelentőségét, különösen a fejlett társadalmakban elterjedt pszicho-szociális tényezők fontosságát. Az egyének ezeknek a hatásoknak azokban a közösségekben vannak kitéve, ahol idejük nagy részét töltik, és a munkahely ebben az összefüggésben elsődleges jelentőséggel bír.

A munkahelyi stressz olyan erős hatás, amelynek a munkavállalók a szervezeten belül vagy munka közben vannak kitéve, és amely súlyosan befolyásolja életminőségüket, gyakran súlyos betegségekhez vagy tragédiákhoz vezet. Ennek a jelenségnek az objektív értékelése alapvető fontosságú a beavatkozási és megelőzési intézkedések szempontjából.

Egészségügyi következmények

Az utóbbi évtizedekben számos olyan tanulmány látott napvilágot, amelyek alapján egyértelműen összefüggésbe hozhatóak a munkahelyi szempontok a munkavállalók fizikai egészségügyi állapotával.

a. Szív és érrendszeri megbetegedések

A munkahelyi stressz és az érrendszeri megbetegedések között jelentős tudományos összefüggések mutathatók ki, melyeket az elmúlt 15 évben készült elemzésekkel szeretnék szemléltetni. A kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy a tartós munkahelyi stressz növeli a szív- és érrendszeri betegségek kockázatát (Sara és mtsai., 2018; Kiwimäki és Siegrist, 2016; Kiwimäki és Kawachi, 2015; Ferrie és mtsai., 2013)

A munkahelyi feszültség, amelyet a magas követelmények és alacsony kontroll jellemez, fokozott kockázattal jár ezen betegségek kialakulásában egy több mint 600 000 amerikai dolgozó bevonásával készült metaanalízis szerint, melyet Sara és munkatársai végeztek 2018-ban. Kiwimäki és Kawachi kutatása (2015) szintén alátámasztja a fentebbi eredmények, amely alapján koszorúér-betegség relatív kockázata azok körében, akik munkahelyi feszültséget tapasztalnak, körülbelül 1,34-szer magasabb (95%-os megbízhatósági intervallum: 1,18–1,51) azokhoz képest, akik nem tapasztalnak ilyen mértékű feszültséget a munkahelyen.

Kiwimäki és Siegrist 2016-ban végzett kutatási eredményei szintén azt sugallják, hogy a munkahelyi stressz egyrészt növeli az egészségügyi kockázatot a munkatársak esetében, valamint idővel a szív- és érrendszeri betegségek, valamint az érlelmeszesedés tüneteit is képes előidézni. Ferrie és munkatársai kohorszvizsgálata (2013) a munkahelyi stresszorokon belül a munkahelyi bizonytalanságot emeli ki, amely a szívkoszorúér-betegség egyik legjelentősebb kockázati tényezője.

b. Emésztőrendszer betegségei

A munkahelyi stresszt egyre inkább az emésztőrendszeri rendellenességek kialakulásához hozzájáruló tényezőként ismerik el. A stressz változásokat idézhet elő az emésztőrendszerben, amelyek olyan tünetekben és betegségekben jelentkezhetnek, mint a gyomorfekély, a gyomorhurut, az irritábilis bél szindróma (IBS), gyulladásos bélbetegségek (IBD), például a Crohn-betegség (Harper és mtsai, 2020; Huerta-Franco és mtsai., 2013; Bhatie és Tandon, 2005).

Huerta-Franco és munkatársai által 2013-ban végzett 40 kutatást átfogó tanulmánya kiemelte, hogy a magas szintű munkahelyi stressz összefügg a gyomorfekély és egyéb bélrendszeri problémák kialakulásának nagyobb kockázatával. A bélrendszer a paraszimpatikus és a szimpatikus pályákon keresztül is kapcsolatban áll az aggyal, így alkotva az agy-bél tengelyt, amely mentén a stresszorok jelentős hatást gyakorolnak az emésztőrendszerre (Bhatia és Tandon, 2005). A magasabb szintű munkahelyi stresszel küzdő munkavállalóknál nagyobb volt a gyomorfekély kialakulásának kockázati aránya az alacsonyabb stressz-szintű munkavállalókhoz képest, ugyanis a stresszre adott fiziológiai válasz következtében fokozódik savkiválasztás és a bélmotilitás is megváltozik. Ezek azok a folyamatok, amelyek hozzájárulnak ehhez a kockázathoz (Huerta-Franco és mtsai, 2013). Összefoglalva, a munkahelyi stressz emésztőrendszeri egészségre gyakorolt hatásának megértése alapvető fontosságú a hatékony megelőzési stratégiák kidolgozásához és a munkavállalók általános jóllétének javításához.

b. Mozgásszervi betegségek

A közelmúltban végzett tanulmányok egyre hangsúlyosabban foglalkoznak a munkával kapcsolatos stressz és a mozgásszervi megbetegedések közötti kapcsolattal (Jones és mtsai., 2021; Hamming, 2020; Bernal és mtsai., 2015).

Egy 2021-ben Jones és munkatársai által végzett metaanalízis bizonyítékot szolgáltat arra, hogy a hosszútávon fennálló munkahelyi stressz fokozott kockázatot jelent és a mozgásszervi rendellenességek kialakulása szempontjából. Ezek általában krónikus hátfájás, nyakfájás és ismétlődő megerőltetés okozta sérülések formájában mutatkozik meg a mindennapok során.

Ezeket az eredményeket igazolja egy 2016-os adatokon alapuló kutatás, amely során 1232 svájci egészségügyi szakember keresztmetszeti felmérésének adatait használták fel és

elemezték. A végzett vizsgálat során megállapították, hogy csaknem minden negyedik egészségügyi dolgozó súlyos vagy akár nagyon súlyos mozgásszervi megbetegedésekről számolt be, amelyek mögött az általános stressz és a munkahelyi stressz egyértelmű és erős kockázati tényezőnek bizonyult. Ebben a felmérésben a munkahelyi stresszt az Erőfeszítés-Jutalmazás-Egyensúlytalanság modell alapján konceptualizálták és mérték (Siegrist, 1996, Hämmig, 2020).

Kórházi ápolók munkakörülményeivel foglalkozó metaelemzést készítettek Bernal és munkatársai 2015-ben, amely tizenhét tanulmány összevetése alapján állapította meg az összefüggéseket a munkahelyi stressz és mozgásszervi tünetek között. A tanulmány szerint a magas pszicho-szociális követelmények és az alacsony munkahelyi kontroll szignifikáns összefüggést mutat a gyakori és az esetlegesen előforduló hát-, nyak- és térdfájás között, valamint az alacsony társas támogatást is fontos prediktorként emelték ki a mozgásszervi tünetek esetében (Bernal és mtsai., 2015).

A fent említett tanulmányok nagy része összefüggést mutat a stressz okozta mozgásszervi tünetek és az alvásproblémák között is (Hämmig, 2020; Bernal és mtsai., 2015).

c. Fogékonyág a fertőzések iránt

Smith és munkatársai (2019) egy longitudinális vizsgálat során erős összefüggést mutattak ki a krónikus munkahelyi stressz és a légúti fertőzések fokozott kockázata között. Ennek hátterében az áll, hogy a munkahelyi stresszoroknak való hosszan tartó kitettség legyengíti az immunrendszert, így az egyének fogékonyabbá válnak a betegségekre, ezen belül is a náthára és az influenzára.

d. Mentális és lelki betegségek

Kiss, Polonyi és Imrek 2018-ban végzett kutatása a krónikus stressz testi és lelki egészségre gyakorolt kiterjedt hatásait vizsgálja, rávilágítva annak összetett kapcsolatára a kiégési szindrómával.

A mentális egészségre gyakorolt következmények túlmutatnak a kiégésen: Chen és munkatársai kutatása (2017) szoros kapcsolatot azonosít a munkahelyi stressz és a hangulati zavarok, köztük a depresszió és a szorongás fokozott kockázata között. A mentális egészségre gyakorolt terhelés jelentős, ami befolyásolja mind az egyén jóllétét,

mind pedig munkahelyi produktivitását.

Összességében elmondható tehát, hogy ahogy a munka jellege változik, a szervezeteknek folyamatosan értékelniük és alakítaniuk kell gyakorlatukat az alkalmazottak egészségének védelme érdekében. Ez magában foglalja a munkahelyi pszicho-szociális tényezők fontosságának felismerését és átfogó stratégiák bevezetését a stressz csökkentésére.

Gazdasági következmények

Az egészségre gyakorolt hatása mellett elengedhetetlen megvizsgálni a munkahelyi stressz gazdasági következményeit is, hiszen a munkahelyek olyan gazdasági entitások, ahol a teljesítmény és a pénzügyi fenntarthatóság is kiemelten fontos. Az alábbi tanulmányok nem tekinthetők iránymutatásként az összegeket tekintve, hiszen nem aktuális értékek, azonban arányaiban és a költségek természetét tekintve felhívják a figyelmet a munkahelyi stressz komoly gazdasági következményeire is.

Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (The European Agency for Safety and Health at Work, EU-OSHA) szerint a munkahelyi stresszel kapcsolatos költségek nemcsak a közvetlen orvosi költségeket, hanem az olyan közvetett költségeket is magukban foglalják, mint a távollét és a jelenlét. A munkával kapcsolatos depresszió teljes költségét Európában évente mintegy 617 milliárd euróra becsülték, amely különböző tényezőket foglal magában, köztük a távollétet (272 milliárd euró), a termelékenység csökkenését (242 milliárd euró), az egészségügyi költségeket (63 milliárd euró) és a szociális jóléti költségeket (39 milliárd euró) (European Agency for Safety and Health at Work, 2014).

Franciaországban Trontin és munkatársai (2010) a túlzott munkaterhelés költségeit olyan epidemiológiai tanulmányok elemzésével számították ki, amelyek a szív- és érrendszeri betegségek, mentális zavarok és mozgásszervi problémák gyakoriságára vonatkozó adatokat gyűjtöttek. A munkával kapcsolatos stressz összköltsége az ő számításaik alapján a 2010-es tanulmányban 1,9-3 milliárd euróra rúgott (Trontin, Lassagne és Boini, 2010).

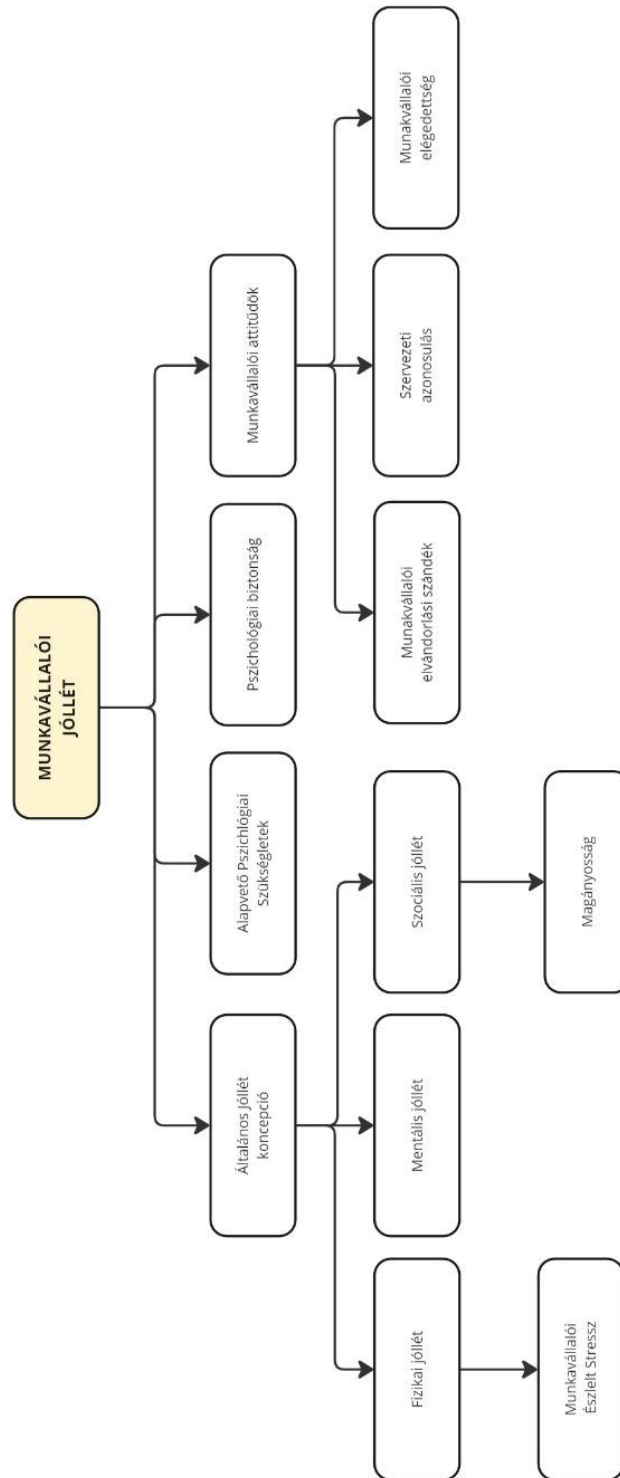
Németországban Bodeker és Friedrichs (2011) 29,2 milliárd eurós összköltséget becsültek: a közvetlen költségek, mint a megelőzés, rehabilitáció, karbantartás, kezelés és adminisztráció 9,9 milliárd eurót tettek ki, míg a fennmaradó 19,3 milliárd eurót a közvetett

költségek tették ki, mint például a munkaképtelenség, rokkantság vagy korai halálozás miatt elvesztett munkaévek.

A munkahelyi stressz pénzügyi hatása tehát túlmutat az egészségügyi ellátás és a távollét közvetlen költségein. Magában foglalja a munkahelyi fluktuációval, a munkahelyi balesetekkel, a jogi felelősséggel és a létesítmények általános pénzügyi jóllétével kapcsolatos költségeket is. A fenntartható és egészséges munkahelyi légkör kialakítására törekvő munkáltatóknak fel kell ismerniük és kezelniük kell ezeket a gazdasági következményeket.

2.4.10. Összefoglalás

Összegzésként elmondható, hogy a munkavállalói jóllét multidimenzionális jelenség, amelyet számos pszichológiai, szervezeti és társadalmi tényező befolyásol. A jól működő szervezetek felismerik, hogy a munkavállalói jóllét nem csupán egyéni érdek, hanem kulcsfontosságú a fenntartható és versenyképes működés szempontjából is. Ebben a fejezetben összefoglaltuk az általános és munkavállalói jóllét elméleti és módszertani kereteinek e dolgozat szempontjából lényeges aspektusait, amelyet a 8. ábra foglal össze.

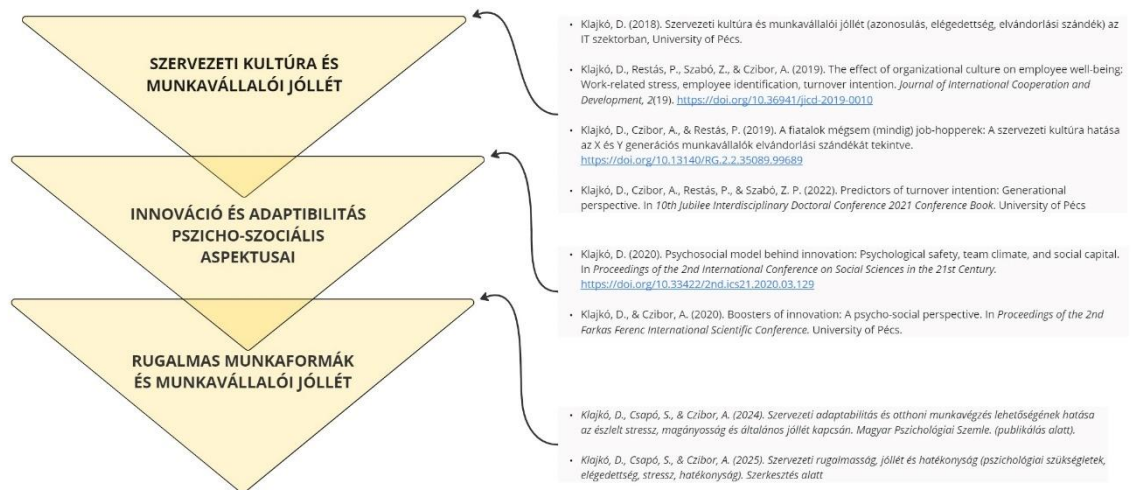


8. ábra: A dolgozatban érintett munkavállalói jólléthez kapcsolódó konstruktumok (saját szerkesztés)

3. KAPCSOLÓDÓ KUTATÁSOK

A dolgozat következő részeiben azokat a kutatásainkat szeretném összefoglalni, amelyek a rugalmas szervezeti kultúra és a munkavállalói jóllét kapcsolatára vonatkoznak a fentebb bemutatott elméleti konstruktumok mentén. A bemutatásra kerülő vizsgálatok révén a következő kérdésekre igyekszünk válaszokat találni (9.ábra):

- **Hogyan befolyásolja a rugalmas szervezeti kultúra a munkavállalók jóllétét?**
Milyen hatással vannak a magas rugalmassággal és alacsony kontrollal jellemezhető szervezeti kultúra típusok a munkahelyi elégedettség, munkavállalói azonosulás, elvándorlási szándék és észlelt munkahelyi stressz mértékére?
- **Milyen pszicho-szociális tényezők támogatják a szervezeti adaptabilitást és az innovációs képességet?**
Milyen szerepet játszik a vezetői támogatás a szervezeti adaptabilitás és innováció pszicho-szociális tényezőiben?
- **Hogyan hat a rugalmas munkaszervezés a munkavállalók jóllétére?**
A különböző munkaszervezésben tapasztalható rugalmassági gyakorlatok, úgy, mint a tárbeli, időbeli és feladatbeli rugalmasság milyen hatással van a munkavállalók alapvető pszichológiai szükségleteinek kielégettségére, a munkahelyi elégedettség, az elvándorlási szándék és az azonosulás mértékére?
- **Megfigyelhetőek-e nemi és generációs különbségek a rugalmas szervezeti kultúra és munkaszervezés munkavállalói jóllétre gyakorolt hatásában?**
Milyen nemi különbségek figyelhetők meg a rugalmas munkaszervezés munkavállalói jóllétre gyakorolt hatásában? A rugalmas szervezeti kultúra eltérően járul-e hozzá a jólléthez a fiatalabb (Z generáció) és az idősebb (X generáció) munkavállalók körében?



9. ábra: A dolgozathoz kapcsolódó kutatások logikai felépítése

3.1. Szervezeti kultúra (rugalmasság/kontroll) és munkavállalói jóllét

A munkahelyeknek fontos szerepük és felelősségük van a jólléthez szükséges feltételek társadalmi szintű biztosításában. Az egyik legfontosabb összetevője a szervezeti tapasztalatoknak az érzékelt szervezeti kultúra. Az alábbiakban bemutatásra kerülő kutatások (Klajkó, 2018; Klajkó és mtsai., 2019) mentén igyekszem megválaszolni azt a kutatási kérdést, miszerint hatással lehet-e a szervezeti kultúra és ezen belül a rugalmasság mértéke a munkavállalói jóllét aspektusaira?

A 2018-ban végzett Szervezeti kultúra és munkavállalói jóllét az IT szektorban kutatás célja azon szervezeti feltételek azonosítása volt, amelyek a szervezeti kultúrán keresztül védőfaktorként hatnak a munkával kapcsolatos stresszel szemben. Szerettem volna feltérképezni, hogy – a Cameron és Quinn-féle (2002) kultúramodellben gondolkodva –, mely szervezeti kultúra-típus kínálja mindazt, amitől e szektor munkavállalói elégedettebbnek érzik magukat, a céggel jobban azonosulnak, és így kevésbé akarnak munkahelyet váltani. Az IT szektor, mint kutatási terep azért is illeszkedett kiválóan a kutatási célokhoz, mert egyrészt, e cégeknél kiemelt értéket képvisel ugyanakkor nagy kihívást jelent a munkavállalók megtartásának kérdése; másrészt, a munkakörök többsége lehetővé teszi az átlagosnál nagyobb rugalmasságot, például a távoli munkavégzést.

Az, ahogyan a munkavállalók a munkakörnyezetüket és a szervezeti kultúrát érzékelik, alapvető jelentőséggel bír a jóllétük, az egészségük, valamint a munka élvezete és minősége szempontjából. (Hellriegel és Slocum, 1974; Kane-Urrabanzo, 2006; Klajkó és mtsai., 2019). San Park és Hyun Kim (2009) azt vizsgálta, hogy a szervezeti kultúra különböző típusai hogyan kapcsolódnak a munkahelyi elégedettséghez és a fluktuációs szándékhoz a dél-koreai kórházi ápolók körében. Eredményeik kiemelik a konszenzusos kultúra hatását, amely szignifikáns pozitív összefüggést mutatott az ápolók munkahelyi elégedettségével. Ez a fajta kultúra a csapatkultúra szinonimája, mivel a csapatmunka áll a középpontjában, és különös hangsúlyt fektet az emberi állapotra és a munkavállalók problémáira. Ezenkívül a konszenzuális kultúra mutatta a legerősebb, negatív összefüggést az ápolók fluktuációs szándékával, míg a hierarchikus kultúra szignifikáns pozitív összefüggést mutatott. A szaúd-arábiai bankszektor esettanulmánya a Cameron és Quinn (2002) által javasolt négy szervezeti kultúra típust vizsgálta. A szerzők azt találták, hogy a csoportkultúra mutatta a legerősebb összefüggést a munkával való elégedettséggel, amelyet az adhokrácia, a hierarchia és a piaci kultúra követett (Aldhuwaihi, Shee és Stanton, 2012). Janna (2016) azt vizsgálta, hogy a szervezeti kultúra mely típusai állnak a legszorosabb összefüggésben a munkavállalók által észlelt stressz mértékével és a munkavállalói elégedettséggel. A többváltozós elemzések azt mutatták, hogy a szervezeti kultúra típusa szignifikánsan összefüggött valamennyi kimeneti változóval. A team vagy klán kultúrában dolgozó alkalmazottak számoltak be a legalacsonyabb stresszről, valamint a legmagasabb elégedettségről, őket követték az adhokrácia-típusú, a hierarchikus és a piaci kultúrában dolgozók. Számos tanulmány szerint az egyik legfontosabb védőfaktor a társas támogatás jelenléte, amely gyakran társul olyan szervezeti közeghez, ahol alacsonyabb a kontroll mértéke. A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a szervezeten belüli fokozott autonómia és csökkentett ellenőrzés, magasabb rugalmasság pozitív hatással van a munkavállalók jóllétére. (La Rocco és mtsai., 1980; Shortell és mtsai., 2000; Glazer, 2001; Heaphy és Dutton, 2008; Pow és mtsai., 2017).

A szervezetek gazdasági entitások, ennél fogva lényeges szempont a munkavállalói jóllét mellett a hatékonyság és termelékenység is. A munkavállalói nézőpont mellett vannak olyan kutatások is, amelyek a rugalmasságnak a szervezeti hatékonyságra gyakorolt hatását vizsgálták. Számos tanulmány megerősítette a munka rugalmasságának pozitív hatását az innovációra (Chen és Aryee, 2007), a kreativitásra (Ohly és Fritz, 2010) és a munkavállalói

teljesítményre (Gellatly és Irving, 2001). A munka rugalmasságának lehetősége a munkavállalói motiváció mozgatórugójának is tekinthető, ezért bizonyos esettanulmányokban látható, hogy a szervezetek rugalmas keretekkel igyekeznek a munkavállalók termelékenységét és a vállalat hatékonyságát növelni (Bal és De Lange, 2015; Ngo és Loi, 2008). Olafsen és munkatársai (2021) 253 közsférában dolgozó alkalmazottat vizsgáló tanulmánya szerint a rugalmas kultúra pozitívabb kapcsolatban állt a hatékonysággal. Jana (2016) kutatásaiban nemcsak a munkavállalói jóllét aspektusait, hanem a termelékenységre vonatkozó értékeléseket is felmérték, amelyek szintén szignifikáns különbséget mutattak: a kitöltők a team kultúra esetén érezték a termelékenységet hatékonyabbnak.

Bár a kutatások többsége a rugalmassági intézkedések pozitív eredményeiről számol be a jóllét szempontjából, nem szabad szem elől téveszteni a lehetséges kockázati tényezőket. Egyes tanulmányok például azt jelezték, hogy a rugalmas munkaidő és/vagy a rugalmas munkahely kevesebb munka-család konfliktussal jár együtt (Hammer, Allen és Grigsby, 1997; Hill és mtsai., 2004), míg mások nem találtak kapcsolatot a kettő között (Anderson, Coffey és Byerly, 2002). Az otthoni munkavégzés megnehezítheti a munka és a családi élet közötti határok fenntartását. A határelmélet (boundary-theory, Nippert-Eng, 1996) szerint az emberek azért hoznak létre határokat az életük különböző területei között, hogy ezzel támogassák a megküzdési folyamatokat. Az egyének gyakran húznak határokat a munkahelyi és a családi életük között; ezek az absztrakt határok támpontot adnak az egyéneknek, hogy mikor töltse be a családtag szerepét, és mikor a munkavállalóét (Ashforth, Kreiner és Fugate, 2000). Az otthoni munkavégzés megszünteti a munka és a családi szerepek közötti fizikai elkülönülést, amely megnehezítheti a két szerep közötti pszichológiai határvonal fenntartását is (Eckenrode és Gore, 1990; Lapierre és Allen, 2006).

3.1.1. Szervezeti kultúra és munkavállalói jóllét (azonosulás, elégedettség, elvándorlási szándék) az IT szektorban

Klajkó, D. (2018). *A szervezeti kultúra hatása az IT szektorban dolgozók jólétére a Dél-Dunántúli régióban. Pszieszta konferencia*, Pécs, Magyarország

3.1.1.1. Bevezetés

A 21. századi szervezeteket állandó és rendkívül gyors változás jellemzi, tekintettel a változékony piacgazdaságra, a gyorsan fejlődő technológiai fejlődésre, a globalizáció miatt megnövekedett versenyre, a munkaerő sokszínűségére és a struktúrákra (Solomon, 2013). Kutatásomban olyan cégeket vizsgáltam, amelyeknél a folyamatosan változó dinamikus környezeti elvárások jelen vannak. Mintámban pécsi informatikai cégek szerepelnek, amelyek, bár szinte ugyanazokkal a kihívásokkal szembesülnek nap mint nap, mégis más-más módon közelítenek ezekhez a helyzetekhez és a szervezeti kultúrájuk is más-más alapértékeken nyugszik. A kutatás célja az volt, hogy feltárjam a szervezeti jellemzők hatását a munkavállalók elkötelezettségére, azonosulására és elégedettségére.

A munkaerő-piaci helyzet a 2010-es évek vége felé az IT-ágazatban kiélezetté vált, ugyanis akkoriban a képzett munkaerő nagy volumenű beáramlása volt a cél, a szektorban jellemző volt egy általános gazdasági fellendülés. Az IT jelenleg is a leggyorsabban növekvő iparág világszerte. A nagy IT-boom fontos és tartós jellemzője, hogy nemcsak az IKT (Információ- és Kommunikáció Technológia) -szektor szereplőit érinti, hanem minden olyan iparágat, amelyre az IT hatással van, beleértve az üzleti rendszereket, a közigazgatást, az oktatást és a lakosság digitális mindennapi életét (Bell Research Report, 2015). Nehéz lenne olyan területet felsorolni, amelyet valamilyen módon ne érintene az IT. 2018-ban számos szakértő az IT-t Magyarország potenciális gazdasági kitörési pontjaként azonosította. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) által gyűjtött statisztikák azt mutatták, hogy 2008 és 2014 között a versenyszférában dolgozó informatikusok a teljes foglalkoztatás 6-7%-át tették ki (KSH, 2014). 2018 és 2023 között az infokommunikációs területen dolgozók száma 118.000-ről 182.000-re, közel 50%-kal nőtt (KSH, 2024). Az informatikai ismereteket, készségeket igénylő munkahelyek száma világszerte exponenciálisan növekszik, ami egyre több szakembert igényel a jövőben. Az informatika nemzetgazdasági szerepe és jelentősége miatt (Benke és Kovács, 2017) érdemes szervezetszociológiai szempontból is megvizsgálni. Egy 2017-es vállalati felmérés szerint a piaci növekedés legfőbb akadálya ekkoriban a területen a képzett szakemberek hiánya, amit a szakmai hírek mellett a napi médiabeszámolók is megerősítettek (Benke és Kovács, 2017), így az informatikai szektorban kialakult helyzet nagy nyomást gyakorol a vállalatvezetőkre. Megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló megtalálása és megtartása egy kihívást jelentő feladat. A mai napig egyre több vállalat teszi fel a kérdést: mi teszi hosszú távon elégedetté és motiválttá a munkavállalókat? Az egyik lehetséges

tényező, amely az értékes szakembereket maradásra ösztönözheti, a megfelelő szervezeti kultúra (Folger és Konovsky, 1989, in: Kovács, 2000).

Az általunk végzett kutatás során, a vezetőkkel folytatott beszélgetésből kiderült, hogy a munkavállalók fluktuációja különösen érzékeny kérdés a szervezetek számára. Az IT-ágazatban a fluktuáció aránya 1995 és 2000 között 15%-ról 20%-ra nőtt, és ez a tendencia azóta lelassult, de 2005 és 2018 között az IT-szakemberek fluktuációja mintegy 10 milliárd euróba került Európának. Azóta ez a jelenség még jelentősebbé vált, mivel a távmunka megnyitja az utat a globális munkaerő előtt. (Eurostat, 2018). Ez a trend továbbra sem enyhült. A Deloitte 2023-as felmérése alapján a digitális transzformáció és a pandémia begyűrűzése az amúgy is gyorsan fejlődő és változékony iparágban méginkább rákényszerítette a cégeket arra, hogy korábban nem tapasztalt gyorsasággal alkalmazzanak új technológiákat, informatikai megoldásokat. Az IT szektorban fennálló eddigi munkaerőhiány tovább fokozódott, még nagyobb kereslet alakult ki a fejlesztők iránt, azonban megváltozott technológiai tudásra fókuszálva. A legnagyobb hiány az alkalmazásfejlesztésben, AI-ban, gépi tanulásban, Python, Cybersecurity és felhő-alapú technológiákban jelentkezik. A vállalatok számára a szükséges erőforrás megszerzése és megtartása a legnagyobb belső kihívás a szervezetük számára, annak ellenére, hogy folyamatosan növelték alkalmazotti bázisukat az elmúlt években. A felmérés alapján a munkatársak átlagosan 47%-a fontolgatja a távozást, melynek okai között szerepel a munkavállalói jóllét figyelmen kívül hagyása is és ezen belül kiemelten fontos a rugalmas munkavégzési formák biztosítása (Deloitte, 2023). A rugalmas munkavégzési lehetőségek, a támogató vezetési kultúra és a dolgozók jóllétére fordított figyelem nem csak az elégedettséget növelheti, hanem hosszú távon hozzájárulhat a vállalatok versenyképességéhez is. Az IT-szektor dinamikus környezetében a szervezeti pszichológiai megközelítés – amely a munkavállalók igényeinek és motivációinak mélyebb megértését célozza – alapvető fontosságú lehet a fenntartható növekedés érdekében. A korábbi szakirodalmak alapján az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

- H1: A magasabb rugalmassággal és befelé irányuló fókusszal jellemezhető teamkultúrával rendelkező szervezetnél dolgozó alkalmazottak magasabb szintű azonosulást mutatnak a szervezettel, mint az alacsonyabb rugalmassággal és kifelé irányuló fókusszal rendelkező kultúra típusokban (hierarchikus, piaci, adhokrácia) dolgozók.

- H2: A magasabb rugalmassággal és befelé irányuló fókusszal jellemezhető teamkultúrával rendelkező szervezetnél dolgozó alkalmazottak magasabb szintű munkavállalói elégedettséget mutatnak a szervezettel, mint a más típusú kultúrában dolgozók.
- H3: A magasabb rugalmassággal és befelé irányuló fókusszal jellemezhető teamkultúrával rendelkező szervezetnél dolgozó alkalmazottak alacsonyabb szintű elvándorlási szándékkal jellemezhetőek, mint a más típusú kultúrában dolgozók.

3.1.1.2. Módszer és eljárás

Jelen kutatás célja annak vizsgálata volt, hogy miképpen függ össze az észlelt szervezeti kultúra a dolgozói jóllét különböző prediktoraival (szervezeti azonosulás, munkavállalói elégedettség, elvándorlási szándék). A korábban bemutatott szervezeti kultúra modellek közül a Cameron és Quinn-féle elképzelés illeszkedett leginkább központi kérdéseinkhez, mivel a modell egyik központi tengelye a rugamasság-kontroll dimenzió, amely párhuzamba állítható a szervezeti rugalmasság koncepciójával. Pécsi informatikai cégek szervezeti kultúráját és munkavállalói jóllét kritériumát vizsgáltam kérdőíves módszert alkalmazva. A cégek előzetes tájékoztatás után döntöttek a programban való részvételről, amely során egy-egy szervezeten belül a munkatársak anonim módon töltötték ki a különböző kérdőívekből álló tesztbateriát. Az eredményekről egy összesített prezentáció formájában kaptak visszajelzést a vezetők és munkatársak is.

Minta bemutatása

8 pécsi informatikai vállalat 120 munkavállalója vett részt a vizsgálatban. A válaszadók 82,1%-a (n=92) férfi és 17,9%-a nő (n=20) volt, ami valamivel alacsonyabb arány, mint a globális IT-szektorban. Az ISACA jelentése szerint a nők aránya az IT-szektorban 2017-ben 24% volt (ISACA, 2017). Ezzel összefüggésben meg kell különböztetnünk a mintában azokat a válaszadókat is, akik az IT-ágazatban dolgoznak, de nem közvetlenül a technológia bevezetésében. Az ő arányukat ez a kutatás nem tudta kiszűrni, így ezek az adatok nem alkalmasak a globális aránnyal való pontos összehasonlításra, csupán nagyságrendet adnak a mintán belüli női arányról. A résztvevők életkora 21 és 55 év között mozgott, az átlagéletkor a kérdőív kitöltésekor 33,4 év volt. A mintában 46 fő képviselte az X generációs és 66 fő az Y generációs csoportot, ami lehetővé tette a generációk közötti különbségek vizsgálatát. A válaszadók nagy része (35,7%) 1-2 éve dolgozik a vállalatnál,

jelentős részük (28,6%) pedig kevesebb mint egy éve. Ezek a magas arányok némileg összhangban vannak az ágazatban tapasztalható magas fluktuációval, bár ennek kimutatásához több adatra lenne szükség. A válaszadók 17%-a 3-5 éve, míg 18,8%-a több mint 5 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén. A szervezeti pozíciót tekintve a minta többsége, 73 férfi és 19 nő, alkalmazotti pozícióban dolgozott (82,1%), 10 férfi és 1 nő középvezetői pozícióban (9,8%) és 9 férfi felsővezetői pozícióban (8%).

Mérőeszközök bemutatása

Az online kérdőív több eszközből állt, demográfiai kérdésekből és szervezeti kultúrára, munkavállalói elégedettség mértékére, munkavállalói elvándorlási szándék mértékére és a munkavállalók szervezettel való azonosulásának mértékére vonatkozó mérőeszközökből. A kitöltés átlagosan fél órát vett igénybe.

- **Demográfiai kérdések:** a válaszadó korára, nemére, vállalatára, a szervezetnél eltöltött időre és munkakörére kérdeztek rá. Érdekelt az is, hogy milyen kontextusban szerezte a munkája során használt tudását.
- **Szervezeti kultúra:** Cameron és Quinn (2011) Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) mérőeszközét alkalmaztam (1. Melléklet). Ennél a mérőeszköznél négy szervezeti kultúrára adott pontszámok összesítése alapján látható, hogy az egyes kultúra típusokra milyen magas pontszámot adnak a kitöltők, ezen kívül megállapítható a domináns szervezeti kultúra, ezáltal a minta 4 csoportba tagolható. Cameron és Quinn (2011) által kifejlesztett eszköz a versengő értékek (Competing Values Theory) elméleten alapul, Szervezeti Kultúra Kérdőív (Organisational Culture Assessment Inventory, OCAI) néven ismert, amely négy kulturális archetípus alapján azonosítja egy szervezet domináns kultúráját: Klán, Adhokrácia, Piac és Hierarchia. Gyakran használják a jelenlegi és a kívánt kultúrák megértésére. Az OCAI használatának célja lehet diagnosztika, vagy a változásmenedzsment támogatása (Cameron és Quinn, 2011). Széles körben használják az üzleti szektorban, de az oktatási és nonprofit szervezeteknél egyaránt. Az OCAI lehetőséget nyújt a szervezetben uralkodónak vélt értékek azonosítására. A kérdőív 6 kérdés csoportot tartalmaz, mindegyik dimenzió 4 mérlegelendő állítást tartalmaz, amelyek a kultúra különböző típusainak felelnek meg. A válaszadó

feladata, hogy 100 pontot osszon szét az egyes dimenziók négy állítása között aszerint, hogy mennyire érzi azokat jellemzőnek saját munkahelyére. Az adott pontszámok átlaga az egyes kultúrátípusok pontszáma a teljes kérdőívre vonatkozóan. Az „A” állítások a klán típusú kultúrát, a „B” állítások az adhokrácia típusú, a „C” állítások a piaci típusú, a „D” állítások pedig a hierarchikus típusú kultúrát képviselik. A négy kultúrátípus jellemzői fentebb kifejtésre kerültek a szervezeti kultúra bemutatásánál.

- **Munkahelyi elégedettség:** Spector (1999) Munkavállalói Elégedettség Kérdőívét (Job Satisfaction Survey, JSS) alkalmaztam (7. melléklet). Ez a mérőeszköz a munkahelyi elégedettséget alakító attitűdöket tartalmazza. A kérdőív 36 tételből áll és a válaszadók egy 6 pontos Likert-skálán (1-nem értek egyet, 6-nem értek egyet) értékelik, hogy mennyire értenek egyet egy adott állítással. A tételek a következő jellemzőkkel való elégedettséget mérik: fizetés, előléptetési lehetőségek, közvetlen vezetővel való kapcsolat, teljesítményhez kapcsolódó jutalmak, béren kívüli juttatások, munkahelyi szabályok, munkatársak, a munka jellege, kommunikáció, tehát elmondható, hogy lefedi a leggyakoribb elégedettségi szempontokat. A fizetéssel kapcsolatos tételekben (1, 15, 22) a válaszadót arról kérdezik, hogy véleménye szerint az általa kapott fizetés arányos-e az általa végzett munkával. A tételek azt is megkérdezik, hogy a válaszadó mennyire elégedett a fizetésemelkedési lehetőségekkel. Az előléptetési lehetőség (8) azt kérdezi, hogy a válaszadó mennyire elégedett a hierarchiában való előre látható előrelépési kilátásokkal. A vezetővel való elégedettséget mérő tételek (2,9,16,24) a vezetővel kapcsolatos attitűdöket fejezik ki, amelyek a szakmai kompetenciát, a méltányosságot, a figyelmességet és a szimpátiát foglalják magukban. A teljesítménnyel kapcsolatos jutalmakkal vagy bónuszokkal kapcsolatos attitűdöket a 3., 10., 17. és 25. tételek mérik. Itt a válaszadó kifejezheti, hogy mennyire találja kielégítőnek a teljesítményéhez kapcsolódó pénzügyi jutalmakat, igazságosnak tartja-e. A béren kívüli juttatásokra vonatkozó kérdések az alapbéren és a bónuszokon kívüli juttatásokkal való elégedettségre kérdeznek rá (4,11,18,23). A munkatársakra vonatkozó kérdések (5,12,19,26) a csapattagokkal és munkatársakkal kapcsolatos attitűdöket fejezik ki a szimpátia, a szakmaiság és a csoportdinamika tekintetében. A munka jellegére vonatkozó kérdések (6,13,20,27) a válaszadó véleményét

kérdezik arról, hogy mennyire szereti és értékeli a munkáját, továbbá a kommunikáció (7,14,21,28) és más, a munkával kapcsolatos tényezők is szerepelnek az elégedettségi kérdőívben (Balogh, 2008) (Lásd: 9. melléklet).

- **Szervezeti azonosulás:** a szervezettel való azonosulás feltárásához Aron és munkatársai (1991) által kifejlesztett Venn-diagrammos módszert alkalmaztuk. A szervezettel való azonosulást a csoport és az én közötti észlelt átfedésként operacionalizálták. Minél nagyobb az átfedés, annál erősebb az azonosulás. Eszközük az azonosulás erősségét Venn-diagrammokkal (7 körpár) méri. Vagyis az azonosulást gyakorlatilag a szervezet és az én közötti észlelt átfedés grafikus ábrázolásával mérik. A válaszadókat arra kérik, hogy jelöljék be azt a körpárt, amelyik a legjobban tükrözi, hogy milyen mértékben azonosulnak a szervezetükkel. Minden egyes körpárhoz egy 1-től 7-ig terjedő 7 pontos skála egy pontját rendelik hozzá. Az azonosulás legalacsonyabb szintjét a skála első, 1-es értékű körpárja, míg a legmagasabb azonosulási szintet a 7-es értékű hetedik körpár képviseli. Ezt a mérőszámot gyakran használják a saját szervezettel és más csoportokkal való azonosulás értékelésére (Tropp és White, 2000) (5. melléklet).
- **Munkavállalói elvándorlási szándék:** Bothma és Roodt (2013) által megalkotott Munkavállalói Elvándorlási Szándék Skála 6 itemes (Turnover Intention Scale, TIS-6) verzióját alkalmaztam. A skála a Roodt (2004) által létrehozott 15 elemes skálán alapul, amelyet Bothma és Roodt (2013) módosított és rövidített le. A TIS-6 skála hasznos eszköz lehet a szervezetek számára, hogy felmérjék az alkalmazottak elvándorlási szándékát, és megtegyék a szükséges intézkedéseket a fluktuáció csökkentése érdekében. A magyar nyelvre validált változatot Németh és munkatársai publikálták 2024-ben (Németh és mtsai., 2024).

Statisztikai eljárások

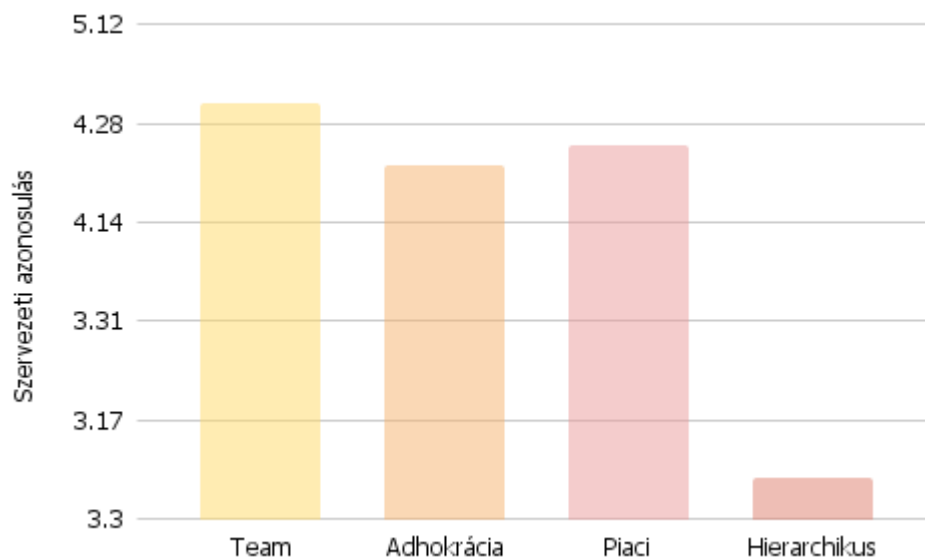
Az eredmények tesztelése során első lépésben az első hipotézist teszteltük, amely a következő volt:

H1: A magasabb rugalmassággal és befelé irányuló fókusszal jellemezhető teamkultúrával rendelkező szervezetnél dolgozó alkalmazottak magasabb szintű azonosulást mutatnak a szervezettel, mint az alacsonyabb rugalmassággal és kifelé irányuló fókusszal rendelkező kultúra típusokban (hierarchikus, piaci, adhokrácia) dolgozók.

A szervezeti kultúra és a munkahelyi azonosulás közötti együttjárást 112 fős elemszámú mintán végeztem el, melyben mind a 8 cég kitöltői szerepeltek, így módosult a szervezeti kultúrák közötti megoszlás. A kitöltők közül 70-en jelölték domináns észlelt kultúraként a team kultúrát, a 18-an az adhokráciát végül 12-en jelölték a piaci és 12-en a hierarchikus kultúrát. A szervezeti kultúra hatását a munkahellyel való azonosulásra nézve egy szempontos varianciaanalízissel szerettem volna tesztelni. Ez esetben a függő változó az azonosulás, míg a független a szervezeti kultúra volt. A szórássegélyezés vizsgálata kapcsán a Levene-próba szignifikáns eredményt adott ($p=0,007$), tehát a szórássegélyezés feltétele sérül. Ez azt jelenti, hogy az ANOVA egy nonparametrikus változatát használtam.

A Kruskal-Wallis próba post-hoc páros elemzése alapján megállapítható, hogy a team és az adhokrácia típusú kultúrák ($p=0,34$), a team és a piaci kultúrák ($p=0,46$), valamint a team és a hierarchia típusú kultúrák ($p=0,11$) különböznek egymástól szignifikánsan a munkahelyi azonosulást tekintve. A team típusú kultúra átlaga egy 1-től 7-ig terjedő skálán az azonosulás mértékét tekintve 5,1. Az adhokrácia típusú kultúra esetében az átlag 4,22, a piaci kultúra csoportban 4,25, végül a hierarchia típusú kultúrában 3,91.

A Kruskal-Wallis próba post-hoc páros elemzése alapján megállapítható, hogy a team és az adhokrácia típusú kultúrák ($p=0,34$), a team és a piaci kultúrák ($p=0,46$), valamint a team és a hierarchia típusú kultúrák ($p=0,11$) különböznek egymástól szignifikánsan a munkahelyi azonosulást tekintve. A team típusú kultúra átlaga egy 1-től 7-ig terjedő skálán az azonosulás mértékét tekintve 5,1. Az adhokrácia típusú kultúra esetében az átlag 4,22, a piaci kultúra csoportban 4,25, végül a hierarchia típusú kultúrában 3,91. A kitöltők által megadott értékek a teljes skálát lefedték 1-től 7-ig (10. ábra).



10. ábra: A flexibilis szervezeti kultúrák esetében magasabb a szervezeti azonosulás mértéke

H2: A magasabb rugalmassággal és befelé irányuló fókusszal jellemezhető teamkultúrával rendelkező szervezetnél dolgozó alkalmazottak magasabb szintű munkavállalói elégedettséget mutatnak a szervezettel, mint a más típusú kultúrában dolgozók.

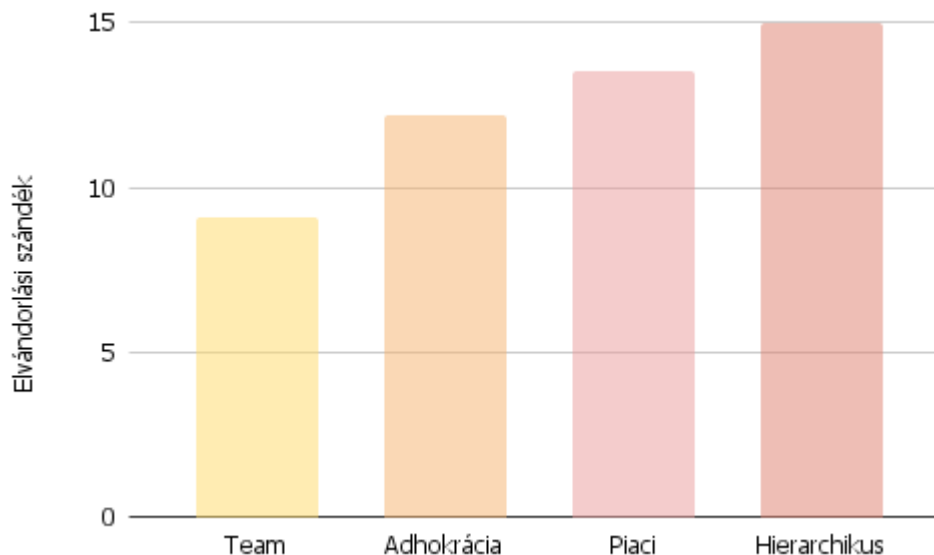
A szervezeti kultúra és az elégedettség közötti együttjárást 82 fős elemszámú mintán végeztem el, mivel az egyik cég dolgozói nem töltötték ki az erre vonatkozó kérdéseket. A kitöltők közül 42-en jelölték dominánsként a team kultúrát, a 18-an az adhokrácia típusú kultúrát végül 11-en jelölték a piaci és a hierarchikus kultúrát.

A szervezeti kultúra hatását a munkavállalói elégedettségre egyszempontos varianciaanalízissel teszteltem, ahol a függő változó az összesített elégedettségi mutató volt, a független pedig a szervezeti kultúra. A szórássegélyezést megvizsgáltam a Levene-próba segítségével, mely nem hozott szignifikáns eredményt, tehát a szórássegélyezés feltétele érvényesül ($F(3,78) = 1,458$, $p = 0,233$). Az varianciaanalízisegyszempontos varianciaanalízis alapján megállapítható, hogy a munkavállalói elégedettség átlaga szignifikánsan különbözik a szervezeti kultúra típusok által képezett csoportokban ($F(3,78) = 3,022$, $p < 0,05$). Tehát a nullhipotézist elutasítjuk, mivel a mintánk nem támasztja alá.

A post-hoc páronkénti összehasonlítást Tukey próbával végeztem, melyből kiderült, hogy az elégedettség tekintetében a team típusú (1) és a hierarchia típusú (4) szervezeti kultúrák között mutatható ki szignifikáns különbség ($p=0,037$), a többi csoport nem különbözik egymástól szignifikánsan. Az eredmények azt jelzik, hogy a team kultúrában szignifikánsan nagyobb a munkavállalók elégedettsége, mint a hierarchikus szervezeti kultúrában, mivel e két csoport között mutatkozott szignifikáns különbség. A legmagasabb elégedettségi érték a kitöltők között a team kultúra esetében volt ($M=5,69$), míg a legalacsonyabb a hierarchikus a kultúra esetében ($M= 2,58$).

H3: A magasabb rugalmassággal és befelé irányuló fókusszal jellemezhető teamkultúrával rendelkező szervezetnél dolgozó alkalmazottak alacsonyabb szintű elvándorlási szándékkal jellemezhetőek, mint a más típusú kultúrában dolgozók.

A szervezeti kultúra és az elvándorlási szándék közötti együtt járást 112 fős elemszámú mintán végeztem el, a szervezeti kultúra csoportok közötti megoszlás azonos volt az előző, azonosulást vizsgáló próbával. Ez alapján várható volt, hogy az ANOVA feltétele ismét sérülni fog. A szórás-homogenitás valóban sérül, ahogy azt a Levene-próba szignifikáns eredménye is mutatja ($p=0,02$). A szórás egyezés hiányában az varianciaanalízisegyszempontos varianciaanalízis nonparametrikus változata, a Kruskal-Wallis próba mellett döntöttem, amely során a független változó a szervezeti kultúra, a függő, csoportosító változó pedig az elvándorlási szándék. A Kruskal-Wallis teszt alapján megállapítható, hogy a munkahelyi elvándorlási szándék átlaga szignifikánsan különbözik a szervezeti kultúra által képzett csoportok esetén ($F(3,112) = 10,625$, $p < 0,05$). Tehát az eredmény a nullhipotézist nem támasztja alá, elutasítható. A Kruskal-Wallis próba után elvégzett post-hoc páros vizsgálatok alapján látszik, hogy a team és a hierarchia típusú kultúrák különböznek szignifikánsan az elvándorlási szándékot tekintve. ($p=0,004$) Az elvándorlási szándék kérdéssor esetében minimum 6 és maximum 30 pontszámot lehetett elérni. A teljes minta átlaga 11,02 volt. A kitöltők 6 és 28 közötti értéket értek el. A team típusú kultúra esetében a megkérdezettek elvándorlási szándékának mértéke átlagosan 9,6, a hierarchia típusú kultúra esetében 15,0 volt. Az adhokrácia kultúrában a válaszadók átlagosan 12,2 értéket értek el, míg a piac kultúrában 13,5-öt. E két kultúra esetében nem mutatkozott szignifikáns különbség (11. ábra).



11. ábra: A flexibilis szervezeti kultúra esetében alacsonyabb az elvándorlási szándék mértéke

3.1.1.3. Eredmények és megvitatás

Az első hipotézis alapján szignifikáns eredményt kaptunk a tekintetben, hogy van-e különbség a szervezeti kultúra típusok által alkotott csoportok között a munkavállalói elégedettség, elvándorlási szándék és a munkahellyel való azonosulás tekintetében. A kutatás eredményei szerint a team típusú szervezeti kultúrákban, ahol az alacsony kontroll és a közös értékek, valamint a kooperáció dominálnak, a munkavállalói azonosulás mértéke jelentősen magasabb (átlagosan 5,1 egy 1-től 7-ig terjedő skálán), mint más (hierarchikus, adhokrácia, piaci) kultúratípusokban. Ezzel szemben az adhokrácia ($M=4,22$), a piaci ($M=4,25$) és a hierarchia típusú ($M=3,91$) kultúrák esetében az azonosulás alacsonyabb értéket mutatott. Az alacsony kontroll jellemzője, hogy a munkatársak nagyobb autonómiát, bizalmat és támogatást élveznek, ami elősegíti a szervezeti célokkal való mélyebb azonosulást. Ez különösen szembeeső a hierarchikus kultúrákhoz képest, ahol a magas kontroll gyakran kevésbé támogatja a dolgozók elköteleződését. A team kultúra esetében nem szabad figyelmen kívül hagyni a befelé irányuló fókusz sem, vagyis azt, hogy a rugalmasság mellett a csapatorientált, bizalmon alapuló kultúrák kedvezőbb környezetet teremthetnek a munkavállalók azonosulásának növeléséhez.

A második hipotézis esetben is hasonló eredményről számolhatunk be a statisztikai próbák alapján. A kutatás azt mutatja, hogy a szervezeti kultúra típusa hatással van a munkavállalók elégedettségének mértékére is, mivel a varianciaanalízis alapján szignifikáns különbség mutatkozott a különböző kultúrátípusok között az elégedettségi pontszám tekintetében. A szignifikáns különbség a team és a hierarchikus kultúra esetében volt megfigyelhető.

A harmadik hipotézis esetében a munkavállalók elvándorlási szándékát mértük fel a 4 szervezeti kultúra típus kapcsán. Az eredmények alapján az olvasható ki, hogy e szektor munkavállalói legkevésbé a hierarchia-kultúrában tudják magukat hosszú távon elképzelni, ugyanis szignifikáns eredmény mutatkozott a csoportok közötti eredményeket tekintve és ebben a kultúra típusban volt a legmagasabb az elvándorlási szándék mértéke a kitöltők között. A fluktuáció, ahogy korábban már kifejtettük egy kritikus aspektus, mind a szervezet, mind a munkavállalói jóllét kapcsán. A legalacsonyabb értéket a korábbi eredményeket megerősítve a team kultúra esetében kaptuk,

Mindezek együttvéve a korábbi szakirodalmakkal (Zhang és Li, 2013; Oleksa-Marewska és Tokar, 2023) összhangban értelmezhetőek. A szervezeti kultúra típusoknál különböző értékek mentén tapasztalják meg a munkavállalók a mindennapok során mutatkozó gyakorlatokat, kihívásokat, előnyöket. A team kultúrát családias légkör és együttműködés, valamint rugalmasság jellemez és ezek a tulajdonságok pozitív hatással vannak a munkavállalói elégedettségre, azonosulás és az elvándorlási szándék mértékére.

3.1.1.4. Konklúzió

Összefoglalva szignifikáns különbségek mutatkoznak a szervezeti kultúra típusai (csapat/klán, adhokrácia, piaci és hierarchikus kultúra) között a munkavállalói elégedettség, a munkával való azonosulás, a kilépési szintje tekintetében. Azokra a kultúra típusokra, amelyek pozitívabb munkavállalói értékekkel járnak együtt (team és adhokrácia) együttesen jellemző, hogy a kontroll tengelyen alacsony szintet érnek el. A team kultúra esetén ez társul egy befelé irányuló fókusszal, amely a munkatársak irányába fordított figyelemben és intézkedésekben ölthet formát a mindennapokban.

A disszertáció központi kérdésköre – a szervezeti rugalmasság – szempontjából fontos megállapítás, hogy a rugalmasságot értékként kezelő kultúrákban a dolgozók pozitívabb jólléti mutatókat igazolnak, mint a kontrollt előtérbe helyező rendszerekben. Izgalmas

azonban az a kérdés, hogy vajon ez az informatikai területen dolgozók demográfiai, szociális, pszichológiai sajátosságainak hozadéka, vagy általánosabb, szélesebb munkavállalói körre is kiterjeszthető megállapítás. A következő vizsgálat ezt a kérdést is górcső alá veszi.

3.1.1.5. Limitációk

Ennél a kutatásnál a korlátok között megemlíteném azt a kezdetektől érzékelhető torzító faktort, amely az önkéntes részvételen alapult. A kutatásban való részvételi hajlandóság már egyfajta szűrő volt a város informatikai cégeinek megkeresésekor. Érzésem szerint azok a cégek vállalták a bevonódást, akik nagy hangsúlyt fektetnek ezekre az értékekre és komoly lépéseket tesznek a munkavállalók elégedettségének irányába. A kitöltőktől számos visszajelzés érkezett a kérdőív hosszúságára vonatkozóan, melyben igazat adok számukra. A mérőeszközök figyelmesebb összeállítása megóvhatta volna a résztvevőket a felesleges kérdésektől és valószínűleg több kitöltő is lett volna.

A korlátok közt meg kell említenem az anonimitás részleges sérülését, ugyanis a kitöltők életkorára, beosztására, nemére és a cég nevére vonatkozóan is tettem fel kérdéseket. A cégvezetők azonban természetesen nem tekinthettek be a teljes adatbázisba, csupán a végső, összegzett eredményeket láthatták.

A kutatás mintája viszonylag homogén volt: IT területen dolgozók vettek részt benne. A korábban tárgyalt okok miatt ez a populáció jól illeszkedett a szervezeti rugalmasság vizsgálatához, azonban elgondolkodtató a kérdés, hogy vajon ebben a speciális – viszonylag magas presztízsű, jó anyagi és fizikai feltételek mellett dolgozó, talán személyiségjellemzőkben is némi hasonlóságot mutató – mintában körvonalazódó összefüggések mennyiben általánosíthatók. Bár az itt kapott eredmények összecsengenek a korábbi, nemzetközi vizsgálatok tapasztalataival, mindenképpen érdemes lenne a minta kiterjesztése más foglalkozási csoportokra is.

3.1.2. Szervezeti kultúra hatása a munkavállalók által észlelt stressz mértékére

Klajkó, D., Restás, P., Szabó, Z., & Czibor, A. (2019). A szervezeti kultúra hatása a munkavállalói jóllétre: Munkahelyi stressz, munkavállalói azonosulás, elvándorlási

szándék. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(19).
<https://doi.org/10.36941/jicd-2019-0010>.

3.1.2.1. Bevezetés

A fentebb bemutatott 2018-as felmérésből kiindulva a 2019-es kutatás szélesebb körben mérte fel a szervezeti kultúra és munkavállalói jóllét kapcsolatát. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg (EFOP-3.6.1.-16-2016-00004 - Átfogó fejlesztés az intelligens szakosodási stratégiák megvalósítására a Pécsi Tudományegyetemen).

A megfelelő, munkavállalók jóllétét is szem előtt tartó munkakörnyezet és munkakörülmények biztosítják a megfelelő munkavállalói motivációt és teljesítményt (Lamb és mtsai., 2016; Renee, 2008), a munkahelyi egészségvédelembe és biztonságba történő befektetések megtérülése pedig több mint kétszerese a befektetett összegnek (International Social Security Association, 2013). Ezek az eredmények egyre inkább arra ösztönzik a modern vállalatokat, hogy beruházzanak a munkavállalók jóllétébe. A munkavállalók jólléte azonban az egyéni szempontokon túl társadalmi kérdés is. 2018-ban világszerte több mint 300 millió ember szenvedett depresszióban (WHO, 2018). Az Európai Unió már 2008-ban prioritási területeket határozott meg a mentális egészség és jóllét területén, amelyek egyike a munkahelyi megelőzés és beavatkozás (Európai Bizottság, 2008). A pandémia utáni időszakban ezek a tendenciák nem javultak. A mentális jóllét a 21. század társadalmi számára továbbra is az egyik legnagyobb kihívást jelenti. A Washingtoni Egyetem kutatása szerint azoknál az embereknél, akik enyhe vagy súlyos COVID-19 fertőzésen estek át, jelentősen nagyobb az esélye annak, hogy mentális egészségügyi problémákkal küzdenek, mint azoknál, akik nem estek át COVID-19 fertőzésen. Az ilyen zavarok közé tartozik a szorongás, a depresszió és az öngyilkossági gondolatok, valamint az illegális kábítószer- és alkoholfogyasztási zavarok, továbbá az alvás- és a kognitív zavarok.

A tanulmány a munkavállalók által érzékelt stresszre összpontosít, mivel a magyarországi aránytalanul magas halálozási és komorbiditási arányokat több szerző elsősorban a krónikus stressznek tulajdonítja (Kopp és mtsai., 2004, 2006). A mentális és fizikai jóllét mutatói és a halálozási arányok rosszabbak, mint amit a társadalmi-gazdasági tényezők

előre jeleznének. Több nemzetközi kutatócsoport rámutat arra, hogy a krónikus stressz és a mentális vagy viselkedési tényezők alapvető jelentőséggel bírnak ebben a jelenségben (Cornia és Paniccià; Meslé, 2002; Weidner és Cain, 2003; Meslé, 2004; Kopp és mtsai., 2007). A kapcsolódó tanulmányok a fejlett társadalmakban elterjedt új foglalkoztatási formák, (WHO, 2021) közvetlen fontosságára is felhívják a figyelmet, és különösen a pszicho-szociális tényezők jelentőségére. Az emberek ezeknek a hatásoknak kisebb-nagyobb közösségekben vannak kitéve, ahol idejük nagy részét töltik, és a munkahelynek ebben a tekintetben elsődleges jelentősége van.

Jelen kutatás, az előző (3.1.1.) vizsgálat folytatásaként is értelmezhető. Két területen igyekeztünk továbbfejleszteni a korábbi kutatás módszertanát. Először is, szélesebb munkavállalói kört, különböző szakterületek képviselőit vontuk be, másodszor pedig egy új, a jóllét szempontjából központi jelentőségű változót, a munkahelyi stressz mértékét helyeztük a középpontba. Az előző vizsgálatunk eredményei és a nemzetközi kutatások tapasztalati nyomán a következő hipotézist fogalmaztuk meg, amely a szervezeti kultúra és munkavállaló jóllét tágabb pontján belül kapta a negyedik sorszámot:

H4: A szervezeti kultúra hatással van a munkavállalók által érzékelt stressz szintjére. Korábbi kutatások alapján (pl. Janna, 2016) azt várjuk, hogy a legalacsonyabb szintű érzékelt stressz az alacsony kontrollal és magas flexibilitással, befelé irányuló fókusszal jellemezhető team kultúrkban lesz tapasztalható, míg a legmagasabb érzékelt stressz-szint a hierarchikus kultúrára lesz jellemző, ahol magas a kontroll szintje és szintén befelé irányuló fókusz jellemző.

3.1.2.2. Módszer és eljárás

Minta bemutatása

A vizsgálatban összesen 256, magyarországi vállalatnál dolgozó munkavállaló vett részt. A teljes minta 57,8%-a (n=148) férfi és 42,2%-a (n=108) nő volt. A résztvevők életkora 20 és 65 év között volt (M=40). A felsőfokú végzettséget 24,5%-uk, a középfokú végzettséget 29,3%-uk szerezte meg. A résztvevők többsége (42,7%) állandó lakóhellyel rendelkezett valamelyik városban. Az adatfelvétel a foglalkozási csoportok szempontjából vegyes munkavállalói mintán készült (IT, telekommunikáció, mérnöki, technológiai; marketing,

média, kommunikáció; értékesítés, kereskedelem; egészségügy; állami és közszféra; vevőszolgálat; bank, biztosítás; gyógyszeripar; humán erőforrás, tanácsadás; pénzügy, közgazdaságtan; szociális sféra; gyártás, kivitelezés, termelés, építőipar; vendéglátás, idegenforgalom; művészet, kultúra; oktatás; beszerzés, logisztika; egyéb). Legnagyobb arányban az IT, telekommunikáció, mérnöki, technológiai iparágat képviselték a kitöltők (25,2%), majd ezután az állami és közszféra (12,8%) kerültek ki.

Mérőeszközök bemutatása

A résztvevők névtelenül töltötték ki egy online kérdőívet, toborzásuk kényelmi mintavétellel, közösségi média csatornákon keresztül történt; a kitöltők részvételükért nem részesültek ösztönzőkben. A kérdéssor első részében demográfiai adatokra vonatkozó kérdések szerepeltek, majd a szervezeti kultúrára vonatkozó kérdőívet és az észlelt stresszre vonatkozó mérőeszközt töltötték ki.

- **Demográfiai kérdések:** A kért demográfiai adatok között szerepelt a résztvevők életkora, neme, foglalkoztatási területe és beosztása a vállalatnál. Továbbá a résztvevők információt szolgáltatottak arról, hogy hogyan szerezték meg a munkájukhoz szükséges készségeket és ismereteket.
- **Szervezeti kultúra:** Ez esetben szintén a 3.1.1-es kutatásnál már ismertetett Cameron és Quinn féle OCAI kérdőívét alkalmaztam.
- **Munkatársak által észlelt stressz mértéke:** Az észlelt stressz mértékét az Olson és munkatársai által 1991-ben kifejlesztett Coping és Stressz Profil (Coping and Stress Profile, CSP) részeként megtalálható a munkával kapcsolatos stressz skálájával mértük. A kérdőív célja, hogy felmérje az egyének által észlelt stressz szintjét és a megküzdési stratégiáikat különböző életterületeken, beleértve az egyéni, munkahelyi, párkapcsolati és családi szinteket. A CSP négy rendszerszinten értékeli a megélt feszültségeket és a megküzdés sikerességét, így integratív megközelítést nyújt a stressz, a megküzdés és az elégedettség kapcsolatának vizsgálatában. A CSP önkitöltő kérdőív, összesen 34 skálát tartalmaz, melyen belül az item számok eltérőek. A Pár Profiljának dimenzióin az itemek egy ötfokú skálán (1: soha, 2: nagyon ritkán, 3: előfordul, 4: gyakran, 5: nagyon gyakran) értékelhetők. A magasabb eredmények jobb értéket mutatnak az alacsonyak rosszabbat. A mérőeszköz megbízhatóságát a teszt magyarországi adaptációja során elvégzett

item-analízis eredményei alátámasztják, mely szerint elmondható, hogy a skálák normál eloszlást mutatnak és minden alskála belső konzisztenciája magas (Kissné Viszket és Hunyady, 2001).

Statisztikai eljárások

Jelen kutatás esetében az észlelt stressz mértékére vonatkozó hipotézist teszteltük statisztikai eljárással, amely a következő volt:

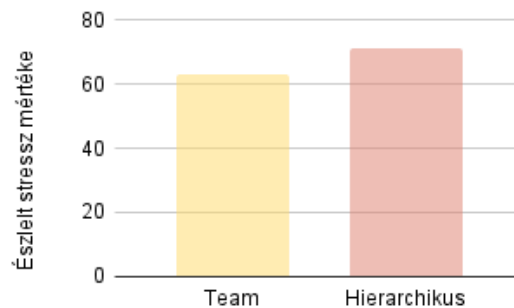
H4: A szervezeti kultúra hatással van a munkavállalók által érzékelt stressz szintjére. Korábbi kutatások alapján (pl. Janna, 2016) azt jósoljuk, hogy a legalacsonyabb szintű érzékelt stressz az alacsony kontrollal és magas flexibilitással jellemezhető csapatkultúrákban lesz tapasztalható, míg a legmagasabb érzékelt stressz-szint a hierarchikus kultúrákra lesz jellemző.

A hipotézisnek megfelelően a statisztikai adatelemzés a fent tárgyalt négy kultúratípus (csapat, adhokrácia, piac, hierarchia) közötti lehetséges különbségekre összpontosított a munkavállalók által érzékelt stressz átlagos szintjében. Az adatokat az IBM SPSS Statistics 20 szoftverrel elemeztük.

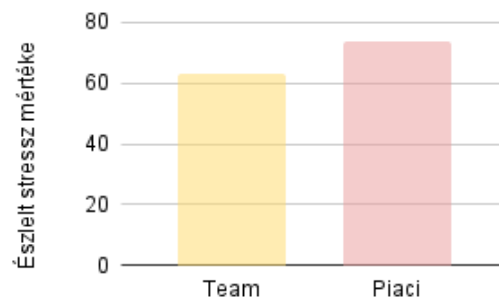
A résztvevőknek az OCAI-n elért pontszámai alapján kiszámítottuk a domináns szervezeti kultúra változóját, amelyben a négy kultúrát négy különböző értékkel kódoltuk (csapatkultúra = 1; adhokrácia = 2; piac = 3; hierarchia = 4). A domináns szervezeti kultúrát független (csoportosító) változóként, a CSP teljes pontszámát pedig függő változóként adtuk meg a statisztikai elemzésben. Mivel a négy kultúratípus alá rendezett négy almintá nem felelt meg a variancia homogenitásának feltételezésének (elsősorban azért, mert kevés résztvevő érzékelt az adhokráciát domináns kultúrának), a hipotézis tesztelésére az egyirányú varianciaanalízis (ANOVA) nem parametrikus megfelelőjét használtuk. A Kruskal-Wallis-teszt eredményei azt mutatták, hogy a munkavállalók szervezeti kultúra szerint szétválogatott négy csoportja szignifikánsan eltérő stressz-szintet érzékelt ($F(3,256) = 6,834, p < ,001$), ami megerősítette a hipotézist.

A Kruskal-Wallis teszt poszt hoc páronkénti összehasonlításai szignifikáns különbséget mutattak az alkalmazottak által érzékelt stressz mértékében a team ($M = 62,98$) és a

hierarchikus kultúra ($M = 71,04$, $p = .001$) (ábra 12.), valamint a team és a piaci kultúra ($M = 73,37$, $p = .002$) között (12 és 13. ábra).



12. ábra: A team és a hierarchikus szervezeti kultúra között mutatkozó különbség az észlelt stressz szintjét tekintve



13. ábra: A team és a piaci szervezeti kultúra között mutatkozó különbség az észlelt stressz szintjét tekintve

3.1.2.3. Eredmények és megvitatás

A hipotézis tesztelése során szignifikáns eredményt kaptunk, amely igazolja, hogy az észlelt stressz mértéke eltér a különböző szervezeti kultúratípusok szerint kialakított csoportok (team, hierarchikus, piaci, adhokrácia) között. Az eredmények azt mutatják, hogy a team és a hierarchikus, valamint a team és a piaci kultúra típusok között áll fenn különbség a munkavállalók által észlelt stressz mértékében. Ezek az eredmények alátámasztják a team kultúra rugalmasságában rejlő „védő” faktort, ugyanis mind a team, mind a hierarchikus kultúra a befelé irányuló tengelyen fekszik, azonban a két kultúra közül

a flexibilisebb, alacsonyabb kontrollal jellemezhető team kultúra mutat alacsonyabb észlelt stressz mértéket a kitöltők között.

3.1.2.4. Konklúzió

A jelen tanulmány eredményei megerősítették azt a hipotézist, amely jelentős különbségeket jósolt a különböző típusú szervezeti kultúrák között a munkavállalók által érzékelt stressz tekintetében. Az adatok részletesebb elemzése feltárta, hogy az észlelt stresszre gyakorolt megfigyelt hatás elsősorban a szervezeti kultúra értékalapú modelljének rugalmassági tengelyéhez kapcsolódott. Mind a hierarchikus, mind a piaci kultúrát a rugalmasság alacsony szintje és a kontroll magas szintje jellemzi. Az eredmények azt sugallják, hogy a csoportkultúra biztosítja a legnagyobb valószínűséggel azokat a védőfaktorokat, amelyek csökkentik a munkavállalók által érzékelt stressz szintjét. A szervezetek számára megfelelő kiinduló pont lehet a csapatkultúra elemeinek, tulajdonságainak figyelembevétele és adoptálása a munkavállalói jóllét növelése érdekében.

Az érzékelt team-kultúra bizonyos jellemzői hozzájárulhatnak a munkahelyi stressz káros szintjének megelőzéséhez, így támogatják a munkavállalókat a sikeres megküzdésben, a mentális egészség elérésében és megőrzésében. A legtöbb szerző a rugalmasság, a közösség, a társas támogatás és a munkahelyi biztonság fontosságát emeli ki, mint a védőhatás háttérében álló elsődleges tényezőket (La Rocco és mtsai., 1980; Shortell és mtsai. 2000; Glazer, 2001; Heaphy és Dutton, 2008; Pow és mtsai., 2017).

A team kultúra kiemelkedő pozíciója az előző vizsgálat mindhárom jólléti mutatója (szervezeti azonosulás, munkahelyi elégedettség, észlelt stressz mértéke) és jelen kutatás esetén is vitathatatlan volt. Elgondolkodtató lehet az a kérdés, hogy a Team kultúra vajon miért emelkedik ki ilyen mértékben a dolgozói jóllét szempontjából. Vajon a kultúrátípus rugalmassága van ilyen jó hatással a dolgozók közérzetére, vagy más tényezők – például a csoporton belüli összetartás, a családi légkör – felelősek a munkavállalói jóllétért. (Ha megnézzük a Cameron és Quinn-féle kérdőív Team-kultúrára vonatkozó tételeit, látható, hogy azokban erőteljesen megjelenik a munkacsoporton belüli összetartás, a barátságos munkahelyi kapcsolatok.) Ezen kérdések tisztázására a típus-alapú kultúramodellek helyett a tulajdonság-alapú, több dimenziót párhuzamosan felmérő kultúra-koncepciók és ezekre

épülő mérőeszközök nyújthatnak segítséget, amelyekben specifikusabban jelenik meg a rugalmasság koncepciója. A következő vizsgálatban egy ilyen mérőeszköz segítségével igyekszünk majd pontosabb képet kapni a fenti kérdések megválaszolásához. A disszertáció fő felvetése a rugalmas szervezeti kultúra kapcsán ismét megerősítést nyert a kapott eredmény által. Bár nem egyértelműen utal a rugalmasságra a kapott eredmény, mégis összességében értelmezve az eredményeket megállapítható a Cameron és Quinn (2001) modelljében található flexibilitás-kontroll tengelyen a rugalmasság irányába eső kultúra típusok előnye. Ez esetben a team kultúra mutatott pozitív eredményt az észlelt stressz mértékét tekintve, míg a hierarchikus és piaci esetében magasabb érték mutatkozott.

3.1.2.5. Limitáció

Jelen kutatás az észlelt stressz szervezeti kultúrával való összefüggését vizsgálta, azonban meg kell jegyezni, hogy az eredmények semmiképpen sem tükrözik a különböző típusú szervezeti kultúrák közötti különbségeket a termelékenység vagy elfogadhatóság szempontjából. A kutatás igyekezett kibővíteni a mintába bevont populáció körét, azonban mintavételünk egyáltalán nem tekinthető reprezentatívnak. Az eredeti tervek szerint a szervezeti kultúra hatását különböző foglalkozási csoportokra vetítve szeretnénk volna megvizsgálni, azonban ez, az egyes csoportokba tartozó egyének alacsony száma miatt statisztikailag nem volt lehetséges. További limitáció, hogy a dominánsnak észlelt szervezeti kultúrák megoszlása nem mutatott egyenletes arányokat – az adhokrácia jelentősen alulreprezentált volt ebben a mintában – így nem tudunk teljes képet kapni a négyféle kultúrátípus jellemzőiről.

3.2. A rugalmas munkavégzési formák hatása a munkavállalói jólétre

A 21. században a szervezetek sajátos vonása a tartós és rendkívül gyors átalakulás. Ezt a jelenséget számos összefüggő tendencia alakítja. A piacgazdaság kiszámíthatatlansága, a technológia gyors fejlődése, a globalizációból eredő fokozott verseny, a munkaerő diverzitása és a szervezeti struktúrák változásai mind hozzájárulnak a folyamatos változásokhoz (Armenakis és Harris, 2009). Ezen piaci környezetben a vállalatok számára a szervezeti rugalmasság olyan tényezővé vált, amely akár a túléléshez, de legalábbis jelentős versenyelőnyhöz vezethet.

A szervezeti rugalmasság egyik, a technika (személyi számítógép, internet, felhő szolgáltatások) fejlődésével párhuzamosan megjelenő szervezeti intézkedési formája az otthoni munkavégzés. Az otthoni munkavégzés egyre gyakoribbá és keresettebbé vált az elmúlt 40 évben (Chiru, 2017; McAlpine, 2018). Bár a pandémia óta hajlamosak vagyunk összemosni a karanténhoz fűződő kényszerintézkedésekkel, a "távmunka" koncepciója már jóval korábban, az 1970-es és 1980-as években a személyi számítógépekhez és az otthoni hálózathoz való hozzáférés növekedésével kezdett elterjedni (Olson, 1983a,b). Az ezt következő évtizedekben tendencia jelleggel terjedt világszerte, ahol a technika lehetővé tette ezt. A számítógépek, az internetkapcsolat, az okostelefonok, a dokumentummegosztás és a videokonferencia révén a csoportos együttműködést lehetővé tevő internet alapú platformok sokasága szinte mindenütt elterjedt (Chiru, 2017; Gray és Suri, 2019). Kezdetben a rugalmas munkarend és az otthoni munkavégzés bevezetése egy olyan intézkedés volt, amely egyszerre jelentett családbarát intézkedést, - különösen a nők munkába való visszatérését lehetővé téve-, valamint hatékonyságnövelést és költségoptimalizálást. A 2019-ben kezdődő világjárvány idején a szervezeti rugalmasság kérdésköre még nagyobb prioritást élvezett, amely a szervezet működésének kulcs kritériumát, életben maradását is jelentette egyben (Kossek és mtsai., 2021; Prager és mtsai, 2022; Dunn és mtsai, 2023). A rendkívül gyors és drasztikus váltás nem csak a szervezetektől, hanem a munkatársaktól is alkalmazkodást és rugalmasságot követelt. A speciális körülmények hatására a munkavállalói egészségvédelem és a mentális jóllét is előtérbe került (WHO, 2021; Gallup, 2023).

Fontos külön választani a szervezeti rugalmasság szempontjából a kényszerű és az önkéntes otthoni munkavégzést. Az ún. prepandemikus adatok, különösen a randomizált vizsgálatokon alapulóak, a távmunka jólléti előnyeire utalnak. A távmunka körülményei azonban drasztikusan megváltoztak a világjárvány alatt (Moen, 2023): a távoli munkavégzést sok esetben kényszer szülte – akár mind a munkavállaló mind a munkáltató oldaláról. Jelen kutatás az önkéntes otthoni munkavégzési lehetőséget kívánta feltárni, mint egy szervezeti rugalmassági tényezőt.

Az otthoni munkavégzés pszichológiájával kapcsolatos kutatások ambivalens képet mutatnak. Mind a munkavállalói jólléttel, mind a teljesítmény kapcsán pozitív és negatív hatásokat egyaránt feltárnak a korábbi szakirodalmak. A pozitív aspektusok közé tartozik a rugalmasság, a kreativitás, a függetlenség, az észlelt stressz szintjének csökkenése

(Yuliana, 2022; Rafalski és Andrade, 2015). Ugyanakkor olyan kihívásokról is beszámolnak, mint a munka és magánélet közötti konfliktusok, a kiégés és a szocializáció hiánya (Yuliana, 2022; Rafalski és Andrade, 2015). Egy spanyol mintán végzett kutatás alapján a munkavállalók elszigeteltségről, stresszről és a munkatúlterheltségről számoltak be elsődleges problémaként a távmunka folyamányaként (Jorge de Andrés-Sánchez és mtsai., 2023). Éppen ezek az ellentmondásos hatások teszik szükségessé a további vizsgálatokat e területen, amelyek talán segíthetnek megválaszolni azt a kérdést, hogy milyen módon optimalizálható a távoli munkavégzés munkavállalókra gyakorolt hatása.

A munkahelyi rugalmasság egyfajta gazdasági igény is, azonban a változékony körülmények között hozzájárulhat a munka és a magánélet jobb egyensúlyához, ami növeli a munkahelyi elégedettséget és az egyének általános jóllétét (Atkin és Brooks, 2021). A munkaerő rugalmasságát növelő humánerőforrás-gazdálkodási (HRM) gyakorlatok a munkavállalói jóllét aspektusai mellett fokozhatják a termelékenységet és az innovativitást, és végső soron a pénzügyi teljesítmény növekedéséhez vezethetnek, ami megnövekedett nyereségességben nyilvánulhat meg, ahogy azt deMenzes és Kelliher (2011) cikkében olvashatjuk.

Mindezt összesítve az látható, hogy a szervezetekre egyre nagyobb nyomás helyeződik, hogy innovatív megoldásokat keressenek a munkaerő hatékony támogatása érdekében. Jelen kutatás a szervezeti rugalmasság szerepét elemzi a munkavállalói jóllét szempontjából.

Az alábbi kutatások során arra keressük a választ, hogy az alapértékeken túl a gyakorlatban megjelenő különböző szervezeti rugalmassági formák, mint például az otthoni munkavégzés lehetősége hogyan befolyásolja a munkavállalói jóllét olyan aspektusait, mint az észlelt stressz, a magányosság, az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettsége és az általános jóllét.

3.2.1. Szervezeti rugalmasság (adaptibilitás és home-office lehetősége) hatása munkavállalói jóllétre (észlelt stressz, magányosság, általános jóllét)

Klajkó, D., Csapó, S., és Czibor, A. (2025). Szervezeti adaptabilitás és otthoni munkavégzés lehetőségének hatása az észlelt stressz, magányosság és általános jóllét mértékét tekintve. *Magyar Pszichológiai Szemle.* (publikálás alatt)

3.2.1.1. Bevezetés

A Pécsi Tudományegyetem Szervezetpszichológiai Kutatócsoportjának tagjaival közösen végzett 2021-2022-es kutatásunk során a pandémia során jellemző munkavégzési sajátosságokat és a munkavállalói jóllét aspektusait vizsgáltuk.

A COVID-19 világjárvány jelentősen befolyásolta a szervezeti rugalmassággal kapcsolatos, már addig is létező igényeket, ami a rugalmas munkarendek és megoldások elterjedését eredményezte világszerte, átalakítva a munkahelyi dinamikát. A világjárvány felgyorsította a rugalmas munkavégzési gyakorlatok, például a távmunka és a rugalmas munkaidő bevezetését, mivel a szervezetek igyekeztek alkalmazkodni a közegészségügyi intézkedésekhez és fenntartani a működést. 2020-ban, amikor a világjárvány lecsapott, a legtöbb uniós tagállamban jelentősen megnőtt a távmunka, amint arra az Eurofound Network és az EU 2019-2022-es munkaerő-felmérése (EU-LFS) is rámutatott. Az utazási korlátozások és a munkavállalók otthon maradásának követelménye miatt az egész EU-ban elfogadták a távmunkapolitikát. A távmunka kezdeti fellendülése után 2021-ben tovább nőtt az otthonról dolgozó uniós munkavállalók száma, majd 2022-ben kismértékű csökkenés következett be, és 2022 és 2023 végére általános stabilizálódási tendenciát mutatott. A „rendszerint vagy néha” távmunkát végző munkavállalók száma a 2019-es 14%-ról 2021-re 24%-ra emelkedett, majd 2022-ben kis mértékben, 22%-ra csökkent, majd ismét növekedésnek indult (Eurofound, 2022a,b, 2024).

Az otthoni munkavégzési lehetőséggel élő munkatársak nagyobb termelékenységet és elkötelezettséget mutathatnak e munkamód iránt, nagyobb valószínűséggel hagyhatják el a munkahelyüket, ha a lehetőséget visszavonják tőlük (Tietze és Nadin, 2011). Egy frissebb amerikai tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy az irodába való teljes visszatérés

nagyobb distresszt jelent a munkavállalók számára, mint a távoli vagy hibrid elrendezések. Az utóbbiak nyomán elmondható, hogy a távmunka pozitív hatással lehet a jóllétre, különösen bizonyos demográfiai csoportok esetében (Fan és Moen, 2023).

A fenti szempontokat figyelembe véve, leginkább az aktuális kihívásokra és korábbi szakirodalmakra egyaránt támaszkodva az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- H1: A szervezeti adaptibilitás, mint a kifelé irányuló szervezeti rugalmasság megnyilvánulása pozitív előrejelzője a munkavállalói jóllét szintjének.
- H2: A home-office lehetőségének nagyobb mértéke összességében pozitív előrejelzője a munkavállalói jóllét szintjének

3.2.1.2. Módszer és eljárás

Az online kérdőív csomagot magyar munkavállalói mintán vettük fel. A kérdőív csomagot több céghez célzottan is eljuttattuk amellett, hogy interneten elérhetővé tettük. A kitöltés elején biztosítottunk a résztvevők számára egy részletes ismertetőt a kérdőív céljáról, tartalmáról, menetéről és a kontaktszemély elérhetőségéről, akivel konzultálhattak a részletesebb tájékoztatás érdekében. A tájékoztató elfogadása után volt lehetőség a kérdőív kitöltését elindítani. Ezen kívül biztosítottuk a résztvevő személyeket arról, hogy a kitöltést bármikor, indoklás nélkül félbeszakíthatják. Mielőtt a kitöltést elkezdték volna, nyilatkozniuk kellett arról, hogy elolvasták a részvételi tájékoztatót és elfogadják a vizsgálatban való részvétel feltételeit. A kitöltők egy linkre kattintva jutottak el a kérdőív köszöntő, ismertető részéhez. Az előírt etikai irányelvek ismertetése az első oldalon olvasható volt, a kitöltést csak akkor kezdhették meg, amennyiben beleegyezésüket fejezték ki a továbbhaladással és ezzel kijelentették, hogy hozzájárulnak adataik kutatási célból történő felhasználásához.

Minta bemutatása

A kutatásban 203 fő vett részt anonim módon. A kitöltőkkel szemben azt a kritériumot támasztottuk, hogy a kitöltést megelőző 6 hónap során legalább heti 20 órában munkaviszonnyal kellett rendelkezniük. A kitöltők nemi megoszlása eltolódott a női munkavállalók irányába, ugyanis 155 (76%) nő és 48 (24%) férfi válaszolt a kérdésekre. Átlag életkoruk 35,5 év (SD9.56). A szervezetben elfoglalt szerepüket tekintve 28 fő

felsővezető, 49 fő középvezető 186 személy munkatársi pozícióban dolgozott, kilenc fő esetében hiányzott ez az információ. Az adatfelvétel a foglalkozási csoportok szempontjából vegyes munkavállalói mintán készült (IT, telekommunikáció, mérnöki, technológiai; marketing, média, kommunikáció; értékesítés, kereskedelem; egészségügy; állami és közszféra; vevőszolgálat; bank, biztosítás; gyógyszeripar; humán erőforrás, tanácsadás; pénzügy, közgazdaságtan; szociális szféra; gyártás, kivitelezés, termelés, építőipar; vendéglátás, idegenforgalom; művészet, kultúra; oktatás; beszerzés, logisztika; egyéb). Legnagyobb arányban az IT, telekommunikáció, mérnöki, technológiai iparágat képviselték a kitöltők (18,7%), majd ezután az állami és közszféra (11,8%) és az értékesítés, kereskedelem területéről (8,4%) kerültek ki.

Mérőeszközök bemutatása

A kutatásban alkalmazott kérdőív több mérőeszközt tartalmazott. A munkavállalói jóllétén belül az általános jóllét szintjét, az észlelt stressz mértékét és a magányosság észlelt szintjét vizsgáltuk. A szervezeti rugalmasságot pedig a szervezeti adaptabilitás (kultúra-dimenzió) és az otthoni munkavégzés gyakorisága mentén mértük fel.

- **Demográfiai kérdések:** a teszt elején a demográfiai kérdéseknél szerepelt a résztvevők életkora, neme, iparága, beosztása a vállalatnál. Fontosnak tartottuk, hogy kiemelten foglalkozzunk a munkavégzés drasztikusan megváltozott kereteivel, kiváltképp az otthoni munkavégzés hatásaival, ezért a demográfiai kérdések között erre az információra is rákérdeztünk. A kitöltőktől megkérdeztük, hogy az elmúlt 6 hónap során volt-e lehetőségük home-office-ból végezni a munkájukat (1=egyáltalán nem jellemző, 5= teljes mértékben). Ez a felosztás egyfajta skálát adott ki a munkavégzés helyének rugalmasságát tekintve.
- **Szervezeti kultúra:** a szervezeti kultúra felmérésére ezúttal a Denison Szervezeti Kultúra Kérdőívet (Denison Organizational Culture Survey, DOCS; Denison, 1995) alkalmaztuk (2. melléklet). Daniel R. Denison (1995) által létrehozott felmérés négy kulcsfontosságú vonásra fókuszál, melyek a szervezeti hatékonyság mozgatórugói lehetnek és melyeket minden szervezeti elemzés során figyelembe kell venni (Denison és mtsai., 2012). Minden vonáshoz három komponens index tartozik, melyek az adott vonás egy aspektusát ragadják meg és teszik mérhetővé a normák

és a szervezetben megjelenő értékek mentén (Kabigting és mtsai., 2019). A vonások és a hozzájuk tartozó komponensek a következők: Bevonódás (Empowerment, Csapatorientáció, Képességfejlesztés), Konzisztencia (Alapértékek, Megegyezés, Koordináció és integráció), Adaptivitás (A változás megteremtése, Ügyfélközpontúság, Szervezeti tanulás) és Misszió (Stratégiai döntések és szándékok, Célok és célkitűzések, Vízió). A kérdőív 48 itemből áll, melyeket egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán kell értékelni, s mindegyik komponens index négy itemet foglal magában (Denison és Mishra, 1995). Denison Szervezeti Kultúra Profil modellje (Organizational Culture Profile) egy népszerű és a gyakorlatban is könnyen alkalmazható melyben nagy hangsúlyt fektet a szervezeti kultúra és a hatékonyság kapcsolatára (Denison és Mishra, 1995). A modellt 764, különböző kulturális jellemzőkkel rendelkező szervezet felsővezetőinek mintáján tesztelték, hogy megtalálják a hatékonysági kritériumokat. Ez alapján 12 különböző jellemző kapott helyet a modellben, amelynek egyike az alkalmazkodóképesség vagy adaptibilitás, vagyis a szervezet azon képessége, hogy alkalmazkodni és reagálni tud a külső tényezőkre. Denison és munkatársai (2012) kiemelik az alkalmazkodóképes kultúra fontosságát a változó környezetben való navigálásban, az innováció előmozdításában és a hosszú távú életképesség biztosításában. Az alkalmazkodóképes szervezet a szervezeti környezet követelményeit cselekvésre fordítja. Kockázatot vállalnak, tanulnak a hibáikból, és képesek és tapasztalattal rendelkeznek a változások létrehozására. A szervezeti adaptabilitást, vagyis a változásokra való hajlandóságot, mint rugalmassági tényezőt Denison szervezeti kultúra kérdőívében található adaptabilitás faktor mentén vizsgáltuk. (Fondas és Denison, 1991; Katz és Kahn, 1978; Kotter, 1996; Senge, 1990).

- **Általános jóllét:** a WHO Általános Jóllét Kérdőív (Well-Being Index, WBI; Bech és mtsai., 1996) 5 itemes verziójával mértük fel az általános jóllét szintjét (4. melléklet). A WBI-5 jóllét index az Egészségügyi Világszervezet (WHO) által kifejlesztett, széles körben elismert eszköz a szubjektív jóllét mérésére. Az 5 itemes verziója különösen hasznos mind klinikai, mind nem klinikai környezetben a mentális egészség és jóllét értékelésére. A WHO Jóllét Index (Well-Being Index, WBI) kidolgozása 1982-ben történt egy nemzetközi kutatás keretében, amely a cukorbetegknél alkalmazott különböző terápiás eljárások hatékonyságát vizsgálta

az életminőség szempontjából, a betegek szubjektív megítélése alapján. a teszt olyan, 4-fokú skálán (egyáltalán nem jellemző / alig jellemző / jellemző / teljesen jellemző) megítélhető állításokat tartalmaz, mint hogy “Az elmúlt két hét során érezte magát vidámnak és jókedvűnek?” vagy “Az elmúlt két hét során érezte magát ébredéskor frissnek és kipihentnek?”. (Susánszky és mtsai, 2006) Igen, a WHO-5 Jól-lét Kérdőív magyar változatát validálták Magyarországon. A kérdőív hazai adaptációját és validálását a Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézetének kutatói, Susánszky Éva, Konkoly Thege Barna, Stauder Adrienne és Kopp Mária végezték el a Hungarostudy 2002 országos lakossági egészségfelmérés adatai alapján. A vizsgálatban 12 668 fő vett részt, és az eredmények szerint a kérdőív magyar változata megbízható és érvényes mérőeszköznek bizonyult a pozitív életminőség vizsgálatában.

- **Munkatársak által észlelt stressz mértéke:** az észlelt stressz mértékét az Észlelt Stressz Skála (Perceives Stress Scale, PSS; Cohen és mtsai., 1983) segítségével vizsgáltuk meg (10. melléklet), amely egy széles körben használt pszichológiai eszköz, amelyet az egyének stresszérzetének mérésére terveztek. A Sheldon Cohen és munkatársai által 1983-ban kifejlesztett kérdőív azt méri, hogy a válaszadók mennyire tartják kiszámíthatatlannak, ellenőrizhetetlennek és túlterheltnek az életüket (Cohen és mtsai., 1983). A PSS jellemzően 10 tételből áll (PSS-10), amelyben a válaszadók az elmúlt egy hónapban tapasztalt érzéseiket és gondolataikat egy 0-tól (soha) 4-ig (nagyon gyakran) terjedő Likert-skálán értékelik. Egyes tételek pozitívan vannak bekeretezve, és fordított értékelést igényelnek. Az összesített pontszámok 0 és 40 között mozoghatnak, a magasabb pontszámok magasabb érzékelt stressz-szintet jeleznek (0-13: alacsony stressz, 14-26: mérsékelt stressz, 27-40: magas érzékelt stressz) (Cohen és mtsai., 1983). A PSS-t változatos formában használható, beleértve a munkahelyi tanulmányokat, a klinikai értékeléseket és a pszichológiai jóllét kutatását. Munkahelyi közegben például egy tanulmány fordított kapcsolatot mutatott ki a PSS pontszámok és a termelékenység között, ami arra utal, hogy a magasabb stressz-szintek alacsonyabb munkával való elégedettséggel és termelékenységgel korrelálnak (Bui és mtsai., 2021) A mérőeszköz megbízhatóságát a teszt magyarországi adaptációja során elvégzett item-analízis eredményei alátámasztják, mely szerint elmondható, hogy a

skálák normál eloszlást mutatnak és minden alskála belső konzisztenciája magas (Stauder és Konkoly, 2006; Kissné Viszket és Hunyady, 2001).

- **Magányosság:** a magányosság mérésére az UCLA Magányosság Skálát (UCLA Loneliness Scale; Russel és mtsai., 1980) használtuk. Az elmúlt 30 évben kifejlesztettek néhány mérési módszert a magányosság számszerűsítése érdekében. Megkülönböztetünk egydimenziós és többdimenziós módszereket. Az egydimenziós metódus egyetlen globális mérőszámban fejezi ki a magányosságot. A magányosság tradicionális megközelítése ezt a szemléletet tükrözi, erre példa az UCLA magányosság skála (University of California, Los Angeles (UCLA) Loneliness Scale). Az UCLA kérdővnek létezik 20, 10 és 8 és 3 ítemes változata. A tételeket négy pontos skálán 1-től (soha) 4-ig (gyakran) kell megítélnie a kitöltőnek. Mi a 8 ítemes verziót használtuk saját fordításban, kiegészítve egy általános szubjektív magányosságra vonatkozó kérdéssel ("Magányosnak érzed-e magad?") (12. melléklet)

Statisztikai eljárások

Az adatok elemzését a JAMOV 3 programcsomaggal végeztük, a két hipotézist egy próbával elemeztük:

H1: A szervezeti adaptibilitás, mint a kifelé irányuló szervezeti rugalmasság megnyilvánulása pozitív előrejelzője a munkavállalói jóllét szintjének.

H2: A home-office lehetőségének nagyobb mértéke összességében pozitív előrejelzője a munkavállalói jóllét szintjének

A változók normális eloszlását Shapiro-Wilk próbával, szóráshomogenitását Levene-próbával vizsgáltuk. Mivel egy esetben sem találtunk normális eloszlást, Mann-Whitney, Kruskal-Wallis próbákat és Spearman korreláció számítást alkalmaztunk a változók közötti kapcsolatok vizsgálatára.

Az összefüggések feltárására Structural Equation Modelling (SEM) eljárást futtatunk le a JASP (version 0.11.1, Windows) statisztikai szoftver segítségével (JASP Team, 2019), lavaan (v.0.6 -1) R szintaxist alkalmazva (Rosseel, 2012) a javasolt modellünk illeszkedési mérőszámainak értékeléséhez. Auto becslést alkalmaztunk a programon belül. A modell

illeszkedésének értékelésére a chi-négyzet tesztet, összehasonlító illeszkedési indexet használtuk (CFI), a Tucker-Lewis indexet (TLI) és a közelítés átlagos négyzet gyakoriságának hibáját vizsgáltuk (RMSEA). A jó modell illeszkedés határértékeiként a következőket határozzuk meg: nem szignifikáns chi-négyzet (Kline, 1998), 0,95-nél jobb CFI and TLI értékek (Hu and Bentler, 1998), 0,08 vagy alacsonyabb RMSEA értékek (Browne and Cudeck, 1992).

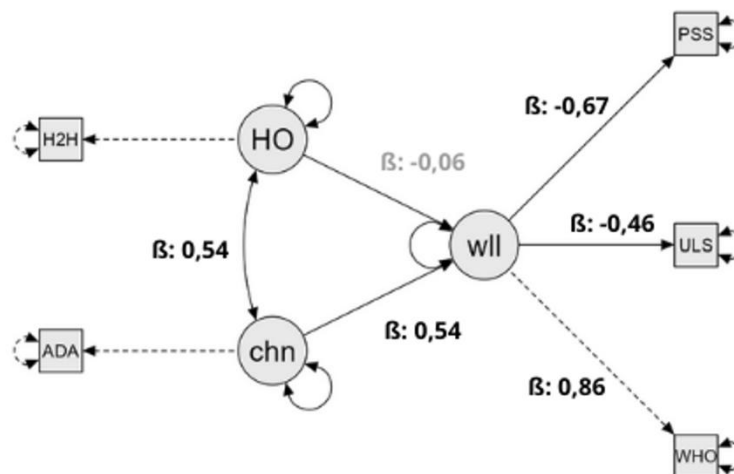
A teszt jó modell illeszkedését eredményezett ($\chi^2(4) = 2,164$, $p=0.07$, $TLI=0,936$, $CFI=0,974$, $RMSEA=0,076$, $90\% \text{ CI} = [0.00-0,146]$, $SRMR=0,029$ (5. táblázat). A munkavállalói jóllét látens változóként jelent meg az általános jóllét (WBI, $\beta=0,86$, $p<0,001$, $R^2=0,736$), magányosság (ULS, $\beta= -0,46$, $p<0,001$, $R^2=0,208$), az észlelt stressz (PSS, $\beta= -0,68$, $p<0,001$, $R^2=0,472$) mért összesített pontszám által. Ezen kívül a home-office jelent meg látens változóként, amelyhez az elmúlt 2 hónap során tapasztalt otthoni munkavégzés gyakoriságát jelentette. Végül a szervezeti alkalmazkodóképesség volt a harmadik látens változó a modellben, a Denison-féle Szervezeti kultúra leltár szerinti adaptivitás faktor.

Model fit									
	AIC	BIC	n	Baseline test			Difference test		
				χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
Model 1	5093.469	5146.481	203	8.658	4	0.070	8.658	4	0.070

5. táblázat: Structural Equation Modelling elemzés során feltárt modell illeszkedés a szervezeti adaptibilitás, otthoni munkavégzés mértéke és munkavállalói jóllét kapcsán

3.2.1.3. Eredmények és megvitatás

A hipotézisekkel összhangban, ami a közvetlen útvonalakat illeti, a szervezeti adaptivitás előre jelezte ($\beta=0,54$, $p<0,001$), míg az otthoni munkavégzés mértéke nem jelezte előre a jóllét szintjét. ($\beta=-0,06$, $p<0,363$). Továbbá láthatóvá tettük a home-office és a szervezeti adaptivitás gyakorisága közötti kovarianciákat. ($\beta= 0.19$, $p=0,009$). Összefoglalva elmondható, hogy a SEM elemzés során erős modell illeszkedést állapítottunk meg, illetve kimutatható volt, hogy a szervezeti adaptabilitás pozitívan hat a munkavállaló jóllétre, míg az otthoni munkavégzés lehetőségének mértéke nincs szignifikáns hatással (14. ábra).



14. ábra: A szervezeti adaptabilitás és a home-office pozitív előjelezője a munkavállalók jóllétének szintjének. SEM elemzés JASP programban futtatva (H2H: home-office, ADA: szervezeti adaptibilitás, chn: Denison féle adaptivitás faktor, HO: home-office mértéke, wll: well-being, PSS: észlelt stressz, ULS: magányosság, WHO: általános jóllét)

3.2.1.4. Konklúzió

A kutatás során sikerült feltárni a szervezeti rugalmasság két formájának (szervezeti adaptabilitás és otthoni munkavégzés) kapcsolatát a munkavállalói jólléttel (észlelt stressz, általános jóllét és magányosság), amely hozzásegíti az elméleti és gyakorlati szakembereket a megváltozott munkakörülmények megfelelő kezeléséhez.

Az eredmények azt tükrözik, hogy az elmúlt évek turbulens, folyamatosan változó közegében az emberek számára fontos az, hogy a szervezet, amiben dolgoznak képes legyen alkalmazkodni a körülményekhez. A szervezeti rugalmasság tehát a vállalati versenyképesség mellett az egyéni jóllét szempontjából is jelentőséggel bír. A jövőbeni kutatások szempontjából releváns kérdés, hogy milyen háttérmechanizmusokon keresztül fejti ki a hatását a szervezeti flexibilitás? Az észlelt szervezeti rugalmasság ad egyfajta biztonságérzetet a dolgozóknak, azt közvetítve, hogy munkahelyük megküzd a változó elvárásokkal, és hosszú távon tervezhetnek vele? Vagy a rugalmas szervezetek dolgozóknak biztosított nagyobb mértékű autonómiája lehet lelki egészségvédő hatású? E kérdéskör tisztázása izgalmas adalékokkal szolgálhatna a szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, illetve a munkahelyi egészségvédelem területei számára. A következőkben bemutatásra kerülő 4. vizsgálat ehhez is szolgáltat adalékokat.

A teljesítmény romlásától való félelem mellett megjelenik a munkatársak mentális egészségvédelmének kérdése. Mivel a home-office mértéke az utóbbi időben növekedett meg robbanásszerűen világszerte, kevesebb elméleti és gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a szervezetek e téren. A bizonytalanságra adott válasz számos esetben a munkatársak visszahívása, a kontroll mértékének emelése. Az eredményeink rávilágítanak arra, több korábbi nemzetközi kutatással összhangban, hogy az önkéntes home-office mértéke nincs negatív hatással a munkavállalói jóllétre (San Park és Hyun Kim, 2009; Aldhuwaihi, Shee és Stanton, 2012; Klajkó és mtsai., 2019; Olynick és Li, 2020; Olafsen, 2020).

Jelen vizsgálat tehát ismét megerősítette a szervezeti kultúrában jelenlévő, a rugalmasságot értéként kezelő szemlélet pozitív hatását a dolgozók jóllétére. Ez esetben specifikusan tudtuk vizsgálni a rugalmasság kulturális dimenzióját, tovább árnyalva és megerősítve az előző két kutatás eredményeit. Izgalmas újdonságként értelmezhető, hogy a távmunka lehetősége, mint egyfajta „hard” rugalmassági faktor a szervezetben nem mutatott közvetlen hatást a dolgozók jóllétére nézve. Ellenben, a szervezeti kultúra észlelt rugalmasságának hatása egyértelműen megjelent, felülírva a munkaszervezés rugalmasságát. Úgy tűnik tehát, hogy ha a szervezeti kultúra értékrendjében látni vélük a dolgozók a rugalmasságot, őszintének érzik a rendszer feléjük (is) mutatott flexibilitását, az egyértelműbb (pozitív) pszichológiai hatással bír, mint egy olyan sokkal „látványosabb” intézkedés, mint a távmunka lehetőségének bevezetése. Feltételezhető az is, hogy a távmunka jóllétet befolyásoló hatásában nagyon sok egyéni tényező játszik szerepet: egyes kondíciók mellett stresszforrásként, mások jelenlétében stresszprevenciós eszközként funkcionálva. A kultúrában megmutatkozó rugalmasság azonban globálisabb értéként tűnik fel jelen vizsgálat nyomán, azt üzenve a vállalati szektornak, hogy érdemes e területtel kiemelten foglalkozni.

3.2.1.5. Limitáció

A kutatás limitációjaként mindenképpen meg kell említeni a viszonylag kis elemszámú mintát. Az utóbbi évek kutatási tapasztalat az, hogy egyre nehezebben elérhetők az önkéntes alapon válaszoló munkavállalók; e kihívás jelen kutatás esetében is nagy nehézséget okozott. A jövőben érdemes lenne vállalatokon keresztül, több munkahely

munkaerő-bázisát bevonva folytatni a vizsgálódásokat. E változtatással a szervezeti kultúra még komplexebb módon lenne elemezhető: az egy vállalatnál dolgozók megélésein, tapasztalatain keresztül.

A jóllét kapcsán érdemes lett volna a WHO modelljéhez igazodva felmérni mind a három aspektust, azonban a testi, fizikai jólléttel kapcsolatos kérdések a tesztbatteria hosszának kontrollja miatt kimaradtak. Ezek a tényezők akár kimeneti, akár kontroll-változóként értékes adalékul szolgálhatnának.

A későbbi kutatások folyamán az otthoni munkavégzésen túl fontos lenne más, rugalmasságot támogató szervezeti intézkedések (pl.: rugalmas munkaidő, feladat-rugalmasság) hatásának elemzése is a dolgozói jóllét kapcsán.

3.2.2. Szervezeti rugalmasság (idői, térbeli, feladatbeli) és munkavállalói jóllét (alapvető pszichológiai szükségletek, azonosulás, elvándorlási szándék)

Klajkó, D., és Czibor, A. (2025). Szervezeti rugalmasság és jóllét (pszichológiai szükségletek, azonosulás, elvándorlási szándék) (publikálás előtt álló tanulmány)

3.2.2.1. Bevezetés

A korábbi kutatások alapján indultunk el a szervezeti rugalmasság szélesebb körű felmérése felé, azzal a céllal, hogy párhuzamosan tudjuk vizsgálni a rugalmassági dimenziók különböző skáláit (idői, térbeli, feladatbeli rugalmasság és a szervezet adaptibilitása, lásd: 2. fejezet) és az ezek közötti kapcsolatot. Ezen kívül a munkavállalói jóllét felmérésére olyan elemeket is beemeltünk, amelyek jobban igazodnak az általános jóllét koncepcióhoz és az elvándorlási szándék valamint az azonosulás mellett az alapvető pszichológiai szükségletek mentén vizsgáltuk meg a különböző rugalmassági megnyilvánulásokat. A kutatások azt mutatják, hogy ezen alapvető pszichológiai szükségletek kielégítése számos pozitív eredménnyel jár a munkavállalók számára (Brian és mtsai, 2012; Reeve, 2018; Coxen és Rothmann, 2021). Coxen és Rothmann (2021) munkahelyi körülmények között vizsgálták az alapvető pszichológiai szükségleteket (Ryan és Deci, 2017) és azt találták, hogy azok a munkavállalók, akik úgy érzik, hogy pszichológiai szükségleteiket kielégítik, magasabb szintű munkahelyi elégedettségről számolnak be. Ez az elégedettség összefügg

a munkájuk céljának és értelmének nagyobb mértékű érzésével is. Brian és munkatársai (2012) kutatásukban megfigyelték, hogy amennyiben az autonómia, a kompetencia és a kapcsolódás kielégített, a munkatársak nagyobb mértékben élnek át intrinzik motivációt a munkájuk kapcsán, amely lényeges szempont munkahelyi kreativitás és innováció előmozdítása szempontjából. Reeve (2018) tanulmányában olvasható a pszichológiai szükségletek rendszerszintű hatásmechanizmusa az azonosulásra nézve. A szervezeti rugalmasság és munkavállalói jóllét kapcsolatáról a korábbi kutatások bemutatásakor már irtunk részletesebben. A szakirodalmak és korábbi eredmények tükrében az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- H3: A szervezeti rugalmasság dimenziói (téri, idői, feladatbeli) szignifikáns kapcsolatban állnak az elvándorlási szándék és az azonosulás mértékével.
 - H3a: A magasabb téri rugalmasság pozitívan befolyásolja az azonosulás mértékét, míg negatív irányú kapcsolatot mutat az elvándorlási szándékkal.
 - H3b: Az időbeli rugalmasság magasabb szintje pozitív összefüggést mutat az azonosulás mértékével, míg negatív kapcsolatot az elvándorlási szándékkal.
 - H3c: A magasabb feladatrugalmasság pozitívan befolyásolja az azonosulás mértékét, miközben csökkenti az elvándorlási szándékot.
- H4: A szervezeti rugalmasság dimenziói (téri, idői, feladatbeli) szignifikáns kapcsolatot mutatnak az alapvető pszichológiai szükségletek (autonómia, kapcsolódás, kompetencia) kielégítettségével.
 - H4a: A téri rugalmasság magasabb szintje pozitívan befolyásolja az autonómia és kompetencia kielégítettségét, míg negatív kapcsolatban áll az azonosulás mértékével.
 - H4b: Az időbeli rugalmasság magasabb szintje pozitív előrejelzője az autonómia, kompetencia és azonosulás kielégítettségének.
 - H4b: A feladatbeli rugalmasság magasabb szintje pozitív előrejelzője az autonómia, kompetencia és azonosulás kielégítettségének.

3.2.2.2. Módszer és eljárás

Az online kérdőív csomagot magyar munkavállalók töltötték ki, az adatgyűjtés hólabda módszerrel, anonim módon zajlott. A kitöltés elején biztosítottunk egy részletes ismertetőt a kérdőív céljáról. A kérdőívet összesen 254 ember töltötte ki.

Minta bemutatása

A magyarországi, összesen 254 kitöltő nemi megoszlása kissé aránytalan lett, a kitöltők 34,3%-a férfinak, 65,7%-a nőnek vallotta magát. Az életkori eloszlás széles skálán mozgott, a legfiatalabb kitöltő 19 éves volt a kitöltés napján, a legidősebb pedig 68. A kitöltés feltétele az aktív munkaviszony volt az elmúlt év során, valamint a nagykorúság. Az adatfelvétel a foglalkozási csoportok szempontjából vegyes munkavállalói mintán készült (IT, telekommunikáció, mérnöki, technológiai; marketing, média, kommunikáció; értékesítés, kereskedelem; egészségügy; állami és közszféra; vevőszolgálat; bank, biztosítás; gyógyszeripar; humán erőforrás, tanácsadás; pénzügy, közgazdaságtan; szociális szféra; gyártás, kivitelezés, termelés, építőipar; vendéglátás, idegenforgalom; művészet, kultúra; oktatás; beszerzés, logisztika; egyéb). A kitöltők 71,7%-a (n=182) alkalmazott, 19,3%-a (n=49) középvezető és 9,1%-a (n=23) felsővezető beosztású.

Mérőeszközök bemutatása

A kérdőívben a demográfiai kérdések mellett és különböző mérőeszközöket alkalmaztunk a pszichológiai szükségletek, az elvándorlási szándék és az azonosulás kapcsán.

- **Demográfiai kérdések:** a teszt elején a demográfiai kérdéseknél szerepelt a résztvevők életkora, neme, iparága, beosztása a vállalatnál. A kitöltőktől megkérdeztük, hogy az elmúlt 6 hónap során volt-e lehetőségük home-office-ból végezni a munkájukat (1=egyáltalán nem jellemző, 5= teljes mértékben).
- **Idői, térbeli és feladatbeli rugalmasság:** A saját szerkesztésű kérdőívben a szervezeti rugalmassági szempontok 3 típusát mértük fel (idői, térbeli, feladatbeli), mindegyik típushoz 3-3 állítás tartozott, amelyet egy Likert skála segítségével kellett megítélni a kitöltőnek, hogy mennyire volt jellemző az elmúlt fél év során a munkájában. Így külön-külön is meg tudtuk vizsgálni a rugalmassági típusokat és

egy összesített szervezeti rugalmassági pontszámot is létre tudtunk hozni (13. melléklet.).

- **Az autonómia, kompetencia és kapcsolódás szükségletek kielégítettsége:** az Alapvető Pszichológiai Szükségletek Kielégítettsége Skála (Basic Psychological Needs Scale, BPNSFS) segítségével mértük fel, amely Ryan és Deci (2000) által megfogalmazott szelfdetermináció elméletben foglalt szükségletek munka közbeni kielégítettségét méri. A BPNSFS egy 24 tételes mérőeszköz, amely összesen hat faktort mért 4-4 tétel segítségével: autonómia kielégítettség (pl. „Úgy érzem, hogy a döntéseim tükrözik azt, amit igazából akarok.”) és frusztráció (pl. „A legtöbb dolgot azért csinálom, mert úgy érzem, hogy ezt ’kell’ tennem.”), kompetencia kielégítettség (pl. „Biztos vagyok benne, hogy jól meg tudom csinálni a dolgaim.”) és frusztráció (pl. „Bizonytalan vagyok a képességeimmel kapcsolatban.”), valamint kapcsolódás kielégítettség (pl. „Úgy érzem, hogy azok az emberek, akikkel törődök, viszonzják a törődést.”) és frusztráció (pl. „Úgy érzem, hogy a kapcsolataim felszínese.”). Az eredeti változatot Chen és munkatársai (2015) készítették, és Tóth-Király, Morin, Bóthe, Orosz, és Rigó (2018) adaptálták magyar nyelvre (9. melléklet).
- **Elvándorlási szándék:** az elvándorlási szándék mértékét ismét a TIS-6 kérdőívvel mértük fel, melyet korábban már bemutatunk (8. melléklet).
- **Szervezettel való azonosulás:** ismét az Aron féle Venn-diagrammal mértük fel, melyet korábban ismertettünk. (7. melléklet).

Statisztikai eljárások

KORRELÁCIÓS MÁTRIX

		TÉRI RUGALMAS SÁG	IDŐI RUGALMAS SÁG	IDŐI RUGALMAS SÁG	ELVANDOR LÁS	AZONOSU LÁS	KAPCSOLÓ DÁS	KOMPETEN CIA	AUTONÓ MIA
TÉRI RUGALMAS SÁG	Pearso n's r	—				.	.	.	.
	p- value	—				.	.	.	.
IDŐI RUGALMAS SÁG	Pearso n's r	0.623	—			.	.	.	.
	p- value	< .001	—			.	.	.	.

IDŐI RUGALMAS SÁG	Pearson's r	0.487	0.425	—	.	.	.	.	.
	p-value	< .001	< .001	—	.	.	.	.	.
ELVÁNDORLÁS	Pearson's r	-0.215	-0.264	-0.377	—		-0.445	-0.221	-0.607
	p-value	< .001	< .001	< .001	—		< .001	< .001	< .001
AZONOSULÁS	Pearson's r	0.218	0.168	0.289	-0.556	—	0.350	0.255	0.475
	p-value	< .001	0.007	< .001	< .001	—	< .001	< .001	< .001
KAPCSOLÓDÁS	Pearson's r	0.197	0.187	0.373	-0.445	0.350	—		
	p-value	0.002	0.003	< .001	< .001	< .001	—		
KOMPETENCIA	Pearson's r	0.100	0.116	0.215	-0.221	0.255	0.317	—	
	p-value	0.113	0.066	< .001	< .001	< .001	< .001	—	
AUTONÓMIA	Pearson's r	0.407	0.415	0.521	-0.607	0.475	0.564	0.394	—
	p-value	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	< .001	—

6. táblázat: A szervezeti rugalmassági formák (térbeli, időbeli, feladatbeli) és a munkavállalói jóllét (azonosulás, elvándorlási szándék, pszichológiai alapszükségletek) közötti kapcsolat

A statisztikai tesztelésnél sorra vesszük a hipotéziseket. A különböző rugalmassági dimenziók és az elvándorlási szándék, illetve szervezeti azonosulás kapcsolatának tesztelésére regressziós elemzéseket végeztünk. E statisztikai módszer választását az indokolta, hogy szeretnénk volna megtudni, hogy az egymással is (közepes, illetve erős) korrelációs kapcsolatot (ld. 6. táblázat) mutató rugalmassági tényezők (térbeli, időbeli, feladatbeli) miképpen jelzik előre a két, szervezeti szempontból nagy jelentőségű kimeneti változó (elvándorlási szándék, illetve azonosulás alakulását). Ez az elemzési mód arra is lehetőséget biztosít, hogy kezelje a közös varianciából fakadó torzításokat, és rámutasson, az egyes rugalmasság-típusok mennyiben vannak hatással a kimeneti változókra.

H3: A szervezeti rugalmasság (térbeli, időbeli, feladatbeli) magasabb mértéke bejósolja az alacsonyabb elvándorlási szándékot és a magasabb azonosulás szintjét

A különböző faktorokat Pearson-féle korrelációval vizsgáltuk elsőként, aminek az eredményét a 6. táblázat mutatja és jól látható, hogy ezek a különböző rugalmassági tényezők rendre szignifikáns kapcsolatot mutatnak mind az azonosulással, mind az elvándorlási szándékkal. A rugalmassági faktorok ezen kívül egymással is korrelálnak.

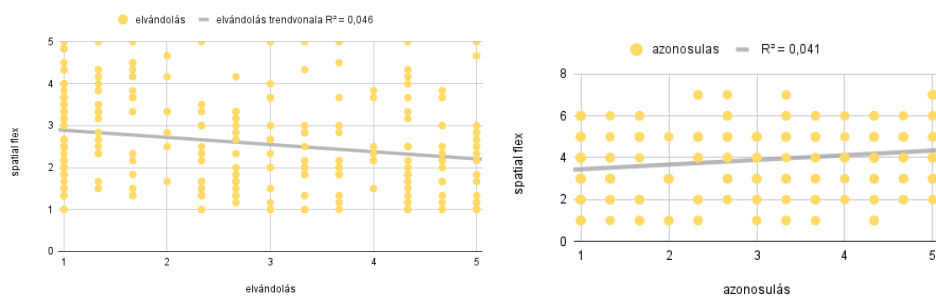
Először azt vizsgáltuk meg, hogy a szervezeti rugalmasság dimenziói (téri, időbeli és feladatrugalmasság) milyen hatást gyakorolnak a munkavállalók elvándorlási szándékára. Az elvégzett lineáris regresszióelemzés eredményei azt mutatták, hogy a modell szignifikánsan illeszkedik az adatokhoz $F(3,252)=12.48$, $p<0.001$), és a szervezeti rugalmasság dimenziói az elvándorlási szándék varianciájának 15,6%-át magyarázzák ($R^2=0.156$).

Ezt követően megvizsgáltuk, hogy a szervezeti rugalmasság különböző dimenziói milyen mértékben befolyásolják a munkavállalók szervezeti azonosulását. Az elvégzett lineáris regresszióelemzés eredményei azt mutatták, hogy a modell szignifikánsan illeszkedik az adatokhoz ($F(3,252)=8.94$, $p<0.001$), és a szervezeti rugalmasság dimenziói az azonosulás varianciájának 9,14%-át magyarázzák ($R^2=0.0914$).

a, A térbeli rugalmasság magasabb mértéke bejósolja az elvándorlási szándék alacsonyabb mértékét és a szervezeti azonosulás magasabb mértékét.

Bár a korrelációs vizsgálat szignifikáns kapcsolatot igazolt a térbeli rugalmasság és az elvándorlási szándék között, amikor lineáris regressziós elemzés segítségével vizsgáltuk az egyes prediktorok hatását, kiderült, hogy a téri rugalmasság nem mutat szignifikáns kapcsolatot az elvándorlási szándékkal ($\beta_1=0.031$, $t=0.49$, $p=0.624$), ami arra utal, hogy a munkavégzési hely rugalmas megválasztása nem befolyásolja érdemben a munkavállalók távozási hajlandóságát (15. ábra)

A téri rugalmasság nem mutatott szignifikáns kapcsolatot az azonosulással sem. Ez arra utalhat, hogy önmagában a munkavégzési hely rugalmas megválasztása nem feltétlenül jár együtt a szervezeti azonosulás növekedésével (15. ábra).

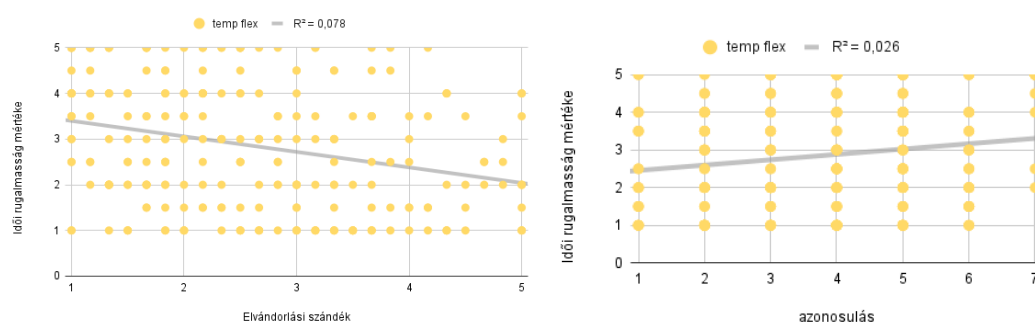


15. ábra: A térbeli rugalmasság magasabb szintje bejósolja az alacsonyabb elvándorlási szándék mértékének

b, Az idői rugalmasság magasabb mértéke bejósolja az elvándorlási szándék alacsonyabb mértékét és a szervezeti azonosulás magasabb mértékét.

Az időbeli rugalmasság ($\beta_2 = -0.122$, $t = -1.93$, $p = 0.054$) negatív irányú, marginálisan szignifikáns kapcsolatot mutatott az elvándorlási szándékkal, így e tényező hatása nem egyértelműen igazolható a jelenlegi adatok alapján (16. ábra)

Az időbeli rugalmasság ($\beta_2 = 0.005$, $t = 0.005$, $p = 0.956$) esetében nem találtunk szignifikáns összefüggést az azonosulás szintjével, ami azt sugallja, hogy a munkaidő rugalmassága nem tekinthető meghatározó tényezőnek a szervezeti azonosulás kialakulásában (16. ábra).

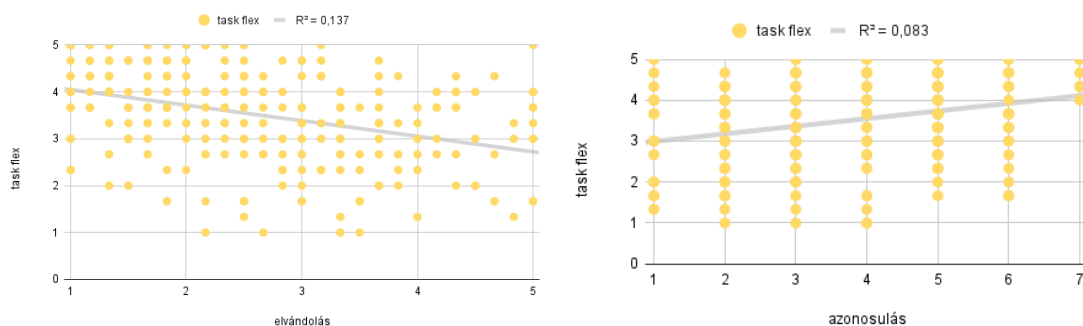


16. ábra: Az időbeli rugalmasság és elvándorlási szándék, valamint azonosulás kapcsolata

c, Az feladat rugalmasság magasabb mértéke bejósolja az elvándorlási szándék alacsonyabb mértékét és a szervezeti azonosulás magasabb mértékét.

A feladatrugalmasság esetében - amely önálló munkavégzést és magas szabadságfokot takar- szignifikáns és negatív kapcsolatot találtunk az elvándorlási szándékkal ($\beta_3 = -0.3732$, $p < 0.001$), ami azt jelzi, hogy a nagyobb fokú feladatrugalmasság jelentősen csökkenti a munkatársak elvándorlását. Ez azt sugallja, hogy a munkavállalók számára a feladatokkal kapcsolatos autonómia és döntési szabadság fontos tényező a szervezeten belüli hosszú távú elköteleződés szempontjából (17. ábra).

A feladatrugalmasság ($\beta_3 = 0.358$, $t = 4.10$, $p < 0.001$) szignifikáns és pozitív kapcsolatot mutatott az azonosulás mértékével. Ez azt jelzi, hogy azok a munkavállalók, akik nagyobb autonómiát és szabadságot élveznek a munkafeladataik elvégzésében, nagyobb mértékben azonosulnak a szervezettel. Ez az eredmény összhangban van korábbi kutatásokkal, amelyek szerint a munkavállalói autonómia és a döntéshozatalban való részvétel elősegíti az elköteleződést és az azonosulást a szervezeti célokkal (17. ábra).



17. ábra: Feladatrugalmasság és elvándorlási szándék, valamint azonosulás

A kutatás eredményei alapján a szervezeti rugalmasság különböző dimenziói eltérő módon befolyásolják a munkavállalók szervezeti azonosulását és elvándorlási szándékát. Míg a téri és időbeli rugalmasság egyik esetben sem mutatott szignifikáns hatást, a feladatrugalmasság mindkét változó esetében meghatározónak bizonyult. A nagyobb feladatrugalmasság jelentősen növelte az azonosulás mértékét ($\beta = 0.358$, $p < 0.001$), míg szignifikánsan csökkentette az elvándorlási szándékot ($\beta = -0.373$, $p < 0.001$). Ez azt jelzi, hogy azok a munkavállalók, akik autonómiát kapnak munkájuk elvégzésében, nagyobb valószínűséggel azonosulnak a szervezettel és kisebb eséllyel tervezik a távozást. A szervezeti rugalmasság dimenzióinak eltérő hatása azt sugallja, hogy a munkavállalók

elköteleződésének és megtartásának egyik eszköze lehet a munkafeladatokkal kapcsolatos nagyobb önállóság biztosítása.

A statisztikai próbák bemutatásán belül most áttérünk a következő hipotézisre, a következőkben áttekintjük a szervezeti rugalmasság különböző típusainak az alapvető szükségletek kielégítettségével való kapcsolatát:

H4: A szervezeti rugalmasság (téri, idői, feladatbeli) pozitív együttjárást mutat az alapvető pszichológiai szükségletek faktoraival (autonómia, kompetencia, kapcsolódás)

Mivel a korrelációs elemzések ezekben is a változók közötti szignifikáns, jellemzően közepes erősségű kapcsolatot igazoltak, ismét a regressziós elemzések eszközét választottuk a rugalmasság-típusok bejósoló erejének vizsgálatára.

A lineáris regressziós elemzés eredményei alapján a szervezeti rugalmasság különböző dimenziói eltérő mértékben járulnak hozzá az autonómia kielégítettségéhez. A modell illeszkedését mutató R értéke 0.568, míg a determinációs együttható ($R^2 = 0.322$) arra utal, hogy a független változók a variancia 32.2%-át magyarázzák az autonómia érzésében, ami azt jelzi, hogy a szervezeti rugalmasság különböző dimenziói jelentős hatást gyakorolnak az autonómia megélésére (9. táblázat)

A kapcsolódás pszichológiai szükséglet esetében a modell statisztikailag szignifikáns kapcsolatot mutat a szervezeti rugalmasság dimenzióival. Az illeszkedési mutatók alapján az R értéke 0.374, ami gyenge-közepes kapcsolatot jelez a prediktorváltozók és a kapcsolódás érzése között. A determinációs együttható ($R^2 = 0.140$) szerint a modell a kapcsolódás varianciájának 14.0%-át magyarázza, ami azt mutatja, hogy a szervezeti rugalmasság egyes formái csak korlátozott mértékben befolyásolják ezt a pszichológiai szükségletet (9. táblázat)

A modell statisztikailag szignifikáns kapcsolatot mutat a szervezeti rugalmasság dimenziói és a kompetencia kielégítettségének mértéke között ($F(3,252) = 3.99$, $p = 0.009$). Az illeszkedési mutatók alapján gyenge kapcsolatot jelez a rugalmassági dimenziók és a kompetencia érzése között ($R = 0.218$). A determinációs együttható ($R^2 = 0.0475$) szerint a modell a kompetencia varianciájának mindössze 4.75%-át magyarázza, ami arra utal, hogy

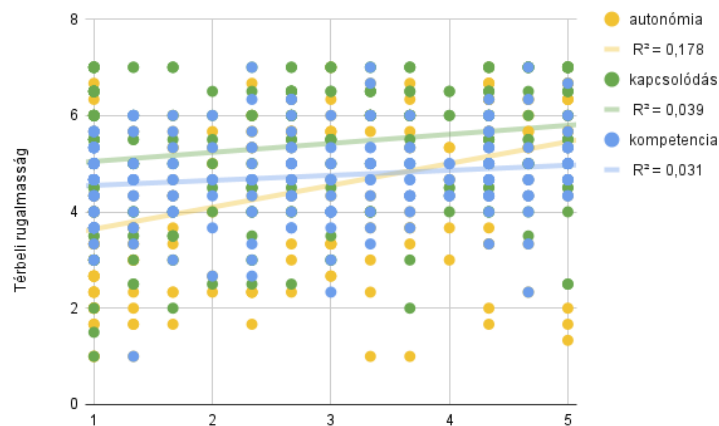
a szervezeti rugalmasság dimenziói csak minimális mértékben befolyásolják ezt a pszichológiai szükségletet, és más tényezők jelentősebb szerepet játszhatnak.

a, A térbeli rugalmasság mértéke bejósolja az alapvető pszichológiai szükségletek (autonómia, kompetencia, kapcsolódás) kielégíttségének mértékét.

A vizsgálat szerint a téri rugalmasság hatása nem bizonyult szignifikánsnak ($\beta=0.00153$, $t = 0.021$, $p = 0.984$), ami arra utal, hogy a munkavégzési hely rugalmassága nem járul hozzá a munkavállalók kapcsolódásérzésének növekedéséhez (18. ábra).

A téri rugalmasság hatása nem bizonyult szignifikánsnak ($\beta=-0.0188$, $t=-0.376$, $p=0.707$), a kompetencia kapcsán sem, ami azt jelzi, hogy a munkavégzési hely rugalmassága nem járul hozzá a kompetencia érzésének növekedéséhez (18. ábra).

A munkavégzés helyének rugalmassága önmagában nem befolyásolja jelentősen az autonómia megélését sem ($\beta = 0.108$, $SE = 0.0758$, $t = 1.42$, $p = 0.157$) (18. ábra).



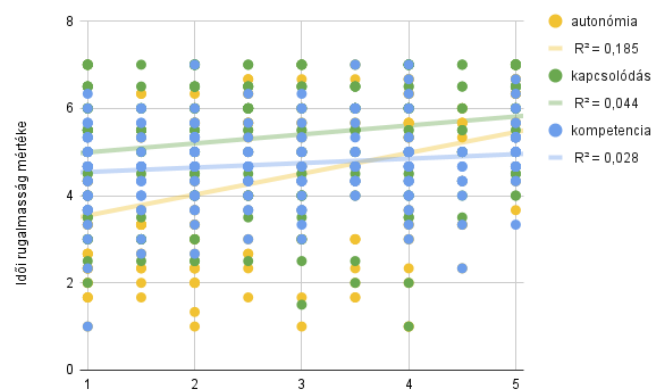
18. ábra: Térbeli rugalmasság és az alapvetőpszichológiai szükségletek kielégítettsége

b, Az időbeli rugalmasság mértéke bejósolja az alapvető pszichológiai szükségletek (autonómia, kompetencia, kapcsolódás) kielégíttségének mértékét.

Az autonómia tekintetében az időbeli rugalmasság pozitív és szignifikáns hatást mutatott ($\beta = 0.209$, $SE = 0.0761$, $t = 2.75$, $p = 0.006$), tehát a rugalmas munkarend növeli az autonómia érzését (19. ábra).

Az időbeli rugalmasság sem mutatott szignifikáns kapcsolatot a kompetencia érzésével ($\beta=0.0284$, $t=0.568$, $p=0.571$), ami arra utalhat, hogy a rugalmas munkarend sem befolyásolja érdemben ezt a dimenziót (19. ábra).

Nem mutatott szignifikáns kapcsolatot az idői rugalmasság a kapcsolódás érzésével ($\beta=0.0332$, $SE = 0.0742$, $t = 0.448$, $p = 0.650$) sem, ami arra utalhat, hogy a rugalmas munkaidő nem feltétlenül támogatja a társas kapcsolatok kialakulását a munkahelyen (19. ábra).



19. ábra: Időbeli rugalmasság és az alapvetőpszichológiai szükségletek kielégítettsége

c, A feladatbeli rugalmasság mértéke bejósolja az alapvető pszichológiai szükségletek (autonómia, kompetencia, kapcsolódás) kielégítettségének mértékét

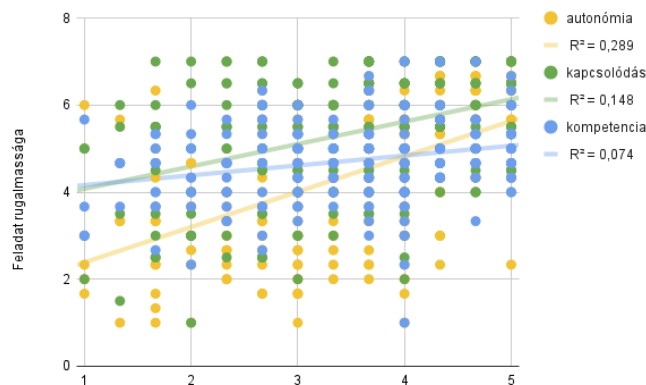
A feladat rugalmassága kiemelkedik a többi rugalmassági dimenzió közül.

A feladatrugalmasság pozitívan és szignifikánsan jósolja be az autonómia szükségletének kielégítettségét ($\beta = 0.590$, $t = 6.50$, $p < 0.001$), ami arra utal, hogy a munkavállalók számára az a lehetőség, hogy saját feladataik ütemezésében és tartalmában nagyobb döntési szabadsággal rendelkezzenek, jelentősen növeli az autonómia érzését.

A feladatrugalmasság szignifikáns és pozitív kapcsolatot mutatott a kompetencia mértékével ($\beta=0.1755$, $t=2.936$, $p=0.004$), ami arra utal, hogy a munkavállalók számára a

nagyobb autonómia és döntési szabadság a munkafeladatok elvégzésében jelentős hatással van a kompetencia érzésének növekedésére (20. ábra).

Szignifikáns és pozitív kapcsolatot mutatott a kapcsolódás mértékével ($\beta=0.4642$, $t = 5.243$, $p < 0.001$), ami azt jelzi, hogy a munkavállalók számára a nagyobb autonómia és döntési szabadság a munkafeladatok elvégzésében elősegíti a kapcsolódás érzésének növekedését.



20. ábra: A feladat rugalmasság és az alapvetőpszichológiai szükségletek kielégítettsége

3.2.2.3. Eredmények és megvitatás

A korrelációs vizsgálat alapján azt lehet megállapítani, hogy mindegyik rugalmassági dimenzióknak van szignifikáns kapcsolata a munkavállalói jóllét mutatóival (6. táblázat). Az elvándorlási szándék esetében a térbeli rugalmasságnál ($R=-0.215$, $p<0,001$), az időbeli rugalmasságnál ($R=-0.263$, $p<0,001$) és a feladatrugalmasságnál is ($R=-0.377$, $p<0,001$) szignifikáns negatív kapcsolatot találtunk. Az azonosulásnál mind a térbeli rugalmasságnál ($R=0.218$, $p<0,001$), és a feladatrugalmasságnál ($R=0.289$, $p<0,001$) volt szignifikáns pozitív kapcsolat. Minél nagyobb a rugalmasság mértéke, annál alacsonyabb az elvándorlási szándék mértéke, illetve annál magasabb a szervezettel való azonosulás mértéke.

A rugalmassági faktorok a korrelációs mátrix alapján egymással is erősen korrelálnak (6. táblázat), ezért végeztük el a lineáris regressziós elemzést is.

Összességében tehát az eredmények azt sugallják, hogy az autonómia kielégítettsége szempontjából az időbeli és különösen a feladatbeli rugalmasság kulcsszerepet játszik, míg a téri rugalmasság önmagában nem működik erős prediktorként. Ez azt jelzi, hogy a munkahelyi autonómia elősegítéséhez érdemes elsősorban az időbeosztás és a feladatok feletti kontroll lehetőségét biztosítani a munkavállalók számára.

Míg a téri és időbeli rugalmasság nem befolyásolja jelentősen a munkavállalók kapcsolódásérzését, addig a feladatrugalmasság jelentős és pozitív hatással van erre a pszichológiai szükségletre. Ez azt sugallja, hogy a szervezetek számára a társas kapcsolatok és a csapatkohézió erősítésének egyik leghatékonyabb módja a munkafeladatokkal kapcsolatos önállóság növelése lehet.

Az autonómia kielégítettsége szempontjából az időbeli és különösen a feladatbeli rugalmasság kulcsszerepet játszik, míg a téri rugalmasság önmagában nem jelenik megerős prediktorként. Ez azt jelzi, hogy a munkahelyi autonómia elősegítéséhez érdemes elsősorban az időbeosztás és a feladatok feletti kontroll lehetőségét biztosítani a munkavállalók számára.

A H3 hipotézis a, állításának tesztelésének eredménye, melyet vegyes magyarországi munkavállalói csoporton végeztünk, nem igazolta ezeket a korábbi eredményeket, mivel az R értéke meglehetősen alacsony, ezért nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy bejósolná a munkavégzés helyének rugalmassága az alacsonyabb elvándorlási szándékot és a magasabb azonosulást, csupán 4,6%-ban képes előre jelezni a munkahely elhagyásának gondolatát. Ez egy nagyon alacsony előrejelzési mérték, ami azt jelzi, hogy a rugalmasság csak kis mértékben magyarázza az elvándorlási szándékot. Az elvándorlási szándék esetében szintén alacsony százaléku előrejelzést kaptunk.

A H3 hipotézis b, részének tesztelése esetén azt az eredményt kaptuk, hogy minél nagyobb fokú a munkavégzés helyére vonatkozó rugalmasság lehetősége, annál kevésbé fogalmazódik meg a munkatársakban a munkahely elhagyásának gondolata és annál inkább képesek azonosulni a szervezettel, azonban az R² érték miatt nem lehet egyértelműen bejósolásról beszélni. Az előrejelzés mértéke itt is alacsony, 7%-os, ezért az eredményeket fenntartásokkal célszerű kezelni.

A H3 hipotézis c, részének tesztelése alapján megfogalmazható, hogy a téri és időbeli rugalmasság nem befolyásolja szignifikánsan az azonosulást, a feladatokkal kapcsolatos autonómia és rugalmasság növeli azt. A feladat rugalmasságával kapcsolatos tényezők a teljes elvándorlási szándék varianciájának **16%-át** magyarázzák, vagyis ez egy **kis mértékű** előrejelzést jelent, a feladat rugalmassága csak részben befolyásolja az elvándorlási szándékot, emellett, számos egyéb tényező is befolyást gyakorol rá (17. ábra).

A H4 esetében a tesztek eredményei alapján a szervezeti rugalmasság három dimenziója – téri, időbeli és feladatrugalmasság – eltérő mértékben és hatékonysággal befolyásolja a munkavállalók alapvető pszichológiai szükségleteinek kielégítését, azaz az autonómia, kapcsolódás és kompetencia érzésének alakulását.

A feladatrugalmasság minden vizsgált esetben szignifikáns és pozitív előrejelzője volt az adott pszichológiai szükséglet kielégítettségének és értelemszerűen az autonómia esetében mutatta a legerősebb hatást, ami azt jelzi, hogy a munkavállalók számára a munkafeladatok feletti kontroll és döntési szabadság kulcsfontosságú tényező az önállóság megélésében. Lényeges szempont, hogy a kapcsolódás és a kompetencia szintén szignifikánsan és pozitívan függött össze a feladatrugalmassággal. A független változók összességében a variancia 32.2%-át magyarázzák az autonómia érzésében, 14%-át a kapcsolódás esetében és csak alig több, mint 4%-át a kompetencia kapcsán.

3.2.2.4. Konklúzió

Jelen vizsgálat a szervezeti rugalmasság és a munkavállalói jóllét kapcsolatát elemezte, különös tekintettel az elvándorlási szándéokra, a szervezeti azonosulásra és az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségére.

Fentebb már részletesen írtunk a rugalmas munkaformák pozitív hatásairól a munkavállalói jóllét kapcsán. Bizonyos kutatások pozitív korrelációt feltételeznek a térbeli rugalmasság, mint például az otthoni vagy távoli munkavégzés lehetősége és az elvándorlási szándék mértéke között, valamint az alacsonyabb azonosulási szándékkal hozzák összefüggésbe (Makridis és Schloetzer, 2022; Knardhal és Christensen, 2022; Saurage-Altenloh és mtsai., 2023). Makridis és Schloetzer (2022) megállapította, hogy azok a munkavállalók, akik mindig otthonról dolgoznak, nagyobb arányban szándékoznak elhagyni munkahelyüket,

mint azok, akik soha nem dolgoznak otthonról. Ez arra utal, hogy bár az otthoni munkavégzés növelheti a munkahelyi elégedettséget, ugyanakkor a munkahelyi elszigeteltség vagy a munkahelytől való elszakadás érzéséhez is vezethet, ami arra készteti a munkavállalókat, hogy fontolóra vegyék a távozást.

Az eredmények mentén elmondható, hogy a különböző rugalmassági dimenziók között közepes szintű kapcsolat áll fent. Ez összefüggésbe hozható a szervezeti kultúra koncepciójával, miszerint azoknál a vállalatoknál, ahol a rugalmasság értéként jelenik meg, amely általánosságban meghatározza a szervezet döntési és gyakorlati, mindennapi szerveződési folyamatait, ott „ráhúzódik”, megnyilvánul minden rugalmassági dimenzióban, nem lehet izoláltan csak egyik vagy másik mentén gondolkodni. Ez az összekapcsoltság fontos iránymutatás a későbbi kutatási kérdések megfogalmazása kapcsán, mind a szervezeti gyakorlati implikációk kezelése terén.

Ugyanakkor az is láthatóvá vált regressziós elemzések által, hogy nem mindegyik rugalmassági dimenzió fejti ki ugyanazt a hatást, ugyanis eltérő módon képesek bejósolni a munkavállalói jólléti faktorokat.

Az eredmények szerint a rugalmassági dimenziók összessége az elvándorlási szándékban mutatkozó varianciát 16%-ban képesek bejósolni, amely elsőre talán kevésnek tűnhet, azonban az elvándorlási szándék mögött számos egyéb tényező állhat (Restás, Szabó, Czibor, 2019), amelyen belül a rugalmassági dimenzió egy jelentős tényezőnek tekinthető. Fontos kiemelni, hogy a rugalmassági dimenziókon belül az idői és a feladatbeli rugalmasság magasabb mértéke volt szignifikáns előrejelzője az elvándorlási szándék alacsonyabb mértékének, vagyis ezen dimenziók a gyakorlati megvalósulásával érhető el a fluktuáció lassítása a szervezeten belül. Összességében a kutatás eredményei arra utalnak, hogy a munkavégzés rugalmassága – bár rendelkezik némi előrejelző képességgel a munkavállalói azonosulás és elvándorlási szándék terén – nem az egyetlen meghatározó tényező. A rugalmasság formái (térbeli, időbeli és feladatrugalmasság) hasznosak a munkavállalói jólét javításában, de a vállalati kultúra, a vezetői támogatás és az egyéni munkavállalói jellemzők mind hozzájárulnak a munkavállalói döntésekhez és pszichológiai szükségleteik kielégítéséhez. A jövőbeli kutatásokban érdemes lenne további tényezőket is vizsgálni, hogy teljesebb képet kaphassunk a munkavállalói elégedettség és elvándorlási szándék alakulásának komplex dinamikájáról.

Kiemelném a feladatrugalmasság magasabb bejósoló erejét a többi rugalmassági szemponthoz viszonyítva. Ez gyakorlati szempontból felhívja a figyelmet a vezetői kommunikáció, delegáció jelentőségére a munkavállalói jóllét kapcsán, ugyanis az eredmények azt sugallják, hogy a feladatrugalmasság a legmeghatározóbb tényező a munkavállalói jóllét és elköteleződés szempontjából, különösen az autonómia megélésében, valamint a kapcsolódás és kompetencia érzésének növelésében. A téri és időbeli rugalmasság szerepe kevésbé meghatározó, és egyes esetekben hatásuk nem bizonyult szignifikánsnak. Ez arra utal, hogy a szervezetek számára a munkafeladatokkal kapcsolatos autonómia és döntési szabadság növelése lehet a leghatékonyabb stratégia a munkavállalói elégedettség és elköteleződés elősegítésére, miközben az időbeli és téri rugalmasság önmagában nem jelent garanciát a dolgozók hosszú távú megtartására.

3.2.2.5. Limitáció

Bár igyekeztünk körültekintően kidolgozni a kutatás módszertanát, több limitációval is szűkíti a kapott eredmények általánosíthatóságának lehetőségét. A vizsgálat mintája kapcsán problémaként merülhet fel, hogy vegyes munkavállalói mintával dolgoztunk, amelynek létszáma azonban nem adott lehetőséget szegmentálására és csoportonkénti (pl.: iparági, végzettségi, beosztási csoportok szerinti) elemzésekre. A mintában felülreprezentáltak voltak a női munkavállalók, és a beosztotti pozícióban dolgozók, amely ugyancsak hatást gyakorolhat az eredmények alakulására. A magyar mintán tapasztalt összefüggések nem feltétlenül általánosíthatóak szélesebb nemzetközi kontextusra.

A minta adottságai nem adtak lehetőséget több olyan statisztikai elemzésre, amelyek differenciáltabb összefüggéseket tárhattak volna fel az adatokból. A jövőbeli kutatások számára javasolt a komplexebb statisztikai módszerek, például útvonalelemzések alkalmazása, valamint a különböző rugalmassági és jóllétfaktorok közötti kapcsolat mélyebb feltárása.

Ahogy az a grafikonokból is kiolvasható a válaszadók igen változatos módon ítélték meg a különböző faktorokat, ezért mindenképpen érdemes szervezeti szinten a diverzitást szem előtt tartani. A válaszok megítélésében olyan közbülső tényezők is szerepet játszhatnak, mint a nemi vagy generációs különbségek. A későbbi vizsgálatoknál e tényezők hatását fontos lenne hangsúlyosabban vizsgálni.

3.2.3. Nemi különbségek a home-office mértéke és munkavállalói jóllét kapcsolatát tekintve (észlelt stressz, magányosság, általános jóllét)

Klajkó, D. és Czibor, A. (2024). Szervezeti adaptabilitás és otthoni munkavégzés lehetőségének hatása az észlelt stressz, magányosság és általános jóllét mértékét tekintve (nem publikált tanulmány)

3.2.3.1. Bevezetés

Az eddig áttekintett vizsgálatokban a szervezeti rugalmasság különböző típusainak hatását globálisan vizsgáltuk a munkavállalókra nézve. Azonban mind a korábban áttekintett saját vizsgálatok tapasztalatai, mind a nemzetközi kutatásokban felbukkanó szempontok arra utalnak, hogy érdemes a rugalmasság hatását egyéni jellemzők, illetve csoport-tagságok függvényében is vizsgálni. Feltételezhető, hogy a munkahelyi rugalmasság hatása akár különböző demográfiai csoportokra vetítve is eltérő lehet. Az aktuális kutatás a nem, mint demográfiai változó mentén mutatkozó különbségeket helyezi górcső alá.

Az otthoni munkavégzés a megjelenése utáni korai időszakban kifejezetten munkamagánélet egyensúlyt célzó intézkedés volt, amelyet a nők számára tartottak kifejezetten előnyösnek. Napjainkban is a McKinsey and Company 2023-as 14500 fős mintán végzett felmérése alapján azt láthatjuk, hogy a nők számára top prioritást élvez a rugalmas, otthoni munkavégzés biztosítása. Mégis ellentmondásos eredményeket láthatunk az otthoni munkavégzés hatását tekintve, amikor a nemek közötti különbséget is számításba vesszük. A férfiak és nők jelentősen különböznek érzékenységüket tekintve a munkahelyi stresszel szemben, de abban is, hogy mely stresszorok hatásának vannak kitéve a legjobban (Ádám és mtsai., 2010). Egyes kutatások szerint a nők, különösen a gyermekes nők, általában alacsonyabb jóllétet és termelékenységet tapasztalnak, amikor távolról dolgoznak (Bolger és mtsai., 1989; Duxbury és mtsai., 2018; Lyzwinski, 2024). Wattenberg és munkatársai (2023) ellenben azt találták, hogy a nők nagyobb elégedettségéről és alacsonyabb érzékelt

stresszről számoltak be, amikor otthonról dolgoztak, ami ellentmond a kettős teherrel kapcsolatos aggodalmaknak.

Mindezek alapján a következő hipotézist fogalmazzuk meg:

- H5: Nemek közötti különbség van a home-office-nak a munkavállalói jólétre gyakorolt hatásában

3.2.3.2. Módszer és eljárás

Minta bemutatása

E kutatás központi kérdéseit a korábban bemutatott Klajkó, Csapó és Czibor (2025) által 2023-2024 között végzett kutatás adatbázisán vizsgáltuk meg, így a minta vételezésével, elemszámával, résztvevők megoszlásával kapcsolatos adatok is ott láthatóak. 203 fő vett részt anonim módon a felmérésben, 155 (76%) nő és 48 (24%).

Mérőeszközök bemutatása

A kutatásban demográfiai kérdéseket és egyéb mérőeszközöket alkalmaztunk az észlelt stressz mértékének, a magányosságnak, az általános jóllétnek a mértéke kapcsán, valamint a szervezeti kultúrát vizsgáltuk meg.

- **Demográfiai kérdések:** a teszt elején a demográfiai kérdéseknél szerepelt a résztvevők életkora, neme, iparága, beosztása a vállalatnál. Fontosnak tartottuk, hogy kiemelten foglalkozzunk a munkavégzés drasztikusan megváltozott kereteivel, kiváltképp az otthoni munkavégzés hatásaival, ezért a demográfiai kérdések között erre az információra is rákérdeztünk. A kitöltőktől megkérdeztük, hogy az elmúlt 6 hónap során volt-e lehetőségük home-office-ból végezni a munkájukat (1=egyáltalán nem jellemző, 5= teljes mértékben). Ez a felosztás egyfajta skálát adott ki a munkavégzés helyének rugalmasságát tekintve.
- **Szervezeti kultúra:** ez esetben is a szervezeti kultúra felmérésére a Denison Szervezeti Kultúra Kérdőívet (Denison Organizational Culture Survey, DOCS; Denison, 1995) alkalmaztuk (2. melléklet). A mérőeszköz korábban már részletesen bemutatásra került.

- **Általános jóllét:** a WHO Általános Jóllét Kérdőív (Well-Being Index, WBI; Bech és mtsai., 1996) 5 ítemes verziójával mértük fel az általános jóllét szintjét (4. melléklet). Korábban már részletesebben bemutatásra került.
- **Munkatársak által észlelt stressz mértéke:** az észlelt stressz mértékét az Észlelt Stressz Skála (Perceives Stress Scale, PSS; Cohen és mtsai., 1983) segítségével vizsgáltuk meg (10. melléklet).
- **Magányosság:** a magányosság mérésére az UCLA Magányosság Skálát (UCLA Loneliness Scale; Russel és mtsai., 1980) használtuk. (12. melléklet)

Alkalmazott statisztikai eljárás

JASP szoftver segítségével végeztük el a tesztelést az alábbi hipotézis esetében:

H5: Nemek közötti különbség van a home-office-nak a munkavállalói jóllétre gyakorolt hatásában

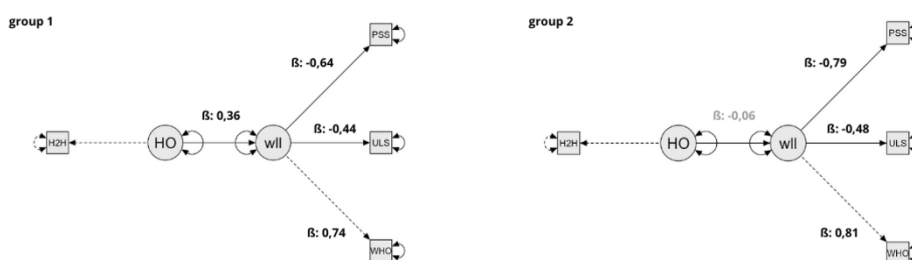
A nemi különbségek vizsgálatára lefuttatunk egy multigroup CFA elemzést a JASP szoftver segítségével. A JASP szoftver multigroup confirmatory factor analysis (MGCFA) elemzése hasznos eszköz a strukturális egyenletmodellezésben (SEM), különösen akkor, amikor arra vagyunk kíváncsiak, hogy egy mérési modell eltérően működik-e különböző csoportokban (pl. nem, generáció, szervezeti szint szerint). A SEM modellben a faktorok közötti útvonalak (path coefficients) eltérhetnek a csoportok között. Ez esetben csoportosító változóként a nem (1=férfi, 2=nő) szerepel, korábbi kutatásokra alapozva, amelyek kimutatták a gyakori nemi különbséget az otthoni munkavégzés kapcsán. A teszt jó modell illeszkedést mutatott ($\chi^2(4) = 880$, $p=0.474$, $TLI=1,012$, $CFI=1000$, $RMSEA=0,000$, $90\% CI = [0.00-0,142]$, $SRMR=0,017$. (6. táblázat) Ebben a megismételt multigroup elemzésben csak az egyik látens változót vizsgáltuk, a home-office hatását a két csoportot tekintve.

Model fit									
	AIC	BIC	n	Baseline test			Difference test		
				χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
Model 1	3595.029	3674.546	203	3.523	4	0.474	3.523	4	0.474

7. táblázat: Structural Equation Modelling elemzés során feltárt modell illeszkedés csoportosító változó (férfi, nő) alkalmazásával az otthoni munkavégzés mértéke és munkavállalói jóllét kapcsán.

Az 1-es csoportban (férfi) az otthoni munkavégzés gyakorisága pozitív kapcsolatot mutatott a munkavállalói jólléttel ($\beta = -0,355$, $p < 0,045$). Vagyis minél gyakoribb az otthoni munkavégzés lehetősége a munkahelyen, annál nagyobb fokú a munkavállalói jóllét mértéke.

A 2-es csoportban (nők) nem találtunk ugyanerre a kapcsolatra szignifikáns eredményt ($\beta = -0,06$, $p < 0,473$). Sőt a nem szignifikáns leíró eredmények enyhe negatív kapcsolatot rajzolnak ki, amely megerősíti a korábbi kutatások eredményeit.



21. ábra: Nemi különbség az otthoni munkavégzés gyakoriságának a munkavállalói jóllétre gyakorolt hatásába kapcsán. SEM analízis csoportosító változóval, JASP programban lefuttatva. (group 1: férfi, group 2: nő; (H2H: home-office, ADA: szervezeti adaptibilitás, chn: Denison féle adaptivitás faktor, HO: home-office mértéke, will: well-being, PSS: észlelt stressz, ULS: magányosság, WHO: általános jóllét)

Eredmények és megvitatás

A modell illeszkedése tehát erős és statisztikailag jelentős. A következő elemzés során a home-office hatását vizsgáltuk két csoporton belül, férfiakra (1-es csoport) és nőkre (2-es csoport) bontva. Az 1-es csoportban (férfiak) az otthoni munkavégzés gyakorisága és a munkavállalói jóllét között szignifikáns pozitív kapcsolatot találtunk ($\beta = -0,355$, $p <$

0,045). Ez azt jelenti, hogy minél gyakrabban dolgoznak otthon a férfiak, annál magasabb a munkavállalói jóllétük, tehát az otthoni munkavégzés pozitív hatással van a jólétükre. Ezzel szemben a 2-es csoportban (nők) nem találtunk szignifikáns kapcsolatot az otthoni munkavégzés gyakorisága és a munkavállalói jóllét között ($\beta = -0.06$, $p = 0.473$). A nem szignifikáns eredmények enyhén negatív kapcsolatot jeleznek, amely alátámasztja a korábbi kutatásokat, amelyek szintén negatív vagy nem egyértelmű kapcsolatot találtak ezen változók között női munkavállalók esetében.

A férfi munkavállalók esetében a gyakrabban biztosított otthoni munkavégzés lehetősége szignifikánsan növeli a munkavállalói jóllét mértékét. Ez arra utal, hogy a férfiak számára az otthoni munkavégzés nemcsak kényelmesebb, hanem pozitív hatással is van a munkahelyi elégedettségükre, és ez hozzájárulhat a jobb pszichológiai állapotukhoz és munkahelyi elkötelezettségükhöz. A pozitív kapcsolat azt sugallja, hogy a rugalmasság, mint a munkahelyi jóllét egyik kulcsa, fontos tényező lehet a férfi munkavállalók számára a munkahelyi motiváció és elégedettség növelésében.

A női munkavállalók esetében nem mutatkozott szignifikáns kapcsolat az otthoni munkavégzés gyakorisága és a munkavállalói jóllét között. Sőt, a nem szignifikáns, enyhén negatív kapcsolat azt sugallja, hogy a nők esetében a túlzott otthoni munkavégzés inkább negatív hatással lehet a munkahelyi elégedettségre. Ez a jelenség talán a munka és a magánélet közötti határok elmosódásához vezethet, amely stresszhez, kiégéshez vagy a munkahelyi elszigetelődés érzéséhez vezethet. Ennek alapján a nők számára az otthoni munkavégzés hatásait más tényezők is befolyásolhatják, például családi vagy személyes körülmények, amelyek az otthoni munkavégzésre adott válaszukat módosíthatják.

Konklúzió

A multigroup elemzés során feltárult az otthoni munkavégzés nőkre és férfiakra nézve eltérő hatása. Míg a nők esetében nem találtunk szignifikáns hatást (nem szignifikáns fordított korrelációt igen), addig a férfiak esetében egy közepes erősségű pozitív kapcsolat rajzolódott ki a munkavállalói jóllét kapcsán, amely eredmény illeszkedik a korábbi nemzetközi szakirodalmak eredményeihez is.

Az otthoni munkavégzés és a munkavállalói jóllét pozitív együttjárása mellett fontos kiemelni a kockázati tényezőket is. A pandémia előtti kutatások már kimutatták, az otthoni

munkavégzés kapcsán jelentkező magasabb stressz és szerepkonfliktus szintjét, különösképpen a feleségek, gyermeket nevelő nők körében (Bolger és mtsai., 1989; Duxbury és mtsai., 2018).

Jelen kutatás eredményeként is megjelenik az a tendencia, hogy míg a férfiak esetében egy szignifikáns pozitív hatásról beszélhetünk, a nők esetében ez nem jelenik meg. Ennek oka a tradicionális nemi szerepekből fakadó munkamegosztás lehet, amely a nőkre több „láthatatlan” terhet ró. A női munkavállalók számára tehát a home-office rugalmasságának előnyei mellett megjelenhetnek extra kihívások is az otthoni munkavégzés során: a házimunka elvégzésének kényszere, vagy a gyermekneveléshez köthető feladatok. Ezek sok esetben szerepkonfliktushoz és magasabb észlelt stresszhez vezetnek.

Ezen eredmények értelmezése kapcsán, azonban figyelembe kell venni nők általános munkaerőpiaci helyzetét. A McKinsey and Company 2023-as 14500 fős mintán végzett felmérése szerint a nők számára top prioritást élvez a rugalmas, otthoni munkavégzés biztosítása. Ezen kettősség további kérdéseket vet fel. A távoli munkavégzés ugyan ráirányította a figyelmet az észlelt stressz és a munka-magánélet konfliktusra, amely során kiütköztek a nemi különbségek, véleményem szerint ez mégsem írható a távoli munkavégzés számlájára, hanem egy általános jelenségről beszélhetünk, amely a rugalmas munkavégzési lehetőségek nélkül élesebb különbséget jelent, ahogy arra a korábbi kutatások utalnak (Hilbrecht és mtsai., 2008; Omar és mtsai., 2015; World Bank, 2016; Rendon, 2016).

Jelen kutatás nem tért ki arra a kérdésre, hogy mi motiválta az otthonról való munkavégzés választását a kitöltők körében. Feltehetjük, hogy sok esetben nem csak a nagyobb rugalmasság kényelme, hanem akár kényszerűség is állhat a home-office vállalásának hátterében, például, ha a dolgozó beteg gyermekéről, családtagjáról is igyekszik gondoskodni a munkavégzés mellett. Ezek a helyzetek valószínűleg gyakrabban érintik a női, mint a férfi munkavállalókat, amely ugyancsak adalékul szolgálhat a kapott eredmények magyarázatához.

Limitáció

Módszertani szempontból a kutatásunk limitációja a relatíve kis elemszám, amelyben a a női dolgozók erősen felülreprezentáltak voltak a férfiakhoz képest. Emellett a családi

állapot feltárására nagyobb hangsúlyt kell fektetni a jövőbeni kutatások során, mivel a nemi különbségek nagy valószínűséggel összefüggenek azzal, hogy van-e a háztartásban gyermek vagy nincs.

3.2.4. Generációs különbség a szervezeti kultúra és munkavállalói jóllét kapcsolatát tekintve

Klajkó, D. (2019). *A szervezeti kultúra hatása az elvándorlási szándéokra: Generációs különbségek*. Poszter bemutatva az MPT XXII. Tudományos Konferencián, Debrecen.

Bevezetés

Egyes elméletek a fluktuáció magas mértékét az Y generáció egyik attitűdjének tudja be (Deloitte, 2017), míg más kutatások erre rációznak (Fry, 2017) 2018-ban (Klajkó), 2019-ben (Klajkó, Restár és Czibor) és 2020-ban (Klajkó, Szabó, Restár és Czibor) végzett kutatásaink mentén szerettem volna feltárni a generációs csoportok közötti különbségeket, az elvándorlási szándék mögött húzódó prediktorokat, ezen belül külön a szervezeti kultúrával kapcsolatos összefüggéseket.

Bár a generációk közötti különbségekről beszélni manapság kifejezetten elterjedt, már az ókor görögök és egyiptomiak is írtak a jelenségről (Joshi, 2011). A modern generáció felfogást több nézőpont mentén is elméleti keretbe lehet ágyazni. Karl Mannheim (1952) gondolatai alapján a generációt úgy lehet definiálni, mint egy olyan beazonosítható csoport, melynek tagjai osztoznak a születési éveikben és valamilyen jelentős életeseményben, életük egy kritikus szenzitív fejlődési pontján. A generációs csoport tagjai közös történelmi és életút tapasztalatokkal rendelkeznek, mely tapasztalatoknak stabil hatása van az életük további részére. A kollektív öntudaton alapuló elméletek -mint amilyen Mannheim definíciója is- a gyerekkori szenzitív periódusokat tartják jelentősnek és úgy vélik az életünk során a benyomások egymásra rétegződnek, vagyis életünk későbbi szakaszában a tapasztalatokat már a korábbi benyomásokon átszűrődve tudjuk csak értelmezni. Ez az értelmezés azért kézen fekvő, mert magyarázatot adhat a generációk egységessége és a különböző generációk közötti különbségekre. Azok a személyek, akik közös tapasztalatokat és benyomásokat szereztek, generációs egységet alkotnak (Meretei, 2017).

Ezek a benyomások hatással vannak a személy tudására, érzéseire is (Meretei, 2017), vagyis ugyanazon dolgot más szűrőn keresztül értelmezik a különböző generációk tagjai. Joshi (2011) alternatív elmélete alapján nem csak a születési idő és a kollektív öntudat által történhet a kategorizáció. Felveti, hogy ugyanerre a logikára épülve szervezeti szinten is meg lehet állapítani generációkat. A közel egy időben a szervezethez csatlakozott személyeket (életkortól és más tényezőktől függetlenül) is tekinthetjük egy generáció tagjának.

Az 1920 után születetteket a szakemberek a magatartásbeli markáns változások alapján generációkba kategorizálják. A generációk születési idejének és nevének a meghatározása kultúránként eltérő, a klasszikus – amerikai gyökerű – generáció-felosztás a következőképpen alakul: akik 1923 és 1942 között születettek, ők az úgynevezett Veteránok. A Baby Boom-korszak a második, ide tartoznak azok, akik 1943 és 1962 között jöttek a világra. Az X generációhoz az 1963 és 1983 között születettek tartoznak. Az Y generációba az 1984 és 2001 között, a Z generációba pedig azokat sorolják, akik 2002 és 2010 között látták meg a napvilágot. Az alfa generáció elnevezést használják arra a nemzedékre, amelynek tagjai 2010 után születtek (Joshi, 2011 in: Meretei, 2017). A béta generáció (Generation Beta) azokat a gyermekeket jelöli, akik 2025 és 2039 között születnek. Ez a megnevezés a generációs elméletek egyik legújabb kategóriája, amelyet a McCrindle Research (2024) ausztrál kutatóintézet és alapítója, Mark McCrindle vezetett be.

A dolgozatban a két legtöbbet vizsgált generáció az X és az Y, amelyeket részletesebben is bemutatunk ebben a részben. Az X generáció elnevezése Douglas Coupland „X generáció” című könyve nyomán terjedt el. E generáció tagjai számára jelentős hatással volt a nők munkába állása (Soulez – Soulez, 2011). Magyarországon e generáció idejében jelent meg a kábeltévé, a személyi számítógép és a videójáték, ezért is szokás őket „digitális bevándorlóként” emlegetni. A rendszerváltást a generáció tagjai szélsőségesen élték meg. Megjelentek a multinacionális cégek, melyek egy új típusú munkahelyi kultúrát is hoztak magukkal, ezzel egy időben az iskolai végzettség, a nyelvismeret, a professzionális tudás egyre nagyobb hangsúlyt kapott az életükben (Bokor, 2007). A multinacionális cégek mellett megjelenő egyszemélyes vállalkozások pedig egy addig ismeretlen terület kiépítését igényelték az első lépéstől, mely nagy felelősséggel és szorongással járt. A generáció tagjai vagy profitáltak a változásból, ezzel megteremtve életük elindításához szükséges

erőforrásokat, vagy veszteségesen jöttek ki a megváltozott életkörülmények adta lehetőségekből (Bokor, 2007, in: Meretei, 2017). Az Y generáció születése után kezdődött meg egy robbanásszerű technikai fejlődés mellyel párhuzamosan zajlott a globalizáció is. Ennek köszönhetően egy merőben új világ kezdett kialakulni mindenki számára. Ez az oka annak, hogy jelenleg az X és az Y generáció között tapasztalható a legnagyobb generációs szakadék (Soulez, 2011). Hatással volt rájuk az USA-ban a 2001 szeptember 11-i terrortámadás, az iskolai lövöldözések, a digitális média elterjedése, az AIDS és fiatal felnőttként a gazdasági válság (Khera – Malik, 2014). Az előző generációhoz képest merőben más volt, hogy ők már mindenről tudtak, értesültek a technikának köszönhetően. Érdekesség, hogy Magyarországon az Y generáció egyik legmarkánsabb politikai emléke a Disney- délután megszakítása Antall József halála miatt (Bokor, 2007). Az Y generáció főbb munkahelyi értékei Soulez, 2011-es tanulmánya szerint a magabiztosság, asszertivitás, diverzitás elfogadása, tolerancia, versenyszellem, praktikusság, spiritualitás, azonnal akarás, törekvés és technológiában jártasság. E generáció tagjai számára már lényeges, hogy olyan szervezeti kultúra vegye őket körül, ahol a számukra fontos értékek – a fent felsoroltakon túl- az önállóság, munka- magánélet egyensúly, személyes értékrenddel megegyező munkahelyi értékek, tanulási és fejlődési lehetőségek, társadalmi felelősségvállalás meglegyenek (Terry, 2005). Nagy vonalakban összefoglalva ezek azok a tényezők és szemléletbeli különbségek, melyek hozzájárulnak az Y generáció tagjainak a munkavállalói jóllétéhez. Egy olyan vezető számára, aki még a baby-boom vagy a korai X generáció tagja ijesztőnek és túlzónak tűnhetnek ezek az elvárások, de számos kutatás bizonyítja, hogy anyagilag is megéri figyelembe venni a generációk magatartásbeli és motivációs különbségeit és a munkakörnyezetet ehhez igazítani (Chatman és mtsai., 2014). A korábbi szakirodalmi áttekintés alapján az alábbi hipotézisek kerültek megfogalmazásra:

- H6: Az X és az Y generáció között eltérés mutatkozik az elvándorlási szándékot tekintve
- H7: A generációk között különbség mutatkozik a tekintetben, hogy mely szervezeti kultúrában mekkora a munkahelyi elégedettség mértéke

Módszer és eljárás

A fentebb már bemutatott kutatás (3.1.1.) adattáblája lehetőséget biztosított a generációs különbségek feltérképezésére is. Arra kerestem a választ, hogy alapvetően van-e az X és

az Y generáció között különbség az elvándorlási szándékot tekintve, illetve van-e különbség a tekintetben, hogy a team, az adhokrácia, a piac vagy a hierarchia kultúrákban éreznek nagyobb elégedettséget.

Minta bemutatása

A kérdőívcsomagot összesen 112 fő töltötte ki. A minta részletes bemutatása korábban már megtörtént, az életkori (generációs) megoszlása a következőképpen alakult: A 34 és feletti kitöltők esnek az X generáció tagjai közé, a 34 év alattiak pedig az Y generációt képviselik a mintában. Az X generációból így 67, míg az Y generációból 45 fő szerepel a mintában.

Alkalmazott mérőeszközök

- **Demográfiai kérdések:** a válaszadó korára, nemére, vállalatára, a szervezetnél eltöltött időre és munkakörére kérdeztek rá.
- **Szervezeti kultúra felmérése:** a Cameron és Quinn (2001) OCAI kérdővét alkalmaztuk (1. melléklet), amelyet fentebb már bemutattunk.
- **Elvándorlási szándék:** *Munkavállalói Elvándorlási Szándék Skála 6 itemes* (Turnover Intention Scale, TIS-6, Bothma és Roodt, 2013) verzióját alkalmaztuk (6. melléklet). A részletek kifejtve lettek fentebb.
- **Munkavállalói elégedettség:** a Spector (1999) által létrehozott *Munkavállalói Elégedettség Kérdőívet* (Job Satisfaction Survey, JSS) alkalmaztuk. Ez a mérőeszköz a munkahelyi elégedettséget alakító attitűdöket tartalmazza. A kérdőív 36 tételből áll és a válaszadók egy 6 pontos Likert-skálán (1-nem értek egyet, 6-nem értek egyet) értékelik, hogy mennyire értenek egyet egy adott állítással. A tételek a következő jellemzőkkel való elégedettséget mérik: fizetés, előléptetési lehetőségek, közvetlen vezetővel való kapcsolat, teljesítményhez kapcsolódó jutalmak, béren kívüli juttatások, munkahelyi szabályok, munkatársak, a munka jellege, kommunikáció, tehát elmondható, hogy lefedi a leggyakoribb elégedettségi szempontokat. A fizetéssel kapcsolatos tételekben (1, 15, 22) a válaszadót arról kérdezik, hogy véleménye szerint az általa kapott fizetés arányos-e az általa végzett munkával. A tételek azt is megkérdezik, hogy a válaszadó mennyire elégedett a fizetésemelkedési lehetőségekkel. Az előléptetési lehetőség (8) azt kérdezi, hogy a válaszadó mennyire elégedett a hierarchiában való előre látható előrelépési

kilátásokkal. A vezetővel való elégedettséget mérő tételek (2,9,16,24) a vezetővel kapcsolatos attitűdöket fejezik ki, amelyek a szakmai kompetenciát, a méltányosságot, a figyelmességet és a szimpátiát foglalják magukban. A teljesítménnyel kapcsolatos jutalmakkal vagy bónuszokkal kapcsolatos attitűdöket a 3., 10., 17. és 25. tételek mérik. Itt a válaszadó kifejezheti, hogy mennyire találja kielégítőnek a teljesítményéhez kapcsolódó pénzügyi jutalmakat, igazságosnak tartja-e. A béren kívüli juttatásokra vonatkozó kérdések az alapbéren és a bónuszokon kívüli juttatásokkal való elégedettségre kérdeznek rá (4,11,18,23). A munkatársakra vonatkozó kérdések (5,12,19,26) a csapattagokkal és munkatársakkal kapcsolatos attitűdöket fejezik ki a szimpátia, a szakmaiság és a csoportdinamika tekintetében. A munka jellegére vonatkozó kérdések (6,13,20,27) a válaszadó véleményét kérdezik arról, hogy mennyire szereti és értékeli a munkáját, továbbá a kommunikáció (7,14,21,28) és más, a munkával kapcsolatos tényezők is szerepelnek az elégedettségi kérdőívben (Balogh, 2008) (Függelék 7).

Statisztikai eljárások

A hipotáziseket az SPSS program segítségével teszteltük. A statisztikai méréseket az alábbi hipotézissel kezdjük:

H6: Az X és az Y generáció között eltérés mutatkozik az elvándorlási szándékot tekintve

A generációk alkotta két csoportot független változóként vizsgálom független mintás T próbával, ahol a függő változó az elvándorlási szándék. A Levene-próba során nem mutatkozott szignifikáns eredmény ($p=0,701$), a szórás-homogenitás teljesül, így elvégezhető a próba. A független mintás T-próba alapján megállapítható, hogy az elvándorlási szándék átlaga nem különbözik a két csoport között ($t(110) = -0,360$, $p=0,701$). A nullhipotézis nem vethető el.

H7: A generációk között különbség mutatkozik a tekintetben, hogy mely szervezeti kultúrában mekkora a munkahelyi elégedettség mértéke.

Ennél a hipotézisnél arra voltam kíváncsi, hogy az X és az Y generáció között van-e különbség a tekintetben, hogy a team, az adhokrácia, a piac vagy a hierarchia kultúrákban éreznek nagyobb elégedettséget. Itt két csoportot (generációk) szeretnék összevetni 4 csoporttal (kultúrák) egy függő változó kapcsán (elégedettség). Ehhez a több szempontú varianciaanalízist választottam, amely nem adott szignifikáns különbséget a generációk és a szervezeti kultúrák interakciója kapcsán ($p=0,079$). Bár az eredmény statisztikailag nem alátámasztott, látható egy tendencia, amely arról árulkodik, hogy az 1-es csoport, vagyis az Y generáció tagjai a team típusú kultúrában elégedettebbnek érzik magukat, mint a 2-es csoport, vagyis az X generáció tagjai.

3.2.4.1. Eredmények és megvitatás

Az eredmények alapján a H6 hipotézis esetében nem találtunk szignifikáns különbséget az X és az Y generáció között az elvándorlási szándék tekintetében. A független mintás t-próba eredményei azt mutatják, hogy a két generáció elvándorlási szándékának átlaga statisztikailag nem tér el egymástól. Ezek az eredmények arra utalnak, hogy az elvándorlási szándék nem generációfüggő, vagyis az X és az Y generáció hasonló módon értékeli a munkahelyváltás lehetőségét.

A H7 hipotézis vizsgálatakor több szempontú varianciaanalízist (ANOVA) alkalmaztunk annak meghatározására, hogy a különböző szervezeti kultúrák (team, adhokrácia, piac, hierarchia) milyen mértékben befolyásolják a munkahelyi elégedettséget az X és az Y generáció esetében. Az elemzés eredményei alapján nem mutatkozott statisztikailag szignifikáns interakció a generáció és a szervezeti kultúra között. Ugyanakkor az adatokból egy tendencia rajzolódik ki, amely arra utal, hogy az Y generáció tagjai a team típusú szervezeti kultúrában nagyobb elégedettséget tapasztalnak, mint az X generáció tagjai. Ez azt sugallhatja, hogy a fiatalabb generáció jobban preferálja az együttműködésen alapuló, rugalmas és támogató munkakörnyezetet, míg az idősebb generáció esetében ez a hatás kevésbé erőteljes.

3.2.4.2. Konklúzió

Összességében az eredmények nem igazolták a generációk közötti szignifikáns eltéréseket sem az elvándorlási szándék, sem a szervezeti kultúra és elégedettség kapcsolatában.

Azonban a megfigyelt tendenciák hasznos támpontot nyújthatnak a szervezetek számára a különböző generációk igényeinek és preferenciáinak figyelembevételéhez.

Ezek az eredmények azt a nézetet erősítik, melyet Richard Frey (2017) kutatásai is bizonyítanak, miszerint a fiatalabb generációk elkötelezettségében és elvándorlási szándékában alapvetően nincs különbség az X generációval összevetve. A generációk közötti különbségek elsősorban abban gyökereznek, melyet Mannheim (1952) generációs csoportok kapcsán megállapít elméletében. E csoportok tagjaira más élettörténeti és jelentős események hatnak, így a körülöttünk lévő világ dolgait is más reprezentációkon keresztül értelmezik (Jovchelovich, 1994). Egyszerűen fogalmazva, a munkahelyeknek figyelembe kellene venniük a különböző generációk eltérő nézeteit és értékeit, amennyiben a céljuk az, hogy elégedett és lojális munkavállalói legyenek, akik biztosítják a megfelelő teljesítményt.

3.2.4.3. Limitáció

A vizsgálatnak több limitációja is van. A vizsgálatban részt vevő minta nem feltétlenül reprezentálja a teljes munkavállalói populációt, mivel a foglalkozási és munkaköri csoportokra nem szűrtünk.

Mivel a kutatás keresztmetszeti módszert alkalmazott, az oksági kapcsolatok nem állapíthatók meg egyértelműen. Az elvándorlási szándék és az elégedettség változásait hosszabb időtávon követő longitudinális vizsgálatok pontosabb képet adhatnának arról, hogy a generációs különbségek milyen módon alakulnak a munkahelyi környezetben.

Bár az elemzés során néhány tendencia megfigyelhető volt, az eredmények többsége nem bizonyult statisztikailag szignifikánsnak. Az alacsony hatásméretek arra utalnak, hogy más tényezők (például egyéni személyiségjegyek, munkahelyi környezet sajátosságai) is jelentősen befolyásolhatják az elvándorlási szándékot és az elégedettséget.

3.2.5. A szervezeti kultúra hatása az X és Y generációs munkavállalók elvándorlási szándékára

Klajkó, D., Czibor, A., & Restás, P. (2019). A fiatalok mégsem (mindig) job-hopperek: A szervezeti kultúra hatása az X és Y generációs munkavállalók elvándorlási szándékát tekintve. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35089.99689>

3.2.5.1. Bevezetés

A munkaerőpiac egyre élesedő kihívása a változatos életkorú és háttérű munkavállalók sikeres együttműködése és a szervezeti fluktuáció csökkentése szintén célként jelent meg a 2018-2019-es vállalatoknál. A 2019-es kutatási vonal a 2018-as eredményeiből táplálkozva már kifejezetten az elvándorlási szándék mögötti szempontokat célozta meg. Jelen kutatás továbbra is az X és az Y generáció tagjait mérte fel a tekintetben, hogy a szervezeti kultúra befolyásolhatja-e a közöttük lévő különbséget az elvándorlási szándék kapcsán. Az eredményekről konferencia-poszter született (14. melléklet.). Mindezek alapján a következő hipotézist állapítottuk meg:

- H8: A különböző szervezeti kultúrákban eltérő lesz az elvándorlási szándék mértéke közötti különbség az X és Y generáció között

3.2.5.2. Módszer és eljárás

Minta bemutatása

A kutatásban Magyarországon dolgozó munkavállalók vettek részt, akik egy online anonim kérdőívet töltöttek ki. Részvételükért juttatásban nem részesültek. A beválasztás kritériumaként a betöltött 18. életévet adtuk meg, illetve azt a feltételt, hogy a résztvevő legalább 6 hónapja, legalább napi 4 órában dolgozzon egy szervezetben/szervezetnek. A kitöltők száma összesen 368 fő volt. A generációk tagjainak eloszlása kiegyenlített volt, ugyanis az X generáció csoportjában 182 fő, míg az Y generáció csoportjában 186 fő szerepelt.

Alkalmazott mérőeszközök

Az alkalmazott kérdőív csomagban szerepeltek demográfiai kérdések, illetve szervezeti kultúrára, elvándorlási szándéokra vonatkozó mérőeszközök:

- **Demográfiai kérdések:** a válaszadó korára, nemére, vállalatára, a szervezetnél eltöltött időre és munkakörére kérdeztek rá. Fontos volt, hogy a válaszadók korára rákérdezzünk a agenerációs besorolás miatt.
- **Szervezeti kultúra felmérése:** a Cameron és Quinn (2001) OCAI kérdővét alkalmaztuk (1. melléklet), amelyet fentebb már bemutatunk.
- **Elvándorlási szándék:** Munkavállalói Elvándorlási Szándék Skála 6 itemes (Turnover Intention Scale, TIS-6, Bothma és Roodt, 2013) verzióját alkalmaztuk (6. melléklet). A részletek kifejtve lettek fentebb.

Statisztikai eljárások

Az SPSS statisztikai program segítségével kétmintás T próbát hajtottunk végre az alábbi hipotézisen:

H8: A különböző szervezeti kultúrákban eltérő lesz az elvándorlási szándék mértéke közötti különbség az X és Y generáció között

Először, a teljes mintára vetítve kétmintás T-próbával összehasonlítottam az X és az Y generáció tagjait az elvándorlási szándék mértéke mentén, amely próba nem igazolt szignifikáns különbségeket. Ezután 4 csoportot (klán, adhokrácia, hierarchia, piac) alkotva a domináns észlelt szervezeti kultúrák mentén és ezekben is külön-külön lefuttattam a t-próbákat. A Hierarchikus kultúrában kirajzolódott a szignifikáns különbség ($F(7,563) = 4,142, p=0,00$) a két generáció tagjainak elvándorlási szándékát tekintve: ebben a kultúrátípusban az Y generáció tagjainál magasabb mértékű elvándorlási szándék mutatkozott, mint az X generációba tartozó munkavállalóknál. A team kultúra esetében viszont ez a statisztikai különbség eltűnik ($F(5,838) = 2,045, p>0,05$)

3.2.5.3. Eredmények és megvitatás

A kutatás célja az volt, hogy megvizsgálja, az X és Y generáció között van-e különbség az elvándorlási szándék tekintetében, valamint, hogy a szervezeti kultúra típusa befolyásolja-e ezt a kapcsolatot. Elsőként a teljes mintán végzett kétmintás T-próba eredményeit

elemeztük, ahol az X és az Y generáció tagjait az elvándorlási szándék mértéke mentén hasonlítottuk össze. Az eredmények nem mutattak szignifikáns különbséget a két generáció között, ami arra utal, hogy önmagában a generációs hovatartozás nem meghatározó tényező az elvándorlási szándék szempontjából. Ez ellentmondhat bizonyos korábbi kutatásoknak, amelyek generációs különbségeket feltételeztek ezen a területen, és felveti annak lehetőségét, hogy más tényezők, például a szervezeti kultúra, nagyobb szerepet játszhatnak a munkavállalók elköteleződésében és munkahelyi mobilitási terveiben.

A következő lépésben a szervezeti kultúra hatását vizsgáltuk az elvándorlási szándékra. A hierarchikus magasabb kontrollal és alacsonyabb flexibilitással jellemezhető szervezeti kultúratípusban szignifikáns különbséget találtunk az X és Y generáció elvándorlási szándéka között ($F(7,563) = 4,142, p = 0,00$). Az Y generációhoz tartozó munkavállalók körében jelentősen magasabb elvándorlási szándék mutatkozott, mint az X generációs dolgozók esetében. Ez az eredmény összhangban van azokkal a kutatásokkal, amelyek szerint az Y generáció kevésbé tolerálja a merev, szabályorientált munkakörnyezeteket, és nagyobb hajlandóságot mutat az alternatív munkahelyek keresésére, ha a szervezeti struktúra túlzottan hierarchikus és kevés autonómiát biztosít. A team-orientált (klán típusú) szervezeti kultúrában nem találtunk szignifikáns különbséget az elvándorlási szándék tekintetében a generációk között ($F(5,838) = 2,045, p > 0,05$). Ez azt jelzi, hogy ebben a kultúratípusban az X és Y generációs munkavállalók hasonlóan alacsony szinten tapasztalják az elvándorlási szándékot. A team-kultúrára jellemző a magasabb rugalmasság, az együttműködésre, közösségi értékekre és belső kohézióra épülő szervezeti típus, ami az Y generáció számára is kedvezőbb környezet lehet, csökkentve a munkahely elhagyásának valószínűségét.

3.2.5.4. Konklúzió

Az eredmények érdekessége, hogy a generációs különbségek nem ugyanúgy jelennek meg a különböző szervezeti kultúra típusokban. Csak a magasabb kontrollal és alacsonyabb rugalmassággal jellemezhető hierarchikus szervezeti kultúra esetén találtunk szignifikáns különbségeket az elvándorlási szándék mértékében, vagyis a hierarchikus kultúrában az Y generáció tagjainál magasabb elvándorlási szándékot mutattak, mint az X generáció tagjai. Amikor nem külön-külön vizsgáljuk a szervezeti kultúra alapján felosztott csoportokat, akkor ez a különbség nem jelentkezik.

Ez a vizsgálat az előzőhöz hasonlóan ugyancsak azt sugallja, hogy a szervezeti kultúra rugalmassága (vagyis a rugalmasság értéként kezelése a szervezeti kultúrában), hatást gyakorolhat a dolgozói jólétre, azonban nem feltétlenül egyértelmű, lineáris módon. A korábbi kutatás rámutatott, hogy a nem, mint demográfiai változó árnyalhatja ezt a hatást, jelen vizsgáltunk pedig arra enged következtetni, hogy az életkor is befolyásoló tényező lehet. Úgy tűnik, a fiatalabb, Y-generáció tagjai számára kiemeltebb értéket képvisel a rugalmasság a szervezeti kultúrában, ennek hiánya akár összefüggésben lehet elvándorlási szándékukkal is. Mindezek az eredmények viszonylag kis, nem reprezentatív mintákon, gyakran másodlagos elemzések révén születtek, így általánosíthatóságuk egyértelműen kérdéses. Felhívják azokban a figyelmet arra, hogy amikor a szervezeti rugalmasság dolgozói jólétre gyakorolt hatásairól gondolkodunk, komplex módon kell e kérdést szemlélnünk: milyen típusú rugalmasság, milyen munkavállalói csoportok számára lesz optimális. Mivel ezek a minták nem adtak módot az X és Y generáción túl más életkorú munkaerőpiaci csoportok tanulmányozására, nyitva marad a kérdés, vajon a fiatalabb Z-generáció, amelynek részvétele a munkaerőpiacon egyre inkább erősödik, még erősebben vágyja-e a rugalmasságot a szervezetben, vagy esetleg az ő jólétüket másféle módon befolyásolja a szervezeti flexibilitás.

3.2.6. Generációs különbségek az elvándorlási szándék prediktorait tekintve

Klajkó, D., Czibor, A., Restás, P., & Szabó, Z. P. (2022). Predictors of turnover intention: Generational perspective. In *10th Jubilee Interdisciplinary Doctoral Conference 2021 Conference Book*. University of Pécs.

3.2.6.1. Bevezetés

Az alkalmazottak fluktuációja, elvándorlási szándéka az 50-es évek óta jól körüljárt téma (March és Simon, 1958). A vállalatokat és a kutatókat is motiválja, hogy a fluktuáció minden lényeges aspektusát feltárják, mivel az nagyon költséges. A helyettesítési díjakon kívül vannak rejtett költségek is, mint például a termelékenység csökkenése, munkahelyi biztonsági problémák és erkölcsi károk (O'Connell és Kung, 2007). A fluktuációs szándék hatásai és előrejelzői különböző szempontok szerint változnak. Az egyik ilyen meghatározó szempont lehet a munkavállaló életkora (Kowske, Rash és Wiley, 2010; Cassidy és Berube 2009; Dudley és mtsai., 2009; Davis és mtsai., 2006). A különböző

generációk tagjai eltérő motivációkkal, értékekkel és elvárásokkal rendelkezhetnek a munkájukkal és a munkahelyükkel kapcsolatban. Az elvándorlási szándékkal kapcsolatos részletes leírást lásd fentebb (4.5.2. fejezet: Elvándorlási szándék).

A munkavállalók elvándorlási szándékát feltáró tanulmányunk megpróbálta megmagyarázni, hogy miért alakul ki a távozás igénye a munkavállalókban, és hogyan lehet megelőzni a tehetségének elvesztését; mindezt egy generációs perspektívába ágyazva. E tanulmány célja kettős. Először is, arra vagyunk kíváncsiak, hogy vannak-e különbségek az X, Y és Z generációs munkavállalók között a fluktuációs szándék és a globális munkahelyi elégedettség tekintetében. Másodszor, célunk az volt, hogy azonosítsuk a fluktuációs szándék prediktorait a különböző generációk között. Pontosabban azt tervezzük feltárni, hogy a munkával való elégedettség különböző elemei (Spector, 1997) hogyan jelzik előre a különböző korcsoportokhoz tartozó munkavállalók fluktuációs szándékát.

A szakirodalmak és az előzetes eredmények alapján az alábbi hipotézisek fogalmazódtak meg:

- H8: Az X, Y és Z generáció között különbségek mutatkoznak az elvándorlási szándékban és a munkavállalói elégedettségben.
- H9: Az X, Y és Z generáció között különbségek mutatkoznak az elvándorlási szándék mögött húzóóó okokban

3.2.6.2. Módszer és eljárás

Minta bemutatása

A vizsgálat mintáját különböző magyarországi vállalatok alkalmazottai (N=609) alkották. Az adatokat egy anonim online kérdőívvel gyűjtöttük, amely különböző eszközöket tartalmazott (demográfiai kérdések, munkavállalói elégedettség, fluktuációs szándék és a munkával kapcsolatos stressz észlelt szintje). Az adatgyűjtés során a releváns munkavállalói tapasztalatokkal rendelkező felnőttek bevonására összpontosítottunk, akik önkéntesen vettek részt a kutatásban.

A résztvevők életkora 18 és 65 év között volt, átlagéletkoruk 35,3 év (SD=11,3). A mintánkban a nemek aránya 318 (52%) nő és 293 (48%) férfi volt. Az 1996 és 2014 között

született résztvevők (Z generáció) 21,3%-át (N=130) képviselték. Az 1980 és 1995 között születettek (Y generáció) 40,2%-ot képviseltek (N=245). Az X generáció (1966-1979 között született) 32,6%-ot képviselt (N=199). A mintánkban viszonylag kevés volt a Baby Boomer (1946 előtt született) korosztályba tartozó résztvevők száma (N=36), ezért úgy döntöttünk, hogy ezt a generációs kohort kizárjuk az elemzéseinkből.

Alkalmazott mérőeszközök

A vizsgálati eszközök, korábban már ismertetve lettek. A kérdőív csomag demográfiai kérdésekből, illetve az elvándorlási szándékot és a munkavállalói elégedettséget mérő eszközökből állt. A generációs csoportok kialakításához a Magyarországra adaptált kohorszot (Bokor, 2007; Joshi, 2011; Soulez, 2011) használtuk a minta életkor szerinti felosztásához.

- **Demográfiai kérdések:** a válaszadó korára, nemére, vállalatára, a szervezetnél eltöltött időre és munkakörére kérdeztek rá. Fontos volt, hogy a válaszadók korára rákérdezzünk a generációs besorolás miatt.
- **Elvándorlási szándék:** Munkavállalói Elvándorlási Szándék Skála 6 itemes (Turnover Intention Scale, TIS-6, Bothma és Roodt, 2013) verzióját alkalmaztuk (6. melléklet). A részletek már ki lettek fejtve fentebb.
- **Munkavállalói elégedettség:** a Spector (1999) által létrehozott *Munkavállalói Elégedettség Kérdőívet (Job Satisfaction Survey, JSS)* alkalmaztuk. A kérdőív fentebb bemutatásra került.

Statisztikai eljárás

Az adatokat SPSS Statisztikai programot használva egyszempontú varianciaanalízissel (ANOVA) és lineáris regresszió segítségével vizsgáltuk. Az első hipotézis, melyet teszteltünk a következő volt:

H8: Az X, Y és Z generáció között különbségek mutatkoznak az elvándorlási szándékban és a munkavállalói elégedettségben.

Az ANOVA kimutatta a három kohorsz közötti különbségeket az elvándorlási szándék és az általános munkahelyi elégedettség kapcsolatában. Lineáris regresszióelemzést végeztünk az egyes kohorszokat vizsgálva, hogy a fluktuációs szándék előrejelzőinek különböző modelljeit hozzuk létre. Az elemzést az IBM SPSS Statistics 25 segítségével végeztük el.

Egyszempontos ANOVA-t végeztünk a három generáció (X, Y, Z) összehasonlítására az elvándorlási szándék és az általános munkával való elégedettség szintjén. A varianciaelemzés azt mutatta, hogy a generációk között különbség mutatkozik az elvándorlási szándék szintjében ($F(3,606) = 2,6, p > 0,05$). A munkahelyi elégedettség szintjében ($F(3,606) = 0,6, p > 0,5$) nem volt szignifikáns különbség a generációk között.

H9: Az X, Y és Z generáció között különbségek mutatkoznak az elvándorlási szándék mögött húzódó okokban

Miután mintánkat egy adott (X, Y vagy Z) generáció tagjaira szűkítettük, lineáris regressziós elemzéseket végeztünk a következő kérdés megválaszolása érdekében: a munkával való elégedettség mely tényezői lehetnek az elvándorlási szándék előrejelzői és milyen mértékben?

X generáció

Többszörös lineáris regressziót számoltunk a kilépési szándék előrejelzésére a munkahelyi elégedettség különböző tényezői alapján az X generációs munkavállalók esetében is. Az előléptetéssel, a munka jellegével és a közvetlen vezetővel való elégedettség mind szignifikáns előrejelző tényező volt. ($F(3,195) = 6,3, p < 0,01$, az R^2 értéke .088).

Y generáció

Az Y generáció alkotta csoportban is lineáris regressziószámítást végeztünk a munkavállalók elvándorlási szándékának előrejelzésére a munkahelyi elégedettség különböző tényezői alapján. Azt találtuk, hogy csak a munka jellege jelzi előre szignifikánsan a kilépési szándék szintjét, $b = -,26, t(244) = 9,287, p < 0,001$. Szignifikáns regressziós összefüggést találtunk ($F(1,243) = 17,727, p < 0,001$, R^2 értéke .068).

Z generáció

Többszörös lineáris regresszió számításával a Z generációhoz tartozó munkavállalók körében a munkahelyi elégedettség különböző tényezői (lásd 4.5. fejezet: Munkavállalói elégedettség, Spector féle megközelítés) alapján számítottuk ki az elvándorlási szándék előrejelzését. Azt találtuk, hogy csak a jutalmazás (elismerés) jelzi előre szignifikánsan a kilépési szándék mértékét, $b = -0,39$, $t(129) = 8,41$, $p < 0,001$. Szignifikáns regressziós értéket találtunk ($F(1,127) = 21,540$, $p < 0,001$, R^2 értéke: 0.381.)

	X generáció	Y generáció	Z generáció
Az elvándorlási szándékot leginkább befolyásoló tényezők	előléptetés munka jellege közvetlen vezetővel való elégedettség	munka jellege	jutalmazás, elismerés

8. táblázat: Az X, Y és Z generáció elvándorlási szándékának prediktorai az elégedettség tényezői alapján

3.2.6.3. Eredmények és megvitatás

A H8 hipotézis célja az volt, hogy megvizsgálja, mutatkozik-e különbség az elvándorlási szándék és az általános munkahelyi elégedettség tekintetében a három generáció (X, Y, Z) között. Az elvándorlási szándék és a munkavállalói elégedettség szintjében generációs különbség statisztikailag nem szignifikáns. Ez azt jelenti, hogy bár a különböző generációk között lehetnek eltérések az elvándorlási szándék szintjében, ezek nem érik el a statisztikai megbízhatóságot, a munkával való általános elégedettség független lehet a generációs hovatartozástól.

A H9 hipotézis esetén a generációk elvándorlási szándékát lineáris regresszióelemzéssel vizsgáltuk, hogy feltárjuk, mely tényezők befolyásolják azt a leginkább. Az eredmények azt mutatták, hogy különböző generációk esetében eltérő tényezők játszanak szerepet az elvándorlási szándék kialakulásában. A generációk közötti eltérés abban mutatkozik meg, hogy milyen tényezők befolyásolják az elvándorlási szándékot: Az X generáció számára a karrierlehetőségek, a munka jellege és a vezetővel való kapcsolat a legfontosabb. Az Y

generáció számára a munka jellege az egyetlen szignifikáns tényező. A Z generáció esetében az elismerés és jutalmazás a kulcstényező.

3.2.6.4. Konklúzió

A munkáltatóknak azonosítaniuk célszerű a munkahelyükön jelen lévő egyes generációk különálló jellemzőit, és olyan munkakörnyezetet kell kialakítaniuk, amely minden generáció számára segíti a termelékenységet és a jóllétet (Kapoor és Solomon, 2011).

Az eredmények egyrészt arra utalnak, hogy a generációk között nincs szignifikáns különbség az elvándorlási szándék és az általános munkahelyi elégedettség szintje tekintetében. Másrészt azt találtuk, hogy a különböző generációk (X, Y és Z) a prediktorok sajátos mintázatával rendelkeznek, amelyek meghatározzák a kilépési szándékot (7. táblázat). Ezek az eredmények illeszkednek azokhoz az elméletekhez, amelyek az egyes generációk számára sajátos értékeket feltételeznek, és a generációs elméletet abban az értelemben erősítik, hogy a generációknak különböző igényeik vannak, és különböző jellemzőkre összpontosítanak a munkahelyeken. Eredményeink felhívják a figyelmet arra, hogy a generációk közötti munkahelyi attitűdbeli különbségek nem igazán erősek, de jól magyarázható konstellációkat találunk a különböző korosztályok motivációs mintázatában. A munkával való elégedettség különböző elemeinek, mint a fluktuáció előrejelzőinek feltárása támogatást adhat a HR-munkásoknak, és a vállalatvezetők többdimenziós módon, a generációs sajátosságokat figyelembe véve irányítják a csapatot. Ez a módszer adaptálható és használható lehet nagyvállalatok számára a munkavállalói elkötelezettségi stratégia megtervezéséhez és a fluktuáció elsődleges előrejelzőinek megtalálásához a különböző munkavállalói csoportok esetében, ezáltal egy diverzebb, rugalmasabb megközelítést alkalmazva a szervezeten belül.

Szervezeti szinten 2024-ben az egyik legnagyobb kihívás a munkaerőpiacon jelen lévő különböző generációk kérdése és a tehetségprogramok hatékony összeállítása ennek figyelembevételével. Jelenleg elmondható, hogy legalább 4 különböző generáció képviselői vannak jelen a munkaerőpiacon. A Baby Boomerek (1946–1964), az X generáció (1965–1979), az Y generáció (1980–1994) és a Z generáció (1995–2009) tagjai (McCrindle és Wolfinger, 2010), és ezen csoportok tagjai eltérnek a munkával kapcsolatos attitűdjeikben (Benson és Brown, 2011; Smola és Sutton, 2002; Klajkó és mtsai, 2022).

Úgy tűnik például, hogy a baby boomerek jellemzően lojálisabbak és hűségesebbek a munkahelyükhöz a fiatalabb munkavállalókhöz képest. Ők azonban már közel járnak a nyugdíjazáshoz, így inkább vezetőként, semmint résztvevőként érinti őket a kérdéskör. Vezetőként úgy tűnik, hogy ők várnak el a legtöbbet – jobb teljesítményt, több befektetett energiát – a tehetségprogramokban részt vevő munkavállalóktól (Sonnenberg és Van Zijderveld, 2011). Az X generáció tagjai a Boomerekhez képesgyakrabban váltanak munkahelyet, jobban értékelik, ha fejleszthetik magukat, fontosabb nekik az önálló munkavégzés és a felelősség. Jobban figyelnek a munka-magánélet egyensúlyra is, így számukra fontos lehet, ha képezhetik magukat a munkahelyen. Úgy tűnik, hogy ők a tehetségmenedzsmentprogramokban mind a szervezet érdekeit, mind pedig a saját érdekeiket is szem előtt tartják (Burke, 2004; Sonnenberg, 2011). Az Y generáció tagjai számára rendkívül fontos a munka-magánélet egyensúly és a rugalmasság megtartása, nagyra értékelik, ha onnan és akkor dolgozhatnak, amikor akarnak, fontos számukra, hogy legyen értelme, jelentősége az elvégzett munkájuknak. Menedzseri szinten is az olyan vezetőket preferálják, akik oktatói szemlélettel vezetnek, rászánják az időt arra, hogy meghallgassák őket, tehetségmenedzsment-programokban is értékelik a vezetők aktív részvételét (Benckendorff, Moscardo és Murphy, 2012). A Z generáció is képviselteti magát a munkaerőpiacon, számukra az egyik legfontosabb, hogy a munkájuk hatással legyen a világra, többre értékelik a munkatapasztalatot a tanulmányoknál és a rugalmasságot (Maloni, Hiatt és Campbell, 2019). A különböző generációk erősségeinek kiaknázása, egymás kiegészítése fontos alapja lehet a tehetségmenedzsment-stratégiák kialakításának, amelynek alapját képezi a szervezet flexibilitása (Beekman, 2011; Kossek és Lee, 2008; Payne, 2006).

A kutatások egyértelműen alátámasztják, hogy a szervezeti rugalmasság és az alacsony kontroll pozitív hatással van a munkavállalói elégedettségre és elkötelezettségre, különösen a fiatalabb generációk esetében. A flexibilis kultúrák nemcsak a szervezeti alkalmazkodóképességet fokozzák, hanem lehetőséget teremtenek a különböző generációk eltérő értékeinek és igényeinek integrálására is. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy a fluktuáció csökkentése érdekében elengedhetetlen olyan kultúra kialakítása, amely figyelembe veszi a különböző prediktorokat és elégedettségi prioritásokat.

3.3. Innovatív szervezetek pszicho-szociális jellemzői

A disszertáció eddigi részeiben áttekintettük a szervezeti rugalmasság különböző típusainak a munkavállalói jólléttel való kapcsolatát. Mint ahogy az elméleti bevezető részben is kitértünk rá, a vállalati rugalmasság kérdésköréhez szorosan kapcsolódik az innováció, az innovációs potenciál kérdésköre. A rugalmasság felfogható mind az innováció előzményeként, mind pedig következményeként: a szervezeti flexibilitás szükséges az új, akár szokatlan megoldások iránti nyitottsághoz, bátorsághoz; ugyanakkor az innovációs hajlandóság egyúttal rugalmasabbá, a szervezeti kihívásokra adaptívabb módon reagáló rendszerekké képes tenni a szervezeteket. (Tushman és O'Reilly, 1996). A következőkben olyan vizsgálatokat tekintünk át, amelyekben a rugalmasság az innovációs képesség és hajlandóság tekintetében jelent meg.

3.3.1. Pszichoszociális faktorok a szervezeti adaptibilitás és innováció mögött

Klajkó, D. (2020). Psychosocial model behind innovation: Psychological safety, team climate, and social capital. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Social Sciences in the 21st Century*. <https://doi.org/10.33422/2nd.ics21.2020.03.129>

Klajkó, D., & Czibor, A. (2020). Boosters of innovation: A psycho-social perspective. In *Proceedings of the 2nd Farkas Ferenc International Scientific Conference*. University of Pécs

5.3.1. Bevezetés

A versenyképesség megőrzése érdekében a vállalkozások szempontjából kulcsfontosságú az innovációra való képesség (Li és Zheng, 2014), különösen a gyorsan növekvő iparágakban. Az innovatív szervezeti kultúra egyszerre rugalmas és olyan belső légkörrel rendelkezik, amely képes felgyorsítani az információcserét és gyorsan reagálni az új lehetőségekre (Urbancova, 2013). A vállalkozásoknak innovációbarát légkörre van szükségük, amely inspirálja a kreativitást és elősegíti a modernizációt (Li és Zheng, 2014; Tsai, Horng, Liu, és Hu, 2015). Emellett tisztában kell lenniük azzal is, hogyan lehet innovatív vállalati kultúrát kialakítani, és milyen tényezők befolyásolják a megbízható és

kreatív légkört. Az innováció egyik legfontosabb forrása a munkatársak közötti együttműködés (Subramaniam és Youndt, 2005), amelynek révén tudásuk, szakértelmük és ötleteik felhalmozódnak a szervezeti célok elérése érdekében (Edmondson és Lei, 2014).

Az innováció eredendően az új termékek, szolgáltatások vagy munkamódszerek létrehozására irányuló lehetőségek felismeréséről és kihasználásáról szól (Van de Ven, 1986). Az innováció a gazdasági növekedés és az emberi fejlődés alapvető hajtóerejeként is leírható (Broughel - Thierer, 2019), bizonyos aspektusai azonban heves kritikát váltanak ki. Mivel az innováció a 21. században sok esetben a technológiai szektorhoz kapcsolódik, egyes szerzők rámutatnak, hogy a technológia dehumanizáló (Auerbach, 2015), és a technológiai fejlődés hosszú távon a munkanélküliség elterjedéséhez vezet (Ford, 2015). Egyes kritikusok az innováció ütemének lassítása érdekében radikális társadalmi átalakulást szorgalmaznak (Morozov, 2014). Jelen tanulmányban tágabb értelemben közelítjük meg az innovációt, kiterjesztve a Van de Ven (1986) által javasolt, munkahelyi kontextusra korlátozódó technológiai perspektívát. Véleményünk szerint az innováció pozitív hatással van a gazdasági növekedésre, és még inkább tágabb értelemben az életszínvonalra és az emberi jólétre (welfare) (Broughel - Thierer, 2019). Az innovációnak alapvető társadalmi vonatkozásai is vannak. Ahogy Ranchordás (2015) megjegyzi, az innováció „olyan jelenség, amely az emberek életkörülményeinek javulását és a közösségek megerősödését eredményezheti. Az innováció lehet technológiai és társadalmi egyaránt és az előbbi segítheti az utóbbit (Ranchordás, 2015, 10. o.).

Mind szervezeti kultúra kialakítása, mind a munkavállalói jóllét, mind az innováció szempontjából lényeges szerepet tölt be a szervezet vezetője. A vezetői stílus a vezetők viselkedésében kifejeződő viselkedési modell és tulajdonság (Xie et al., 2018) A vezetői stílus központi szerepet játszik a vállalati innovációban (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi, & Rezazadeh, 2013) mind a magán-, mind az állami szektorban.

Burns (1978) a vezetési stílust transzformációs és tranzakciós vezetési stílusra kategorizálta. Elmélete szerint a transzformációs vezetők értékelik az alkalmazottak eszményeit és értékeit, autonómiát biztosítanak számukra, arra motiválják őket, hogy a szervezet érdekeit helyezték az első helyre és személyes célok elérésére ösztönzik őket. Ez a légkör segíti az alkalmazottakat a magasabb szintű igényesség elérésében, és a vezetők és a csapattagok közötti bizalmi légkör kialakításában. Burns a transzformációs vezetési

stílust három dimenzió mentén írta le: karizmatikus és inspiráló vezetés, intellektuális ösztönzés és egyéni megfontolás. Tranzakcionális vezetési stílus A tranzakcionális vezetési stílus olyan vezetési modell, amely különböző (többnyire anyagi) ösztönzőket használ a munkavállalók erőfeszítéseinek kompenzálására (Lightwood, 1994; Longshore és Bass, 1987). Ez a stílus elsősorban feladatorientált, beszabályozottabb és a munkával kapcsolatos jutalmazási és javadalmazási rendszer egyértelművé tételével segíti a szervezeteket céljaik elérésében (Burns, 1978).

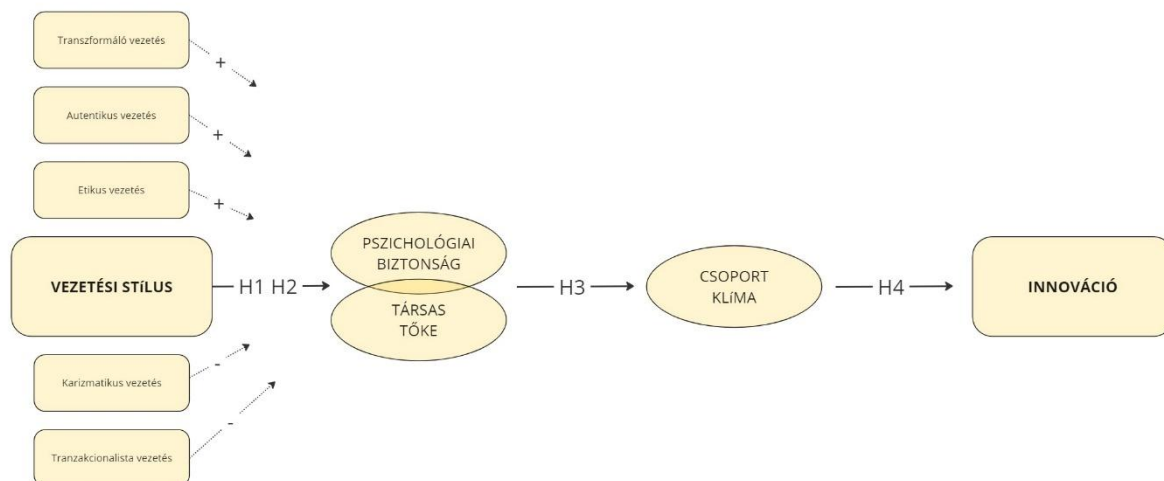
Az autentikus vezetés a vezetők és menedzserek azon képességét írja le, hogy hatékonyan kommunikálják az értékeikről, meggyőződéseikről, céljaikról és érzéseikről szóló információkat. A hiteles vezetők képesek vezetői magatartásukat saját énjükkel, világos személyes identitásukkal összhangban alakítani, és képesek preferenciáikat a társadalom igényeivel is összehangolni (Chan et al., 2005). A hiteles vezető a pozitív eredményekre összpontosít, és elősegíti a bizalmat a munkacsoportban (Peterson és Luthans, 2003; Jensen és Luthans, 2006). Avolio és munkatársai a hitelességet úgy definiálták, mint önmagunk megismerését, elfogadását és hűségben maradását (Avolio, 2011).

A korábbi szakirodalmak mentén az alábbi hipotézist fogalmaztuk meg:

- H1: Az autentikus és transzformációs vezetési stílusok képesek növelni a pszichológiai biztonságot és ezáltal a rugalmas, innovatív szervezeti kultúra mértékét.

3.3.1.1. Módszer és eljárás

A tanulmányok célja a pszicho-szociális tényezők (pszichológiai biztonság és csapathatás) és az innováció közötti kapcsolat vizsgálata volt egy vállalati környezetben (22. ábra).



22. ábra: Innovációt támogató vezetési stílus. Klajkó, D., & Czibor, A. (2020). *Boosters of innovation: A psycho-social perspective*. In Proceedings of the 2nd Farkas Ferenc International Scientific Conference. University of Pécs.

Minta bemutatása

A vizsgálatban összesen 354 munkavállaló vett részt, akik magyarországi vállalatoknál dolgoznak. A mintavétel a kutatás során véletlenszerű, hólabda eljárással, anonim módon zajlott.

A mintába való bekerülés feltételei közt szerepelt a nagykorúság és legalább egy éves aktív munkaviszony, legalább napi 4 órás munkavégzéssel. A teljes minta 37%-a (n=128) férfi és 63%-a (n=225) nő volt. A résztvevők életkora 18 és 67 év között volt (M=38,89). A legmagasabb iskolai végzettségek megoszlása a következőképpen alakult: felsőfokú végzettséggel 58,1%-uk, a középfokú végzettséggel 39,4%-uk, az általános iskolai végzettséggel pedig 0,8%-uk rendelkezett (a résztvevők 1,7%-a jelölte meg az egyéb kategóriát). A beosztás szerint a kitöltők 76,5%-a alkalmazotti, 17,8%-a középvezetői pozícióban dolgozik, 5,7%-a pedig felsővezető. A kutatásban részt vevő, leginkább képviselt ágazatok megoszlása a következő volt: 17% termelés; 14,4% HR marketing és PR; 9,1% IT; 9,1% turizmus és gasztronómia.

Alkalmazott mérőeszközök

Az online kérdőív csomagban demográfiai kérdések, valamint több mérőeszköz szerepelt, amellyel felmértük a pszichológiai biztonság mértékét, a csapatklíma jellegét és az innovatív tevékenységek intenzitását.

- **Demográfiai kérdések:** a válaszadó korára, nemére, vállalatára, a szervezetnél eltöltött időre és munkakörére kérdeztek rá.
- **Pszichológiai biztonság:** A Dr. Amy Edmondson (1999) által kifejlesztett Pszichológiai Biztonság Skála (Psychological Safety Scale, PSS) került bele a kérdőívbe. A PSS olyan eszköz, amelyet a csapatokon belüli pszichológiai biztonság szintjének mérésére terveztek. Ez a fogalom a csapattagok azon közös meggyőződésére utal, hogy biztonságosan vállalhatnak interperszonális kockázatokat, mint például az ötletek, kérdések vagy aggályok felvetése a negatív következményektől való félelem nélkül. A skála jellemzően hét állítást tartalmaz, amelyeket a válaszadók egy 7 pontos Likert-skálán értékelnek, 1-től (egyáltalán nem ért egyet) 7-ig (teljesen egyetért). Ezek az állítások a pszichológiai biztonság különböző dimenzióit értékelik, beleértve a visszajelzésekre való nyitottságot, a kockázatvállalást és a hibák megbeszélésének képességét. A Psychological Safety Scale egyelőre nem elérhető magyar nyelvre validált változatban, ezért az itemeket szabad fordításban alkalmaztuk, melyet a szerzőkkel egyeztetünk. (Lásd 11. melléklet)
- **Csoport klíma:** a csoportklímát West (1990) Négy Faktor elméletén alapuló Csoport klíma kérdőívével tártuk fel. Ez az elmélet a csoporton belüli normák, interakciók és támogató környezet vizsgálatára összpontosít, amelyek elősegítik az új ötletek létrejöttét és megvalósítását. Reichers és Schneider (1990, 22. o.) a szervezeti klímát úgy definiálja, mint „a dolgok itteni rendjének közös észlelése. Pontosabban a klíma a szervezeti politikák, gyakorlatok és eljárások megosztott észlelése”. A közelmúltbeli tanulmányok azt találták, hogy az innovatív viselkedést a szervezeti klíma különböző dimenziói befolyásolják (Baer - Frese, 2002; Loo, 2003; Weiss és mtsai., 2011). Az innovációt elősegítő csoportklíma megragadására West 1990-ben kidolgozta a Négy-faktor elméletet. Az elmélet a következő négy tényezőnek tulajdonít kiemelt szerepet az innovációt elősegítő klíma esetében: A *részvételi biztonság* (participative safety) azt írja le, hogy a csapat mennyire hajlandó, mennyire támogatott abban, hogy részt vegyen a döntéshozatali

eljárásokban. A részvétel és biztonság egységes fogalomként jelenik meg West elméletében, amely arra utal, hogy a döntéshozatalban való részvétel támogatott és pozitív megerősítést nyer a csoportban, miközben pedig olyan környezetben történik, amely interperszonálisan nem fenyegető (West, 1990). A részvételi biztonság a csoport-interakciókban való aktív részvételre vonatkozik, amelynek társas légkörét a bizalom és támogatás uralja. Ez azt jelenti, hogy a csoport minden tagjának lehetősége van ötletei megosztására, elképzelései és megoldásai felvázolására, egy nem elítélő/ítélkező környezetben. West szerint az ilyen munkacsoportok valószínűbben alakítanak ki új és jobb utakat a munkában. Ez a tényező szorosan összefonódik a munkavállalói jóllét konstruktumoknál található pszichológiai biztonság fogalmával (lásd: 4.5. fejezet). Az *innováció támogatása* (support for innovation) az új módszerek bevezetésének támogatását, a kísérletek bátorítását jelenti. West szerint elengedhetetlen, hogy a támogatás ne csak a szavak szintén jelenjen meg, hanem valóban kézzel fogható legyen, hiszen az innovációhoz nem elég csupán kifejezni annak támogatottságát, annak nélkülözhetetlen feltétele például az erőforrások megléte és elérhetősége (Draft, 1986), továbbá a döntéshozók támogatásának megnyerése (Schroeder és mtsai., 1989). A *jövőkép* (vision) azt írja le, hogy a csapat céljai és jövőképe mennyire világosan meghatározottak, megosztottak és értékeltek, utal az értékelt eredményekre és a közös magasabb célra, mint motiváló tényezőkre. „A vízió a kívánt kimenetek összessége, amely egy magasabb szintű célt képvisel és motiváló erővel bír a munka folyamán” (West, 1990, 310.). A vízió az a jövőkép, amely az erőfeszítéseknek fókuszot és irányt szab, így azok a munkacsoportok, amelyeknek tisztán megfogalmazott céljaik vannak, valószínűbben alakítanak ki új, céljuknak megfelelő módszereket. A *feladatorientáció* (task orientation) a kiválóság iránti közös aggodalomra utal, magában foglalja a csapat elkötelezettségét a lehető legmagasabb színvonal elérése iránt, beleértve a hatékony előrehaladás-ellenőrzési eljárások alkalmazását, akár két csapattag között is (Szabó, 2009).

- **Innovatív tevékenységek:** Egy innovációs tevékenységlista alapján alakítottuk ki a kérdéseket, amelyet Lendel, Moravčíková és Latka (2017) megközelítése alapján állítottunk össze. A vállalat strukturális és viselkedési innovációs tevékenységének intenzitását 18 különböző innovációs tevékenységet tartalmazó lista (pl. „Egyedi terméket/szoftvert/technikai megoldást/eszközt/módszert hoztunk létre, és mások

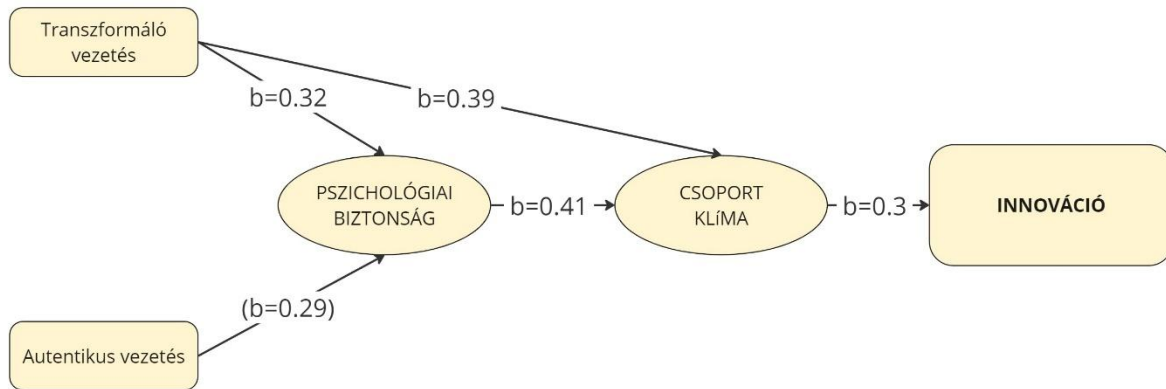
hatékonyan használják”) alapján mértük fel. A résztvevők a felsorolt tevékenységek mindegyikét aszerint értékelték, hogy milyen gyakran (soha, néha, állandóan) tapasztalták azokat a munkahelyükön.

Statisztikai eljárások

Kutatásunk célja az innováció mögött álló pszicho-szociális aspektusok feltárása volt, amely mentén egy modellt alkothatunk. A különböző változók közötti kapcsolat tesztelése érdekében strukturális egyenletmodellezést végeztünk a JASP 0.11.0 és az IBM SPSS Statistics 25 segítségével. A hipotézis, melyet teszteltünk az alábbi volt:

H1: Az autentikus és transzformációs vezetési stílusok képesek növelni a pszichológiai biztonság és ezáltal a rugalmas, innovatív szervezeti kultúra mértékét.

A kutatási kérdéseink megválaszolása és az innováció mögött álló komplex pszicho-szociális modell feltárása érdekében az adatokat a Byrne (2010) által a többmintás strukturális egyenletmodellezéshez (Structural Equation Modelling, SEM) ajánlott lépések szerint elemeztük. A SEM olyan statisztikai módszertan, amelyben a kutató elméleti modellt határoz meg a változók közötti kapcsolatokról. Lehetővé teszi, hogy két vagy több megfigyelt változót egy látens változónak nevezett, megfigyeletlen, mögöttes konstrukció indikátoraként használjanak. Az elméleti vagy feltételezett modell statisztikailag tesztelhető annak megállapítására, hogy milyen mértékben áll összhangban az adatokkal, vagy mennyire jól illeszkedik az adatokhoz. A feltételezett modellt a maximális valószínűség módszerével teszteltük. A χ^2 -statisztika (CMIN; szabadságfok [df] = 10, n = 354) 11,363, p = 0.330; ez megerősíti a modellt. (2. ábra; Table1.) Az illeszkedés jósági mutatója (GFI = 0,986), az összehasonlító illeszkedési mutató (CFI = 0,997) és a négyzetes közelítési hibamutatója (RMSEA = 0,020) jó illeszkedést mutatott, mivel 0,90 felett voltak (Byrne, 2001). (22.ábra.)



23. ábra: A SEM-elemzés útdiagramja. A vezetői stílusok, a pszichológiai biztonság és a csapatklíma hatása az innovációra ($\chi^2(10)=11.363$; $p=0.330$; $CMIN/DF=1.136$; $CFI=.997$; $TLI=.993$; $NFI=.976$; $RMSEA=.020$; $SRMR=.025$; $GFI=0.986$; $aGFI=950$; $MFI=.998$; $AIC=5158.380$; $BIC=5220.243$)

A regressziós súlyok nyomán láthatjuk a különböző vezetési stílusok hatását a munkahelyi pszichológiai biztonságra. Az elemzések azt mutatják, hogy a transzformációs ($b=0,32$) és az autentikus ($b=0,29$) vezetési stílusnak van jelentős, pozitív hatással a dolgozók pszichológiai biztonságérzetére, ami pedig hatást gyakorol innovatív csapatklímára ($b=0,41$). Utóbbi pedig, a szervezeti innovatív tevékenységekre ($b=0,30$) van hatással. Ezek a pszicho-szociális szempontok együttesen 30%-ban magyarázták az innovációs tevékenységben mutatkozó variációt.

3.3.1.2. Eredmények és megvitatás

Az illeszkedési mutatók (pl. $CFI = 0,997$; $RMSEA = 0,020$) arra utalnak, hogy az adatok jól alátámasztják a feltételezett modellt, azaz a vizsgált kapcsolatok megbízhatóak. A fő eredmények azt mutatják, hogy a transzformációs vezetési stílus ($b = 0,32$) és az autentikus vezetési stílus ($b = 0,29$) pozitív hatással van a pszichológiai biztonságra, a pszichológiai biztonság pedig jelentősen hozzájárul az innovatív csapatklíma kialakulásához ($b = 0,41$). Az innovatív csapatklíma pedig hatással van az innovációs tevékenységekre a szervezeten belül ($b = 0,30$). A teljes modell 30%-ban magyarázza az innovációs tevékenység variációját, vagyis a pszicho-szociális tényezők jelentős szerepet játszanak az innováció előmozdításában.

3.3.1.3. Konklúzió

Az elemzések nyomán kibontakozó modell rámutat, hogy a vizsgált modern vezetési stílusok közül a transzformáló és az autentikus vezetési mód azok, amelyek leginkább segítik az innováció megjelenését. Az autentikus vezető egyik erőssége, hogy önismeretére építve úgy alkalmazkodik a különböző munkahelyi helyzetek kihívásaihoz, hogy eközben hű marad saját elveihez, személyiségéhez. Ilyen módon viselkedése is „kiszámíthatóbb” beosztottjai számára, tudják, mit várhatnak tőle. Ez a fajta kiszámíthatóság a vezető irányából érkező munkahelyi stressz ellen egy fontos védőfaktor lehet. Az autentikus vezetés másik ismérve, hogy a vezető képes a pozitív eseményekre, eredményekre összpontosítani, ezáltal is erősítve a csoporton belüli bizalmat (Peterson és Luthans, 2003; Jensen és Luthans, 2006). A transzformáló vezetés egyik fő eleme, hogy képes a dolgozók és a csapat egyéni szükségleteihez és motivációihoz illeszteni ösztönzési eszköztárát, illetve képes a közös célt olyan módon kommunikálni, hogy azt a munkatársak könnyen internalizálják (Bass, Avolio és Atwater, 1996). Ezek a vezetői jellemzők és gyakorlatok erősíthetik a csoporton belül megélt pszichológiai biztonság érzését, annak tudatát, hogy ebben a csoportban lehet próbálkozni, ellenvéleményt megfogalmazni, a status quo-t megkérdőjelezni, vagy akár hibázni is, és mégsem kell a megszégyenüléstől tartani (Edmondson, 1999). Modellünk azt igazolja, hogy a pszichológiai biztonság az innovatív csoportklímán keresztül vezet az innovatív vállalati gyakorlatokhoz, vagyis, hogy a csoporton belüli meggyőződéseknek, reprezentációknak és normáknak nagy szerepe van a rugalmasság ezen formájának kialakításában.

A tanulmány célja egy olyan modell tesztelése volt, amely a rugalmas, gyorsan alkalmazkodni képes innovatív szervezeti működés pszicho-szociális aspektusait írja le a magyar munkavállalók körében (n = 354). A tanulmány egyik figyelemre méltó eredménye, hogy az észlelt vezetési stílus két típusa szignifikáns pozitív hatással van a szervezeti innovációs tevékenységre: a transzformatív és az autentikus vezetés. A modell alátámasztja a transzformációs és autentikus vezetési stílusok és az innováció kapcsolatáról szóló korábbi tanulmányokat (Xie et al., 2013; Noruzy et al., 2013; Eisenbeis és Boerner, 2010; Černe, Jaklič és Škerlavaj, 2013). Murphy és Ensher (2008) megállapította, hogy a transzformációs vezetési stílus kölcsönös bizalmat teremt, és elősegíti a tagok együttműködését és a tudásmegosztásra való hajlandóságát. Míg Müceldini, Turan és Erdil (2013) tanulmánya szerint az autentikus vezetés összefügg a kreativitással és az

innovativitással. A transzformációs vezetés segít a munkavállalóknak magasabb szintű igényesség elérésében, valamint a vezetők és a csapattagok közötti bizalmi légkör kialakításában. A hiteles vezetési stílus koncepciója támogatja a vezetőket abban, hogy világosan kommunikálják a jövőképet, és erős személyes identitással motiválják az alkalmazottakat. Eredményeink azt mutatják, hogy a transzformatív és az autentikus vezetés a pszichológiai biztonságon és a csapatlímán keresztül gyakorol hatást az észlelt innovativitásra. A transzformációs vagy autentikus stílusú vezetők képesek lehetnek olyan szervezeti kultúrát, értékrendet kialakítani, ahol a pszichológiailag biztonságos munkakörnyezet, amely világos víziókkal, részvételi biztonsággal, feladatorientáltsággal és támogató légkörrel párosul, segíti a szervezeti innovativitás megalapozását. Azok a vezetők, akik inspiráló, támogató és hiteles vezetési stílust alkalmaznak, elősegítik a pszichológiai biztonságot a munkavállalók körében. Ez a biztonságérzet kedvez az innovációbarát csapatlímának, amely végső soron hozzájárul az újító szervezeti kultúrához és az innovatív teljesítmény növekedéséhez.

Az eredmények azt mutatták, hogy a pszichológiai biztonság és a csapatlíma szignifikáns hatással van az innováció intenzitására, e mellett úgy tűnik, hogy a vezetési stílusnak van a legkritikusabb hatása a vállalati innovációra mind a magán-, mind az állami szektorban (Li és Zheng, 2014; Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi és Rezazadeh, 2013). A jelen tanulmány rámutat a pszicho-szociális tényezőknek a hatékony innovációs stratégia megvalósítását elősegítő hatására. A pszichológiailag biztonságos környezet kialakítását és az innovatív csapatlíma előmozdításának fejlesztését (amely olyan tényezőkön alapul, mint a vezetési stílus, a struktúra, a szervezeti kultúra és a környezet) mindenképpen figyelembe érdemes vennie a szervezetnek egy komplex innovációs stratégia kialakítása esetén.

3.3.1.4. Limitáció

Jelen vizsgálat az innovációs rugalmasság háttértényezőit igyekezett feltérképezni. Bár számos izgalmas eredménnyel szolgált, több limitációt is meg kell fogalmaznunk a kutatással kapcsolatban. Arra tettünk kísérletet, hogy a szubjektív jólléti mutatókon túllépve a vállalati eredményesség oldalát is beemeljük vizsgálati fókuszunkba. Az eredményességi mutatók elérése azonban az anonimitás, illetve a vállalatok üzleti érdeke miatt nagy kihívások elé állítja a vizsgálatok végzőit. Éppen ezért döntöttünk úgy, hogy az

innovációs tevékenység megítélését a dolgozókra bízunk és szubjektív megítélésükkel dolgozunk. Ez a módszer azonban magában hordozhat torzításokat: az elkötelezett, munkahelyével erősen azonosuló dolgozó talán munkahelye innovativitását is pozitívabb fényben látja, mint az a munkavállaló, aki elégedetlen a céggel, és akár a felmondást fontolgatja. Ezesetben is hasznos lehetne teljes cégek, szervezetek bevonása a vizsgálatba, amelyeknél elérhetőek sikerességi, hatékonysági adatok is (pl.: üzleti eredményesség, szabadalmak száma). Az is torzító tényező lehet, hogy míg egyes szakterületeken törvényszerű és elkerülhetetlen a cégeknél az innováció, másoknál ez kevésbé hangsúlyos szempont. A résztvevő vegyes munkavállalói mintán erre e tényezőre nem volt módunk kontrollálni elemzéseinket.

4. ÖSSZEGZÉS

A disszertációmban a szervezeti rugalmasság és munkavállalói jóllét aspektusai kapcsán három fő kérdés mentén kerültek bemutatásra a kutatások, amelyek nagy része hazai és nemzetközi konferenciákon és folyóiratokban került publikálásra. Fontosnak tartom kiemelni, hogy bár a kutatási kérdések szerteágazónak tűnhetnek, az alkalmazott tudományterület szempontjából releváns munkaerőpiaci kérdések színesítették a kutatási irányokat, amelyek az elmúlt években a VUCA, BANI vagy TUNA világ jellegzetességeit tükrözték. 2018 és 2024 között a munkavállalói jóllét, az innováció és a pandémia idején hirtelen előtérbe kerülő rugalmas munkaszervezési megoldások kiemelt helyet kaptak a szervezetpszichológiai kutatásokban; e tendencia jól látható saját kutatásaink evolúciójában is. E változékony folyamatban egy közös szál vezette a tudományos érdeklődésünket, az pedig a szervezeti rugalmasság kérdésköre.

A kutatási sorozat kezdetén a fő kutatói érdeklődésünk *a szervezeti kultúra és a munkavállalói jóllét közötti általános összefüggések* feltárására összpontosult. Az eredmények azt az összefüggést mutatták, miszerint az alacsony kontrollal és magas flexibilitással rendelkező szervezeti kultúra típusokban, kifejezetten a team kultúra (Cameron és Quinn, 2002) esetében szignifikánsan pozitívabban alakultak a munkavállalói jóllét mutatói, mint más kultúrátípusokban. A kutatás eredményei szerint a team típusú szervezeti kultúrákban, ahol az alacsony kontroll és a közös értékek, valamint a kooperáció dominálnak, a munkavállalói azonosulás mértéke jelentősen magasabb. A munkavállalói elégedettség tekintetében a team típusú és a hierarchia típusú szervezeti kultúrák között

mutatható ki szignifikáns különbség, a többi csoport nem különbözik egymástól statisztikailag. Az eredmények azt jelzik, hogy a team kultúrában szignifikánsan nagyobb a munkavállalók elégedettsége, mint a hierarchikus szervezeti kultúrában. Ezen kívül az is megállapítható volt, hogy a team és a hierarchia típusú kultúrák különböznek szignifikánsan az elvándorlási szándékot tekintve. A vizsgálatok során az is kimutatásra került, hogy a teamkultúra szignifikáns negatív előre jelzője az észlelt stressznek, vagyis azok a résztvevők, akik magasabb pontszámot értek el az érzékelt teamkultúrában, alacsonyabb szintű munkahelyi stresszt mutattak. A szervezeti kultúra típusok közül kimagaslik a team kultúra védelmező szerepe a munkavállalói jóllét kapcsán. Felmerülhet a kérdés, miért éppen a team kultúra eredményezi ezeket a pozitív munkavállalói jóllét eredményeket és felmerülhet a gyanú is, hogy talán a befelé fókuszáló, bizalmi kapcsolatokra épülő szervezeti sajátosságok okozzák mindezt. Erre a kérdésre az adja meg a választ, hogy a team kultúra sok esetben éppen a másik befelé fókuszáló szervezeti kultúra típusal kerül szembe szignifikánsan, amely a hierarchikus kultúra.

A kimagasló eredményeket mutató team kultúra (Cameron és Quinn, 2002) egyszerre jelent egy befelé fókuszáló, barátságos, kohezív közeget és egy nagyobb fokú szabadságot és flexibilitást biztosító szervezeti kultúrát. A későbbi kutatások során szerettük volna a rugalmasság szerepét pontosabban megragadni, *ezért a rugalmas szervezeti formákkal kapcsolatban taglaltuk a munkavállalói jóllét értékek alakulását*. Eleinte az otthoni munka végezésre koncentrálva, majd egyéb rugalmassági dimenziókat (téri, időbeli, feladatbeli) is beemelve. A fejezetben bemutatott kutatások részletesen feltárták a rugalmas munkavégzési formák hatását a munkavállalói jóllét számos aspektusára, beleértve az észlelt stresszt, a magányosságot, az általános jóllétet, az alapvető pszichológiai szükségletek kielégítettségét, az elvándorlási szándékot és a szervezeti azonosulást.

A további eredmények megerősítik, hogy a szervezeti rugalmasság különböző dimenziói (téri, időbeli és feladatbeli rugalmasság) – pozitív kapcsolatban áll a jólléti mutatókkal (azonosulás, elvándorlási szándék, autonómia, kapcsolódás, kompetencia). Az eredmények mentén elmondható, hogy a különböző rugalmassági dimenziók között is közepes szintű kapcsolat áll fent. Ez összefüggésbe hozható a szervezeti kultúra koncepciójával, miszerint azoknál a vállalatoknál, ahol a rugalmasság értéknek jelenik meg, amely általánosságban meghatározza a szervezet döntési és gyakorlati, mindennapi szerveződési folyamatait, ott

„ráhúzódik”, megnyilvánul minden rugalmassági dimenzióban, nem lehet izoláltan csak egyik vagy másik mentén gondolkodni.

Az eredmények mentén a feladatrugalmasság az, ami egyértelműen kiemelkedik a többi rugalmassági dimenzió közül és pozitívan képes bejósolni szinte az összes vizsgált változó alakulását (alacsonyabb szintű elvándorlási szándék, magasabb mértékű azonosulás, magasabb szintű autonómia és kapcsolódás). Ezek az eredmények elsőre elgondolkodtatóak, azonban a korábbi eredményekkel együtt értelmezhetővé válnak. A feladatrugalmasság akkor képes megvalósulni egy szervezet mindennapjaiban, hogyha a vezetők részéről teljesül egy magas szintű bizalom a munkatársak irányába, szükséges hozzá a dolgozók kompetenciáiba, motivációiba vetett hit. A munkatársak is akkor képesek rugalmasan, autonóm módon működni, hogyha egy emberséges szervezeti közegben dolgozhatnak. A hierarchia-típusú kultúra merev szabályrendszere épp ezzel ellentétes működésmódot jelenít meg. Ezek az összefüggések egy komplexebb, megragadhatóbb magyarázatot adnak a team kultúra előnyeit tekintve.

A kutatások során továbbá megállapításra került, hogy a szervezeti kultúrában értékként megjelenő adaptibilitás, vagyis a változásra irányuló készség szintén képes előre jelezni a jóllét szintjét, míg az otthoni munkavégzés során nem találtunk szignifikáns hatásokat. Az adaptibilitás a szervezeti kultúra értékrendszerében több módon értelmezhető, és a különböző szervezeti kultúramodellekben is némileg különböző értelmezésekben jelenhet meg. Beszélhetünk a piac irányította rugalmasságról, a változáshoz való rugalmas alkalmazkodóképességről. Ez a fajta érték a szervezeti kultúrában sugallhatja azt a dolgozóknak, hogy a szervezet életképes, reziliens, fennmaradására lehet számítani, építeni különböző piaci feltételek mellett is. A VUCA/ BANI/ TUNA világ legjelentősebb pszichológiai terhe a bizonytalansággal és a kiszámíthatatlansággal való megküzdés. Ez a fajta biztonságérzet, amely a szervezet változási potenciáljából adódik csökkentheti a dolgozók által átélt stresszt, jövővel kapcsolatos szorongást, ilyen módon hatva jóllétükre. A rugalmas, reziliens, életképes szervezet továbbá olyan rendszerként is feltűnhet, amelyhez könnyebb pszichológiailag kapcsolódni, ilyen módon magyarázva a szervezeti azonosulás és a szervezeti rugalmasság között húzódó kapcsolatot.

A szervezeti kultúrában fellelhető rugalmasság másik aspektusa a dolgozók felé mutatott flexibilitás, a szigorú szabályozottság hiánya, az autonómia támogatása, a felhatalmásra

építő vezetői gyakorlatok. Az elméleti áttekintésben számos olyan korábbi vizsgálat került bemutatásra, amely ezen jellemzők dolgozói jólléttel való kapcsolatát igazolja. Jelen kutatássorozat eredményeinek magyarázatánál is kézenfekvő lehet az az érvelés, hogy a dolgozók az autonómia, felhatalmazottság által nemcsak azt tapasztalják meg, hogy szabad kezet kapnak feladataikban és nem kötik őket gúzsba felesleges szabályok, hanem pszichológiailag releváns többletjelentést társíthatnak e gyakorlatokhoz. A szervezet és a vezetők feléjük mutatott flexibilitása sugallhatja azt számukra, hogy megbíznak bennük, képesnek érzik őket a feladatok színvonalas elvégzésére, nyitottak kezdeményezéseikre, mely implicit üzenetek ugyancsak a dolgozói jóllét előremozdítói lehetnek.

Kutatási eredményeink nyomán megfogalmazódott az a kérdés is, hogy vajon a különböző szervezeti rugalmassági dimenziók és gyakorlatok különböző hatást gyakorolnak-e egyes, munkahelyen jelen lévő demográfiai csoportok képviselőire. A korábbi szakirodalmi áttekintés alapján fontosnak tartottuk a nemi hatás vizsgálatát a fentebb taglalt eredmények kapcsán. A nemek közötti különbségeket vizsgálva a kutatás kiemelte, hogy míg a férfiak esetében az otthoni munkavégzés gyakorisága pozitív hatással volt a jóllétre, addig a női munkavállalóknál ez az előny nem mutatkozott. Ez a hagyományos szerepfelosztásból eredő extra terhek – például házimunka és gyermeknevelés – következménye lehet, amelyek fokozzák az otthoni munkavégzéssel járó szerepkonfliktust és stresszt. A szervezeti kultúrában jelenlevő adaptivitás, mint érték viszont mindkét nem jólléti mutatóival pozitív kapcsolatot mutatott. Ezen eredmények ugyancsak illeszkednek a korábban vázolt megfigyeléseinkhez: míg az eszközjellegű, szervezeti munkaszervezési gyakorlatok szintjén mutatkozó rugalmasság dolgozókra gyakorolt hatása sok helyzeti tényező függvénye lehet, addig a szervezeti kultúra értékrendszerébe beágyazott rugalmasság hatása egyetemesebben pozitív a dolgozók jóllétére.

Egy másik demográfiai befolyásoló tényező lehet a generációs hatás. Generációs szempontból az eredmények rámutattak arra, hogy egyes szervezeti kultúrákat tartalmazó mintán mérve az X és Y generáció elvándorlási szándékában alapvetően nincs szignifikáns különbség, az Y generáció tagjai érzékenyebbek a szervezeti kultúrában megjelenő rugalmasság hiányára és a hierarchikus kultúrában szignifikánsan magasabb az elvándorlási szándékuk mértéke az X generációhoz viszonyítva. Az adatok arra utalnak, hogy a rugalmas szervezeti kultúra jobban kielégíti az Y generáció igényeit. Ennek pontosítása érdekében végeztünk egy kutatást a generációk elvándorlási szándéka mögött

álló különböző prediktív tényezőkről is, ahol látható volt a generációk esetében megjelenő eltérő mintázat. A team kultúra kapcsán - főként a vezetők részéről- megfogalmazódott kritikák között az is szerepelt, hogy bár a munkatársak jól érzik magukat, vajon a hatékonyság szempontjából megfelelő-e egy ilyen jellegű szervezetfejlesztési tendencia, amelyben a magas fokú flexibilitást és a partnerséget, bizalmat erősítjük a szervezetekben. Ez a szempont jól mutatja azt a bizonytalanságot, akár aggodalmat a vállalatvezetők részéről, amely az ilyen irányú, dolgozói jóllétet támogató szervezeti változások gátja lehet.

Az informatikai szektor exponenciális fejlődése és a korábbi kutatási tapasztalatok mentén fordultunk az adaptibilitás és innováció kérdésköre felé a második kutatói kérdésünk során, amelyben az *adaptív és innovatív szervezetek pszicho-szociális aspektusait vizsgáltuk* (Lásd.: 5.3. fejezet). A szervezeti rugalmasság és az innováció kapcsolatát feltáró kutatásaink azt igazolták, hogy a modern vezetési stílusok – különösen a transzformációs és az autentikus vezetés – kulcsszerepet játszanak a pszichológiai biztonság és a rugalmas, innovatív szervezeti kultúra kialakításában. Az eredmények rávilágítottak arra, hogy a vezetői stílusok hatása nem közvetlen, hanem a pszicho-szociális tényezők, például a csapatklíma és a pszichológiai biztonság közvetítésével érvényesül az innovációs teljesítményben. Ez az összefüggés egy strukturált rugalmassági modell keretében értelmezhető, amely a szervezeti alkalmazkodóképesség alapvető elemeit hangsúlyozza. A kutatás során kidolgozott modell szerint a transzformációs vezetők a közös célok világos kommunikációjával és az egyéni szükségletek figyelembevételével támogatják az alkalmazkodóképességet, míg az autentikus vezetők az önazonosság és a bizalom erősítésével alapozzák meg a pszichológiailag biztonságos munkakörnyezetet. Ez a biztonságos légkör elősegíti az alkalmazottak kreativitását és nyitottságát, amely kulcsfontosságú az újító megoldások kidolgozásában. Az eredmények alapján az innovációs tevékenységek intenzitásának varianciáját nagyban magyarázza a vizsgált pszicho-szociális tényezők együttese, ami kiemeli ezek stratégiai jelentőségét.

Összességében a kutatások rámutatnak arra, hogy a szervezeti rugalmasság – különösen, ha azt értékként kezelik a szervezeti kultúrában egy védő funkcióként tud szolgálni a munkavállalói jóllét kapcsán. Ez a magyarországi helyzetet és egészségi mutatókat tekintve kiemelt fontosságú. De nemcsak a munkavállalói jóllét javításában, hanem a fluktuáció csökkentésében és a szervezeti elkötelezettség erősítésében is kulcsszerepet játszik. Ezek az eredmények gyakorlati implikációkat is hordoznak a szervezeti fejlesztések számára,

amelyek célja a munkavállalók különböző csoportjainak figyelembevétele, különösen a nemi különbségek és generációs szempontok mentén. Az eredmények azt sugallják, hogy a munkahelyi jóllét optimalizálása érdekében nem elegendő csupán a rugalmas munkavégzési formák technikai megvalósítása; a szervezeti kultúrában megjelenő rugalmasság érzése legalább ilyen fontos tényező. A rugalmas szervezeti kultúra egyaránt versenyképessé teszi a szervezet és védelmezi a munkatársakat ezért fontos szempont, hogy minél szélesebb körben elérhetővé váljanak a rugalmas szervezeti kultúra kialakításának irányába tehető lépések.

5. GYAKORLATI IMPLIKÁCIÓK A SZERVEZETEK SZÁMÁRA

A rugalmas munkavégzés hatékony bevezetése szervezetfejlesztési keretek között a munkavállalói jóllét figyelembevételével egy átfogó, többlépcsős folyamatot igényel, amely magában foglalja a szervezeti kultúra, a vezetési gyakorlatok, valamint a munkavállalói igények és preferenciák alapos elemzését. A következőkben egy olyan, lépésekre bontott akciótervet vázolunk fel, amely segíthet a szervezeti döntéshozóknak a szervezeti rugalmasság fokozásában, mind a szervezeti kultúra értékeinek szintjén, mind a szervezeti gyakorlatok formájában.

1. Előzetes helyzetelemzés, makro- és mikroszintű elemzés

- A munkavállalói igények felmérése: kérdőíves vizsgálatok, interjúk és fókuszcsoportos beszélgetések annak érdekében, hogy a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos elvárások feltárásra kerüljenek (pl. időbeli, térbeli, feladatbeli rugalmasság).
- A szervezeti kultúra feltárása és elemzése: a rugalmasság támogatásának szintje és az esetleges akadályok azonosítása. A munkatársak és a vezetők értékeinek összevetése.
- A technológiai felkészültség felmérése: az infrastruktúra felmérése a rugalmas munkavégzés támogatása kapcsán (pl. távoli elérés, online kommunikációs eszközök).

2. Stratégiai tervezés

- A rugalmas munkavégzés bevezetésével elérendő célok meghatározásra kerülnek (pl. munkavállalói jóllét növelése, stressz csökkentése, elvándorlás mérséklése, hatékonyság fokozása).
- A munkakörök elemzése: mely területeken alkalmazható hatékonyan a rugalmas munkavégzés, valamint meghatározásra kerülnek az egyes modellek (pl. részmunkaidő, home-office, tömörített munkahét) paraméterei.

3. Képzés és kommunikáció

- A vezetők számára képzések: a rugalmas munkavégzési modellek kezelése, különös tekintettel a távoli munkavégzés irányítására és a munkavállalói jóllét fenntartására fókuszálva.
- Kommunikációs stratégia: A rugalmas munkavégzés bevezetésének céljai, előnyei és a biztosított támogatások (pl. technológiai eszközök, mentális egészség programok) kommunikálásra kerülnek a munkavállalók felé.

4. Rugalmas munkavégzés bevezetése

- Egy kisebb léptékű pilot program indítása révén lehetőség nyílik a tapasztalatok összegyűjtésére és az esetleges hibák kijavítására.
- Munka jogi, adminisztratív megállapodások: a rugalmas munkavégzés feltételeiről.
- A szükséges támogató rendszerekhez való hozzáférés biztosításra kerül (pl. technikai segítségnyújtás, mentális egészségügyi tanácsadás).

5. A munkavállalói jóllét integrálása

- Olyan munkakörnyezet kialakítására kerül sor, amely biztosítja a pszichológiai biztonságot, lehetővé téve a munkavállalók számára, hogy szabadon kifejezhessék véleményüket és igényeiket.

- Az autonómia növelése érdekében lehetőség biztosított a munkavállalók számára a munkafolyamatok feletti nagyobb kontroll gyakorlására és a döntéshozatalba való aktív bevonásra.
- A kompetenciafejlesztés támogatása érdekében szakmai fejlődési, képzési és visszajelzési lehetőségek kerülnek biztosításra.
- Olyan támogató munkakörnyezet kialakítására kerül sor, amely elősegíti a kollégák közötti együttműködést, csapatmunkát és erős személyközi kapcsolatokat.
- A munka-magánélet egyensúly támogatása érdekében rugalmasság biztosításra kerül a munkaidő és a munkavégzés helyének megválasztásában.
- Mentális egészségügyi támogatás érhető el stresszkezelési tréningek és tanácsadói szolgáltatások formájában.

6. Monitoring és finomhangolás

- A munkavállalói elégedettség, elkötelezettség és teljesítmény rendszeres mérése révén megérthetővé válik a rugalmas munkavégzés hatása.
- A munkavállalóktól és vezetőktől származó visszajelzések gyűjtésre kerülnek a fejlesztési lehetőségek azonosítása érdekében.
- A legjobb gyakorlatok feltárásra és integrálásra kerülnek a szervezeti működésbe annak érdekében, hogy a rugalmas munkavégzés folyamatos fejlesztése biztosított legyen.

Kutatásaink, illetve az azokhoz kapcsolódó vezetői interjúk nyomán az egyik fontos felismerés, hogy a vezetők szerepe kulcsfontosságú a rugalmasság tekintetében. A szervezeti rugalmasság, bár vágyott érték a legtöbb vezető szemében; az ahhoz kapcsolódó gyakorlatok, csoportdinamikai folyamatok, változások egyúttal fenyegetőek, elbizonytalanítóak is lehetnek, feltűnhetnek úgy, mint a vállalati eredményességet veszélyeztető faktorok. Éppen ezért, kiemelten fontos a vezetőkkel való munka, amely

során középpontba kerülhet a saját munkacsoport helyes felmérésének képessége, a vezetői bizalom kérdése, illetve a autentikus- és transzformáló vezetői eszköztár fejlesztése.

Jelen dolgozatban a flexibilitás jellemzően pozitív konnotációval jelent meg, egy olyan skálát sugallva, melynek egyik végpontján az extrém rigiditást (a változásoknak való ellenállást, az egyéni igények iránti nyitottság hiányát, szoros szabályrendszereket) találjuk, másik végpontján pedig a piacra, változásokra, dolgozói igényekre való teljes nyitottságot. Ezen a tengelyen értelmezve a növekvő flexibilitás jellemzően pozitív konnotációkkal (magasabb dolgozói jóllét, innovativitás, pozitív szervezeti attitűdök járt együtt. A szervezetben megfigyelhető nagyon magas fokú flexibilitásnak azonban lehet egy „árnyékos oldala” is. Jelentheti a rutinok, megszokott működések, biztos pontok, szervezeti bevált gyakorlatok és rituálék hiányát, a kiszámíthatatlanság, a folyamatos újratervezés kultúráját. Ez egyes munkavállalók számára megterhelő lehet, hosszú távon pedig ez a fajta bizonytalanság számos, stressz-indukálta következményt hordozhat a dolgozói állomány számára (Czibor és Restás, 2017). A szervezeti rugalmasság kapcsán tehát az is elgondolkodtató kihívás, hogy a vállalatok képesek legyenek úgy beépíteni értékrendszerükbe és gyakorlataikba a flexibilitást, hogy mellette megmaradnak azok a – folytonosság, kiszámíthatóság érzetét biztosító – gyakorlatok és rituálék, amelyek a dolgozók pszichológiai biztonságérzetéhez nélkülözhetetlenek.

A dolgozat rámutatott a szervezeti rugalmasság számos pozitív korrelátumára, a dolgozói jóllét viszonylatában. Azonban, e disszertáció kereteibe már nem fért bele számos olyan kérdés, amely a flexibilitás szervezeti finomhangolását segíthetné. A demográfiai csoportok (nem, generációk) mentén végzett vizsgálataink is rámutattak arra, hogy a szervezeti rugalmasság nem minden típusa, nem minden munkavállaló számára egyaránt fontos, vagy a jólléthez szorosan kötődő. Izgalmas kutatási irány lehet a jövőre nézve annak feltárása, hogy a flexibilitás egyes típusai mely munkavállalói csoportok esetében támogatják hathatósan a dolgozói jóllétet: milyen szerepe lehet a személyiségjellemzőknek, a karrierútnak, a szervezeti kultúrához való illeszkedésnek, vagy akár további demográfiai tényezőknek.

6. Felhasznált irodalom:

Aamodt, M. G. (2012). *Industrial/organizational psychology: An applied approach* (7th ed.). Cengage Learning.

Aamodt, M. (2012). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Cengage Learning
Barnett, R., & Gareis, K. (2007). Shift work, parenting behaviors and child socio-emotional wellbeing: A within family study. *Journal of Family Issues*, 28, 727–748.

Barnett, R., & Gareis, K. (2007). Shift work, parenting behaviors, and child socio-emotional well-being: A within-family study. *Journal of Family Issues*, 28(6), 727–748.

Abdelilah, B., El Korchi, A., & Balambo, M. A. (2018). Flexibility and agility: Evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(8), 1138–1162.

Achilles A. Armenakis & Stanley G. Harris (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice, *Journal of Change Management*, 9:2, 127-142, DOI: 10.1080/14697010902879079
Albert, S., Whetten, D. A., Cummings, L. L., & Staw, B. M. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.

Aldhuwaihi, A., Shee, H. K., & Stanton, P. (2012). Organisational culture and the job satisfaction-turnover intention link: A case study of the Saudi Arabian banking sector. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 16(1), 123–137.

Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for front-line employees and customers on turnover intentions: Moderating role of employment status. *Journal of Service Research*, 9(4), 356–371. <https://doi.org/10.1177/1094670507299378>

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376.

Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>

Alzoraiki, M., Milhem, M., Ateeq, A., Almeer, S., & Hussein, T. M. (2024). Strategic flexibility: An essential capability for innovation and sustainable performance in times of technological uncertainty. In A. Hamdan & A. Harraf (Eds.), *Business development via AI and digitalization* (Vol. 538, pp. 345–362). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62102-4_22

Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practice: Links to work–family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787–810. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00189-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00189-3)

Anderson, N.R., & West, M.A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235–258.

Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality*. Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2253-5>

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>

Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374.

- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491.
- Atkin, B., & Brooks, A. (2021). *Total facility management* (5th ed.). Wiley-Blackwell. <https://www.perlego.com/book/2786851>
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*, 16(8), 28–31.
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831–858.
- Backhouse, C. J., & Burns, N. D. (1999). Agile value chains for manufacturing—Implications for performance measures. *International Journal of Agile Management Systems*, 1(2), 76–82.
- Baeijaert, L., & Stellamans, A. (2011). *Resilient people, resilient teams*. Author.
- Bakker, A. B., Peeters, S., & Oerlemans, W. G. M. (2017). Weekly strengths use and work engagement. Manuscript in preparation.
- Bal, P. M., & Izak, M. (2021). Paradigms of flexibility: A systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18(1), 37–50. <https://doi.org/10.1111/emre.12423>
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2012). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154.
- Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G., & Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, 49(2), 306–331.

Balogh, L. (2008). *A teljesítményt befolyásoló szervezetszichológiai tényezők vizsgálata interaktív sportcsapatoknál* (PhD értekezés). Pécsi Tudományegyetem, Bölcsészettudományi Kar, Pszichológiai Doktori Iskola.

Bandura, A. (2000). Exercise of human agency through collective efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75–78.

Barna, E. (2017). Munkaerő-megtartás a HR kulcskérdése. *HRPortal*. <https://www.hrportal.hu/hr/munkaero-megtartas-a-hr-kulcskerdese-20170111.html>

Barrett, R. (2006). *Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation*. Routledge.

Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379–413.

Bartone, P. (2017). Leader influences on resilience and adaptability in organizations. In *The Routledge international handbook of psychosocial resilience* (pp. 355–368). Routledge.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: An International Review*, 45(1), 5–34.

Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. John Wiley & Sons.

Bech, P., Staehr-Johansen, K., & Gudex, C. (1996). The WHO (Ten) Well-Being Index: Validation in diabetes. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(4), 183–190.

Benjaafar, S., & Ramakrishnan, R. (1996). Modelling, measurement and evaluation of sequencing flexibility in manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 34(5), 1195–1220. <https://doi.org/10.1080/00207549608904961>

Berk, A., & Kaše, R. (2010). Establishing the value of flexibility created by training: Applying real options methodology to a single HR practice. *Organization Science*, 21(3), 765–780.

Bernal, D., Campos-Serna, J., Tobias, A., Vargas-Prada, S., Benavides, F. G., & Serra, C. (2015). Work-related psychosocial risk factors and musculoskeletal disorders in hospital nurses and nursing aides: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 52(2), 635–648.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.003>

Bester, F. (2012). *A model of work identity in multicultural work settings* (Unpublished doctoral dissertation). University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa.

Bhatia, V., & Tandon, R. K. (2005). Stress and the gastrointestinal tract. *Journal of Gastroenterology and Hepatology*, 20(3), 332–339.

Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622–640.

Block, R. N., Berg, P., & Belman, D. (2004). The economic dimension of the employment relationship. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 94–118). Oxford University Press.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.

Bluedorn, A. C. (1982). The theories of turnover: Causes, effects, and meaning. In S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations* (Vol. 1, pp. 75–128). JAI Press

Bodeker, W., & Friedrichs, M. (2011). Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland. In L. Kamp & K. Pickshaus (Eds.), *Regelungslücke psychische Belastungen schließen* (pp. 69–102). Hans Bockler Stiftung.

Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Wethington, E. (1989). The contagion of stress across multiple roles. *Journal of Marriage and the Family*, 51(1), 175–183.

Bokor, A. (2007). Létezik-e itthon Y-Generáció? *Vezetéstudomány*, 38(2), 2–21.

Bonaimé, A. A., Hankins, K. W., & Harford, J. (2013). Financial flexibility, risk management, and payout choice. *The Review of Financial Studies*, 27(4), 1074–1101. <https://doi.org/10.1093/rfs/hht045>

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, 59(1), 20–28.

Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.

Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 11(1), Article #507, 12 pages. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>

Boudreau, J. W., Jesuthasan, R., & Creelman, D. (2015). *Lead the work: Navigating a world beyond employment*. Wiley.

Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Harvard Business School Press.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management* (2nd ed.). Routledge.

Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington Books.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.

Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). *Nine lies about work: A freethinking leader's guide to the real world*. Harvard Business Review Press.

Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357–1367.

Brozovic, D. (2018). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>

Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J., & Lamb, J. (2017). Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions. *Frontiers in Psychology*, 8, 1360. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01360>

Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 4(2), 167–187. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x>

Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: Rapid review of the evidence. *The Lancet*, 395(10227), 912–920. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30460-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30460-8)

Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230–258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>

Buck, J. M., & Watson, J. L. (2002). Retaining staff employees: The relationship between human resources management strategies and organizational commitment. *Innovative Higher Education*, 26(3), 175–193.

Bui, T., Zackula, R., Dugan, K., & Ablah, E. (2021). Workplace stress and productivity: A cross-sectional study. *Kansas Journal of Medicine*, 14, 42–45.
<https://doi.org/10.17161/kjm.vol1413424>

Burke, W. W. (2013). *Organization change: Theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Büssing, A., Bissels, T., Fuchs, V., & Perrar, K.-M. (1999). A dynamic model of work satisfaction: Qualitative approaches. *Human Relations*, 52(8), 999–1028.
<https://doi.org/10.1023/A:1016979523846>

Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison Wesley.

Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737–775.

Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355.

Cassidy, J. J., & Berube, D. (2009). Understanding generational differences through measurement: Identifying trends and developing recommendations for Gen Y. Paper presented at the annual conference of the Society of Industrial-Organizational Psychology, New Orleans, LA.

Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Retrieved November 25, 2023, from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Center for Creative Leadership. (n.d.). *Navigating disruption with RUPT: An alternative to VUCA*. Retrieved November 5, 2023, from <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/navigating-disruption-vuca-alternative/>

Černe, M., Jaklič, M., & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85. <https://doi.org/10.1177/1742715012455130>

Chaliuk, Y. (2022). Global socio-economic development in VUCA, SPOD, DEST, and BANI world. *Економіка та суспільство*, 36. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=4102455>

Champoux, J. E. (2020). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003000587>

Schwepker, C. H., Jr. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 39–52. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00125-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00125-9)

Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(2), 381–395.

Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226–238.

Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456–481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>

Chiru, C. (2017). Teleworking: Evolution and trends in the USA, EU and Romania. *Economics, Management and Financial Markets*, 12(2), 222–229.

Cho, J., & Treadway, D. C. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice–citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 631–653.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.487363>

Church, A. T., Katigbak, M. S., Locke, K. D., Zhang, H., Shen, J., de Jesús Vargas-Flores, J., & Mastor, K. A. (2013). Need satisfaction and well-being: Testing self-determination theory in eight cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(4), 507–534.

Çiçeklioğlu, H. (2020). VUCA concept and leadership. In *Management and Strategy* (pp. 229–244). Artikel Akademi.

CMS Law. (2021). *The future is now: The new world of work in Hungary*. Retrieved from <https://cms-lawnow.com/ealerts/2021>

Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82.

Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Human Synergistics.

Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2013). Organizational culture and effectiveness. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 147–162). SAGE Publications.

Costa, G., Sartori, S., & Åkerstedt, T. (2023). Flexible working hours: Potential benefits and risks for employee health and well-being. *Industrial Health*, 61(1), 2–10.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282625>

Coutu, Diane. (2012). How Resilience Works. *Harvard business review*. 80. 46-50, 52, 55 passim.

Coxen, L., & Rothmann, S. (2021). Basic Psychological Needs in the Work Context: A Systematic Literature Review of Diary Studies. *Frontiers in Psychology*, 12, 698526. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.698526>

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Taylor, M. S., Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (2004). Commonalities and conflicts between different perspectives of the employment relationship: Toward a unified perspective. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 119–131). Oxford University Press.

Curry, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495–524. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00031-5](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00031-5)

Csapó, G., Bakuretz, B., Klajkó, D., Kázmér-Mayer, S., & Czibor, A. (2022). Teamreziliencia a szervezetekben. In K. Csókási & S. Á. Teleki (Eds.), *Sorsunk-jelenünk: Tanulmányok Prof. Dr. Kiss Enikő Csilla köszöntésére* (pp. 131). Budapest, Magyarország: Akadémiai Kiadó.

Csepeli, Gy., & Brenner, Gy. (2003). *Szociálpszichológia*. Osiris.

Cserháti, Gabriella & Fehérvölgyi, Beáta & Csizmadia, Tibor & Dr. Obermayer, Nóra. (2021). Az autentikus vezetés jellemzőinek vizsgálata hazai felső vezetők élettörténetében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*. 52. 109-121. 10.14267/VEZTUD.2021.04.09.

Csikszentmihályi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. HarperCollins.

Csordás, G., Matuszka, B., Sallay, V., & Martos, T. (2023). A Pszichológiai Alapszükségletek a Munkában Kérdőív pszichometriai mutatóinak és validitásának vizsgálata [Psychometric indicators of the Basic Psychological Needs at Work Scale].

Czibor Andrea, Restás Péter (2017) Átmeneti rítusok a szervezetekben. In: Bóna Adrien, Lénárd Katalin, Pohárnok Melinda (szerk.) *Bontakozó jelentés: Tanulmányok a 60 éves Péley Bernadette köszöntésére*. Budapest: Oriold és Társai Kiadó, 2017. pp. 175-188.

Daft, R. L. (1986). *Organizational theory and design*. St. Paul, MN: West Publishing.

Daulatram, B. L. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236.

Davis, J. B., Pawlowski, S. D., & Houston, A. (2006). Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth? *Journal of Computer Information Systems*, Spring, 43–49.

Dawis, R. V., Lofquist, L. H., & Weiss, D. J. (1968). A theory of work adjustment: A revision. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 23, 15.

Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257.
<https://doi.org/10.1080/00224540903365463>

de Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474.

De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85–110. <https://doi.org/10.2501/S026504870920104X>

De Vries, R. E., van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing: The role of team communication. *Communication Research*, 33(2), 115–135.

Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
<https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

Deloitte. (2024). *Tech trends 2024*. Elérhető:
https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/us176403_tech-trends-2024/DI_Tech-trends-2024.pdf

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Denison, D. R. (2000). The Denison Organizational Culture Model. *Denison Consulting*.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
<https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1), 1–64.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore

(Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 5, pp. 1–21). JAI Press.

Denvir, A., & McMahon, F. (1992). Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures. *International Journal of Hospitality Management*, 11(2), 143–154.

Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993–1005. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.993>

Devicienti, F., Grinza, E., & Vannoni, D. (2018). The impact of part-time work on firm productivity: Evidence from Italy. *Industrial and Corporate Change*, 27(2), 321–347. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx037>

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13

Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 181–195. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00120>

Dolan, S. L., van Ameringen, M. R., & Arsenault, A. (1992). Personality, social support and workers' stress. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 47(1), 125–139.

Dougherty, T. W., Bluedorn, A. C., & Keon, T. L. (1985). Precursors of employee turnover: A multiple-sample causal analysis. *Journal of Occupational Behaviour*, 6, 259–271. <https://doi.org/10.1002/job.4030060402>

Dunn, M., Munoz, I., & Jarrahi, M. H. (2023). Dynamics of flexible work and digital platforms: Task and spatial flexibility in the platform economy. *Digital Business*, 3(1), 100052. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100052>

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <http://dx.doi.org/10.2307/2393235>
- Duxbury, L., Stevenson, M., & Higgins, C. (2017). Too much to do, too little time: Role overload and stress in a multi-role environment. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 250–265. <https://doi.org/10.1037/str0000062>
- Eckenrode, J., & Gore, S. (1990). *Stress between work and family*. New York, NY: Plenum Press.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 25–57. <https://doi.org/10.1080/13594320601088195>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Eisenbeiss, S. A., & Boerner, S. (2010). Transformational leadership and R&D innovation: Taking a curvilinear approach. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 364–372. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00563.x>
- Emanuel, N. (2020). "Working" remotely? Selection, treatment, and the market provision of remote work. *Working paper*.
- Erol, O., Sauser, B. J., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111–136. <https://doi.org/10.1080/17517570903474304>
- Eurofound. (2020). *Living, working and COVID-19*. Publications Office of the European Union.
- Eurofound. (2022a). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2022b). *Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates*. Publications Office of the European Union.

Eurofound. (2021). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021>

Eurofound. (2022). *Telework in Hungary*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2022>

European Agency for Safety and Health at Work. (2014). *Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks*. <https://osha.europa.eu/sites/default/files/cost-of-work-related-stress.pdf>

Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>

Ferrie, J. E., Kivimäki, M., Shipley, M. J., Davey Smith, G., & Virtanen, M. (2013). Job insecurity and incident coronary heart disease: The Whitehall II prospective cohort study. *Atherosclerosis*, 227(1), 178–181. <https://doi.org/10.1016/j.atherosclerosis.2012.12.027>

Faraj, S., Kudaravalli, S., & Wasko, M. (2015). Leading collaboration in online communities. *MIS Quarterly*, 39(2), 393–412. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.09>

Finch, D. J., Abeza, G., O'Reilly, N., & Hillenbrand, C. (2018). Organizational identification and independent sales contractor performance in professional services. *Journal of Services Marketing*, 32(4), 373–386. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2016-0240>

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>

Fletcher, B. C. (1988). Occupation, marriage and disease-specific mortality. *Social Science and Medicine*, 27(6), 615–622.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130. <https://doi.org/10.5465/256422>

Fondas, N., & Denison, D. (1991). Corporate culture and organizational effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(2), 203–205. <https://doi.org/10.2307/258613>

Franke, M., & Nadler, C. (2020). Towards a holistic approach for assessing the impact of IEQ on satisfaction, health, and productivity. *Building Research & Information*, 48(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/09613218.2020.1788917>

Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2021). Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1969476>

Fuchs, S. (2012). *Understanding psychological bonds between individuals and organizations*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230354889>

G., P., Hemavathi, Frank, S., & Justus, T. (2023). Flexibility culture, person–job fit, and job benefits as predictors of eudaimonic workplace well-being and turnover intention of employees. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 16(10). <https://doi.org/10.17010/pijom/2023/v16i10/171900>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gandini, A., & Garavaglia, E. (2023). ‘Another work routine is possible’: Everyday experiences of (unexpected) remote work in Italy. *Culture and Organization*, 1–19. <https://doi.org/10.1080/14759551.2023.2180140>

Garmezy, N., Masten, A. S., & Tellegen, A. (1984). Study of stress and competence in children: A building block for developmental psychopathology. *Child Development*, 55(1), 97–111.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.

Gellatly, I. R., & Irving, P. G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14(3), 231–245.
https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1403_4

Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518–536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>

Weidner, G., & Cain, V. S. (2003). The gender gap in heart disease: Lessons from Eastern Europe. *American Journal of Public Health*, 93(5), 768–770.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.93.5.768>

Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78–104.
<https://doi.org/10.1080/09692290500049805>

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Gerwin, D. (1993). Manufacturing flexibility: A strategic perspective. *Management Science*, 39(4), 395–410.

Giordano, B. (1997). Resilience: A survival tool for the nineties. *Association of Perioperative Registered Nurses Journal*, 65(5), 1032–1036.

Glynn, M. A. (1998). Individuals' need for organizational identification (nOID): Speculations on individual differences in the propensity to identify. In D. A. Whetten

& P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 238–244). SAGE.

Goretzki, L., Reuter, M., Sandberg, J., & Thulin, G. (2022). Making sense of employee satisfaction measurement: A technological frames of reference perspective. *The British Accounting Review*, 54(1), 101032. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.101032>

Gordon, A. (2016). You say VUCA, I say TUNA: How Oxford helps leaders face the complex and uncertain future. *Forbes*. Retrieved November 19, 2023, from <https://www.forbes.com/sites/adamgordon/2016/04/06/oxford/?sh=19926bd14314>

Gould-Williams, J., & Mohamed, R. B. (2010). A comparative study of the effects of ‘best practice’ HRM on worker outcomes in Malaysia and England local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(5), 653–675. <https://doi.org/10.1080/09585191003658821>

Graves, L. M., & Luciano, M. M. (2013). Self-determination at work: Understanding the role of leader-member exchange. *Motivation and Emotion*, 37(3), 518–536. <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9336-z>

Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*. American Psychological Association.

Greco, L. M., Porck, J. P., Walter, S. L., Scrimshire, A. J., & Zabinski, A. M. (2022). A meta-analytic review of identification at work: Relative contribution of team, organizational, and professional identification. *Journal of Applied Psychology*, 107(5), 795–822. <https://doi.org/10.1037/apl0000899>

Hammer, L. B., Allen, E., & Grigsby, T. D. (1997). Work–family conflict in dual-earner couples: Within-individual and crossover effects of work and family. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 185–203.

Hämmig, O. (2020). Work- and stress-related musculoskeletal and sleep disorders among health professionals: A cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland.

BMC Musculoskeletal Disorders, 21, 319. <https://doi.org/10.1186/s12891-020-03327-w>

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>

Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 37(2), 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>

Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & Van Vuuren, T. (1990). *Job insecurity: Coping with jobs at risk*. Sage Publications.

Hartnell, C., Ou, A., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>

Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. (2006). Proactive personality as a moderator of outcomes for young workers experiencing conflict at work. *Personality and Individual Differences*, 40(5), 1063–1074.

Haslam, A., van Knippenberg, D., Platow, M., & Ellemers, N. (2014). *Social identity at work*. Psychology Press. <https://www.perlego.com/book/1554584>

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations*. Psychology Press.

Haworth, J., Hart, G., Haworth, J., & Hart, G. (2007). *Well-Being* ([edition unavailable]). Palgrave Macmillan. <https://www.perlego.com/book/3504747>

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2022). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 106, 140-145.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research, and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255–280.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.

Herzberg, F. (2005). Motivation-hygiene theory. In J. B. Miner (Ed.), *Organizational behavior one: Essential theories of motivation and leadership* (pp. 61–74). ME Sharpe.

Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>

Hemavathi, G., & Justus, T. F. (2023). Flexibility culture, person–job fit, and job benefits as predictors of eudaimonic workplace well-being and turnover intention of employees. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 16(10), 46. <https://doi.org/10.17010/pijom/2023/v16i10/171900>

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164–174.

Hill, E. J., Ferris, M., & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home-office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241.

Hill, E. J., Yang, C., Hawkins, A. J., & Ferris, M. (2004). A cross-cultural test of the work–family interface in 48 countries. *Journal of Marriage and Family*, 66(5), 1300–1316.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 3–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2014). *Social identity processes in organizational contexts*. Psychology Press.

Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29-50. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930320103>

Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141–174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)

Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Huerta-Franco, M. R., Vargas-Luna, M., Tienda, P., Delgadillo-Holtfort, I., Balleza-Ordaz, M., & Flores-Hernandez, C. (2013). Effects of occupational stress on the gastrointestinal tract. *World Journal of Gastrointestinal Pathophysiology*, 4(4), 108–118. <https://doi.org/10.4291/wjgp.v4.i4.108>

HVG. (2021). A COVID-19 hatása a munkaerőpiacra Magyarországon. *Heti Világgazdaság*.

Izod, K., & Whittle, S. R. (2018). *Mind-ful Consulting* (1st ed.). Routledge. <https://www.perlego.com/book/2520111>

Jacelon, C. (1997). The trait and process of resilience. *Journal of Advanced Nursing*, 25(1), 123–129.

Jae San Park, & Tae Hyun Kim. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20–38. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>

- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
- Kane-Urrabanzo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188–194.
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308–318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49(8), 947–976. <https://doi.org/10.1177/001872679604900804>
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 351–366. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290404>
- Jaramillo, F., Mulki, J., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26(3), 271–282. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134260302>
- Jarden, A., & Roache, A. (2023). What Is Wellbeing?. *International journal of environmental research and public health*, 20(6), 5006. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065006>
- JASP Team. (2023). JASP (Version 0.18.1) [Computer software].
- Jinnett, K., Schwatka, N., Tenney, L., Brockbank, C. v. S., & Newman, L. S. (2017). Chronic conditions, workplace safety, and job demands contribute to absenteeism and job performance. *Health Affairs*, 36(2), 237–244. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2016.1151>

Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149–163.

Johnson, R. W. (2011). Phased retirement and workplace flexibility for older adults: Opportunities and challenges. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 638(1), 68–85.

Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. L. (2018). Well-being. *Springer*.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-62548-5>

Jones, R. and Kriflik, G. (2006) Subordinate expectations of leadership within a cleaned-up bureaucracy: A grounded theory study. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2), 154–172.

Jones, A. M., Koehoorn, M., Bültmann, U., & McLeod, C. B. (2021). Prevalence and risk factors for anxiety and depression disorders in workers with work-related musculoskeletal strain or sprain in British Columbia, Canada. *Occupational and Environmental Medicine*, 78(7), 500–508.

Jones, C., Johnstone, M., Hadley, F., & Waniganayake, M. (2020). Early childhood educators' workplace well-being: It's everyone's right! *Australasian Journal of Early Childhood*, 45(4), 322–335. <https://doi.org/10.1177/1836939120966086>

Jonge, J., & Dormann, C. (2017). Why is my job so stressful? Characteristics, processes and models of stress at work: An international perspective. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch5>

Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. (2013). HR practices and turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 3002–3019. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841>

Kabigting, F., Brooks, D., & Loures, L. (2019). The Denison Organizational Culture Survey (DOCS): A culture measurement critique. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24995.68643>

Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of Nursing Management*, 14(3), 188–194. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00590.x>

Kaplan, M., Dollar, B., Melian, V., Van Durme, Y., & Wong, J. (2016). Human capital trends 2016 survey. *Deloitte University Press*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/hc-trends-2016.pdf>

Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation, dependability, and employee-supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology*, 37(3), 175–187.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.

Kelley, T. (2005). Natural resilience and innate mental health. *American Psychologist*, 60(3), 265.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.

Ken Reed, & Betsy Blunsdon. (1998). Organizational flexibility in Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 457–477. <https://doi.org/10.1080/095851998341017>

Kerr, H. (2016). *Organizational resilience: Harnessing experience, embracing opportunity*. London: BSI.

Kiss, T., Polonyi, T., & Imrek, M. (2018). Munkahelyi stressz és egészség. A burnout-szindróma a 21. században – kutatás, mérés, elmélet és terápia. *Alkalmazott Pszichológia*, 18(2), 75–103.

Kopp, M., & Réthelyi, J. (2004). Where psychology meets physiology: Chronic stress and premature mortality – The Central-Eastern European health paradox. *Brain Research Bulletin*, 62(2), 351–367.

Kiss Viszket, M., & Hunyadi, O. (2001). Coping and stress profile: Multilevel assessment of family stress. *Applied Psychology in Hungary*, 141–150.

Kivimäki, M., & Siegrist, J. (2016). Work stress and cardiovascular disease: Reviewing research evidence with a focus on effort-reward imbalance at work. In J. Siegrist & M. Wahrendorf (Eds.), *Work stress and health in a globalized economy: Aligning perspectives on health, safety and well-being*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32937-6_6

Kivimäki, M., & Kawachi, I. (2015). Work stress as a risk factor for cardiovascular disease. *Current Cardiology Reports*, 17(74). <https://doi.org/10.1007/s11886-015-0630-8>

Klajkó, D., Restás, P., Szabó, Z., & Czibor, A. (2019). The effect of organizational culture on employee well-being: Work-related stress, employee identification, turnover intention. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(1), 19. <https://doi.org/10.36941/jicd-2019-0010>

Klajkó, D., Szilvia, K.-M., Fejes, N., Csapó, G., Bonnie, B., & Czibor, A. (2021). Tehetség a munkahelyen 2. A tehetségmenedzsment gyakorlati szempontjai. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 76(1), 11. <https://doi.org/10.1556/0016.2021.00011>

Klajkó, D., Czibor, A., & Restás, P. (2019). A fiatalok mégsem (mindig) job-hopperek: A szervezeti kultúra hatása az X és Y generációs munkavállalók elvándorlási szándékát tekintve. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35089.99689>

Klajkó, D., Czibor, A., Restás, P., & Szabó, Z. P. (2022). Predictors of turnover intention: Generational perspective. In 10th Jubilee Interdisciplinary Doctoral Conference 2021 Conference Book. University of Pécs.

Klein, S. (2009). *Vezetés és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó.

Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2022). Working at home and expectations of being available: effects on perceived work environment, turnover intentions, and health. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 48(2), 99–108. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3996>

Kniffin, K. M., et al. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77.

Kopp, M., Skrabski, Á., Székely, A., Stauder, A., & Williams, R. (2007). Chronic stress and social changes. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1113(1), 325–338.

Kossek, E. E., & Friede, A. (2006). The business case: Managerial perspectives on work and the family. In M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek, & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches* (pp. 611–626). Lawrence Erlbaum Associates Publishers

Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Workplace flexibility: Integrating employer and employee perspectives to close the research-practice implementation gap. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *The Oxford handbook of work and family* (pp. 255–270). Oxford University Press.

Kossek, E. E., Gettings, P., & Misra, K. (2021). The future of flexibility at work. *Journal of Workplace Studies*, 12(3), 180–196.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Kowalski, G., & Ślebarska, K. (2022). Remote working and work effectiveness: A leader perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15326. <https://doi.org/10.3390/ijerph192215326>

Kölcsey Intézet. (2022). Munkaerőpiaci trendek és változások Magyarországon. *Kölcsey Intézet Kiadó*.

Központi Statisztikai Hivatal (KSH). (2022). Foglalkoztatási jelentés 2022. *Központi Statisztikai Hivatal*.

- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27.
- Kula, S. (2011). Statistical analysis criteria for structural equation modeling (SEM). *International Journal of Statistical Studies*, 45(3), 123–139.
- Kuntz, J. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(2), 456–462.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Basic psychological needs scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 367–384.
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517.
- Lam, W., Chen, Z. G., & Takeuchi, N. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: The mediating role of organizational citizenship behaviour in a Sino-Japanese joint venture. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250–2270.
- Lamb, S., & Kwok, K. C. S. (2016). A longitudinal investigation of work environment stressors on the performance and well-being of office workers. *Applied Ergonomics*, 52(1), 104–111.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work–family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169–181.
- LaRocco, J. M., House, J. S., & French, J. R. P. (1980). Social support, work-related stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202–215.

- Lastovkova, A., Carder, M., Rasmussen, H. M., Sjoberg, L., Groene, G. J., & Sauni, R. (2017). Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: An exploratory study. *Industrial Health*, 56(2), 160–165.
- Leary, M. R., & Baumeister, R. F. (1995). The need to belong. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, 141(5), 1049.
- Lee, H. W. (2013). Locus of control, socialization, and organizational identification. *Management Decision*, 51(5), 1047–1055.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 1–22. <https://doi.org/10.1177/0149206305277792>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally College Publishing Company.
- Lovey, I., & Nadkarni, M. (2003). *The joyful organization: Transform your life at work*. SAGE Publications.
- Luo, Y. D., & Tung, L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.

Maertz, C. P., Jr., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of Management*, 30(5), 667–683. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>

Magyar Közgazdasági Társaság. (2022). Digitális munkakörnyezetek és a rugalmas munkavégzés jövője. *MKT Kiadó*.

Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 30(1), 46–70.

Makridis, Christos & Schloetzer, Jason. (2022). Does Working from Home Increase Job Satisfaction and Retention? Evidence from the COVID-19 Pandemic. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.4016657.

Martos, T., Sallay, V., Desfalvi, J., Szabó, T., & Ittész, A. (2014). Az Élettel való Elégedettség skála magyar változatának (SWLS-H) pszichometriai jellemzői [Psychometric characteristics of the Hungarian version of the Satisfaction with Life Scale (SWLS-H)]. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 15(3), 289–303. <https://doi.org/10.1556/Mental.15.2014.3.9>

Masten, A. S. (2007). Resilience in developing systems: Progress and promise as the fourth wave rises. *Development and Psychopathology*, 19(3), 857–885. <https://doi.org/10.1017/S0954579407000442>

Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.

Mayo, E. (1945). *The social problems of industrial civilization*. Harvard University, Graduate School of Business Administration.

McAlpine, K. (2018, October). Don't abandon the water cooler yet: Flexible work arrangements and the unique effect of face-to-face informal communication on idea

generation and innovation. *CAHRS Research Link*. Retrieved from https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrs_researchlink/43

McCrindle, M. (n.d.). Generation Beta defined. McCrindle Research. Retrieved February 2, 2025, from <https://mccrindle.com.au/article/generation-beta-defined/>

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.

McKinsey & Company. (2020). An operating model for the next normal: Lessons from agile organizations in the crisis. *Organization Practice*.

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - A failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>

Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239–255.

Meslé F. (2004). Mortality in Central and Eastern Europe: long-term trends and recent upturns. *Demographic research*. Special Collection 2. 28 p.

Merwe, C., & Olivier, B. (2024). The relationship between employee well-being and organisational effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50, Article 2169. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2169>

Mintzberg, H. (1989). The structuring of organizations. In D. Asch & C. Bowman (Eds.), *Readings in strategic management* (pp. 322–333). Palgrave

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>

Mohd Aris, N. F., & Omar, S. (2021). *VUCA: Theories, concepts, and its remedy* (pp. 1–9).

Mohd Aris, N. F., & Omar, S. S. (2021). Employees' emotional and behavioral changes identification for positive leadership roles during COVID-19.

Morgan, P. B., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 549–559. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.004>

Morley, M., van Vianen, A. E. M., De Pater, I. E., & Van Dijk, F. (2007). Work value fit and turnover intention: Same-source or different-source fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 188–202. <https://doi.org/10.1108/02683940710726438>

Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211–227. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2007.007015>

Mosia, N. (2024). Applying mechanistic AI for accessing the production technology flexibility potential. In 2024 15th International Conference on Mechanical and Intelligent Manufacturing Technologies (ICMIMT) (pp. 108–113). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMIMT61937.2024.10585853>

Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120–143. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>

Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19–26.

Munka Törvénykönyve, 196–197. §. (2022).

Munkaügyi Szemle. (2021). A rugalmas munkaidő adminisztrációs kihívásai. *Munkaügyi Szemle*.

Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23

- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211–227. <https://doi.org/10.1258/hsmr.2007.007015>
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining turnover intention in state government: Examining the roles of gender, life cycle, and loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120–143.
- Munkaügyi Szemle. (2021). A rugalmas munkaidő adminisztrációs kihívásai. *Munkaügyi Szemle*.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/jmp-02-2018-0102>
- Nagy, H. (2019). Pozitív pszichológia: Az elmélettől a gyakorlatig. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 74(3/2), 289–299.
- Nagy, H., & Oláh, A. (2012). A pozitív pszichológia hozzájárulása a megküzdés értelmezéséhez: A személyiség protektív faktorai. In Zs. Demetrovics, R. Urbán, A. Rigó, & A. Oláh (Eds.), *Az egészségpszichológia elmélete és alkalmazása I.: Személyiség, egészség, egészségfejlesztés* (p. 51). ELTE Eötvös Kiadó.
- Németh, Z., Deák, P., Szűcs, R., Makai, A., & Hock, M. (2024). Validation of the Hungarian version of the 6-item turnover intention scale among elderly care workers. *Scientific Reports*, 14, 15593. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-66671-0>
- Nilles, J. (1998). *Managing telework – Strategies for managing the virtual workforce*. Wiley.
- North, N., Leung, W., Ashton, T., Rasmussen, E., Hughes, F., & Finlayson, M. (2013). Nurse turnover in New Zealand: Costs and relationships with staffing practices and patient outcomes. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 419–428.

OECD. (2021). *How's Life? 2021: Measuring Well-being*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9870c393-en>

Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543–565.

Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42(2), 178–189. <https://doi.org/10.1007/s11031-017-9646-2>

Olafsen, A. H., Niemiec, C. P., Halvari, H., Deci, E. L., & Williams, G. C. (2017). On the dark side of work: A longitudinal analysis using self-determination theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 275–285.
<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2016.1257611>

Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2023). Organizational culture and job satisfaction of employees working remotely: A cross-cultural analysis. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 2023(182), 347–360.
<https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.182.20>

Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187.

Omar, M., Mohd, I., & Ariffin, M. (2015). Workload, role conflict and work-life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(2).

Olynick, J., & Li, H. Z. (2020). Organizational culture and its relationship with employee stress, enjoyment of work, and productivity. *International Journal of Psychological Studies*, 12(1), 14.

Page, K. (2005). *Subjective wellbeing in the workplace* (Honours thesis). Deakin University, School of Psychology.

- Pauwels, P., & Matthyssens, P. (2004). Strategic flexibility in export expansion: Growing through withdrawal. *International Marketing Review*, 21(4/5), 496–510. <https://doi.org/10.1108/02651330410547162>
- Pavot, W., & Diener, E. (2008). The satisfaction with life scale and the emerging construct of life satisfaction. *Journal of Positive Psychology*, 3(2), 137–152.
- Pál, J., Papp, Z., & Nagy, L. (2020). Adolescents' mental health in Hungary: Challenges and opportunities. *Journal of Youth Studies*, 23(8), 1071-1089.
- Peterson, M., & Wilson, J. F. (2002). The culture-work-health model and work stress. *American Journal of Health Behavior*, 26(1), 16–24.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.50304417>
- Phillips, P. A., & Wright, C. (2009). E-business's impact on organizational flexibility. *Journal of Business Research*, 62(11), 1071–1080. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.014>
- Pollert, A. (1988). Dismantling flexibility. *Capital & Class*, 12(1), 42–75.
- Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: Lessons from the demand-control model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320–329.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Rahman, H. M. M., & Raju, V. (2020). Employee turnover intention through human resource management practices: A review of literature. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 1(1), 21–26. <https://doi.org/10.47857/irjms.2020.v01si02.035>

Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hall, J. S. (Eds.). (2010). *Handbook of adult resilience*. Guilford Press.

Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: The mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091–1105. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0213>

Reeve, J. (2018). *Understanding Motivation and Emotion (7th ed.)*. Wiley. <https://www.perlego.com/book/3866439>

Reinke, K., & Gerlach, G. (2022). Linking availability expectations, bidirectional boundary management behavior and preferences, and employee well-being: An integrative study approach. *Journal of Business and Psychology*, 37. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09768-x>

Restás, P., Szabó, Z., & Czibor, A. (2019). A munkahelyi elvándorlási szándék pszichológiai okai. *Replika*, 2019(2), 119. <https://doi.org/10.32564/111.8>

Rhee, M.-K., Park, S. K., & Lee, C.-K. (2020). Pathways from workplace flexibility to turnover intention: Role of work–family conflict, family–work conflict, and job satisfaction. *International Journal of Social Welfare*, 29(1), 51–61. <https://doi.org/10.1111/ijsw.12382>

Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.

Rousseau, D. M. (2005). I-deals: Idiosyncratic deals employees bargain for themselves. *Armonk, NY: ME Sharpe*.

Rubery, J., Keizer, A., & Grimshaw, D. (2016). Flexibility bites back: The multiple and hidden costs of flexible employment policies. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 235–251.

Russell, D., Peplau, L. A., & Cutrona, C. E. (1980). The revised UCLA Loneliness Scale: Concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 472–480. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.3.472>

Rubery, J., Keizer, A., & Grimshaw, D. (2016). Flexibility bites back: The multiple and hidden costs of flexible employment policies. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 235–251.

Russell, D., Peplau, L. A., & Cutrona, C. E. (1980). The revised UCLA Loneliness Scale: Concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 472–480. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.3.472>

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395–426.

Salun, M., Zaslavská, K., Vaníčková, R., & Šindelková, K. (2021). Formation of entrepreneurial skills in students in a changing world. *SHS Web of Conferences*, 90, 02009. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002009>

Saurage-Altenloh, S. , Lartey, F. , Randall, P. and Tate, T. (2023) Evidence of the Great Resignation: Remote Worker Engagement and Intent to Stay or Leave during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11, 560-578. doi: [10.4236/jhrss.2023.113032](https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113032).

Sarkar, A. (2016). We live in a VUCA world: The importance of responsible leadership. *Development and Learning in Organizations*, 30(3), 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2015-0062>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4th ed.). Jossey-Bass.

Schramme, T. (2023). Health as complete well-being: The WHO definition and beyond. *Public Health Ethics*, 16(3), 210–218. <https://doi.org/10.1093/phe/phad017>

Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: The mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221–1238. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.

Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Salun, M., & Zaslavka, K. (2024). Strategies for resilience in a dynamic world: From VUCA to BANI. *Proceedings of the PSL Conference*, 185–189. <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>

Schulze, J., & Krumm, S. (2017). The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 66–95. <https://doi.org/10.1177/2041386616675522>

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

Selye, H. (1950). Stress and the general adaptation syndrome. *British Medical Journal*, 1(4667), 1383–1392.

Selye, J. (1976). *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó.

Seo, J. J., & Kim, E. E. K. (2024). Flexible work systems: Preparing employees for the new normal. *Journal of Business Strategy*, 45(2), 133–141. <https://doi.org/10.1108/JBS-10-2022-0175>

Shields, M. A., & Price, S. W. (2002). Racial harassment, job satisfaction, and intentions to quit: Evidence from the British nursing profession. *Economica*, 69(274), 295–326.

Shin, D., & Johnson, D. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5, 475–492. <https://doi.org/10.1007/BF00352944>

Sinclair, R. R., & Britt, T. W. (Eds.). (2013). *Building psychological resilience in military personnel: Theory and practice*. American Psychological Association.

Skrabski, Á. (2003). A társadalmi tőke és a középkorú halálozás összefüggései. *Demográfia*, 46(1), 95–103.

Scott, M. M., & Spieckmann, N. (2019). Making the business case for employee well-being: Building evidence to scale innovative well-being benefits at work. *Urban Institute*.

Spector, P. (2020). *Industrial and organizational psychology* (7th ed.). Wiley.

Stauder, A., & Konkoly Thege, B. (2006). Az észlelt stressz kérdőív (PSS) magyar verziójának jellemzői [Characteristics of the Hungarian version of the Perceived Stress Scale (PSS)]. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(3), 203–216. <https://doi.org/10.1556/Mental.7.2006.3.4>

Stevenson, M., & Spring, M. (2007). Flexibility from a supply chain perspective: Definition and review. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(7), 685–713. <https://doi.org/10.1108/01443570710756956>

Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., & Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 395–422.

Susánszky, É., Konkoly Thege, B., Stauder, A., & Kopp, M. (2006). A WHO jól-lét kérdőív rövidített (WBI-5) magyar változatának validálása a Hungarostudy 2002 országos lakossági egészségfelmérés alapján. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(3), 247–255. <https://doi.org/10.1556/mental.7.2006.3.8>

Szabó, D., & Szili, I. (2022). A De Jong Gierveld Magányosság Skála magyar változatának pszichometriai jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 23(1), 65–94.

Szabó, O. (2009). Innováció és csoportklíma kérdőív magyar változatának bemutatása és pszichometriai vizsgálata = Innovation and group climate: The introduction and

validation of the Group Climate Inventory's Hungarian version. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 64(2), 407–417. <https://doi.org/10.1556/mpszle.64.2009.2.6>

Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Hall Publishers.

Tamers, S. L., Streit, J., Pana-Cryan, R., Ray, T., Syron, L., Flynn, M. A., Castillo, D., Roth, G., Geraci, C., Guerin, R., Schulte, P., Henn, S., Chang, C. C., Felknor, S., & Howard, J. (2020). Envisioning the future of work to safeguard the safety, health, and well-being of the workforce: A perspective from the CDC's National Institute for Occupational Safety and Health. *American Journal of Industrial Medicine*, 63(12), 1065–1084. <https://doi.org/10.1002/ajim.23183>

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper and Brothers.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Topo, M. (2024). TRANSFORMING ORGANIZATIONAL DESIGN: INTEGRATING KNOWLEDGE MANAGEMENT, SUPPORT UNITS, AND FLEXIBLE STRUCTURES FOR SUSTAINABLE GROWTH IN KNOWLEDGE-BASED COMPANIES. *Journal on Emerging Topics in Industrial Engineering*, ISSN: 2960-5407 (Online). <https://doi.org/10.21428/92f19a8b.d748cc0f>

Tóth, A., Szabó, S., Kálmán, B. G., & Poór, J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektoraiban a COVID-19 járvány következtében. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1), 2–22. <http://real.mtak.hu/154542/1/TothA.pdf>

Trontin, C., Lassagne, M., Boini, S., & Prevost, C. (2010). Le coût du stress professionnel en France en 2007. *Institut National de Recherche et de Sécurité*.

<https://www.inrs.fr/dms/inrs/PDF/cout-stress-professionnel2007/cout-stress-professionnel2007.pdf>

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–30. <https://doi.org/10.2307/41165852>

Uhl-Bien, M., Piccolo, R. F., & Schermerhorn, J. R. (2023). *Organizational behavior* (3rd ed.). Wiley.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374.

Vujičić, S., Staletović, M., Stevanović, M., & Gavrilović, M. (2022). Organizational structures of companies in a modern business environment. *Ekonomija-teorija i praksa*, 15(4), 25–41.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.

Wattenberg, M., Mauritz, N., Prädikow, L., Schulte, M., Franken, S., & Armutat, S. (2023). Women working from home: Higher performance and satisfaction or more stress? *International Conference on Gender Research*, 6, 249-256. <https://doi.org/10.34190/icgr.6.1.1016>

Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. MIT Press.

White, L., Lockett, A., & Currie, G. (2020). How does the availability and use of flexible leave influence the employer–employee relationship? *Human Resource Management*, 59(5), 445–461.

Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41–81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01162.x>

WHO. (2021). Depression and other common mental disorders: Global health estimates. *World Health Organization*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression>

Wielen, J., Taillieu, T., Poolman, J., & Zuilichem, J. (1993). Telework: Dispersed organizational activity and new forms of spatial-temporal coordination and control. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(2), 145-162. <https://doi.org/10.1080/09602009308408584>

Williams, P. (2019). Support for supervisors: HR enabling flexible work. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 914–930.

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.

Wright, P.D., & Bretthauer, K.M. (2010). Strategies for Addressing the Nursing Shortage: Coordinated Decision Making and Workforce Flexibility. *Decis. Sci.*, 41, 373-401.

Wu, S., & Fan, D. (2021). Internationalization and innovation: A multilevel meta-analysis of national sentiments. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12725>

Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Wang, Y., & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 257-265. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.06.015>

Yoon, D. J., Bono, J. E., Yang, T., Lee, K., Glomb, T. M., & Duffy, M. K. (2022). The balance between positive and negative affect in employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 763–782. <https://doi.org/10.1002/job.2580>

Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment* (pp. 305–328). Springer.

Zábó, Virág & Attila, oláh & Vargha, Andras. (2022). Áttekintés a lelki jóllét és a mentális egészség modelljeiről és mérőeszközöeiről. 10.31219/osf.io/6k2uj.

Zhou, T., Xu, C., Wang, C., Sha, S., Wang, Z., Zhou, Y., ... & Wang, Q. (2022). Burnout and well-being of healthcare workers in the post-pandemic period of COVID-19: a perspective from the job demands-resources model. *BMC Health Services Research*, 22(1), 284.

7. Publikációs lista és szakmai munka

- Klajkó, D., & Czibor, A. (2024). Szervezeti adaptabilitás és otthoni munkavégzés lehetőségének hatása az észlelt stressz, magányosság és általános jóllét kapcsán. *Magyar Pszichológiai Szemle*. (Várható megjelenés: 2025 január).
- Klajkó, D., Czibor, A., Restás, P., & Szabó, Zs. P., & Kázmér-Mayer, Sz. (2022). Predictors of turnover intention: Generational perspective. In *10th Jubilee Interdisciplinary Doctoral Conference 2021 Conference Book*. Doctoral Student Association of the University of Pécs.
- Klajkó, D., Kázmér-Mayer, Sz., Bandi, Sz., Csapó, Gy., & Czibor, A. (2020). Leadership styles behind innovative culture: Psychological safety, team climate, and social capital. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Social Sciences in the 21st Century* (pp. 81–108). Diamond Scientific Publication.
- Klajkó, D., & Czibor, A. (2020). Boosters of innovation. In G. Balogh, Gy. László, & N. Sipos (Eds.), *Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia Tanulmánykötete* (pp. 144–155). PTE KTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet.
- Klajkó, D., Restás, P., Czibor, A., & Szabó, Zs. P. (2019). The effect of organizational culture on employee well-being: Work-related stress, employee identification, turnover intention. In *Academic Studies in Human Education and Social Sciences* (pp. 59–75). Diamond Scientific Publication.
- Klajkó, D., Bakurecz, B., Fejes, N., Csapó, Gy., Kázmér-Mayer, Sz., & Czibor, A. (2021). Tehetség a munkahelyen 1: A tehetség elméleti megközelítései munkahelyi kontextusban. *Magyar Pszichológiai Szemle*.
- Klajkó, D., Kázmér-Mayer, Sz., Csapó, Gy., Fejes, N., Bakurecz, B., & Czibor, A. (2021). Tehetség a munkahelyen 2: A tehetségmenedzsment gyakorlati szempontjai. *Magyar Pszichológiai Szemle*.
- Klajkó, D., Czibor, A., Kázmér-Mayer, Sz., Restás, P., & Szabó, Zs. P. (2020). Predictors of turnover intention: Generational perspective. In *Proceedings of the European Human Resource Development Conference*.
- Kázmér-Mayer, Sz., Klajkó, D., Csapó, Gy., & Czibor, A. (2020). Leading generations. In *Proceedings of the European Human Resource Development Conference*.

- Kázmér-Mayer, Sz., Klajkó, D., Csapó, Gy., & Czibor, A. (2020). Does transformational leadership cause psychological security among Hungarian employees? In *Proceedings of the 2nd International Conference on Social Sciences in the 21st Century* (pp. 123–140). Diamond Scientific Publication.
- Czibor, A., Csapó, Gy., Fejes, N., Kázmér-Mayer, Sz., & Klajkó, D. (2021). Munkahely. In T. Bereczkei, B. Birkás, & A. Czibor (Eds.), *A lélek sötét oldala: Nárcizmus, machiavellizmus, pszichopátia* (pp. 161–203). Typotex Kiadó.
- Bereczkei, T., Czibor, A., Birkás, B., Szabó, E., Deák, A., Klajkó, D., Kázmér-Mayer, Sz., Csapó, Gy., Fejes, N., Láng, A., Bandi, Sz., & Nagy, L. (2021). *A lélek sötét oldala: Nárcizmus, pszichopátia, Machiavellizmus*. Typotex Kiadó.
- Klajkó, D. (2019). A fiatalok mégsem (mindig) job-hopperek: A szervezeti kultúra hatása az X és Y generációs munkavállalók elvándorlási szándékát tekintve. Poszter bemutatva a *Magyar Pszichológiai Társaság XXVIII. Tudományos Nagygyűlésén*.

Előadások, konferenciák

- Bakuretz, B., Csapó, Gy., Klajkó, D., & Czibor, A. (2023). Az észlelt stressz és kiegészítő prediktorai pedagógusok körében a koronavírus idején. Poszter bemutatva a *Magyar Pszichológiai Társaság XXVIII. Tudományos Nagygyűlésén*.
- Csapó, Gy., Bakuretz, B., Klajkó, D., & Czibor, A. (2023). Amiről nem beszélünk – A munkahelyi bántalmazás pszicho-szociális és szervezeti korrelátumai Magyarországon. Poszter bemutatva a *Magyar Pszichológiai Társaság XXVIII. Tudományos Nagygyűlésén*.
- Klajkó, D., Csapó, Gy., Bakuretz, B., & Hantos, F. (2023). Technostressz: A modern munkavégzés kihívása. Poszter bemutatva a *Magyar Pszichológiai Társaság XXVIII. Tudományos Nagygyűlésén*.
- Klajkó, D., Kázmér-Mayer, S., & Czibor, A. (2022). Leadership style behind protective culture. Előadás bemutatva a *14th Alps-Adria Psychology Conference (AAPC2022)*-en.
- Klajkó, D., Czibor, A., Restás, P., Szabó, Zs. P., & Kázmér-Mayer, Sz. (2022). Predictors of turnover intention: Generational perspective. In *10th Jubilee*

Interdisciplinary Doctoral Conference 2021 Conference Book. Doctoral Student Association of the University of Pécs.

- Klajkó, D. (2020). Negative workplace attitudes: Intention to leave, propensity to corruption, Machiavellianism. Szimpózium szervezése az *MPT XXIII. Tudományos Konferencián*, Budapest.
- Klajkó, D. (2020). Boosters of innovation: A psychosocial perspective. Előadás bemutatva a *2nd Ferenc Farkas International Scientific Conference*-en, Pécs.
- Klajkó, D., & Czibor, A. (2020). Leadership style and organizational culture. Előadás bemutatva a *2nd International Conference on Social Sciences in the 21st Century*-en, Egyesült Királyság.
- Klajkó, D. (2019). Work in the XXI century. Előadás bemutatva az *MSZT Konferencián*, Budapest.
- Klajkó, D. (2019). Protective workplaces: The effect of organizational culture on occupational stress. Előadás bemutatva a *8th Academic Studies in Human Education and Social Sciences (ASHESS)* konferencián, Albánia.
- Klajkó, D. (2019). The effect of organizational culture on intention to leave: Generational differences. Poszter bemutatva az *MPT XXII. Tudományos Konferencián*, Debrecen.
- Klajkó, D. (2018). The effect of organizational culture on employee well-being among IT workers in the South-Transdanubien region. Előadás bemutatva a *Pszieszta 2018* konferencián, Pécs.

Nemzetközi oktatási tevékenységek:

2022

- Klajkó, D. (2022). *Organizational culture and employee well-being*. Vendégelőadás az ISPA-n (Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida), Lisszabon, Portugália.

2023

- Klajkó, D. (2023). *Psychological aspects of remote work*. Vendégelőadás a Thomas More University-n, Antwerpen, Belgium.

- Klajkó, D. (2023). *Technostress*. Vendégelőadás az ISPA-n (Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida), Lisszabon, Portugália.

2024

- Klajkó, D. (2024). *Flex and chill: Positive effects of flexible organisational culture*. Vendégelőadás a Thomas More University-n, Antwerpen, Belgium.
- Klajkó, D. (2024). *Organisational culture and employee well-being; AI in recruitment: Benefits and biases*. Vendégelőadások a Haaga-Helia University of Applied Sciences-en, Helsinki, Finnország.

Egyéb oktatási tevékenységek:

2019 – jelenleg

- *Tanársegéd*. Pécsi Tudományegyetem, BTK, Pszichológia Intézet.
- *Pszichológia oktatása a pedagógus és pedagógus asszisztens képzés keretében* (nappali és esti program). Tolna Vármegyei Szakképzési Centrum, Dombóvári Apáczai Csere János Szakkollégium.

2022 – jelenleg

- *Szervezetpszichológia oktatása mentálhigiénés szemléletű vezetés képzés keretében*. Semmelweis Egyetem.

Gyakorlati projektek:

- Kiegészítő prevenció tréning, oktatás
- Stresszkezelés
- Munkavállalói jóllétet támogató szervezetfejlesztési projektek
- Karriertanácsadás
- Generációk a munkahelyen workshop

8. Mellékletek:

8.01.Szervezeti Kultúra Értékelő Eszközt (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI, Cameron és Quinn, 2011)

Cameron & Quinn: Szervezeti kultúra kérdőív II.

A szervezeti kultúra jellemzőinek pontosabb meghatározására szolgál az alábbi kérdőív. Kérjük, hogy a következő témák esetén (például: A szervezet, amelyben dolgozom) a feltüntetett négy állítás között **összon el 100 pontot** aszerint, hogy melyik írja le legpontosabban az Ön elképzelését a munkahelyéről. Adhatja mind a 100 pontot egy jellemzőre, de fel is oszthatja (például: A 70; B 20; C 5; D 5).

A szervezet, amelyben dolgozom	
A ...olyan mint egy kiterjedt család, az emberek jól ismerik egymást.	
B ...dinamikus, vállalkozó szellemű, az emberek szeretnek kockáztatni.	
C ...eredményorientált, az emberek teljesítmény-orientáltak és versengőek.	
D ...szabályozott és strukturált az emberek cselekedeteit formális előírások szabályozzák.	
Összesen:	100

Vezetés	
A ...támogatja a dolgozók fejlődését, gondoskodik róluk.	
B ...támogatja a dolgozók vállalkozó kedvét, újító tevékenységét, kockázatvállalását.	
C ...értékeli a rámenős, eredményorientált hozzáállást.	
D ...támogatja az egyenletes, szabályozott működést.	
Összesen:	100

A vezetési stílust	
A ...az aktív részvétel, a csapatmunka és az egyetértésre törekvés jellemzi.	
B ...a szabadságra és az egyéni felelősségvállalásra törekvés jellemzi.	
C ...a versenyszellem ösztönzése, a magas elvárások jellemzik.	
D ...a kiszámíthatóság, a kapcsolatok stabilitása jellemzi.	
Összesen:	100

A szervezetet összetartó erő	
A ...a kölcsönös bizalom és a szervezet iránti fokozott elkötelezettség.	
B ...a fejlődés iránti elkötelezettség, az előremutatás és az élenjárás.	
C ...az eredményesség és a célok elérésének hangsúlyozása.	
D ...a formális szabályok, irányelvek és az egyenletes működés.	
Összesen:	100

A szervezet hangsúlyt helyez	
A ...a személyes fejlődésre, nyitottságra és a nagyfokú bizalomra.	
B ...az új erőforrások megszerzésére, új célok és kihívások keresésére.	
C ...a versengésre, a célok megvalósítására és a piacvezető pozíció elérésére.	
D ...az állandóságra, a stabil és hatékony működésre.	
Összesen:	100

A siker alapja	
A ...az emberi erőforrás fejlesztése, a csapatmunka, az elkötelezettség és az emberekkel való törődés.	
B ...a legújabb termék kifejlesztése, a szervezet termékvezető és újító szerepe.	
C ...a piacvezető pozíció elérése és a piaci versenyelőny.	
D ...a hatékonyság, melyhez megbízható teljesítés és költséghatékonyság társul.	
Összesen:	100

Összesített:	A	B	C	D
--------------	---	---	---	---

8.2. Denison Szervezeti Kultúra Felmérés (Denison Organizational Culture Survey)
(Denison (1995))

A következő kérdések az Ön munkahelyével kapcsolatosak. Kérjük, hogy olvassa el figyelmesen az állításokat és jelölje be a skálán, hogy mennyire ért egyet velük. Nincsenek jó és rossz válaszok. Kizárólag az Ön saját véleményére, meglátására vagyunk kíváncsiak.

1 - Egyáltalán nem értek egyet.

2 –Nem értek egyet

3 – Egyet is értek, meg nem is

4 – Egyetértek

5 - Teljes mértékben egyetértek.

1.	A legtöbb alkalmazott nagymértékben bevonódik a munkájába.	1	2	3	4	5
2.	A döntéseket általában azon a szinten hozzák, ahol rendelkezésre állnak a legfontosabb információk.	1	2	3	4	5
3.	A munkával kapcsolatos információkat széles körben megosztják, hogy bárki hozzáférhessen, amikor arra szüksége van.	1	2	3	4	5
4.	Mindenki elhiszi, hogy pozitív hatással bírhat.	1	2	3	4	5
5.	Az üzleti tervezés folyamatosan zajlik, és bizonyos mértékig mindenki bekapcsolódik a folyamatba.	1	2	3	4	5
6.	Aktívan ösztönzik az együttműködést a szervezet különböző részelei között.	1	2	3	4	5
7.	Az emberek úgy dolgoznak, mint egy csapat tagjai.	1	2	3	4	5
8.	A feladatok elvégzése inkább csapatomunkában történik és nem hierarchikus rendszerben.	1	2	3	4	5
9.	A csapatomunka a szervezetünk alapköve.	1	2	3	4	5
10.	A munka úgy kerül kialakításra, hogy mindenki láthassa, hogy a saját feladatai hogyan kapcsolódnak a szervezet céljaihoz.	1	2	3	4	5
11.	Saját hatáskörén belül mindenki önállóan cselekedhet.	1	2	3	4	5
12.	A vezetői utánpótlás kialakítása folyamatos.	1	2	3	4	5
13.	Az alkalmazottakat folyamatosan képzik.	1	2	3	4	5
14.	A szervezet az emberek képességeit a versenyelőny egyik fontos forrásának tekinti.	1	2	3	4	5
15.	A vezetés a gyakorlatban is azt képviseli, amit mond.	1	2	3	4	5
16.	A vállalatvezetés jellegzetes stílusú és jelen van egy pontosan érthető vezetési gyakorlat.	1	2	3	4	5
17.	Egy világos és következetes értékrend irányítja a munkafolyamatokat.	1	2	3	4	5
18.	Van egy szervezeti etikett, amely irányítja a viselkedésünket és iránymutatással szolgál arra vonatkozóan, hogy mi helyes és mi nem.	1	2	3	4	5
19.	Nézeteltérések esetén keményen dolgozunk azon, hogy egy mindenki számára elfogadható megoldást találjunk.	1	2	3	4	5

20.	Erős szervezeti kultúránk van.	1	2	3	4	5
21.	Még nehéz kérdésekben is könnyű egyetértésre jutni.	1	2	3	4	5
22.	Gyakran nem tudunk megegyezni a kulcsfontosságú kérdésekben.	1	2	3	4	5
23.	Egyetértés van abban, hogy mi a helyes és a helytelen módja a feladatok megoldásának.	1	2	3	4	5
24.	Az üzleti szemléletünk nagyon következetes és kiszámítható.	1	2	3	4	5
25.	A különböző szervezeti egységekben dolgozó embereknek hasonló nézőpontjaik vannak.	1	2	3	4	5
26.	Könnyű összehangolni a szervezet különböző egységeiben folyó munkafolyamatokat.	1	2	3	4	5
27.	Együtt dolgozni valakivel a szervezet másik részlegéből, olyan, mintha egy másik vállalatból dolgoznék valakivel.	1	2	3	4	5
28.	A célok jól összehangoltak a szervezet különböző szintjei között.	1	2	3	4	5
29.	A dolgok végrehajtásának módja nagyon rugalmas és könnyen változtatható.	1	2	3	4	5
30.	Jól reagálunk a versenytársakra és az üzleti környezet egyéb változásaira.	1	2	3	4	5
31.	A szervezet folyamatosan alkalmaz újonnan kialakított vagy tovább fejlesztett munkamódszereket.	1	2	3	4	5
32.	A változásra tett kísérletek általában ellenállásba ütköznek.	1	2	3	4	5
33.	A szervezet különböző részei gyakran együttműködnek a változások megteremtésében.	1	2	3	4	5
34.	Az ügyfelek észrevételei és javaslatai gyakran változásokhoz vezetnek.	1	2	3	4	5
35.	Az ügyfelek véleménye közvetlenül befolyásolja döntéseinket.	1	2	3	4	5
36.	Minden munkavállaló átlátja és megérti az ügyfelek igényeit.	1	2	3	4	5
37.	Döntéseink során gyakran figyelmen kívül hagyjuk az ügyfél érdekeit.	1	2	3	4	5
38.	Ösztönözzük a közvetlen kapcsolattartást az ügyfelekkel.	1	2	3	4	5
39.	A kudarcban lehetőséget látunk a tanulásra és a fejlődésre.	1	2	3	4	5
40.	Ösztönzik és jutalmazták az innovációt és a kockázatvállalást.	1	2	3	4	5
41.	A tanulás fontos cél a mindennapi munkánk során.	1	2	3	4	5
42.	Biztosítjuk az összehangolt munkát.	1	2	3	4	5
43.	A szervezetnek van hossz távú stratégiája.	1	2	3	4	5
44.	A stratégiánk arra készíti másokat, hogy megváltoztassák az üzleti versenyhez való hozzáállásukat.	1	2	3	4	5
45.	A szervezet világos küldetéstudattal rendelkezik, ami irányt mutat és értelmet ad a munkánknak.	1	2	3	4	5
46.	A szervezetnek világos stratégiája van a jövőt illetően.	1	2	3	4	5
47.	Számomra nem világos a stratégiai irányunk.	1	2	3	4	5
48.	A szervezeti célokat illetően széleskörű egyetértés van.	1	2	3	4	5
49.	A vezetőség nagyra törő, de reális célokat tűz ki.	1	2	3	4	5
50.	A vezetőség mindenki számára nyilvánvalóvá teszi, hogy melyek azok a célok, amiket a szervezet el akar érni.	1	2	3	4	5
51.	Folyamatosan nyomon követjük az előrehaladásunkat a kitűzött céljaink mentén.	1	2	3	4	5

52.	Az emberek értik, hogy mi kell tenniük azért, hogy hosszú távon sikeresek legyünk.	1	2	3	4	5
53.	Közös elképzelésünk van arról, milyen lesz a szervezet a jövőben.	1	2	3	4	5
54.	A közös vízióink fellelkesíti és motiválja a munkatársakat.	1	2	3	4	5

8.3.Csoportklíma Kérdőív

A Csoportklíma kérdőív

1. Mennyire van tisztában csoportja céljaival?
2. Milyen mértékben tartja a célokat hasznosnak és megfelelőnek?
3. **Milyen mértékben ért egyet ezekkel a célokkal?**
4. Mit gondol, más csoporttagok milyen mértékben értenek egyet a célokkal?
5. **Mit gondol, a csoport többi tagja számára mennyire érthetőek a csoport céljai?**
6. **Mit gondol, a csoport céljait mennyire lehet valóban elérni?**
7. Mennyire tartja a csoport céljait hasznosnak a saját szempontjából?
8. **Mennyire tartja a csoport céljait hasznosnak az egész szervezet szempontjából?**
9. Mennyire tartja a csoport céljait hasznosnak a szélesebb társadalom szempontjából?
10. Mit gondol, mennyire reálisak ezek a célok és milyen mértékben lehet elérni őket?
11. Mit gondol, csoportjának tagjai milyen mértékben elkötelezettek a célok irányában?
12. Általában megosztjuk az információt a csoportban és nem tarjuk meg azt magunknak.
13. **A hozzáállásunk az, hogy „együtt vagyunk benne” a dolgokban.**
14. Mindannyian befolyásoljuk egymást a csoporton belül.
15. **A csoporttagok folyamatosan tájékoztatják egymást a munkával kapcsolatos dolgokról.**
16. **Úgy érezzük, hogy a csoporttagok megértene és elfogadnak minket.**
17. Mindenki nézőpontja meghallgatásra talál, még akkor is, ha azzal kisebbségben van.
18. **Erőfeszítéseket teszünk annak érdekében, hogy a csoport egészén belül megosszuk az információt.**
19. Jellemző ránk a kölcsönösség.
20. Ez a csoport mindig új megoldások kidolgozása irányában halad.
21. A segítség könnyen rendelkezésre áll az új ötletek kidolgozásához.
22. Ez a csoport nyílt és a változásokra fogékony, reagáló.
23. **A csoport tagjai mindig friss, új nézőpontokat keresnek a problémák megértéséhez.**
24. **A csoportban rendelkezésünkre áll az új ötletek kialakításához szükséges idő.**
25. **A csoport tagjai együttműködnek annak érdekében, hogy új ötleteket találjanak ki és valósítsanak meg.**

26. A csoport tagjai erőforrásokat biztosítanak egymásnak és megosztanak egymás között, hogy az ötletek megvalósítását segítsék.
27. A csoport tagjai gyakorlati támogatást nyújtanak az új ötletekhez és megvalósításukhoz.
28. Nyújtanak –e használható ötleteket és gyakorlati segítséget csoportja tagjai ahhoz, hogy Ön a legjobb képességeihez mérten tudja feladatát végezni?
29. Ellenőrzik –e egymást csoportja tagjai annak érdekében, hogy magasabb munkaszínvonalat tartsanak fenn?
- 30. Felkészültek –e arra a csoportja tagjai, hogy megkérdőjelezzék a csoport tevékenységének alapjait?**
- 31. Értékeli –e a csoport kritikusan a potenciális gyengeségeket annak érdekében, hogy a legjobb lehetséges kimenetelt ériék el?**
- 32. Építenek –e a csoporttagok egymás ötleteire annak érdekében, hogy a legjobb lehetséges eredményt ériék el?**
33. Foglalkoztatja –e igazán a csoport tagjait az, hogy a csoport a lehető legjobban teljesítsen?
34. Tisztában vannak –e a csoport tagjai azokkal az elvárásokkal, amelyeknek megfelelően kimagasló eredményt érhetnek el?
35. Egy csoport tagjaiként tartjuk egymással a kapcsolatot.
36. Rendszeresen tartjuk a kapcsolatot egymással.
37. A csoport tagjai rendszeresen találkoznak, hogy hivatalos és nem hivatalos dolgokat megvitassanak.
38. Rendszeres interakcióban állunk egymással.

* A vastagon szedett kérdések a 14 kérdéses változatban is szerepelnek

8.4.Általános Jóllét Kérdőív

Az 5 tételes WHO Jól-lét Kérdőív (WHO Well-Being Questionnaire) magyar változata

Kérjük, karikázza be azt a válaszlehetőséget, mely legjobban leírja, *hogyan érezte magát az elmúlt 2 hét során*.

<i>Az elmúlt két hét során érezte-e magát</i>	egyáltalán nem jellemző	alig jellemző	jellemző	teljesen jellemző
1. ... vidámnak és jókedvűnek?	0	1	2	3
2. ... nyugodtnak és ellazultnak?	0	1	2	3
3. ... aktívnak és élénknek?	0	1	2	3
4. ... ébredéskor frissnek és élénknek?	0	1	2	3
5. A napjai tele voltak számára érdekes dolgokkal?	0	1	2	3

8.5. Alapvető Pszichológiai Szükségletek Skála

A következő kérdések a munkájával kapcsolatos olyan érzéseire vonatkoznak, amelyeket az elmúlt évben tapasztalt meg. (Ha kevesebb, mint egy éve van a jelenlegi munkakörében, akkor az ebben a munkakörben eltöltött teljes időszakra gondoljon.) Kérjük, jelölje meg, hogy az egyes állítások mennyire igazak Önre a tapasztalatai szerint!

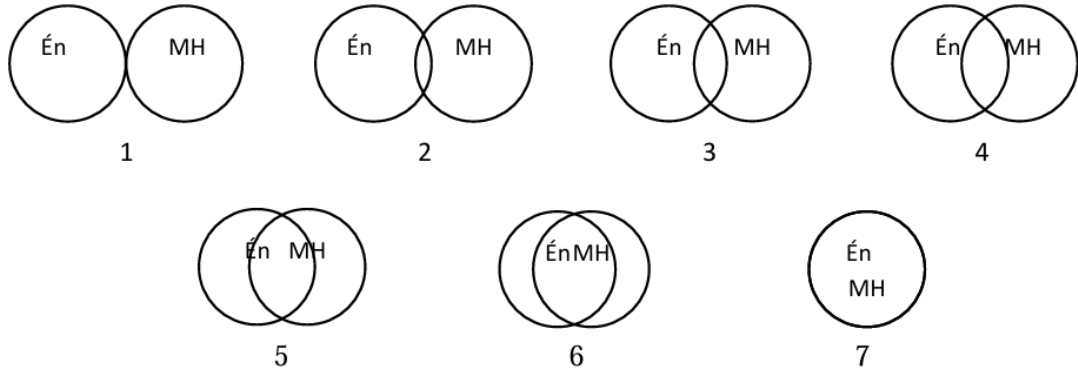
	Egyáltalán nem igaz			Valamennyire igaz			Teljesen igaz
1. Úgy érzem, sok beleszólásom van a munkámmal kapcsolatos döntésekbe.	1	2	3	4	5	6	7
2. Igazán kedvelem azokat az embereket, akikkel dolgozom.	1	2	3	4	5	6	7
3. Gyakran érzem, hogy nem értek valamihez a munkámmal kapcsolatban.	1	2	3	4	5	6	7
4. Akikkel dolgozom, azt mondják, hogy jó vagyok abban, amit csinálok.	1	2	3	4	5	6	7
5. Kényszernek érzem a munkámat.	1	2	3	4	5	6	7
6. Jól kijövök az emberekkel, akikkel dolgozom.	1	2	3	4	5	6	7
7. Jobban szeretek egyedül dolgozni.	1	2	3	4	5	6	7
8. Munkám során szabadon elmondhatom az ötleteimet és a véleményeimet.	1	2	3	4	5	6	7
9. A barátaimnak tekintem azokat az embereket, akikkel együtt dolgozom.	1	2	3	4	5	6	7
10. Képes vagyok érdekes új dolgokat megtanulni a munkámmal kapcsolatban.	1	2	3	4	5	6	7
11. Amikor dolgozom, azt kell tennem, amit mások mondanak.	1	2	3	4	5	6	7
	Egyáltalán nem igaz			Valamennyire igaz			Teljesen igaz

12. Majdnem mindennap úgy érzem, hogy eredményes munkanapot zártam	1	2	3	4	5	6	7
13. A munkahelyemen figyelembe veszik az érzéseimet.	1	2	3	4	5	6	7
14. A munkámban nem sok lehetőséget kapok, hogy megmutassam, mire vagyok képes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Az emberek, akikkel dolgozom, törődnek velem.	1	2	3	4	5	6	7
16. Nem sokan állnak közel hozzám azok közül, akikkel együtt dolgozom.	1	2	3	4	5	6	7
17. Úgy érzem, a munkám során szinte teljesen önmagam lehetek.	1	2	3	4	5	6	7
18. Úgy tűnik, hogy akikkel együtt dolgozom, nem nagyon kedvelnek.	1	2	3	4	5	6	7
19. Gyakran érzem úgy, hogy sok mindenre nem vagyok képes a munkámban.	1	2	3	4	5	6	7
20. Nem sok lehetőségem van önállóan eldönteni, hogyan végezzem a munkámat.	1	2	3	4	5	6	7
21. Az emberek, akikkel dolgozom, egész barátságosak velem.	1	2	3	4	5	6	7

8.6.Szervezeti azonosulás kérdőív

Szervezeti azonosulás kérdőív

Kérjük, karikázza be annak a kör-párnak a számát, amelyik a legjobban tükrözi azt, hogy Ön mennyire azonosul a munkahelyével. (MH=munkahely)



8.7.Elvándorlási szándék kérdőív (TIS-6)

Elvándorlási szándék kérdőív

Kérem, jelölje, hogy az alábbi állítások **mennyire igazak Önre** a jelenlegi munkahelyével kapcsolatban!

1 = Egyáltalán nem értek egyet, 2 = Nem értek egyet, 3 = Nem tudom eldönteni, 4 = Egyetértek, 5 = Teljes mértékben egyet értek

1.	Amint találok egy jobb állást, elhagyom ezt a	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

80

	szervezetet.					
2.	Gyakran gondolok arra, hogy felmondok.	1	2	3	4	5
3.	A következő évben elhagyom ezt a szervezetet.	1	2	3	4	5
4.	Felmerült bennem, hogy elhagyom a szervezetet.	1	2	3	4	5
5.	Ha tőlem függene, továbbra is dolgoznék a szervezetben.	1	2	3	4	5
6.	Számomra fontos, hogy ebben a szervezetben építsek karriert.	1	2	3	4	5

8.8.Munkavállalói Elégedettség Felmérés

JSS MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉGI FELMÉRÉS Paul E. Spector Dél-Floridai Egyetem Pszichológia Tanszék Copyright Paul E. Spector 1994. Minden jog fenntartva. Magyar fordítás: Tóth Gábor, 2020.							
MINDEN ÁLLÍTÁSNÁL KARIKÁZZA BE AZT A SZÁMOT, AMELYIK A LEGJOBBAN MEGKÖZELÍTI AZ ÖN VÉLEMÉNYÉT!		Nagyon nem értek egyet Közepesen nem értek egyet Kismértékben nem értek egyet Kismértékben egyetértek Közepesen egyetértek Nagyon egyetértek					
1	Úgy érzem, tisztességesen megfizetnek a munkáért, amit elvégzek.	1	2	3	4	5	6
2	Valójában túl csekély az előléptetés esélye a munkakörömben.	1	2	3	4	5	6
3	A felettesem eléggé kompetensen látja el a feladatát.	1	2	3	4	5	6
4	Nem vagyok megelégedve a juttatásokkal, amiket kapok.	1	2	3	4	5	6
5	Amikor jól végzem a munkámat, megkapom érte azt az elismerést, amit meg kell kapnom.	1	2	3	4	5	6
6	Sok szabály és eljárás, amit követnünk kell, csak megnehezíti a jó munkavégzést.	1	2	3	4	5	6
7	Kedvelem az embereket, akikkel dolgozom.	1	2	3	4	5	6
8	Néha úgy érzem, a munkámnak semmi értelme.	1	2	3	4	5	6
9	Ebben a szervezetben jónak tűnik a kommunikáció.	1	2	3	4	5	6
10	Csak kevesen, és csak ritkán kapnak béremelést.	1	2	3	4	5	6
11	Akik jól végzik a munkájukat, azoknak jó esélyük van az előléptetésre.	1	2	3	4	5	6
12	A felettesem nem viselkedik fair módon velem.	1	2	3	4	5	6
13	A juttatások, amiket kapunk, vannak olyan jók, mint más cégeknél.	1	2	3	4	5	6
14	Nem érzem, hogy értékelnék a munkámat.	1	2	3	4	5	6
15	Erőfeszítéseim, hogy jó munkát végezzek, csak ritkán ütköznek bürokratikus akadályokba.	1	2	3	4	5	6
16	Úgy érzem, a munkatársaim inkompetenciája miatt több munka hárul rám.	1	2	3	4	5	6
17	Szeretek azzal foglalkozni, ami a munkám.	1	2	3	4	5	6
18	Nem világosak számomra cégünk céljai.	1	2	3	4	5	6

	MINDEN ÁLLÍTÁSNÁL KARIKÁZZA BE AZT A SZÁMOT, AMELYIK A LEGJOBBAN MEGKÖZELÍTI AZ ÖN VÉLEMÉNYÉT! Copyright Paul E. Spector 1994. Minden jog fenntartva. Magyar fordítás: Tóth Gábor, 2020.	Nagyon nem értek egyet Közepesen nem értek egyet Kismértékben nem értek egyet Kismértékben egyetértek Közepesen egyetértek Nagyon egyetértek
19	Ha belegondolok, hogy mennyit fizet nekem a cég, úgy érzem, nem becsülnék meg.	1 2 3 4 5 6
20	Nálunk ugyanolyan gyorsan jutnak előre az emberek, mint máshol.	1 2 3 4 5 6
21	A felettesemet nem nagyon érdeklik a beosztottak érzései.	1 2 3 4 5 6
22	A juttatási csomagom kielégítő.	1 2 3 4 5 6
23	Az itt dolgozók kevés elismerést kapnak.	1 2 3 4 5 6
24	Túl sok a munkahelyi feladatom.	1 2 3 4 5 6
25	Jól érzem magam a munkatársaimmal.	1 2 3 4 5 6
26	Gyakran úgy érzem, hogy nem tudom, mi történik a cégnél.	1 2 3 4 5 6
27	Büszkeséggel tölt el az, amit csinálok.	1 2 3 4 5 6
28	A béremelési kilátásaimmal elégedett vagyok.	1 2 3 4 5 6
29	Vannak olyan juttatások, amiket kapnunk kéne, de nem kapunk.	1 2 3 4 5 6
30	Kedvelem a felettesemet.	1 2 3 4 5 6
31	Túl sok papírmunkát kell végeznem.	1 2 3 4 5 6
32	Úgy érzem, nem honorálják úgy az erőfeszítéseimet, ahogy kéne.	1 2 3 4 5 6
33	Elégedett vagyok az előléptetési kilátásaimmal.	1 2 3 4 5 6
34	Túl sok a vita és veszekedés a munkahelyemen.	1 2 3 4 5 6
35	Élvezem a munkámat.	1 2 3 4 5 6
36	A feladatokat nem magyarázzák el elég jól.	1 2 3 4 5 6

A negatív megfogalmazású állítások a következő sorszámúak: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. (Figyelem: nem minden második!)

Szempont (kategória)	Állítás sorszáma
Bér	1, 10, 19, 28
Elöléptetés	2, 11, 20, 33
Vezetőség	3, 12, 21, 30
Juttatások	4, 13, 22, 29
Teljesítmény elismerése	5, 14, 23, 32
Működési feltételek	6, 15, 24, 31
Munkatársak	7, 16, 25, 34
A munka jellege	8, 17, 27, 35
Kommunikáció	9, 18, 26, 36
Teljes elégedettség	1-36

8.9.Észlelt Stressz Kérdőív

Az alábbi kérdések azokra az érzésekre és gondolatokra vonatkoznak, amelyek Önt AZ ELMÚLT HÓNAP SORÁN jellemezték. Kérjük, hogy minden egyes kérdésnél írja be, hogy az elmúlt hónap során MILYEN GYAKRAN volt jellemző Önre az adott érzés vagy gondolat! Néhány kérdés ugyan hasonlóknak tűnik, de valójában különbözőek, ezért kérjük, hogy valamennyit külön kérdésként kezelje! A legjobb, ha minden kérdésre gyorsan válaszol. Tehát ne próbálja megszámolni, hogy hányszor érezte magát egy adott módon, hanem írja be azt a választ, ami a leginkább jellemzőnek tűnik!

	Soha	Szinte soha	Néha	Elég gyakran	Nagyon gyakran
1. Az elmúlt hónap során milyen gyakran volt feszült valamilyen váratlan esemény miatt? ¹⁰	0	1	2	3	4
2. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy képtelen kézben tartani azokat a dolgokat, amelyek fontosak az életében? ^{10, 4}	0	1	2	3	4
3. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte magát idegesnek és „stresszesnek”? ¹⁰	0	1	2	3	4
4. Az elmúlt hónap során milyen gyakran kezelte sikeresen a hétköznapi bosszúságokat?	0	1	2	3	4
5. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte, hogy sikeresen meg tudott küzdeni fontos változásokkal az életében?	0	1	2	3	4
6. Az elmúlt hónap során milyen gyakran bízott magában, hogy képes megoldani személyes problémáit? ^{10, 4}	0	1	2	3	4
7. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy a dolgok az Ön kedve szerint alakulnak? ^{10, 4}	0	1	2	3	4
8. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy nem tud eleget tenni minden kötelezettségének? ¹⁰	0	1	2	3	4
9. Az elmúlt hónap során milyen gyakran tudta kezelni a bosszúságokat életében? ¹⁰	0	1	2	3	4
10. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy a helyzet magaslatán áll? ¹⁰	0	1	2	3	4
11. Az elmúlt hónap során milyen gyakran dühítették fel olyan dolgok, amelyeket nem tudott befolyásolni? ¹⁰	0	1	2	3	4
12. Az elmúlt hónap során milyen gyakran kapta magát azon, hogy az elvégzendő feladatain gondolkodik?	0	1	2	3	4
13. Az elmúlt hónap során milyen gyakran tudta kézben tartani az időbeosztását?	0	1	2	3	4
14. Az elmúlt hónap során milyen gyakran érezte úgy, hogy a nehézségek úgy felhalmozódtak, hogy már nem tud úrrá lenni rajtuk? ^{10, 4}	0	1	2	3	4

(Megjegyzés: a tételek végén, a felső indexben szereplő szám jelzi, hogy az adott item szerepel-e a 10, illetve 4 tételes változatban. Fordított tételek: 4, 5, 6, 7, 9, 10, 13.)

8.10. Psychological Safety Scale (Pszichológiai biztonság skála)

1. **If you make a mistake in this team, it is often held against you.** *(Ha hibázom ebben a csapatban, azt gyakran felróják nekem.)*
2. **Members of this team are able to bring up problems and tough issues.** *(A csapat tagjai szabadon felvethetnek problémákat és nehéz kérdéseket.)*
3. **People on this team sometimes reject others for being different.** *(Ebben a csapatban néha elutasítják azokat, akik különbözőek.)*
4. **It is safe to take a risk in this team.** *(Biztonságos kockázatot vállalni ebben a csapatban.)*
5. **It is difficult to ask other members of this team for help.** *(Nehéz a csapat más tagjaitól segítséget kérni.)*
6. **No one in this team would deliberately act in a way that undermines my efforts.** *(A csapatban senki sem tenne szándékosan olyat, ami aláássa az erőfeszítéseimet.)*
7. **Working with members of this team, my unique skills and talents are valued and utilized.** *(A csapat tagjaival dolgozva az egyedi képességeimet és tehetségemet értékelik és kihasználják.)*

Fordtott tételek: 1., 3., 5

8.11. UCLA: Magányosság

8.12. Szervezeti rugalmassági formák

7 Mennyire jellemzőek az alábbi állítások a jelenlegi munkavégzésére?

Tippek a kérdéshez: 1 egyáltalán nem jellemző 5 teljes mértékben jellemző

	1	2	3	4	5
Van lehetőségem részmunkaidőben dolgozni.	☐	☐	☐	☐	☐
Van lehetőségem a munkaidőt egyénileg beosztani, alakítani.	☐	☐	☐	☐	☐
Van lehetőségem a telephelytől távol/ otthon dolgozni.	☐	☐	☐	☐	☐
A munkavégzés helyét egyénileg határozom meg.	☐	☐	☐	☐	☐
Biztosítottak az eszközeim a távoli munkavégzéshez.	☐	☐	☐	☐	☐
A feladataimat én osztom be magamnak egy munkanap során.	☐	☐	☐	☐	☐
A munkavégzés módját, a feladat elvégzésének módját én választhatom ki.	☐	☐	☐	☐	☐
Van lehetőségem több munkakörben, feladatkörben kipróbálni magam.	☐	☐	☐	☐	☐
A szervezet, amiben dolgozom innovatív, folyamatosan újít a folyamatain, termékein.	☐	☐	☐	☐	☐
A szervezetben sok új technológiát, eszközt, módszertant tanulunk.	☐	☐	☐	☐	☐

2

SZERVEZETI KULTÚRA

A szervezetben gyakoriak a változások.	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Statisztikai táblák csatolva külön mellékletként