

PAKSI-PETRÓ CSILLA

Paksi-Petró Csilla: Humán fókusz a kormányzati igazgatásban, a jóllét biztosításának jogszabályi és gyakorlati megközelítései

ABSTRACT

The study examines employee well-being in government administration, presenting both domestic and international regulatory frameworks and the practical implementation of well-being elements. The research highlights the significance of employee well-being in fostering a sustainable workplace culture and effective human resource management. The study analyzes the concept of employee well-being by distinguishing between welfare (financial security) and well-being (mental, emotional, physical, and social state). It explores how well-being is a fundamental human right and a key prerequisite for motivated and productive work. The empirical research is based on a large-scale representative survey conducted in 2024, examining the perspectives of over 12,000 government officials on factors related to workplace well-being. Among the Better Life Index dimensions, the study focuses on income security, working conditions, social connections, training opportunities, and work-life balance. The results indicate that strengths include predictable working hours and a supportive work environment, while financial recognition and career opportunities received lower ratings, highlighting areas for improvement. The study underscores the need to enhance regulatory frameworks, particularly regarding mental health protection and flexible work arrangements. It also considers adapting the UN Guiding Principles on Business and Human Rights and draws insights from international best practices which could inform the development of Hungary's regulatory environment. Finally, the research proposes strategic human resource management measures to improve employee well-being, including expanding training opportunities, strengthening workplace feedback mechanisms, and integrating well-being elements into organizational culture.

Keywords: employee well-being ■ government administration
■ human resource management ■ mental health ■ sustainable workplace culture

I. BEVEZETÉS

A munkavállalói jóllét (well-being) közismertsége, elfogadottsága és szakirodalma egyre jelentősebb. Az alapvető emberi jogok garantálá-

sa, mint a méltányos munkafeltételekhez való jog és a diszkriminációmentesség, a modern munkahelyeken a jólléti célkitűzések középpontjában vannak.^[1] Az emberi jogok tiszteletben tartása a munkahelyi környezetben alapvető fontosságú. Ez garantálja a dolgozók méltóságát, biztonságát, és egyenlőségét. Hiányuk vagy megsértésük az egyén és az egész szervezet jóllétét veszélyeztetheti.

A „jólét” és a „jóllét” fogalmak hasonlóan hangzanak, de eltérő jelentéstartalommal bírnak, különösen az egyéni, társadalmi és szakpolitikai kontextusokban. A jólét elsősorban anyagi jólétre, gazdasági helyzetre és az erőforrásokhoz való hozzáférésre utal. Középpontjában az objektív tényezők állnak, mint például a jövedelem, az életszínvonal, a lakhatás vagy a tárgyi javak birtoklása. Például: magas jövedelem, kényelmes lakhatás, gazdasági biztonság. A jóllét ennél átfogóbb fogalom, amely az egyén mentális, érzelmi, fizikai és szociális állapotát írja le. Szellemesen úgy is megfogalmazhatjuk, hogy „A jólét az, ha van pénzed. A jóllét az, ha marad időd is elkölteni.” (ismeretlen forrás). Napjaink környezeti, gazdasági, technológiai, társadalmi és ebből fakadó munkaerőpiaci változásai a munkavállalói jóllét fókuszba helyezését hívják elő.^[2] Az ENSZ emberi jogokra épülő jóllét-modellje kiterjed a munkához kapcsolódó jogokra.^[3] A munkavállalói jóllét mint emberi jog egyre inkább előtérbe került Magyarországon is, különösen az ENSZ Üzleti és Emberi Jogi Irányelveinek (UNGP, United Nations Guiding Principles) megjelenése óta.^[4] Az UNGP iránymutatásai alapján, a globális térben számos vállalkozás, kormányzati szereplő és civil szervezet építette ki, fejlesztette tovább emberi jogi stratégiáját.^[5] Az UNGP nem részletezi a munkavállalói jóllét aspektusait, de az irányelvek alkalmazása során a vállalatoknak gondoskodniuk kell arról, hogy biztosítsák és ne sértsék a dolgozók fizikai és pszichológiai jóllétét. Az irányelvek szerint a vállalatok felelősek azért, hogy a munkakörülmények ne jelentsenek veszélyt a munkavállalók egészségére és biztonságára. A vállalatoknak tisztelniük kell a munkavállalók emberi méltóságát, és biztosítaniuk kell az egyenlő bánásmódot.^[6]

Az UNGP irányelvek ismertsége a magyar társadalom, különösen a munkavállalók és munkáltatók körében jelenleg nehezen megbecsülhető, mivel empirikus kutatás hiányában nem állnak rendelkezésre pontos adatok. Feltételezhető, hogy az irányelvek kevéssé ismertek egy átlagos munkavállaló és a kis- és középvállalkozások (KKV) körében. A magyar KKV-k jelentős része erőforráshiánnyal küzd. A kötelező, alapvető munkajogi szabályok betartására összpontosítanak, mivel ezeket kötelező jogszabályok szabályozzák.^[7]

[1] ENSZ Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata (ENSZ, 1948).

[2] Molnár – Csehné Papp, 2024, 48-58.

[3] ENSZ Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata (ENSZ, 1948).

[4] ENSZ Üzleti és Emberi Jogi Irányelvei.

[5] UN Guiding Principles Reporting Framework.

[6] ENSZ Üzleti és Emberi Jogi Irányelvei.

[7] Szabó, 2020, 3-18.

A nagyobb, esetleg nemzetközi vállalatok viszont hangsúlyt helyezhetnek az irányelvek követésére. A nagyvállalatoknál a globális normák érvényesítése a vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate social responsibility, CSR) részét képezi, amelyet rendszeresen ellenőriznek és beépítenek a helyi gyakorlatba.

Az OECD Better Life Index (Jobb Élet Index) célja, hogy a jólétet több dimenzióban mérje, túlmutatva a hagyományos gazdasági mutatókon, mint például a GDP. A vizsgálat 11 fő területet ölel fel: lakhatás, jövedelem, munkahelyek, közösség, oktatás, környezet, kormányzás, egészség, életelégedettség, biztonság és munka-magánélet egyensúlya.^[8] Magyarország vegyes képet mutat ezekben a dimenziókban. Az ország kiemelkedik a társas kapcsolatok terén (az emberek úgy érzik, van valaki, akire szükség esetén támaszkodhatnak), ugyanakkor elmarad az átlagtól a jövedelem, oktatás, egészség, környezeti minőség és az életelégedettség terén. Az Index dimenziói szorosan kapcsolódnak a munkavállalói jóllétéhez, hiszen az életminőséget meghatározó tényezők a munkahelyeken is megjelennek. A munka-magánélet egyensúlya, a jövedelmi biztonság, az egészség és mentális jólét, valamint a képzési lehetőségek mind alapvetőek a munkavállalói elégedettség szempontjából. Magyarország esetében a jövedelmi szint,^[9] az egészségügyi helyzetfejlesztési területek. Az OECD friss felmérése szerint hazánk több fontos mutatóban is rosszul teljesít, pl. várható élettartam és egészséggel kapcsolatos szokások terén.^[10] Az összes rendelkezésre álló jövedelem tekintetében Magyarország 2023-ban az Európai Unió alsó harmadába tartozott. Az életelégedettség és a munkahelyi környezet javítása érdekében fontos a mentális egészség támogatása is.

A jelen tanulmány célja a munkavállalói jóllét fogalmának körüljárását követően a kormányzati igazgatásban való megvalósulási lehetőségeinek feltárása. A tanulmány foglalkozik a hazai és nemzetközi szabályozási kerettel, valamint a jólléti elemek gyakorlati alkalmazásával. A kutatás bemutatja azokat a tényezőket, amelyek közvetlen hatással vannak a munkavállalók elégedettségére, motivációjára és szervezeti elkötelezettségére, beleértve a munka-magánélet egyensúlyát, a képzési lehetőségeket, a támogató munkakörnyezetet, valamint a mentális és fizikai egészségvédelem biztosítását. A 2024-ben lefolytatott nagymintás, reprezentatív empirikus kutatás során a Jobb Élet Index dimenziói közül azokat vizsgáltuk, amelyek a munkahely felelősségi körébe tartoznak, ideértve a jövedelmi biztonságot, a munkahelyi körülményeket, a közösségi bizalom erejét, a továbbképzési lehetőségeket, valamint a munkahelyi stabilitást. A tanulmány bemutatja a kutatás ide vonatkozó részeit.

[8] OECD: Better Life Index.

[9] Eurostat: Statistics Explained – Living conditions in Europe – income distribution and income inequality, 2025.

[10] OECD: Health at a Glance: Europe 2024.

II. A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT FOGALMA ÉS FEJLŐDÉSE

A 19. században, az ipari forradalom idején a munkavállalói jóllét fogalma elsősorban a fizikai egészség és biztonság kérdéseire koncentrált, később a pszichológiai és szociális szempontok is jelentősebbé váltak.^[11] A munkavállalói jóllét történeti fejlődése során az egyén fizikai, pszichológiai és szociális környezetének befolyásolása, valamint az egészséges munkakörülmények biztosítása egyre összetettebbé vált.^[12] További kutatások közvetlen kapcsolatot állapítanak meg a jóllét és a szervezeti eredmények között, kiemelve, hogy a munkahelyi jóllét meghatározó tényezője lehet az alkalmazotti elkötelezettségnek és teljesítménynek.^[13] A munkavállalói jóllét olyan humánerőforrás-gyakorlatok eredménye, amelyek célja támogató és elkötelező munkahelyi környezet kialakítása. A munka-magánélet egyensúlya, a munkahelyi biztonság, a pozitív szervezeti kultúra iránti igény jelzi, hogy a jóllét nem a betegség hiánya, hanem a fejlődést és elégedettséget elősegítő optimális munkakörülmények megléte.^[14] Talbott könyvében a jóllétre egyenesen az emberi jogok alapjaként tekint.^[15] A fogalom pontos meghatározásának tárgyában azonban nincs egységes álláspont, tartalmi elemei folyamatosan formálódnak és bővülnek. Mérésére is különböző eszközök állnak rendelkezésre.^[16]

A munkavállalói jóllét gazdag fogalomköre napjainkban magában foglalja a fizikai egészség és biztonság védelmét, biztosítva a biztonságos munkakörnyezetet. Emellett lényeges a pszichológiai jóllét elősegítése érzelmi támogatással. Az életminőség szempontjából fontos a munkával való elégedettség, a munka-magánélet egyensúlya és megfelelő szabadidő biztosítása. Ide tartozik a szakmai fejlődés támogatása, a karrierlehetőségek biztosítása, valamint a támogató szervezeti kultúra.^[17] A munkavállalói jóllét holisztikus megközelítésben tehát a dolgozók fizikai, mentális, érzelmi, szociális és pénzügyi állapotára összpontosít. A jóllét nem csupán a betegségek vagy stressz hiányát jelenti, hanem az egyének munkahelyi elégedettségének, elköteleződésének és produktívitásának előmozdítását.^[18]

A jóllét támogatása pozitív hatással van mind a munkavállalókra, mind a munkáltatók céljaira. Az elégedett munkavállalók termelékenyebbek, kevesebb időt töltenek betegszabadságon, és nagyobb valószínűséggel maradnak hosszú távon a szervezetnél. A munkavállalóijóllét-programok bevezetése így nemcsak humánus megközelítés, hanem gazdaságilag is kifizetődő.^[19] A hagyó-

[11] Lucas, 2002, 109., 188.

[12] Danna – Griffin, 1999, 357-384.

[13] Harter – Schmidt – Keyes, 2002, 205-224.

[14] Guest, 2017, 22-38.

[15] Talbott, 2010, 73.

[16] Bautista et al., 2023.

[17] Gelencsér – Végvári – Szabó-Szentgróti, 2022, 41.

[18] Danna – Griffin, 1999, 357-384.

[19] Harter – Schmidt – Keyes, 2002, 205-224.

mányos megközelítés szerint a vállalatok elsődleges célja a profit maximalizálása, amely gyakran a költségek, így a munkavállalókra fordított kiadások minimalizálását igényli. Azonban egyre több kutatás és gyakorlati példa bizonyítja, hogy a munkavállalói jóllét nemcsak humánus megközelítés, hanem üzleti érdek is.^[20] Értelemszerű, hogy a jólléti rendszerek megteremtése mind az állam, mind a munkaszervezetek számára magasabb költségeket jelent. Kutatások ugyanakkor rámutatnak arra, hogy a szociális és egészségügyi kiadások hatásai kedvező eredményeket hoznak, jelentős hatással vannak az életminőségre.^[21]

III. A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT MEGJELENÉSE A HAZAI KÖRNYEZETBEN

A munkavállalók körében egyre gyakoribb a bizonytalanság érzése, amelyet a munkahelyi stressz, a kiegészítés és a technológiai változások miatti félelem táplál. Ez a helyzet növeli annak kockázatát, hogy az alkalmazottak elvesztik motivációjukat, vagy olyan munkahelyet keresnek, ahol jobban támogatják őket.^[22] A holisztikus jólléti megközelítés kulcsfontosságúvá válik, mivel a szervezeteknek stratégiákat kell kidolgozniuk a dolgozók elégedettségének és a munkahelyi környezet egészségének fenntartására. A szervezetpszichológiai kutatások egyre inkább az egyéni és szervezeti tényezők munkahelyi jóllétre gyakorolt hatására összpontosítanak, mert ezek a munkavállalók jólléte mellett a teljesítményüket is javíthatják.^[23] A munkahelyi teljesítmény, és ezen keresztül a szervezet sikeressége szempontjából kiemelt szerepet játszik a dolgozók motivációja. A motivációt számos tényező, köztük a szükségleteik kielégítettsége befolyásolja.^[24] A magyar munkavállalók jóllétét érintő kutatások eredményei közé tartozik a személy-szervezet illeszkedés jelentősége a munkahelyi elégedettség, mentális jóllét és életszínvonal szempontjából. A közép-európai országokat érintő tanulmányok azt mutatják, hogy a megfelelő összhang szoros összefüggésben áll a munkavállalók általános jóllétével és motivációjával.^[25]

A magyar munkaerőpiacon a jólléti elemek fokozott jelenléte és kommunikációja leginkább a multinacionális cégek gyakorlatában figyelhető meg, akik gyakran integrálják a globális jólléti programjaikat a helyi szervezeteikbe. A jóllét biztosítása érdekében számos magyar vállalat kezdte el alkalmazni a rugalmas munkavégzési lehetőségeket, a tréningeket és a munkahelyi egészségprogramokat. A Google számos jóllét programot kínál, beleértve a fitneszórákat, a meditációs és mindfulness tréningeket, valamint az egészséges étkezési lehetőségeket. A Microsoft támogatja a rugalmas munkaidőt és a távmunkát,

[20] Harter – Schmidt – Keyes, 2002, 205-224.

[21] Brandt – Exton – Fleischer, 2022.

[22] Behaviour.hu: Mi lesz a 2025-ös év 3 legfontosabb HR-trendje?, 2024.

[23] Kundi – Aboramadan – Elhamalawi – Shahid, 2020, 737.

[24] Csókási – Bandi – Nagy – Péley – Láng, 2019, 88.

[25] Jaškevičiūtė – Zsigmond – Berke – Berber, 2024, 188-211.

ami lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy jobban összehangolják a munka és a magánélet igényeit. A jó gyakorlatok ösztönzését, disszeminációját és elismerését segítik a munkáltatók számára meghirdetett versenyek, díjak, elismerések. Példaként említhető a globális Great Place to Work®,^[26] hazai szintén a HRKomm Award,^[27] a Szerethető Munkahelyek Díj^[28] vagy a Benefit-Prize.^[29] Ezek a kezdeményezések hozzájárulnak a dolgozók elégedettségéhez és elkötelezettségéhez, ugyanakkor a hazai munkahelyi kultúrában még van tér a fejlődésre, különösen az érzékenyítés és a mentális egészség területén. A Great Place to Work® egy globális szervezet, amely munkahelyi kultúrák elemzésével és minősítésével foglalkozik, a munkavállalói elégedettség és bizalom alapján készít rangsorokat és tanúsítványokat a cégek számára, ezzel támogatva a pozitív munkahelyi környezet kialakítását. A Publicis Groupe Hungary „Balance” programja elnyerte a HRKOMM Award 2024 díját. A program olyan elemeket tartalmaz, amelyek a munkahelyi egyensúly és az érzelmi támogatás javítását szolgálják. A Szerethető Munkahelyek Díj egy olyan elismerés, amelyet évente ítélnek oda magyarországi vállalatoknak a kiemelkedő munkavállalói élmény és vonzó munkahelyi kultúra megteremtéséért. A díj célja, hogy támogassa azokat a cégeket, amelyek pozitív és támogató környezetet kínálnak munkatársaiknak, ezáltal ösztönözve másokat is a hasonló gyakorlatok kialakítására. Az All You Can Move SportPass (AYCM) a Humánpolitika.com Közhasznú Egyesület díja.

Egy 2023-ban publikált kutatás eredményei szerint a megkezdett vállalkozások 74%-a nem rendelkezik jólléti stratégiával.^[30] Lassan, de egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkavállalói jóllét kérdésköre, különösen az egészséges munkahelyi környezet megteremtése és a mentális egészségvédelem. A téma előtérbe kerülését segítették a COVID-19 időszak megváltozott munkakörülményei is.^[31] A magyar munkaerőpiac kihívásai – mint például a magas munkahelyi stressz és a munkavállalói elvándorlás – szintén szükségessé teszik az ilyen irányú fejlesztéseket.^[32] Bizonyos szervezeteknél a munkavállalói jóllét fontos szempont, és rendszeres intézkedésekkel támogatják. Ugyanakkor az élen járó jó gyakorlatok és a gondosság teljes hiánya egyaránt jelen van a munkaerőpiacon. Az érem másik oldalán ott a jogi és egészségvédelmi biztonságot nélkülöző feketefoglalkoztatás (amikor a munkát végző személy nincs az adóhatóság számára a valósággal egyezően bejelentve.), amely Magyarországon továbbra is a legmeghatározóbb foglalkoztatási jogsértés (2024-ben 3.762 főt tett ki az ellenőrzöttek közül).^[33]

[26] Greatplacetowork.com: Great Workplace Culture. Greater Profitability, 2025.

[27] HRKOMM Award: Kezdőoldal.

[28] Szerethető Munkahelyek Díj 2024.

[29] Benefit PRIZE: Kezdőoldal.

[30] Murtaza – Kun – Molnár, 2023,14.

[31] Gorgenyi-Hegyes – Nathan – Fekete-Farkas, 2021, 1-22.

[32] Zádori – Nemeskéri – Szabó, 2020, 2-13.

[33] Nemzetgazdasági Minisztérium: Munkavédelem Foglalkoztatás-Felügyelet.

IV. A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT JOGSZABÁLYI KERETEI

A munkavállalói jóllét emberi jogként értelmezendő, amit az ENSZ Üzleti és Emberi Jogi Irányelvei (UNGP) is támogatnak. Ez a fogalom nemcsak a fizikai biztonságra, hanem a mentális egészségre, az egyenlő bánásmódra és a munka-magánélet egyensúlyára is kiterjed.^[34] Magyarországon az UNGP elvek megjelennek a jogrendszerben, főként munkavédelmi területen. Nemzetközi példák és a nemzeti akciótervek (NAP) alapján azonban növelhető a jólléti elemek integrálása a hazai szabályozásba, például a mentális egészségvédelem és a rugalmas munkahelyek támogatása révén.^[35]

Külföldön számos ország példaértékű jogi kereteket vezetett be a munkavállalói jóllét támogatására, amelyek túlmutatnak az alapvető biztonsági és egészségvédelmi követelményeken, adott esetben kiterjednek a mentális egészségre, a munka-magánélet egyensúlyára. Ezekre következik néhány európai példa, a közszolgálati jogi tipikus mintaadó államcsoportjaitól (brit, német, skandináv, francia).

A brit jogszabályok szigorúan védik a munkavállalók mentális és fizikai jóllétét, például a Health and Safety at Work Act (1974)^[36] révén, amely nemcsak a fizikai biztonságot, hanem a stressz kezelését is előírja a munkahelyeken. Az Egyesült Királyságban az Equality Act (2010) biztosítja a diszkrimináció elleni védelmet, ideértve a mentális egészségi problémákkal küzdő munkavállalókat is.^[37]

Franciaországban 2017-ben bevezették az ún. „le droit à la déconnexion” törvényt, amely a munkavállalóknak jogot biztosít arra, hogy a munkaidőn kívül ne legyenek elérhetők munkáügyben.^[38] Ez a jogszabály lényeges lépés a munka-magánélet egyensúlyának támogatása felé, mivel segít megelőzni a munkavállalók kiégését és biztosítja a pihenéshez való jogot.

A svéd munkaügyi jogszabályok, mint például a Work Environment Act,^[39] kiemelten kezelik a pszichoszociális munkakörülményeket. A svéd kormány stratégiája a fenntartható, egészséges és biztonságos munkakörnyezet kialakítására összpontosít, több helyen nevesítve a munkavállalói jóllét tényezőjét.^[40]

Németországban a munkahelyi stressz kezelésére és a munkavállalói jóllét fenntartására vonatkozó jogszabályok egyre inkább integrálják a mentális egészség és a prevenció szempontjait, a Munkavédelmi Törvény (Arbeitsschutzgesetz)^[41] és útmutatók révén.^[42]

[34] Shuck – Reio, 2014, 43-58.

[35] Nemzeti Akcióterv, 2020. Az ENSZ Üzleti és Emberi Jogi Irányelvek magyarországi bevezetése.

[36] Legislation.gov.uk: Health and Safety at Work etc. Act 1974.

[37] Legislation.gov.uk: Equality Act 2010.

[38] Munka Törvénykönyve (Code du Travail).

[39] Work Environment Act (Arbetsmiljölagen).

[40] A good work environment for the future – the Government’s work environment strategy 2021–2025.

[41] Act on the Implementation of Measures of Occupational Safety and Health to Encourage Improvements in the Safety and Health Protection of Workers at Work (Arbeitsschutzgesetz, ArbSchG).

[42] Pszichoszociális Egészségvédelem (Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz).

Magyarországon az emberi jogok érvényesülése a munkahelyi környezetben szintén kiemelt szerepet tölt be a munkavállalói jóllét tekintetében. Az alapvető emberi jogok, mint például a szólásszabadság, a diszkrimináció tilalma és a tisztességes munkakörülmények biztosítása, alapvető fontosságúak.^[43] A munkáltatók és a kormányzati szervek egyaránt tiszteletben kell, hogy tartsák ezeket a jogokat, és megfelelő törvények és szabályozások segítségével kell biztosítani azok érvényesülését a munkahelyeken. Magyarország Alaptörvénye kimondja, hogy minden munkavállalónak joga van az egészségét, biztonságát és méltóságát tiszteletben tartó munkafeltételekhez, és joga van a napi és heti pihenőidőhöz, valamint az éves fizetett szabadsághoz.^[44] A magyar Munka Törvénykönyve (MT) több rendelkezést tartalmaz a munkavállalók egészségének és jólétének védelme érdekében, habár a „jóllét” kifejezést nem alkalmazza.^[45] A Munka Törvénykönyve előírja, hogy a munkáltatóknak kötelességük a biztonságos munkakörnyezet megteremtése, amely minimalizálja a munkahelyi kockázatokat.^[46] A törvény meghatározza a maximális munkaidőt, valamint a kötelező pihenőidőket, hogy elkerülhető legyen a túlterhelés.^[47] A munkáltatónak kötelessége biztosítani a betegszabadságot, amely lehetőséget ad a munkavállalóknak a felépülésre, anyagi biztonság mellett.^[48] Bár nem részletezve, a törvény ösztönzi a munkaadót a támogató légkör megteremtésére, különösen a túlzott munkaterhelés korlátozásával. A stressz hatását a munkavállalók jóllétére figyelembe kell venni és kezelni kell. Speciális védelem vonatkozik várandós nőkre, fiatal munkavállalókra és fogyatékkal élőkre.^[49]

A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.) szintén nem említi a jóllét fogalmát, de számos olyan rendelkezést tartalmaz, amelyek hozzájárulnak a kormánytisztviselők fizikai és mentális jóllétének biztosításához. A törvény meghatározza a munkaidő és pihenőidő szabályait, elősegítve a munka és a magánélet egyensúlyát, valamint részletesen szabályozza a szabadságok és egyéb távollétek, például a betegszabadság és szülési szabadság feltételeit.^[50] Kiemelt figyelmet fordít a biztonságos és egészséges munkakörnyezet megteremtésére, amely a munkavállalók egészségi állapotát és egyéni szükségleteit is figyelembe veszi.^[51] Emellett támogatja a kormánytisztviselők folyamatos szak-

[43] ENSZ Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata (1948) vonatkozó cikkei; Európai Emberi Jogi Egyezmény (1950) European Convention on Human Rights, Council of Europe.

[44] Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.) XVII. cikk (3) (4) bekezdése.

[45] 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (MT).

[46] MT. 53. §.

[47] MT. 92. §.

[48] MT. 126. §.

[49] MT. 291. §.

[50] A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.) XVIII. fejezete.

[51] Az ún. Közszolgálati Érdekegyeztető Fórum (KÉF) jogosult a köztisztviselők élet és munkafeltételeire, foglalkoztatási feltételeire vonatkozó tárgykörökben való érdekképviseletre (Kit. 171 § (2); részletesen: Miniszterelnökség közleménye a Közszolgálati Érdekegyeztető Fórum Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló Megállapodásról).

mai fejlődését képzések és továbbképzések formájában, valamint biztosítja az érdekképviseleti jogokat és a jogorvoslati lehetőségeket. A Kit. felhatalmazása alapján született kormányrendeletek^[52] és belső szabályzatok tartalmazhatnak részletesebben a jóllétet érintő konkrét intézkedéseket. Ezek a szabályok és intézkedések együttesen biztosítják, hogy a kormánytisztviselők számára megfelelő körülmények álljanak rendelkezésre a munkavégzéshez.

V. A KORMÁNYZATI IGAZGATÁSBAN DOLGOZÓK JÓLLÉTE AZ EMPIRIKUS ADATOK TÜKRÉBEN

Az empirikus kutatás során a célunk az volt, hogy megismerjük a kormányzati igazgatás központi és területi szintjein dolgozók véleményét a munkahelyük által biztosított körülményektől, lehetőségekről. Magyarország 2024. július 1-jétől az Európai Unió Tanácsának és az Európai Közigazgatási Hálózatnak (EU-PAN) soros elnöki tisztségét töltötte be. A magyar elnökségi programot, amelyben kiemelt prioritásként szerepelt a közszolgálati generációmenedzsment, a Közigazgatási és Területfejlesztési Minisztérium és a Belügyminisztérium közösen készítette elő. A program tudományos megalapozása érdekében a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Emberi Erőforrás Tanszékét bízták meg kutatási feladatokkal, melynek keretében a jelen tanulmányban ismertetett kutatási rész is megvalósult.

Hipotézisünk (H1) az volt, hogy a kormányzati igazgatásban dolgozók munkavállalói jóllétének meghatározó eleme a stabil munkahelyi stabilitás és támogatás, míg csak másodlagosan érvényesül az anyagi megbecsültség és a karrierlehetőségek biztosítása.

A kutatás során kérdőíves adatgyűjtést végeztünk, elektronikus (CAWI – Computer Assisted Web Interviewing) adatfelvétellel. A kutatás célcsoportja a Kit. hatálya alá tartozó kormánytisztviselők voltak. A kutatás nem terjedt ki a helyi önkormányzatok hivatalaira és a kormánytól független, ún. autonóm államigazgatási szervekre és az önálló szabályozó szervekre. Kiterjed ugyanakkor országos szinten a kormányzati igazgatás központi és területi szintjére (minisztérium, kormányzati főhivatal, központi hivatal, kormányhivatal).

A kutatás célcsoportjába tartozó kormánytisztviselők mindannyian aktív internethasználók, tehát a módszerrel potenciálisan elérhető volt a teljes populáció, a teljes mintavételi keret. Az adatok elemzésekor a kormányzati igazgatást

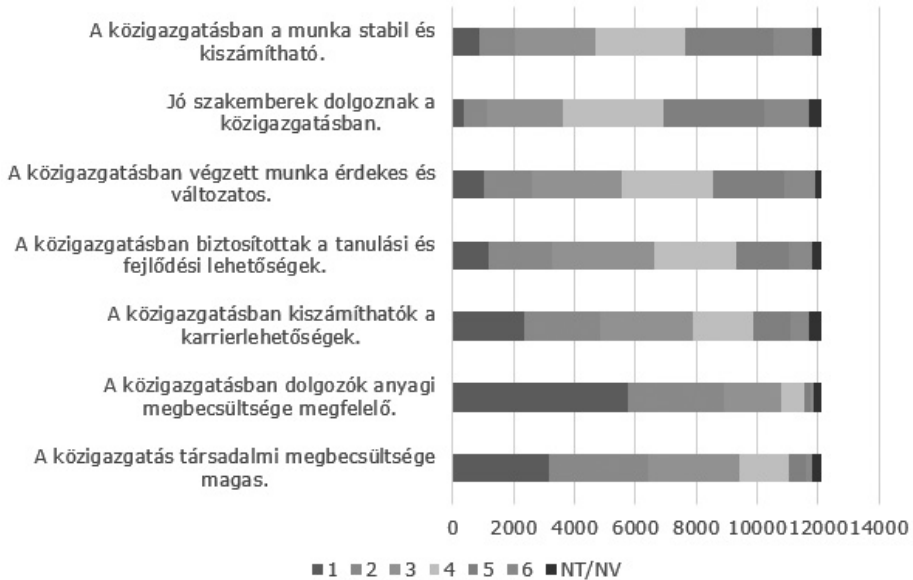
[52] 30/2012. (III. 7.) Korm. rendelet A közszolgálati tisztviselők munka- és pihenőidejéről, az igazgatási szünetről, valamint a távmunkavégzés szabályairól. 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottak szociális, jóléti és egyéb juttatásairól. 89/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek teljesítményértékelési rendszeréről. 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről.

„közigazgatásként” említjük, mivel ez a fogalom felel meg leginkább a nemzetközi összehasonlításokban gyakran használt „public administration” definíciónak.

A Belügyminisztérium kiküldte mind a 77 ezer foglalkoztatottnak a kérdőívet, ezért nem volt szükség a teljes mintavételi keretet (populációt) szűkíteni, így nem is használtunk valószínűségi mintavételt. Az adatfelvételre 2024 júliusa során került sor. Összesen 12.500 kitöltés érkezett, amiből az adattisztítás után 12.435 darab került be a tisztított adatbázisba. Az adatfelvétel reprezentatív volt, mivel a mintavételi keret minden egyes tagját megszólítottuk, egyenlő eséllyel kitölthette a kérdőívet, nincs olyan szegmens, amely nem tölthette ki a kérdőívet. A tisztított válaszok maximális mintavételi hibája 95%-os megbízhatósági szinten +/- 0,8%.

A kutatás során a Jobb Élet Index mutatói közül azokat vettük vizsgálat alá, melyek megítélésünk szerint közvetlenül a munkahely felelősségi körébe tartoznak, és a felállított hipotézis vele vizsgálható. Ezek a jövedelem, a munkahelyi körülmények (és a foglalkoztatás minősége, feltételek rendelkezésre állása), a közösség (az emberek közti bizalom és a munkahelyi hálózat ereje), az oktatás színvonala (továbbképzési, fejlődési lehetőségek), valamint a munka-magánélet egyensúlya. Többek közt megkérdeztük a válaszadókat, hogy 1-6-ig terjedő skálán (ahol 1 azt jelentette, hogy „egyáltalán nem jellemző”, a 6 „teljes mértékben jellemző”), hogy hogyan értékeli az alábbi állításokat. A következő ábra az összes válaszadó (N = 12106) választ mutatja, tekintet nélkül a szervtípusra (központi vagy területi igazgatás szervezetei), a beosztásra (vezető vagy beosztott) vagy egyéb kategóriákra.

A közigazgatás jellemzőinek megítélése



1. ábra: A közigazgatás egyes jellemzőinek megítélése az összes válaszadó szerint
(Forrás: saját szerkesztés)

A legmagasabb átlagértékelést a „közigazgatásban a munka stabil és kiszámítható” állítás kapta, ami arra utal, hogy a válaszadók ezt az aspektust viszonylag pozitívan ítélik meg. A többség 5-ös vagy 6-os osztályzatot adott. A „Jó szakemberek dolgoznak a közigazgatásban” állítást is viszonylag kedvezően ítélték meg, de kevesebben értékelték teljesen pozitívrá (5 vagy 6), mint a stabilitást. A „közigazgatásban végzett munka érdekes és változatos” értékelése megosztottabb, a válaszadók körében viszonylag sokan közepes vagy alacsony pontszámot adtak (2-4). A „közigazgatásban biztosítottak a tanulási és fejlődési lehetőségek” értékelése vegyes, ami arra utal, hogy ezen a területen van javítanivaló, szintúgy a „közigazgatásban kiszámíthatók a karrierlehetőségek” inkább közepes értékelést kapott, sok válaszadó alacsonyabb pontszámot adott.

Az eredményeket a foglalkoztató szervtípus tekintetében is megvizsgáltuk, és átlagokat számoltunk. A karrierlehetőségek megítélésében a minisztériumok kapták a legmagasabb értéket (3,1), míg a területi igazgatás ebben a dimenzióban hátrányban van (2,9). Ez azt jelzi, hogy a stabil karrierutak nem érzékelhetők egyértelműen a közigazgatásban. A tanulási és fejlődési lehetőségek megítélése valamivel jobb, mint az előző állításoké, de még mindig csak közepes. A központi igazgatás és a minisztériumok értékelése azonos (3,4), míg a területi igazgatás alacsonyabb értéket kapott (3,3).

A „közigazgatásban dolgozók anyagi megbecsültsége megfelelő” kapta az egyik legalacsonyabb értékelést, ami egyértelműen az elégedetlenség jele. Az anyagi megbecsültség megítélése különösen a területi igazgatásban alacsony (1,8), ami a legkritikusabb érték az összes vizsgált állítás közül. Ez az alacsony értékelés a közigazgatási szintek közötti különbségeket is kiemeli, mivel a minisztériumok (2,5) valamivel jobb értéket kaptak, de még mindig erősen negatív az összkép.

Számunkra kissé meglepő módon a „közigazgatás társadalmi megbecsültsége magas” állítás kapta a legalacsonyabb pontszámot. A társadalmi megbecsültség nagyon alacsonynak ítélt minden szinten, különösen a területi igazgatásban (2,4). A minisztériumok enyhén magasabb értéket kaptak (2,8), de ez sem tekinthető pozitívnak. Tudvalévő, hogy a közigazgatási szakma ma már nem sorolható a legmagasabb presztízsűek közé,^[53] de nem számítottunk arra, hogy hogy a tisztviselők véleménye ebben a kérdésben ennyire negatív. Egy adott szakma társadalmi megbecsültsége szoros összefüggésben áll a munkavállalói jólléttel, hiszen a társadalmi elismerés számos pszichológiai, érzelmi és motivációs tényezőt érint, amelyek befolyásolják az egyének munkahelyi tapasztalatát és elégedettségét.^[54] Az valószínűsíthető, hogy az alacsony anyagi és társadalmi megbecsültség komoly problémát jelent, mivel negatívan hathat a tisztviselők motivációjára, elégedettségére és jóllétére. Csökkenti a gazdasági biztonságot, növeli a stresszt és aláássa a munkahelyi közösség erejét, és értelemszerűen nehezíti a tehetségek bevonását és megtartását. A társadalmi elismerés hiánya pedig hosszú távon a közigazgatás presztízsének csökkenéséhez vezethet, ami végső soron ronthatja a közszolgáltatások minőségét. Jelen kutatásban azonban ezt a társadalmi megbecsültség dimenziót nem vetjük mély elemzés alá.

Összességében azt is megállapíthatjuk, hogy a vizsgált állítások tekintetében az állomány maximum közepesen pozitív (elégedett), és a minisztériumi dolgozók minden esetben kismértékben pozitívabbak a területi szinteken dolgozó válaszadóknál.

Egy másik kérdéscsoport során a munkahely által biztosított lehetőségeket értékeltük, melyet szintén az összes válaszadó esetében elemzünk (N =11428). A válaszadók az alábbi állításokat egy 1-től 6-ig terjedő Likert-skálán értékelték (ahol: 1=egyáltalán nem, 6=döntően, NT/NV=nem tudja, nem válaszol).

[53] Pénzcentrum – Koós, 2024. március 18.

[54] Molnár – Csehné Papp, 2024, 48-58.

Tényező	Átlagérték
Home office, távmunka	1,88
Egyéni fejlesztés (pl. coaching)	2,09
Tehetséggondozás	2,30
Jólléti szolgáltatások (pl. sportolási lehetőség)	2,25
Versenyképes illetmény	2,17
Karrierépítés, fokozatos előrelépés lehetősége	2,60
Önmegvalósítás lehetősége	2,88
Közösségi események (pl. közösségi nap)	3,11
Változatos szakmai feladatrendszer/munka	3,20
Családbarát munkahely (pl. gyermekgondozási lehetőségek)	3,41
Rugalmas munkarend	3,42
Partneri kommunikáció	3,47
Képzési, továbbképzési lehetőségek	3,56
Rendszeres visszajelzés	3,53
Munka-magánélet egyensúlya	4,02
Jó fizikai munkakörnyezet	4,05
Motiváló munkahelyi légkör/támogató munkatársi közeg	4,23
Kiszámítható időbeosztás	4,78

1. táblázat: A munkahely által biztosított lehetőségek
(Forrás: saját szerkesztés)

A vizsgálat eredményei szerint a kiszámítható időbeosztás kapta a legmagasabb értékelést, amely a tisztviselők számára kiemelkedően fontos tényezőként jelenik meg. Emellett jó értékelést kapott a munka-magánélet egyensúlya, a jó fizikai munkakörnyezet, a motiváló munkahelyi légkör/támogató munkatársi közeg. Az alábbi tényezők elég jó értékelést kaptak, ami arra utal, hogy ezek a területek kedvező megítélést élveznek a tisztviselők körében: közösségi események (pl. közösségi nap, családi nap), változatos szakmai feladatrendszer/munka, családbarát munkahely (pl. gyermekgondozási lehetőségek), rugalmas munkarend, partneri kommunikáció, képzési és továbbképzési lehetőségek, valamint a rendszeres visszajelzés a munkavégzésről. A vizsgált további lehetőségek közül a home office és távmunka, az egyéni fejlesztés (pl. coaching), a tehetséggondozás, valamint a jólléti szolgáltatások (pl. sportolási lehetőség) kapták a legalacsonyabb értékeléseket a felső harmadba (5-6-os érték). Ezen kívül a versenyképes illetmény, a karrierépítés és fokozatos előrelépés lehetősége, valamint az önmegvalósítás lehetősége is a negatívabban értékelt területek közé tartozik. Ez azt jelzi, hogy ezek a tényezők nem eléggé elérhetők vagy nem kielégítőek a tisztviselők számára, ami fejlesztési lehetőségeket jelez a munkaadók részére.

Az adatok elemzése során az egyes tényezők átlagos értékeit is meghatároztuk (fentebb ezt közöltük), hogy megértsük, milyen mértékben tartják a válaszadók

a munkahelyük által biztosított lehetőségeket kielégítőnek. Az átlagértékek kiszámítása a skála 1-től 6-ig terjedő pontozása alapján történt, a „nem tudja/nem válaszol” (NT/NV) értékek nélkül. Az elemzés eredményei azt mutatják, hogy a legmagasabb átlagértéket a „kiszámítható időbeosztás” kapta (5,06), ami arra utal, hogy a válaszadók ezt a tényezőt tartják a leginkább biztosítottnak munkahelyükön. Szintén magas értékeket értek el a „motiváló munkahelyi légkör/támogató munkatársi közeg” (4,88) és a „vezetés rátermettsége/ösztönző vezetés” (4,87), amelyek a munkahelyi kultúra és vezetés minőségére utalnak. Ezzel szemben a „tehetség-gondozás” (2,65), az „egyéni fejlesztés (pl. coaching)” (2,89) és az „önmegvalósítás lehetősége” (3,07) viszonylag alacsony átlagértékeket kaptak, ami azt jelzi, hogy ezek a tényezők kevésbé jelennek meg a munkahelyek gyakorlatában, és fejlesztést igényelhetnek. Az „otthoni munkavégzés, távmunka” (2,63) szintén alacsony értéket kapott, ami a rugalmas munkavégzési lehetőségek hiányát jelezheti.

VI. EREDMÉNYEK, LIMITÁCIÓK, DILEMMÁK ÉS JAVASLATOK

Elsőként az empirikus kutatás eredményeit és továbbviteli lehetőségeit szeretnénk összefoglalni. A kutatás eredményei megítélésünk szerint alátámasztották azt a hipotézist (H1), miszerint a kormányzati igazgatásban dolgozók munkavállalói jóllétének meghatározó elemei a stabil munkahelyi környezet és a támogató munkatársi közeg.

Az eredmények alapján a „kiszámítható időbeosztás” kapta a legmagasabb értékelést, jelezve, hogy ez a közigazgatás egyik erőssége. Ugyanakkor az „anyag megbecsültség” és a „társadalmi megbecsültség” rendkívül alacsony pontszámot ért el, különösen a területi igazgatás esetében. A karrierlehetőségek és a tanulási lehetőségek közepes értékelést kaptak, ahol a minisztériumok szintén jobban teljesítettek, mint a területi igazgatás.

A kiszámítható időbeosztás és a támogató munkahelyi légkör kapták a legmagasabb értékeléseket a válaszadók körében (4,78 és 4,23), ami egyértelműen jelzi ezen tényezők központi szerepét a jóllét biztosításában. Ugyanakkor az anyagi megbecsültség (2,17) és a karrierlehetőségek (2,60) alacsonyabb értékelése azt mutatja, hogy ezek a tényezők csak másodlagos hatást gyakorolnak a munkavállalói elégedettségre.

Az adatok további statisztikai elemzése a mélyebb összefüggések, adott esetben a jóléti dimenziók közti esetleges kapcsolatok megismerése és a dimenziók mélyebb vizsgálata céljából a kutatás továbbvitele szükséges. A kutatás során lehetőségünk volt a munkavállalói jóllét néhány fontos dimenziójának vizsgálatára, ugyanakkor ebbe nem tartozott bele a mentális egészség konkrét vizsgálata, amelyre vonatkozó kiegészítő kutatási terv már elkészült. Az idei évben erre a tervek szerint lesz lehetőségünk. A tervezett kutatás témája a munkajog és a közszolgálati jog szerepe a stressz megelőzésében és csökkentésében, nemzeti összehasonlításban.

Azt is meg kell jegyezni, hogy a lefolytatott kutatás pillanatfelvétel jellegű, hiszen egy adott időszakban (2024 harmadik negyedéve) fennálló helyzetet tükrözi. Az időbeli változások és a hosszabb távú tendenciák elemzése így nem történhetett meg, ehhez longitudinális vizsgálatok szükségesek. Azt is meg kell jegyezni, hogy a kutatás nem vette figyelembe a kormányzati igazgatáson kívüli tényezőket, tehát csak a munkahely által nyújtott lehetőségeket vizsgálta, és nem vizsgálta például a társadalmi vagy gazdasági környezetet, egyéni élethelyzetet, amelyek szintén hatással lehetnek a munkavállalói jóllét egyéni megítélésére. Ezért az eredmények elsősorban a munkahelyi gyakorlatok szempontjából értelmezendők. További mélyebb összefüggéseket csak a válaszadók neme, iskolai végzettsége, a foglalkoztató szerv jellege, beosztásuk, életkoruk és földrajzi elhelyezkedésük tekintetében leszünk képesek feltárni, melyekről a kérdőív adatot gyűjtött.

Szintén szükséges kiemelni, hogy jelen tanulmány középpontjában elsősorban a kormánytisztviselői jóllét munkahelyi vonatkozásai álltak, nem pedig a társadalmi vagy gazdasági kontextus mélyebb elemzése, amely túlmutatna a bemutatandó eredmények jogi keretrendszerre és gyakorlatra fókuszáló célkitűzésein.

A munkavállalói jóllét ma már nem tekinthető luxusnak, hanem egyre inkább stratégiai szükségletnek a modern munkahelyeken. A jogi keretek régóta rendelkezésre állnak ennek fejlesztéséhez, ugyanakkor a helyzet mégsem ennyire egyértelmű. Munkavállalói jóllét és a hozzá kapcsolódó az emberi jogok pontos meghatározása kihívások elé állíthatja a szakértőket. A kérdés lényege abban áll, hogy milyen mértékben tekintjük a munkavállalói jóllétet emberi jognak, és ennek elismerése hogyan befolyásolja a munkáltatók kötelezettségeit. A munkavállalói jóllét emberi jogként való elismerése elméleti kérdés is, mivel nem mindig egyértelmű, hogy mi tartozik pontosan e fogalom alá. A különböző országok eltérően szabályozzák a munkahelyi jólléthez kapcsolódó kötelezettségeket, és gyakran előfordul, hogy a jogok értelmezése eltér. A magyarországi jogi környezet részben követi az UNGP irányelveit, különösen munkavédelmi előírások formájában. Az adaptáció nem teljes, van, ami fokozott érzékenyítést igényelne, a társadalomban és a munkáltatók körében is. A The National Baseline Assessment Template (2018) irányelvei: Labour (G.5, G.8, G.10; Occupational Health and Safety (G.8, G12) olyan keretet adnak, amely elősegíti, hogy a vállalatok ne csak gazdasági, hanem etikai és társadalmi felelősséget is vállaljanak munkavállalói jóllétéért. Magyarországon, a Munka Törvénykönyvén keresztül az államnak jelentős szerepe van a munkavállalói jogok védelmében, keresztül szabályozott formában. Az állam biztosítja a jogok betartását, a munkavédelmi hatóságok, munkaügyi ellenőrzések révén. Az egyéb ellenőrzési tételek mellett csak a munkaidővel, pihenőidővel és rendkívüli munkavégzéssel kapcsolatos jogsértések száma 4.636 főt érintett 2024. első félévében (2023. június 30-ig 3.919 fő).^[55] Ezek csak az ellenőrzéssel érintett és feltárt cselekmények. Ha ilyen

[55] Nemzetgazdasági Minisztérium: Munkavédelem Foglalkoztatás-Felügyelet.

olvasatban vizsgáljuk a kérdést, a munkavállalói jóllét még manapság is luxusnak számít bizonyos területeken és ágazatokban.

Magyarország részt vesz az Európai Unió és a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) keretében megvalósuló nemzetközi kezdeményezésekben, és követi az EU-jogszabályokat. Ugyanakkor az irányelvek szerinti proaktív, nemzetközi együttműködést támogató gyakorlati intézkedések kevésbé hangsúlyosak, mivel ezek inkább a nagyvállalatok gyakorlatában érvényesülnek. A magyar jogrendszer részlegesen teljesíti az UNGP irányelvek elvárásait, ám a munkavállalói jóllét területén létező jogi szabályozás főként a fizikai biztonságra koncentrál, és kevesebb figyelmet fordít a mentális jóllétre, valamint a nemzetközi emberi jogi normák teljes körű gyakorlati alkalmazására.

A magyar Munka Törvénykönyve és a munkavédelmi törvények, valamint egyéb jogszabályok szabályozzák az egyenlő bánásmódot, a munkakörülményeket.^[56] A mentális egészség és a pszichoszociális kockázatok felmérése és azok csökkentése 2008 óta megjelenik a magyar jogrendszerben,^[57] melynek átfogó alkalmazása azonban további fejlesztést igényelhet. A törvényi rendelkezés szerint pszichoszociális kockázatnak minősül a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási viszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be. A munkahelyi egészségfejlesztési programok sikeréhez elengedhetetlen a folyamatos erőfeszítés és az intézkedések adaptálása az aktuális igényekhez. A sikeres megvalósítást támogató kulcsfontosságúak közé tartozik a funkcionális tanulási struktúrák kialakítása és az irányítási rendszerek bevezetése.^[58]

Az ENSZ Üzleti és Emberi Jogi Irányelvei (UNGP) útmutatást nyújtanak a vállalatok számára az emberi jogok tiszteletben tartásához, azonban nem terjedtek el széles körben, különösen a kis- és középvállalkozások körében. Kevés empirikus kutatás áll rendelkezésre erről a témáról. A nemzetközi és nemzeti jogharmonizáció területén is vannak hiányosságok. Jelen szakértői anyag egyéb fejezetei adnak betekintést abba, hogy hogyan illeszkednek a magyar munka- és munkavédelmi jogi normák a nemzetközi irányelvekhez. A magyar szabályozás az irányelvek számos elemét átvette, de a nemzeti jogszabályok sokszor nem fedik le teljes mértékben az olyan új keletű jólléti igényeket, mint a pszichoszociális kockázatok vagy a mentális egészség kérdései. Az átfogóbb törvényi szabályozás megteremtése a munkavállalói jóllét terén hosszú távú kihívások elé állíthatja a jogalkotókat, mivel olyan szabályozásra van szükség, amely alkalmazkodik a munka világának gyors változásaihoz.

[56] Munkabiztonsági és Foglalkozás-egészségügyi Szakemberek Egyesülete: Munkavédelmi jogszabálygyűjtemény.

[57] 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről 87.§1/H).

[58] Daniels et al., 2021.

Az emberi jogok és a munkavállalói jóllét kapcsolatának felismerése gyakran hiányos mind a munkavállalók, mind a munkáltatók részéről. Az ismerethiány és a lehetőségek hiánya (a megélhetési problémák miatt) a társadalom nagy részét érintheti. Az érzékenyítés jelentősége, hogy elősegíti a társadalmi ismeretterjesztést és a munkavállalói jogok megértését a munkahelyeken. Az oktatási és tréninglehetőségek, különösen a HR-szakemberek és a -vezetők számára, alapvető szerepet játszanak abban, hogy az emberi jogokat és a jólléti elvárásokat integrálják a munkahelyi kultúrába. Az érzékenyítés segíti a munkahelyi összetartást, csökkenti a konfliktusokat, hozzájárul a sztereotípiák felszámolásához és az egyenlőség megteremtéséhez. Számos ilyen eszköz áll a rendelkezésre. Az oktatások, e-learning képzések és tréningek során a munkavállalók megismerkedhetnek az egyenlőség és diszkriminációmentesség kérdéseivel, míg a workshopok, interaktív beszélgetések lehetőséget adnak a különböző nézőpontok megosztására. A szabályok és irányelvek ismertetése biztosítja, hogy mindenki tisztában legyen a jogaival. A mentálhigiénés támogatás, például a stresszkezelési programok, segít a munkavállalók pszichés jóllétének megőrzésében. A kampányok, versenyek és figyelemfelhívó események hozzájárulnak a tolerancia és elfogadás kultúrájának terjesztéséhez. A szervezeti kultúra átalakítása elengedhetetlen ahhoz, hogy a munkavállalói jóllét alapelvei mindennapos gyakorlattá váljanak a cégeknél.

A biztonságos munkakörnyezet biztosítása és a méltányos munkafeltételek fenntartása alapvető fontosságú a munkavállalói jóllét szempontjából. Számos kisebb vállalkozás esetében hiányoznak a megfelelő munkavédelmi intézkedések, különösen a munkahelyi túlterhelés és az egyre növekvő munka-magánélet egyensúlyi problémák kezelése terén.^[59] A mentális egészség támogatása szintén kiemelt terület, amely magában foglalja a pszichoszociális kockázatok, például a stressz és a kiégés kezelését is, mivel ezek hosszú távon komoly egészségügyi következményekkel járhatnak.^[60]

A 2018. évi CXXV. törvény rendelkezései számos fontos elemet tartalmaznak a kormánytisztviselők jóllétének biztosításához, azonban bizonyos területeken hiányosságok is megfigyelhetők, amelyek a szabályozás továbbfejlesztését igényelhetik. Bár a törvény előírja a biztonságos és egészséges munkakörnyezet biztosítását, kevés konkrét rendelkezés szól a mentális egészségvédelemről, például a stresszkezelési programokról, pszichológiai támogatásról vagy a kiégés megelőzéséről.

Láthatjuk, hogy a kormányzati igazgatásban szűkeket a rugalmas munkavégzés lehetőségei, amelyek viszont a magánszférában több helyen biztosítottak. Ez a jól képzett munkaerő elvándorlásának egyik okozója lehet, habár ezirányú empirikus kutatást nem folytattunk.

[59] Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség: Munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi környezet és intézkedések az EU-beli mikro- és kisvállalkozásoknál – SESAME projekt.

[60] Lakatos – Gyulai – Rucska, 2020, 333.

A szabályozás elsősorban általános előírásokat tartalmaz, és kevésbé tér ki az egyéni munkavállalói igényekhez való rugalmas alkalmazkodás lehetőségeire, például a családbarát intézkedésekre, az egyéni fejlesztési formákra nincs energia.

Célszerű lenne konkrét, testre szabott mérőrendszerrel vizsgálni a dolgozók elégedettségét, melyre az elmúlt évtizedekben az Európai példákkal ellentétben nem jellemző HR tevékenység. Az EUPAN^[61] kutatás nemzetközi részében a kutatásban résztvevő 27 tagot kérdeztük arról, hogy az elmúlt öt évben történt-e munkahelyi elégedettségi felmérés központi szinten. Különböző gyakorlatokat figyelhetünk meg egyes országok között. Egyes országokban a munkahelyi elégedettségi felméréseket évente végzik központi szinten (például Bulgária, Finnország, Lettország), míg máshol (például Litvániában két évente, Svájcban három évente) néhány évente vagy ritkábban kerülnek rá sor. A válaszadó 27 ország közül 18 megerősítette, hogy az elmúlt öt évben központi szinten végeztek munkahelyi elégedettségi felmérést (Igen: 66,67%; Nem: 25,9%; Nincs adat: 7,41%).^[62] Az európai jó példákkal szemben Magyarországon nem bevett, rendszeres gyakorlat az elégedettségi felmérések végzése, azokra az elmúlt egy évtizedet vizsgálva szigetszerűen és nem egységes módszertan alapján került sor.^[63] Elégedettségi felmérések készültek Európai Unió programok finanszírozásával, 2008-ban, 2011-ben, 2013-ban. Ezek a hiányosságok arra utalnak, hogy a munkavállalói jóllét átfogóbb szabályozása érdekében a jogszabályt ki lehetne egészíteni olyan elemekkel, amelyek figyelembe veszik a modern munkahelyi kihívásokat és a dolgozók egyéni igényeit. Fentiek miatt javasolt lenne egységes módszertani szerint, évente, de legalább két évente az elégedettségi felmérések kötelezővé tétele a kormányzati szerveknél.

Szükséges a munkavállalói jóllét helyzetének empirikus vizsgálata Magyarországon. Ennek részeként fel kell tárni a hiányosságokat, fel kell térképezni a szektorok közti különbségeket. Az empirikus adatok alapján konkrét, célzott intézkedéseket, jogszabályokat lehet kidolgozni, amelyek hozzájárulnak a támogató munkahelyi környezet kialakításához

IRODALOM

- A good work environment for the future – the Government’s work environment strategy 2021–2025. (Elérhető: <https://www.government.se/contentassets/7a8a-3957c3364717971a18ac3ed1d94d/a-good-work-environment-for-the-future--the-governments-work-environment-strategy-20212025.pdf>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Bautista, Tara – Roman, Gretchen – Khan, Munziba et al. (2023): What is well-being? A scoping review of the conceptual and operational definitions of occupational well-being. In: *Journal of Clinical and Translational Science*. 7(1):e227. DOI: <https://doi.org/10.1017/cts.2023.648>.

[61] European Public Administration Network.

[62] Paksi-Petró, 2024.

[63] EGov hírlevél: Elkötelezettebbek lettek a közszolgák, 2014.

- Behaviour.hu: Mi lesz a 2025-ös év 3 legfontosabb HR-trendje?, 2024. (Elérhető: https://behaviour.hu/mi-lesz-a-2025-os-ev-3-legfontosabb-hr-trendje/?utm_source=chatgpt.com. Letöltés ideje: 2025. január 22.).
- Benefit PRIZE: Kezdőoldal. (Elérhető: <https://www.benefitprize.hu/>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Brandt, Nicola – Exton, Carrie – Fleischer, Lara (2022): Well-being at the heart of policy: lessons from national initiatives around the OECD (No. 01/2022). In: *Basic Papers 1. Forum New Economy*. (Elérhető: <https://ideas.repec.org/p/agz/bpaper/2201.html>. Letöltés ideje: 2024.január 22.)).
- Csókási Krisztina – Bandi Szabolcs – Nagy László – Péley Bernadette – Láng András (2019): Az alapvető pszichológia szükségletek mint a munkahelyi jóllétet és a szervezeti azonosulást befolyásoló tényezők. In: *Replika*. 2019/111. sz. DOI: <https://doi.org/10.32564/111.6>.
- Daniels, Kevin – Watson, David – Nayani, Rachel – Tregaskis, Olga – Hogg, Martin – Etuknwa, Abasiama – Semkina, Antonia (2021): Implementing practices focused on workplace health and psychological wellbeing: A systematic review. In: *Social Science & Medicine*. Vol. 277/2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113888>.
- Danna, Karen – Griffin, Ricky W. (1999): Health and Well-Being in the Workplace. A Review and Synthesis of the Literature. In: *Journal of Management*. 25(3). DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>.
- EGov hírlevél: Elkötelezettebbek lettek a közszolgák, 2014. (Elérhető: <https://hirlevel.egov.hu/2014/03/11/elkotelezettebbek-lettek-a-kozszolgak/>. Letöltés ideje: 2025. január 10.).
- ENSZ Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata (1948) vonatkozó cikkei. (Elérhető: <https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/hungarian>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- ENSZ Üzleti és Emberi Jogi Irányelvei. (Elérhető: https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- European Public Administration Network. (Elérhető: <https://www.eupan.eu/network/>. Letöltés ideje: 2025. január 10.).
- Eurostat: Statistics Explained – Living conditions in Europe - income distribution and income inequality, 2025. (Elérhető: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Living_conditions_in_Europe_-_income_distribution_and_income_inequality. Letöltés ideje: 2025. január 23.).
- Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség: Munkahelyi biztonsági és egészségvédelmi környezet és intézkedések az EU-beli mikro- és kisvállalkozásoknál – SESAME projekt. (Elérhető: <https://osha.europa.eu/hu/publications/contexts-and-arrangements-occupational-safety-and-health-micro-and-small-enterprises-eu>. Letöltés ideje: 2024.09.10.).
- Gelencsér Martin – Végvári Bence – Szabó-Szentgróti Gábor (2022): A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. In: *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*. 53(6). DOI: <http://dx.doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>.
- Görgényi-Hegyes, Éva – Nathan, Robert Jeyakumar – Fekete-Farkas, Mária (2021): Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic – Large Scale Empirical Evidence from Hungary. In: *Economies, MDPI*. Vol. 9(2).
- Greatplacetowork.com: Great Workplace Culture. Greater Profitability, 2025. (Elérhető: <https://www.greatplacetowork.com/>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).

- Guest, David E. (2017): Human Resource Management and Employee Well-Being: Towards a New Analytic Framework. In: *Human Resource Management Journal*. 27(1). DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>.
- Harter, James K. – Schmidt, Frank L. – Keyes, Corey L. (2002): Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In: Keyes, Corey L. – Haidt, Jonathan (eds.): *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. American Psychological Association, Washington, United States. DOI: <https://doi.org/10.1037/10594-009>.
- HRKOMM Award: Kezdőoldal. (Elérhető: <https://hrkommaward.hrpwr.hu/>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.)
- Jaškevičiūtė, Vaida – Zsigmond, Tibor – Berke, Szilárd – Berber, Netanja (2023): Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. In: *Employee Relations*. Vol. 46/2024, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>.
- Kundi, Yasir Mansoor – Aboramadan, Mohammed – Elhamalawi, Eissa M.I. – Shahid, Subhan (2020): Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. In: *International Journal of Organizational Analysis*. 29(3). (Elérhető: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-05-2020-2193/full/html>. Letöltés ideje: 2024. január 21.) DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>.
- Lakatos Csilla – Gyulai Anikó – Rucska Andrea (2024): Munkahelyi pszichoszociális kockázati tényezők, jóllét és étellel való elégedettség. In: Karlovitz János Tibor (szerk.): *Applied Sectoral Policies = Angewandte sektorale Politik = Alkalmazott ágazati politikák*. Grosspetersdorf, Ausztria. ISBN 978-3-903317-13-0.
- Lucas, Robert E. Jr. (2004): *The industrial revolution: Past and future. Lectures on economic growth*. In: IDEAS/RePEc search.
- Miniszterelnökség közleménye a Közszolgálati Érdekegyeztető Fórum Szervezeti és Működési Szabályzatáról szóló Megállapodásról.
- Molnár Csilla – Pappné Cseh Imola (2024): A munkavállalói jóllét hatása a szervezeti mutatókra. In: *Új Munkaügyi Szemle*. 5.2/2024. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.5>.
- Munkabiztonsági és Foglalkozás-egészségügyi Szakemberek Egyesülete: Munkavédelmi jogszabálygyűjtemény. (Elérhető: <https://www.mufosz.hu/online-jogszabalytar/forum>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.)
- Nemzetgazdasági Minisztérium, Munkavédelmi Irányítási Főosztály, Foglalkoztatás-felügyeleti Irányítási Főosztály: A foglalkoztatás-felügyeleti ellenőrzések tapasztalatai (2024. január 1. – június 30.). (Elérhető: https://mvff.munka.hu/#/ff_2024_i_fe_ellenorzesi_tapasztalatok. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.)
- OECD: Better Life Index (Elérhető: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/hungary/>. Letöltés ideje: 2025. január 22.)
- OECD/European Commission: Health at a Glance: Europe 2024: State of Health in the EU Cycle, 2024. OECD Publishing, Paris. (Elérhető: https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-europe-2024_b3704e14-en.html. Letöltés ideje: 2025. január 23.) DOI: <https://doi.org/10.1787/b3704e14-en>.
- Paksi-Petró Csilla (szerk.). (2024): *Generations in Public Administration, 2024. Research Report Collection*. (Megjelenés alatt).

- Pénzcentrum - Koós Anna: Szakmák, hivatások megbecsültsége Magyarországon 2024. (Elérhető: <https://www.penzcentrum.hu/kutatasok/szakmak-hivatasok-megbecsultsege-magyarorszagon-2024>. Letöltés ideje: 2025. január 23.). Psychosozciális Egészségvédelem (Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz | gesund.bund.de. (Elérhető: <https://gesund.bund.de/psychische-gesundheit-am-arbeitsplatz>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Murtaza, Shah Ali – Kun, Ágota – Molnár, Edina (2023): Importance of wellbeing strategies at workplace. A Case Study of Organizations in Hungary. In: *Acta Carolus Robertus*. 13:2/ 2023. DOI: <https://doi.org/10.33032/acr.4682>.
- Shuck, Brad – Reio, Thomas G. (2013): Employee Engagement and Well-being: A Moderation Model and Implications for Practice. In: *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21(1). DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1548051813494240>.
- Szabó Dávid (2020): Hogyan alkalmazkodik a középkelet-magyarországi KKV-szektor HR-gyakorlata a munkaerőhiányhoz? In: *Prosperitas*. 7(2). DOI: http://dx.doi.org/10.31570/Prosp_2020_02_5.
- Szerethető Munkahelyek Díj 2024. (Elérhető: <https://szerethetomunkahelyek.hu/hu>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Talbott, William J. (2010). *Human rights and human well-being*. Oxford University Press, Oxford. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195173482.001.0001>.
- UN Guiding Principles Reporting Framework: Reporting Trends and Insights: UN Guiding Principles Reporting Framework. (Elérhető: <https://www.ungpreporting.org/database-analysis/reporting-trends-and-insights/>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Zádori Iván – Nemeskéri Zsolt – Szabó Szilvia (2020): Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. In: *Új Munkügyi Szemle*. 1(3).

JOGFORRÁSOK

- 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről.
- 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (Mt.).
- 30/2012. (III. 7.) Korm. rendelet a közszolgálati tisztviselők munka- és pihenőidejéről, az igazgatási szünetéről, valamint a távmunkavégzés szabályairól.
- 3012. évi I. törvény a Munka Törvénykönyvéről.
- 338/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek kormánytisztviselőinek kötelező képzéséről, továbbképzéséről, átképzéséről, valamint a közigazgatási vezetőképzéséről.
- 88/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szerveknél foglalkoztatottak szociális, jóléti és egyéb juttatásairól.
- 89/2019. (IV. 23.) Korm. rendelet a kormányzati igazgatási szervek teljesítményértékelési rendszeréről.
- A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXV. törvény (Kit.).
- Act on the Implementation of Measures of Occupational Safety and Health to Encourage Improvements in the Safety and Health Protection of Workers at Work (Arbeitsschutzgesetz, ArbSchG). (Elérhető: <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/arbeitschutzgesetz.html>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Council of Europe: Európai Emberi Jogi Egyezmény – European Convention on Human Rights, 1950. (Elérhető: https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_hun. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).

- ENSZ: Az Emberi Jogok Egyetemes Nyilatkozata, 1948. (Elérhető: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Legislation.gov.uk: Equality Act 2010. (Elérhető: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/contents>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Legislation.gov.uk: Health and Safety at Work etc. Act 1974. (Elérhető: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1974/37/contents>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Magyarország Alaptörvénye (2011. április 25.) XVII. cikk.
- Munka Törvénykönyve (Code du Travail). (Elérhető: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006072050/. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).
- Work Environment Act (Arbetsmiljölagen). (Elérhető: <https://www.government.se/government-policy/labour-law-and-work-environment/19771160-work-environment-act-arbetsmiljolagen/>. Letöltés ideje: 2024. szeptember 10.).



Szerényi Gábor grafikája