

A munkahelyi jóllét szerepe és jelentősége a Magyarországon működő társas vállalkozások körében folytatott pilot kutatás eredményei alapján

Juhász Gábor, Jarjabka Ákos, Sipos Norbert

Pécsi Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.KSZ.01.04>

A TANULMÁNY CÉLJA

Tanulmányunk célja a munka és a család közti egyensúlyt, a dolgozói elégedettséget, illetve a munkahelyi jóllétet befolyásoló tényezők közti összefüggések feltárására irányuló pilot kutatásunk első eredményeinek közreadása. A téma aktualitását a gyorsan változó külső környezet által folyamatosan generált új kihívások adják, amelyek kezelése során felértékelődik a szervezetek számára értékes munkaerő megtartásának, ehhez kapcsolódóan a dolgozói elégedettség és a munkavállalói jóllét biztosításának korábbiakhoz képest egyre fokozottabb igénye.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A mintavételi eljárás során meghatározott bekerülési kritériumoknak megfelelően 46 db ($n=46$), foglalkoztatotti létszám tekintetében közepes vagy nagyméretű, Magyarországon működő cég került a kiindulást biztosító kutatási adatbázisba. A szakirodalmi forráskutatást és feldolgozást követően az adatfelvételi fázisban online kérdőíves kutatásra került sor. A 205 fő válaszadótól származó adatok feldolgozása során a munka és a család közti konfliktusokra, a munkával és az élettel való elégedettségre, a munkahelyi körülmények és társas kapcsolatok hatását kimutató összefüggésekre fókuszáló elemzéseket végeztünk.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A „Munkából származó család-konfliktus” és a „Családból származó munka-konfliktus” között erős, szignifikáns pozitív kapcsolat ($r = 0,590$, $p < 0,01$) azt jelzi, hogy az említett életterületek között felmerülő, különböző irányú konfliktusok jelentős mértékben hatnak egymásra. Az említett változók továbbá negatív, szignifikáns korrelációban állnak a munkával és az élettel való elégedettséggel, valamint a munkahelyi pozitív élményeket mérő dimenziókkal (a „Pozitív érzelmekkel”, az „Elmélyüléssel” vagy a „Pozitív kapcsolatokkal”), ami arra utal, hogy a konfliktusok jelentős mértékben csökkentik a dolgozók által érzékelt elégedettséget és pozitív pszichológiai állapotot.

GYAKORLATI JAVASLATOK

Mivel az eredmények egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a konfliktusok csökkentése és a támogató munkahelyi környezet előmozdítása kulcsfontosságú a dolgozói elégedettség növelésében, ezért javasolt szervezeti jólléti stratégiák kidolgozása és ehhez kapcsolódó intézkedések alkalmazása a munkahelyi jóllét fokozása érdekében.

Kulcsszavak: munkahelyi jóllét, munka és család, munkavállalói elégedettség

BEVEZETÉS INTRODUCTION

Társadalmi szerepvállalásunk két legfontosabb színtere a munka és a család, amelyek sokszor egymással ellentétben álló elvárásokat közvetítenek az egyén irányába. Számos kutatás tanúbizonysága szerint a munka és a magánélet dimenzióiban fellépő stresszt okozó tényezők idővel emocionális kimerültséget, kiegészítést, a munkával és az élettel való elégedetlenséget, a motivációk és a teljesítmények csökkenését, munkahatékonsági problémák előfordulását okozhatják (Adame *et al.* 2016, Bakker & Demerouti 2005, Firth & Cozens 2001).

A családban, illetve a magánélet egyéb színterein feszültséget, konfliktust generáló munkahelyi eredetű tényezők között elsősorban a munkával való elégedettség hiánya, a munkahelyi stressz, a munkahelyi kiegészítés, valamint a munkakörnyezetben átélt szerepkonfliktus említhetők (Bakker *et al.* 2007; Ford *et al.* 2007).

A munka és magánélet közti egyensúly hiánya a magas fokú pszichológiai terhelés és az ennek következtében kimerülő mentális erőnlét miatt csökkenti a jóllét átélésének pozitív élményét (Obrenovic *et al.* 2020), ami idővel a teljesítmények csökkenéséhez is vezethet (Donald *et al.* 2005, Harter *et al.* 2003). A dolgozók munkával való elégedettségének javulása viszont pozitív hatással járhat az általános jóllét-érzésre, az élettel való elégedettségre, ami ugyancsak fokozhatja a munka és a munkaadó iránti elkötelezettség mértékét, ugyanakkor csökkentheti a konfliktusos magánéletben, családi környezetben való előfordulási gyakoriságát és intenzitását (Voydanoff 2002, Eby *et al.* 2005).

A munkahelyi jóllét és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek feltárása fontos információt nyújthat a munkaadóknak a szervezet számára értékes, tehetséges munkavállalók vonzásával és megtartásával kapcsolatos döntések és intézkedések meghozatalához (Venczel és tsai 2023).

Fentiek alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

K1: Melyek a munkahelyi jóllétet és a munkával való elégedettséget, illetve a család és a munka világát, a köztük lévő egyensúlyt egyaránt befolyásoló tényezők?

K2: Milyen konkrét összefüggéseket, egymásra gyakorolt hatásokat tudunk megállapítani a vizsgált tényezők közti kapcsolatokból?

K3: Az azonosított kapcsolatok milyen útmutatásokkal, javaslatokkal szolgálnak a vállalatok humán stratégiájának alakításakor annak érdekében, hogy a munkavállalók és a szervezetek változásokból fakadó kihívásokkal szembeni ellenállóképessége fokozódhasson?

Tanulmányunk célja, hogy felhívjuk a figyelmet a munkahelyi jóllétet befolyásoló tényezők és a köztük meghúzódó összefüggések szervezeti humán stratégia kialakításának folyamatában játszott szerepére és jelentőségére. A téma aktualitását a turbulens változásokkal terhelt külső környezetben zajló események egyénekre, családokra, szervezetre gyakorolt hatásainak eredményeként generálódó feszültségekre és új kihívásokra való válaszadási kényszer adják (Jarjabka 2001). Fentieknek megfelelően tanulmányunkban a munkahelyi jóllét fogalmával, a munka és a magánélet egyensúlyával, a munkával való elégedettséggel és a dimenziók közti összefüggések szervezeti működési hatékonyságra gyakorolt hatásaival egyaránt foglalkozunk a továbbiakban.

IRODALMI ÁTTEKINTÉS LITERATURE REVIEW

Munkahelyi jóllét, munkahelyi életminőség

Workplace well-being, quality of life at work

A munkahelyi stressz és a dolgozói elégedettség felmérésére, az életminőség és a reziliencia fogalmainak feltárására irányuló kutatások alapozták meg a munkahelyi jóllét koncepciójához kapcsolódó vizsgálatokat az elmúlt évtizedekben (Cox *et al.* 2000, Houtman & Jettinghoff 2007).

A munkahelyi jóllét és az azt gyakran helyettesítő munkahelyi életminőség a munkamotivációkkal, a munkaadó szervezet iránti elkötelezettséggel, valamint a dolgozói teljesítménnyel összefüggésben, továbbá a munkahelyi-, illetve létbiztonsággal, a munka és magánélet egyensúlyával, valamint a jólléttel is erős kapcsolatot mutat a publikált eredmények szerint (Rethinam & Ismail 2008).

Myers és munkatársai az egyén munkahelyi jóllétének hét különböző dimenzióját – fizikai, környezeti, szakmai, intellektuális, érzelmi, szociális és spirituális – felvonultató „Jóllét-kerék” modell szemléltetésével járultak hozzá a fogalom jelentésének kiterjesztéséhez (Myers *et al.* 2000).

Seligman és Csikszentmihályi a jóllét öt pillérét – pozitív érzelmek, elköteleződés, kapcsolatok, jelenés, teljesítmény (Positive emotions, Engagement, Relationships Meaning, Accomplishment - PERMA) – különítették el (Seligman 2011, 2018, Seligman & Csikszentmihályi 2014).

Fisher szerint a munkahelyi jóllét magába foglalja a munkával kapcsolatos kognitív megítélés mellett a jó hangulatot biztosító pozitív érzéseket és a munkával való elégedettséget, ahogy a munkavég-

zés során tapasztalt negatív érzéseket is, mint például az elszigeteltség és az elidegenedettségi érzését és ezek hangulatvilágát (Fisher 2014).

A munkahelyi jóllét ilyen módon egymással szorosan összefüggő fogalmak, tevékenységi területek, hatótényezők által képviselt komplex koncepciót jelent, amely magába foglalja a munkahelyi környezeti feltételeket (munkahelyi biztonság, egészségvédelem és ergonómia), az alkalmazott szociális intervenciókat (a munkavállalók támogatása a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása érdekében például rugalmas munkaidőbeosztás, távmunka vagy szülői támogatási programok alkalmazásával) és a dolgozói teljesítmények elismerését, az empátiát és az együttműködésen alapuló, inspiráló és támogató vezetési gyakorlatokat egyaránt. Szintén itt említhetjük az egyéni és a szervezeti reziliencia fokozása érdekében alkalmazott, a munkavállalók kompetenciáinak fejlesztését célzó intervenciókat is (Bourbeau 2013, White & O'Hare 2014, Raab *et al.* 2015).

Az említettek révén a munkahelyi jóllét vagy másképpen a munkahelyi életminőség fokozásának végső célja, hogy a dolgozók elégedettek, elkötelezettek és motiváltak legyenek a munkahelyükön, amely visszatükröződhet a teljesítményükben (Rethinam & Ismail. 2008).

Az említett tényezők és a köztük feltárt összefüggések alapján a munkahelyi jóllét felmérésére a Seligman-féle PERMA modellt alkalmaztuk (Kun *és tsai* 2017).

A MUNKA ÉS A MAGÁNÉLET EGYENSÚLYA *WORK-LIFE BALANCE*

A munka és a magánélet tekintetében akkor beszélhetünk egyensúlyról, ha a munkahelyhez kapcsolódó és a családban betöltött szerepek és tevékenységek egymással összeegyeztethetővé válnak (Putra. 2022). Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a munkahelyi elvárások teljesítése nem okoz a családban jelentős mértékű nehézséget és konfliktust, illetve a magánéletben felmerülő igényeknek, elvárásoknak való elégtétel nem vezet munkahelyi problémák és feszültségek kialakulásához, ami nem veszélyezteti a személyes karrierutak megvalósításához fűződő lépések megtételét sem (Dennira & Ekowati 2020).

Azáltal, hogy a munkaadók jólléti intézkedések alkalmazásával hozzájárulnak a munkavállalókat érintő konfliktusokból és krízishelyzetekből adódó feszültségek csökkentéséhez, egyben befolyást gyakorolhatnak a munkamotivációk, a dolgozói elégedettség és ezen keresztül a teljesítmények fokozására, a szervezeti célok hatékony módon történő elérésére is (Destilasilika & Perdhana 2023).

Napjaink intenzív változásokkal, válságokkal és konfliktusokkal terhelt időszakában a munka és magánélet közti egyensúly elérése és fenntartása egyre problematikusabbá vált. A pandémia ellensúlyozására bevezetett intézkedéseket (Dajnoki *és tsai* 2023) követően a napirenden lévő technológiai változások miatt fokozódik a munkavállalók igénybevétele, amely jelentős mértékben próbára teszi a munka és a magánélet elvárásainak összehangolását, illetve a két szféra közti határvonal elmosódása is érzékelhető (Jarjabka *és tsai* 2024). Az Európa fejlett országait, köztük Magyarországot is egyre nagyobb mértékben sújtó, a szervezeti működési hatékonyságot befolyásoló munkaerőhiány felhívta a figyelmet a munkaadók számára értékes munkavállalók újtípusú ösztönzési módok alkalmazásával való megtartásának szükségességére (Jarjabka *és tsai* 2024). Fentiek rámutatnak arra, hogy a munka és magánélet egyensúlyával, a dolgozói elégedettséggel és ezekkel összefüggésben a munkahelyi jólléttel kapcsolatos vizsgálatok aktuális és releváns kérdéseket, problémákat vetnek fel, amelyekkel mind tudományos, mind pedig szakpolitikai keretek között foglalkozni szükséges (Nagy *és tsai* 2018).

A munka és magánélet összefüggéseinek feltárásakor Makra *és tsai* (2012) kérdőívét használtuk.

A munkával való elégedettség és a munkahelyi jóllét összefüggései *The relationship between job satisfaction and workplace well-being*

Az empirikus tanulmányok tanúbizonysága szerint a munkával való elégedettség összefüggésbe hozható a munkamotivációk és a teljesítmények fokozásával, a munkahelyi jóllét növekedésével és mindezen keresztül pozitív hatást gyakorolhat a termelékenységre (Robertson & Taylor 2008).

Klein szerint a munkával való elégedettséget különböző tényezők, úgymint az egyéni (személyiség, attitűd, érdeklődés, iskolázottság, intelligencia stb.), a szociális, társas (munkatársi kapcsolatok, együttműködési lehetőségek), valamint a kulturális (értékek, szokások, nézetek), a szervezeti (a szervezet mérete, a humán erőforrás-gazdálkodás sajátosságai, vezetés) és a környezeti (gazdasági, társadalmi, környezeti és technológiai) faktorok együttesen határozzák meg (Klein – Klein 2020).

A munkahelyi elégedettséget közgazdaságtani értelemben a társadalmi jólétet (social welfare) és a munkahelyi jóllétet (workplace well-being) egyaránt meghatározó tényezőként tartják számon (Matiaske & Grözinger 2011).

Csóka Imola és Szóke Tamás (2020) munkahelyi elégedettségre és hatótényezőire fókuszáló vizsgálatának kiindulási alapját a 37 országra kiterjedő

Nemzetközi Társadalmi Felmérés Program (ISSP) 2015. évi, munkával kapcsolatos magyar vonatkozású adatai biztosították. Eredményeik szerint erős szoros kapcsolat mutatható ki a munkával való elégedettség és a munkahelyi rugalmasságot kifejező változók, mint például az otthoni munkavégzés lehetősége, a rugalmas munkaidőbeosztás és feladat-szervezés között (Csóka – Szőke 2020).

A tárgykorben folytatott vizsgálatok eredményei rámutatnak, hogy a munkával kapcsolatos elégedettség szorosan összefügg az egyéni teljesítménnyel és munkaminőséggel is, amelyek közvetlenül hatnak a szervezet eredményességére (Sypniewska 2014).

Kutatásunk során a munkával való elégedettség azonosításához a Mueller és McKloskey-féle elégedettségi kérdőívet alkalmaztuk (Lee *et al.* 2016).

ANYAG ÉS MÓDSZER METHODOLOGY

Szakirodalmi forráskutatás és feldolgozás

Literature source research and processing

A munkahelyi jóllét fogalmának és a koncepcióval összefüggésbe hozható további kategóriák hazai és nemzetközi szakirodalomban történő vizsgálatát végeztük el az ún. gyorsított eredményértékelés módszerének alkalmazásával. Ennek keretében elektronikus adatbázisokban – Google Scholar, Wiley, Sage Journals, Springer, Scopus, Ovid, EBSCO, ERIC, Sociological Abstracts, Web of Science – kuttattuk és gyűjtöttük össze a tématerülethez tartozó hazai és nemzetközi (magyar és angol nyelvű) tudományos publikációkat. A szisztematikus áttekintés során a munkahelyi jóllét mellett az étellel és a munkával való elégedettség, a munka és a család, illetve a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a munkahelyi életminőség és az említettekkel rokon értelmű magyar és angol nyelvű kifejezések voltak az általunk felhasznált keresőszavak.

Az empirikus szakirodalmi feldolgozás során összegyűjtött publikációkat a keresőszavaknak megfelelően kategorizáltuk. Vizsgálatunk célja az volt, hogy egy, a témakörhöz kapcsolódó releváns adatbázist hozzunk létre, egyszersmind a témakörhöz kapcsolódó kutatások tematikus feltérképezését is elvégezve.

Adatfelvétel és adatfeldolgozás

Data collection and Data processing

Az adatfelvétel során korábbi, jelen tanulmány keretében is említett vizsgálati területekre irányuló kutatások során felhasznált validált kérdőívekből össze-

állított komplex, online kérdőívet alkalmaztunk. Ez a módszertani újítás szélesebb skálán elhelyezkedő vizsgálati dimenziók és ezekhez kapcsolódó több faktor között meghúzódó összefüggések feltárására és elemzésére adott lehetőséget, amelyekkel új eredményeket képezhettünk.

A Google Formsban elkészített online kérdőív az általános szociodemográfiai kérdések mellett magába foglalta a munka és család kapcsolatrendszerének feltárására irányuló kérdéseket, amelyek megfogalmazásához „A munka- és család konfliktus magyar validálása és a munka-család egyensúlyra ható tényezők” című publikáció (Makra és tsai 2012) által bemutatott validált mérőeszközt használtuk fel. A dolgozói elégedettség felmérését a Mueller és McKloskey-féle (Lee *et al.* 2016), ugyancsak validált „Elégedettségi Kérdőív” komplex kérdéssorban való szerepeltetése szolgálta. A harmadik vizsgálati dimenziót jelentő munkahelyi jól(l)ét Seligman PERMA Modelljének hazai adaptációja alapján (Kun és tsai 2017) készült validált mérőeszköznek megfelelően került összeállításra.

A magyarországi munkahelyi jólléti rendszerek fejlődéstörténetét tanulmányozva figyelmünket elsősorban a foglalkoztatotti létszám szempontjából nagy-, illetve közepes méretű vállalkozásokra fordítottuk, feltételezve, hogy ezek esetében nagyobb mértékben találhatóak stratégiai és operatív szinten integrált munkahelyi jólléti politikákat, intézkedéseket.

Az adatfeldolgozást megelőzően adattisztítást végeztünk, amelynek során ellenőriztük a kérdőívek teljességét. A hiányzó vagy nem értelmezhető válaszokat kizártuk az elemzésből. Az egyes skálák esetében elvégeztük a fordított irányultságú tételek visszafordítását, hogy az egyes dimenziókon belül az értékek azonos irányba mutassanak (azaz a magasabb értékek következetesen pozitívabb megítélést tükrözzenek). Emellett az adatokat egységesítettük és kategóriákat kódoltunk, hogy a statisztikai feldolgozás során összehasonlíthatók legyenek. Az így előkészített, tisztított adathalmaz képezte az alapját a további kvantitatív elemzéseknek. Mindezeket követően összesen 205 db értékelhető válasz maradt az adatbázisban, amelynek feldolgozását SPSS 28 szoftverrel valósítottuk meg. A leíró jellegű statisztikai alapszámítások mellett korrelációs mátrix segítségével vizsgáltuk a különböző tényezők közötti kapcsolatok meglétét és erősségét.

A válaszadók szociodemográfiai hátterére vonatkozóan megállapítható, hogy a válaszadók közel háromnegyede (145 fő) a 31–40 éves korosztályba tartozik, míg a 18–30 év közöttiek 60 fővel képviseltetik magukat, ami a vizsgálatot főként fiatal felnőttek körében relevánssá teszi. A felmérésben résztvevők 53,2%-a felsőfokú végzettséggel rendel-

kezik (109 fő), míg 46,8%-uk legfeljebb érettségivel – ez kiegyensúlyozott, de enyhén magasabb iskolai végzettségű mintát jelez. A válaszadók között enyhe túlsúlyt képeznek a férfi válaszadók (111 férfi és 94 nő), így a nemek aránya viszonylag kiegyenlített. A válaszadók 83,4%-a (171 fő) munkavállaló, míg 11,7%-uk (24 fő) középvezetőként, 4,9%-uk (10 fő) felsővezetőként dolgozik. 80,0%-a (164 fő) szellemi, míg 20,0%-uk (41 fő) fizikai munkakört lát el. A megkérdezettek 21,5%-a (44 fő) legfeljebb 1 éves tapasztalattal, 42,0%-a (86 fő) 1,1–5 év közötti tapasztalattal, míg 36,6%-a (75 fő) több mint 5 éves munkatapasztalattal rendelkezik. A válaszadók 46,8%-a (96 fő) házas, 31,2%-uk (64 fő) párkapcsolatban él élettársként, míg 22,0%-uk (45 fő) egyedülálló, özvegy vagy elvált.

A kérdőívben alkalmazott skálák esetében – azok korábbi nemzetközi és hazai validáltsága ellenére – saját mintánkon is elvégeztük a megbízhatósági vizsgálatokat. A skálák belső konzisztenciájának ellenőrzésére split-half megbízhatósági elemzést

alkalmaztunk, amely során az egyes skálák tételeit két részre bontva, majd az így képzett részskaálák közötti korrelációt Spearman-Brown együtthatóval korrigálva értékeltük. Az elemzés eredményei megerősítették, hogy az alkalmazott mérőeszközök megfelelően működtek az adott minta esetében is, és alkalmasak voltak a munkavállalói jóllét különböző dimenzióinak megbízható és érvényes mérésére.

EREDMÉNYEK RESULTS

Az alapstatisztika alkalmazásával képzett eredmények részletes betekintést nyújtanak a munkahelyi jóllét különböző aspektusai, ideértve a munkából és családból származó konfliktusokat, a munkával és étellel való elégedettséget, valamint a munkahelyi körülmények és kapcsolatok hatását a dolgozók életminőségére (1. táblázat).

1. Táblázat: A munkahelyi jóllétre irányuló vizsgálat alapstatisztika alkalmazásával képzett eredményei

Table 1. Results of the workplace well-being survey using basic statistics

Változók	N	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Munkából származó család-konfliktus (MCSK)	205	3,75	4,00	5,00	1,20
Családból származó munka-konfliktus (CSM)	205	4,25	4,60	5,00	0,95
Családba való bevonódás (CSB)	205	3,55	3,65	4,35	1,20
Munkába való bevonódás (MB)	205	2,50	2,65	2,35	1,05
Munkával való elégedettség (ME)	205	3,50	3,90	3,90	1,30
Élettel való elégedettség (EE)	205	2,85	3,00	3,35	1,15
Munkahelyi kultúra és körülmények (Sat_WorkCultCond)	205	3,00	3,05	2,40	1,20
Család és munka egyensúlya (Sat_SchedulingAndFamilyWorkBalance)	205	3,75	4,05	4,05	1,00
Kollegiális kapcsolatok (Sat_CollegialRelation)	205	2,95	3,00	2,50	1,15
Külső jutalmak (Sat_ExtrRew)	205	3,20	3,35	3,75	1,15
Professzionális lehetőségek (Sat_ProfOpp)	205	2,50	2,50	2,50	1,40
Pozitív érzelmek (WorkSat_PositiveEmotions)	205	3,45	3,45	3,15	1,10
Elmélyülés (WorkSat_Deepening)	205	3,25	3,45	3,45	1,15
Pozitív kapcsolatok (WorkSat_PositiveRelations)	205	3,60	3,65	3,65	1,10
Értelem, jelentés (WorkSat_Meaning)	205	3,50	3,35	3,35	1,15
Teljesítmény, siker (WorkSat_PerformanceSuccess)	205	3,35	3,35	4,00	1,05
A munka negatív aspektusai (WorkSat_WorkNegativeAspects)	205	3,25	3,35	2,50	1,15

Forrás: saját szerkesztés

A különböző tényezőkből képzett változók értékeinek 1-től 5-ig terjedő skálára történő transzformációját követően összevethetővé váltak az egyes

konstruktumok. Figyelembe véve, hogy az alkalmazott skálaváltozók elsősorban ordinális jellegűek, a középértékek (átlag, medián) közötti eltérés vizsgálá-

latát különös figyelemmel végeztük el. Az átlag és a medián értékei közötti különbség ugyanis a választások eloszlásának szimmetriájáról, illetve esetleges torzulásáról is információval szolgálnak.

A legmagasabb átlagértéket a „családból származó munka-konfliktus” (CSM) mutatja (4,25), amelyhez képest a medián (4,60) és a módusz (5,00) is magasabb. Ez az eloszlás jobbra torzult, ami arra utal, hogy a válaszadók többsége magas szintű családból-munka interferenciát érzékel, de az átlagértéket néhány alacsonyabb válasz lefelé húzza. Hasonló eloszlási mintázat figyelhető meg a „munkából származó család-konfliktus” (MCSK) esetében is, ahol az átlag 3,75, míg a medián 4,00 és a módusz 5,00 – ez is a vélemények viszonylagos egyirányúságát, de kissé szélesebb eloszlását jelzi.

Ezzel szemben a „professzionális lehetőségek” (Sat_ProfOpp) mutató esetében az átlag, a medián és a módusz is megegyezik (2,50), ugyanakkor a magas szórásérték (1,40) jelentős véleménykülönbségekre utal. Ez azt jelezheti, hogy a válaszadók egyenesen alacsonyra értékelték az előmeneteli lehetőségeket, azonban a vélemények széles skálán mozognak – azaz bizonyos szervezetekben vagy munkahelyeken nagyobb lehetőségek adóttak, míg máshol ezek hiányoznak.

A „munkával való elégedettség” (ME) esetében az átlag (3,50) és a medián (3,90) között szintén eltérés figyelhető meg, ami kissé jobbra torzult eloszlást mutat, tehát a válaszadók hajlamosak voltak pozitívabban értékelni munkájukkal való elégedettségüket, de néhány negatív válasz lefelé módosította az átlagot.

A további eredmények közül külön említést érdemel a munkába való bevonódás (MB) viszonylag alacsony átlaga (2,50), amely a válaszadók gyenge érzelmi és kognitív elköteleződésére utalhat. Ez különösen figyelemre méltó a munka-család konfliktusok magas szintjének fényében, ami azt sugallja, hogy a családi terhek csökkenthetik a munkával kapcsolatos bevonódást. Hasonlóan negatív a „professzionális lehetőségek” (Sat_ProfOpp) változó alacsony, de erősen szórt értékelése is, amely a munkavállalók közötti jelentős különbségekre utal a karrierlehetőségek megítélésében. Az étellel való elégedettség szintén visszafogott (2,85), ami arra enged következtetni, hogy a munkavállalói jóllét nem csupán munkahelyi tényezőktől, hanem az általános életkörülményektől is befolyásolt. Ezek a megfigyelések további vizsgálatokat indokolnak a munkavállalói elköteleződés, az érzelmi jóllét és a szervezeti környezet kapcsolatának feltárása érdekében.

Összességében a medián és az átlag értékek összevetése megerősíti, hogy a munkavállalói jóllét különböző aspektusainak megítélése nem csupán az átlagos értékek mentén értelmezhető, hanem azok

eloszlása és szórása alapján is árnyalt képet mutat. A medián értékek következetes figyelembevétele elősegíti az ordinális skálákból származó információk pontosabb interpretációját és hozzájárul a választadói vélemények torzulatainak azonosításához.

A korrelációs mátrix segítségével vizsgáltuk a különböző tényezők közötti kapcsolatokat (2. táblázat). Az eredmények szignifikáns kapcsolatot mutatnak ki több tényező között, különösen a „Munkából származó családi konfliktus”, a „Munkával való elégedettség”, valamint a „Család és munka egyensúlya” között.

Az alábbi értelmezésben a korrelációs mátrix alapján egymással összefüggő, de eltérő dimenziókat képviselő tényezőcsoportok azonosíthatók, amelyek a következők.

1. Munkából és családból eredő konfliktusok

A „Munkából származó család-konfliktus” (MCSK) és „Családból származó munka-konfliktus” (CSM) tekintetében elmondható, hogy a változók között erős, szignifikáns pozitív kapcsolat figyelhető meg ($r = 0,590$, $p < 0,01$), ami azt jelzi, hogy akik intenzívebben élnek meg konfliktusokat a két életterület között, azok azt tapasztalhatják, hogy az egyik irányú konfliktus erősen társul a másik irányúval. A változók „munkával- és étellel való elégedettség”re vonatkozó hatásával kapcsolatban megállapítható, hogy mindkét konfliktusjelenség negatív, szignifikáns korrelációban áll a munkával (ME) és az étellel való elégedettséggel (EE), valamint a munkahelyi pozitív élményeket mérő dimenziókkal (például Pozitív érzelmek, Elmélyülés, Pozitív kapcsolatok). Ez arra utal, hogy a konfliktusok jelentős mértékben csökkentik a dolgozók által érzékelt elégedettséget és pozitív pszichológiai állapotot.

2. Munkahelyi elégedettség és pozitív munkaélmények komplex blokkja

Ebben a csoportban több, egymással erősen összefüggő változó található. A „Munkával való elégedettség” (ME) és az „Étellel való elégedettség” (EE) változók a konfliktusokkal szemben negatív, szignifikáns korrelációt mutatnak. A munkával való elégedettséghez nagymértékben hozzájárulnak tehát az átélt pozitív munkahelyi élmények, míg az említett konfliktusok átéléséből származó negatív tapasztalatok ezzel szemben hatnak.

A „Munkahelyi kultúra és körülmények” (Sat_WorkCultCond), valamint a „Család és munka egyensúlya” (Sat_Scheduling AndFamily WorkBalance) erősen pozitív kapcsolatban állnak a többi pozitív dimenzióval (például ME, EE, Kollegiális kapcsolatok, Külső jutalmak), ami arra utal, hogy a támogató munkahelyi környezet és a megfelelő időbeosztás, illetve a családi szerepek összehangolása kulcsfontosságú a dolgozók elégedettségének erősítésében.

A „Kollegiális kapcsolatok” (Sat_CollegialRelation), a „Külső jutalmak” (Sat_ExtRew) és a „Professzionális lehetőségek” (Sat_ProfOpp) mellett a pszichés dimenziókat mérő változók – „Pozitív érzelmek” (WorkSat_PositiveEmotions), „Elmélyülés” (WorkSat_Deepening), „Pozitív kapcsolatok” (WorkSat_PositiveRelations), „Értelem, jelenítés” (WorkSat_Meaning), „Teljesítmény, siker” (WorkSat_PerformanceSuccess) – között rendkívül magas, szignifikáns korreláció áll fenn (több esetben 0,5 feletti érték, akár 0,79-ig terjedően).

2. Táblázat: A munkahelyi jóllétre irányuló vizsgálat korrelációs mátrixa
Table 2. Correlation matrix of the workplace well-being survey

ID	Változók	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Munkából származó család-konfliktus (MCSK)	1															
2	Családból származó munka-konfliktus (CSM)	0,590**	1														
3	Családba való bevonódás (CSB)	0,048	-0,002	1													
4	Munkába való bevonódás (MB)	-0,020	-0,099	0,024	1												
5	Munkával való elégedettség (ME)	-0,534**	-0,371**	-0,089	0,251**	1											
6	Élettel való elégedettség (EE)	-0,374**	-0,248**	0,135	0,238**	0,440**	1										
7	Munkahelyi kultúra és körülmények (Sat_WorkCult-Cond)	-0,337**	-0,266**	-0,081	0,161*	0,608**	0,487**	1									
8	Család és munka egyensúlya (Sat_Scheduling AndFamily Work-Balance)	-0,485**	-0,345**	0,045	0,143*	0,444**	0,380**	0,569**	1								
9	Kollegiális kapcsolatok (Sat_CollegialRelation)	-0,426**	-0,275**	0,034	0,144*	0,536**	0,461**	0,728**	0,647**	1							
10	Külső jutalmak (Sat_ExtRew)	-0,409**	-0,253**	-0,001	0,168*	0,543**	0,511**	0,632**	0,667**	0,681**	1						
11	Professzionális lehetőségek (Sat_ProfOpp)	-0,322**	-0,242**	-0,016	0,200**	0,473**	0,389**	0,551**	0,397**	0,575**	0,542**	1					
12	Pozitív érzelmek (WorkSat_PositiveEmotions)	-0,496**	-0,374**	0,051	0,306**	0,636**	0,416**	0,561**	0,447**	0,532**	0,544**	0,502**	1				
13	Elmélyülés (WorkSat_Deepening)	-0,438**	-0,283**	-0,032	0,359**	0,721**	0,467**	0,690**	0,487**	0,572**	0,514**	0,553**	0,797**	1			
14	Pozitív kapcsolatok (WorkSat_PositiveRelations)	-0,340**	-0,276**	-0,017	0,153*	0,389**	0,271**	0,588**	0,485**	0,572**	0,536**	0,292**	0,651**	0,534**	1		
15	Értelem, jelentés (WorkSat_Meaning)	-0,377**	-0,290**	0,071	0,417**	0,400**	0,322**	0,386**	0,415**	0,363**	0,394**	0,365**	0,674**	0,632**	0,507**	1	
16	Teljesítmény, siker (WorkSat_PerformanceSuccess)	-0,341**	-0,383**	-0,024	0,296**	0,468**	0,332**	0,512**	0,456**	0,438**	0,406**	0,478**	0,700**	0,680**	0,549**	0,750**	1
17	A munka negatív aspektusai (WorkSat_WorkNegativeAspects)	0,370**	0,295**	-0,019	-0,287**	-0,504**	-0,332**	-0,391**	-0,291**	-0,309**	-0,301**	-0,359**	-0,536**	-0,537**	-0,341**	-0,432**	-0,428**

Forrás: saját szerkesztés

Ezek a magas koherenciák azt mutatják, hogy a különböző, munkahelyi élményekkel kapcsolatos dimenziók komplex, strukturált összefüggést alkot-

nak, amely a dolgozók által érzékelt általános munkahelyi elégedettséget tükrözi.

Megjegyzés: * $p < 0,05$ ** $p < 0,01$

KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

A feltáró kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a munkához és családhoz kapcsolódó kétirányú konfliktusok egyértelműen negatív hatással bírnak mind a munkával, mind az élettel való elégedettségre, illetve a pozitív munkahelyi élmények kialakulására. A munkahelyi pozitív élmények összefüggésrendszere – amely magába foglalja a támogató munkahelyi kultúrát, az egyensúly megteremtését, a kollegiális kapcsolatokat, valamint az egyéni pszichés élmények (például a pozitív érzelmek, elmélyülés, pozitív kapcsolatok, értelem és teljesítmény) szoros összekapcsolódását – egy egységes, magas belső konzisztenciával jellemezhető konstruktum kialakulására utal.

A három kérdéssor által képviselt különböző vizsgálati területek egymással párhuzamosan történő felmérése hozzájárult ahhoz, hogy az ezekhez kapcsolódó tényezők közti összefüggések az egyes vizsgálati blokkokon túlmutató eredményeket is produkáljanak.

Mindezek alapján fontos kiemelni, hogy a munkahelyi jóllét egy összetett, többdimenziós konstrukció, amelyet a konfliktusok, a munkakörnyezet minősége, a munka-család egyensúlya, valamint az interperszonális és pszichológiai élmények egyaránt meghatároznak (Raab *et al.* 2015). Az eredmények egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a konfliktusok csökkentése és a támogató munkahelyi környezet előmozdítása kulcsfontosságú a dolgozók által érzékelt általános elégedettség növelésében. Az elemzés megerősíti, hogy a munkahelyi jóllét különböző dimenziói egymással szorosan összefüggnek és az egyik tényező javulása más területeken is pozitív hatást gyakorolhat.

Mivel a munkahelyi jóllét jelentős mértékben hozzájárulhat a dolgozói elégedettség és ezáltal a munkateljesítmények fokozódásához, ezért javasolt a munka és a család elvárásainak összeegyeztethetősége érdekében megalkotásra kerülő jólléti stratégia HR-stratégiához történő szoros integrálása (Jarjabka 2001). A munkahelyi jóllét, a munkával való elégedettség, valamint a munka és magánélet egyensúlya tényezőket nem szabad elkülönülten kezelni, hiszen a feltáró jellegű eredmények alapján is egyértelmű, hogy az egyik tényezőtől történő beavatkozás közvetlen hatással bír a többi tényezőre is. Ebből adódóan a nem rendszerben történő kezelés kontraproduktív HR stratégiához vezetethet.

A kutatás nem tekinthető statisztikai értelemben véve reprezentatívnak a teljes magyar munkavállaló

lói népességre nézve. A mintavétel nem véletlenszerűen, hanem célzott kérdőíves megkeresések útján történt, így a válaszadók összetétele tükrözi a felmérés elérésének csatornáit és az önkéntes részvétellel korlátozott. Ennek ellenére a minta korlátozott értelemben reprezentatív, mivel lefedi a különböző iskolai végzettségű, eltérő beosztású, munkatapasztalatú és családi háttérű válaszadókat.

Fontos korlát, hogy a minta túlnyomórészt a 31–40 éves korosztályból került ki, így az idősebb vagy nyugdíjkorélt korcsoportok munkahelyi jóllétére vonatkozóan kevésbé tudunk érvényes következtetéseket levonni. A válaszadók jelentős része szellemi munkát végez, így a fizikai dolgozók szempontjai aránytalanul kisebb súllyal jelennek meg az eredményekben.

A kérdőív online formában történt terjesztése tovább szűkítette a válaszadói kör elérhetőségét: azok válaszoltak, akik rendelkeztek digitális eszközhasználati készségekkel, és motiváltak voltak a részvételre, így önkéntességi és elérhetőségi torzítás egyaránt felléphetett. Emellett nem történt meg a minta regionális kiegyensúlyozása, így a különböző földrajzi térségek szerinti eltérések nem értelmezhetők.

További korlátot jelent, hogy a vizsgálat keresztmetszeti jellegű, tehát nem alkalmas az ok-okozati kapcsolatok feltárására, valamint nem követi nyomon az egyéni változásokat időben. Mindezek ellenére a kutatás eredményei értékes és árnyalt képet nyújtanak a hazai munkavállalók egy sokszínű csoportjának jólléti tapasztalatairól.

Az elemszám növelésével és a minta reprezentativitásának javításával lehetőség nyílik a magasabb szintű statisztikai módszerek alkalmazására és az eredmények szélesebb körű általánosíthatóságára, ami elősegíti az implikációk pontosabb megfogalmazását különböző szereplők (menedzsment, HR oktatásával foglalkozó felsőoktatási szereplők, vállalati HR szakemberek, tanácsadók, szakpolitikai döntéshozók) számára.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

- Adame, C., Capliure, E., & Miquel, M. (2016), "Work-life balance and firms: A matter of women?", *Journal of Business Research*, 69(4), 1379–1383., <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.111>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005), "Job resources buffer the impact of job demands on burnout", *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180., <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007), "The job demands–resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bourbeau, P. (2013), "Resiliencism: Premises and promises in securitisation research", *Resilience: International Policies, Practices and Discourses*, 1(1), 3–17., <https://doi.org/10.1080/21693293.2013.765738>
- Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000), *Research on work-related stress*. European Agency for Safety and Health at Work, Luxembourg.
- Csóka I., & Szőke T. (2020), „A munkával való elégedettség tényezői a fiatal és az idősebb munkavállalók körében”, *Sigma*, 51(3), 269–285.
- Dajnoki, K., Kun, A. I., Poór, J., Jarjabka, Á., Kálmán, B. G., Kömüves, Zs. S., Szűcs, B. P., Szabó, K., Szabó, Sz., Szeiner Zs., Tóth, A., & Papp I. Cs. (2023), "Characteristics of crisis management measures in the HR Area during the pandemic in Hungary – Literature review and methodology", *Acta Polytechnica Hungarica*, 20(7), 173–192. <https://doi.org/10.12700/APH.20.7.2023.7.10>
- Dennira, G. R., & Ekowati, D. (2020), "Work-life balance karyawan milenial level managerial bank tabungan negara syariah", *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 194–209. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i2.3658>
- Destilasika, B. Y., & Perdhana, M. S. (2023), "Classic car collector: Passion investment: Study on classic car collectors in Semarang. Return: Study of Management", *Economic and Business*, 2(5), 435–441., <https://doi.org/10.57096/return.v2i05.102>
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., & Robertson, S. (2005), "Work environments, stress and productivity: An examination using ASSET", *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409–423., <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.4.409>
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005), „Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002)", *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124–197, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>
- Firth-Cozens, J. (2001), "Interventions to improve physicians' well-being and patient care", *Social Science & Medicine*, 52(2), 215–222., [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(00\)00221-5](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(00)00221-5)
- Fisher, C. D. (2014), "Conceptualizing and measuring wellbeing at work", In Chen, P. Y., Cary L., & Cooper, C. L. (Eds.) *Work and wellbeing. Wellbeing: A complete reference guide*, Volume III., John Wiley & Sons, Ltd. 1–25. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell102>
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007), "Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57–80., <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.57>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. M. (2003), "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies", In Keyes, C. L. M., & Haidt, J. (Eds.), *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*. American Psychological Association, Washington D.C. 205–224., <https://doi.org/10.1037/10594-009>
- Houtman, I., & Jettinghoff, K. (2007), *Raising awareness of stress at work in developing countries*. Protecting Workers' Health Series No. 6., WHO, France
- Jarjabka Á. (2001), „A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma", *Vezetéstudomány*, 32(7–8), 25–32.
- Jarjabka Á., Sipos, N., & Kuráth, G. (2024). "Quo vadis higher education? Post-pandemic success digital competencies of the higher educators – a Hungarian university case and actions", *Humanities and Social Sciences Communications* 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02809-9>
- Klein B., & Klein S. (2020), *A szervezet lelke*. SHL Könyvek, Budapest
- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017), "Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model", *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56–63. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>
- Lee, S. E., Dahinten, S. V., & Macphee, M. (2016), "Psychometric evaluation of the McCloskey/Mueller satisfaction scale", *Japan Journal of Nursing Science*, 13(4), 487–495. doi:10.1111/jjns.12128
- Makra E., Farkas D. & Orosz G. (2012), „A munka-család konfliktus kérdőív magyar validálása és a munka-család egyensúlyra ható tényezők", *Magyar Pszichológiai Szemle*, 67(3), 491–518. <https://doi.org/10.1556/MPSzle.67.2012.3.5>
- Matiaske, W., & Grözinger, G. (2011), "Job satisfaction revisited, management revue", *The International Review of Management Studies*, 22 (1), 5–7. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2011-1-5>
- Myers, J. E., Sweeney, T. J., & Witmer, J. M. (2000), "The wheel of wellness counseling for wellness: a holistic model for treatment planning", *Journal of Counseling & Development*, 78(3), 251–

266. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01906.x>
- Nagy B., Géring Zs., & Király G. (2018), „A munka és a magánélet határán. Hogyan kutassunk egy régi témát új megközelítéssel”, In Nagy B., Géring Zs. & Király Gábor (szerk), *Dilemmák és stratégiák a család és munka összehangolásában*, L'Harmattan Kiadó, Budapest, 7-14.
- Obrenovic, B., Jianguo, D., Khudaykulov, A., & Kahn, M. A. S. (2020), “Work family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model”, *Frontiers in Psychology*, 11, 1–18., <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00475>
- Putra, F. W. (2022), *Pengaruh gaya kepemimpinan. Budaya organisasi, Dan work-life balance terhadap work engagement karyawan PT Bank X Jakarta (Kantor Pusat) divisi operasional kanal elektronik*. Skripsi, S1 thesis, STIE Indonesia Banking School. STIE Indonesia Banking School, Jakarta. <http://repository.ibs.ac.id/id/eprint/6910>
- Raab C., Richard J. & Székely I. (2015), „Megfigyelés és reziliencia elméletben és gyakorlatban”, *Replika*, 94(5), 63-93.
- Rethinam, G. S., & Ismail, M. (2008), “Constructs of quality of work life: A perspective of information and technology professionals”, *European Journal of Social Sciences*, 7, 58–70.
- Robertson, I., & J. Flint-Taylor, J. (2008), “Leadership, psychological well-being and organisational outcomes”, In Cartwright, S. & Cooper, C. (Eds), *The Oxford handbook on organisational well-being*. Robertson Cooper Ltd., Manchester, 159-179. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211913.003.0008>
- Seligman, M. E. P. (2011), *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press, New York, <https://doi.org/10.5860/choice.48-7217>
- Seligman, M. E. P. (2018), “PERMA and the building blocks of well-being”, *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihályi, M. (2014), “Positive psychology: An introduction”, In Csikszentmihályi, M. & Larson, R. (Eds.), *Flow and the foundations of positive psychology*. Chapter 18. Springer, Dordrecht, 279-298. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>
- Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Sage, London.
- Sypniewska, B. (2014), „Evaluation of factors influencing job satisfaction”, *Contemporary Economics*, 8(1), 57-72. <https://doi.org/10.5709/CE.1897-9254.131>
- Venczel-Szakó T., Sipos N., & Bankó Z. (2023), „Munkavállalói elégedettség a home office-szal a COVID alatt és után”, *Marketing & Menedzsment*, 57(3), 47-57., <https://doi.org/10.15170/mm.2023.57.03.05>
- Voydanoff, P. (2002), “Linkages between the work-family interface and work, family, and individual outcomes: An integrative model”, *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164. <https://doi.org/10.1177/0192513x02023001007>
- White, I., & O'Hare, P. (2014), “From rhetoric to reality: Which resilience, why resilience, and whose resilience in spatial planning?” *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(5), 934–950. <https://doi.org/10.1068/c121117>

Dr. habil. Juhász Gábor

juhasz.gabor@ktk.pte.hu

Dr. habil. Jarjabka Ákos

jarjabka.akos@ktk.pte.hu

Dr. habil. Sipos Norbert

sipos.norbert@ktk.pte.hu

Pécsi Tudományegyetem

The role and significance of workplace well-being based on the results of a pilot study conducted among social enterprises operating in Hungary

THE AIM OF THE PAPER

The purpose of our study is to publish the first results of our pilot study aimed at exploring the relationships between work-family balance, employee satisfaction and factors influencing workplace well-being. The topicality of the topic is given by the new challenges continuously generated by the rapidly changing external environment, during the management of which the need for organizations to retain valuable workforce and, in connection with this, to ensure employee satisfaction and employee well-being is increasingly valued compared to the previous ones.

METHODOLOGY

In accordance with the inclusion criteria determined during the sampling procedure, 46 ($n=46$) medium or large-sized companies operating in Hungary with a mixed profile in terms of the number of employees were included in the research database providing the starting point. Following the literature review and processing, an online questionnaire survey was conducted in the data collection phase. During the processing of the data from 205 main respondents, we conducted analyses focusing on work-family conflicts, work-life satisfaction, and the correlations showing the impact of workplace conditions and social relationships.

MOST IMPORTANT RESULTS

A strong, significant positive relationship ($r = 0.590$, $p < 0.01$) between “Work-family conflict” and “Work-family conflict” indicates that the conflicts arising in different directions between the aforementioned areas of life significantly affect each other. The aforementioned variables are also negatively and significantly correlated with job and life satisfaction, as well as with dimensions measuring positive experiences at work (‘Positive Emotions’, ‘Immersion’ or ‘Positive Relationships’), which suggests that conflicts significantly reduce employees’ perceived satisfaction and positive psychological state.

RECOMMENDATIONS

Since the results clearly highlight that reducing conflicts and promoting a supportive workplace environment are key to increasing employee satisfaction, it is recommended to develop organizational well-being strategies and apply related measures to enhance well-being at work.

Acknowledgement: Our research is possible thanks to the support of the University of Pécs Research Fund Application for the target area of Business and Organizational Sciences.

Keywords: well-being at work, work and family, employee satisfaction