

DIGITÁLIS TECHNOLOGIÁK ALKALMAZÁSÁNAK SZEREPE ÉS JELENTŐSÉGE A MUNKAHELYI JÓLLÉTI RENDSZEREK MŰKÖDÉSÉBEN

¹Nyikos Attila – ²Akl Fanni – ³Juhász Gábor

¹PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar; nyikos.attila1@edu.pte.hu;

ORCID: 0009-0003-6296-6724

²PhD-hallgató, Pécsi Tudományegyetem, Egészségtudományi Kar; fanniakl@edu.pte.hu;

ORCID: 0009-0009-6854-5908

³adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar; juhasz.gabor@ktk.pte.hu;

ORCID: 0009-0003-6078-3545

DOI: 10.15170/terinno.2025.18.01.03

Absztrakt: Tanulmányunk célja, hogy felhívjuk a figyelmet a digitális technológiák szervezetek, illetve munkahelyi jólléti rendszerek működésében játszott szerepének jelentőségére. Szakirodalomkutatás alkalmazásával képzett eredményeink alátámasztják azt a feltételezést, amely szerint a dolgozók mentális és fizikai egészségét javító, a család-munka egyensúlyát biztosító, a turbulens környezeti változásokkal szembeni alkalmazkodóképességet fokozó jólléti intézkedések jelentős mértékben hozzájárulnak a szervezeti hatékonyság és a versenyképesség növeléséhez, illetve fenntartásához. A digitalizáció és a mesterséges intelligencia, illetve a felhőalapú megoldások által támogatott munkahelyi jólléti rendszerek tovább fokozhatják a well-being szisztémák hatékonyságát és vállalati stratégiákhoz, illetve folyamatokba történő integrációját. A digitális technológiák és a digitalizált jólléti rendszerek alkalmazása az előbbieken alapján versenyelőnyt jelenthet a Magyarországon működő társas vállalkozások számára is, hiszen az említett megoldások fontos szerepet játszhatnak a munkahatékonyság és az alkalmazkodóképesség növelése mellett a szervezetek számára értékes munkaerő hosszú távon történő megtartásában.

Kulcsszavak: digitalizáció, munkahelyi jóllét, szervezeti hatékonyság és versenyképesség

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF THE APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE OPERATION OF WORKPLACE WELL-BEING SYSTEMS

Abstract: Our study aims to highlight the importance of the role of digital technologies in the operation of organizations and workplace well-being systems. Our results, based on a literature review, support the assumption that well-being measures that improve employees' mental and physical health, ensure family-work balance, and enhance adaptability to turbulent environmental changes significantly contribute to increasing and maintaining organizational efficiency and competitiveness. Workplace well-being systems supported by digitalization and artificial intelligence, and cloud-based solutions can further enhance the efficiency of well-being systems and their integration into corporate strategies and processes. Based on the above, the use of digital technologies and digitalized well-being systems can also provide a competitive advantage for social enterprises operating in Hungary, since the aforementioned solutions can play an important role in increasing work efficiency and adaptability, as well as in retaining a valuable workforce for organizations in the long term.

Keywords: *digitalization, workplace well-being, organizational efficiency and competitiveness*

Bevezetés

A munkahelyi jóllét (workplace well-being) fokozása – ehhez kapcsolódóan a munkavállalók fizikai és mentális egészségének megőrzéséhez és fejlesztéséhez, közvetve pedig motivációik és elégedettségük, illetve munkaadó irányába való elkötelezettségük növeléséhez történő munkaadói hozzájárulás – kiemelt szerepet játszik a napjainkban zajló turbulens változásokra adott szervezeti válaszok között. Az említett, a külső környezet részéről a munkaadó szervezeteket és a munkavállalókat – rajtuk keresztül pedig közvetve a családtagjaikat, társas viszonyaikat – egyaránt érintő válság- és krízishelyzetek (gondoljunk csak a Covid-19 vírus által okozott pandémia társadalmi és gazdasági hatásaira, az inflációs nyomásból, az energiaválságból vagy az elhúzódó és folytonosan megjelenő háborús helyzetekből származó feszültségek megjelenésére) jelentős mértékű stresszt generálnak, negatív irányba befolyásolva az egyének egészségi állapotát, valamint munkahelyi és családi, illetve egyéb társadalmi környezetben történő szerepvállalását, közvetve pedig életminőségét, jóllétét. Az egyének által megtapasztalt hétköznapi valóság jelentős mértékben fokozza az „elbizonytalanodás” (uncertainty) mindannyiunk által való átélését, amely differenciált megküzdési stratégiákat vált ki. Az alkalmazkodási kísérletek sikerre vitelében meghatározó szerepet játszik a szervezeti, közösségi, családi és egyéni szinteken egyaránt értelmezhető reziliencia képessége, amelynek fokozása révén a munkahelyi környezetben is megőrizhető, fejleszthető a munkaadók számára értékes dolgozók egészsége és jólléte (Juhász et al. 2024a). A globalizációs kihívásokra sokszor elégtelen válaszokat produkáló állami, kormányzati intézkedések, a közjó megőrzése érdekében tett központi kísérletek teljes vagy részleges kudarca és az ennek következtében visszaszoruló, illetve gyengülő minőséget mutató közszolgáltatások miatt egyre nagyobb hangsúly helyeződik a munkaadók által biztosított jólléti intézkedésekre (Juhász et al. 2024b).

A munkahelyi környezetet meghatározó tényezők jelentős mértékben befolyásolják a munkavállalói jóllét változását, ezen keresztül pedig a dolgozók fizikai és mentális egészségét, munkával és élettel való elégedettségét, munkahatékonyágát és teljesítményét is egyben.

A munkahelyi jólléti rendszer (workplace well-being system) olyan politikák és intézkedések összessége, amelyek a dolgozók munkamotivációinak, elégedettségének, egyéni és csoportos munkavégző hatékonyságának fokozása révén segítik elő a dolgozók munkaadó szervezet iránti elkötelezettségét. Mindezek eredményeként a teljesítmények és az egyéni és szervezeti hatékonyság növekedése, valamint a munkahelyi stressz és a kapcsolódó megbetegedések és munkahatékonyági problémák előfordulási gyakoriságának csökkenése várható (Diener et al. 1999).

A munkahelyi jólléti rendszerek különböző tevékenységeket foglalhatnak magukba. A teljesség igénye nélkül ezek között említhetjük például a betegségek megelőzését szolgáló szűrővizsgálatokat, a kiegészítő jellegű egészségbiztosítási lehetőségeket, az egészséges életmódra ösztönző programokat vagy a munka-család egyensúlyát fokozó home office és alternatív munkaidőrendszerek alkalmazását egyaránt (Parsakia et al. 2024).

A digitalizáció, valamint a mesterséges intelligencia megjelenése új kihívások elé állította a társadalmi és gazdasági szereplőket. Az aktuális kérdések a szervezetek esetében mind a

technológiaváltás, mind a humán erőforrás-gazdálkodás tekintetében új válaszokat, innovatív megoldásmódokat követelnek (Sun et al. 2022).

Tanulmányunkban a téma szempontjából releváns szakmai és tudományos publikációk feldolgozására irányuló irodalomkutatás eredményei alapján kíséreljük meg felhívni a figyelmet a digitalizációnak a munkahelyi jólléti szisztémák és szervezeti hatékonyság fokozásában betöltött szerepére és jelentőségére a napjaink munkaerőpiacát befolyásoló kihívások tükrében. Az integrált platformok és a rendelkezésre álló valós idejű adatok kezelése lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy relatíve alacsonyabb reakcióidő mellett válaszoljanak az őket érintő változásokra, csökkentve ezzel is a munkavállalókat terhelő negatív stresszt, javítva a belső és külső szervezeti kommunikáció hatékonyságát, hozzájárulva egyúttal a dolgozói igényeket nagyobb mértékben kielégítő, humánusabb munkakörnyezet kialakulásához (Eurofound 2024). A személyre szabott programok gépi tanulást és valós idejű adatokat használnak fel az intervenciók egyéni igényekhez igazítására. A virtuális támogatás mentális egészségügyi és jólléti szolgáltatásokat nyújt a távmunkához, amely elengedhetetlen a 21. századi modern munkavégzési formák korában. A technológiai fejlődés és az integrált interfészek javíthatják a hatékonyságot, a termelékenységet és a munkavállalói jóllétet egyaránt (Instant 2024).

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1. A munkahelyi jóllét fogalma

A munkahelyi vagy munkavállalói jóllét (workplace well-being) kifejezés egyaránt magába foglalja a dolgozók testi, szellemi, lelki és érzelmi értelemben vett, illetve az anyagi és munkahelyi előmenetelre vonatkozó jóllétét a munkahelyi környezetben (Keyes et al. 2002). Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) definíciója szerint a "well-being" az emberek fizikai, mentális és szociális jóllétére egyaránt vonatkoztatható fogalom (WHO 1948). Általánosságban tehát elmondható, hogy a munkavállalói jóllétet fizikai és pszichológiai tényezők együttese határozza meg (Diener et al. 1999, Forgeard et al. 2011, Keyes et al. 2002). Warr (1999) az említettekhez hozzáteszi, hogy a munkavállalói jóllét alapja a munkavégzéshez kapcsolódó pozitív érzelmi viszonyulás, amely minden munkával kapcsolatos tényezőt magába foglal (Gelencsér et al. 2022). Fontos megjegyezni, hogy a "jóllét" kifejezés inkább adott népesség anyagi vagy materiális szempontok szerint figyelembe vett kondícióira fókuszál, míg a "jóllét" szóhasználat honosodott meg szervezeti környezetben (Rethinam & Ismail 2008, Eurofound 2024).

A munkahelyi jóllét és ehhez kapcsolódóan a munkahelyi egészségmegőrzés és egészségfejlesztés ugyancsak magába foglalja az ergonómiai sajátosságok kialakítására irányuló igénynek való megfelelést is. A korábbiakban a tárgykörben megvalósított kutatások eredményei szerint az ergonómiai szempontoknak megfelelő munkahelyek pozitív irányba befolyásolják a dolgozók általános jóllétét és munkával való elégedettségét, hiszen a dolgozói szükségleteknek megfelelően kialakított munkavégzési terek, helyszínek, illetve munkavégzési eszközök közvetlenül hozzájárulnak a mentális és fizikai egészség megőrzéséhez, valamint a

motivációk, az elégedettség és a teljesítmény növeléséhez. Grozdics (2024) vizsgálatai alapján tudhatjuk például, hogy a megfelelő világítás és a vizuális komfort egyaránt növeli a dolgozók koncentrációs képességét és teljesítményét, hiszen a munkakörnyezet említett sajátosságainak dolgozók által történő érzékelése közvetlen hatást gyakorol a munkavégzés minőségére, hatékonyságára és a dolgozók elégedettségére. További kiindulópontként szolgál az a kutatási eredményekkel igazolt feltételezés is, amely szerint a rugalmasan alakítható munkahelyi környezet segíti a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtését, valamint csökkenti a kiégés kockázatát (Frankó et al. 2023).

1.2. Hogyan mérhető a munkahelyi jóllét?

A munkahelyi jóllét a szervezeti vizsgálatok kiemelkedő területe, amelynek mérésére számos módszer és eszköz áll rendelkezésre. Ezek közül az alábbiakban sorolunk fel néhányat, amelyek a hazai és nemzetközi kutatásokban is megtalálhatók (Komáromi 2023).

- Munkavállalói felmérések és visszajelzések: rendszeres felmérések és kérdőívek segítenek felmérni a munkavállalók mentális jóllétét, stressz-szintjét, a munka-magánélet egyensúlyát és a támogató mechanizmusok elérhetőségét.

- Hiányzási ráta és fluktuáció: a hiányzási és fluktuációs arányok változásai jelzik a munkaerőhöz kapcsolódó mentális és egyéb jólléti problémákat; ezek a mutatók a munkahelyi stressztől a nem megfelelő operatív működésig terjedhetnek (Komáromi 2023).

- Teljesítménymutatók: a munkavállalók teljesítménye is tükrözi a mentális jóllétet; rendszeres teljesítményértékelés és nyílt kommunikáció segít azonosítani a kihívásokat (Parsakia et al. 2024).

- Betegségek aránya és távolléti okok: a betegségek aránya és a munkavállalók távolléti okai szintén fontos mutatók a jóllét mérésében (Parsakia et al. 2024).

- Pszichometria eszközök: validált pszichometria eszközök riportjai ideális kezdőlépésnek számítanak a munkahelyi jóllét mérésében.

- Gallup-felmérések: a Gallup kutatásai az élettel való elégedettség öt elemét hangsúlyozzák: ezek a karrier, a közösség, a kapcsolatok, a pénzügyi helyzet és a fizikai állapot; az említett összetevőkhöz kapcsolódóan a "Cantril Self-Anchoring Striving Scale" használható a munkavállalók jelenlegi és várható jövőbeli jóllétének mérésére (Gelencsér et al. 2022).

- Munkahelyi jólléti indexek és applikációk: a Deloitte kutatása szerint egyre több vállalat vezet be új technológiai megoldásokat a munkahelyi jóllét mérésére és fejlesztésére.

Az említett mérési módszerek és eszközök változékonysága visszatükrözi a fogalom összetettségét és ehhez kapcsolódó differenciált értelmezhetőségét, felhasználhatóságát is.

2. Kutatásmódszertan

A munkahelyi jólléti rendszerek vizsgálata általában vegyes (kvantitatív és kvalitatív) kutatási módszertan alkalmazásával végezhető, amely segít megérteni a jólléti rendszerek céljainak, funkcióinak, hatásainak és eredményeinek összefüggéseit is (Forgeard et al. 2011). A kvantitatív kutatómódszertan számszerűsített adatok képzésére, gyűjtésére és elemzésére

összpontosít. Ehhez kapcsolódóan említhetjük többek között a kérdőíves felmérés módszerét, amely által mérhetővé tehető például a dolgozók elégedettsége, stressz-szintje és egyéb releváns kondíciók, amelyek a munkahelyi jólléti programok hatására megváltoztathatók. Az említetteken túl a szervezetek pénzügyi és működési adatai is elemezhetőek a jólléti beruházások megtérülésének vizsgálatához (Forgeard et al. 2011). Kvalitatív kutatómódszertan alkalmazásával a résztvevők attitűdjeinek, véleményeinek, érzéseinek mélyebb megértésére és tapasztalataik részletes feltárására összpontosíthatunk, például interjúk alkalmazása révén.

A témakörben megvalósult vizsgálatok eredményei szerint pozitív korreláció áll fenn a digitális technológiával támogatott hatékony munkahelyi jólléti rendszerek és a szervezeti hatékonyság, illetve a dolgozók életminőségének fokozódása között. Az eredményeket megalapozó vizsgálódásokhoz kapcsolódó kutatói kérdések között az alábbiakhoz hasonló megfogalmazásokat találhatunk.

- Milyen arányban alkalmaznak munkahelyi jólléti rendszereket, programokat, intézkedéseket a hazai szervezetek?
- Az alkalmazott jólléti eszközök, megoldások, intézkedések közül melyek működnek digitális technológia által támogatva?
- Milyen jellegű összefüggések mutathatók ki a jólléti intézkedések és a digitális technológia alkalmazása, valamint a szervezeti működési hatékonyság, továbbá a dolgozói életminőség növekedése között?
- Melyek azok a jó gyakorlatok, amelyek alapján a hazai vállalkozások számára általános érvényű fejlesztési javaslatok fogalmazhatók meg?

A tárgykörben folyó vizsgálatok alkalmával az eddigiekben alkalmazott validált mérőeszközöket a Gelencsér et al. (2023) által készített szisztematikus irodalmi áttekintést bemutató táblázatban foglaltuk össze (1. táblázat).

1. táblázat: Beazonosított faktorok és mérési módszerek

Referencia	Faktor	Mérési módszerek
Ko (2021)	Szervezeti társadalmi tőke	Organizational Social Capital Scale Moon (2011) alapján
	Munkahelyi életminőség	16 tételes mérőeszköz Sirgy et al. (2001) alapján
	Szubjektív jóllét	3 globális, egy tételből álló mérőeszköz az étellel való elégedettségre, a boldogságra és a munkahelyi életminőségére vonatkozóan
	Szervezeti elkötelezettség	5 tételes mérőeszköz Allen & Meyer (1990) és Mowday et al. (1979) alapján
	Kilépési szándék	2 tételes mérőeszköz Huang et al. (2007) és Campbell & Im (2016) alapján
Koon & Ho (2021)	Hiteles vezetés	16 tételes skála Neider & Schriesheim (2011) alapján
	Munkavállalói jóllét	3 dimenzió: az étellel és a munkahellyel kapcsolatos elégedettség, pszichológiai jóllét

	Munkavállalói elkötelezettség	6 tételes mérőeszköz Schaufeli, Salanova, Gonz'alez- Rom'a, & Bakker (2002) alapján
Kim & Beehr (2018)	Felhatalmazó vezetés (Empowering leadership)	Zhang & Bartol (2010) 12 tételes mérőeszköze, melyet Ahearne et al. (2005) alapján fejlesztettek ki
	Munkakörformálás / átalakítás (Job crafting)	15 tételes mérőeszköz Tims et al. (2012) alapján
	Fizikai panaszok	A Physical Symptoms Inventory 12 tételes verziója (Spector & Jex, 1998)
	Depresszió	Mohr (1986) depressziós tünetek skálájának rövidített, 3 tételes verziója Dormann & Zapf (2002) alapján
	Karrierelégedettség	5 tételes mérőeszköz Greenhaus et al. (1990) alapján
	Karrierelégedettség	5 tételes mérőeszköz Ellemers, de Gilder, & van den Heuvel (1998) alapján
Wahab et al. (2021)	Magas elkötelezettségű munkarendszerek (High-commitment work systems)	Sing (2004) skálája alapján
	Vállalati teljesítmény	Gates & Langevin (2010) alapján
	Kiégés	Maslach's Burnout Inventory Maslach et al. (1996) alapján
	Jóllét	General Health Questionnaire Cheung (2002) alapján
	Szervezeti támogatás	Hayman (2009) alapján
	Munkavállalói erőfeszítések	Brown & Leigh (1996) és McClean & Collins (2011) alapján
	Társadalmi kíváncsiság (Social desirability)	Crowne & Marlowe (1960) alapján
Bosle et al. (2021)	Mentális jóllét	WHO Well-Being Questionnaire (1998)
	Munkahelyi elkötelezettség	Az Utrecht Work Engagement Scale validált, 9 tételes verziója Schaufeli & Bakker (2004) alapján
Kundi et al. (2021)	Hedonikus jóllét	5 tétel Diener et al. (1985) alapján
	Eudaimonikus jóllét	21 tétel Waterman et al. (2010) alapján
	Affektív elkötelezettség	6 tételes mérőeszköz Allen & Meyer (1990) alapján
	Munkahelyi bizonytalanság	5 tételes mérőeszköz Chirumbolo et al. (2015) alapján
	Munkavállalói teljesítmény	7 tételes mérőeszköz Williams & Anderson (1991) alapján

Lee et al. (2020)	Munkavállalói jóllét HR-attribúció	5 tételes mérőeszköz Nishii, Lepak & Schneider (2008) alapján
	Külső munkahelyváltási szándék	Wayne, Shore & Liden (1997) skálája alapján
	Belső munkahelyváltási szándék	Job change intention scale Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh (1983) és Van Veldhoven & Meijman (1994) alapján
	Feladattal kapcsolatos tényezők	Rosen, Slater, Chang & Johnson (2013)

Forrás: Gelencsér et al. (2022).

Mint ahogy azt az 1. táblázat is mutatja, a témakör kutatói a mérési módszerek rendkívül széles körét alkalmazzák a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás vizsgálata során. A tizenhárom tanulmányban megközelítőleg ötven, különböző skálás kérdőíves mérési módszert alkalmaztak, amelyek között elenyésző mértékben fedezhető fel átfedés (Gelencsér et al. 2022).

3. Eredmények

A tárgykörben megvalósított kutatások eredményei alapvetően alátámasztják azt a kijelentést, amely szerint a digitális technológiák gyors térnyerése alapvetően átalakítja a munkahelyi dinamikát, miközben új kihívásokat és lehetőségeket teremt a szervezeti jóllét területén. A legújabb kutatások egyértelműen igazolják, hogy a digitalizáció komplex hatásrendszert indít el, amelyben a technológiai fejlesztések és az emberi tényezők kölcsönhatása meghatározza a szervezeti teljesítményt és a munkavállalói elégedettséget (Zhan & Xie 2025, Trennery et al. 2021).

A legújabb kutatások, így például Zhan & Xie (2025) vizsgálatainak eredményei szerint a digitalizáció hatásmechanizmusai a munkahelyi jóllét területén két fő dimenzióban értelmezhetők. Egyfelől a pozitív hatások között említhető a termelékenység-növekedés (35%-kal gyakoribb a pozitív érzékelés), az autonómiabővülés (a digitális eszközök 27%-kal növelik a döntési szabadságot), a rugalmas munkavégzés (64%-kal csökken a helyhez kötöttség érzete), valamint a kollaborációs lehetőségek (a cloud alapú platformok 41%-kal javítják a csapatmunkát). Másfelől viszont említést kell tenni a negatív hatásokról is. Ide tartozik az időnyomás fokozódása (22%-kal gyakoribb stresszérzet), a munkavégzés és magánélet egyensúlyának megbomlása (17%-os romlás), valamint a digitális képességek hiánya (az alacsony digitális műveltség 39%-kal növeli a frusztrációt) (Zhan & Xie 2025).

A Zhan és munkatársai által képviselt, 2025-ös kutatás eredményei alapján alapvető összefüggések állapíthatók meg a digitalizáció és munkahelyi jóllét között (Zhan & Xie 2025) (2. táblázat).

2. táblázat: A digitális átállás sikerességét meghatározó három fő tényező

Tényező	Hatás a well-beingre	Moderáló változó
Fenyegetettség-érzet	+0,41 korreláció	Digitális műveltség
Technológiai elfogadottság	-0,29 korreláció	Vezetői támogatás
Technológiai elfogadottság	+0,37 korreláció	Képzési lehetőségek

Forrás: Zhan & Xie (2025).

A releváns kutatások egyértelműen kimutatják, hogy a magasabb digitális műveltségű munkavállalók 2,3-szer nagyobb valószínűséggel élnek meg a digitalizációt lehetőségként, mint fenyegetésként (Trennery et al. 2021).

A pandémia időszakait követő kutatások egyértelműen igazolják, hogy a munkahelyi jóllét és szervezeti hatékonyság fokozása érdekében a digitális készségfejlesztés az egyik legfontosabb beavatkozási területek közé tartozik. Az intervenció alapvetően a következő eszközökkel valósítható meg:

- adaptív oktatási programok (70%-os hatékonyságnövekedés),
- Peer-learning-, illetve közösségi tanulási platformok (56%-kal rövidebb tanulási görbét eredményeznek) (Trennery et al. 2021).

Továbbá fontos megjegyezni, hogy a digitalizáció a teljes munkakörnyezetre vonatkoztatható munkavállalói igényt is megváltoztatja, így a munkakörnyezet-tervezésben alkalmazásra kerülő intelligens ergonómiai megoldások (pl. AI-alapú ülés optimalizálás) szintén fontos szerepet kapnak a jövőben (Hameed et al. 2024). A vezetési kultúra szükséges és időszerű átalakítása lehetővé teheti a „realtime feedback” rendszerek, azaz valós idejű visszajelző rendszerek alkalmazását, amelyek 57%-kal gyorsabb problémamegoldást garantálnak egy 2021-es kutatás szerint (Trennery et al. 2021).

4. Következtetések, diszkusszió

A hasonló területen megvalósult kutatások (Trennery et al. 2021) egyértelműen utalnak arra, hogy a jövőben a digitális eszközök és a humán tényezők szimbiózisa lesz a vállalati versenyképesség kulcsa. A már említett, 2025-ös kínai tanulmány eredményei (Zhan & Xie 2025) szerint azon szervezetek érnek el tartós eredményeket, amelyek a technológiai fejlesztéseket párhuzamosan alkalmazzák a munkavállalói reziliencia növelésére irányuló programokkal. A digitalizáció és a munkahelyi jóllét integrált kezelése nemcsak versenyelőnyt biztosít, hanem alapvető előfeltétele lesz a fenntartható üzleti növekedésnek a következő évtizedben (Trennery et al. 2021).

A digitalizáció egyaránt áthatja a tulajdonosi, a vezetői és a dolgozói érdekeket, a szervezeti működési folyamatokat, a különböző tevékenységi területeket. A digitalizációhoz szorosan kapcsolódik a 21. századi modern munkavégzési formák elterjedése, így például a hibrid és távmunkavégzés, amelyek esetében a dolgozók erőteljesen a technológiai innováció eszközeire és módszereire támaszkodnak (Sztrakay 2022). Ennek okán is kulcsfontosságú a munkavégzéshez legmegfelelőbb hardverek és szoftverek optimális megválasztása. Ehhez számba kell venni, hogy a munkavállalóknak a munkavégzés során milyen eszközökre,

feltételek biztosítására van szükségük és egyben azt is, hogy melyek a szervezeti célok, stratégiák és funkciók, amelyeknek ugyancsak eleget kell tenni. Ugyancsak fontos, hogy a technológia bevezetését alapos megfontoltság és stratégiai tervezés előzze meg, hiszen csak így lehet a megfelelő egyensúlyt megteremteni a technológia használata és a munkatársakkal való hatékony együttműködés kialakítása között.

A témakör vizsgálata Európában jelentős mértékben elterjedt, Magyarországon azonban még viszonylag újnak mondható, a hazai terepen végzett kutatások számos újszerű tudományos eredménnyel szolgálhatnak.

A digitalizáció és a digitális technológia által támogatott vállalati jólléti rendszerek hatékony kialakítása érdekében kulcsfontosságú szerepet játszik a vezetői és munkavállalói készségek folyamatos fejlesztése (Gelencsér et al. 2022). A szervezetek számára értékes munkaerő munkaadók által történő megtartásának pedig alapvető záloga a munkahelyi jólléti rendszerek, intézkedések egyre több szervezet keretében történő bevezetése és alkalmazása Magyarországon is. A munkahelyi jólléti intézkedések gyakorlatban való hasznosulásához továbbá szükség van a jólléti intézkedések vállalati HR-stratégiához való integrálására is.

A tárgykörben folyó kutatások eredményei hozzájárulnak a változó munkahelyi környezetet befolyásoló tényezők – köztük a digitalizáció – hatásainak teljeskörű azonosításához, annak igazolásához és belátásához, hogy a munkahelyi környezet tudatos fejlesztése jelentősen hozzájárulhat a munkamotivációk, a dolgozói elégedettség, a munkahatékonyság és a teljesítmények, a munkaadó szervezethez való elköteleződés erősödése, illetve ezeken keresztül a munkavállalói biztonság és jóllét növeléséhez.

A kutatások gyakorlati jelentősége abban rejlik, hogy a vállalati döntéshozók számára konkrét javaslatok fogalmazhatók meg a munkahelyi környezet dolgozói elvárásoknak nagyobb mértékben eleget tevő kialakítására, ezáltal a dolgozói jóllét előmozdítására, amely hozzájárul a szervezeti működési hatékonyság és a versenyképesség együttes fokozódásához.

5. Összefoglalás

A szervezeti jólléti rendszerek fő célja, hogy komplex intervenciókkal támogassák a munkavállalók életminőségének javulását, ezáltal munkamotivációik és elégedettségük, valamint munkaadó szervezet irányába tanúsított elkötelezettségük fokozódását. Mindezek révén pozitív változások várhatók a teljesítmények, a produktivitás, a bevételek és a profit növekedésében, ami megtérülővé teheti a tulajdonosok számára a dolgozói jóllét érdekében eszközölt ráfordításokat.

A digitalizáció felerősítheti az említett szisztémák hatékonyságát, így nagyobb mértékben térülhetnek meg a dolgozók jóllétének, életminőségének fejlesztésébe történő befektetések. Másfelől a digitalizáció azért is kulcsfontosságú, mivel az ügyfelek egyre inkább digitális platformokon, illetve eszközök segítségével lépnek kapcsolatba a szervezetekkel és vásárolnak termékeket vagy vesznek igénybe szolgáltatásokat. A digitális technológián alapuló megoldások a személyre szabott ajánlatok mellett növelik a termékek vásárlása és felhasználása, illetve a szolgáltatások igénybevétele során tapasztalható ügyfélélményt és elégedettséget. Mindez nem pusztán a külső, hanem a well-being szolgáltatásokat igénybe

vevő belső ügyfelekre, azaz a szervezetek munkavállalóira is igaz természetesen. A digitalizáció irányukban nemcsak a munkafolyamatok automatizálásához vagy a 21. századi foglalkoztatási formák elterjedéséhez, hanem mindezek által a munkaterhelés csökkenéséhez, a dolgozók jóléti intézkedésekhez való hozzájárulásának megkönnyítéséhez is tevékenyen hozzájárulhat.

Felhasznált irodalom

- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2): 276–302. DOI: 10.1037/0033-2909.125.2.276
- Eurofound (2024). *Quality of life in the EU in 2024: Results from the Living and Working in the EU e-survey*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2025/quality-life-eu-2024-results-living-and-working-eu-e-survey/>
- Forgeard, M., Eranda, J., Kern, M. & Seligman, M. (2011). Doing the Right Thing: Measuring Well-Being for Public Policy. *International Journal of Wellbeing*, 1 (1): 79–106. DOI: 10.5502/ijw.v1i1.15
- Frankó, L., Erdélyi, A. & Dúll, A. (2023). A munkaterek használatának átalakulása a megosztott munkaállomások rendszer bevezetésével. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 78 (4): 513–535 DOI: 10.1556/0016.2023.00072
- Gelencsér, M., Véghvári, B. & Szabó-Szentgróti, G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53 (6): 40–51. DOI: 10.14267/veztud.2022.06.04
- Grozdis, A. (2024). *Az új generációs irodai munkakörnyezet bevezetésének vizsgálata a munkavállalói jólét tükrében*. Doktori értekezés. Pécs: PTE KTK.
<https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/uploads/esemenyek/muhelyvitak/grozdis-anett-disszertacio-elooopponenciara.pdf>
- Hameed, K., Naha, R. & Hameed, F. (2024). Digital transformation for sustainable health and well-being: a review and future research directions. *Discover Sustainability*, 5 (104). DOI: 10.1007/s43621-024-00273-8
- Instantinfo (2024). *Hogyan változtatja meg a technológia a munkahelyi átalakulást 2030-ig?* Instantinfo Magazin.
<https://instantinfo.hu/hogyan-valtoztatja-meg-a-technologia-a-munkahelyi-atalakulast-2030-ig/>
- Juhász, G., Jarjabka, Á. & László, K. (2024a). Examination of factors influencing organizational and employee well-being. In: Benke, M., Schmuck, R. & Riedelmayer, B. (szerk.) *4th Ferenc Farkas International Scientific Conference: „Inspiring Change: Visions for the Future”: Conference Book*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, pp. 357–366.
- Juhász, G., Sipos, N. & Jarjabka, Á. (2024b). A munkahelyi jólét és a munka és a család kapcsolatrendszerének vizsgálata. In: Veresné Somosi, M., Lipták, K. & Harangozó, Zs. (szerk.) *„Mérleg és kihívások – Értékteremtés – Fenntarthatóság – Digitalizáció”*. XIII. Nemzetközi Tudományos Konferencia és PhD Konferencia. Tanulmánykötet. Miskolc: Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, pp. 174–183.
- Keyes, C., Shmotkin, D. & Ryff, C. (2002). Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6): 1007–1022. DOI: 10.1037/0022-3514.82.6.1007
- Komáromi Zs. (2023). *Hogyan mérhető a mentális jólét és miért fontos üzleti szempontból*. HRPower.
<https://hrpwr.hu/cikk/hogyan-merheto-a-mentalis-jollet-es-miert-fontos-uzleti-szemponthol/> (letöltve: 2025.03.16.)
- Parsakia, K. & Seyed Ali Tabar, S. H. (2024). The Future of Occupational Health: Anticipating Risks in the Evolving Workplace. *Foresight and Public Health*, 1 (2): 30–45. DOI: 10.61838/jfph.1.2.3
- 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 (1): 58–70.
- Sun, J., Shen, H., Ibn-ul-Hassan, S., Riaz, A. & Domil, A. E. (2022). The association between digitalization and mental health: The mediating role of wellbeing at work. *Frontiers in Psychiatry*, 04 August 2022. DOI: 10.3389/fpsy.2022.934357

- Sztrakay M. (2022). *Digitalizáció, szabadúszók, újra felpörgő munkaerőpiac*. Enloyd. (downloaded: 2025. 03. 12. 15:28) (<https://enloyd.hu/bepillantas/cikk/digitalizacio-szabaduszok-ujra-felpoergo-munkaeropiac-ezek-a-trendek-varhatoak-2022-ben>)
- Trener, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y. & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 23 March 2021. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.620766
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace. In: *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation, 392-412.
- World Health Organization (1948). Constitution of the World Health Organization. <https://www.who.int/about/governance/constitution>
- Zhan, X. & Xie, S. (2025). Linking workplace digitalization to work engagement: evidence from China public sector organizations. *Frontiers in Psychology*, 29 January 2025. DOI: 10.3389/fpsyg.2025.1455250