

A SZERVEZETI BOLDOGSÁGOT BEFOLYÁSOLÓ INDIKÁTOROK – A "GNH OF BUSINESS" LOGIKA ALAPJÁN

INDICATORS OF ORGANISATIONAL HAPPINESS BASED ON THE "GNH OF BUSINESS" LOGIC

Az elmúlt néhány év pandémiás helyzetének is köszönhető, hogy a wellbeing (szervezeti jóllét) jelentősége felértékelődött a gyakorlatban. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a holisztikus megközelítést alkalmazó „GNH of Business” módszertana alkalmazható hazai feltételek között, és segítségével kimutathatók azok az indikátorok, melyek a legnagyobb mértékben befolyásolják a munkatársi elégedettséget, wellbeing érzését, összességében a szervezeti boldogságot. A kvantitatív kutatásban 773 magyarországi szervezet vett részt. A „GNH of Business” módszertanán túl statisztikai elemzéseket végeztek a szerzők (klaszteranalízis, logisztikus regresszió, diszkriminanciaanalízis). Az eredmények azt mutatják, hogy a vizsgált szervezetekben a munkavállalók boldogság szintje az átlag alatt van, elsősorban az „életminőség” és a „pszichológiai jóllét” területek miatt. A bizalom alapuló szervezeti kultúra és a munka – magánélet egyensúlya, amely hosszú távú biztonságot, folyamatos fejlődést és a nyugdíjba vonulásra való felkészülést biztosítja, a fenntartható szervezeti működés és a munkavállalók jóllétének záloga.

Kulcsszavak: szervezeti boldogság, wellbeing, bizalom, fenntarthatóság, GNH-index

The pandemic situation of the last few years has also contributed to the increased importance of well-being in organisational practice. This study aims to show that the “GNH of Business” methodology, which applies a holistic approach, can be applied in domestic conditions and can be used to identify the indicators that have the greatest impact on employee satisfaction, wellbeing, and overall organisational happiness. The quantitative research involved 772 Hungarian organisations. Statistical analyses (cluster analysis, logistic regression, and discriminant analysis) were carried out in addition to the “GNH of Business” methodology. The results show that the level of employee happiness in the organisations studied is below average, mainly in the areas of “quality of life” and “psychological wellbeing”. An organisational culture based on trust and a work-life balance that provides long-term security, continuous development, and preparation for retirement is a key to sustainable organisational functioning and employee well-being.

Keywords: organisational happiness, wellbeing, trust, sustainability, GNH index

Finanszírozás/Funding:

A kutatást a Pannon Egyetem Gazdaságtudományi Kar Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Kutatóközpontja támogatta (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

The research was supported by the Economic and Organizational Research Center of the Pannonia University Faculty of Economics (PE-GTK-GSKK A095000000-4).

Szerzők/Authors:

Prof. Dr. Bencsik Andrea^a (bencsik.andrea@gtk.uni-pannon.hu) egyetemi tanár; Dr. Jármái Erzsébet^a (jarmai.erzsebet.maria@zek.uni-pannon.hu) főiskolai tanár; Dr. Tóth Zsuzsanna^b (toth.zsuzsanna@uni-bge.hu) főiskolai docens

^aPannon Egyetem (University of Pannonia) Magyarország (Hungary); ^bBudapesti Gazdasági Egyetem (Budapest Business University) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2024. 01. 18-án, javítva: 2024. 04. 06-án, elfogadva: 2024. 05. 06-án.

The article was received: 18. 01. 2024, revised: 06. 04. 2024, accepted: 06. 05. 2024.

Copyright (c) 2024 Corvinus University of Budapest, publisher of Vezetéstudomány / Budapest Management Review.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

*B*oldogság (Google 1 530 000 000 találat (0,51 sec)),
bizalom (Google 4 260 000 000 találat (0,45 sec)),
wellbeing (Google 1 700 000 000 találat (0,29 sec)), *fenntarthatóság*, (Google 2 460 000 000 találat (0,49 sec))
olyan kifejezések, melyek – a szervezeti és mindennapi

életünkben egyaránt – nemcsak divatosak, de elgondolkodtató tartalommal is rendelkeznek. Ugyanakkor bármelyiket a felsoroltak közül definiálni vagy mérni szeretnénk, komoly kihívásokkal nézünk szembe. Részben azért, mert számos szakterülethez köthető jelentésük, így a definíci-

ők sok szempontú megközelítést igényelnek. Másrészt a számításuk közvetlenül nem, vagy csak nagy nehézségek árán oldható meg. Mindezen nehézségek ellenére komoly szükség van preferált értéként kezelni a szervezeti kultúra formálása során, be kell építeni a szervezeti stratégiába, és a szervezeti működés során folyamatosan fegyelmel kell kísérni létezésüket. Korábbi kutatások sokasága igazolta, hogy a bizalomra épülő szervezeti kultúra keretei között a teljesítmény magasabb, a munkatársak boldogabbak, és ez a kölcsönhatás tovább növeli az eredményeket (Jaskeviciute, Stankeviciene, Diskiene, & Savicke, 2021; Huang, Qiu, Yang, & Deng, 2021; Widanti & Sunaryo, 2022). A szervezeti vezetés munkatársakra fordított figyelmének megnyilvánulása – a wellbeing területén – számos formában megnyilvánulhat, mely szintén hozzájárul az elégedettség, a bizalom és boldogság magasabb szintjéhez. Ha a szervezeteket minősíteni szeretnénk e tényezők alapján, számos olyan összefüggést kell – különböző szempontok alapján – számítani, mely komoly akadályt jelent a preferencialisták elkészítése során. Ugyanakkor létezik egy, a buddhista közgazdaságtanban használt és jól ismert (elismert) minősítési módszer, mely egyszerű számítási megoldással valamennyi itt felsorolt tényezőt egyidejűleg képes figyelembe venni. Ez a GNH (Gross National Happiness) mutató. Alkalmazása elsősorban a buddhista vallású országokban elterjedt, de folytat vizsgálatok már évekkal ezelőtt és napjainkban is Ázsia és Európa országainak részvételével (Chodan et al., 2007; Fishman, 2010; Tobgyal, 2016; Ribeiro & Marinho 2017; Greyling et al., 2019; Rossouw et al., 2021; Sarracino et al., 2023; Richardson, 2023), melyek eredményei a szakirodalomban olvashatók. Egyetemi közegben Applasamy et al. (2014) végeztek vizsgálódást. A bhutáni index szolgáltatta az inspirációt saját indexük kialakításakor, ami a Gross Institutional Happiness Index (GIHI) elnevezést kapta, s egyaránt méri a diákok és a tanárok boldogság szintjét. Benuyenah & Pandya (2020) az Arab Emiratesben elvégezték a GNH logika alapján a boldogság mérését, és eredményeik alapján javasolják minél több alkalommal és különböző nemzetek esetében tesztelni alkalmazhatóságát, meghatározva ezzel a boldogság tényleges jellemzőit. A GNH-mutatót eredetileg társadalmi szintre dolgozták ki, de napjainkban már létezik a szervezetek számára is átdolgozott számítási módszere, a „GNH of Business” (Zangmo, Wangdi & Phuntsho, 2017). Ennek az alkalmazási lehetőségét teszteltük Magyarországon, a keresztény kultúra keretei között. Ez a kutatás teljesen új megközelítésben mutatja meg, hogy az egyes szervezetek munkatársai mennyire elégedettek, boldogok, mivel járul hozzá a szervezet jóllétükhöz, és a szervezetek vezetői milyen figyelmet fordítanak környezetük megóvására, a kultúra megőrzésére, támogatására, összességében a fenntarthatósági elvek érvényesítésére. Tanulmányunk célja bemutatni, hogy a holisztikus megközelítést alkalmazó „GNH of Business” módszertana alkalmazható hazai feltételek között és segítségével kimutathatók azok az indikátorok, melyek a legnagyobb mértékben befolyásolják a munkatársi elégedettséget, jóllét érzését, összességében a szervezeti boldogságot. A felvetett kutatási kérdéseink:

- Alkalmazható-e a buddhista országban kidolgozott boldogságmérési módszer eltérő kulturális és vallási feltételek között?
- A vizsgált területek közül melyek a leginkább kritikusak, így a legnagyobb vezetői figyelmet érdemlők?
- A vizsgált területeken belül mely indikátorok befolyásolják leginkább a szervezeti boldogságot?

A rövid szakirodalmi áttekintést követően a gyakorlati vizsgálat bemutatására kerül sor, majd az eredmények összegzésére, a kutatási kérdések megválaszolására és a további kutatási irányok meghatározására.

Szakirodalmi áttekintés

Mit jelent a boldogság?

A boldogság kutatása az ókorig nyúlik vissza. Arisztotelész az „eudaimonia” kifejezést használta, amit sokszor tévesen boldogságnak fordítanak. Az eudaimónián nem egy változó állapotot értett, hanem az egész életre vonatkozóan az élet sikeres vezetését, a jó életet (Warburton, 2005). Ez egy pozitív állapot elérésére történő folyamatos törekvés, nem egy konkrét érzés (Gjorevska, 2021). Epikurosz szerint (Paton, 1916) is a boldogság az élet célja. Ő a boldogság alatt a lelki békét és a nyugalmat értette.

Az ókortól napjainkig haladva tapasztalhatjuk, hogy a boldogság fogalmát természetesen használjuk mindennapi beszélgetéseinkben és a nemzetközi szakirodalomban is megszorodtak az ide kapcsolódó publikációk. Ha szakszerűen kívánjuk definiálni, nehéz szavakba önteni, hogy pontosan mit is jelent. Összetett, sokrétű érzelemtől van szó, amit az egyéni értékek komoly mértékben befolyásolnak. Beszélhetünk pillanatnyi boldogságról, tartós boldogságról és a boldogság utáni vágyakozásról. A boldogság érzése összefügg személyes elégedettségünkkel is (Bieda, Hirschfeld, Schönfeld, Brailovskaia, Lin & Margraf, 2019; Esaiasson, Dahlberg & Kokkonen, 2020).

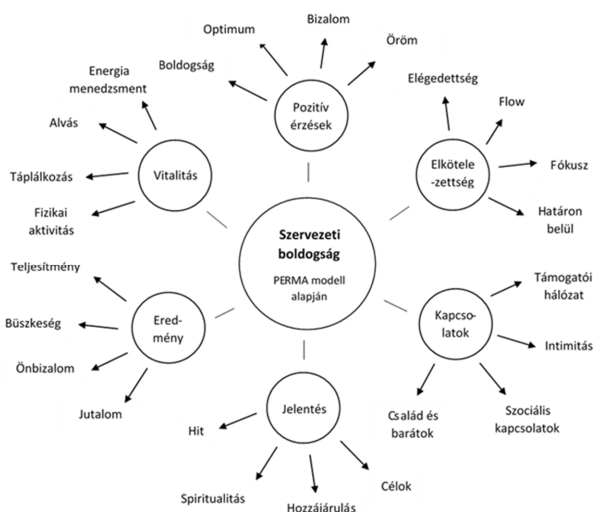
A boldogság mérése az elmúlt évtizedekben elsősorban nemzeti, nemzetgazdasági szinten került a fókuszba (Roessler & Gloor, 2021; Veenhoven, 2021). Ezt mutatja az is, hogy a legtöbb boldogságot kifejező index, mutató nemzeti szinten kerül kiszámításra (pótolva ezzel a GDP hiányosságait). Azonban a szervezeti siker is egyre inkább azon múlik, hogy a munkatársak hogyan érzik magukat a munkavégzés közben, a munkahelyi környezetben, a munkatársaikkal és vezetőikkel megélt kapcsolataikban (Appelbaum, 2018; da Cost & Loureiro, 2019). Ennek megvalósulása elsősorban az egyéni szinten mérhető elégedettség szintjével minősíthető. Az egyéni elégedettség értékeiből számítható és vezethető le a szervezeti boldogság. Létezik néhány nemzetközileg elfogadott index mind társadalmi, mind szervezeti és egyéni szinten. A szervezeti minősítéseket lehetővé tevő indexek a teljesség igénye nélkül: MPI – Multidimensional Poverty Index (OHPI, 2018), ESI – Employee Satisfaction Index, EH – Employee Happiness Index (Global Happiness Council, 2012), ITQ – Employee Intention to Quit (Mxenge et al., 2014), ESM – Experience Sampling Method (Hektner, Schmidt & Csikszentmihalyi, 2006), OCB – Organizational

Citizenship Behavior (Williams & Anderson, 1991). A felsorolt indexek bizonyos mértékig eleget tesznek a mérési követelményeknek, de valamennyivel szemben megfogalmazódtak kritikai észrevételek. A legkomolyabb problémát a fogalmak definiálása és egymástól történő elhatárolásuk okozza. Ha a szakirodalomban keresünk tanulmányokat, látható, hogy az elégedettség, a boldogság, a wellbeing, (olykor a „flow”) egymással gyakran szinonimaként használt, illetve egymással definiált fogalmak. Mivel valamennyi fogalom nehezen meghatározható, és nincs általánosan elfogadott definíció egyikre sem, az áttekintett szakirodalmi megközelítések alapján jelentésüket az alábbiak szerint használjuk.

Az elégedettség olyan mentális vagy érzelmi elégedettségi állapot, amikor valaki elfogadta saját helyzetét (Graham, Priddy & Graham, 2014). A boldogság olyan érzelmi állapot, amelyet az öröm és az elégedettség érzése jellemez. Magában foglalja a pozitív érzelmeket és az élettel való elégedettséget. Mivel a boldogságot általában tág értelemben vett fogalomként értelmezik, a pszichológusok és más társadalomtudósok a „szubjektív jóllét” kifejezést használják, amikor a boldogságról beszélnek (Nordenfält, 1995). A szakirodalomban legismertebb Seligman (2011) modellje, mely az alábbi kapcsolatrendszerrel feltételezi (a kapcsolatok a teljesség igénye nélkül kerültek az 1. ábrába). Látható, hogy a fentiekben említett fogalmak az ábra részét képezik, de struktúrájukban sajátos módon alkotnak egységet.

1. ábra

Seligman modelljének kapcsolatrendszere



Forrás: Seligman (2011) alapján saját szerkesztés

Lyubomirskyra (2008) úgy fogalmazott, hogy a boldogság megfoghatatlan spirituális szárnyalás, de kiszámítható pszichológiai és biológiai reakció. Szerinte akkor vagyunk boldogok, amikor megtapasztaljuk az örömet, az elégedettséget és a jóllétet, és ezzel egy időben azt érezzük, hogy az életünk jó, értelmes és érdemes. Forgeard és munkatársai (2011) az autentikus életöröm elmélete alapján a boldogságot három komponensre osztották fel: pozitív érzelem (vidámság, öröm és bizalom), elmélyülés és

értelem. Wesarat és munkatársai kutatásai alapján (2014) igazolták, hogy azok a szervezetek, amelyek hosszú távon tudják biztosítani a munkatársak boldogságát, magasabb és fenntartható termelékenységgel képesek működni. Frey (2018) szerint a boldog emberek magasabb intrinzik motivációval rendelkeznek. Az Amerikai Pszichológiai Társaság (APA) meghatározása szerint a boldogság az öröm, vidámság, az elégedettség és a jólét érzése (The WorldCounts, 2023). A kutatások számossága folyamatosan növekszik, a nézőpontok és az eredmények izgalmasak, valamint a boldogság kapcsolata a tanulmány elején említett további fogalmakkal egyre gyakrabban jelenik meg, szaporítva ezzel a sok szempontú megközelítés irányait. Ezekről az összefüggésekről esik szó a következő részben.

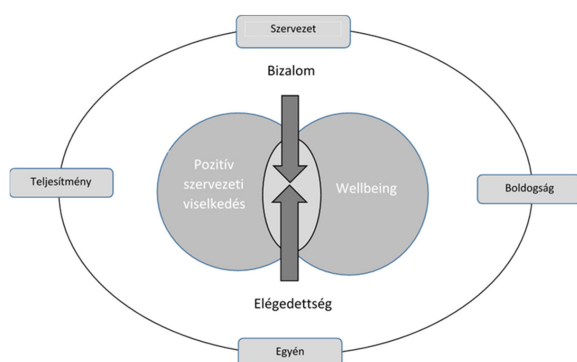
A szervezeti boldogság befolyásoló tényezői

A fenti terminológiát követve tanulmányunkban a boldogság három szintje azonosítható. (Érzékelhető a fogalmak közötti hierarchia.) Az első az öröm, a „hedonista boldogság”, az elégedettség szintje. A második a jóllét, amely elkötelezettségre és az érzések felszabadulására utal egy feladat vagy cél teljesítése közben. Ezt a magas szintű élményt „flow”-nak nevezik (Csikszentmihalyi, 2000). A harmadik szint megfelel Arisztotelész „eudémoniájának” (Irwin, 2019). A boldogságnak ezt a szintjét a belső harmónia, az életcél, a személyes növekedés jellemzi, konstruktív kapcsolatok, autonómia, valamint a pszichológiai, fizikai és természeti egyensúly általános érzése, azaz külső és belső boldogság együttese (Kopp & Pikó, 2006).

Látható, hogy a szervezeti boldogság többtényezős kapcsolatrendszerrel írható le. Gondolkodásunkat a 2. ábra szemlélteti. Ennek értelmében a bizalom a szervezet egészének működésére vonatkozó elvárás. Az egyéni elégedettség a boldogsághoz való hozzájárulást jelenti. A pozitív szervezeti viselkedés és a wellbeing közös metszete a szervezeti bizalom és egyéni elégedettség kapcsolatából adódik. Mindezek összességében a szervezeti boldogsághoz járulnak hozzá, mely a teljesítményen keresztül érezteti jelentőségét. A kapcsolatok érvényességét a szakirodalom további kutatásai alapján kívánjuk igazolni.

2. ábra

A szervezeti boldogság befolyásoló tényezőinek kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

A bizalom jelentősége

Ahogy a fentiekben említettük, a bizalom a feltételezé- seink szerint az egyik legfontosabb befolyásoló tényező. A sikeres szervezeti működéssel kapcsolatos kutatások az elmúlt évtizedekben rávilágítottak a *bizalom* központi szerepére (Gilbert & Tang, 1998; Wech, 2002). A munkahelyi bizalommal kapcsolatos vizsgálatok kezdete a múlt század hatvanas éveinek elejére tehető (Tan & Lim, 2009; Paliszkievicz, Koohang & Nord, 2014). A szervezeteken belüli bizalom az alábbi tényezőkhöz kapcsolódik: munkatársak elégedettsége, boldogság, teljesítmény, viselkedés, csapatmunka, vezetői hatékonyság, emberierőforrás-menedzsment felfogása, sikeres tárgyalások, kommunikáció, elkötelezettség, etikus viselkedés, vállalati partnerkapcsolatok etc. Ezek alapján alapvető befolyásoló tényezőnek számít a szervezetek belső működésében (Vieira, Dias, Lopes & Cardoso, 2021; Huang et al., 2021; Widanti & Sunaryo, 2022).

A bizalom és a szervezeti elkötelezettség, a boldogság és vezetői stílus hatását és kölcsönös kapcsolatát vizsgálta Jena munkatársaival (2018). Eredményeik azt mutatják, hogy a bizalom, elkötelezettség és a boldogság szoros kapcsolatban vannak egymással. Mousa & Chaouali (2022) a vallás, a szervezeti bizalom és boldogság kapcsolatát keresve megállapították, hogy az egyetemi professzorok bizalma vezetőjük iránt pozitív hatással van az elkötelezettségükre, a munkával való elégedettségükre és a szervezeti *jóllét* érzésére.

Az OECD 2017-ben hozta nyilvánosságra a bizalom méréséről szóló irányelveket (OECD Guidelines on Measuring Trust), ami fontos módszertani lépésnek tekinthető, és tartalmazza azokat a „prototípuskérdéseket”, amelyek egyaránt lefedik az egyének közötti és az intézményi bizalmat. A kérdések jól beilleszthetők a munkahelyi és mindennapi életre vonatkozó felmérésekbe is.

Wellbeing és kapcsolatai

A vizsgált országban működő statisztikai hivatal definíciója szerint: „az egyéni jóllétet úgy lehet meghatározni, mint az egyén azon meghatározó, saját maga, környezete és a társadalom által kölcsönösen befolyásolt komplex mentális és fizikai állapotot, amely az egyén saját életével való általános elégedettségét, a közösségi életben való részvételét, az élet objektív minőségét és annak szubjektív érzetét is magába foglalja” (KSH, 2014, p. 5). A jóllét jellemzésére az anyagi helyzet mellett figyelembe vették a munka és szabadidő egyensúlyát, az oktatásban való érintettséget, az egészség megőrzésének esélyeit, a személy szűkebb és tágabb életkörüzetének jellemzőit, a társadalmi, társas hálózatok megtartó erejét, valamint az egyéni szintű és generációs távlatokra is vonatkozó jövőképet (KSH, 2014).

Az életminőség és a szervezeti boldogság kapcsolatát több tanulmány is vizsgálta (Huete-Alcocer, López-Ruiz, Alfaro-Navarro & Nevado-Peña, 2022; Dejonckheere, Rhee & Baguma, 2022), és szignifikáns kapcsolatot mutatott ki. Az életminőség mérése során megkülönböztetünk egy szubjektív és egy objektív dimenziót (Andorka, 2001). Az objektív dimenziót leginkább a „jólét” (welfare) sokdi-

menziós fogalmával lehet megközelíteni, amelybe a jövedelmen és a fogyasztáson kívül beletartozik az egészségi állapot, a műveltség, a közbiztonság és a szabadon beosztható idő is. A szubjektív dimenziót pedig a „jóllét” (well-being) fogalmával lehet leírni, amely a társadalom tagjai számára a pénzben nem mérhető szellemi javakkal való ellátottságot jelenti. Az életminőség „jólét”-dimenzióját Zapf (1979) életfeltételeknek nevezi, a „jóllét” dimenzióján pedig az egyéni megelégedettséget, boldogságérzetet érti. Az életminőség szerinte egyrészt a külső életfeltételek meglététől, másrészt az életminőség szubjektív megélésétől függ.

A jóllét és más szervezeti jellemzők kutatási eredményei kivétel nélkül jelentős összefüggéseket mutattak ki. Az 1. táblázat összegzi néhány mértékadó kutatás eredményét.

1. táblázat

A wellbeing és befolyásoló tényezői

Wellbeing és szignifikáns kapcsolatai	Tanulás	Watson et al. (2018) és Hojjat et al. (2016)
	Kultúra	Espasandín-Bustelo et al. (2021), Chia et al. (2022), Lu et al. (2022)
	Boldogság	Espasandín-Bustelo et al. (2021), Bianchi et al. (2022), Lu et al. (2022)
	Időtényező	Whillansa et al. (2017)
	Társadalom	Nguyen et al. (2022)
	Eudeumonia	Lopes et al. (2016)
	Szociológiai és pszichológiai jóllét	Andrijic (2022)

Forrás: saját szerkesztés

Az Eurostat, az Európai Unió statisztikai hivatala szubjektív mutatókat tesz közzé az európai emberek jóllétéről. A 0 („egyáltalán nem elégedett”) és 10 („teljesen elégedett”) közötti skálán az EU lakosainak átlagos életelégedettségét: Saját életével való elégedettség 7,3; Elégedettség a saját pénzügyi helyzetével 6,5; Elégedettség a személyes kapcsolataival 7,9. Magyarország az EU-átlag alatti értéket ért el minden vizsgált tényező esetében. Az egyik legkevésbé boldog nemzet Európában (Eurostat, 2018).

A fenti tények alapján körvonalazódik egy olyan mérési módszer iránti igény, amely egyidejűleg képes biztosítani a fent tárgyalt, szervezetekre jellemző kapcsolatokat a szervezeti boldogság minősítése érdekében. A módszerrel kapcsolatos további követelmény, hogy az eredmények alapján született vezetői döntések a szervezeti boldogság magas szintű és hosszú távú fenntarthatóságát biztosítani tudják. Ez a módszer, melyet a bevezetésben említettünk, a „GNH of Business” logikáján alapul.

A GNH

A Bhutáni Királyságban kidolgozott és alkalmazott GNH (Bruttó Nemzeti Boldogság) mutató képezi az alapját a „GNH of Business” számítási módszerének. A GNH mutatót az 1970-es években Bhután negyedik

királya, Jigme Singye Wangchuck javasolta kidolgozni. Gondolkodásának alapja, hogy a kormány célja nem a GDP értékének, hanem az ország egésze boldogságának növelése. A GNH holisztikus módon képes kifejezni az emberek boldogságának és jóllétének szintjét. Négy alappillére: jó kormányzás, a kultúra megerősítése és népszerűsítése, környezetvédelem, fenntartható és méltányos társadalmi és gazdasági fejlődés. A pillérek mindazokat az értékeket képviselik, melyek ma az európai gondolkodás fókuszában vannak. A vizsgálatra alkalmas standard kérdőívben a 4 pillér 9 területre osztott, melyek: Pszichológiai jóllét, Egészség, Időfelhasználás, Oktatás, Kulturális sokszínűség és ellenálló képesség, Közösségi vitalitás, Jó kormányzás, Ökológiai sokféleség és ellenálló képesség, Életszínvonal. Az eredeti logikát társadalmi szintre dolgozták ki, de az elmúlt években elkészült ennek a szervezeti/üzleti szintre történő számítási lehetősége, melyet mi is alkalmaztunk a kutatásunk során (Zangmo et al., 2017). Mindkét esetben az egyéni emberi boldogság mérésén keresztül jutunk el a boldogságindex kiszámításához.

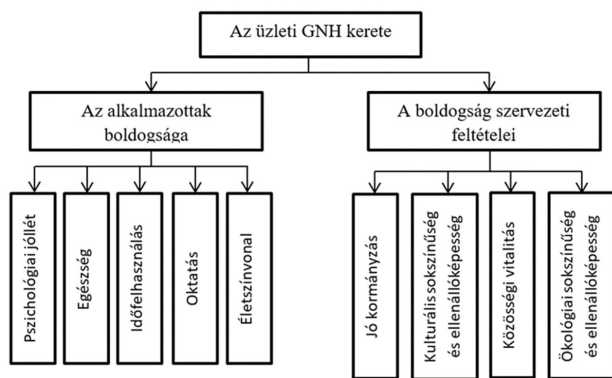
GNH of Business

A GNH üzleti életbe való alkalmazását Dasho Tshering Tobgay, Bhután miniszterelnöke kezdeményezte. A Centre of Bhutan & GNH Studies dolgozta ki a módszert, melynek első verzióját 2017-ben adták ki, és 2018-ban további finomításokkal korrigálták (Zangmo et al., 2017; 2018).

Az üzleti alkalmazást a GNH 9 területe alapján alakították ki. Az értékelési területeket (lásd 3. ábra) két csoportra osztották: a munkavállalók boldogságára és a boldogság szervezeti feltételeire (Zangmo et al., 2017).

3. ábra

A GNH üzleti keretrendszere



Forrás: Zangmo et al. (2017) alapján saját szerkesztés

A munkavállalói boldogság az alkalmazottak elégedettségét és boldogságát jelenti a vizsgált területeken. A boldogság szervezeti feltételeit a szervezetek vezetésének döntésein keresztül lehet megítélni. Itt kaphatunk információt arról, hogy a menedzsment által biztosított feltételek hogyan járulnak hozzá a munkavállalók jóllétéhez és boldogságához (Zangmo et al., 2017). A 3. ábrán bemutatott területek további indikátorokra bonthatók, melyeket kérdőíves felmérés során minősítenek.

A módszer kiváló lehetőséget ad a szervezetek vezetőinek egy holisztikus kép kialakítására munkatársaik elégedettségét befolyásoló tényezőkről, azok hozzájárulásáról a szervezeti boldogsághoz, és ezzel egyidejűleg a szervezet teljesítményéhez. Szintén lehetőség nyílik a szervezeti feltételek oldaláról is áttekintést szerezni, látatva, mely adottságok hatnak leginkább pozitív módon az egyéni elégedettségre, ezen keresztül a szervezet egészének boldogságára, teljesítményére. A módszer alkalmazhatóságának lehetőségét bizonyítva valamennyi szervezet vezetője számára olyan eszköz áll rendelkezésre, mely hosszú távon ad lehetőséget a kontrollra, a változások és fejlesztések hatásának követésére, kiegyensúlyozott előrelépést biztosítva valamennyi vizsgált területen. A GNH társadalmi szintű kutatásait több nemzet (Thaiföld, Brazília, Japán, Franciaország stb.) tesztelte saját kulturális és vallási értékeire építve (Senasu et al., 2019). A GNH üzleti területre történő alkalmazásáról nem találtunk egzakt kutatási eredményeket (tekintettel újszerűségére és kísérleti módszertanára). Így az általunk lefolytatott kutatás pilot jellegűnek tekinthető, melynek tapasztalatait és eredményeit a további kutatásokban fogjuk hasznosítani.

Módszertan

Adatgyűjtés

A különböző társadalmi-gazdasági kontextusok befolyásának elkerülése érdekében ugyanabban az országban működő szervezeteket céloztunk az adatgyűjtés során (Erthal & Marques, 2018). A kitöltők elérése érdekében az Orbis adatbázist használtuk, mely 400 millió szervezetről tartalmaz üzleti információt. Az adatbázisból a szűrés során a lokációt, a vállalati méretet és a bhutáni kritériumokat (működési idő > 5 év, alkalmazotti létszám > 20 fő) tartottuk szem előtt. A szűkítés eredménye kb. 13 ezer olyan szervezetet eredményezett, amelyeknek e-mailt tudtunk küldeni. A kutatás során az eredeti bhutáni kérdőíveket alkalmaztuk, magyar nyelvre lefordítva. A kérdőív változatlan felépítéssel és az eredeti kritériumokban megfogalmazottak szerint került online felületre, a Lime survey platformján. Az e-mailekben vázoltuk a kutatás célját és kértük a szervezetek érintetteit a kérdőív kitöltésére. Az e-mail-címek sok esetben (kisebb szervezeteknél) a szervezet vezetőjéhez vagy HR-vezetőjéhez, nagyobb szervezetek esetében egy központi gyűjtő címhez tartoztak. Innen kerültek továbbításra részben a munkatársak, részben a vezetők felé. A kutatás hitelességének érdekében a vezetőket arra kértük, hogy mint munkavállaló, és mint vezető is töltsék ki a kérdőíveket. Ugyanis a modell logikájának megfelelően két kérdőív készült. Az egyik a munkatársaknak, (munkavállalói boldogság mérésére) a másik a felső vezetőknek, (szervezeti feltételek biztosításának felmérése). A kitöltés anonim módon történt, kb. 25-30 perc alatt. A kitöltést megkezdő válaszadók száma közel 2000 volt, de ezek nem mindegyike volt teljes kitöltés. Az adattisztítás és szűrés után a statisztikai elemzéshez 773 lett a felhasználható válaszok száma.

A tanulmányban ismertetett munkavállalói oldalra vonatkozó háttérváltozók a munkahely ágazati besorolására, a munkahely földrajzi elhelyezkedésére, nemre, életkorra, a végzettségre és a betöltött munkakörre vonatkoztak. A vizsgált szervezetek működési ágazat szerinti megoszlását mutatja a 2. táblázat.

2. táblázat

A válaszok megoszlása a szervezet ágazati besorolása alapján

Ágazat megnevezése	Szervezetek megoszlása (N=773)
Szolgáltatás	27,6%
Energiaszolgáltatás	18,9%
Feldolgozóipar	16,8%
Közösségi szolgáltatás	14,9%
Kereskedelem	4,7%
Mezőgazdaság	1,9%
Építőipar	1,8%
Kitermelő ipar	1,4%
Nem azonosítható vagy nem nyilatkozott	12,0%
Összesen	100,0%

Forrás: a kérdőív válaszai alapján saját szerkesztés

3. táblázat

A kitöltők megoszlása területi elhelyezkedés alapján

Megye	Szervezetek megoszlása (N=773)
Budapest	28,8%
Veszprém	12,2%
Fejér	11,0%
Zala	7,9%
Komárom-Esztergom	5,2%
Csongrád-Csanád	4,3%
Győr-Moson-Sopron	4,3%
Pest	4,3%
Vas	3,9%
Szlovákia/Nagyszombati	2,6%
Tolna	2,6%
Szlovákia/Nyitra	2,5%
Egyéb (Bács-Kiskun, Baranya, Jász-Nagykun-Szolnok, Békés, Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves, Somogy, Hajdú-Bihar, Szabolcs-Szatmár-Bereg)	7,8%
Nem nyilatkozott	2,8%
Összesen	100,0%

Forrás: a kérdőív válaszai alapján saját szerkesztés

4. táblázat

Kitöltők családi állapot és életkor szerinti megoszlása

Családi állapot	Válaszadók megoszlása (N=773)	Életkor	Válaszadók megoszlása (N=773)
Egyedülálló	17,3%	18-27 év között	15,5%
Elvált	4,1%	28-37 év között	25,7%
Házass	50,8%	38-47 év között	33,9%
Özvegy	1,0%	48-57 év között	19,0%
Párkapcsolatban él (de nem házass)	26,3%	58-67 év között	4,8%
Nem nyilatkozott	0,4%	68 év felett	0,4%
Összesen	100,0%	Nem nyilatkozott	0,6%
		Összesen	100,0%

Forrás: a kérdőív válaszai alapján saját szerkesztés

5. táblázat

A kitöltők munkakör és végzettség szerinti megoszlása

Munkakör FEOR szerinti besorolása	Válaszadók megoszlása (N=773)	Végzettség	Válaszadók megoszlása (N=773)
Egyéb felsőfokú vagy középfokú képzettséget igénylő foglalkozások	45,8%	8 általános	0,5%
Felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások	34,5%	Egyetem (MA, MSc)	24,6%
Irodai és ügyviteli (ügyfélkapcsolati) foglalkozások	8,5%	Egyetemi, főiskolai végzettséget nem adó felsőfokú végzettség (pl. OKJ)	12,4%
Gépkezelők, összeszerelők, járművezetők	3,9%	Főiskola (BA, BSc)	36,5%
Kereskedelmi és szolgáltatási foglalkozások	2,6%	PhD (doktori fokozat)	1,4%
Szakképzettséget nem igénylő (egyszerű) foglalkozások	0,5%	Szakközépiskola, gimnázium	20,4%
Nem nyilatkozott	4,1%	Szaktanácsképző	3,8%
Összesen	100,0%	Nem nyilatkozott	0,4%
		Összesen	100,0%

Forrás: a kérdőív válaszai alapján saját szerkesztés

A felmérés Magyarország minden megyéjére kiterjedt, továbbá határon túli, szlovák vajdaságok szervezeteit is sikerült elérni. A válaszok terület szerinti megoszlását mutatja a 3. táblázat.

A további kérdések az egyes munkavállalók személyes háttérére vonatkoztak. A kitöltők 58,5%-a volt nő, 41%-a férfi, 0,5% nem válaszolt. A válaszadók életkor és családi állapot szerinti megoszlásait tartalmazza a 4. táblázat.

A foglalkoztatáshoz kötődően a végzettségre és a betöltött munkakörre vonatkozó kérdéseket tartalmazott a kérdőív, a kitöltési arányokat az 5. táblázat összegzi.

Az eredmények értékelése során először a bhutáni számítási logikát alkalmaztuk a „GNH of Business” index meghatározásához. A szervezeti boldogság mutatójának számítása után további elemzéseket végeztünk annak kiderítésére, hogy a munkatársi boldogságot minősítő területek közül melyek a leginkább kritikusak, és az egyes területeken belül melyek a domináns befolyásoló indikátorok. Ennek hátterében az áll, hogy a kérdőívek kitöltésére hosszabb időre volt szükség és sok esetben átgondolást igényeltek a válaszok. Így sajnos sok válaszadó megunt, feladta vagy rosszul/felszínesen töltötte ki a kérdőívet.

Statisztikaelemzés-módszer alkalmazása

Az eredeti (buthan-i) logika szerint a munkatársi bruttó boldogság index öt tartományra adott pontszámok összege. Az egyes tartományok változó számú indikátorból állnak. Az indikátorok végső értéke 0 (nem megfelelő szintű) vagy 1 (megfelelő szintű) lehet, attól függően, hogy az indikátorban szereplő változók milyen értékűek.

Az egyes tartományok pontszáma 0 és 20 pont közötti értéket vehet fel, ezt a tartomány által tartalmazott indikátorok súlyozott átlaga adja (a súlyozás segítségével az egyes tartományokon és indikátorokon belüli eltérő mennyiségű kérdésből fakadó aránytalan súlyozást lehet elkerülni). Az öt tartomány pontszámainak összege így maximálisan 100 pont lehet, ez mutatja a boldogság index nagyságát. Mind a végső index, mind az egyes tartományok értékei alapján a szervezetek négy kategóriába sorolhatók aszerint, hogy a maximálisan elérhető pontszám mekkora hányadával rendelkeznek:

$0 \leq$ egyén pontszáma $<$ maximális pontszám 40%-a: átlag alatti megfelelés,

maximális pontszám 40%-a \leq egyén pontszáma $<$ maximális pontszám 60%-a: átlagos megfelelés,

maximális pontszám 60%-a \leq egyén pontszáma $<$ maximális pontszám 80%-a: jó szintű megfelelés,

maximális pontszám 80%-a \leq egyén pontszáma $<$ maximális pontszám 100%-a: nagyon jó szintű megfelelés.

E besorolás azért fontos, mert ennek köszönhetően az egyes tartományok értékei és maga a boldogságindex is két formában áll rendelkezésre a statisztikai számításokhoz: egyrészt folytonos változóként (a tartományok esetében 1 és 20 pont közötti értékben, a boldogságindex esetében 1 és 100 pont közötti értékben), másrészt adottak a megfelelés szintjei, ezek diszkrét változóként jelennek meg.

Ahhoz, hogy kimutathassuk, hogy az egyes tartományokon belül melyek azok az indikátorok, amelyek a

végső kompozit boldogságindexet a legerősebben befolyásolják, három lépést kellett megtenni.

1. lépés: *Klaszteranalízis*. Az egyes tartományok, vagyis öt változó – pszichológiai jóllét, egészség, időgazdálkodás, képzés-fejlesztés és életszínvonal – pontszámértékei alapján csoportosítottuk a kitöltőket. A csoportképzéshez K-közép módszert alkalmaztunk. E nem hierarchikus klaszterezési módszer alkalmazását egyrészt a magas mintaelemszám indokolta, másrészt a hierarchikus módszerek eredményét befolyásolja a minta elemeinek sorrendje (Sajtos & Mitev, 2007), emellett az átláthatóság és az egyes csoportok jellemzésének megkönnyítése érdekében szükségesnek tartottuk, hogy a számítások eredményeként három klaszter alakuljon ki, a hierarchikus módszerek esetében a klaszterszám előre történő meghatározására nincsen lehetőség.

2. lépés: *Logisztikus regresszió*. Az egyes hatótényezők felderítése érdekében többszörös logisztikus regressziót végeztünk. Ennek használatát az indokolta, hogy a változókra nem teljesül a normál eloszlás feltétele, emellett a logisztikus regresszió esetében alacsony mérési skálájú változókat lehet alkalmazni (Bender & Grouven, 1997). A modell további előnye, hogy alkalmas a torzítások kiszűrésére: az egyes változók hatását a többi változó kontrollja mellett mutatja meg (Kapitany & Speder, 2004).

A modell eredményei az úgynevezett esélyhányadosok, melyek két egymást kizárólagosan kiegészítő valószínűség hányadosai:

$$odds(Y \leq i) = \frac{P(Y \leq i)}{1 - P(Y \leq i)} \quad (1)$$

Az ordinális modell lényege pedig a következő egyenlettel írható fel: $logit(Y \leq i) = \alpha_i + \beta_{il} \times X_{l, \dots} + \beta_{im} \times X_m$ $i = 1, \dots, k$ (Bender & Grouven, 1997).

Az elemzés során öt regressziós egyenletre volt szükségünk, ahol az eredményváltozók rendre az egyes tartományok kategorikus értékei (átlag alatti, átlagos, jó, nagyon jó szintű megfelelés), a független változók pedig az indikátorok 0 (nem elégséges szintű az adott indikátor) és 1 (elégséges értékű az adott indikátor) értékei.

3. lépés: *Diszkriminanciaanalízis*. E számítást több okból alkalmaztuk. Annak az ellenőrzésére, hogy a 2. lépés eredményeként meghatározott indikátorok jól magyarázzák-e az eredeti csoportosítás során létrejött klaszterekhez való tartozást. A módszer alkalmazását az is indokolta, hogy robusztussága miatt az előfeltételek megsértése esetén is érvényes eredményeket ad, amennyiben a megfigyelések száma eléggé magas, a legkisebb csoport elemszáma legalább 20 és a prediktor változók száma maximum öt (Sajtos & Mitev, 2007). Az indikátorok ismeretében becsülni tudjuk az egyének csoporthoz való tartozását. Vagyis, ha egy személy esetében rendelkezésre áll az az információ, hogy bizonyos munkahelyi környezet-höz köthető pár tényező mennyire bizonyul megfelelőnek, akkor valószínűsíthetővé válik, hogy az egyén alacsony, közepes vagy magas munkahelyi boldogsági szinttel rendelkezik. A módszer alkalmazásakor további látens változó is definiálhatóak.

A kutatás eredményei

A 6. táblázat a munkavállalói boldogság számításához szükséges tartományokat és indikátorokat mutatja, a szá

mitások eredményeivel együtt. A 7. táblázat azt mutatja, hogy az egyes tartományokban a kitöltők hány százalékára igaz, hogy átlag alattinak, átlagosnak, jónak vagy nagyon jónak érzékeli a különböző munkahelyi tényezőket.

6. táblázat

Összegző táblázat az indikátorok és tartományok értékeiről

Tartomány	Indikátorok	Indikátor súlya	Megfelelési küszöböt teljesítők száma és aránya		Súlyozott érték
Pszichológiai jóllét (20 pont)	Munkával való elégedettség	2,5	62	8%	0,20
	Bizalom	2,5	425	55%	0,88
	Munkahelyi környezet	2,5	271	35%	0,80
	Munkahelyi elkötelezettség	2,5	247	32%	1,38
	Munkahelyi diszkrimináció	2,5	502	65%	1,63
	Munkahelyi erőszak	2,5	518	67%	1,67
	Munkahelyi érzelmek negatív	2,5	70	9%	0,23
	Munkahelyi érzelmek pozitív	2,5	108	14%	0,34
Pszichológiai jóllét Σ					7,14
Egészség (20 pont)	Foglalkozási stressz	2,86	46	6%	0,18
	Munkahelyi feltételek	2,86	286	37%	1,06
	Munkahelyi közös tér	2,86	108	14%	0,40
	Biztonság	2,86	417	54%	1,54
	Fogyatékoság	2,86	587	76%	2,17
	Sérülés	2,86	572	74%	2,13
	Betegség	2,86	688	89%	2,55
Egészség Σ					10,03
Időgazdálkodás (20 pont)	Munka-magánélet egyensúly	3,33	485	63%	2,09
	Munkahely társadalmi hatása	3,33	561	73%	2,42
	Alvásidő	3,33	144	19%	0,62
	Ebéd- és pihenő idő	3,33	5	1%	0,02
	Munkarend	3,33	328	42%	1,41
	Munkaóra	3,33	656	85%	2,83
Időgazdálkodás Σ					9,40
Oktatás (20 pont)	Professzionális és személyes fejlődés	6,67	368	48%	3,17
	Készségek fejlesztése	6,67	136	18%	1,17
	Ösztöndíjak	6,67	302	39%	2,60
Oktatás Σ					7,33
Életszínvonal (20 pont)	Fizetés és egyéb járandóságok	4	320	59%	1,66
	Fizetéssel való elégedettség	4	37	59%	0,19
	Nyugdíjazási juttatásokkal való elégedettség	4	149	81%	0,77
	Szabadsággal kapcsolatos elégedettség	4	194	75%	1,00
	Egyéb juttatások	4	64	92%	0,33
Életszínvonal Σ					3,95
Munkavállalói boldogság Σ					37,85

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat

A kitöltők megoszlása a boldogság megfelelési szintje alapján az egyes tartományokban

Megoszlások	átlag alatti megfelelés	átlagos megfelelés	jó szintű megfelelés	nagyon jó megfelelés	Összesen
Pszichológiai jóllét	64,8%	14,7%	16,4%	4,0%	100,0%
Egészség	22,3%	54,1%	17,9%	5,8%	100,0%
Időgazdálkodás	34,7%	36,5%	24,1%	4,8%	100,0%
Képzés, fejlesztés	69,0%	0,0%	23,8%	7,2%	100,0%
Életszínvonal	76,1%	15,8%	3,4%	4,8%	100,0%
GNH	58,7%	33,6%	6,9%	0,8%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

A táblázat adatai alapján a megkérdezettek többsége két tartomány – az egészség és időgazdálkodás – esetében átlagos szintű megfelelési szinttel bírnak, míg a többi tartomány és a GNH esetében többségük átlag alatti elégedettséget tapasztal.

A klaszteranalízis eredményei

A klaszteranalízis során három csoportot képeztünk (kézenfekvőnek tűnt az a feltételezés, hogy a kitöltők között összességében van, aki magas szintű, van, aki közepes szintű, végül van, aki alacsony szintű boldogságot, elégedettséget tapasztal munkahelyén). A megkérdezettek három csoportba való sorolásának helyességét varianciaanalízissel ellenőriztük, emellett a klaszteranalízisbe bevont változók felül a számítást elvégeztük a boldogságindexre vonatkozóan is.

A varianciaanalízis eredményei alapján mind az öt tartomány esetében szignifikáns az eltérés az egyes csoportok között, emellett erős kapcsolat mutatható ki a csoporthoz való tartozás és a vizsgált változók értékei között (az F próba szignifikanciája rendre 0,000, vagyis a függetlenségre vonatkozó nullhipotézist el lehet vetni, a szóráshányados pedig minden esetben meghaladja a 0,75-öt).

A három klaszter esetében a boldogságindex és az egyes tartományértékek átlagos pontszámainak alakulása alátámasztotta az előfeltevésünket: alacsonyabb, közepes és magas szintű boldogsággal rendelkező csoportok különböztethetők meg, az egyes klaszterekre jellemző átlagos pontértékeket és a pontszámok szórását a 8. táblázat mutatja.

8. táblázat
Az egyes klaszterek átlagos pontszámai és a pontszámok relatív szórása

Klaszter	Mutató	PJ	EG	IG	OKT	ESZ	GNH
1. klaszter (n1=388)	Átlag (pont)	4,0	8,3	8,1	2,4	2,8	25,6
	Szórás (pont)	3,12	3,62	3,84	3,42	3,16	8,81
2. klaszter (n2=123)	Átlag (pont)	10,1	12,2	10,8	14,2	11,3	58,6
	Szórás (pont)	4,47	3,86	3,59	5,26	5,61	10,90
3. klaszter (n3=262)	Átlag (pont)	10,4	11,5	10,7	10,2	2,3	45,1
	Szórás (pont)	3,93	3,39	3,17	4,23	2,60	8,19

PJ: pszichológiai jóllét; EG: egészség; IG: időfelhasználás; OKT: oktatás; ESZ: életszínvonal
Forrás: saját szerkesztés

Az első klaszterbe sorolható a kérdőívet kitöltők 50,2%-a. Ez a klaszter rendelkezik a legalacsonyabb értékű boldogságindexszel. A pszichológiai jóllét, az egészség, az időgazdálkodás és a képzés-fejlesztés tartomány esetében szintén a legalacsonyabb értékekkel bíró egyének tartoznak ide, az életszínvonalukat viszont kismértékben megfelelőbbnek ítélik meg, mint a harmadik – közepes szintű munkahelyi boldogsággal rendelkező – klaszterbe tartozó válaszadók.

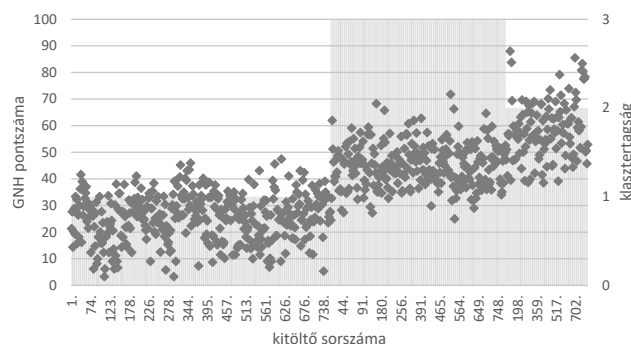
A második klaszterbe csupán a válaszadók 15,9%-a került besorolásra, e klaszter – egy kivétellel – minden tartományban a legmagasabb átlagos értékekkel, emellett a boldogságindex átlagos értéke is e csoportban a legmagasabb. A pszichológiai jóllét esetében a harmadik

klaszter átlagos pontszáma kismértékben meghaladja e második klaszter átlagos pontszámát.

A harmadik klaszterben a kitöltők 33,9%-a szerepel. E klaszter jellemzően közepes értékekkel rendelkezik, a pszichológiai jóllét terén a második klaszterhez képest kismértékben magasabb az átlagos pontszám értéke, míg az életszínvonal terén kismértékben alacsonyabb ez az érték, mint az első klaszteré.

A klaszterekre vonatkozó GNH-értékeket a 4. ábra mutatja.

4. ábra
Az egyes klaszterekre jellemző GNH-pontszámok



Forrás: saját szerkesztés

A legerősebb magyarázóerővel bíró indikátorok meghatározása

A számítások során öt logisztikus regressziós becslést végeztünk: minden egyes tartományon belül kerestük a legerősebb hatással bíró indikátort. Az eredményváltozó minden esetben az adott tartomány értéke volt, a magyarázó változók pedig a tartományon belüli indikátorok.

A modell akkor megfelelő, amennyiben:

1. a magyarázó változók és az eredményváltozó közötti kapcsolat lineáris,
2. a modell jól illeszkedik (az illeszkedés hiányára vonatkozó nullhipotézis elvethető),
3. a megfigyelt és illesztett adatok nem térnek el egymástól (az egyezésre vonatkozó nullhipotézist elfogadjuk).

Az egyes tartományok pontszáma az indikátorok (0-1) értékeinek súlyozott számtani átlaga, ezért a kapcsolat a független változók és a függő változó között minden esetben lineáris, ebből fakad, hogy a regressziós becslés minden vizsgálat esetében magas szintű illeszkedést mutat, és az esélyhányadosok között nagyon alacsony értékű a különbség. Ezzel együtt a többszörös ordinális regressziós modellünk alkalmas arra, hogy megmutassa, melyik indikátor bír a legmagasabb esélyhányadossal. A 9. táblázatban összegeztük mind az öt számítás eredményét: az egyes modellek illeszkedésére, illetve az illeszkedés jóságára vonatkozó empirikus szignifikanciaszinteket, a legmagasabb magyarázó erővel rendelkező indikátor béta értékét és szignifikanciáját, végül a béta értékéből számított esélyhányados nagyságát.

A tartományokat befolyásoló indikátorok jellemzése

Tartomány	Legerősebb hatással bíró indikátor	Modell illeszkedés szign.	Illeszkedés jószágának szign.	béta	béta szign.	esély-hányados ($e^{\beta}-1$)
Pszichológiai jóllét	Bizalom	0,000	1,000	-6,438	0,000	-99,84%
Egészség	Közös tér	0,000	1,000	-8,131	0,000	-99,97%
Időgazdálkodás	Munka-magánélet egyensúly	0,000	1,000	-9,327	0,000	-99,99%
Személyes fejlődés és képzés	Személyes készségek fejlesztése	0,000	1,000	-15,687	0,002	-99,99%
Életszínvonal	Nyugdíjjal való elégedettség	0,000	1,000	-12,317	0,000	-99,99%

Forrás: saját szerkesztés

Látható, hogy mind az öt esetben megfelelőek a modellre vonatkozó tesztek:

- a modell illeszkedés esetében az alternatív hipotézis elfogadása jelenti azt, hogy a modell szignifikáns,
- az illeszkedés jósága esetében elfogadjuk a tényleges és az illesztett adatok közötti szignifikáns különbség hiányára vonatkozó nullhipotézist, végül
- a béta paraméterre vonatkozó tesztek esetében is rendre elvethetjük a függetlenségre vonatkozó nullhipotézist.

A *pszichológiai jóllétre* vonatkozó tartomány esetében a munkahelyi bizalom a legerősebb magyarázó indikátor. Az esélyhányados azt mutatja, hogy minden más indikátor kontrollja mellett a bizalom indikátora elégséges helyett elégtelen értékű, akkor 99,84 %-kal csökken a pszichológiai jóllét javulásának esélye.

Az *egészség* tartományon belül a közös tér indikátora bírt a legmagasabb béta értékkel. Az esélyhányados ebben az esetben azt mutatja, hogy a többi indikátor változatlansága esetén a közös térre vonatkozó indikátor elégtelen értékű, akkor 99,97 %-kal kisebb az esélye az egészség javulásának.

Az *időgazdálkodás* tartományon belül a munka-magánélet közötti egyensúly rendelkezett a legmagasabb béta értékkel. Az esélyhányados azt mutatja, hogy amennyiben ez az indikátor ceteris paribus elégtelen értékű, az 99,99%-kal csökkent az időgazdálkodással való elégedettség növekedését.

Az *oktatás* esetében a személyes fejlődés és képzés támogatásának indikátora a legmeghatározóbb. Az esélyhányados azt mutatja, hogy a tartomány többi indikátorának kontrollja mellett ez az indikátor nem éri el az elégséges szintet, akkor a tartomány javulásának esélye 99,99%-kal romlik.

Az *életszínvonal* esetében a munkahely nyugdíjjal kapcsolatos támogatása volt a legjelentősebb indikátor. Amennyiben ez az indikátor nem elégséges szintű, a többi indikátor változatlansága mellett, akkor az életszínvonallal való elégedettség javulásának esélye 99,99%-kal csökken.

A diszkriminanciaanalízis eredményei

A diszkriminanciaanalízishez az egyes indikátorok nagysága meghatározható a benne szereplő itemekre adott vála-

szok pontértékének összegeként is. Ez a pontérték minden egyes item esetében eltérő nagyságrendű, mert a nagyságát egyrészt a benne szereplő itemek száma, másrészt az itemek ismérvváltozatainak száma is meghatározza. E nagyságrendi eltérést az összpontszámok normalizálásával szüntettük meg, a következő képlet segítségével:

$$x_t = \frac{x_i - \text{Min}(x_n)}{\text{Max}(x_n) - \text{Min}(x_n)} \quad (2)$$

ahol

x_t az adott indikátor transzformált értéke,

x_i az adott indikátor eredeti értéke,

$\text{Min}(x_n)$ az alkalmazott indikátorok legkisebb értéke,

$\text{Max}(x_n)$ az alkalmazott indikátorok legnagyobb értéke.

A normalizált értékek minden esetben 0 és 1 közötti értéket vesznek fel.

Az elemzés függő változóját az elemzés első részében meghatározott klasztertagság jelenti.

A diszkriminanciaanalízis célja általában független (magyarázó vagy prediktor) változók segítségével azt magyarázni, hogy a megfigyelt egységek miért tartoznak az adott klaszterbe. Emellett a számítás arra is alkalmas, hogy a kiinduló csoportbeosztást ellenőrizzük és/vagy módosítsuk (Pedhazur, 1997).

A regressziós becslés eredményeinek ellenőrzése

A diszkriminanciaanalízis előfeltételei esetünkben kisebb-nagyobb mértékben sérülnek, de a mintaelemszám kellő mértékben magas ($n=773$), a legkisebb csoport elemszáma ($n_2=123$) meghaladja a 20-at és a prediktorváltozók száma (esetünkben 5 változó) sem haladja meg az 5-öt, vagyis az elemzés eredményei megbízhatóak.

A modell elfogadhatóságát a Wilks-féle λ értékkel lehet jellemezni, amely azt mutatja, hogy az eredeti csoportbeosztás teljes varianciájának hányad részét nem magyarázzák a prediktorváltozók, az összesítést a 10. és 11. táblázat mutatja.

A Wilks-féle λ érték alapján az eredeti csoportbeosztás varianciáját 51,2%-ban magyarázzák a kiválasztott indikátorok. A diszkriminanciafüggvény alapján képzett csoportok 70%-ban egyeznek meg az eredeti besorolással, vagyis az esetek túlnyomó többségében a kijelölt indikátorok értékei jól valószínűsítik a csoporthoz való tartozást.

Körülbelül ez a 70%-os egyezés érvényes minden egyes klaszterre: nincs olyan klaszter, ahol szélsőségesen sok elemet kellene átsorolni.

10. táblázat

A diszkriminanciaanalízis fontosabb összegző eredményei

Megnevezés	Érték
Csoportok száma	3
Wilks-féle λ (DF 1. függvény)	0,488
Jól besorolt elemek száma	541
Jól besorolt elemek aránya	70%

Forrás: saját szerkesztés

11. táblázat

Csoportok megegyezősége

Eredeti csoport	Diszkriminanciaanalízis szerinti csoport			Összes	Helyesen besorolt egyének aránya
	1	2	3		
1	272	36	80	388	70,1%
2	6	89	28	123	72,4%
3	37	45	180	262	68,7%
Összes	315	170	288	773	70,0%

Forrás: saját szerkesztés

A diszkriminanciaanalízis további eredményei

Az elemzésbe bevont változók szignifikáns hatását mutatja a 12. táblázat.

12. táblázat

Az indikátorok hatása a diszkriminanciafüggvényekre

Normalizált változók	Wilk-féle λ	szignifikancia
Bizalom	0,780	0,0000
Közös tér	0,869	0,0000
Munka-magánélet egyensúly	0,901	0,0000
Készségek fejlesztése	0,847	0,0000
Nyugdíj	0,795	0,0000

Forrás: saját szerkesztés

Láthatjuk, hogy a diszkriminanciafüggvényekre (lásd később) mindegyik változó szignifikáns hatással bír, de önmagában mindegyik indikátor hatása meglehetősen gyenge. A számítások eredményeként két diszkriminanciafüggvény (dimenzió) határozható meg. A két függvényben szereplő diszkriminancia-együtthatók nagyságát mutatja a 13. táblázat.

13. táblázat

Standardizált diszkriminancia-együtthatók

Normalizált változók	DF 1.	DF2.
Bizalom (x_1)	0,497	0,469
Közös tér (x_2)	0,359	0,087
Munka-magánélet egyensúly (x_3)	0,245	0,358
Készségek fejlesztése (x_4)	0,629	-0,132
Nyugdíj (x_5)	0,445	-0,78

Forrás: saját szerkesztés

A standardizált együtthatók segítségével írhatók fel a diszkriminanciafüggvények:

$$Z_1 = 0,497 \times x_1 + 0,359 \times x_2 + 0,245 \times x_3 + 0,629 \times x_4 + 0,445 \times x_5$$

$$Z_2 = 0,469 \times x_1 + 0,087 \times x_2 + 0,358 \times x_3 - 0,132 \times x_4 - 0,780 \times x_5$$

A 14. táblázat a Pearson-féle korrelációs együtthatókat tartalmazza, melyek azt mutatják, hogy az egyes prediktor változók és a diszkriminanciafüggvények értékei között milyen erős a kapcsolat.

14. táblázat

Együttható mátrix

Normalizált változók	DF 1.	DF2.
Bizalom	0,489*	-0,151
Közös tér	0,450*	0,104
Munka-magánélet egyensúly	0,428	-0,720*
Készségek fejlesztése	0,533	0,554*
Nyugdíj	0,305	0,418*

Forrás: saját szerkesztés

Ezek az együtthatók egy faktorelemzés faktorsúlyainak is tekinthetők: az első diszkriminanciafüggvény a bizalom és a közös tér indikátorát tartalmazza, míg a második diszkriminanciafüggvény a munka-magánélet egyensúlyát, a készségek fejlesztésére vonatkozó indikátort és a nyugdíjra vonatkozó munkahelyi támogatásokat foglalja magába.

Így két látens hatást tudunk tetten érni:

- A *bizalom* és a *közös tér* fedheti le együttesen a munkahelyi légkört, hangulatot, komfortérzetet, összefoglalva a kultúrát.
- A *munka-magánélet egyensúly* (negatív előjellel), a *készségfejlesztés támogatása* és a *nyugdíjtámogatás* „közvetett anyagiak”. (Utóbbi kettő a hosszú távon szerezhető előnyöket biztosítja. Ennek elérésére fordított idő és energia felborítja a munka-magánélet egyensúlyát.)

15. táblázat

A diszkriminanciafüggvények jellemzői

Függvény	Magyarázott variancia aránya (%)	Kanonikus korreláció	Wilks-féle λ
DF1.	75,5	0,650	0,466
DF2.	24,5	0,438	0,808

Forrás: saját szerkesztés

A 15. táblázat eredményei alapján látható, hogy a DF1. diszkriminanciafüggvény fontosabb, mint a második, hiszen magasabb értékű magyarázóerővel rendelkezik és ebből adódóan a kanonikus korreláció értéke is magasabb ennél a függvényénél, míg a Wilks-féle λ értéke itt alacsonyabb.

Az eredeti csoportbeosztásra vonatkozóan kiszámíthatók a diszkriminanciafüggvények értékei alapján a csoport centroidok (16. táblázat).

16. táblázat

Csoport centroidok

Eredeti klaszterek	Függvények	
	DF1.	DF2.
1. klaszter	-0,761	-0,217
2. klaszter	1,559	-0,680
3. klaszter	0,395	0,641

Forrás: saját szerkesztés

Az első klasztert (amely az eredeti besorolás szerint a legalacsonyabb munkahelyi boldogsággal rendelkező válaszadókat tartalmazza) főleg az első dimenzió terén (munkahelyi légkör/kultúra), de a második dimenzióban is (hosszú távú előnyök) – a másik két klaszterhez viszonyítva – erősebb elégedetlenség jellemzi. (Nagyon nem elégedett és kissé elégedetlen.)

A második klaszter (melyre összességében a legmagasabb szintű munkahelyi elégedettség volt jellemző) esetében azt tapasztaljuk, hogy az első dimenzióban ez a csoport rendelkezik a legmagasabb középértékkel, de a második dimenzióban elmaradása van. Ebben a klaszterben jellemzően olyan válaszadók szerepelnek, akik a munkahelyi légkörrel elégedettek ugyan, de azokat a tényezőket, melyek hosszú távon nyújtanának biztonságot, elégtelennek értékelik. (Szélsőséges értékítélet, nagyon elégedett és nagyon nem elégedett.)

A harmadik klaszter tagjait az első dimenzióban pozitív értékű, de relatív alacsonyabb szintű elégedettség jellemzi, míg a második dimenzióban e csoport mutatja a legnagyobb elégedettséget. (Kevésbé elégedett és elégedett.)

Diszkusszió

A kapott eredmények alapján azt mondhatjuk, hogy a „GNH of Business” módszere minden probléma nélkül alkalmazható a buddhista vallás és kultúra jellemzőin kívüli feltételek között is. Ezt jelen tanulmány igazolja, mely keresztény kultúra keretei között került alkalmazásra. Az eredeti bhutáni kérdőív, logika és számítási módszer minden lépésében és kérdésében illeszthető volt a magyar szervezetek kulturális feltételeihez. A munkatársi boldogságot minősítő tartományok közül az „Életszínvonal” a leginkább fejlesztésre szoruló és komoly vezetői támogatást igénylő terület. Ez az anyagi ellenszolgáltatásokat és *nem anyagi jellegű támogatásokat* foglalja magában. Nem véletlen, hogy a munkatársak szeretnék magasabb színvonalon élni, kevesebb erőfeszítéssel és/vagy magasabb ellenszolgáltatással, vagy több szabadidővel élni. Ehhez a vezetők részéről további feltételek teljesítése szükséges. Az egyes tartományokat mérlegre téve, a logisztikus regresszió segítségével kimutathatóvá váltak azok az indikátorok, melyek a legnagyobb mértékben befolyásolják a terület megítélését. Az eredmények szerint a „Pszichológiai jólétre” vonatkozó tartomány esetében a munkahelyi

bizalom a legerősebb magyarázó indikátor. Ahogy a szakirodalomból egyenesen következik, a bizalom az egyik legtöbbet vizsgált olyan jellemző, melyről több szempontból kimutatásra került a szervezet teljesítményét befolyásoló hatása (Huang et al., 2021; Jaskeviciute et al., 2021). Ez azt jelenti, hogy a vezetői döntéseknek a bizalmat erősítő szervezeti jellemzőket kell erősíteniük. Az „Egészség” tartományán belül a *közös tér* indikátora bír a legmagasabb hatással. Ennek a jellemzőnek a közösség formálásában, a kölcsönös segítségnyújtásban, az együttműködés erősítésében, a tudásmegosztásban, a csapatmunkában különös jelentősége van (Sloam, 2020). Ha a munkatársaknak van lehetőségük informális keretek között is beszélgetni, együtt étkezni, és eltölteni pihenő idejüket, ez a lehetőség nagymértékben alakíthatja a bizalomra épülő szervezeti kultúrát (Vieira et al., 2021; Zolfaghari & Madjdi, 2022). Így az első két tartományt kritikus módon befolyásoló tényezők egymást erősítve hatnak a kultúrán keresztül a szervezet működésére. Ez a vezetőktől helyes döntéseket és komoly odafigyelést igényel. A harmadik tartományon az „Időgazdálkodás”-on belül a *munka-magánélet közötti egyensúly* bír a legnagyobb befolyással (Alves et al., 2019; Andrijic, 2022; Dejonckheere et al., 2022). A well-being egyik meghatározó tényezője az a megfelelő munkaidő-beosztás, munkahelyi terhelés, mely lehetővé teszi a munkatársak számára a kiegyensúlyozott magánéletet. Ha elégedett valaki a magánéletében, ez hatással van a munkahelyi tevékenységére. Kipihenten és jókedvvel végzi a feladatait, a teljesítménye magasabb lesz, ami visszahat a magánéletére. Ez a jellemző hosszú távon kell, hogy érvényesítse hatását (Richter & Näswall, 2019; Tastan et al., 2020). A negyedik domain esetében („Oktatás”), a *professzionális képzés, fejlesztés* támogatásának indikátora a legmeghatározóbb. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a munkatársak igyekeznek képezni magukat, folyamatosan követni a változásokat, felkészülnek a fejlődés kihívásaira (Mousa & Chaouali, 2022). Ez az igény nagyon pozitív jellemző, de szintén a vezetők felelőssége, hogy lehetővé tegyék ennek az igénynek a kielégítését, biztosítsák a feltételeket a tanulásra, képzésre, akár önerőből is. Végül az „Életszínvonal” esetében a munkahely *nyugdíjjal kapcsolatos támogatása* a legjelentősebb indikátor. Ez azt jelzi, hogy a munkatársaknak igényük van a saját jövőjükéről történő gondoskodásra. Előrelátóak és biztonságban szeretnék érezni magukat (Huete-Alcocer et al., 2022). Sajnos ez a szervezeti támogatás Magyarország esetében háttérbe szorul és a lehetséges támogatások közül nem tartozik a népszerűek közé. Érdemes ez alapján a vezetőknek elgondolkodni ezen igény kielégítési lehetőségén. Az utóbbi három terület legbefolyásosabb indikátorai összességében a hosszú távú befektetések igényét vetítik előre (Appelbaum, Profka, Depta & Petrynski, 2018). Ha valamennyi tartomány legfontosabb befolyásoló tényezőit áttekintjük, azt mondhatjuk, hogy a szervezeti kultúra és a hosszú távú munkahelyi biztonságérzet biztosíthatja a munkatársi elégedettséget, ezen keresztül a szervezeti

boldogság magas szintjét. Amennyiben a szervezetben a munkatársak boldogságszintjét meghatároztuk, meg kell vizsgálni a szervezeti feltételek oldaláról is azokat a paramétereket, melyek a leginkább befolyásolják az egyes tartományok minőségét. Ezzel lehetőség nyílik a fenntarthatóság feltételeit kielégíteni és egyidejűleg érvényesíteni a munkatársi elégedettség legmagasabb szintjét és a fenntartható szervezeti működés követelményeit. A kutatás következő lépésében ennek az összefüggésnek az érvényességét fogjuk igazolni.

Következtetések

A kutatás eredményei egyértelműen igazolják, hogy a bhutáni logika, gondolkodás és számítási módszer alkalmazható bármely más kulturális feltételek között. Sőt, a kultúra felől közelítve élesen kirajzolódnak egy adott nemzetre jellemző szervezeti gondolkodás stratégiai irányai. Más szóval az adaptált bhutáni mérőeszközzel képet kapunk a szervezeti kultúra erős és gyenge pontjairól. A GNH-index eredménye és a tartományok, illetve indikátorok számszerű eredményei lehetőséget adnak arra, hogy olyan vezetői döntések születessenek, melyek közvetlenül ott eredményeznek fejlődést és ott tudnak beavatkozni, ahol a legnagyobb szükség van rá. Az eredeti logika is azt célozza, hogy a tartományok által lefedett területek közel azonos módon tudjanak fejlődést mutatni, segítve ezzel a szervezetek kiegyensúlyozott működését, magas szintű teljesítmény mellett. Jelen kutatás igazolta, hogy a magyar szervezetek munkatársainak boldogságszintje átlag alatti, melynek oka elsősorban az életszínvonal és pszichológiai jóllét területének köszönhető. Bizonyítást nyert, hogy minden egyes tartomány esetében meghatározható az a kritikus faktor, amely a legerősebb hatást gyakorolja a terület értékeire. Ezek összességében alátámasztják korábbi kutatások eredményeit, melyek szerint a bizalomra épülő szervezeti kultúra és a hosszú távú biztonságot jelentő munka-magánélet egyensúlya, a folyamatos fejlődés és a nyugdíjas évekre történő felkészülés biztosítja a fenntartható sikeres szervezeti működést és a munkatársak boldogságérzését. Ezekre a területekre történő odafigyelés kell, hogy hangsúlyt kapjon a szervezetek vezetése részéről. A bizalmi kultúra kialakítása hosszú időt és vezetői példamutatást igényel. Ugyanakkor, ahogy a fentiekben láthattuk, az egyik legfontosabb előfeltétel. A folyamatos terhelésnövekedés, az informatikai megoldások, a mesterséges intelligencia nyújtotta lehetőségek a munkatársakat folyamatos jelenlétre, akár a munkaidőn túli készenlétre, munkavégzésre készíthetik. Ezért a stressz, az állandó készenléti állapot, az okos eszközök kényszerítő hatása komoly befolyást jelent a munka-magánélet egyensúlyának fenntartására. Ez ma, a munkatársak számára (különösen a fiatalabb generációkra jellemzően) a munkahelyhez való hűséget, elkötelezettséget és a mindennapi jó érzést befolyásoló tényező. A hosszú távú biztonságérzetet a munkahely által biztosított nyugdíj takarékosági intézkedések, és a nyugdíjas évekre történő felkészülés lehetőségei jelentik. Ezek

a területek döntő befolyást gyakorolnak a munkatársak szervezeti jóllét érzésére, a szervezeti boldogságra, ezért kiemelt figyelmet, megfontolt vezetői döntéseket igényelnek.

A kutatás korlátai

A legnagyobb kihívás minden kutatás esetén az adatgyűtéssel hozható összefüggésbe. Ez jelen esetben is így volt. Mivel a kérdőívek kitöltése elég hosszú időt vett igénybe, sok megkezdett, de be nem fejezett válasszal szembesültünk. Szintén korlát, hogy a kutatás egy kis európai nemzet mintáján tudta igazolni a bhutáni módszer alkalmazhatóságát. További nemzetközi vizsgálatokat kell folytatni annak érdekében, hogy láthatóvá váljék, hogy a GDP mellett alkalmazott soft indexek kiválthatók egy olyan módszerrel, mely egyidejűleg teljesíti a holisztikus gondolkodás, a munkatársi wellbeing, a szervezeti boldogság és szükséges szervezeti feltételek követelményeit, azok megítélésének lehetőségét.

Jövőbeli kutatási irányok

A kutatást további számításokkal kívánjuk kiegészíteni. Jelen tanulmány logikáját követve a vezetői kérdőívek feldolgozása alapján rámutatunk azokra a szervezeti feltételekre, melyek a leginkább befolyással vannak a munkatársi boldogság, wellbeing érzésére. Hasonló módon kiszámíthatók az egyes területeket legnagyobb mértékben meghatározó indikátorok, melyek a vezetők stratégiai szintű döntéseit tudják irányítani. Szintén tervezzük nemzetközi szintre kiterjeszteni a vizsgálatokat, mely irányba már történtek együttműködést biztosító lépések.

Felhasznált szakirodalom

- Alves, L., Neira, I., & Santos Rodrigues, H. (2019). Context and Personality in Personal and Work-Related Subjective Well-Being: The Influence of Networks, Organizational Trust, and Personality. *Psychological Studies*, 64, 173–186. <https://doi.org/10.1007/s12646-019-00492-4>
- Andorka, R. (2001). *Einführung in die soziologische Gesellschaftsanalyse. Ein Studienbuch zur ungarischen Gesellschaft im europäischen Vergleich*. Opladen.
- Andrijić, M. (2022). Economics and Happiness – Key Insights and Latest Findings. *Ekonomika Misao i Praksa /Economic Thought and Practice*, 31(1), 257-275. <https://doi.org/10.17818/EMIP/2022/1.12>
- Appelbaum, S.H., Profka, E., Depta, A.M., & Petrynski, B. (2018). Impact of business model change on organizational success, *Industrial and Commercial Training*, 50(2), 41-54. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2017-0058>
- Bender, R., & Grouven, U. (1997). Ordinal Logistic Regression in Medical Research. *Journal of the Royal College of Physicians of London*, 31(5), 546-551. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5420958/>
- Benuyenah, V., & Pandya, B. (2020). Meaning of “employee happiness” within the context of complex organisa-

- tions? An explanatory review on the UAE labour force. *Rajagiri Management Journal*, 14(2), 169-180. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-04-2020-0012>
- Bianchi, C.E., Tontini, G., & Gomes, G. (2022). Relationship between subjective well-being, perceived organisational culture and individual propensity to innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(5), 1447-1468. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0045>
- Bieda, A., Hirschfeld, G., Schönfeld, P., Brailovskaia, J., Lin, M., & Margraf, J. (2019). Happiness, life satisfaction and positive mental health: Investigating reciprocal effects over four years in a Chinese student sample. *Journal of Research in Personality*, 78, 198-209. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.11.012>
- Chia, A., Kern, M.L., & Neville, B.A. (2020). CSR for Happiness: Corporate determinants of societal happiness as social responsibility. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 29(3), 422-437. <https://doi.org/10.1111/beer.12274>
- Choden, T., Kusago, T., & Shirai, K. (2007). *Gross National Happiness and Material Welfare in Bhutan and Japan*. Centre for Bhutan Studies.
- Csikszentmihalyi, M. (2000). The contribution of flow to positive psychology. In *Laws of life symposia series. The science of optimism and hope: Research essays in honor of Martin E. P. Seligman* (pp. 387-395). Templeton Foundation Press.
- Da Costa, L.R. & Loureiro, S.M.C. (2019). The Importance of Employees' Engagement on the Organizational Success. *Journal of Promotion Management*, 25(3), 328-336. <https://doi.org/10.1080/10496491.2019.1557811>
- Dejonckheere, E., Rhee, J.J., Baguma, P.K., Barry, O., Becker, M., Bilewicz, M., ... Bastian, B. (2022). Perceiving societal pressure to be happy is linked to poor well-being, especially in happy nations. *Scientific Report*, 12, 1514. <https://doi.org/10.1038/s41598-021-04262-z>
- Erthal, A., & Marques, L. (2018). National culture and organisational culture in lean organisations: a systematic review. *Production Planning & Control*, 29(8), 668-687. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1455233>
- Esaiasson, P., Dahlberg, S., & Kokkonen, A. (2020). In pursuit of happiness: Life satisfaction drives political support. *European Journal of Political Research*, 59(1), 25-44. <https://doi.org/10.1111/1475-6765.12335>
- Espasandín-Bustelo, F., Ganaza-Vargas, J., & Diaz-Carrion, R. (2021). Employee happiness and corporate social responsibility: the role of organizational culture. *Employee Relations*, 43(3), 609-629. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2020-0343>
- EUROSTAT. (2018). <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/10207020/3-07112019-AP-EN.pdf/f4523b83-f16b-251c-2c44-60bd5c0de76d>
- Fishman R.M. (2010). Gross National Happiness — A Real Alternative or a Romantic wish? Impressions from the Fourth International Conference on Gross National Happiness in Bhutan. *Consilience*, 3(1), 179-186. <https://www.jstor.org/stable/26167794>
- Forgard, M., Jayawickreme, E., Kern, M.L., & Seligman, M. (2011). Doing the right thing: Measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 1(1), 79-106. <https://doi.org/10.5502/ijw.v1i1.15>
- Frey, B.S. (2008). *Happiness: A Revolution in Economics*. MIT Press.
- Gilbert, J.A., & Tang, T.L.P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
- Gjorevska, N. (2021). Workplace spirituality and social enterprise – a review and research agenda. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 52(5), 2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.05.01>
- Graham, M.C., Priddy, L., & Graham, S. (2014). *Facts of Life: ten issues of contentment*. Outskirts Press.
- Hektner, J.M., Schmidt, J.A., & Csikszentmihalyi, M. (2007). *Experience Sampling Method: Measuring the Quality of Everyday Life*. Sage Publications, Inc.
- Hojjat, S.K., Golmakani, E., Khalili, M.N., Chenarani, M.S., Hamidi, M., Akaberi, A., & Ardani, A.R. (2016). The Effectiveness of Group Assertiveness Training on Happiness in Rural Adolescent Females with Substance Abusing Parents. *Global Journal of Health Science*, 8(2), 156-164. <https://doi.org/10.5539/gjhs.v8n2p156>
- Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychological Research of Behaviour Management*, 14, 655-664. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856>
- Huete-Alcocer, N., López-Ruiz, V.R., Alfaro-Navarro, J.L., & Nevado-Peña, D. (2022). European Citizens' Happiness: Key Factors and the Mediating Effect of Quality of Life, a PLS Approach. *Mathematics*, 10(3), 367. <https://doi.org/10.3390/math10030367>
- Irwin, T. (2019). *Aristotele Nicomachean Ethics*. Hackett Publishing.
- Jaskeviciute, V., Stankeviciene, A., Diskiene, D., & Savicke, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 118-131. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.10](https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.10)
- Jena, L.K., Pradhan, S., & Panigrahy, N.P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Kapitány, B., & Spéder, Zs. (2004). Szegénység és depriváció: Társadalmi összefüggések nyomában. *KSH Népeségstudományi Intézet Műhelytanulmányok*, 4, 71-138.

- Kopp, M., & Pikó, B. (2006). *Psychological, sociological and cultural dimensions of health-related quality of life (Az egészséggel kapcsolatos életminőség pszichológiai, szociológiai és kulturális dimenziói)*. Semmelweis Kiadó.
- KSH. (2014). Érdekességek a szubjektív jóllét (wellbeing) magyarországi vizsgálatából. *Statisztikai Tükör*, 8(2). https://www.ksh.hu/apps/shop.kiadvany?p_kiadvany_id=30415&p_lang=HU
- Lopes, M.P., Palma, P.J., Garcia, B.C., & Gomes, C. (2016). Training for happiness: the impacts of different positive exercises on hedonism and eudaemonia. *SpringerPlus*, 5, 744. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-2407-y>
- Lu, L., Ko, Y.M., Chen, H.Y., Chueh, J.W., Chen, P.Y., & Cooper, C.L. (2022). Patient Safety and Staff Well-Being: Organizational Culture as a Resource. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 19, 3722. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063722>
- Lyubomirsky, S. (2007). *The How the Happiness*. Penguin Books.
- Mousa, M., & Chaouali, W. (2022). Inspiring workplace happiness: religiosity and organizational trust in the academic context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 658-674. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2021-0416>
- Mxenge, S.V., Dywili, M., & Bazana, S. (2014). Job Engagement and Employees' Intention to quit among Administrative Personnel at the University of Fort Hare in South Africa. *International Journal of Research in Social Sciences*, 4(5), 129-144.
- Nguyen, H.V., Le, M.T.T., Pham, C.H., & Cox, S.S. (2022). Happiness and pro-environmental consumption behaviors. *Journal of Economics and Development*, 26(1), 36-49. <https://doi.org/10.1108/JED-07-2021-0116>
- Nordenfelt, L.Y. (1995). *On the nature of health: An action-theoretic approach*. Springer Science & Business Media.
- OECD. (2017). *OECD Guidelines on Measuring Trust*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264278219-en>
- OPHI. (2018). *Global Multidimensional Poverty Index 2018: The Most Detailed Picture to Date of the World's Poorest People*. Oxford Poverty and Human Development Initiative. University of Oxford.
- Paliszkievicz, J., Koohang, A., & Nord, J.H. (2014). Management trust, organisational trust, and organisational performance: Empirical validation of an instrument. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 2(1), 28-39.
- Paton, W.R. (1916). Epicuros (Paton translated). *The Greek Anthology*, V5. Loeb Classical Library, Harvard University Press.
- Pedhazur, E. (1997). *Multiple regression in behavioral research* (3rd edition). Thomson Learning; Wadsworth Publishing.
- Ribeiro, L.L., & Marinho, E.L.L. (2017). Gross National Happiness in Brazil: An analysis of its determinants. *Economia*, 18(2), 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.econ.2016.07.002>
- Richardson, J.A. (2023). How does Gross National Happiness offer an integrated perspective linked with health, economics, and nature? *Journal of Ayurveda and Integrative Medicine*, 14(1), 100601. <https://doi.org/10.1016/j.jaim.2022.100601>
- Richter, A., & Näswall, K. (2019). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work & Stress*, 33(1), 22-40. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1461709>
- Roessler, J., & Gloor, P.A. (2021). Measuring happiness increases happiness. *Journal of Computer Social Science*, 4, 123-146. <https://doi.org/10.1007/s42001-020-00069-6>
- Rossouw, S., Greyling, T., & Adhikari, T. (2021). Happiness lost: Was the decision to implement lockdown the correct one? *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 24(1), a3795. <https://doi.org/10.4102/sajems.v24i1.3795>
- Sajtos, L., & Mitev, A. (2007). *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó.
- Sarracino, F., Greyling, T., O'Connor, K., Peroni, C., & Rossouw, S. (2023). A year of pandemic: Levels, changes and validity of well-being data from Twitter. Evidence from ten countries. *PLoS ONE*, 18(2), e0275028. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275028>
- Seligman, M.E. (2011). *Flourish – élj boldogan!* Akadémiai Kiadó.
- Senasu, K., Sakworawich, A., & Russ-Eft, D.F. (2019). Developing Thai Happiness Index. *Social Indicators Research*, 146, 425-448. <https://doi.org/10.1007/s11205-019-02136-6>
- Sloam, J. (2020). Young Londoners, sustainability and everyday politics: the framing of environmental issues in a global city. *Sustainable Earth*, 3, 14. <https://doi.org/10.1186/s42055-020-00036-z>
- Tan, H.H., & Lim, A.K.H. (2009). Trust in Co-workers and Trust in Organisations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Taştan, S., Küçük, B.A., & Işıaçık, S. (2020). Towards Enhancing Happiness at Work with the Lenses of Positive Organizational Behavior: The Roles of Psychological Capital, Social Capital and Organizational Trust. *Post-modern Openings*, 11(2), 192-225. <https://doi.org/10.18662/po/11.2/170>
- The Worldcounts (2023). <https://www.theworldcounts.com/purpose/the-definition-of-happiness-in-psychology>
- Tobgyal, S. (2016). Japan's Development Cooperation Policy: Examining its Relevance to Bhutan's Development Policy. *V.R.F. Series*, 497.
- Veenhoven, R. (2021). Happiness. In Maggino, F. (Eds.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 1-5). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_1224-2
- Vieira, P.S., Dias, M.O., Lopes, R.O.A., & Cardoso, J. (2021). Literature Review on Trust, Psychological

- Well-Being, and Leadership Applied to the Workplace Commitment. *British Journal of Psychology Research*, 9(2), 20-37.
<https://doi.org/10.37745/bjpr.2013>
- Warburton, C.E.S. (2022). Why are they so Happy When Others are so Unhappy? The Theology and Ethics of Economic Development. *Applied Econometrics and International Development*, 22(1), 5-18. https://www.researchgate.net/publication/358411183_Why_are_some_so_happy_v3_-converted
- Watson, D., Tregaskis, O., Gedikli, C., Vaughn, O., & Semkina, A. (2018). Well-being through learning: a systematic review of learning interventions in the workplace and their impact on well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(2), 247-268.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1435529>
- Wech, B.A. (2002). Team-member exchange and trust contexts: Effects on individual level outcome variables beyond the influence of leader-member exchange. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 62(7-A), 2486.
- Wesarat, P.H., Sharif, M.Y., & Majid, A.H.A. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88. <http://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Whillansa, A.V., Dunn, E.W., Smeets, P., Bekkers, R., & Nortona, M.I. (2017). Buying time promotes happiness. *PNAS*, 114(32), 8523–8527.
<https://doi.org/10.1073/pnas.1706541114>
- Widanti, P.P., & Sunaryo, S. (2022). Job Demands-job Resources and Organizational Trust: Mediation Role of Employee Engagement, Psychological Well-being, and Transformational Leadership. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 6(3), 52-75.
<https://doi.org/10.51505/ijebmr.2022.6304>
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Zangmo, T., Wangdi, K., & Phuntsho, J. (2017). *Proposed GNH of Business*. Centre for Bhutan Studies & GNH.
- Zangmo, T., Wangdi, K., & Phuntsho, J. (2018). *GNH Certification*. Centre for Bhutan Studies & GNH.
- Zapf, W. (1979). Modernization and welfare development: The case of Germany. *Social Science Information*, 18(2), 219–246.
<https://doi.org/10.1177/053901847901800203>
- Zolfaghari, B., & Madjdi, F. (2022). Building Trusting Multicultural Organizations: Rethinking the Influence of Culture on Interpersonal Trust Development in the Workplace. *Journal of International Management*, 28(4), 100944.
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100944>