

MUNKAVÁLLALÓK FIZIKAI ÁLLAPOT FELMÉRÉSÉNEK TAPASZTALATAI A KKV SZEKTORBAN

EXPERIENCES OF A PHYSICAL CONDITION SURVEY OF EMPLOYEES IN THE SME SECTOR

BÁCSNÉ BÁBA ÉVA egyetemi docens
SZABADOS GYÖRGY egyetemi adjunktus
MADARÁSZ TAMÁS PhD-hallgató
Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

ABSTRACT

The personal and organizational well-being of employees is the most important guarantee of a healthy workforce. Ensuring a healthy workforce and retain all became not only individual but an organizational interest. In our research we have analyzed the fitness status of the Hungarian small and medium-sized enterprises' employees using a small sample in order to support workplace well-being activities. We have found that the examined group of employees perform physical activity related exercise, but it does not mean most of them do perform a regular sport activity. The lack of sporting activity is mainly a result of lack of time, and it was also revealed that 26% of the respondents work more than 8 hours daily, which may be a partial explanation for the lack of sport. We have also revealed that 70% of the respondents have felt some kind of physical activity support provided by the workplace. These kind of incentives are mainly associated with the national cafeteria system.

1. Bevezetés

Nemzetközi és hazai tanulmányok igazolták, hogy a fizikai inaktivitás csökkentésével hatalmas összegeket lehet megtakarítani nemzetgazdasági szinten: ha a népesség egészségi állapota bizonyíthatóan javul, az növeli a termelékenységet és csökkenti az egészségi állapottal összefüggő szociális kiadások mértékét, ezáltal pozitív hatás érvényesül a gazdasági növekedés tekintetében is. Az Európai Unió több tagállamában ezzel összefüggésben a fizikai aktivitás fokozásával kapcsolatos stratégiák születtek, amelyek a főhangsúlyt a munkahelyi egészségmegőrzés (fizikai aktivitás) és jó közérzet előmozdítására helyezték (Ács et al., 2010).

A munkavállalók egészségmegőrzésének szem előtt tartása vállalati szinten is közvetlen költség megtakarítást eredményez a betegszabadság mértékének csökkenése, illetve a termelés folyamatos, zökkenőmentes biztosítása révén. Célunk az, hogy a kis- és középvállalkozások munkavállalóinak fittségi állapotát felmérjük, és azt összevessük a cég munkahelyi jólétet biztosító lehetőségeivel. Az eredmények meghatározhatják, hogy az ilyen típusú szervezetek milyen gyakorlatot folytatnak munkavállalóik egészségmegőrzésével kapcsolatban.

2. Szakirodalmi áttekintés

A mozgás épp olyan biológiai szükséglet, mint az evés vagy az alvás. Ezt bizonyítja, hogy egyre több, a halálozási okok tekintetében élén járó betegség esetében (szív- és keringési, daganatos megbetegedések, kettes típusú diabétesz stb.) megállapították, hogy létrejöttükben a mozgáshiány is szerepet játszik. Mára már tudományos tény, hogy a népbetegségnek számító depresszió ellen is megoldást kínálhat a rendszeres mozgás. Ezt megerősítik Deutsch és Gergely (2015) vizsgálatai is, melyek szerint a stressz leküzdési formái közül az első öt leggyakrabban használt módszer közt a sport is szerepel.

Az elmúlt években az egészségtudatos életvitellel összefüggésben divatosá vált a wellness kifejezés használata. A wellness szó a well being (jól-lét) és a wholeness, (teljesség) szavak összeolvadásából született, amely szűken értelmezve a betegség hiányát jelenti. Az egészségtudományi kutatásokban azonban a wellness jelentése ennél sokkal tágabb. Ardell (1985) meghatározása szerint a wellness életstílus, életfelfogás, életfilozófia, tudatos törekvés az egzisztenciára. Magában foglalja az egészséges, aktív, hosszú élet iránti elkötelezettséget, ezáltal egy egészségtudatos életmód (Borbély–Müller, 2008) egyszavas kifejezése. Így a lelki és a mentális/pszichikai jóllét mellett egyfajta fizikailag is optimális állapot elérésére irányuló életforma. Célja, hogy az emberi szervezet működését stabilizálja, ellenálló képességét fokozza. Segítségével a stressz oldása és a lelki jólét elérése egy tanulható folyamattá válik, amely során elsajátíthatóvá válnak azok a döntések, amelyek segítségével a jobb életminőség elérése prognosztizálható. Ezen döntések egyik legfontosabbika a rendszeres testmozgásra vonatkozik.

A cégek egyre inkább felismerik, hogy alkalmazottaik egészsége és jólléte olyan érték, amibe investálni kell, hogy hosszú távon előnyökhöz jussanak. Minden vállalat arra törekszik, hogy jól működjön. Ha alkalmazottainak jó az egészsége és jóllét-érzete, ez szervesen hozzájárul a jó teljesítményhez, a produktivitáshoz, a szervezet profitjához, sikeréhez és hatékonyságához. A dolgozók szubjektív jóllétének támogatása, elősegítése tehát gazdasági előnnyel jár, hiszen kisebb lesz a hiányzás, a fluktuáció, a kilépettek aránya. Az alkalmazottak elégedetlenségéből vagy egyéb problémáiból fakadó költségek szinte észrevétlenül, de szorosan összefüggnek a produktivitás csökkenését okozó hiánnyal, korai nyugdíjaztatással és munkaelhagyással. Összegezve a jóllét a munka, a szervezet kontextusában egyre jelentősebbé válik (Kun, 2010). A munkahelyi jóllét, (angolul „well-being”), elméleti, főképp szociológiai és pszichológiai konstrukció. E kutatási terület megalkotásának elsődleges célja a munkavállalói teljesítmény mérése volt (Hidvégi–Müller, 2009). Számos faktor hat a munkavállaló teljesítményére, az önállóságtól kezdve, a munkahelyi kapcsolatokon (Móré, 2012), a munka és magánélet összehangolásán keresztül (Bencsik–Juhász, 2011) egészen a munkából fakadó stresszig.

Karasek (1979) szerint akkor találkozhatunk a munkahelyi stresszrel, ha a túlzott munkahelyi megterhelés mellett a dolgozónak nincs lehetősége befolyásolni a saját munkakörülményeit. Siegrist (1996) szerint azonban megjelenhet akkor is, ha nincs arányosság a munkavállaló befektetett munkahelyi erőfeszítése és az azért járó – vagy éppen nem járó – jutalommal. A munkahelyi stressz általánosan elfogadott definícióját Houtman et al. (2007) úgy határozza meg, mint „egyfajta fiziológiai, érzelmi, kognitív és viselkedéses mintázatot, mely reakcióként jelenik meg a munka tartalmának, magának a szervezetnek, vagy a munkakörnyezetnek bizonyos megterhelő összetevőire”.

A munkahelyi elégedettségre vonatkozó vizsgálatok – párhuzamosan a stressz kutatással – már az 1930-as évek végétől folytak (Szombathelyi, 2012). Roethlisberger és Dickson (1939) eleinte a teljesítmény és a munkahelyi elégedettség kapcsolatát vizsgálta. Az elégedettséget a munkavállalók szemszögéből Spector (1997), majd Robertson és Tay-

lor (2008) kutatta. Arra voltak kíváncsiak, hogy melyek azok a tényezők, amelyek segítségével növelhető a dolgozók elégedettség érzése a munkával szemben, azaz mitől függ az, hogy valaki szereti-e a munkáját, vagy sem.

A személyes és munkahelyi jólét és a munkateljesítmény, illetve a munkakörnyezet szoros összefüggésére számos jó-gyakorlatot azonosíthatunk be napjaink HR gyakorlatában. Rájöttek, ha a munkavállalók jól érzik magukat a munkahelyen, szívesen tartózkodnak ott, vannak közösségi és különhúzódásra alkalmas terek, jól felszerelt konyha, étkező, illetve a környezet inspiráló, változatos, az alkalmazottak szinte már észre sem veszik, hogy nem otthoni környezetben vannak, így szívesen és jól dolgoznak, ezzel jobb munkateljesítményt, és a szervezet hatékonyabb működését érhetik el (I.05). A családbarát jelzöt azok a szervezetek kapják, ahol céges családi napközik/bölcsődék támogatják a kisgyermekes anyák munkába állását. Ma már állatbarát vállalatokat is találhatunk, ahol a kisállat kedvencek elhelyezése járul hozzá a dolgozók motiválásához.

Megállapíthatjuk, hogy mára a dolgozóbarát cégek kultúra megvalósítása mind a kisebb, mind a nagyobb, multinacionális cégek HR stratégiájának egyik célterületévé válik.

De természetesen bármennyire is jó a munkakörnyezet és a munkahelyi légkör, a személyes, és szervezeti jólét legfontosabb biztosítéka az egészséges munkaerő. Az egészséges munkaerő biztosítása és megtartása mind egyéni, azaz munkavállalói, mind szervezeti, azaz céges érdekké vált.

Az egészségbiztosításának egyik záloga pedig a mozgás, a fizikai aktivitás. E tekintetben van még tennivaló, hiszen a sportról és a testmozgásról szóló legutóbbi 2014-es Eurobarométer felmérés szerint az európai uniós polgárok 59%-a sosem vagy csak ritkán sportol, míg 41%-uk legalább hetente egyszer végez testmozgást. A felmérés szerint Európa északi részén az emberek fizikailag aktívabbak, mint a déli vagy a keleti országokban. Svédországban a válaszolók 70%-a állította, hogy hetente legalább egyszer sportol (I.02). A rangsor felső sávjában tartózkodik még Dánia (68%), Finnország (66%), Hollandia (58%) és Luxemburg (54%). A lista legalján Bulgária szerepel, ott a megkérdezettek 78%-a sosem végzett testmozgást. Máltán (75%), Portugáliában (64%), Romániában (60%) és Olaszországban (60%) sem sokkal jobb a helyzet. Magyarország (44%) alig marad el az EU átlagától (42%).

3. Anyag és módszer

Kutatómunkánk során kvantitatív módszerrel gyűjtöttünk adatokat Hajdú-Bihar megye munkavállalóinak a fizikai állapotával kapcsolatban, korosztály, végzettség és beosztási megkötés nélkül. A vizsgálat során egyedüli kritériumként azt fogalmazzuk meg, hogy aktív munkavállaló legyen a kitöltő. A kérdőíves módszerrel 150 főt kérdeztünk meg, amely mintából 119 volt értékelhető és felhasználható. A vizsgálatban a kitöltők nemekénti aránya csaknem 50-50%-ra tehető, hiszen 62 nő, és 57 férfi válaszolt a kérdésekre. A megkérdezettek életkorának meghatározásához, kategóriákat hoztunk létre a különböző generációs jelöléseknek megfelelően. E szerint, a „Z” generáció tagjai közül 8, az „Y” nemzedékből 34, a „X” generációból 58, míg a nyugdíj előtt állók közül 19 fő töltötte ki a kérdőívet. A munkavállalók beosztás szerinti megoszlása azt mutatja, hogy 11 fő felső, 18 fő közép és 14 fő alsóvezető szerepelt a mintában. 44 fő szellemi, és 32 fő fizikai foglalkoztatású beosztott szerepelt a kutatásban.

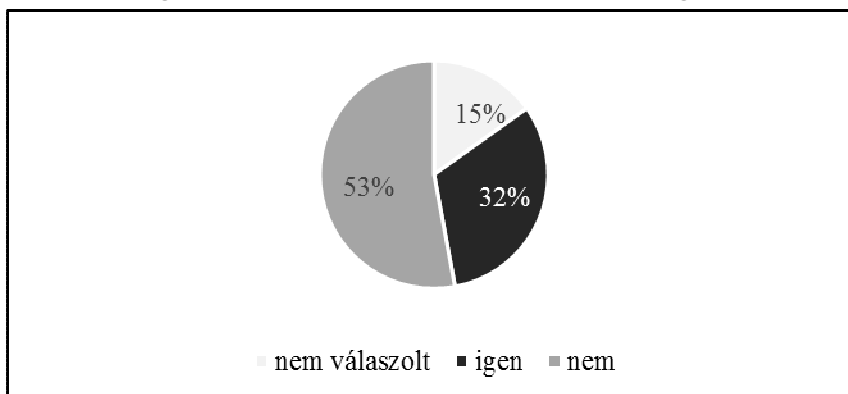
A kvantitatív felmérés eredményeit az SPSS 23.0 programcsomag segítségével dolgoztuk fel. A kialakított kérdéssor a hatékonyabb feldolgozás érdekében néhány kivételtől

eltekintve zárt kérdéseket tartalmazott. A kérdőívben egyaránt szerepelt alternatív, szelektív és skála típusú kérdés is. A kialakítás során a munkavállalók sportolási szokásainak megismerése érdekében különböző skálatechnikákat alkalmaztunk. A statisztikai értékelés miatt ahol mód adódott, ott intervallumskálát használtunk, például a motiváció, az attitűd vagy akár a kedveltség méréséhez. A kérdések önbevallás alapján a fizikai aktivitás milyenségére és mértékére, illetve a munkáltatók sportoláshoz való hozzáállására vonatkoztak.

4. Eredmények

Az 1. ábra mutatja a kutatásban résztvevő kkv szektorban dolgozó munkavállalók fizikai aktivitását, amelyből megállapítható, hogy *saját bevallásuk* szerint 53%-uk semmilyen sporttevékenységet nem űz, míg saját elhatározásból, sportolási célból a megkérdezettek 32%-a végez aktív testmozgást. 15% nem válaszolt erre a kérdésre, nagy valószínűséggel ez a csoport is a „nem sportolók” arányát növelné. A kutatásba bevont munkavállalók ezen eredménye magyar viszonylatban elmarad az Eurobarometer 2014 átlagától, mely szerint hazánkban a lakosság 44%-a sportol legalább egyszer hetente (I01). Ennek magyarázata az lehet, hogy az Eurobarometer a teljes lakosságot reprezentálja, és a vizsgálati értéket javíthatják a fiatalabb, aktívabban mozgó korosztályok, míg jelen felmérés egy szegmensre, az aktív munkavállalókra fókuszál, akik már a munkavilágban más szempontok alapján alakítják életvitelüket.

1. ábra: A megkérdezettek sportolási aránya
1. diagram: The proportion of respondents pursuing sports

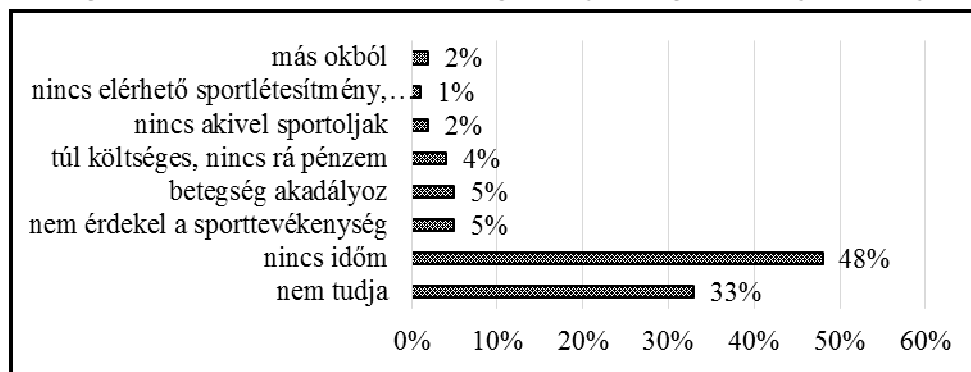


Forrás: saját szerkesztés

A fizikai aktivitás alacsony szintjét jól magyarázza az, ahogy a válaszadók a munkahelyen töltött idejükről nyilatkoztak. Eszerint a megkérdezettek 16%-a 9-10, 8%-a 10-12, további 2%-a 12 óránál is több időt tölt munkahelyén, azaz 26%-uk többet dolgozik a napi 8 óránál.

A sportolás elhanyagolásának okát keresve ugyanezt a magyarázatot kaptuk. Az 2. ábra szerint a kérdőívet kitöltők 48%-ának nincs ideje a mozgásra. Mindössze 5% tartja túl költségesnek, 2% a társakat hiányolja, 1%-nak nincs elérhető sportlétesítmény a közelében, 5%-ot pedig betegség, sérülés akadályoz. A sportolási tevékenység iránti motivátlanságra utal, hogy 38%-uk indokot sem hoz fel inaktivitása okaként, illetve 5% egyenesen elzárkózik a sporttevékenységtől.

2. ábra: A sportolási tevékenység elmaradásának oka a megkérdezett munkavállalók körében
 2. diagram: The reason for lack of sporting activity among the surveyed employees



Forrás: saját szerkesztés

Érdekes ezekkel az eredményekkel összevetni a kérdőív részeként megválaszolt IPAQ fitness teszt (International Physical Activity Questionnaire) 7 napos rövid változatának (Bajsz et al., 2014) eredményét, amit az 1. táblázat tartalmaz. Ez sokkal kedvezőbb képet mutat, mint amit a megkérdezettek magukról gondoltak. A teszt szerint (még annak ellenére is, hogy 29% nem válaszolt erre a kérdésre) 19% a beazonosított mozgásai alapján minimális aktivitású, és 47%-uk egészségjavító aktivitású! Vagyis a válaszolók igaz, hogy nem kizárólag „élénk”, sportolási tevékenységgel, inkább „vegyes” mozgásformákkal – gyaloglás, mérsékelt, és élénk testmozgással – ugyan, de elérték az aktív szintet. Az eredményből az következik, hogy a megkérdezett munkavállalók mozgásos tevékenységeket (gyaloglás, biciklizés, kutyasétáltatás stb.) végeznek, lemaradás inkább a kifejezetten sportolási célú tevékenységeknél van.

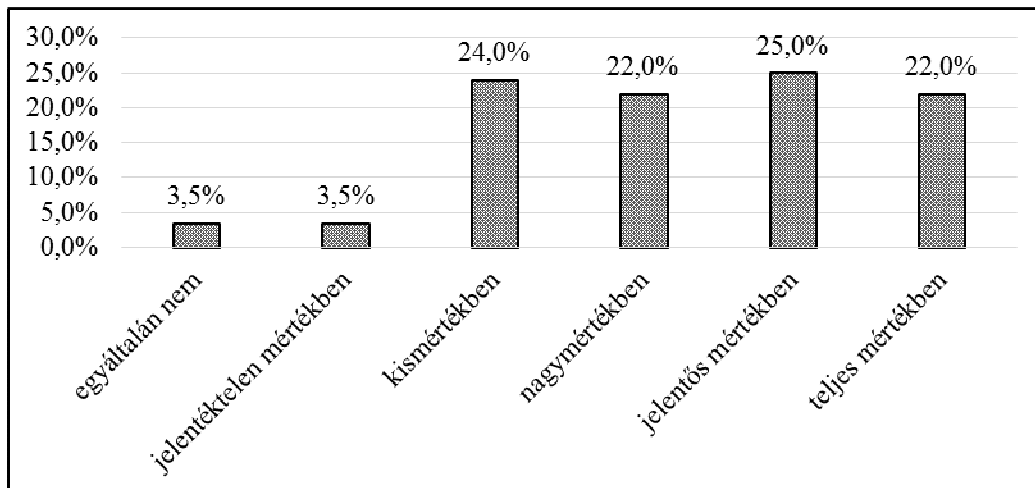
1. táblázat: A megkérdezettek IPAQ fitness tesztjének eredménye
 Table 1.: The respondents' results of the IPAQ fitness tests

| FITTSÉG | Ha CSAK élénk testmozgás volt | Élénk, mérsékelt, gyalogló VEGYES testmozgás volt | Össz. | Megoszlás |
|--------------------------|-------------------------------|---|-------|-----------|
| Teljes inaktivitás | 1 | 5 | 6 | 5% |
| Minimális aktivitás | 1 | 21 | 22 | 19% |
| Egészségjavító aktivitás | 9 | 47 | 56 | 47% |
| Nem válaszolt | | | 35 | 29% |
| Összesen | | | 119 | 100% |

Forrás: saját szerkesztés

A 3. ábrán láthatjuk a megkérdezettek választ arról, hogy munkatevékenységük mennyire befolyásolja fizikai állapotukat. Kiderült, hogy 25% szerint nagyon, 22%-uk szerint jelentősen és másik 22%-uk szerint teljes mértékben befolyásolja fizikai állapotukat munkájuk, azaz hosszas ülő, vagy álló helyzetben dolgoznak, illetve komolyabb fizikai megterheléssel járó feladatuk van.

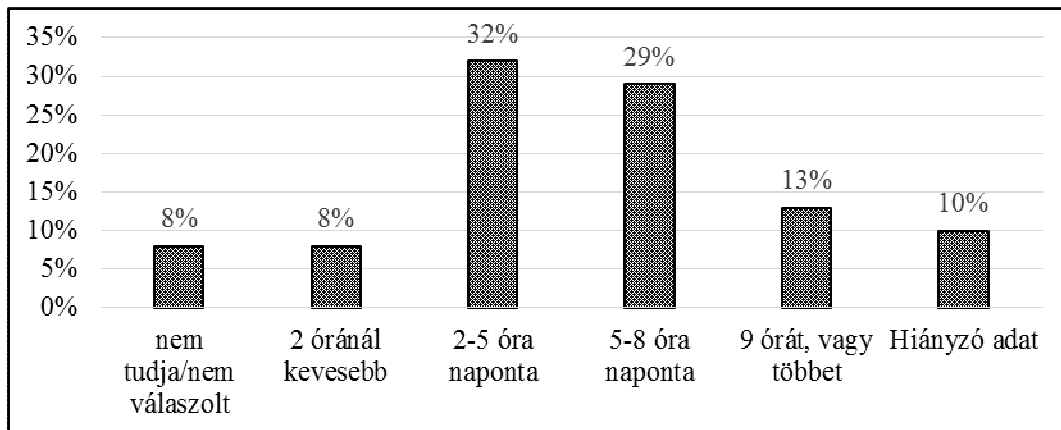
3. ábra: A megkérdezettek munkatevékenységének fizikai állapotot befolyásoló hatása
3. diagram: The influencing effect of working activity on the physical activity of respondents



Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálati minta összetétele meghatározta, hogy jelen vizsgálatban főként szellemi tevékenységet végzők kerültek bevonásba. Esetükben a hosszas ülőmunka a megterhelő. A 4. ábra tanúsága szerint 32%-uk 2-5 órán, 29%-uk 5-8 órán, 13%-uk 9 vagy még több órán át végez ülő tevékenységet. A hosszas ülőtevékenység kompenzálására pedig a legkézenfekvőbb megoldás valamilyen fizikai aktivitás, testmozgás, sporttevékenység végzése. (Az ülőmunka kompenzálása munkavédelmi szempontból kidolgozott egészségmegőrző, munka környezetben végezhető gyakorlatok állnak rendelkezésre.)

4. ábra: A megkérdezettek ülő testhelyzetben töltött napi ideje
4. diagram: The respondents' daily period spent in sitting position



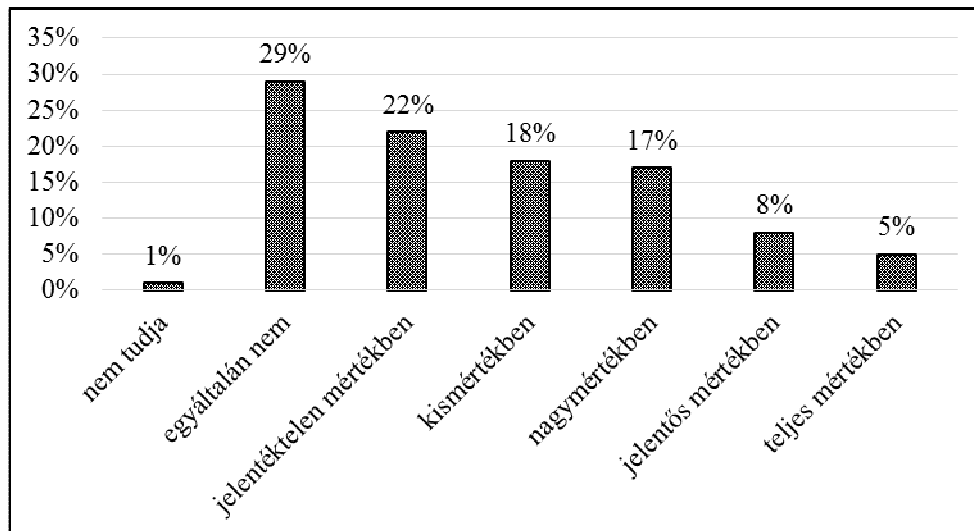
Forrás: saját szerkesztés

A fizikai aktivitás jótékony hatásával ma már a munkaadók is tisztában vannak. Egy 2013-as humán politikai kutatás szerint sok vállalat felismerte, hogy az egészséges munkavállalóknak komoly szerepük van az üzleti célok elérésében, ezért több ilyen szervezet az egészségfejlesztést a stratégiai szintű HR prioritások közé emelte. Ezek a vállalatok befektetésként tekintenek a dolgozók egészségi állapotára, és hosszú távú megoldásokra

törekcsenek egészségük megőrzése érdekében (I.04). A jelen kutatás készítésekor feltételeztük, hogy ez a HR stratégia inkább a nagy, multinacionális vállalatok sajátja. Meglepidve tapasztaltuk azonban, hogy a kis- és közép vállalkozások körében is megfigyelhető ez a szándék.

Az 5. ábra megmutatja, hogy a kkv szektorban dolgozó megkérdezett munkavállalók 70%-a esetében van valamiféle munkahelyi fizikai aktivitást támogató tevékenység. 30% pedig kifejezetten nagy jelentőségűnek véli ezt a tevékenységet.

5. ábra: A munkahely a dolgozók fizikai aktivitását támogató tevékenységének megítélése
5. diagram: The judgement of supporting activity aiming physical activity of employees



Forrás: saját szerkesztés

Nyitott kérdésben arra is rákérdeztünk milyen formában jelenik meg ez a támogató tevékenység. A válaszokból kiderült, hogy a munkaadók leginkább juttatásfinanszírozási formákban gondolkodnak. Cafetéria rendszer részeként egyéni sportbérlethez juttatják dolgozóikat, egészségfelmérést és tanácsadási szolgáltatást (menedzser- illetve dolgozói szűréseket) biztosítanak alkalmazottaiknak.

Nagyon jellemző volt, hogy sportlétesítmény használatát biztosítja a vállalkozás dolgozói fizikai aktivitásának motiválása érdekében. Ennek formája lehet, hogy a cég több száz sportlétesítményt és mozgásformát integráló sportbérletet (ALL YOU CAN MOVE SportPass-kártyát) biztosító megállapodást köt, vagy egyszerűbb esetben helyi sportlétesítményekkel egyezik meg a létesítmény használatában. Kkv-kat vizsgáltunk, így az nem volt jellemző, hogy a szervezet saját sportpályával, edzőteremmel rendelkezzen, de összességében a megkérdezett munkavállalók 20,2%-nak cége biztosított sportlétesítmény használatot valamilyen formában.

Természetesen sok szervezetre jellemző a céges egészség- vagy sportnap megrendezése is. A válaszolók 26%-a jelezte, hogy vannak ilyen rendezvények, 66%-nál nincsenek, és 8%-nak nincs információja arról, hogy vannak-e. A legtöbb helyen ezeket éves rendszerességgel rendezik meg.

5. Következtetések

Kutatásunkban egy kisebb vizsgálati mintán mutattuk be a magyar kis- és középvállalkozások munkavállalóinak fittségi állapotát abból a célból, hogy azt összehasonlítsuk a szektor munkaadóinak munkahelyi jólétet támogató tevékenységével. Megállapítottuk, hogy a kkv-k munkavállalóinak vizsgált csoportja végez fizikai aktivitással járó testmozgást, de nagyobb részt ez nem aktív sporttevékenységet jelent. A sportolási aktivitás elmaradásának oka leginkább az időhiány, amit a megkérdezettek jelentős részének túlmunkája is alátámaszt.

A fizikai aktivitásra annál inkább szüksége lenne a megkérdezetteknek, mivel ezzel kompenzálniuk kellene a hosszú ideig tartó ülőmunkát.

Örömmel tapasztaltuk [akár Müller és mtsai (2013)], hogy a kis és közepes vállalkozások fordítanak gondot alkalmazottaik egészségmegőrzésére, hiszen sportlétesítmény használatához, sportbérlethez juttatják dolgozóikat, illetve évi rendszerességgel sportrendezvényt is tartanak.

6. Összegzés

Az emberi erőforrás gazdálkodás fő feladata, hogy a szervezet számára a szükséges munkaerő szükségletet biztosítsa. Sok szervezet tapasztalata, hogy a jó munkaerőt nemcsak megszerezni, de megtartani is nehéz. Megtartás alatt nemcsak helyben, azaz a munkahelyen tartást, hanem egészségének megőrzését is érthetjük. Könnyen belátható, hogy egy jól teljesítő munkaerő munkahely elhagyása – nemcsak munkahely váltás, de esetleg betegség miatt is – komoly költségekkel járhat. A munkaerő egészségének biztosítása, a betegségek megelőzése mára munkaadói érdekké vált, természetesen amellel, hogy ez mindenkinek saját érdeke is.

Kutatásunkban a magyar kis- és közép vállalkozások munkavállalóit kérdeztük meg kérdőíves felmérés keretében. Egyértelműen kiderült, hogy a dolgozók fizikai aktivitását fokozni kell, sportolási tevékenységüket támogatni. Kutatásunk eredményei szerint az ilyen típusú szervezetek támogatják munkavállalóik egészségmegőrzését, méghozzá első sorban juttatás finanszírozási formában.

A publikáció elkészítését a GINOP-2.3.2-15-2016-00005 számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Regionális Fejlesztési Alap társfinanszírozásával valósult meg.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Ács P.–Hécz R.–Paár D.–Stocker M. (2010): A fittség (m)értéke. A fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei Magyarországon. Közgazdasági Szemle LVIII. évf. 689–708.
- Bajsz V.–Császárné Gombos G.–Sió E. (2014): Fizikai aktivitás a kiegyensúlyozott, energikus munkavégzésért. IPAQ Teszt. Pécsi Tudományegyetem pp. 55–56.
- Bencsik A.–Juhász T. (2011): Apák gyermekgondozási szabadságon. Humánpolitikai Szemle 2011. december pp. 9–20.
- Borbély A., Müller A. (2008): A testi-lelki harmónia összefüggései és módszertana. Valóság-Térkép-6. PEM tanulmányok 211.p.
- Caspersen CJ, Powell KE, Christenson GM (1985). Physical activity, exercise and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research. Public H Reports; 100: 126–131.
- Deutsch Sz.–Gergely É. (2015): A munkahelyi stressz és elégedettség tényezőinek feltárása egészségügyi dolgozók körében. ACTA MED.ET SOC. 6. évfolyam:(17. szám) pp. 101–126.

- Donald A. (1985): The History and Future of Wellness. In: *Health Values*, vol. 9, no. 6, 37–56.
- Hidvégi P.–Müller A. (2009): Munkahelyi elégedettség a Vám-és Pénzügyőrség személyi állományának és a rendészeti szakközépiskolák oktatóinak empirikus vizsgálata alapján. In: *Online Repüléstudományi Közlemények*. XXI. évf. 4. szám.
- Houtman, I.–Jettinghoff, K.–Cedillo, L. (2007): Raising Awareness of Stress at Work in Developing Countries, In: *Protecting Workers' Health*, Series No. 6.
- Karasek, R. (1979): Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign, In: *Administrative Science Quarterly*, No. 24, pp. 285–304.
- Kun Á. (2010): Munkahelyi jólét és elköteleződés. In: *munkügyi szemle 2010*. Vol 54 (2) pp. 35–41.
- Móré M. (2012): A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében. In: *VIKEK 10.*: pp. 159–168.
- Müller Anetta–Bíró Melinda–Hidvégi Péter–Váczai Péter–Plachy Judit–Juhász Imre–Hajdú Pál–Seres János (2013): Fitness trendek a rekreációban. In: *Acta Academiae Agrimensis*. XL. 25–35. p. 2013.
- Roberson, I.; J. Flint-Taylor, J. (2008): Leadership, psychological well-being and organizational outcomes. In Cartwright, S., Cooper, C. (eds): *The Oxford Handbook on Organisational Well-being*. Robertson Cooper Ltd., Manchester.
- Siegrist, J. (2009): Job Control and Reward: Effects on Well-Being, In: Cooper, C. L.–Cartwright, S. (eds): *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*. Oxford U. Press.
- Spector, P. E. (1997): *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Sage, London.
- Szombathelyi, Cs. (2012): A munkahelyi jól-lét vizsgálatának előzményei és jelenlegi megközelítése – A stressztől a jól-létig, In: *Alkalmazott pszichológia 2012/3*, pp. 33–45.
- (I. 01.) A sportról készült Eurobarométer felmérés nagyfokú mozgáshiányt állapított meg az EU-ban (2014): http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-300_hu.htm, Letöltve: 2016. 05. 20.
- (I. 02.) EU working group sport and health, EU physical activity guidelines (2008): http://ec.europa.eu/sport/library/policy_documents/eu-physical-activity-guidelines-2008en.pdf Letöltve: 2016. 05. 20.
- (I. 03.) GDP per capita, consumption per capita and price level indices (2014): http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/GDP_per_capita_consumption_per_capita_and_price_level_indices, Letöltve: 2016. 05. 20.
- (I.04.) http://humanpolitika.com/letoltesek/humanpolitikacom_kutatas_eredmenyek_2013.pdf, Letöltve: 2016. 05. 20.
- (I.05.) U.S department of health and human services physical activity guidelines (2008): <http://health.gov/paguidelines/pdf/paguide.pdf>, Letöltve: 2016. 05. 20.