

A szervezeti egészségfejlesztés munkaerő-piaci hatásai

Labor Market Effects of Organizational Health Promotion

P. GOTTFRIED

Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet. Emberi Erőforrás Tanszék, gottfried.peter@econ.unideb.hu

Absztrakt: Napjainkban a nem fertőző betegségek terjedését illetően növekvő tendenciát figyelhetünk meg. Fontos kiemelni az egészséget negatívan befolyásoló társadalmi tényezőket. A meghatározó faktorok közé tartozik a jövedelem, oktatás, valamint a kutatás szempontjából releváns munka-és életkörülmények. Munkaerő-piaci nézőpontból tekintve, a munkanélküliség és a rossz munkakörülmények szignifikáns mértékben felelősek a mentális és fizikai egészség romlásáért. Az egészséget továbbá a foglalkoztatási feltételek is befolyásolhatják. A meghosszabbított munkaidő bizonyítottan káros az egészségre. A rossz egészségi állapot gyengébb munkateljesítményt, nagyobb arányú betegszabadságot, és magasabb egészségügyi költséget generál. Kutatásomban elsődleges célom a munkahelyi egészségfejlesztés munkaerő-piaci hatásainak és a vállalati egészségfejlesztés iránymutatásainak feltárása volt. Az egészségfejlesztésen belül kiemelt szerepet játszott a fizikai aktivitás. A vizsgálat során hagyományos irodalomelemzést hajtottam végre, hazai-és nemzetközi tanulmányok alapján. Eredményeim szerint a munkahelyi egészségfejlesztésnek több kedvező munkaerő-piaci hatása van, mint a termelékenység növelése, valamint a hiányzások és az egészségügyi költségek csökkenése. Fontos megemlíteni, hogy az egészségfejlesztés esetében mind munkáltatói mind munkavállalói szempontból előnyöket érhetnek el. A vállalati iránymutatásokat illetően, a régebbi szakirodalmi forrásokon kívül, nincs új megközelítésű irányelv. Így érdemes lehet egy új és más szempontokat figyelembe vevő vállalati folyamatot kialakítani a hatékony munkahelyi egészségfejlesztés érdekében.

Abstract: Nowadays, we can observe an increasing trend in the spread of non-communicable diseases. It is important to highlight the social factors that negatively affect health. Determinants includes income, education and the research-relevant working and living conditions. From a labor market perspective, unemployment and poor working conditions are a significant responsibility for the deterioration of mental and physical health. Health is also affected by employment conditions. Extended working hours have been shown to be harmful to health. Poor health has generates poorer work performance, a higher rate of sick leave, and higher health care costs. My primary goals in my research was to explore the labor market impacts of workplace health promotion and guidelines for corporate health promotion. Within health promotion, physical activity has played a prominent role. I've been used secondary data collection during my research. I have been performed a traditional literature analysis based on domestic and international studies. My results are suggest that the workplace health promotion has more positive labor market effects than increasing productivity and reducing absenteeism and health care costs. It is important to mention that health promotion could bring benefits to both employers and employees. Regarding corporate guidelines, there is no new approach directive other than the older literature sources. thus, it may be worthwhile to develop a new and different corporate process for effective workplace health promotion.

Kulcsszavak: egészségfejlesztés, szervezet, fizikai aktivitás, sport

Keywords: health promotion, organization, physical activity, sport

Bevezetés

Az elmúlt évtizedben megnőtt azoknak az iránymutatásoknak a relevanciája, amelyek az egyén szempontjából az egészségmegőrzés és egészséges életmód alkalmazásának fontosságát emeli ki. Az egészséges életmód tekintetében több olyan termék és szolgáltatás iránti igény megnőtt, amely preventív célra használható fel. A szolgáltatások közé sorolhatjuk a különböző sportszolgáltatásokat is, amelyek a fizikai aktivitás szempontjából kulcstényezők [8]. A sporttevékenységek az emberi élet meghatározó tényezői, hiszen életminőségünkre és egészségünkre egyaránt pozitív hatást gyakorolnak [6].

Az egyes megerősítő és versengő mechanizmusok kölcsönhatása arra utal, hogy a munka és a munkahely, egészségösztönző és egészségcsökkentő is lehet. A munka továbbá közvetlenül befolyásolhatja az egészségügyi beruházásokat és az egészségügyi eredményeket is. A közvetlen hatásokhoz sorolhatjuk a foglalkoztatási veszélyeket, valamint a munkahelyi terhelést. Közvetett módon pedig a jövedelmet befolyásolhatja. A foglalkoztatási döntés/választás hozzájárulhat az egészségi állapot kialakításához.

Közvetlen hatások [14]:

- az egészségügyi és biztonsági veszélyek
- rossz munkakörülmények, sérülési kockázatok

Az egészségfejlesztésnek több hasznos módszere, lehetősége van. Az alternatívák közé tartozik a szintér alapú, kockázati, populációs illetve szubpopulációs megközelítés. Az egyik legfontosabb a szintér-megközelítésű, amelynek lényege az hétköznapi élet területein végzett önkéntes és társadalmi keretek között végzett sorozatos aktivitás. Eltérő nézőpontból megközelítve a formális közösség is ide tartozik, ahol lehetőség van informális kapcsolat fejlesztésére, amelynek köszönhetően a közösségi hozzájárulás és e módszer segítségével az egészségfejlesztés is alkalmazható, javítható. A kutatás szempontjából is releváns munkahelyi körülmények is ide tartoznak. Az egészségfejlesztés más sztereinek hozzáférhetőségét az is befolyásolja, hogy egyes jelentős méretű csoportokat korlátozottan lehet elérni [11].

1. Szakirodalmi áttekintés

A munkahelyi egészségfejlesztő programok a munkáltatók által támogatott kezdeményezések, amelyek célja a munkavállalók egészségének és jóllétének a fejlesztése, javítása. A munkahelyek ideális helyszínt jelentenek az egészségfejlesztésre az alábbi okok miatt: [9]

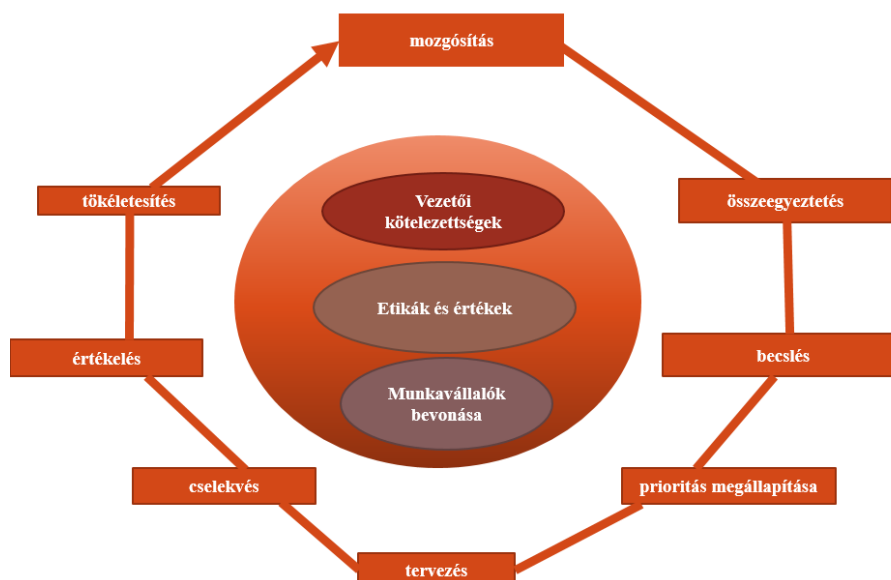
- a munkahelyek elérhetik a lakosság azon szegmenseit, amelyek nem feltétlenül érnek el más keretek között egészségfejlesztési lehetőségeket
- A munkahelyek koncentrált csoportot tartalmaznak, akik relatíve közelségben élnek, akiknek közel azonos a kultúrájuk és a céljuk

- a munkavállalókkal való kommunikáció viszonylag egyszerű
- szociális és szervezeti támogatás áll rendelkezésre, amennyiben a munkavállalók egészségfejlesztésben szeretnének részt venni
- szervezeti szinten olyan normákat lehet felállítani, amelyek a bizonyos viselkedési formákat elősegítheti vagy elriaszthat
- pénzügyi vagy egyéb ösztönző eszközöket lehet bevonni a programban

A munkahelyi egészségfejlesztő programok lehetséges pozitív hatásai [9]:

- A munkavállalók egészségtudatosságának fokozása
- bizonyos betegségek vagy betegségek kialakulásának megelőzése, annak monitorozása
- igény- specifikus egészségfejlesztő programok létrehozása

Az egészséges munkahelyi körülmények fejlesztése érdekében fontos meghatározni az egészséges munkahely befolyásolási lehetőségeit. A fontos szempontok közé tartozik a fizikai környezet, amelyhez a munkahelyi berendezések, mint a gépek, bútorok, valamint minden ami a munkahelyi termelési folyamathoz tartoznak. Az említett tényezők befolyásolják a munkavállalók fizikai és mentális egészségét. A pszichoszociális környezet, ami magában foglalja a szervezeti kultúrát, valamint az alkalmazott attitűdöket, értékeket, napi gyakorlatokat. Személyes egészség források, azaz a vállalaton belüli támogató környezet, valamint a vállalati közösség bevonása, források és szakértelem nyújtása a sikeres programok megvalósítása érdekében [21]. Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) meghatározott egy olyan folyamatábrát, amely az egészséges munkahely fejlesztési folyamatát mutatja be, amit a 1. számú ábrán láthatunk



1. ábra: Az egészséges munkahely fejlesztési folyamata

Forrás: Saját szerkesztés, A WHO Healthy workplaces: a model for action (2010) alapján

A fejlesztési folyamat első lépése a mozgósítás. Annak érdekében, hogy a munkáltatókat és munkavállalókat mozgósítsák a változásokhoz, először is információt kell gyűjteni az emberek

igényeiről, értékeiről és prioritás kérdéseiről. Az összeegyeztetést tekintve az elsődleges cél a vállalaton belül egy olyan csoport létrehozása, ami kifejezetten a munkahelyi egészségfejlesztéssel foglalkozik [21]. A becslések megállapítása érdekében szükséges létrehozni egy olyan csoportot, amely a fontosabb műveleteket végzi el, mint a munkahelyi ellenőrzések, kockázatok felkutatása, valamint az egészségvédelmi és biztonsági jegyzőkönyvek értékelése. A hatékony működés érdekében fontos megfogalmazni a prioritásokat. Ennek alapján az egészség szempontjából prioritást élvező tényezőket kell megfogalmazni, mint a munkavállalók kockázata, változások lehetősége, a vezetők, a munkavállalók és képviselőik szubjektív véleményei és preferenciái. A tervezés során a legfontosabb tevékenység az egészségügyi terv kidolgozása, amely alapján elindulhat a munkahelyi egészségfejlesztő program. A kész egészségfejlesztési terv után elkezdődhetnek a folyamat első lépései. A kialakított végrehajtó csoporton belül fel kell osztani a feladatokat, valamint biztosítani kell a nyomonkövetést. Az értékelés szakaszában az eddig meghatározott tevékenységek hatékonyságának meghatározása mellett mind a végrehajtási folyamatot, mind az eredményeket rövid és hosszú távon értékelni kell. Az egyes kezdeményezések értékelése mellett fontos az egészséges munkahelyi program általános sikerének értékelése 3–5 év elteltével vagy olyan jelentős változások után, mint például az új menedzsment. A folyamat tökéletesítése a bevezetett változtatások után kapott eredmények és a bekövetkezett pozitív és negatív változások felmérését foglalja magában. A pozitív irányba történő változások javíthatják a program hatékonyságát [21].

A munkahelyeken kialakított egészségmenedzsment, amelyben az egészségfejlesztés prioritást élvez, bizonyítottan javítja a munkavállalók fizikai és mentális jóllétét. Fontos megemlíteni továbbá, hogy az egészségfejlesztő programok, fejleszthetik a teljes szervezet produktivitását is. Az egészségfejlesztés optimális kialakítását egy hosszú távú folyamatként kell felfogni. A programok tervezésénél, tudatosan és előre meghatározott célokra kell oda figyelniük a szervezeteknek. Ennek érdekében első lépésként meg kell határozni a munkavállalók által felvetett igényeit, elképzeléseit, amely segítségével akár testreszabott egészségfejlesztő programok is létrehozhatók. Az egészségmenedzsment kialakításában szerepelhetnek az alábbi programok [20]:

- Sporttevékenységek a munkahelyen
- Egészséges étkeztetés
- Az egészség fenntartását népszerűsítő napok kialakítása

Hazánkban a vállalatok (magyar-és külföldi tulajdonban lévő) jelentős része igyekszik beépíteni kultúrájukba a sportot és a különböző munkavállalókkal kapcsolatos aktivitásokat [5]. Jó példa a hazánkban működő nemzetközi vállalatok erre irányuló törekvései. A nemzetközi tulajdonban lévő vállalatoknál a sporttevékenységeket különböző házi megmérettetésekkel (egyén-és csapatsportok), sportnapokkal, valamint az irodában is elvégezhető tornagyakorlatokkal próbálják a munkavállalókat az egészséges életmódra ösztönözni. Az ülő munkák esetében a mozgások különösen hatásosak lehetnek, mint preventív módszerek. A pozitív hatások lehet, a krónikus betegségek megelőzése. A szervezetek, a munkahely területén belül-és kívül is kialakíthatnak sporttevékenység folytatásához szükséges területeket. Az üzem területén gyakori az edzőtermek kialakítása, míg az üzemen kívül a kézilabdapályák, illetve a kondiparkok kerülnek kialakításra [20].

2. Anyag és módszer

Kutatásomban elsősorban a szervezeti egészségfejlesztéssel foglalkozó nemzetközi szakirodalmi forrásokat tártam fel. Kitértem az egészségfejlesztés potenciális hatásaira, valamint bemutattam, hogy milyen példák, iránymutatások alapján lehet érdemes megközelíteni a szervezeti egészségfejlesztést. Az említett iránymutatásokat, meghatározó részben az Egészségügyi Világszervezet hivatalos forrásaiból tártam fel. A nemzetközi szakirodalmi források mellett fontosnak tartottam, hogy a hazánkban már jól bevált egészségfejlesztő módszereket, elképzeléseket is említsem meg jelen vizsgálatban. A kutatásom során alkalmazott módszerem a hagyományos szakirodalmi elemzés volt.

3. Eredmények és azok értékelése

Az egészségfejlesztési programok több pozitív gazdasági hatással is járnak. Ide sorolhatjuk a hiányzások arányának, munkavállalók egészségügyi költségeinek, valamint a munkavállalók fluktuációjának csökkentését [10]. [18] tanulmányukban azt 23 primer vizsgálat eredményeit dolgozták fel. A kutatásuk következtetéseként azt vonták le, hogy a munkahelyi egészségjavító programok, különösen a testmozgásra irányuló beavatkozások és vagy a diéta pozitív hatással volt a munkavállalókra. Fontos eredmény továbbá, hogy az egészségfejlesztő programok pozitív hatással vannak a mentális egészségre, illetve az izom-és csontrendszer állapotára. A sporttevékenységek végzése és a testmozgás több pozitív hatással jár. Ide sorolhatjuk a jobb hangulat, egészségi állapot, fizikai erőnlét, a kognitív képességek és a nem kognitív képességek (önfegyelem, kitartás, önbizalom, csapatmunkában való közreműködés) fejlesztését [15].

[13] szerint a testmozgásban aktívabb egyének, nagyobb eséllyel akarnak munkát vállalni azoknál, akik egyáltalán nem végeznek fizikai aktivitást. Fontos megjegyezni továbbá, hogy azok, akik rendszeresen végeznek fizikai aktivitást, nagyobb valószínűséggel találnak munkát is. A fizikai aktivitás és sport jelzésként befolyásolhatja a munkaerő-piaci sikerek kialakulását. Ebben a megközelítésben a sport jelzéseket küld az egyén nem kognitív képességeiről [3]. A sportban való részvétel elősegíti a szocializációs folyamatokat, mint a kapcsolatépítés, amely hozzájárulhat a munkanélküliségből a foglalkoztatásba történő átlépéshez. Azok az egyének, akik gyakran végeznek sporttevékenységeket, több értékes nem kognitív képességet fejlesztenek, mint az önbizalom, kitartás, valamint a csapatmunka [2]. [7] tanulmányukban arra világítottak rá, hogy a nagyobb vállalatoknál több lehetőséget nyújtanak a munkahelyi egészségfejlesztésre, mint a kisebb vállalkozások esetében. Ennek ellenére azt az eredményt kapták továbbá, hogy a kis vállalkozásokat tekintve a munkavállalók nagyobb arányban vesznek részt az egészségfejlesztő programokon, mint a nagyobb vállalatok munkavállalói. A kutatásban továbbá azt állapították meg, hogy kisvállalkozások esetében nagyobb eséllyel támogatják ezeket a programokat, valamint a lebonyolítása is gördülékenyebb zajlik, mint egy nagyobb vállalatnál. A programok megvalósításában előnyt jelent, hogy a kisebb vállalkozásoknál jobban testre tudják szabni a programokat, kevésbé bürokratikus a szervezés, hiszen a menedzsment több teret kap, valamint nagyobb lehet az együttműködés és a csapatmunka egy kisebb vállalkozásban. Az egészségfejlesztésben való részvétel a jövedelemtől is függ. A nagyobb jövedelemmel rendelkező munkavállalók többször vettek részt az egészségfejlesztő programokban. A munkahelyi egészségfejlesztő programok és tevékenységek iparáganként is változó trendet mutatnak. A programokhoz a legtöbb támogatás az oktatás, és az egészségügy területén figyelhető meg. A legkevesebb törekvés pedig a kereskedelemben, szolgáltatóiparban, és az élelmiszeriparban lelhető fel.

[19] kutatásukban kanadai példa alapján vizsgálták meg a munkahelyi egészségfejlesztést hatásait. A vizsgált egészségfejlesztő program neve a POWERPLAY volt. A kezdeményezés férfi munkavállalók felé irányult (n=103). A POWERPLAY programban három szállítmányozó cég és egy regionális önkormányzat vett részt. A program két, hat hetes periódusból állt, amelyben különböző foglalkozások, kihívások, valamint versenyek szerepeltek. Az egészségfejlesztő programban szerepelt az egészséges étrend beillesztése az étkeztetésbe, egészségügyi szűrések (tanácsadás szakemberektől), illetve fizikai aktivitáshoz köthető testmozgások (jégkorong). Az egészségfejlesztés keretein belül egy információs könyvet is adtak a munkavállalóknak, amelyben a kihívás részletei szerepeltek, többek között az egészséges étrend és a fizikai aktivitás jótékony hatásainak részletes tájékoztatása. A program megvalósításával kapcsolatban azt a következtetést vonták le, hogy hosszú távon elősegítheti a munkavállalók egészségi állapotának folyamatos javítását és egy hatékony modell lehet a férfiak egészségének javítása érdekében. A POWERPLAY program pozitív hatásait egy szintén férfi munkavállalók körében (n=139) végzett kutatás eredményei is alátámasztották. A vizsgálat célja az volt, hogy egy félévig tartó program után, megfigyelhető-e növekedés a munkavállalók fizikai aktivitásában és egészséges táplálkozásában (kifejezetten a zöldség, gyümölcsöket tekintve). Elsőként felmérték, hogy a munkavállalók a közepesen erőteljes testmozgásuk átlagosan mennyi egy hét alatt, valamint mennyi a napi átlagos zöldség és gyümölcs fogyasztásuk. A munkavállalók hetente átlagosan 229,77 perc/ közepesen erőteljes testmozgást végeztek a program előtt időszakban, míg a gyümölcsöt és zöldséget tekintve 3,58 adag/nap fogyasztottak. [12] eredményeik szerint a POWERPLAY program, szignifikáns mértékben növelte a munkavállalók fizikai aktivitását, ami a közepesen erőteljes testmozgást illeti 111,23 perccel, viszont a zöldség és gyümölcs fogyasztásuk nem nőtt szignifikáns arányban. A közvetett eredmények pedig a munkateljesítmény és a termelékenység növelésében vált bizonyíthatóvá.

3.1. A Munkahelyi egészségjavító fizikai aktivitás (Health-enhancing physical activity-HEPA) munkaerő-piaci hatásai

A fizikai aktivitást összekapcsolták a jobb fizikai és mentális egészségi állapottal, valamint az egyén életminőségének javulásával, amelynek az egyik pozitív tényezője, a munkatevékenységek hatékonyabb elvégzése. A nem megfelelő fizikai és mentális egészség, gyengébb munkatermelékenységhez vezet. Több szakirodalmi forrás foglalkozik a munkahelyi egészségjavító programok (HEPA) munkavállalókra gyakorolt pozitív hatásokról. Elmondható, hogy a szakirodalmi források jelentős része, azt az eredményt kapta, hogy az egészségjavító programok pozitív hatással vannak a munkavállalók egészségére. A munkáltatók fontos gazdasági problémaként kezelik a munkavállalók egészségi állapotát, hiszen az egészséggel összefüggő termelékenység veszteség a legnagyobb forrása a munkavállalókra fordított egészségügyi forrásoknak. A munkavállalók termelékenysége a teljesítményéhez viszonyított erőfeszítésinek az aránya. A termelékenység veszteséghez sorolható a betegszabadság és a munkavállalói hiányzások. A munkahelyek egyre inkább felismerik azt a látens problémát, amikor a munkavállaló a munkahelyen van, de nem teljesít optimálisan, ami valószínűsíthetően az aktuális egészségi állapota miatt lehet. A szakirodalmi források ezt a jelenséget munkavállalói „prezentációnak” nevezik. A negatív munkavállalói prezentáció, nagyobb termelékenységi veszteséget okoz, mint a szabadság miatti hiányzások. [17] kutatásukban azt figyelték meg, hogy érdekes módon azok a tudományos cikkek, amelyek a HEPA pozitív hatásaival foglalkoznak, nagyobb arányban olyan

munkahelyen végezték el a vizsgálatot, amely inkább fizikai megterhelést igényelnek. A HEPA programok termelékenység hatékony javításának érdekében magában foglalhat speciális edzéstípusokat vagy akár többdimenziós természetű mozgásformákat. Egy a HEPA-val foglalkozó kutatás azt az eredményt kapta, hogy a női dolgozók körében végzett erősítő-és nyújtó hatású gyakorlatok egyértelműen növelték a munkavállalók termelékenységét. [16], a munkavállalók részére testreszabott testgyakorlati tervet és tanácsadást integrálták a HEPA-ba a pozitív hatás érdekében, Eredményeik szerint, a kiterjesztett HEPA program növelte a munkavállalók termelékenységét.

3.2. A Munkahelyi wellness programok pozitív hatásai (Workplace Wellness Program-WWP)

A HEPA-án kívül jelentős egészségfejlesztési eljárás a munkahelyi wellness programok (WWP). A munkahelyi wellness programok több egészségfejlesztésre irányuló módszert alkalmaznak. Ide tartozik a személyes-és csoportos egészségügyi tanácsadás, különböző edzőtermi foglalkozások, valamint a sporttevékenységek. A vállalatok igyekeznek motiválni a munkavállalókat, hogy vegyenek részt az egészségfejlesztő programokban. Ösztönzőként bónuszokat ajánlanak fel, valamint a szolgáltatások térítésmentes felhasználását. A programok kiemelt célja az elhízás megelőzése és a dohányzásról való leszokás. A fontos tényezők közé tartozik továbbá a helyes étrend (egészséges) kialakítása, stresszkezelés, illetve az alkoholfogyasztás problémája.[1] huszonkét olyan tanulmány eredményeit vette alapul, ahol a vállalatok WWP pozitív hatását, a csökkenő egészségügyi költségekben realizálták. Számításaik szerint, amelyben 3000 a programban részt vevő munkavállaló szerepel, évente egy alkalmazottra vetítve 358 dollárt takaríthatnak meg a vállalatok. A beruházások megtérülése abban mutatkozik meg, hogy minden WWP-re költött 1 dollár, 3,27 dollárnyi megtérülést idéz elő alkalmazotként. A WWP pozitív hatásai közé sorolhatjuk továbbá a termelékenység növelését, a hiányzások redukálását, valamint a mentális és fizikai egészség javítását [4].

4. Következtetések

Hazánkban és nemzetközi szinten is egyre több olyan vállalat van, amely a munkahelyi egészségfejlesztő programokat nyújt munkavállalói számára. Fontos kiemelni, hogy a nemzetközi tulajdonban lévő vállalatok élen járnak ebben, de több magyar érdekeltséghez tartozó cégnél is megjelentek az effajta kezdeményezések. A munkahelyi egészségfejlesztés legfontosabb eredménye, hogy pozitívan befolyásolhatja a munkáltatókat és a munkavállalókat is. Mindkét szempontból előnyös munkaerő-piaci eredményeket realizálhatnak. Ide sorolhatjuk az egészségügyi kiadások csökkentését, valamint a munkateljesítmény és termelékenység növekedését. Az egészségfejlesztésen belül, kiemelt szerepet játszik a fizikai aktivitás és a sporttevékenységek. A szakirodalmi források eredményei alátámasztják, hogy a fizikai erőnlét fejlesztése szignifikáns mértékben elősegíti a korábban már említett gazdasági előnyöket. A sportos életmód többek között a foglalkoztatást is pozitívan befolyásolhatja.

Összegezve elmondható, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés egy olyan kezdeményezés, amely a vállalatok méretétől függetlenül, pozitív munkaerő-piaci hatásokat generál.

Hivatkozások

- [1] Baicker, K., Cutler, D. and Song, Z., (2010): Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. *Health Affairs*, Feb 1, vol. 29, no. 2, pp. 304-311.
- [2] Cabane, C., (2014). Unemployment duration and sport participation. *International Journal of Sport Finance*, vol. 9, no. 3, pp. 261-280.
- [3] Cabane, C., Clark, E. (2015): Childhood Sporting Activities and Adult Labour-Market Outcomes. *Annals of Economics and Statistics*. No. 119-120. pp. 123-148.
- [4] Caperchione, C.M., Reid, R.C., Sharp, P.G. and Stehmeier, J., (2016): How do management and non-management employees perceive workplace wellness programmes? A qualitative examination. *Health Education Journal*, Aug, vol. 75, no. 5, pp. 553-564.
- [5] Dajnoki, K., Fenyves, V., Bácsné, Bába, É., Kőmíves, P., Szabados, Gy. (2020): Sportokkal foglalkozó civil szervezetek jellegzetességei, különös tekintettel a foglalkoztatásra. *International Journal of Engineering and Management Sciences*. Vol.5, No.1. pp. 2-11.
- [6] Dajnoki, K. Szabados, Gy., Bácsné, Bába, É. (2018): A Case Study on Human Resource Management Practice of a Sport Organization. *Journal of Engineering and Management Sciences*. Vol.3, No.4. pp.410-425.
- [7] Dale, A., Enke C., Petty, S., Hipp, A., Marx, C., Strickland, J., Evanoff, B. (2019): Availability and Use of Workplace Supports for Health Promotion among Employees of Small and Large Businesses. *American Journal of Health Promotion*. pp.1-18.
- [8] Gabnai, Z., Müller, A., Bács, Z., Bácsné, Bába, É. (2019): A fizikai inaktivitás nemzetgazdasági terhei. *Egészségfejlesztés*. 60. évf., 1.sz. pp. 20-30.
- [9] Goetzel, R.Z. and Ozminkowski, R.J., (2008): The Health and Cost Benefits of Work Site Health-Promotion Programs. *Annual Review of Public Health*, vol. 29, no. 1, pp. 303-323.
- [10] Etemadi, M., Shamelí K., Hassan, N., Zakaria, Z., Khatrudin, A. – Hara, H. (2016): A Review of the Importance of Physical Fitness to Company Performance and Productivity. *American Journal of Applied Sciences*. Vol 13. No.11. pp. 1104-1118.
- [11] Járomi É, Kimmel Zs. (2017): Komplex egészségfejlesztési beavatkozások lehetséges prevenciós megközelítései. *Egészségfejlesztés*. Vol. 58, No.2. pp. 20-29.
- [12] Johnson, S. Stolp, C. Seaton, P. Sharp, C.M. Caperchione, J.L. Bottorff, J.L. Oliffe, M. Jones-Bricker, S. Lamont, K. Medhurst, S. Errey, T. Healy, (2016): A men's workplace health intervention: results of the POWERPLAY program pilot study, *J. Occup. Environ. Med.* 58 (8) (2016) 765–769..
- [13] Kavetsos, G. (2011). The Impact of Physical Activity on Employment, *The Journal of Socio-Economics*, 40, 775-779.

- [14] Kelly, I., Dave, D., Sindelar, J., Gallo, W. (2014): The impact of early occupational choice on health behaviors. *Review of Economics of the Household*, Dec, vol. 12, no. 4, pp. 737-770 CrossRef. ISSN 1569-5239. DOI 10.1007/s11150-012-9166-5.
- [15] Lechner, M., Sari, N. (2015): Labor market effects of sports and exercise: Evidence from Canadian panel data. *Labor Economics*. Vol. 35. pp.1-15.
- [16] Nurminen, E, Malmivaara, A., Ilmarinen, J., Ylöstalo, P., Mutanen, P., Ahonen, G., Aro, T., (2002): Effectiveness of a worksite exercise program with respect to perceived work ability and sick leaves among women with physical work. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Apr 1, vol. 28, no. 2, pp. 85-93. Available from: <https://www.jstor.org/stable/40967180> MEDLINE. ISSN 0355-3140. DOI 10.5271/sjweh.652.
- [17] Pereira, M.J., Coombes, B.K., Comans, T.A. and Johnston, V., (2015): The impact of onsite workplace health-enhancing physical activity interventions on worker productivity: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, Jun, vol. 72, no. 6, pp. 401-412
- [18] Proper, K.I. Van Oostrom, S.H., (2019): The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes - a systematic review of reviews. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Nov 1, vol. 45, no. 6, pp. 546-559.
- [19] Seaton, C., Bottorff, J., Oliffe, J., Johns-Bricker, M., Caperchione, C., Jonhson, S., Sharp, P. (2017): Acceptability of the POWERPLAY Program: A Workplace Health Promotion Intervention for Men. *American Journal of Men's Health*. Vol. 11 No. 6. pp. 1809–1822
- [20] Szolnoki, B., Berényi, L. (2016): A Munkahelyi egészségfejlesztés szükségessége és lehetőségei. *Gardus*. Vol.3., No.1. pp.495-500.
- [21] WHO (2010): Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners