

Szakdolgozat

Szűcs Tünde
2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
Kommunikáció és médiatudomány alapképzési szak
levelező tagozat

VÁLTOZÁSOK A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓBAN A COVID-19
VILÁGJÁRVÁNY HATÁSÁRA

CHANGES IN THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AFTER THE
COVID-19 PANDEMIC

Témavezető: Zelena András

Készítette: Szűcs Tünde

Budapest, 2023

NYILATKOZAT

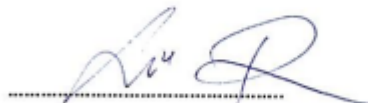
Alulírott Szűcs Tünde (szül: 1990.11.15. anyja neve: Varga Mária) büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2023. év április hónap 24. nap



hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

ÁBRAJEGYZÉK.....	6
1. BEVEZETÉS ÉS HIPOTÉZIS	7
2. A COVID-19 BEROBBANÁSA ÉS TÁRSADALMI HATÁSAI.....	9
2.1. A COVID-19 megjelenése és hatásai.....	9
2.2. A COVID-19 és a foglalkoztatás összefüggései	10
3. A VILÁGJÁRVÁNY HATÁSÁRA MEGJELENŐ VÁLTOZÁSOK A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓBAN.....	12
3.1. A szervezeti kommunikáció célkitűzése	12
3.2. A szervezeti kommunikáció funkciói	13
3.3. A szervezeti kommunikáció formái	15
3.4. Változások a szervezeti kommunikációban	17
3.5. Az otthoni munkavégzés jogi háttere.....	18
3.6. Szervezeti szintű válságkezelés és következmények	19
3.7. Az otthoni munkavégzés körülményei.....	21
3.8. Az otthoni munkavégzés és a szociális kapcsolatok összefüggése.....	23
4. MÉLYINTERJÚK A VÁLTOZÁSOK TAPASZTALATAIRÓL.....	24
4.1. Logisztikai vezető	24
4.2. Élelmiszeripari csoportvezető	25
4.3. Key Account Manager	26
4.4. Termékmenedzser (bank szektor)	27
4.5. Senior Kommunikációs Tanácsadó.....	28
4.6. Kockázatkezelő	30
4.7. Beszámolási szakértő	30
4.8. Az interjúk összehasonlítása, kiértékelése	32
5. KÉRDŐÍVES KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....	33
5.1. Diverzifikáció analízis –nem, életkor, szegmens és cégméret alapján	34
5.2. Konzekvencia az otthoni munkavégzés lehetőségeiről.....	36
5.3. A jelenlegi és az ideálisnak vélt helyzet összehasonlítása.....	39
5.4. Egyéni tapasztalatok gyakoriságának elemzése.....	40
6. A KUTATÁSI KÉRDÉS MEGVÁLASZOLÁSA, KONKLÚZIÓ	43
6.1. Javaslattétel az ideális szervezeti működésre.....	45
7. IRODALOMJEGYZÉK.....	46
8. MELLÉKLETEK.....	48
1. számú melléklet – Mélyinterjúk Kivonatolt Szövegezése	48

Logisztikai Vezető Interjú	48
Élelmiszeripari Csoportvezető Interjú	51
Key Account Manager Interjú	52
Termékmenedzser interjú (bank szektor)	54
Senior Kommunikációs Tanácsadó Interjú.....	56
Kockázatkezelő Interjú	58
Beszámolási Szakértő Interjú	59
2. számú melléklet – A kérdőív szabad szöveges válaszainak összegzése.....	62

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra

A foglalkoztatottak számának aránya a teljes lakosság számához viszonyítva Forrás: Saját szerkesztés a KSHI munkaerőpiaci adatai alapján 11

2. ábra

A kommunikáció módjai – Verbális és nem verbális kommunikáció Forrás: Dobák Miklós–Antal Zsuzsa (2016): Vezetés és szervezés..... 13

3. ábra

Az informális és formális kapcsolatok – példa Dr. Komor Levente: Szervezeti Kommunikáció - 71. o (2008) 16

4. ábra

Tipikus válságkezelő intézkedések Magyarországon Forrás: Kőműves et al.:Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok – hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020) 20

5. ábra

Workplaces at home shared with other household members Forrás: Huršidić Radulović A, et al. Work from home and musculoskeletal pain in telecommunications workers during COVID-19 pandemic Arh Hig Rada Toksikol 2021;72:232-23 21

6. ábra

Otthoni munkavégzés esetén leggyakrabban használt helyiségek Forrás: Saját szerkesztés Huršidić Radulović A, et al. Work from home and musculoskeletal pain in telecommunications alapján..... 22

7. ábra

Otthoni munkavégzés kérdőív – Beérkezett válaszok az életkor megoszlására vonatkozóan N=81 Forrás: Saját szerkesztés, Google Forms Táblázatok segítségével 34

8. ábra

Otthoni munkavégzés kérdőív – Beérkezett válaszok a munkavégzés területére vonatkozóan N=81 Forrás: Saját szerkesztés, Google Forms Táblázatok segítségével 35

9. ábra

Otthoni munkavégzés kérdőív – Beérkezett válaszok a vállalat méretére vonatkozóan N=81 Forrás: Saját szerkesztés, Google Forms Táblázatok segítségével 36

10. ábra

Otthoni munkavégzés kérdőív – Beérkezett válaszok az otthoni munkavégzés mennyiségére vonatkozóan N=81 Forrás: Saját szerkesztés, Google Forms Táblázatok segítségével..... 37

11. ábra

Otthoni munkavégzés kérdőív – Beérkezett válaszok a preferált otthoni munkavégzés mennyiségére vonatkozóan N=81 Forrás: Saját szerkesztés, Google Forms Táblázatok segítségével 38

12. ábra

Jelenlegi és ideálisnak vélt home office napok számának összehasonlítása N=81 Forrás: Saját szerkesztés 39

1. BEVEZETÉS ÉS HIPOTÉZIS

A 2022-ben készült, „Szervezeti kommunikációs változások a COVID-19 világjárványt követően” című TDK dolgozatom szolgál jelen szakdolgozatom alapjául. A TDK dolgozat hipotézise megvilágítja, hogy a világjárvány megjelenését követő szervezeti változások és az online térben történő kommunikáció erőteljesebbé válása negatívan hat a munka hatékonyságára és a szervezeti kommunikáció eredményességére. A TDK dolgozatban vizsgált állítás a felhasznált módszerekkel nem volt igazolható, a konklúzió alapján a téma további vizsgálata vált szükségessé. Ennek a hipotézisnek az igazolása jelen szakdolgozati kutatásom fő célkitűzése. A pandémiás helyzetet követő szociális, gazdasági, egészségügyi vagy egyéb szempontrendszerek szerinti változásokat a nemzetközi és a hazai is szakirodalom rendszeresen taglalja, hiszen ezen hatások jelenléte és jelentősége egyaránt megkérdőjelezhetetlen valamennyi szegmensben. (Halmi, 2022)

Több nemzetközi kutatóközpont keresi a válaszokat a COVID-19 világjárványt követő gazdasági és társadalmi következmények alakulására. A Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) kutatásában például országonkénti bontásban van lehetőségünk megvizsgálni, hogy a COVID-19 következményében milyen munkahely megtartási intézkedések születtek, illetve ezek milyen sikerességgel zajlottak le, vagy éppen zajlanak napjainkig. Mindezen törekvések jelentős hatással vannak a pandémiás állapotot követő gazdasági helyzet alakulására és eredményességére. (OECD, 2020)

A szervezeti kommunikáció minden esetben alapvető pillére a vállalat hatékony működésének, így minden, a szervezeti kommunikációt érintő változás hatással van a teljes vállalat eredményességére. Ezért az online kommunikáció hangsúlyosabbá válása a legtöbb helyzetben, közvetve vagy akár közvetlenül is érinti a szervezet működésével kapcsolatos kritikus területeket – úgy, mint a munkavállalói elkötelezettséget, a szervezet fejlődését, a vállalaton belüli viselkedési formák alakulását, a külső partneri kapcsolatok ápolását, a versenyhelyzetet vagy akár a profittermelékenységet.

Kommunikációs tanulmányaim alatt volt lehetőségem a közgazdasági ismeretek elsajátítása mellett a marketingkommunikáció és PR tudásanyagával, valamint a kommunikáció jogi hátterével és a kommunikáció szervezeti elméleteivel is ismerkedni. Ezen irányvonalak mentén keresem a választ arra a kérdésre, hogy az online kommunikáció és a home office, azaz az otthoni munkavégzés valóban negatív hatással van-e a munkahatékonyságra, illetve az üzleti életben jelentős befolyással bíró belső és külső kommunikáció hatékonyságára.

Primer és szekunder kutatást is végzek, kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt alkalmazva. A TDK dolgozatomban korábban elkészült három mélyinterjút egészítem ki további négy interjúval. Emellett egy kvantitatív módszertani eszközt alkalmazva, kérdőíves kutatást is végzek annak érdekében, hogy a kérdéskörben a lehető legszélesebb spektrumú válaszokkal tudjam lezárni a kutatást.

A téma aktualitása okán az elérhető szakirodalom limitált, így a szakdolgozatomban nem csak az aktuális kutatásokat bemutató folyóiratokkal dolgozom, hanem az elméleti háttérrel biztosító, kommunikációelméleti szakirodalmi hivatkozásokkal egészítem ki a kutatást.

Szakedolgozatom egészét logikailag a lehető leghatékonyabban építem fel – a kezdeti okok feltárásával kezdem, azaz a COVID-19 megjelenéséről és ennek főleg magyar vonatkozásáról szóló összefoglalóm lesz az alapja a szervezeti változásokat taglaló további fejezeteknek.

Ezután röviden összefoglalom a szervezeti kommunikáció sajátosságait, célját és működési elveit majd a pandémiás helyzetet követően kialakult szervezeti kommunikációs változásokat és az elméleti, valamint a gyakorlati tapasztalatok alapján vonom le a legfőbb következtetéseket. A kutatás részét képezi, hogy megvizsgálom a munkakörülményeket érintő változásokat, a szociális viselkedésre és lehetőségekre vonatkozó aspektusokat, valamint az üzleti kommunikáció sajátos változásait is. A versenyszférában a partneri kapcsolatok ápolása alapvető funkció, amely befolyásolja a vállalatok eredményességét. Ezért ez a szegmens meglehetősen érzékenyen reagál, így nagy hangsúlyt kell fektetnem arra, hogy ezeket a változásokat kiemelt figyelemmel vizsgáljam. Ezt követően egy szakirodalmi áttekintés következik, a szervezeti kommunikáció általános működéséről, a szervezeti kommunikációs stratégiákról, a formális és informális kommunikációs csatornákról, valamint az ezen területeken tapasztalható aktualitásokról, változásokról a pandémiát követően. A kutatási részekhez érve a következő logikai pont a kvalitatív, szofisztikált válaszok megszerzését célzó mélyinterjúk részletezése és ezek eredményeinek összegzése. Majd a kvantitatív, kérdőíves kutatási kérdésekre kapott válaszok elemzése és eredményeinek összegzése által lesz lehetőségem megválaszolni a kutatási kérdést. A fentieket összegezve lehetőségem lesz lezárni a kutatást, megállapítani a COVID-19 megjelenését követő szervezeti változásokat érintő trendeket, összefoglalni a kutatási eredményként létrejött jó- és rossz gyakorlatokat, valamint javaslatokat tenni a vállalatok szervezeti változásait érintő folyamatok befolyásolására és ezen változások irányára annak érdekében, hogy a hatékonyság növelése mellett más szervezeti előnyök kialakítására is lehetőség nyíljon.

2. A COVID-19 BEROBBANÁSA ÉS TÁRSADALMI HATÁSAI

A COVID-19 világjárvány megjelenésével az emberi társadalomra hirtelen nagy változásokat hozó nyomás nehezedett. A pandémiához hasonló, világszerte érzékelhető esemény az elmúlt évtizedekben nem volt tapasztalható. Ennek okán a megküzdési stratégiákat és a válaszreakciókat területileg és hierarchiát tekintve is nagyon eltérő módon kezelték a különböző országok, illetve az országok vezetői. A megjelenéskor általánosságban tapasztalható volt egy erőteljes pánikreakció, ami részben az ismeretlentől való félelemben gyökerezett, részben a média erőteljes hatására alakult ki. Mivel a COVID-19 berobbanása és körülményei nem tartoznak szorosan a kommunikációs vonatkozású kutatási kérdésekhez, így annak érdekében, hogy a szervezeti kommunikációra vonatkozó fókuszot megtartsam, ebben a fejezetben kifejezetten röviden, összefoglaló jelleggel nyújtok áttekintést a pandémia megjelenéséről.

2.1. A COVID-19 megjelenése és hatásai

„Az elmúlt évek legjelentősebb egészségügyi világjárványa 2019-ben jelent meg. Az azonosítás során az első megbetegedések Kínához, azon belül is Hubei tartományhoz köthetőek. A fertőző (cseppfertőzés útján terjedő) megbetegedés a korábban már jól ismert, influenza betegséghez hasonló – főként a légutakat érintő - tünetekkel jár, de többnyire annál sokkal súlyosabb végkimenetelű. A betegség terjedésének extrém gyorsasága, és a vírus mutációinak ismeretlen aspektusai folyamatos kihívások elé állítja még a modern orvostudományt is.

Magyarországot érintően a vírushatás elsőként 2020. márciusában jelent meg, amikor hivatalosan azonosították az első magyar esetet. A megjelenést követően Magyarország Kormánya által azonnali hatállyal elrendelésre került a vészhelyzet, amely számos rendelkezést hozott magával.” (Szűcs, TDK 2022)

Ezek a változások érintették a mindennapi életünket, hiszen a szociális intézményekben, kórházakban elrendelték az általános látogatási tilalmat, az oktatási intézményeket bezárták (az oktatást online formában tartották, a teljes edukációs folyamat átkerült az online térbe), a nemzetközi utazásokat limitálták (üzleti ügyben, kizárólag a fogadó által kiállított írásos meghívó/igazolás alkalmazásával volt lehetőség határátkelésre), valamint korlátozták a tömegrendezvényeket, bezárásra kerültek a mozik, színházak és egyéb szórakoztatási céllal működő helyszínek, illetve az éttermek, kávézók és üzletek nyitvatartási idejét is limitálták a

vírus terjedésének megakadályozása céljából. Emellett a teljes lakosságot érintő, részleges kijárási korlátozásokat vezettek be.

A fenti események összességében hatással voltak a munkavégzésre, a szociális kapcsolatok ápolására, a szórakozási, valamint kulturális szokásokra egyaránt.

A COVID-19 világjárvány Magyarországi jelenléte alapjaiban változtatta meg a társadalmi működésünket, különös tekintettel a személyközi kommunikációra. Általánosan megjelenő tendenciává vált az úgynevezett 'social distancing'. Ez a fogalom korábban sokak számára ismeretlen lehetett, de a megváltozott helyzetben mindannyiunk életének szerves részévé vált. A kifejezés önmagában értelmezve a szociális kapcsolatok visszaszorítását, a személyes kontaktus csökkentését, távolságtartást jelent. (Mátyás, 2022) A vírus terjedésének megakadályozására, illetve lassításra tett korábban részletezett intézkedések mindegyike a távolságtartás eszközével működik. A kontaktus csökkentése és a karantén kötelező bevezetése (a fertőzött betegek módszeres elkülönítése az egészséges emberek csoportjaitól) hatással van a szociális és kommunikációs szokásokra egyaránt.

Ebben a kialakult helyzetben a kommunikációs csatornák teljes mértékben az online térre koncentrálódnak, az interperszonális kommunikáció redukálása megszünteti a személyközi kommunikáció lehetőségét. Ez megmutatkozik a családi, baráti kapcsolattartás alkalmával is, de a munkavégzés során a szervezeti kommunikáció esetében is érvényes.

2.2. A COVID-19 és a foglalkoztatás összefüggései

A korábban már részletezett, a pandémia hatására megjelenő társadalmi változások különböző mértékben érintik a társadalom tagjait. A hipotézis vizsgálatokor fontos figyelembe vennünk, hogy a kutatási kérdés milyen körben érinti az állampolgárokat, ezért a következőkben rövid áttekintést nyújtok a foglalkoztatási arányokkal kapcsolatban.

Magyarországon a KSH adatai alapján a foglalkoztatási arány évről évre növekvő tendenciát mutat. A KSH statisztikai jellemzően a 15-64 év közötti korosztályra vonatkozóan vizsgálják a foglalkoztatottsági adatokat. A jelenleg elérhető legfrissebb, 2023. márciusi adatok tükrében a 15-64 éves korcsoportban a lakosság foglalkoztatási aránya alapján kijelenthető, hogy a magyar lakosság ezen korcsoportjának 74,1%-a gazdaságilag aktív, azaz foglalkoztatottként dolgozik. Ez a vizsgált csoport az összlakossághoz viszonyítva is jelentős létszámot képvisel. (KSH1, Munkaerő adatok alapján.)

A COVID-19 világjárvány berobbanása önmagában nem volt jelentős hatással a foglalkoztatottsági arány változására. Az alábbi táblázatban látható, hogy a 2019-es évben a járvány megjelenésének időpontjához képest hogyan alakult a foglalkoztatottsági arány a teljes lakosság számához viszonyítva.

A népesség és a foglalkoztatottak számának aránya [ezer fő]								
	2019				2022			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Teljes lakosság (tárgyév január 1.)	9773				9689			
Foglalkoztatottak száma	4631,0	4643,1	4654,2	4649,9	4674,3	4693,2	4712,2	4702,1
Foglalkoztatottsági arány	47%	48%	48%	48%	48%	48%	49%	49%
Foglalkoztatottsági arány évente, átlag	47,5%				48,5%			

1. ÁBRA

**A FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMÁNAK ARÁNYA A TELJES LAKOSSÁG SZÁMÁHOZ VISZONYÍTVÁ
FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS A KSHI MUNKAERŐPIACI ADATAI ALAPJÁN**

A fenti táblázatban jól látható, hogy a berobbanáskor (2019-ben) a foglalkoztatottak száma a teljes lakosság számához viszonyítva stabil, éves átlagban 47,5%-os átlagértéket mutat. Ugyanez az érték a 2022-es évet tekintve némileg magasabb 48,5%-os értéket jelöl. Így megállapítható, hogy a pandémia a teljes lakosság vonatkozásában nem vetette vissza a foglalkoztatottsági arányokat. Így a vírus megjelenését követő harmadik évben is stabil a foglalkoztatottsági arányszám.

Fentiek alapján megállapítható, hogy a változásokban és az azokra adott reakciókban leginkább érintett közösség a munkavállalók köre. A foglalkoztatottak a COVID-19 világjárvány megjelenésének és terjedésének hatására kénytelenek voltak adaptálni az előzőekben taglalt változásokat, amelyek a személyes kapcsolatok visszaszorulására és az online térbe terelődő körülményekre vonatkoznak.

Ezen rövid- és hosszútávú változások során kialakult kommunikációs mintázatok vizsgálata lehetővé teszi, hogy valós következtetéseket fogalmazzunk meg arra vonatkozóan, hogy milyen szervezeti kommunikációt érintő változásokkal kell szembenéznünk, illetve, hogy milyen trendek várhatnak a jövő munkavállalóira és munkáltatóira.

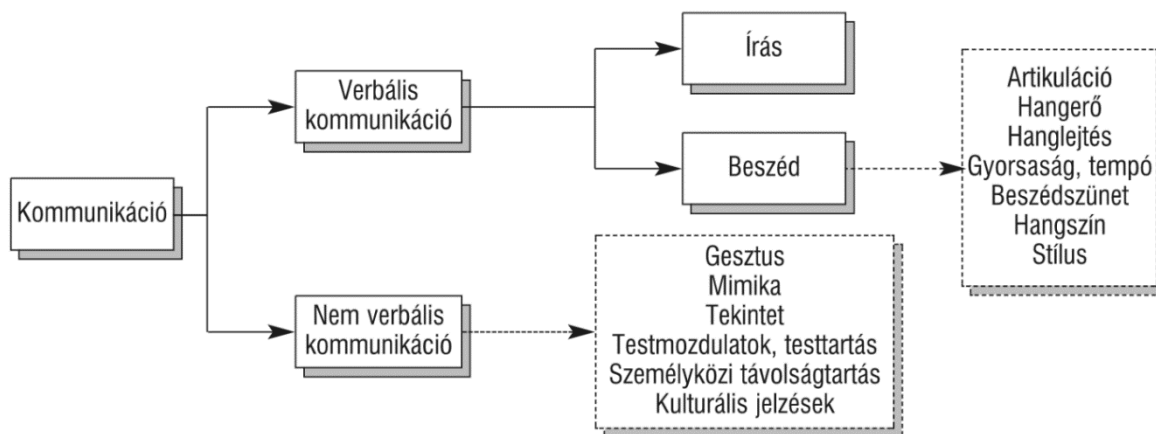
3. A VILÁGJÁRVÁNY HATÁSÁRA MEGJELENŐ VÁLTOZÁSOK A SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓBAN

A kutatás szerves része a szervezeti kommunikáció vizsgálata a változások tükrében. Ehhez természetesen mély áttekintés szükséges a szervezeti kommunikáció alapelveivel, működési mechanizmusaival, eszközeivel és céljaival kapcsolatban. A következő áttekintés lényege, hogy átfogó képet nyújtsak a szervezeti kommunikáció sajátosságairól, illetve megvizsgáljam a pandémia hatására bekövetkezett változásokat az online kommunikáció hangsúlyosabbá válásával. Annak érdekében, hogy a kutatási eredmények elemzése kapcsán releváns, előremutató és a produktivitást ösztönző javaslatokat tudjak tenni, valamint a kutatási kérdést mélyrehatóan és hitelesen tudjam megválaszolni, szükséges, hogy a szervezeti kommunikációs folyamatok alakulását és változását akkurátusan vizsgáljam. A következő fejezetekben ezen irányvonalak mentén mutatom be a szervezeti kommunikációs folyamatok alapjait.

3.1. A szervezeti kommunikáció célkitűzése

A szervezeti kommunikáció célja az információ továbbítása, közlése, megosztása, terjesztése. Ez történhet verbális, illetve nonverbális módon egyaránt. A verbális kommunikáció formáját tekintve lehet írott vagy szóbeli is. Az élő szóban (beszéd) megjelenő kommunikáció esetén lehetőségünk van megfigyelni azokat az elemeket, amelyeknek jelentésmódosító hatásai lehetnek. Ilyenek például az artikuláció, a hanglejtés, a hangerő, a beszédtempó, a hangszín vagy akár a stílus. A szervezeti kommunikáció során kiemelt jelentősége van a kommunikációban résztvevő felek hierarchiájának is, hiszen ezek a hierarchiai szintek is befolyással lehetnek a kommunikációra. A nem verbális kommunikáció jelenti a különböző gesztusok, mimika, tekintet, testmozdulatok, testtartás, személyközi távolságtartás, valamint a kulturális jelzések összességét. Ezek mindegyike akaratlagosan vagy akár akaratlanul képezik a kommunikációs csatorna részét. (Dobák et.al., 2016)

A következő ábra részletezi a kommunikációs folyamat módjait, ami értelmezhető szervezeti kommunikációs vonatkozásban is a fent vázoltak szerint.



2. ÁBRA

A KOMMUNIKÁCIÓ MÓDJAI – VERBÁLIS ÉS NEM VERBÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ
FORRÁS: DOBÁK MIKLÓS–ANTAL ZSUZSA (2016): VEZETÉS ÉS SZERVEZÉS

Ezek a kommunikációs folyamatok minden esetben kétoldalú kommunikációt jelentenek, azaz az információcsere szereplőinek aktív részvétele szükséges a sikeres kommunikációs folyamathoz. Minden esetben szükséges egy küldő fél, aki az információt közvetíti, és szükséges minimum egy befogadó fél, aki az érkező üzenetet dekódolja, értelmezi. Akkor tekinthető sikeresnek a kommunikáció, ha a küldő által közvetíteni kívánt üzenet a befogadó fél számára értelmezhető, dekódolható. (Dobák et. al., 2016)

3.2. A szervezeti kommunikáció funkciói

Az információk megosztása és a közlés a szervezeten belül számtalan funkciót betölthet. A leggyakrabban előforduló funkciók:

- szociális összetartó erő,
- az információk összegyűjtése és szétosztása,
- a motiváció és a meggyőzés erősítése,
- a megértés elősegítése,
- a döntéshozatal támogatása,
- a dolgozói elkötelezettség erősítése,
- számonkérés, ellenőrzés,
- irányítás, 'coaching'/mentorálás.

Ezen funkciók nem különíthetők el egymástól élesen, hiszen az egyes funkciók sok esetben hatással vannak egymásra, erősítik, illetve támogatják egy adott cél elérését. Az egyes

szervezeti céloktól és küldetéstől függően szokás alkalmazni a fenti kommunikációs tevékenységek mindegyikét, vagy éppen csak bizonyos funkciókat egymással karöltve. A szervezeten belül kialakult és minden résztvevő által elfogadott és értelmezhető kommunikációs funkciók válnak a szervezetben általánossá és hétköznapivá. A sikeres szervezeti kommunikáció elengedhetetlen feltétele a szervezeti kultúra kialakulásának, amely a vállalat sikereit és eredményességét alapjaiban meghatározza. A szociális összetartó erőt befolyásoló funkció lényegében annak az általános kommunikációs csatornának a minőségét befolyásolja, ahogyan a szervezeten belül tevékenykedő dolgozók egymás között kommunikálnak. Ez hierarchiától függetlenül érvényes, tehát mind a lefelé (vezető a beosztott felé) mind a felfelé (beosztott a vezető felé) vagy akár a beosztottak közötti (egyenrangú kollégák) kommunikációs sémáit lefedi. Az információk gyűjtésében és szétosztásában is megfigyelhető, hogy a szervezeten belüli szokások lehetnek egyediek (például személyes ügyvezetői tájékoztató), vagy éppen rendszeresen ismétlődő, de személyes jelenlétet nem igénylő funkciók (például körlevelek, hírlevelek). Ezek mindegyike hatékony és működőképes, amennyiben a szervezeti kultúrába beépült és a résztvevők által elfogadottá vált. A motiváció és a meggyőzés, valamint a szervezethez való kötődés erősítése nehezen megfogható, nem egyszeri tevékenység eredménye. A munkában tapasztalható motivációs tényezők és a személyes motivációs szint fenntartása egyénfüggő és komplex. A szervezeti kommunikáció eszközeivel a motiváció szintje növelhető, az egyén elkötelezettségének mértéke úgyszintén. (Dobák et. al, 2016)

A megértés elősegítése is kiemelten fontos funkció, hiszen az eredményes működéshez a szervezet tagjainak tisztában kell lenniük a tőlük elvárt tevékenység, viselkedés, eredmények pontos kritériumaival. Ez alapvető fontosságú annak érdekében, hogy a szervezet működését hatékonyan, a szervezetben résztvevő dolgozók tevékenységét eredményesnek minősíthessük.

A döntéshozatal a szervezeten belül állandó feladat. Folyamatosan szembesülhetünk olyan eseményekkel, amelyek üzleti-, emberi-, vagy egyéb területeken kényszerítenek választás elé. Ilyen esetekben a helyzethez leginkább illő és leghatékonyabb döntés meghozatalához megfelelő mennyiségű és minőségű információra van szükség a megfelelő időben. A döntéshozatal sikerességét befolyásolja, hogy a döntés előkészítésekor milyen információk álltak a döntéshozó rendelkezésére. Számos döntési modell létezik, amelyek segítségével a szervezeten belüli döntéshozatal sikeressége valószínűbb, de mindegyik modell esetében alapvető fontosságú az információk rendelkezésre állása. (Chikán, 2020).

A dolgozói elkötelezettség növelése a szervezeti kultúrában kiemelten fontos, az emberi erőforrásokat érintő feladat. A szervezet céljától és vizsgált területeitől függően eltérő módszerek alkalmazandóak a szellemi- illetve a fizikai munkát végző dolgozók esetében. A kommunikáció eszközeivel erősíthető a szervezet iránti lojalitás és elkötelezettség érzése, amely szintén hozzájárul a szervezet sikerességéhez és a szociális kapcsolatok minőségének magas szinten tartásához. A számonkérés és az ellenőrzés is része a szervezeten belüli, főleg vezetői szerepben lévő funkcióknak. A kétoldalú kommunikáció lehetőséget biztosít arra, hogy a dolgozói beszámolók és riportok kiegészítéseként a vezető visszajelzést kapjon a teljesítményről. Eltérő gyakorisággal ellenőrizhetőek az alkalmazottak tevékenységéhez, eredményeihez vagy akár a felelősségvállalásuk szintjéhez kapcsolódó mérőszámok és mutatók. Természetesen a megfelelő szociális kapcsolatok és szervezeti érzelmek fenntartásához szükség van a szervezet tagjai közötti pozitív kommunikációs megerősítésekre, bátorításra, vagy az úgynevezett coaching szemléletű vezetésre is. A coaching fogalma alapvetően olyan kommunikációs forma, amely bátorító eszközeivel segít a szervezet tagjainak a bennük rejlő tudás és képességek kibontakoztatásában a hierarchia hangsúlyozása nélkül. (Poór, 2017).

Az alábbi definíció az egyik legáltalánosabb erre a folyamatra:

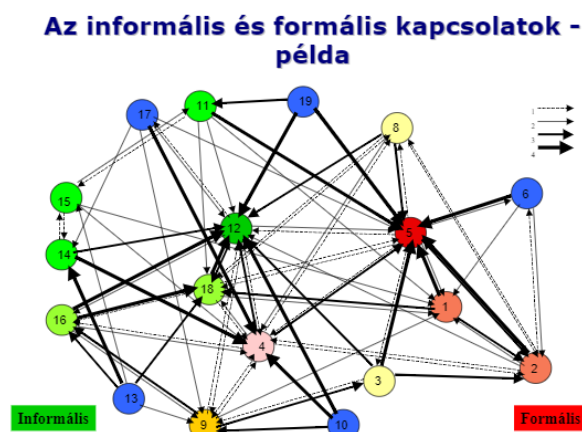
„Olyan vezetői magatartás, amely összehozza a különböző háttérrel, tehetséggel, tapasztalatokkal rendelkező embereket, és arra ösztönzi őket, hogy felvállalják a felelősséget, valamint folyamatosan eredményeket érjenek el. A kapcsolat alapja, hogy egymást egyenrangú félként kezelik” (Austin- Peters, 1986).

3.3. A szervezeti kommunikáció formái

A szervezeten belüli kommunikációt elkülöníthetjük formális és informális kommunikációs gesztusokra. Jellemzően a formális kommunikációs eszközök biztosítják a szervezet működéséhez elengedhetetlen szabályrendszerek közlését, megismertetését. Ezen szabályrendszerek szolgálnak alapul a szervezet működéséhez. A szervezet méretétől és céljaitól függően kerülnek általában meghatározásra a kommunikációs szokások és csatornák. A formális gesztusok esetében kiemelten fontos figyelembe vennünk a szervezeten belüli hierarchikus szinteket. Mivel a formális eszközök leginkább a szabályozó keretrendszer eszközei, így leggyakrabban vertikális viszonyrendszerekben jelennek meg. A vezetőség formális kommunikációs eszközökkel határozza meg az elvárásokat. Például különböző belső szabályzatok, munkaköri leírások, munkautasítások, általános folyamatleírások

alkalmazásával. A rendszeres beszámolók, teljesítményértékeléshez használt értékelőlapok vagy akár a munkavállalói elégedettségre vonatkozó kérdőívek is ide sorolhatóak. Ezen kívül az előforduló fegyelmi eljáráshoz kapcsolódó figyelmeztetések vagy a kiemelkedő teljesítményért járó írásos elismerések is részét képezik a formális szervezeti kommunikációnak. Ez azonban nem korlátozódik kizárólag írásos formára, hiszen akár a külső, partneri kapcsolatépítésben elvárt szóbeli kommunikációs gesztusok is meghatározhatóak annak érdekében, hogy a céget képviselő munkatársak a vállalat elvárásainak és irányultságának megfelelően járjanak el a külső kapcsolattartás alkalmával. Az informális kommunikációs gesztusok kiemelten fontos részét képezik a szervezeti kommunikációnak, hiszen a szervezet életciklusaiban jelentős mennyiségű információcsere zajlik le informális körülmények között. Ezek a rendszerek többségükben nem előírhatóak – például a kollégák közötti kommunikáció –, ám sok esetben jogosan elvárhatóak. Az emberi kommunikáció sajátossága az érzelemvezéreltség, amelynek természetes következménye, hogy az egymással kommunikáló felek az aktuális érzelmi töltetüknek megfelelő hangnemben, stílusban végzik az informális kommunikációt. (Dobák et. al., 2016)

A szervezeti kultúra azonban erre is hatással van, hiszen amennyiben egy bizonyos kommunikációs stílus általánosságban nem elfogadott a szervezeten belül, úgy az egyének szintjén sem jelenik meg. A vállalat általános megítélésében is szerepet játszanak az informális kommunikációs tapasztalatok. Sok esetben készülnek az általános elvárásokat megfogalmazó javaslatok (jellemzően a HR/személyzeti osztály által), de ezek betartatása nem lehet kötelező érvényű és nehezen ellenőrizhető a gyakorlatban.



3. ÁBRA
AZ INFORMÁLIS ÉS FORMÁLIS KAPCSOLATOK – PÉLDA
DR. KOMOR LEVENTE: SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ - 71. o (2008)

A 3. számú ábra mintázza a szervezeten belül előforduló formális és informális kommunikációs csatornák működését és ezen gesztusok mixtúráját. Egy harmonikusan működő szervezet esetében a formális és informális elemek keveredése nem okozhat problémát, fennakadást a kommunikációs csatornában. Amennyiben a szervezeti hierarchiában vezető szerepet betöltő személyek példamutatással erősítik meg az elvárt kommunikációs mintázatokat, úgy a szervezeten belül ez általánosan elfogadottá válik és beépül a mindennapi kommunikációs aktusok tárházába. Az emberi kapcsolatok változatossága azonban hozhat nehézségeket, amelyekre a formális keretrendszer képes megoldást kínálni. (Komor, 2008)

A szervezet tagjai között megszokott és elfogadott kommunikációs aktusok viszonylag gyorsan kialakulnak, és a csoport tagjainak változásával is sok esetben életben maradnak. A szervezeti kommunikáció ilyen szempontból függetleníthető az egyének kommunikációs stílusától, hiszen a szervezet által elvárt kommunikációs stílusok sok esetben felülírják az egyének által képviselt, kirívó kommunikációs metódusokat. (Dobák et. al., 2016)

3.4. Változások a szervezeti kommunikációban

A világjárvány előző fejezetekben részletezett megjelenését követően a szervezeti kommunikációs gesztusok is átalakultak, amelyek közvetlen hatással voltak a munkavégzésre. Ezek a változások a legtöbb esetben a pozíciótól, feladatkörtől függően eltérő mértékben befolyásolják a munkavégzés hatékonyságát. A legnagyobb változást a karantén megjelenésekor tapasztalta a legtöbb szervezet, hiszen a korábbi személyes jelenlét szinte azonnali hatállyal vált lehetetlenné. Az ehhez való sikeres alkalmazkodás egyik kulcsa a megfelelően kiépített szervezeti kommunikáció volt.

A személyes jelenlétet igénylő feladatok elvégzésének azonnali hatállyal történő online térbe terelése jelentős problémákat és nehézségeket okozott. Ennek technikai követelményeit, munkajogi vonatkozásait, teljesítményre vonatkozó hatásait és emberi tényezőit vizsgálom a következő fejezetekben.

Léteznek olyan pozíciók vagy szolgáltatói szektorok, amelyek esetében szinte lehetetlen az adott feladat vagy pozíció online térbe terelése. Jellemzően a fizikai munkavégzést igénylő feladatkörökben volt szükségszerű a személyes jelenlét a megváltozott helyzetben is. Példaként a raktározási, árumozgatási tevékenységet, a kereskedelemben a személyes ügyfélkiszolgálást igénylő munkaköröket vagy az építőiparhoz kapcsolódó szolgáltatási tevékenységeket emelném ki. Emellett természetesen egyéb személyes jelenlétet kívánó szolgáltatások (mint például a vendéglátás, szépségipar, üzembentartói kötelezettségek stb.) esetében is integrálniuk

kellett az érintett vállalkozásoknak a megváltozott helyzet okozta új szabályrendszereket és kommunikációs normákat.

Multinacionális vállalatok esetében évek óta zajló tendencia a 'home office', azaz az otthoni munkavégzés lehetőségének biztosítása. A kisebb vállalkozások esetében a megváltozott helyzet teljesen új és ismeretlen közeget teremtett. Az emberi erőforrások szűkössége miatt az elmúlt évtizedekben felértékelődött az agilis, szakképzett és a szervezet filozófiájához illeszkedő munkaerő megtartásának fontossága. A szervezetek felelős vezetősége különböző módszerek segítségével igyekeznek megtartani az értékes munkaerőt, amelynek egyik lehetséges eszköze az otthoni munkavégzés lehetőségének biztosítása lett.

3.5. Az otthoni munkavégzés jogi háttere

A Munka Törvénykönyve megkülönbözteti az otthoni munkavégzés (home office) és a távoli munkavégzés (remote working) fogalmát. Annak érdekében, hogy teljes képet kapjunk a változások okozta távoli munkavégzéssel összefüggő nehézségekről, különös tekintettel a kommunikációs vonatkozásokra, fontos ezt a kérdéskört is vizsgálni.

Az alapvető különbség jogi szempontból a rendszerességben keresendő, ugyanis az otthoni munkavégzés jogilag csak eseti jelleggel fordulhat elő. Amennyiben tehát a megjelent vírushelyzet miatt a vállalkozásoknak be kellett rendezkedniük a munkavállalók rendszeres otthoni munkavégzésére, úgy ennek megfelelően szükségessé vált módosítani a munkaszerződéseket, valamint biztosítani a törvény által előírt feltételeket.

Különbség továbbá a munkaeszközök és munkakörülmények biztosítása is, ugyanis home office esetén általánosságban az a szabály, hogy a munkavégzéshez szükséges eszközöket (laptop, monitor, internet hozzáférés stb.) valamint a biztonságos munkavégzés feltételeit a munkáltató biztosítja, ettől eltérni pedig csak egyedi megállapodással lehetséges. A távoli munkavégzés esetében (mivel itt egy eleve hosszú távú megállapodásról van szó) egyedi megállapodás alapján születik szerződéses szabályozás. (Szűcs, TDK 2022)

A munkáltatói ellenőrzések lehetősége is sokkal inkább korlátozott mindkét lehetőség esetében, hiszen a törvényi keretek betartása érdekében a személyhez fűződő jogok tiszteletben tartása alapelvárás, különös tekintettel arra, hogy a munkavállaló minden esetben a saját tulajdonában lévő helyszínen (munkavállaló lakókörnyezete) végzi el munkáját. Az ellenőrzés ilyen

esetekben csak előzetes jelzéssel történhet, és nem jelenthet aránytalanul nagy terhet sem a munkavállaló, sem a munkavállalóval egy háztartási közösségben élők számára.

Fentieket figyelembe véve kijelenthető, hogy amellett, hogy a praktikus szempontokat tekintve a munkáltatónak kiemelt figyelmet kell fordítania a szervezeti kommunikáció hatékony fejlesztésére a megváltozott környezetben, óriási kihívást jelentett a folyamatosan változó jogi háttérnek való megfelelés is munkáltatói oldalról. (Szűcs, TDK 2022)

Összességében tehát megfogalmazható, hogy a törvényileg szabályozott közegben óriási erőforrás többletet használnak fel a vállalkozások annak érdekében, hogy eredményességben és jogilag is adaptálják a COVID-19 okán megjelent változások eredményét.

3.6. Szervezeti szintű válságkezelés és következmények

A pandémia hatására azonnali beavatkozásra volt szükség a szervezetek részéről, amelyek különféle eszközökkel valósultak meg. A válságkezelés eszközeire elég eltérően reagáltak a szervezetek felkészültségüktől, valamint az érintettségi szinttől függően. (Kömüves et. al., 2020)

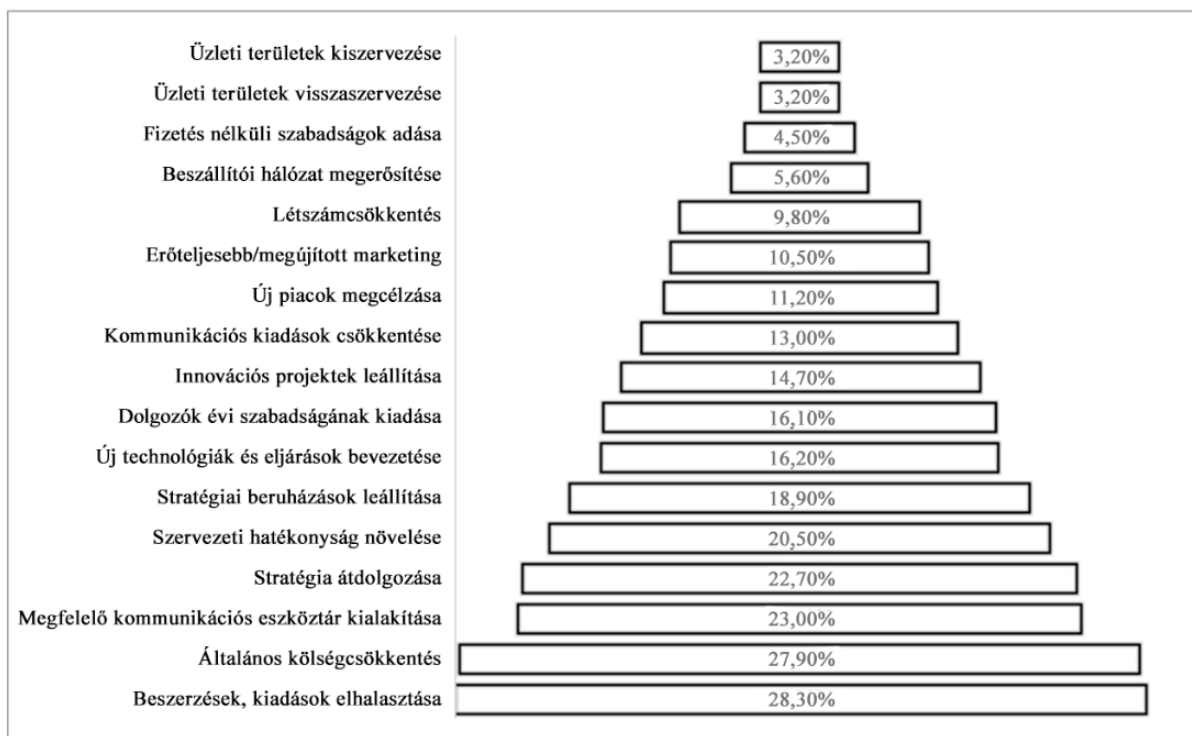
A Wolters Kluwer koronavírus-válság kihívásait vizsgáló tanulmányában írja a következőket a válságkezelési intézkedésekről:

„A szervezetek eltérő módon reagáltak a kialakult helyzetre, és különböző válságkezelő megoldásokat alkalmaztak. Fogel (1994) és Schultz (1961, 1980) elméletei alapján tudjuk, hogy napjaink fejlett gazdaságainak növekedési motorja nem a tőke további közvetlen befektetése, hanem az innováció és a humán tőke. A koronavírus egyfajta lehetőséget is jelenthet arra, hogy a szervezetek felkészüljenek a jövőben bekövetkező hasonló váratlan helyzetekre. A koronavírus okozta lezárások miatt a stratégiai beruházásokat a cégek közel egyharmada, az innovációs projekteket pedig egynegyedük befagyasztotta. Ez részben az általános költségcsökkentés részeként is értelmezhető. A pandémia második hullámában mindkét tevékenységben pozitív változást tapasztaltunk: a programok jelentősebb leállításáról a korábbi 30% helyett már csak a válaszadók 20%-a számolt be.

A járvány első és második hullámában meghozott döntések összehasonlításával megállapítható, hogy az első időszakban a beszerzések és kiadások elhalasztása volt a legelső reakció, amellyel a vizsgált cégek több mint egynegyede élt jelentős mértékben (28,3%). Ugyanakkor a közepesnél nagyobb mértékben meghozott legjellemzőbb intézkedés a szervezeti hatékonyságnövelő tevékenység és az általános költségcsökkentés volt, amit a válaszadók fele

végrehajtott. A második hullámra a helyzet változott, mert bár a szervezeti hatékonyság javítása maradt továbbra is a leggyakrabban alkalmazott válasz, de egyben az egyedüli olyan intézkedés is, amelyről a cégek több mint fele beszámolt. A második leginkább megvalósított változtatás ebben a fázisban a stratégia átdolgozása, a harmadik pedig a megfelelő kommunikációs eszköztár kialakítása volt. Viszonylag ritkán fordult elő ugyanakkor a nagymértékű létszámleépítés. Az első hullám idején csak a cégek alig egytizede (9,8%) tette meg ezt a lépést, a második fázisra pedig további 3,4 százalékponttal csökkent az ilyen válaszadók száma. A szervezetek egyharmada jellemzően inkább az éves rendes szabadságokat adta ki, 8%-uk pedig fizetés nélküli szabadságra küldte dolgozóit. A második hullám idején ez a tendencia összességében gyakorlatilag nem változott. Majdnem 11%-ra nőtt viszont a fizetés nélküli kényszerpihenők aránya, aminek valószínűleg egyik oka a fizetett szabadságok elfogyása, másrészt a második hullám idején több mint nyolc százalékponttal csökkent a kormányzati bértámogatásokat igénybe vevő cégek aránya.”

Az intézkedések mindegyike a költségsökkentésre, és a rendelkezésre álló erőforrások maximális megóvására irányult. A szerzők az alábbi ábrával szemléltetik a legtipikusabb, magyar válaszreakciókat:



4. ÁBRA

TIPIKUS VÁLSÁGKEZELŐ INTÉZKEDÉSEK MAGYARORSZÁGON

FORRÁS: KŐMŰVES ET AL.: KORONAVÍRUS-VÁLSÁG KIHÍVÁSOK ÉS HR-VÁLASZOK – HAZAI ÉS NEMZETKÖZI TAPASZTALATOK 2020)

A fenti ábrán jól látható, hogy a legnépszerűbb intézkedés a korábban betervezett beszerzések elhalasztása, valamint az általános költségcsökkentés. Sokkal inkább előremutató válságkezelő stratégia ezzel szemben a szervezeti hatékonyság növelése, új technológiák és eljárások bevezetése. Ehhez kapcsolódik a hipotézisben taglalt munkahatékonyság kérdésköre is, hiszen az otthonról teljesíthető munkavégzés alacsonyabb költségeket jelenthet a munkáltató részéről, amennyiben a munkahatékonyság megegyezik, vagy legalább közel azonos a pandémia előtti szinttel.

3.7. Az otthoni munkavégzés körülményei

Mivel a COVID-19 megjelenése sok szervezetet ért váratlanul, így az azonnali alkalmazkodás a megváltozott feltételekhez a körülmények biztosítását tekintve is nagy kihívást jelentett. A korábban a munkahely által biztosított irodai környezetben dolgozók azonnali átállása az otthoni munkavégzésre sok esetben kényszermegoldásokat generált, vagy generál napjainkig. (Huršidić, 2021)

Az Archives of Industrial Hygiene and Toxicology végzett kísérleti tanulmányt arra vonatkozóan, hogy az otthoni munkavégzés milyen összefüggésben áll a mozgásszervi megbetegedésekkel. Ezen tanulmány 87 esetet vizsgált, részletekbe menően elemzi az otthoni munkavégzés körülményeit – különös tekintettel a használatban lévő eszközökre, valamint a munkavégzés helyére. A kutatás részletesen elemzi az ergonómiai körülményekre vonatkozó feltételeket, valamint ezen tárgyi feltételek egészségi állapotra gyakorolt hatását. Sok esetben okoz az ergonómiai szempontok szerint nem megfelelő környezet egészségromlást, amely akár tartós is lehet. (például gerincbántalmak.)

A kutatás részleteiből szeretném kiemelni az alábbi eredményt, amely a munkavégzés helyére vonatkozik az otthonokban:

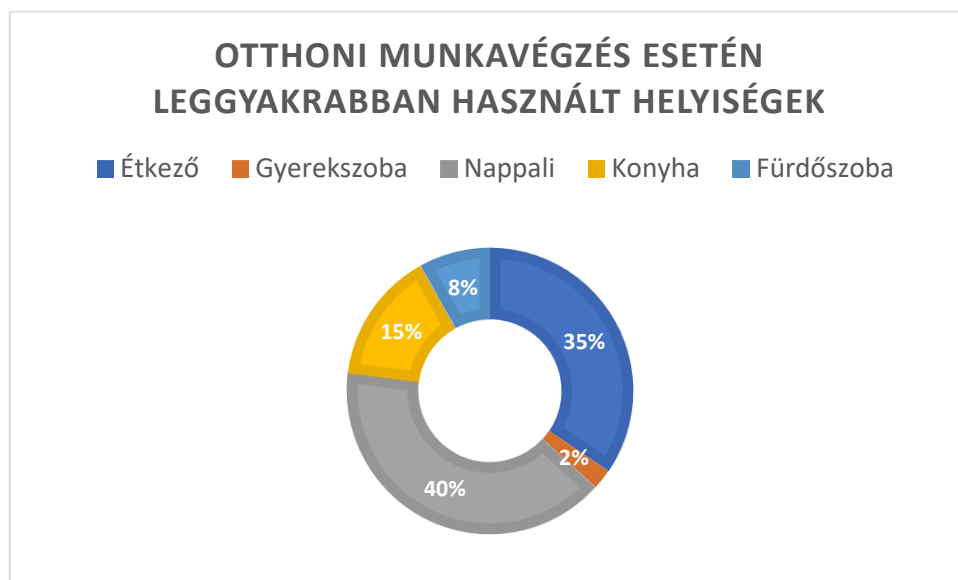
Shared workplace	N	%
Dining room	30	34.5
Nursery/children's bedroom	2	2.3
Living room	35	40.2
Kitchen	13	14.9
Bedroom	7	8.0
Total	87	100.0

5. ÁBRA

WORKPLACES AT HOME SHARED WITH OTHER HOUSEHOLD MEMBERS

FORRÁS: HURŠIDIĆ RADULOVIĆ A, ET AL. WORK FROM HOME AND MUSCULOSKELETAL PAIN IN TELECOMMUNICATIONS WORKERS DURING COVID-19 PANDEMIC ARH HIG RADA TOKSIKOL 2021;72:232-23

Az alábbi kördiagrammon nagyon szemléletesen látható, hogy a kutatásban résztvevő 87 alany többségében melyik általa választott helyiségből végzi a munkáját home office esetén. A válaszadók 40%-a jellemzően a nappaliból, 35%-a pedig az étkezőből dolgozik. Ez az összes vizsgált alanynak a döntő többsége, tehát kijelenthető a hivatkozott kutatás eredményei alapján, hogy a legtöbb, kutatásban résztvevő válaszadó egyáltalán nem irodai körülményeknek megfelelő környezetben dolgozik. Emellett 15%-ban megjelent a munkavégzés helyszínéül a konyha, 8%-ban a fürdőszoba, valamint 2%-ban a gyerekszoba is. Mivel a kutatás 2021-ben zajlott, amikor a pandémia már két éve jelen volt, levonható a következtetés, hogy nem egyszerűen a kényszerhelyzet hatására alakították a fentiek szerint (rövid távra) a munkavégzés körülményeit, hanem ez egy hosszabb távon fenntartott, kedvezőtlen helyzet.



6. ÁBRA

OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ESETÉN LEGGYAKRABBAN HASZNÁLT HELYSÉGEK
FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS HURŠIDIĆ RADULOVIĆ A, ET AL. WORK FROM HOME AND MUSCULOSKELETAL PAIN IN TELECOMMUNICATIONS ALAPJÁN

A teljes munkaidőben, napi 8 órában végzett szellemi munkavégzés esetén kiemelten fontos, hogy az ergonómiai körülmények megfelelőek legyenek. A folyamatos ülő munka jelentős fizikai megterhelést jelent az emberi szervezetre, még abban az esetben is, ha a munkavégzés eszközei a kívánalmaknak megfelelnek. Ezért, a COVID-19 okozta megnövekedett otthoni munkavégzés hatásai a fizikai állapot romlásában is megmutatkozhatnak.

3.8. Az otthoni munkavégzés és a szociális kapcsolatok összefüggése

Az otthoni munkavégzésre való időszakos vagy rendszeres átállás hatással van a szociális kapcsolatokra is. A *New Technology, Work and Employment*-ben megjelenő kutatás vizsgálta azt a kérdéskört, hogy mitől lesz vonzóbb az otthoni munkavégzés, illetve, hogy a preferált munkavégzési mód hogyan függ össze a társadalmi és a szociális kapcsolatokkal. (Mergener, 2022).

A Németországban készült tanulmány nagyszabású és reprezentatív, hiszen 4448 alany válaszait elemzi. A részletekbe menő elemzés konklúziója, hogy a munkahelyi társas kapcsolatok szükségessége megkérdőjelezhetetlen, különös tekintettel azon személyek esetében, akik életvitelszerűen egyedül élnek, nem családi közegben. Szintén a kutatásban résztvevők válaszaiból következtethetünk arra, hogy az elszigeteltség és elmagányosodás kulcsfontosságú hátránya az otthoni munkavégzésnek, hiszen a válaszadók és korábbi, a COVID-19 hatásait vizsgáló kutatások egyaránt ezt a szociális és pszichológiai negatívumot jelölték meg a legnagyobb rizikófaktorként. (pl. Kunze et al., 2020; Shockley et al., 2020)

A munkahelyen tapasztalt általános légkör – ideértve a felettséssel való kapcsolatot, valamint a kollégákkal kialakított társas kapcsolódásokat egyaránt – szintén nagyban befolyásolja az otthoni munkavégzés esetleges visszautasítását. A tanulmány alapján azok a munkavállalók, akik szoros és pozitív szociális kapcsolatokat ápolnak a kollégáikkal, sokkal kevésbé elfogadóak az otthoni munkavégzés lehetőségére. Ugyanakkor az volt a jellemző a kutatásban résztvevő válaszadókra, hogy akiknek a kiegyensúlyozott családi kapcsolatai az erősebbek, szívesebben dolgoznak otthonról és töltik a munkaidőt home office keretein belül. A legjellemzőbb a kutatási eredmények alapján, hogy a nem egyedül élő munkavállalók körében a kutatók nem találtak szoros összefüggést preferenciáikban a kollégákkal kialakított viszonyrendszerekhez kapcsolódóan, azonban jelentős összefüggéseket fedeztek fel a közvetlen feletteshez fűződő viszonyrendszer kapcsán. Az egyedül élő munkavállalók esetében azonban a felettséssel kialakított viszony és munkahelyi hangulat pozitív hatásai növelték az otthoni munkavégzés visszautasításának esélyét. A kutatás többek között arra az eredményre jutott, hogy azokban az esetekben, ahol a home office lehetősége elutasításra került, vagy legalábbis negatív érzések társultak hozzá, a kutatásban résztvevők ezen csoportja jellemzően háztartásukat partnerrel és/vagy gyermekkel osztották meg, azaz nem egyedül éltek otthonukban. A rossz munkahelyi légkör okozta stressz és egyéb szociális értelemben negatív körülmények csökkenthetőek a home office lehetőségének kihasználásával. Az alanyok ilyen

esetekben az együtt töltött idő örömeinek belső motivációja mellett olyan külső motivációkat is megélhetnek, mint például az elfogadás, jóváhagyás és önérvényesítés, amelyeket a rossz munkahelyi légkörben nélkülözni lennének kénytelenek. Így több faktor párhuzamos jelenléte figyelhető meg a szociális igények egyéni kialakításakor. A legtöbb esetben a munkavállalók az életkörülményeiktől függetlenül értéklik a munkahelyi kapcsolataikat, de amennyiben döntési helyzetbe kerülnek az otthoni munkavégzés és a személyes jelenlét alternatívái között, úgy minden esetben ez a komplexitás válik a preferenciáik alapjává. (Mergener, 2022).

4. MÉLYINTERJÚK A VÁLTOZÁSOK TAPASZTALATAIRÓL

Az előzőekben bemutatott, szervezeti kommunikációs változások vizsgálati mechanizmusaként a mélyinterjú eszköze kifejezetten hatékonynak bizonyult, hiszen a résztvevők saját tapasztalatai, érzései és gondolatai váltak összevethetővé a pandémia hatására bekövetkezett folyamatokkal. A válaszadás minden esetben önkéntes volt és anonim, így a válaszadók személyes adatait a kutatás nem tartalmazza. Annak érdekében, hogy szofisztikált és diverzifikált képet kapjunk az online munka hatékonyságával és a szervezeti kommunikációs tapasztalatokkal kapcsolatban az online téréből, a hét interjú mindegyike eltérő szegmensű, életkorú és személyiségű alannal készült. Az interjúk kivonatolt szövegezése az 1. számú mellékletben olvashatóak.

4.1. Logisztikai vezető

Az első interjúalany egy autóipari importőr cég 44 éves logisztikai vezetője. A vállalkozás, amelynél tevékenykedik egy 50 milliárd HUF éves árbevételű, magyar tulajdonban lévő cég, amely már 31 éve az autóipar jelentős szereplője. Az interjút adó vezető már több mint két éve a cég alkalmazásában áll, vezetőként 13 fő tartozik a csapatába. Saját megítélése szerint egy szenior, tapasztalt vezető, aki mindig szívesen dolgozott csapatban és nagyon fontos számára kollégái, beosztottjai elégedettsége. Hisz a coaching szemléletű vezetésben, ő maga is elvégzett egy mester coach képzést a Magyar Coaching-Pszichológiai Egyesület szervezésében.

Az interjúalannal folytatott beszélgetésben a gyakorlati tapasztalataira építve mutatta be a vállalatuknál tapasztalható kommunikációs változásokat. Az általa elmondott változások nagyon jelentősek a vállalat életében, hiszen a COVID-19 megjelenése előtt a családias, kizárólag a személyes jelenlétre építő kommunikációt kellett az online térbe terelni. Rengeteg munkafolyamatuk igényelt személyes, irodai jelenlétet (az importőri tevékenységhez

kapcsolódó sajátos adminisztratív feladatok – úgy, mint a szabad forgalomba helyezés, első műszaki vizsgáztatás, homologizáció, műszaki támogatás, számlázás stb.). Ezeknek a folyamatoknak az online térbe terelése rengeteg technikai és egyéb nehézséget jelentett, vagy egyáltalán nem volt megvalósítható. Azonban pozitív és hosszú távú változásokat is sikerült elérniük, olyan procedúrák bevezetésével, amelyek megvalósíthatóak az online térben is. A beszélgetésből leszűrhető, hogy a vezetői szerepében is kihívásokkal szembesült az interjúalany, hiszen felelős vezetőként az ő feladata elérni, hogy az általa vezetett csapat munkakörülményei, elkötelezettsége és hatékonysága, valamint az általuk végzett feladatok a körülményektől függetlenül sikeresen folytatódjanak. Szervezeti és vezetői kommunikációs aspektusból nagy kihívást jelentett számára a személyes jelenlétet nélkülöző felületeken történő kapcsolattartás, ellenőrzés és értékelés – főleg a kezdeti időkben. Elmondása alapján vannak olyan vezető- és beosztott közötti kommunikációs interakciók, amelyekhez szükség van a személyes jelenlétre, hogy a beosztottak nonverbális kommunikációjára is teljes rálátása legyen. A vészhelyzetben kialakult gyakorlatot idővel továbbfejlesztette, és létrehozott egy olyan hibrid megoldással működő rendszert, amely hosszú távon is működtethető. Ez tartalmaz személyes és online kommunikációs csatornákat is, és az elmondottak alapján létrejöttek olyan megbeszélések is, ahol az online és személyközi kommunikáció egy időben jelenik meg. Összességében sikeresnek ítéli az online munkavégzést, de elmondása szerint az ő üzletmenetükben és a vállalati kultúrájukban sosem lenne működőképes a teljes egészében az irodai munkavégzést nélkülöző munkarend.

4.2. Élelmiszeripari csoportvezető

Az interjúalany egy osztrák tulajdonban lévő, élelmiszeripari gyártó cég munkatársa volt a COVID-19 berobbanásának idejében. A cég üdítőipari termékek gyártásával foglalkozik, éves árbevétele Magyarországon 29 milliárd HUF. Az interjúalany pozícióját tekintve logisztikai csoportvezetőként dolgozott, hosszú évek óta a cég alkalmazásában. Egy fős csapatával együtt felelték az alapanyag beszerzésekért, és a késztermék kiszállításokért. Feladatait szoros együttműködésben végezte az ügyfélszolgálati csoporttal, a területi képviselőkkel és raktári dolgozókkal egyaránt. Alapvetően csapatjátékosnak tartja magát, vezetői szerepben viszonylag rövid ideje volt lehetősége bizonyítani. Saját bevallása szerint a logisztikai feladatok megoldása jellemzően sikeres csapatmunkát kívánt, de adódtak olyan rendszeres feladatai (riportok készítése, beszámolók összeállítása, szolgálati KPI-ok elemzése), amelyek nagyobb koncentrációt igényeltek, így hatékonyabban tudta elvégezni egyedül.

Az interjú során elmondta, hogy a cég gyorsan és hatékonyan tudott alkalmazkodni a beköszöntő változásokhoz, de ezek nem voltak igazán hosszútávúak. A korábban rendszeres szervezeti kommunikációs csatornákat (vállalati magazin, faliújság stb.) felváltotta a szervezeti osztály által létrehozott online kommunikációs forma, egy messenger csoport. Az interjúalany véleménye szerint ez inkább zavaró volt a mindennapokban, hiszen a fontos információk a céges e-mail rendszeren keresztül is megérkeztek az illetékesekhez, így viszont számtalan nem releváns információ is eljutott hozzá. Az otthoni munkavégzés lehetőségét a cég kifejezetten a járvány idején biztosította, a pandémia okán létrejött állami szabályozások enyhülésével a home office lehetőség is visszaszorult a cégnél. Sok egyéb tényező mellett ez is döntési szempont volt számára, amikor munkahelyet váltott.

4.3. Key Account Manager

Az interjúalany 30 éves férfi, Key Account Managerként dolgozott a járvány kirobbanásának idején, egy akkor még francia-orosz tulajdonban lévő logisztikai szolgáltató vállalatnál. A cég árbevétele 10 milliárd HUF éves szinten, és szolgáltatási körébe tartoznak a közúti, tengeri, légi, valamint a vasúti szállítási megoldások. Emellett a raktárlogisztikai és a 4PL szolgáltatás is elérhető esetükben (a fuvarok szervezésén és a szállítások lebonyolításán túl a szolgáltatás kiegészülhet a beszerzés, projekt management, a tendereztetés, vagy akár a control tower kiegészítő szolgáltatásaival is). Key Account Managerként az értékesítési vezetőnek riportált, és öt fős csapattal dolgozott közvetlenül. Legfontosabb feladatai a vállalat kiemelt ügyfeivel történő kapcsolattartás, új ügyfelek akvirálása, reklamációkezelés, valamint az ügyfelektől érkező információk és igények alapján történő szolgáltatásfejlesztésre vonatkozó javaslattétel volt. Az interjú során elmondta, hogy a vállalat vezetősége felkészületlenül állt a megváltozott helyzet előtt. Ez munkavállalóként nehézséget jelentett számára a mindennapi munkavégzés során. A vállalat élt a Magyar Kormány által a pandémia első hullámában felajánlott munkahely megóvó intézkedés lehetőségével. A támogatás célja a munkavállalók védelme és a munkahelyek megóvása volt. A gyakorlati megvalósítás azt jelentette, hogy csökkentett munkaidőben volt lehetőség foglalkoztatni a munkavállalókat, amely elősegítette a vállalkozások anyagi teherviselésének csökkentését. Az állam, a fennmaradó munkaidőre vonatkozóan támogatást nyújtott a munkavállaló részére, így az őt megillető járandóság egy részét nem a munkáltató, hanem a Magyar Kormány fedezte (a támogatás igénybevétele további részletes feltételrendszerhez volt kötve).

Ezen intézkedés igénybevételével azonban az interjúalany egyáltalán nem volt elégedett, véleménye szerint az intézkedés bevezetése nem volt átgondolt és nem megfelelően volt kommunikálva a munkavállalók felé. Szó szerint így fogalmazott a témával kapcsolatban: *„Azt kommunikálta a cég, hogy minden munkavállalót érint, és pár héttel később kiderül, hogy mégsem.”*. Véleményéből kiderül, hogy a szervezetben belüli információáramlás és tájékoztatás nem volt teljeskörű a vállalat működésében a pandémia első hulláma alatt. Ennek negatív kicsengése keletkezett a munkavállalók körében. Érzékelhető, hogy hajtottak végre újításokat az információáramlás fejlesztése érdekében (például tájékoztatási célokat szolgáló mobil applikáció fejlesztése), de az eredményessége a kritikusan fontos kérdésekben megkérdőjelezhető. Éppen a fentiek okán sérült a vállalat saját magáról a munkavállalók felé közvetíteni kívánt képe, hiszen az alapvető elvárás lett volna a munkavállalók részéről, hogy a munkaidőre, beosztásra, vagy új szabályok bevezetésre vonatkozóan megbízható, transzparens információt kapjanak. Így a változásokat adaptálta ugyan az interjúalany, de a szervezeti összetartozás érzése, valamint a munkáltatóhoz fűződő lojalitása erőteljesen visszaesett.

4.4. Termékmenedzser (bank szektor)

Az interjúalany a bankszektorban dolgozik már hosszú évek óta. A COVID-19 berobbanásának idején egy külföldi tulajdonú kereskedelmi banknál dolgozott termékmenedzserként egy öt fős csapat tagjaként. Közgazdász végzettségű, de jelenleg is egyetemi képzésben vesz részt levelező szakon, kommunikáció és médiatudomány karon. Analitikus beállítottságú, de ugyanakkor kreatív személyiség, aki inkább egyedül szeret dolgozni. Az interjú során elmondta, hogy a COVID-19 megjelenése előtt csak személyes jelenlét volt az elfogadott a munkahelyén. Nagyon jellemző volt a személyes megbeszélések sokasága, sok esetben az egész napos meetingek következményeképpen a tényleges munkavégzés csak túlórakkal volt megvalósítható. A pandémia megjelenésekor a munkafolyamatokat hirtelen helyezték át az online térbe, a megbeszéléseket online felületeken tartották. Az elején ez sok nehézséget jelentett számukra, hiszen sem a rendszerek, sem a napi rutin nem volt alkalmas az azonnali adaptációra. Hosszabb távon azonban megfogalmazott egy kialakult jó gyakorlatot, mivel az online megbeszéléseket követően összefoglaló készült az elhangzottakról (meeting memo), ami által visszakereshetővé váltak a megbeszélés pontjai, segítve a későbbi munkavégzést. Amikor rendszerré vált az otthoni munkavégzés, az alany inkább pozitívumként élte meg a home office lehetőségét, hiszen a koncentrációt igénylő feladatokat (elemzések készítése) sokkal nyugodtabb körülmények között volt lehetősége elvégezni, a kollégáktól függetlenül. Elmondása alapján a munkaadó törekvése az lett volna, hogy a pandémiás helyzet

csillapodásával a munkavállalók térjenek vissza a személyes, irodai jelenléthez. Mivel az otthoni munkavégzés során bizonyíthatóan nem csökkent a munkahatékonyság, így ezt az interjúalany és közvetlen kollégái is egy jól működő, produktív rendszer megvonásaként élték meg. Véleménye szerint a home office nem csak munkavállalói oldalról értelmezhető juttatásként, de a munkáltató részére is számos előnnyel járhat. Említette többek között a költséghatékonyságot (hiszen a munkáltató alacsonyabb működési költségeket realizálhat) illetve az emberi erőforrás management nézőpontját, mivel szerinte az otthoni munkavégzés stresszmentesebbé tudja tenni a munka és a magánélet közötti egyensúlyt. Időközben munkahelyet váltott, így vegyesek a tapasztalatai a munkahatékonyság és az otthoni munkavégzés összefüggésével kapcsolatban. Az kereskedelmi bank esetében a vezetőség nem ismerte el a teljesítmény növekedését, pedig a vállalat eredményeiben is látható volt, hogy a hatékonyság fejlődött a személyes jelenléttel történő munkavégzéshez képest.

4.5. Senior Kommunikációs Tanácsadó

Az interjú alanya egy magyar tulajdonú, PR tanácsadó cégnél dolgozott a COVID-19 berobbanása idején. A vállalkozás évente 200 millió HUF árbevételt realizál, összesen 15 fővel működik. A cég fő profilja a kommunikációs tanácsadás, a teljes PR folyamatok menedzselése, a sajtókommunikációs feladatokról egészen a social media felületek kezeléséig. Az alany csoportvezetői pozícióban dolgozott ekkor, egy öt fős csapat élén szolgálta ki a hozzájuk tartozó ügyfelek igényeit. Nagyon kreatív jellem, aki szeret csapatban dolgozni és büszke az elért eredményeikre. Innovatív szellemiség jellemzi, szakmájában folyamatosan tanul és megújul. Ez már nem az első vezetői pozíciója volt, korábban is gazdagította már vezetői tudását, tapasztalatát és eszköztudását. Az interjú során elmondta, hogy a COVID-19 megjelenése jelentős változásokat hozott a szervezeti kommunikációs működésükben. Korábban rendszeresen tartottak személyes megbeszéléseket – heti rendszerességgel a futó projektek kapcsán, illetve csapat szinten is voltak napindító, valamint brainstorming jellegű megbeszéléseik. A reklámkampányok, az arculattervezés, a sajtómegjelenések vagy akár a social media felületek kommunikációja egyaránt kreatív munkavégzést igényel, így esetükben nagyon fontos volt, hogy csapatban, együtt tudjanak dolgozni. A COVID-19 megjelenésekor átálltak a teljes online munkavégzésre. Korábban nem használt platformok segítségével (Zoom, Microsoft Teams) végezték tovább tevékenységüket. Az interjúalany nagyon nehéznek ítéli meg ezt az időszakot, hiszen a korábban jól működő tevékenységüket kellett az online térbe helyezniük. Elmondása szerint sok esetben magukra voltak utalva a munkavállalók, hiszen rövid kérdésekben nem kívánták „zavarni” egymást. Így amit korábban a személyes jelenlétnél

röviden megbeszéltek, azt most a többség igyekezett egyedül megoldani. Emellett még tapasztalt vezetőként is nehézséget jelentett számára, hogy a csapatának tagjait milyen módon tudja ellenőrizni, hiszen szakmájukban a jelentős mennyiségű kreatív feladat miatt a munkahatékonyság nehezen mérhető. Elmondta, hogy eleinte voltak is ebből konfliktusok, illetve napi rendszerességű hívások, amelyeknek a célja a munkavállalók elérhetőségének ellenőrzése volt. Emellett kiemelte, hogy a csapatkohézió fenntartása is nehezebben ment online körülmények között. Ennek javítására különféle kreatív megoldásokat hoztak létre – például napi egy órás közös online meeting, ahol a munkavállalók az online térben, egy időben fogyaszthatták el az ebédjüket. Ez a kezdeményezés idővel elhalt, a legtöbben kényelmetlennek találták. A munkahatékonyság értékelése során elhangzott, hogy eleinte az emberek sokkal hatékonyabban tudtak dolgozni, mivel nem töltöttek időt közös beszélgetésekkel, jobban koncentráltak a munkára, illetve a vezetők ellenőrzése is támogatta a hatékonyabb munkavégzésüket. Idővel azonban ebben változást észlelt, és úgy fogalmazott, hogy több kolléga kvázi szabadnapként tekintett a home office-ra. Azóta ezt megítélése szerint sikeresen visszaállították, és a hatékonyság megegyezik a korábbi, személyes jelenlét során tapasztaltakkal. Ezzel egyidőben jelentős szervezeti változások is zajlottak cégüknél a COVID-19 hatására, hiszen egyes munkaköröket feleslegesnek minősítettek és leépítették ezeket. A project managerek alatt korábban volt egy úgynevezett junior project manager szint, akik direktben nem kommunikáltak az ügyfelekkel, de a projektek során kreatív munkájukkal nyújtottak támogatást, míg az asszisztencián dolgozók főleg az adminisztratív teendőkért feleltek. Az online munkavégzés hatására a vezetőség azt tapasztalta, hogy a junior szinten dolgozók hozzáadott értéke nagyon alacsony, így ezt a szintet egy az egyben megszüntették a vállalati hierarchiában. További kommunikációs nehézséget jelentett a rugalmas munkaidőre vonatkozó elvárások kommunikációja a munkavállalók irányába. Mivel a pandémia megjelenésével az ügyfeleknek megváltoztak az igényeik (kríziskommunikáció), így ehhez szolgáltatóként alkalmazkodniuk kellett munkaerőforrás biztosításával. Ez folyamatos elérhetőséget kívánt a munkavállalók részéről, vagyis a hivatalos munkaidőn túli munkavégzés sok helyzetben szükséges volt. A kommunikációs nehézséget az okozta, hogy ezek a változások jogilag nem kerültek szabályozásra (a munkaszerződésekben szereplő hivatalos munkaidő nem módosult) így a rugalmasság szabadon értelmezhető, és teret hagy a vitás kérdéseknek. A formális és az informális szervezeti kommunikációban egyaránt kihívás volt ezen konfliktusok feloldása. Jelenleg hibrid munkavégzéssel dolgoznak, tehát heti pár napot home office-ban töltenek, de irodai napokat is tartanak. Az interjúalany megítélése szerint már nem lenne

versenyképes munkáltatóként a cég, ha egyáltalán nem biztosítana lehetőséget az otthoni munkavégzésre. Elmondása szerint ez alapelvárás lett a munkavállalók részéről.

4.6. Kockázatkezelő

Az interjúalany egy független befektetési vállalatnál dolgozik kockázatkezelő pozícióban, már hosszú évek óta. A cég befektetési filozófiája értékalapú, és célja a magas színvonalú befektetési eredmények hosszú távú biztosítása mind a magán, mind az intézményi ügyfelek számára. A vállalat 60 főt foglalkoztat összesen, a COVID-19 megjelenése előtt kizárólag irodai munkavégzéssel, személyes jelenléttel dolgoztak. A szervezeti kommunikáció gyökeresen megváltozott a pandémia idején, hiszen a belső kommunikáció, valamint az üzleti partnerekkel történő kapcsolattartás is áttért az online térbe. Korábban nem létezett online konferencia, de az üzleti tevékenységek végzésének sikeres fenntartásához ez is bevezetésre került. Az interjúalany elmondása szerint magánéleti háttére is megnehezítette az átállást. Két kisgyermeket nevelnek feleségével, mind a ketten aktív kereső státuszban. Ekkoriban még 2-3 órás váltásokban dolgoztak, megosztva, amihez elengedhetetlen volt a munkaadók rugalmassága és támogatása. Tapasztalatai szerint a munkavállalók idővel elfogadták az új működési kereteket, és sikeresen alkalmazkodtak hozzá. Ezt alátámasztják a céges eredmények is, hiszen a vállalat számaiban nem történt visszaesés a COVID-19 előtti időszakhoz képest. A pandémiás helyzet enyhülésével azonban a cég is visszatért a korábbi metódushoz, és elvárásként jelent meg a folyamatos irodai jelenlét. Részben ennek hatására az alany azóta munkahelyet váltott. A szegmens hasonló, de az új munkáltató esetében szabadon választható hetente két home office nap, amivel az interjúalany él, többnyire kihasználja ezt a lehetőséget.

4.7. Beszámolási szakértő

Az interjúalany egy állami tulajdonban lévő, személyszállítási szolgáltatásokat nyújtó, évente közel 180 milliárd HUF árbevételű generáló vállalatnál dolgozik. Az alany közgazdász végzettségű, nagyon analitikus személyiségű munkavállaló, akinek kiemelten fontos az autonóm munkavégzés, ugyanakkor preferálja a szociális kapcsolatok fenntartását. Közvetlen csoportjában két fővel működik együtt rendszeresen, de az osztályán 16 fővel dolgozik együtt kevésbé szoros munkakapcsolatban. Az anyavállalat számviteli mérlegbeszámolója, tárgyi eszköz elszámolásai és különböző riportok, analízisek készítése az osztályuk legfontosabb feladatkörei. A pandémia megjelenése előtt már a vállalat alkalmazásában állt, elmondása szerint a COVID-19 berobbanása kapcsán létrejövő változások nagyon váratlanul érintették a

vállalkozást. Alapvetően a technikai problémákat emelte ki elsődleges nehézség forrásként, de sok problémát okozott számára az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos kommunikáció is, valamint a beszámolás a felettesei irányába. Az egyik napról a másikra történő átállás gyakorlatilag ellehetetlenítette a munkavégzését, hiszen sem technikai eszközök, sem VPN kapcsolat nem állt rendelkezésére. Mivel a munkavégzéséhez ezek mindegyike elengedhetetlen, így a hasznos munkavégzése ezekben a napokban nem volt számottevő. Korábban egyáltalán nem volt jellemző a vállalaton belül a személyes megbeszélések lefolytatása. Az online térben történő munkavégzés bevezetésével azonban rendszeres, heti meetingek szervezésére került sor. Ennek legfőbb célja a munkavállalók tevékenységének és aktivitásának ellenőrzése volt. Ez szokatlan volt a munkavállalók részére, és az interjúalany kifejezetten diszkomfortosnak élte meg, hogy heti szinten, élő szóban kellett beszámolnia az aktuális, illetve tervezett tevékenységeiről. A vezetőség korábban ellenezte a home office lehetőségét, és a kialakult kényszerhelyzetben sem reagáltak rugalmasan erre az opcióra. Az első időszak tapasztalatai után, illetve a pandémiás helyzet enyhülését követően részben visszatértek az irodai munkavégzésre. Jelenleg a munkával töltött napok 50%-át kötelező személyes jelenléttel teljesíteni, míg a fennmaradó időben lehetőségük van otthonról dolgozni. Az interjú során érintettük a szociális kapcsolatokra vonatkozó változásokat is. Az interjúalany elmondása alapján a COVID-19 megjelenése előtt rendszeresen tartottak kollégális összejöveteleket, (például születésnapok, névnapok, nyugdíjazások megünneplése) de ezek a pandémiás időszak alatt teljesen eltűntek, és azóta sem lettek újra részei a vállalati életnek. Személy szerint ezeket hiányolja, hiszen alapvetően ezeken a fórumokon volt lehetőségük az informális kommunikációra. Szervezeti átalakításokra nem volt szükség a cégüknél, azonban kommunikációt erősítő törekvéseket kezdeményezett a vezetőség a vírushelyzetet követően. A vállalati kommunikációért felelős osztály létszámát növelték, és rendszeres kommunikációs csatornát indítottak, körlevelek formájában. Ez a pandémiás időszak hozománya, korábban nem alkalmazták ezt a kommunikációs stratégiát a cégcsoportot érintő hírek, változások megosztására. Az interjúalany megítélése szerint ez a fajta kommunikáció kontraproduktív, mivel az adott információkat akár több alkalommal is, ismétlődően osztják meg, és túl gyakran küldenek ilyen jellegű leveleket. Így számára inkább zavaró ennek a kommunikációs csatornának a jelenléte. Jelentős változás a cég kommunikációjában az a kezdeményezés is, hogy a személyügyi kérvényeket egy erre kialakult folyamat szerint, elektronikus úton kell elintézniük (kérvények leadása, dokumentumok feltöltése) attól függetlenül, hogy személyesen bent vannak-e az irodában. Emellett azt is kiemelte az interjú során, hogy sokan annyira hozzászórtak az online felületeken történő munkavégzéshez, hogy olyan esetekben is online

csatlakoznak be a megbeszélésekbe, ha egyébként ugyanabban az épületben, akár a szomszédos irodában tartózkodnak ugyanazon időben. Szerinte ez nagyon személytelen és nem hatékony. Elmondása szerint így a megbeszélések általában hosszabbak, mert a képi jelenlét nélküli online meetingek esetében nem látható a résztvevők reakciója, és így sokkal több alkalommal fordul elő, hogy lényegtelen információkat közölnek nem érintett résztvevőkkel. Így összességében a hibrid munkavégzés híve, a koncentrációt igénylő feladatokat szívesen végzi otthonról – amennyiben ennek technikai feltételei adottak – ám társaságkedvelő, extrovertált személyisége révén szívesen jár az irodába, és a gyors, hatékony megbeszélések érdekében ezt jobban preferálja.

4.8. Az interjúk összehasonlítása, kiértékelése

Az interjúk elkészítése során egyöntetű kérés volt az alanyok részéről, hogy anonim módon szeretnének nyilatkozni, saját nevük és a cég konkrét megnevezése nélkül. Ebből egyértelműen következtethetünk arra, hogy érzékeny témakör az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos kutatás. Több esetben az interjúalany már nem is dolgozik annál a vállalatnál, ahol a pandémia berobbanásakor tevékenykedett, de ennek ellenére szerették volna elkerülni az azonosíthatóságot. Az interjúalanyokat diverzifikált szegmensekből válogattam össze, annak érdekében, hogy minél szélesebb körben kapjak válaszokat a kutatási kérdésekre. Összességében kijelenthető a hét interjú alapján, hogy a válaszadók mindegyike esetében jelentős nehézségeket okozott a pandémia hatására megváltozott helyzet. Több esetben külön kiemelték, hogy a megfelelő technikai háttér hiánya is nehézséget okozott, és jelentős változások álltak be a kommunikációs csatornák tekintetében is. A korábban is szervezeten működő, online eszközöket gyakorlatban alkalmazó vállalatoknak gyorsabb és könnyebb volt az alkalmazkodás, mint azon cégek esetében, ahol korábban inkább az interperszonális kommunikáció volt a preferált. Ugyanakkor azonban a fejlődés minden esetben felgyorsult a kényszerhelyzet hatására, és különböző eszközökkel igyekeztek szabályozni a belső kommunikációt. Voltak pozitív tapasztalatok is (például mobil applikáció fejlesztése, ahol megosztottak információkat) de több interjúalany is negatívumként említette a túlzott mennyiségű, korábban nem megszokott informatív körlevelek bevezetését. Szintén hasonlóságként állapítható meg az interjúalanyok elmondása alapján, hogy a munkahatékonyság egy esetben sem romlott a megváltozott körülmények következtében. Volt olyan eset, ahol kifejezett hatékonyság növekedést állapítottak meg. A munkahatékonyság önmagában egy szubjektíven értékelhető folyamat, és az interjúk tapasztalata szerint kreatív

feladatkörök esetében nehezen mérhető, azonban a vállalat eredményessége egy teljesen objektíven mérhető elem. A profittermelékenység minden vállalat esetében növekedett, pedig alapvetően a COVID-19 megjelenése a legtöbb szegmensben gazdasági visszaeséseket eredményezett. Így összességében kijelenthető, hogy a lefolytatott interjúk eredménye alapján hasonló konklúziót vonhatunk le – mégpedig azt, hogy a hipotézisben felvetett kérdés nem igazolható. A vállalati kommunikáció sok esetben fejlődött a kényszerhelyzet hatására, és az is egyértelműen kijelenthető, hogy a munkahatékonyságra sem volt negatív hatással.

5. KÉRDŐÍVES KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Primer kutatásom részeként fontosnak tartom, hogy minél szélesebb spektrumban vizsgáljam a hipotézist, és minél diverzifikáltabb visszajelzések kiértékelésével juthassak el a végső konklúzióig. Ennek érdekében az előbbieken részletezett mélyinterjúk mellett egy kérdőíves kutatást is végeztem. A kutatás a Google Forms alkalmazáson keresztül zajlott, a válaszadás a résztvevőktől minden esetben önkéntes és anonim volt. A kutatási eredményeket a következő fejezetekben mutatom be és értékelem. A kérdéssor összesen 11 kérdést tartalmazott, amelyek a következő témákat érintették:

- a válaszadók neme, életkora
- foglalkoztatásuk módja
- a szervezet nagysága
- szegmens/iparág
- a munkavégzés típusa
- home office lehetőségének elérhetősége
- munkahatékonyság otthoni munkavégzés esetén
- saját tapasztalatok kifejtése a kapcsolattartás, technikai körülmények, hatékonyság figyelembevételével

A kutatás során összesen 81 válasz érkezett, ezen válaszok összessége szolgál az eredmények kiértékelésének alapjául. A kérdőívre adott szabad szöveges (saját tapasztalatokra vonatkozó) válaszok a 2. számú mellékletben tekinthetők meg, táblázatos formában.

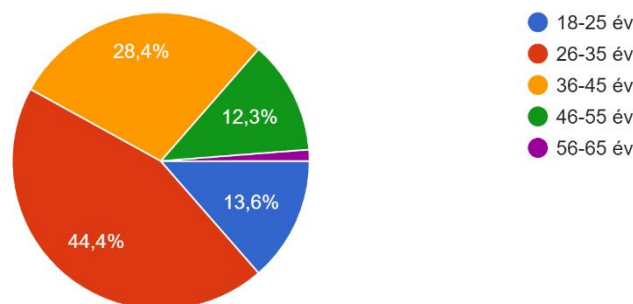
A következő alfejezetekben bemutatom a kérdőív eredményeit, és különböző szempontrendszerek szerint elemzem a kapott válaszokat. Kiemelten nagy figyelmet kap elemzésemben a beérkezett, szabad válaszokkal kifejezhető, saját tapasztalatokon nyugvó megjegyzések elemzése, ugyanis a beérkezett komplex és széles spektrumú közönség részéről

kiolvashatóak belőle olyan mintázatok, amelyek segítenek a hipotézis gyakorlati megválaszolásában.

5.1. Diverzifikáció analízis –nem, életkor, szegmens és cégméret alapján

A beérkezett válaszok alapján a válaszadók többsége, azaz 46 fő (56,8%) nő volt, míg férfi válaszadóból 35 fő (43,2%) vett részt a kutatásban. Az életkort tekintve nagyon széles spektrumban oszlik meg a válaszadók aránya, melyet az alábbi kördiagram szemlélet:

Az Ön életkora
81 válasz



7. ÁBRA

OTTHONI MUNKAVÉGZÉS KÉRDŐÍV – BEÉRKEZETT VÁLASZOK AZ ÉLETKOR MEGOSZLÁSÁRA VONATKOZÓAN
N=81

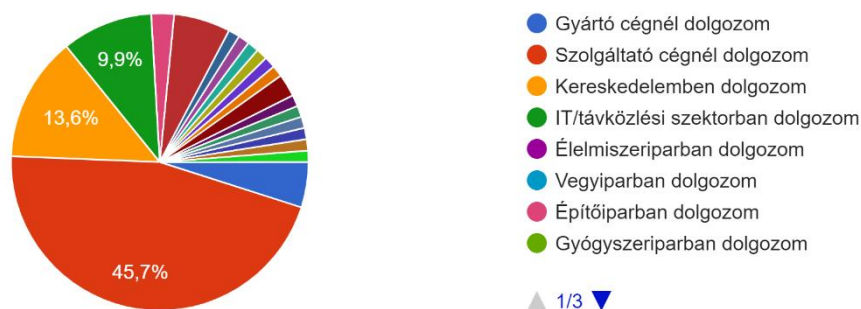
FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS, GOOGLE FORMS TÁBLÁZATOK SEGÍTSÉGÉVEL

A kiértékelésnél nagyon fontos szempont, hogy az értékelésben szereplő válaszok között pályakezdő, Y, Z generációs válaszadók, valamint az 56-65 éves korcsoport (baby boomer generáció), vagyis a nyugdíj előtt álló munkavállalók véleménye is képviseltette magát. Szintén fontos szempont, hogy a beérkezett válaszok milyen iparágból, üzleti szegmensből érkeznek. A könnyebb és gyorsabb kitöltés érdekében előzetesen választhatóak voltak a főbb iparágak, de a kitöltőknek lehetősége volt saját válasz megadására is, amennyiben egyéni profiljukat egyik kategóriába sem tudták besorolni.

A kapott válaszok alapján kijelenthető, hogy a beérkezett 81 vélemény komplex, több különböző szegmenst is lefed. Az alábbi kördiagramon is jól látható, hogy a legtöbb válasz a szolgáltatói szegmensből (45,7%) érkezett, de jelentős számban képviseltette magát a kereskedelem (13,6%) az IT szektor (9,9%) valamint a pénzügyi-bank szektor (6,2%) is. Emellett egyéni, szabad szöveges opcióként bekerült a vizsgált szegmensek közé például a média, a közigazgatás, a közoktatás, az autóipar, és a filmipar is.

Milyen területen végzi munkáját?

81 válasz



8. ÁBRA

OTTHONI MUNKAVÉGZÉS KÉRDŐÍV – BEÉRKEZETT VÁLASZOK A MUNKAVÉGZÉS TERÜLETÉRE VONATKOZÓAN
N=81

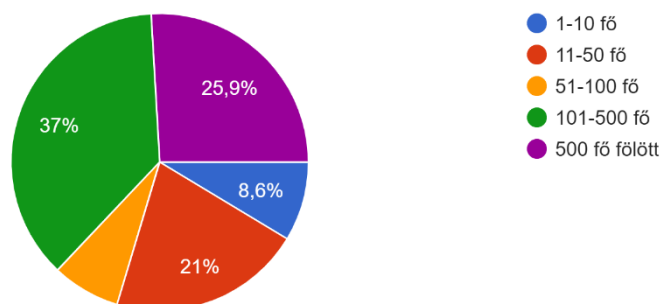
FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS, GOOGLE FORMS TÁBLÁZATOK SEGÍTSÉGÉVEL

A korábbi kutatások (forráselemzés és mélyinterjúk) alapján a szociális befolyásoló erők is több esetben felmerültek, hangsúlyossá váltak. Ezért azt is fontosnak tartottam vizsgálni, hogy a válaszadók mekkora közösségben, milyen vállalati háttérrel végzik mindennapi munkájukat. Az eddigi tapasztalatok alapján ugyanis a kisebb cégek, ahol a munkavállalók száma is alacsonyabb, sokkal kevésbé szervezett módon kommunikáltak, valamint a technikai feltételek sem voltak olyan fejlettek, mint a multinacionális vállalatoknál. Ezért az online térben történő munkavégzés is több nehézséget vagy ellenérzést eredményezett.

A fentiek miatt kifejezett figyelmet fordítottam a kérdőív összeállításánál arra, hogy a válaszadók milyen méretű cégnél végzik munkájukat. A saját foglalkoztatotti munkaviszonyt (egyéni vállalkozó, cégtulajdonos) vagy alkalmazotti munkaviszonyt lefedő opció mellett lehetőség volt kiválasztani azt is, hogy hány fő dolgozik a kérdőívet kitöltőt foglalkoztató vállalatnál. Az alábbi diagramon látható, hogy a válaszadók jelentős többsége nagyvállalatnál dolgozik az alkalmazottak számára vonatkozó válaszaik alapján.

Hány alkalmazott dolgozik az Ön munkahelyén?

81 válasz



9. ÁBRA

OTTHONI MUNKAVÉGZÉS KÉRDŐÍV – BEÉRKEZETT VÁLASZOK A VÁLLALAT MÉRETÉRE VONATKOZÓAN
N=81

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS, GOOGLE FORMS TÁBLÁZATOK SEGÍTSÉGÉVEL

5.2. Konzekvencia az otthoni munkavégzés lehetőségeiről

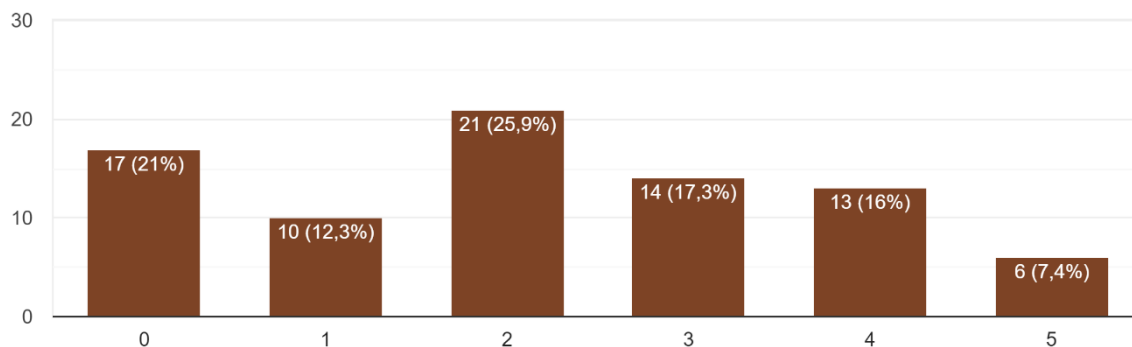
A mélyinterjúk készítése során több esetben is felmerült, hogy a munkáltató biztosította ugyan az otthoni munkavégzés lehetőségét, azonban sok esetben csak ideiglenesen, a COVID-19 okozta lezárások és korlátozások idejére. Amint a pandémiás helyzet javulni kezdett és a szigorítások enyhültek, úgy az interjúk tapasztalatai alapján több munkáltató is visszatért a személyes, irodai jelenléttel történő munkavégzésre. Ezért fontosnak tartottam megvizsgálni a kérdést, hogy jelenleg hány válaszadónak van lehetősége az otthoni munkavégzésre. A válaszadók visszajelzése alapján 68 főnek, azaz a válaszadók 81%-nak van lehetősége az otthoni munkavégzésre. A fennmaradó, 16% (13 fő) nem kap lehetőséget a távmunkára. Ehhez az is fontos adalék, hogy a vizsgált kérdések között szerepelt a fizikai/szellemi munkakörök vizsgálata. A kérdőívben résztvevők mindössze 3,7%-a, azaz 3 fő végez fizikai munkát. Fizikai munkavégzés esetében gyakrabban fordul elő, hogy nem vagy nehezen megoldható az otthoni munkavégzés (például építőipar, raktári dolgozók stb.). Így a vizsgált eredmények alapján kijelenthető, hogy 10 fő, azaz a válaszadók 8,1%-a szellemi munkakörben dolgozik, de ennek ellenére nem kap lehetőséget az otthoni munkavégzésre jelenleg.

A kutatásban szerepelt egy kérdés, amely arra kereste a válaszokat, hogy a kérdőívben résztvevők jelenleg hány napot tölthetnek otthoni munkavégzéssel. Feltételezhető, hogy a legtöbb munkakör esetén heti 5 napos munkavégzéssel számolhatunk, így a válaszadók

kiválaszhatták a rájuk vonatkozó értékeket 0 és 5 között. Az alábbi táblázat szemlélteti az eredményeket:

Jelenleg heti hány napot dolgozik otthonról?

81 válasz



10. ÁBRA

*OTTHONI MUNKAVÉGZÉS KÉRDŐÍV – BEÉRKEZETT VÁLASZOK AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉS MENNYISÉGÉRE VONATKOZÓAN
N=81*

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS, GOOGLE FORMS TÁBLÁZATOK SEGÍTSÉGÉVEL

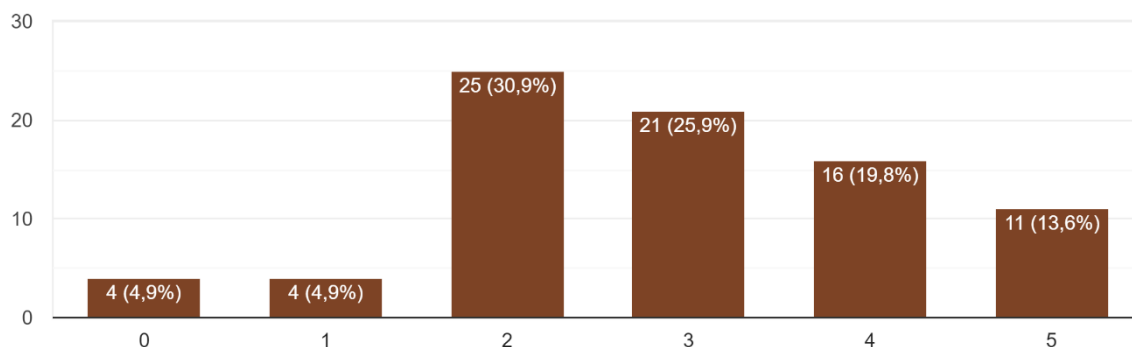
Az eredmények azt mutatják, hogy a legtöbben (21 válaszadó, a teljes elemszámra vetítve a résztvevők 25,9%-a) heti két napot tudnak otthonról dolgozni. Jelentős számban vannak, akiknek nincs lehetőségük otthoni munkavégzésre (17 fő, 21%). Vannak, akik három napot (14 fő, 17,3%) vagy akár heti négy napot (13 fő, 16%) is dolgozhatnak otthonról.

Azt mindenképpen fontosnak tartom kiemelni, hogy a teljes válaszadói létszámból 68 fő azt válaszolta, hogy van lehetősége otthoni munkavégzésre, azonban a fenti táblázat eredményei egyértelművé teszik, hogy csak 64 fő él ezzel a lehetőséggel. Ebből levonható a következtetés, hogy vannak olyan válaszadók, akiknek lehetősége lenne az irodán kívüli munkára, azonban nem kívánnak élni vele.

A kérdőívben azt is vizsgáltam, hogy a válaszadók egyéni preferenciái szerint, heti hány nap lenne az ideális az otthoni munkavégzésre vonatkozóan. Ennek a kutatási kérdésnek az eredményeit szemléltetem a következő diagramon. Nagyon fontos hozzátennem, hogy az egyéni preferenciák eltérőek lehetnek a munkakör, a személyiség, a családi háttér és lehetőségek, a szociális irányultságok, az otthoni munkavégzés fizikai lehetőségei, valamint akár az életkor és ezzel összefüggésben az online térben való komfortos munkavégzési készségek függvényében.

Heti hány nap otthoni munkavégzés lenne ideális az Ön számára?

81 válasz



11. ÁBRA

OTTHONI MUNKAVÉGZÉS KÉRDŐÍV – BEÉRKEZETT VÁLASZOK A PREFERÁLT OTTHONI MUNKAVÉGZÉS MENNYISÉGÉRE VONATKOZÓAN

N=81

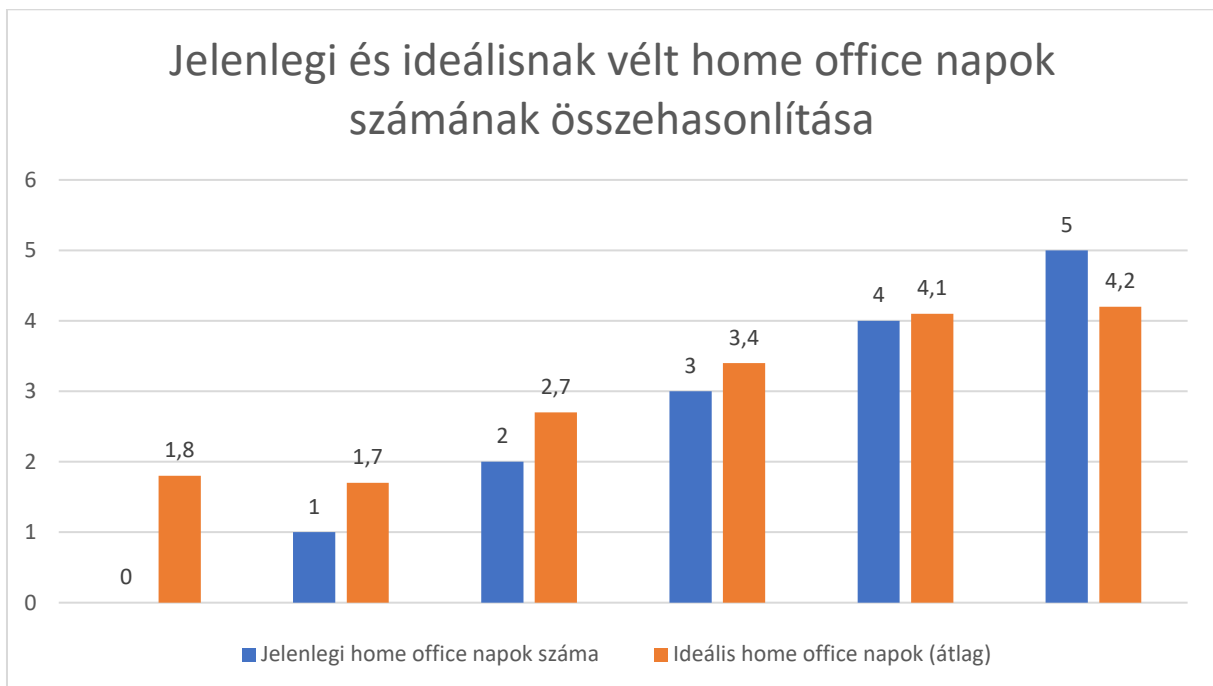
FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS, GOOGLE FORMS TÁBLÁZATOK SEGÍTSÉGÉVEL

A beérkezett válaszok alapján a kitöltők 30,9%-a számára a heti két nap lenne az ideális. Heti három nap lenne preferált továbbá a válaszadók 25,9%-a szerint, így a kitöltők többsége (46 fő, 56,8%-a) elégedett lenne a heti 2-3 napon történő, otthoni munkavégzés lehetőségével. Ezt azért tartom kiemelten fontosnak a kutatás szempontjából, mert a COVID-19 megjelenése előtt sokkal kevésbé volt jellemző Magyarországon az otthoni munkavégzés lehetősége. Korábban inkább multinacionális cégeknél, illetve vezetői szinten volt opció a home office, nem volt ennyire széles körben elterjedt. A fenti eredmények alapján azonban a válaszadók döntő többsége preferál valamilyen mennyiségű otthoni munkavégzést, hiszen mindössze 4 fő (4,9%) jelölte ideálisnak a 0 napot, tehát jelentős kisebbséget képvisel azon válaszadók száma, akik nem szívesen élnének az otthoni munkavégzés lehetőségével. Ezen kisebbség válaszait tovább vizsgáltam, és megállapítottam, hogy a 4 fő jelenleg sem kap lehetőséget az otthoni munkavégzésre, vagy kifejezett oka van annak, hogy nem preferálná a home office-t. Az alábbi, saját szöveges válasz is ezen válaszadók egyikétől érkezett:

„Jobban preferálom az irodai munkát. Az otthoni munkavégzésnél túl sok a zavaró tényező (gyerek, férj). Szeretem, ha kerete van a napnak. Reggel bemegyek az irodába dolgozni, és ha hazamegyek ott csak a család van.”

5.3. A jelenlegi és az ideálisnak vélt helyzet összehasonlítása

Nagyon fontosnak tartom kielemezni, hogy a válaszadók visszajelzése alapján mennyire tartják ideálisnak az otthoni munkavégzés és az irodai jelenlét számukra elérhető arányát. Ez a kutatás szempontjából nagyon releváns, hiszen választ ad arra a kérdésre, hogy a kutatásban résztvevők saját tapasztalatuk alapján több, vagy kevesebb online munkavégzésre vágnak. A válaszadók jelenlegi otthoni munkavégzéssel töltött napjainak számát hasonlítottam össze az általuk ideálisnak vélt home office napok számával. Az eredményt az alábbi diagram szemlélteti:



12. ÁBRA
JELENLIGI ÉS IDEÁLISNAK VÉLT HOME OFFICE NAPOK SZÁMÁNAK ÖSSZEHA-SONLÍTÁSA
N=81
FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

A válaszokat összesítettem a jelenleg a kutatásban résztvevők számára elérhető napok szerint, csoportonként. Ezt követően az adott csoport ideális home office napokra vonatkozó válaszait átlagoltam, és foglaltam diagramba. A fenti ábrán látható, hogy az adott csoportokhoz milyen ideálisnak vélt home office napok tartoznak. Azok a résztvevők, akik 0, 1, 2, 3 vagy 4 napot töltenek jelenleg otthoni munkavégzéssel, többségében a jelenleginél nagyobb számban szeretnének online dolgozni. Az eltérés arányain is látható, hogy a különbség mértéke szigorúan monoton csökken; tehát aki jelenleg heti több alkalommal is otthonról dolgozik, sokkal közelebb van az általa ideálisnak vélt állapothoz, mint az, akinek nincs, vagy csak heti pár

napban van lehetősége otthoni munkavégzésre. Az eredmények alapján azok azonban, akik heti 5 napot töltenek el otthon, azaz 100%-ban home office-ből látják el tevékenységüket, már szignifikánsan a heti 5 nap alatti átlaggal válaszoltak (4,2), tehát esetükben előfordulnak olyanok, akik ideálisabbnak tartanák, ha lenne lehetőségük a hibrid munkavégzésre. A válaszadók azon csoportjában, akik jelenleg teljesen (heti 5 nap) online felületen végzik munkájukat, egyetlen egy olyan válasz sem érkezett, aki ragaszkodna a teljes irodai jelenléthez. A fentiek alapján megállapítható, hogy akinek volt már lehetősége online munkavégzésre, egyáltalán nem szeretne visszatérni a teljes, 100%-ban személyes jelenléthez. Azonban a személyes jelenlét szükségét jelezték többen, akiknek erre most nincs lehetőségük.

5.4. Egyéni tapasztalatok gyakoriságának elemzése

A kérdőív szabad szöveges kérdésében a résztvevők saját tapasztalatait vizsgáltam. Válaszokat kerestem azokra a kérdésekre, hogy a kapcsolattartás, munkahatékonyság, kommunikáció vagy akár a technikai eszközök hogyan működtek az online térbe terelődő munkavégzéssel. A válaszadás erre a kérdésre opcionális volt, a résztvevők közül összesen 57 fő fejtette ki bővebben véleményét. Annak érdekében azonban, hogy azonos mintázatokat olvashassunk ki a résztvevők tapasztalataiból, a tartalmilag leggyakrabban előforduló és hasonló impressziókat tartalmazó hozzászólásokat az alábbiakban is részletezem és elemzem.

„Vannak előnyei és hátrányai a távmunkának és a jelenléti munkavégzésnek is. Egyszerűbb és gyorsabb a kooperatív munkavégzés személyesen, viszont a small talk kevésbé jellemző, és a fókusz is jobban tud érvényesülni egyedüllet esetén, mint egy open office esetében például érdemes elkülöníteni az otthoni munkavégzés során is a munkavégzés helyét, mert különben gyorsan elmosódnak a határok és az ember azt veszi észre, hogy "állandóan dolgozik"”

„A koncentrációt igénylő feladatokat könnyebb megoldanom otthonról, a csapatmunkát igénylőt nyilván az irodából.”

„Sokkal hatékonyabban dolgozom otthonról, és összességében több időt is töltök munkával. A technikai körülményemen az javítana, ha a rendszergazdák több jogosultságot adnának, és egyszerű hibákat magam is el tudnék hárítani. A kapcsolattartásra a chat és a telefon tökéletes, bár szükség van arra, hogy hetente legalább egyszer ötletelni, gyorsan átbeszélni a dolgokat jó élőben.”

„Eleinte problémás volt számomra a munkavégzés, szokatlan volt egyedül lenni és itthoni környezetben dolgozni. Idővel megszokottá vált, kényelmes, de ugyanakkor sok esetben többet dolgozom itthonról, mint az irodában, a munkaidő végeztével nem feltétlen hagyom abba a

munkát. Illetve próbálok állandóan elérhető lenni, hogy ne gondolják a kollégák, hogy nem dolgozom munkaidőben. Összességében nagy előny, hogy lehet itthonról is dolgozni, nem vállalnék már olyan munkát, ahol erre nincs lehetőségem.”

„Kapcsolattartás, információáramlás korlátozottabb, de csöndesebb, nyugodtabb, a munkák egy része hatékonyabban végezhető otthon”

„A technikai feltételek adottak a minőségi otthoni munkavégzéshez. Az én munkakörömben viszont még sok a papírozás, ami miatt az irodai jelenlét sok esetben előnyösebb, mert otthonról csak delegálva tudok bizonyos munkafolyamatokat elvégezni. Elmélyültebb munkát viszont jobb otthonról végezni, mert kevésbé zavarják/vonják el a figyelmet a kollégák, mint a nyitott irodában.”

„Hatékony, mert nem zavar meg senki. El tudok mélyülni a feladatokban. A kollegaimmal egyszerűen elérjük egymást online vagy telefonon”

„A kevesebb kontakt miatt hatékonyabb, nehezebben terelik el a figyelmemet.”

„Nagyon jó. Nem kell másik 15 ember keltette zajokat kiszűrni a teljes munkaidőben. Csendben, nyugodtan tudok dolgozni. A skype, a telefon, az e-mail mindenféle kapcsolattartást lehetővé tesz. Semmivel sem rosszabb, mintha egy tárgyalóban ülnénk. Engem egyáltalán nem zavar, ha nem kamerás az értekezlet, nem kell az embernek moderálnia az arckifejezését, a mondanivalót szavakban ki tudom fejezni. Károsnak tartom azokat az állami törekvéseket, hogy ne lehessen home officeban dolgozni. Aki lógni akar, az bejárás esetén is tud lógni. 1,5 órával több alvás, kipihentebb munkavégzést tesz lehetővé, ami növeli a hatékonyságot.”

„Itthonról sokkal jobban be tudom osztani az időm, így megfelelőbb a work-life balance. Egy nagy hátránya a home officenak, hogy nem tudom megfelelően ellenőrizni, hogy a csapattagok hogy/mennyit dolgoznak.”

A fenti válaszok túlnyomó többségében szerepelt az otthoni munkavégzés magánya okán kialakuló nyugodt környezet pozitívumként történő megítélése. Ez elősegíti a koncentrált munkavégzést a válaszadók véleménye szerint. Szintén az online munkavégzés mellett jelentkezett érvként a lecsökkent utazási idő, amely akár pihenésre is fordítható, ezáltal szintén növelve a hatékonyságot. Sok esetben azonban felmerült a munka és magánélet közötti határvonalak elmosódása, amely túlzott munkavégzést is eredményezhet.

Azok a válaszadók, akik inkább az irodai jelenlét pozitívumait emelték ki, jellemzően a következő, egymáshoz hasonló mintázatú válaszokat adták:

„Technikai problémát jelent a VPN kapcsolat, viszonylag gyakran ledob, bár többnyire újra csatlakozik is, az SAP a SKYPE kapcsolat biztosan megszakad. Néhány SKYPE funkció folyamatos VPN mellett is bizonytalan. További probléma, hogy saját gép helyett az adatbiztonság miatt a központi szerverre dolgozom, gyakran igen nagy Excel táblázatokkal. Ezek mentése, betöltése nagyon nehézkes, és gyakran bizonytalan.”

„Minden működik, de a kollégákkal a kapcsolatépítés nem az igazi.”

„Az irodában minden technikai eszköz rendelkezésre áll, illetve a közösség miatt jobban szeretek irodából dolgozni”

„Jobban preferálom az irodai munkát. Az otthoni munkavégzésnél túl sok a zavaró tényező (gyerek, férj) Szeretem, ha kerete van a napnak. Reggel bemegyek az irodába dolgozni, és ha hazamegyek ott csak a család van.”

„Összességében véve úgy gondolom, ha adottak a technikai feltételek, heti 1-2 nap otthoni munkavégzés növelné a hatékonyságot egy-egy munkahelyen. Viszont azt én sem tudnám elképzelni, hogy csak és kizárólag otthonról dolgozik az ember, szerintem a személyes kontakt is kell egy munkahelyen.”

„Kapcsolattartás a kollégákkal olykor nehezebb, ami hátráltatja a munkát. Nem lehet egyszerűen odasétálni és gyorsan megbeszélni pár kérdést.”

„Nyugodtabb, több időt töltök valós munkával, a technikai körülmények adottak. Ugyanakkor így 3 év után már hiányzik a társaság, heti 1 alkalom a csapattal segítené a munkát, illetve a mentális egészséget is.”

Több esetben is említésre került a szociális kapcsolatok jelenlétének fontossága, valamint a személyközi kommunikációra vonatkozó elvárások jelenléte. Sokaknál a technikai feltételek sem megegyező minőségben állnak rendelkezésre otthoni munkavégzés során, valamint többen kifejtették, hogy a kapcsolattartást és kapcsolatépítést személyes jelenléttel sokkal egyszerűbbnek, hatékonyabbnak ítélik.

6. A KUTATÁSI KÉRDÉS MEGVÁLASZOLÁSA, KONKLÚZIÓ

Jelen diplomamunkámban különböző szempontok szerint vizsgáltam a COVID-19 berobbanását követően kialakult, szervezeti kommunikációs vonatkozású kérdéseket. A kutatás fő célja az volt, hogy megválaszolja a kérdést: az online térbe terelődő munkavégzés során a szervezeti kommunikáció hatékonysága, valamint a munkahatékonyság negatív irányba változik-e? A releváns, szervezeti kommunikációra vonatkozó szakirodalmi áttekintés során kifejtettem, hogy milyen célja, eszközei és lehetőségei vannak a szervezeti kommunikációnak. Ezt követően hét mélyinterjú segítségével kerestem válaszokat azokra a kérdésekre, hogy a pandémia megjelenése milyen változásokat hozott egy-egy adott szervezet életében, milyen hatásai voltak a szervezeti kommunikáció alakulására, valamint volt-e pozitív hozadéka a vállalatok megítélésben, szervezeti strukturális frissítésekben vagy a kommunikációs mintázatokban. Mindezek után a home office – otthoni munkavégzésre vonatkozó kérdőív eredményeit elemeztem, amely 81 válaszadó részletes visszajelzése alapján készült, nem reprezentatív mintaként állt rendelkezésemre.

A kutatás eredményeképpen egyértelművé vált, hogy a kutatás alapját képező hipotézis, amely szerint az online kommunikációval romlik a munkahatékonyság és a szervezeti kommunikáció minősége, kétségtelenül megcáfolható.

A fenti eredmények tükrében kijelenthető, hogy a munkahatékonyság teljes mértékben az adott szegmens és pozíció függvényében változik az online munkavégzéssel. A legtöbb esetben egyformán hatékonynak minősítették az interjúalanyok és a kutatásban résztvevők is a saját hatékonyságukat. Ez alapvetően egy szubjektív értékelés, amely azonban kiegészül az objektív, profittermelékenységre vonatkozó eredmények által igazolt, hasonló vagy akár javuló tendenciát mutató eredményekkel is. Emellett bizonyos szegmensekben a munkáltató oldaláról csökkent költségek (irodabérlet, rezsiköltségek) szintén elősegítik az eredmények javulását.

Az online kommunikációt segítő alkalmazások (például Teams, Zoom, Skype) fejlettsége és technikai adottságai elősegítik a remote kommunikáció hatékonyságát és sok esetben előnyösebbek, mint a személyes kommunikációs csatornák (például nemzetközi tárgyalások során), azonban nem helyettesítik maradéktalanul a személyközi kommunikációt. A pandémia előtti időkben általánossá vált egyedi, szervezeti kommunikációs mintázatok, amelyek jellemzik egy adott vállalat vagy a vállalaton belüli csoportok kommunikációját, sok szempontból áthelyezhetőek az online térbe, ám a szociális kapcsolatok iránti igény kifejeződik a kommunikációs folyamatokban résztvevők irányából. A legtöbb vizsgált esetben az online

kommunikációs csatornák megítélése nagyon komplex és széles spektrumot foglalt magába. Az egyének személyisége, szociális igényei, beosztásuk és munkájuk jellege mellett sok esetben a technikai körülmények, a kezdeti időszak tapasztalatai, valamint akár a magánéleti háttér is jelentős befolyással volt a home office lehetőségének és megítélésének véleményezésére.

A kutatási eredmények alapján az is kijelenthető, hogy közvetlenül a pandémia berobbanását követően elég sok kezdeti nehézség jelentkezett a szervezeti kommunikáció szintjén, jogi oldalról vagy akár a technikai lehetőségeket tekintve, de ezen kezdetben problémát generáló körülmények jelentős része a COVID-19 kirobbanásának kezdete óta finomodott, vagy teljesen eltűnt. A jelenlegi helyzetben a munkavállalók jelentős része már természetesnek ítéli az otthoni munkavégzés lehetőségét, és hátrányban részesítené azon potenciális munkaadókat munkavállalási szempontból, ahol nem biztosítják a home office lehetőségét. A pandémia berobbanása katalizátorként működött az online kommunikáció széles körben történő alkalmazásában, és rákényszerítette a munkáltatókat és munkavállalókat a gyors adaptációra. Ebben a tekintetben pozitív hozadéka a COVID-19 világjárvány elterjedésének, hogy a szervezeti kommunikáció eszköztára kiegészült a digitális kommunikáció lehetőségével és megszokott szisztémává alakult az üzleti kommunikáció, a szervezet belső kommunikációja, illetve a mindennapi munkavégzés során.

A szervezetekben ezen eszközök beépítése a vállalati belső- illetve külső kommunikációs eszköztárba kifejezetten előnyös és hatékony, amennyiben ezt felkészülten és professzionális keretek között végzik. Az elmúlt években a szervezet tagjainak volt lehetősége tapasztalatokat szerezni az online kommunikáció sajátosságairól és eredményességének kétélű lehetőségeiről.

A felkészült és a tapasztalatokból pozitívan építkező szervezetek minden esetben profitáltak a változásokból, hiszen több pilléren nyugvó, megerősödött kommunikációs eszköztárat vonultathatnak fel belső- vagy akár külső kommunikációs csatornák esetében is. A kezdeti nehézségeken átlendülve, a folyamatokat fejlesztve, valamint az eredményességet szem előtt tartva a COVID-19 pozitív változásokat eredményezett a szervezeti kommunikáció fejlődésében.

6.1. Javaslat a ideális szervezeti működésre

A kutatási eredmények összegzését követően az eredetileg felvetett hipotézis cáfolatra került és bizonyítottá vált, hogy az online munkavégzés hatékonysága megegyezik vagy akár még produktívabb is lehet az irodai, vagy a személyes munkavégzésnél.

Annak érdekében, hogy a munkáltatók versenyképes és vonzó körülményeket tudjanak biztosítani a potenciális munkavállalók részére, elengedhetetlen a home office lehetőségének biztosítása. Az otthoni munkavégzés megfelelő körülményeinek biztosítása szintén jelentős előnyökkel jelent a vállalatok számára. A kizárólag otthoni munkavégzés azonban hosszú távon nem érné el a kívánt célt, hiszen folyamatosan jelentkező igény a munkavállalók részéről az irodai jelenlét lehetősége is, annak érdekében, hogy a szociális kapcsolatokat és az interperszonális kommunikációs csatornákat életben tarthassák. Így tehát a csoportkohézió fenntartása és fejlesztése érdekében a személyes jelenlét továbbra is javasolt. Ezért a kutatás eredményeképpen az a javaslatom, hogy a munkáltatók biztosítsák a hibrid munkavégzés lehetőségét a munkavállalók részére.

A kérdőíves kutatási adatokból leszűrhető az a következtetés, hogy a munkavállalók körében pozíciótól függően heti 2-3 nap home office alkalmazása/bevezetése lenne a legideálisabb. A primer kutatások eredményeképpen egyöntetűen az ilyen mértékű otthoni munkavégzés lenne a leginkább preferált a munkavállalók részéről. Azokra az esetekre is érdemes kifejezett figyelmet fordítani, ahol a munkakör, beosztás természetére való tekintettel nincs lehetőség a home office biztosítására. Annak érdekében, hogy a szervezeten belül ne okozzon problémát és ne alakuljanak ki kommunikációs torzulások, ellentétek a munkavállalók között, érdemes egyéb juttatási lehetőségekben gondolkodni. Kompenzációként adható akár pénzbeli juttatás vagy extra szabadnap annak érdekében, hogy az ellentétek miatt felmerülő krízisek megelőzésre kerüljenek. Az otthoni munkavégzés egyre szélesebb körben terjedő támogatottsága megfigyelhető kormányzati törekvésekben is, hiszen 2023-tól a cafeteria keretében nyújtható adómentes otthoni internet támogatás is bevezetésre került.

Minél inkább elterjedt módussá válik az otthoni munkavégzés lehetősége, annál fontosabb a változások lekövetése és adaptálása az online kommunikációs stratégiákban, a szervezeti kommunikációs eszközök frissítésében és a hibrid munkavégzés általánossá tételében.

7. IRODALOMJEGYZÉK

Adlhoch C., Baka A., Ciotti M., Dias J. G., Kinsman J., Leitmeyer K., Melidou A., Noori T., Pharris A., Penttinen P., Riley P., Salajan A., Suk J., Tsoleva S., van der Werf M., Wiltshire E., Würz A. (2020): *A Covid19-járvány nyomán hozott, a közösségi kontaktusokat korlátozó intézkedésekkel kapcsolatos megfontolások – második változat, Stockholm, ECDC*

https://www.ecdc.europa.eu/sites/default/files/documents/Guide-for-social-distancing-measures_HU.pdf (2023.03.26.)

Caley P., Philp D. J. and McCracken K. (2007): *Quantifying social distancing arising from pandemic influenza*, The Royal Society

<https://royalsocietypublishing.org/doi/full/10.1098/rsif.2007.1197> (2023.03.26.)

Chikán Attila (2020): *Vállalatgazdaságtan* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai

Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/m795valgt_162_p18/#m795valgt_162_p18 (2023. 03. 27.)

Dobák Miklós–Antal Zsuzsa (2016): *Vezetés és szervezés* [Digitális kiadás.] Budapest:

Akadémiai Kiadó: <https://doi.org/10.1556/9789630598262>

Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj147vesz_212_p5/#dj147vesz_212_p5 (2023. 03. 27.)

Halmi Péter (2022) *A Covid19-krízis gazdasági hatásai és világgazdasági összefüggései – hosszabb távú kilátások Magyar Tudomány 2022/11* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai

Kiadó. Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/matud202211_po-heading-id_1jQhfCpi4USdYjqFbpJQlw_p16/#matud202211_po-heading-id_1jQhfCpi4USdYjqFbpJQlw_p16

https://mersz.hu/hivatkozas/matud202211_po-heading-id_1jQhfCpi4USdYjqFbpJQlw_p16/#matud202211_po-heading-id_1jQhfCpi4USdYjqFbpJQlw_p16 (2023. 04. 22.)

Heidrich Balázs (2017): *Szolgáltatás menedzsment* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai

Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541455> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj252szm_25_p2/#dj252szm_25_p2 (2023. 03. 27.)

Kelemen Gábor (2022): *A digitális nomaditász munkaeerőpiaci trendjei*, Századvég

https://programozdajovod.hu/files/Portal/1_Digitalis_nomaditas_kutatas_zarotanutmany.pdf

Letöltve: 2023.04.09.

Kocsis Ildikó: Home office és távmunka: A kettő ugyanaz vagy különbözik? (2020)

<https://erthetojog.hu/munkajog/home-office-es-tavmunka-a-ketto-ugyanaz-vagy-kulonbozik/>

(2023.03.28.)

Komor Levente: Szervezeti Kommunikáció (Gödöllő, 2018) [https://docplayer.hu/503340-](https://docplayer.hu/503340-Szervezeti-kommunikacio.html)

[Szervezeti-kommunikacio.html](https://docplayer.hu/503340-Szervezeti-kommunikacio.html) (2023.03.21.)

Kőműves Zsolt Sándor–Szabó Katalin–Szabó-Szentgróti Gábor–Poór József (szerk.) (2021): *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok – hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020* [Digitális kiadás.] Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
<https://doi.org/10.55413/9789635940097> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/wk928_12_p2/#wk928_12_p2 (2023. 03. 29.)

KSH1

https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0163.html (2023.03.27.)

https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0002.html (2023.03.27.)

<https://www.ksh.hu/munkaero> (2023.03.27.)

Kunze, F., Hampel, K. & Zimmermann, S. (2020) *Homeoffice in der Corona-Krise—eine nachhaltige Transformation der Arbeitswelt?* Konstanz: Universität Konstanz Policy Paper
<https://kops.uni-konstanz.de/server/api/core/bitstreams/a556f391-d013-465d-8bfd-7473824cc896/content> (2023.04.17.)

Mátyás, J. (2022): Nyelvhasználat és kommunikáció a COVID-19 idején. *Porta Lingua*. 2022/1. 151-158 <http://szokoe.hu/porta-lingua/porta-lingua-2022-1-szam?doi=10.48040/PL.2022.1.15> (2023.04.27.)

Mergener, A. & Trübner, M. (2022) "Social relations and employees' rejection of working from home: A social exchange perspective", *New Technology, Work, and Employment*, vol. 37, no. 3, pp. 469-487. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ntwe.12247> (2023. 03. 29.)

OECD (2020) *Job retention schemes during the COVID-19 lockdown and beyond*
<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/job-retention-schemes-during-the-covid-19-lockdown-and-beyond-0853ba1d/#boxsection-d1e52>
(2022.04.23.)

Peters, T.–Austin, N. (1986): *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. Harpers Collins Publishers Ltd., New York <https://www.jstor.org/stable/42856015> (2023. 03. 28.)

Poór József (szerk.) (2017): *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540113> Letöltve: https://mersz.hu/hivatkozas/dj212mtkk_453_p3/#dj212mtkk_453_p3 (2023. 03. 27.)

Radulović A., Žaja R., Milošević M., Radulović B., Luketić I. and Božić T. (2021) *Work from home and musculoskeletal pain in telecommunications workers during COVID-19 pandemic: a pilot study*. Archives of Industrial Hygiene and Toxicology, Vol.72 (Issue 3), pp. 232-239. <https://doi.org/10.2478/aiht-2021-72-3559> (2023.03.28.)

Shockley, K.M., Allen, T.D., Dodd, H. & Waiwood, A.M. (2020) *Rapid transition to remote work during covid-19: a study of predictors of employee wellbeing and productivity*. Georgia, Florida: University of Georgia, University of South Florida. https://www.researchgate.net/publication/348717511_Rapid_Transition_to_Remote_Work_during_COVID-19_A_Study_of_Predictors_of_Employee_Well-Being_and_Productivity (2023.04.09.)

Szűcs T.: (2022) *Szervezeti kommunikációs változások a COVID-19 világjárványt követően*, Budapest BGE

8. MELLÉKLETEK

1. számú melléklet – Mélyinterjúk Kivonatolt Szövegezése

Logisztikai Vezető Interjú

Mi volt a jellemző vállalati kommunikációs stratégia a COVID megjelenése előtt?

A személyes jelenlét volt a legfontosabb akkoriban. Semmilyen online térben nem folyt sem külső-, sem belső kommunikáció. Alapvetően még a telefonos kommunikáció sem volt elfogadott. Olyankor volt használatban, ha valaki elutazott külső helyszínre. Egyébként mindenki megkereste a kollégáit az épületen belül, és személyes megbeszélések voltak.

Ez hatékonyan működött esetekben?

Mivel kicsi volt a cég még ekkoriban, 40 alatti létszámmal működtünk akkor, hatékonynak mondható.

Jól értem, családias volt a légkör?

Igen, családias. Nagyon sok mindent például a konyhában beszélünk meg. Céges dolgokat is itt tárgyaltunk, az ügyvezető is ott ebédelt velünk és olyankor nagyon sok információt átadott. Hivatalos tájékoztatások is elhangzottak. Beültünk ebédelni, és az ügyvezető elmondta akár azt is, hogy a holding cégünk milyen irányba szeretné folytatni a stratégiát.

Gondolom ilyenkor csak az éppen akkor résztvevők hallották ezeket a tájékoztatásokat, nem volt ebből információ torzulás?

Nem. Igazából mivel tényleg családi volt a légkör, két ütemben mindenki „leebédelt” - ha mondhatom ezt így - és sokszor az ügyvezető tovább maradt és ugyanúgy tájékoztatta a többieket.

Ebben az időben volt már lehetőség otthoni munkavégzésre?

Az első hullám előtt egyáltalán nem volt. Nem is volt felkészülve a cég erre. Mindenki laptopon dolgozott, de nem volt sem Teams, sem Zoom, semmi ilyesmi telepítve a gépekre.

Mi változott, amikor betört a pandémiás időszak?

Hát először is nagy volt a kapkodás, ahogyan én hallottam a kollégáktól. Tehát a 2020 márciusi időszakban sokan megijedtek, nagyon nehezen indult újra a munka, mindenkinek otthon kellett maradnia az első hullám alatt, tehát itt fizikailag cégbezárás történt. Volt olyan kolléga is, akinek nem volt otthon internete, tehát neki első körben azt kellett beszereznie. Nagyon nehezen tudtak installálni az informatikusok távolról bármit a gépekre. Volt, aki mobilnetről próbált dolgozni és nyilván néhány nap alatt rájöttek, hogy képtelenség, mert rögtön eltűnik róla az összes internet. Nem volt nyomtató otthon, és azért nálunk nagyon sok papírt kell nyomtatni – hivatalos iratokat, számlákat, akkoriban még az e-invoice sem működött, minden számlát fizikailag ki kellett nyomtatni. Internetelérés nélkül nem tudtunk autókat vizsgáztatni, tehát ez eléggé megbénította a céget. Ez az időszak nagyjából három-négy hétig tartott. Nyilván nem folyamatosan, hanem az abszolút nem tudtak dolgozni állapottól kb. négy hét alatt érte utol magát a cég.

Volt bármilyen szervezeti átalakítás a COVID-19 miatt?

Nem, nem is akart a vezetőség mert így távolról nem gondolták, hogy ez menedzselhető lenne. Sok szempontból érezték szükségét a szervezeti változásoknak, de úgy döntöttek a körülmények miatt, hogy ha mindenki otthonról dolgozik, valószínűleg nem fog működni.

Azóta történt változás, mennyire lett megszokott az online munkavégzés?

Hát gyakorlatilag már a második hullámnál ez egy olajozottan működő történet volt. Nem is kellett kötelezően otthon maradni, inkább azt szabtuk meg, hogy egy helyiségben egyszerre hány fő tartózkodhat, és akkor - mondjuk úgy - váltott műszakban volt a home office és az irodai munkavégzés. 2021 év elején amikor a cég egy nagyobb irodába költözött, és a harmadik hullám elérte az országot addigra már minden kolléga rendelkezett az otthoni munkavégzéshez szükséges eszközökkel.

Szerinted van pozitív hozadéka a COVID okozta változásoknak?

Igen, a mai napig él a home office lehetősége. Nálunk ez úgy van szabályozva, hogy heti kettő nap home office engedélyezhető, és aki 12 év alatti kisgyermekkel rendelkezik, neki heti három nap home office adható. Természetesen annak fényében és tudatában, hogy a munkát megfelelő minőségben és határidőre el kell végezni. Azért vannak olyan pozíciók, ahol a home office elképzelhetetlen – például a recepció. De a kollégáink zöme igénybe is veszi és örül neki, hogy van ilyen lehetőség. Igazából az én csapatomban azt vettem észre, hogy hatékonyabban vagy inkább úgy fogalmaznék, hogy többet dolgozva végzik a home office-t mintha az irodában dolgoznának. Konkrét számokkal nem tudom alátámasztani, de nagyjából ugyanazt a munkát a kollégák hamarabb befejezték, és érezhető volt egyfajta tartás mindenkinél, főleg az elején, hogy a home office-ban végzett teljesítményüket mérjük-e, és ha igen, hogyan mérjük.

A csapaton belüli kommunikáció nálatok hogyan alakult az online munkavégzés során?

Az elején nagyon nehéz volt, mert én magam sem tudtam hogyan kommunikáljak a kollégákkal. Aztán szépen lassan bevezettük, hogy Teamsen keresztül tartunk hetente egy hosszabb megbeszélést, ahol mindenki el tudja mondani, hogy milyen problémával küzd. Az elején kicsit akadozva, de aztán szépen beletanulva már olyanokat is elmondtak, ami magánéleti probléma volt – bezártság, vagy frusztráció attól, hogy nem jár be az irodába. Volt egy olyan kollégánk is, aki annyira megszokta az otthoni munkavégzést, hogy amikor vissza kellett térni az irodai munkába, ő ezt nem tudta megszokni és felmondott. Tehát ilyen negatív példa is van, de alapvetően két-három hét kellett ahhoz, hogy egy olyan normális kommunikáció kialakuljon csapaton belül, amit ők nem éreznek állandó kontrollnak és ellenőrzésnek, de mégis vezetőként képbe kerüljek, hogy hogyan állunk a munkával.

Vezetőként mennyire volt nehéz számodra a helyzet, mennyire kívánt új vezetői eszköztárat a kommunikáció?

Egyszer próbáltunk egy teljesítményértékelést TEAMS-en keresztül megcsinálni, bátran kijelenthetem, hogy katasztrofálisan sikerült. Azt gondolom, hogy az online térben azok a metakommunikációs eszközök, amelyek személyesen működnek, online abszolút nem jönnek át. Tehát hiába van bekapcsolva a kamera és látom az arcát, attól még nem látom például a kezét. Nagyon sok minden kiolvasható egyes mozdulatokból a kollégáknál és sokkal jobban bele tudunk menni a mélyébe bizonyos témáknál, amiket így veszek észre. Ezt én nagyon

hiányoltam, nem is tartottunk több ilyen értékelést, ahogy lehetett visszatérünk a személyes megbeszélésekhez.

Terveztek további változásokat bevezetni a kommunikációs folyamatokban?

A kollégákkal történő kommunikáció az nagyjából visszatért a személyes területre, egy-egy kivétellel. Például a mi csapatmeetingjeinket két hetente tartjuk, és ha valaki nem tud személyesen részt venni akkor neki lehetősége van online betárcsázni. Egy ilyen hibrid meeting esetében mindig kicsit háttérbe szorul az, aki online csatlakozik. Nem tud olyan hirtelen reagálni, adott esetben az ő hangja nem olyan erős, mint egy személyes résztvevőnek, úgyhogy ezt gyakorlatilag nekünk is meg kellett tanulni és ilyen esetekben külön megszólítom őket. Próbálok minél inkább bevonni őket. Ma már olyan technikai eszközök állnak a tárgyalótermekben is rendelkezésre, hogy bár nem ül ott fizikailag, attól függetlenül azért látja és hallja, hogy mi történik. Úgyhogy ez a hibrid trend működik.

Élelmiszeripari Csoportvezető Interjú

Mi volt a jellemző vállalati kommunikációs stratégia a cégüknél a COVID 19 megjelenése előtt?

A COVID megjelenése előtt az email és a vállalati magazin (a jelentős számban aktív fizikai állomány miatt) volt a két jellemző kommunikációs forma. Ezzel a stratégiával mindenkit el tudtak érni.

A berobbanás milyen változásokat hozott a szervezeti kommunikációban?

A berobbanás magával hozta a gyorsabb és kevésbé a munkahelyhez fizikailag kötött kommunikáció igényét, így a HR osztály létrehozott egy vállalati Messenger csoportot. A lényeges, sürgős és rövid tudnivalókat ezen a felületen osztották meg.

Mennyiben találta hasznosnak ezt a messenger csoportot, mennyiben érezte magát komfortosan ebben a helyzetben?

Komfortosan éreztem magam, de indokolatlanul soknak tartottam ezt a Messenger csoport dolgot. Céges email címmel rendelkezve ez számomra inkább spam volt mert mailen is megkaptunk mindent, sőt ott sokszor részletesebben.

Hogyan alkalmazkodtak ezekhez a változásokhoz?

A várakozásoknak megfelelően a dolgozók könnyen és gyorsan alkalmazkodtak, a többség számára ez már egy jól ismert és napi szinten használt eszköz volt.

Volt-e szükség szervezeti átalakításokra ezt követően?

Szervezeti átalakításokat ez nem igényelt.

Változott-e a cégről kialakult image a COVID alatt, a munkavállalók általánosságban hogyan érezték magukat a vállalati változások következtében?

A vállalati változások következtében a munkavállalók biztonságban érezték magukat, előre kaptak tájékoztatást a kialakult helyzet miatt szükséges döntésekről, illetve azok indokairól. A cégről kialakult image véleményem szerint emiatt egyáltalán nem változott.

Mit gondol, lett-e a pandémiának pozitív hozadéka a vállalat életében?

A pandémia csak ideiglenesen hozott pozitív változásokat. A jelentős mennyiségű home office keretet például erősen csökkentették a járvány elmúltával.

A teljesítmény milyen irányban változott a COVID járvány megjelenését követő változások következtében?

A teljesítmény jelentős mértékben nem változott. A pandémia kezdetén kicsit nehézkes volt az átállás az új igényekre (például: egyszerre egy irodában csak egy munkavállaló legyen bent fizikailag), azonban néhány hét alatt a többség rugalmasan tudott alkalmazkodni az új helyzethez.

Milyen szinten tudták beépíteni ezeket a változásokat a vállalati kultúrába, és terveznek-e további változtatásokat eszközölni?

Ahogy korábban említettem, a járvány elmúltával a vállalat teljesen visszaállt a korábbi működési modellre. A Messenger csoport ugyan megmaradt, azonban fő funkcióját (a dolgozók azonnali tájékoztatását) elvesztette.

Key Account Manager Interjú

Mi volt a jellemző vállalati kommunikációs stratégia a cégüknél a COVID 19 megjelenése előtt?

A járvány megkezdése előtt merőben más volt a vállalat kommunikációs stratégiája. Mivel nem volt home office lehetőség, így minden kommunikációt személyes megbeszéléseken vagy e-mail-en/vállalati hírlevélen keresztül kaptunk meg. Voltak csapatépítő programok, közös futások, karaoke est, közös filmnézés stb., ami erősítette a munkavállalók elköteleződését és kialakította a jó csapat kohéziót, valamint szintén egy jó kommunikációs csatorna volt. A belső

kommunikáción kívül fontosnak tartotta a vállalat a külső kommunikációt is mint pl.: CSR tevékenységek, kutyamenhelynél takarítási, felújítási munkák, kutyasétáltatás. A stratégiához sajnos nem tartozott hozzá a munkavállalók kommunikációs kompetenciájának fejlesztése.

A COVID-19 berobbanása milyen változásokat hozott a szervezeti kommunikációban?

A berobbanás idején sokkal bizonytalanabbá vált a kommunikáció, mivel új, még ismeretlen helyzettel álltunk szemben. Sokkal lassabb lett és véleményem szerint nem teljesen átgondolt, ami leginkább az ügyvezetői döntéseknek köszönhető. A kommunikáció bizonyos intézkedésekről és annak megvalósítása nem mindig voltak összhangban. A remote munkavégzésnek köszönhetően kommunikáció a társosztályokkal nehezebbé vált, ami jelentősen megnehezítette a napi operációt.

Hogyan alkalmazkodtak ezekhez a változásokhoz?

Megváltoztak a kommunikációs csatornák, szokások. Bevezetésre került egy applikáció, amin már régóta dolgoztak. Ezen keresztül értesültünk a legújabb a vállalatot érintő hírekről. Átálltunk a teljes remote munkavégzésre, online (teams/zoom) meetingek, napi riportokat kellett készíteni, hogy az adott munkavállaló mivel foglalkozott aznap.

Volt-e szükség szervezeti átalakításokra ezt követően?

Vállalatunk is igénybe vette az állami támogatást és a kollégák 90%-a 4 órás, rövidített munkarendben dolgozott 3 hónapig. Ezen felül voltak szervezeti változások, de ez nem a COVID-nak köszönhető. Ebben az időben központi stratégia váltás történt és ennek érdekében történtek szervezeti változások.

Változott-e a cégről kialakult image a COVID alatt, a munkavállalók általánosságban hogyan érezték magukat a vállalati változások következtében?

Azt gondolom, hogy eléggé vegyes a kép. Volt, aki pozitívan jött ki belőle, volt, aki nehezebben élte meg. A munkavállalók kiválasztása a rövidített munkavégzésre nem volt átgondolt, megfelelő érvekkel alátámasztott. Ezen felül a vállalati kommunikáció sem volt megfelelő a valóságnak. Azt kommunikálta a cég, hogy minden munkavállalót érint, és pár héttel később kiderült, hogy mégsem. A home office lehetőségnek sem örült mindenki. Véleményem szerint ezzel eltűnt az munkavégzésből, az, ami miatt emberek vagyunk - személyes emberi kapcsolatok. Sajnos ez a továbbiakban is teljesen kontrollálatlan formában működött tovább, annak ellenére, hogy kötelező volt heti két napot az irodában lenni.

Mit gondol, lett-e a pandémiának pozitív hozadéka a vállalat életében?

Azt gondolom, hogy igen. Megmutatta, hogy van létjogosultsága az egészséges irodai és otthoni munkavégzés kombinációjának.

A teljesítmény milyen irányban változott a COVID járvány megjelenését követő változások következtében?

A vállalat teljesítménye csökkent/stagnált tekintettel arra, hogy rendkívül nagy részesedése van az autóipari szektorban, ahol jelentősen visszaestek az igények. (3-6 hónap) Ezt követően szépen lassan kezdett visszaállni a COVID előtti igényszint. A vállalat működése nem került veszélybe.

Milyen szinten tudták beépíteni ezeket a változásokat a vállalati kultúrába, és terveznek-e további változtatásokat eszközölni?

Azt gondolom, hogy csak félig sikerült, mivel nem volt egy világos/egyértelmű kommunikáció a menedzsment részéről az elvárásokat illetően. Azt gondolom, hogy ennek megteremtése lenne a következő lépés és utána lehetne beszélni további változásokról.

Termékmenedzser interjú (bank szektor)

Mi volt a jellemző vállalati kommunikációs stratégiára a cégüknél a COVID 19 megjelenése előtt? (belső kommunikáció, kollégák közötti kapcsolattartás, információk közlése, munkavégzés módja)

Személyes jelenlét a hét minden napján, home office még a kanyarban sem, információk közlésére meeting meeting hátán vagy face to face megbeszélések az irodában, a konkrét munkavégzés (feladatok teljesítése) sokszor túlórában, a meetingek után valósult meg.

A pandémia berobbanása milyen változásokat hozott a szervezeti kommunikációban?

Online meetingek tömkelege és rengeteg e-mail. Eleinte nem volt benne rendszer, nem tudtuk, hogyan, mit lehet, érdemes e-mailben megkérdezni, megbeszélni, milyen részletességgel. Aztán ez is kialakult, és lett benne egy rendszer, hatékonyabbá tudtuk tenni a kommunikációt az által, hogy feladatorientáltan kezdtünk el levelezni és így tényleg a lényeges kérdésekre koncentráltunk. Az e-mailek és az online meetingek után született összefoglalók előnye, hogy írásban visszakereshető, később építkezhetünk rá.

Hogyan alkalmazkodtak ezekhez a változásokhoz, Önt személy szerint hogyan érintették a változások?

Vegyesen. Eleinte azt sem tudtam, hogyan és mit kérdezzek, mindenért nem szaladgálhattam oda e-mailben vagy telefonon a kollégákhoz úgy, mint a valós életben, az irodában, hogy odafordulunk egymáshoz, és mindent megkérdezhettünk. Ennek viszont megvan az az előnye, hogy tényleg csak a feltétlenül szükséges kérdéseket tesszük fel (azt, aminek magunktól nem tudunk utánaérni), és marad idő a napi feladatok elvégzésére is. Ez egy elmélyülést igénylő munkánál (például elemzés, szerkesztés), kifejezetten előnyös tud lenni. Egy értékesítői munkakörben biztosan nehezebb online tárgyalni, de a szervezetben belüli kommunikációban én az előnyeit tapasztaltam.

Volt-e szükség szervezeti átalakításokra ezt követően?

Nem tapasztaltam, hogy ezzel összefüggésben lett volna bármilyen szervezeti átalakítás.

Változott-e a cégről kialakult kép a COVID alatt, a munkavállalók általánosságban hogyan érezték magukat az esetleges változások következtében?

Én épp munkahelyet váltottam ebben az időben. Az egyik munkahelyemmel kapcsolatban az volt a tapasztalat, hogy a Covid „csillapodásával” vissza szeretett volna térni a Covid előtti időkre, azaz a személyes jelenléte preferálta a home office-szal szemben, amit rendkívül rosszul éltünk meg, hiszen, ha a Covid alatt jól teljesítettünk home office-ban, akkor ezt megvonásként éli meg az ember. A másik munkahelyen ez nem volt kérdés, hogy ha olyan a munkakör, ami nem igényel feltétlenül irodai jelenléte (mert otthon is adott hozzá minden), akkor igazából mi indokolná a benti munkavégzést?

Mit gondol, lett-e a pandémiának pozitív hozadéka a vállalat életében?

Igen, szerintem amelyik cég felismerte, hogy a home office vagy a kötetlen munkaidő akár juttatás is lehet, neki pedig megtakarítást, költséghatékonyságot eredményezhet (áram, víz, irodabérlet, parkolás stb., nincs túlórapénz), annak feltétlenül. És van olyan hozadéka is, amit nem lehet pénzben mérni. Ez az, hogy a munkavállaló számára egy olyan munkahelyet jelenthet, ami a munka és magánélet közötti egyensúlyt stresszmentesen biztosítja.

A teljesítmény milyen irányban változott a COVID járvány megjelenését követő változások következtében? Volt-e erre vonatkozóan kommunikáció a vezetőség részéről?

Ebben is vegyesek a tapasztalataim. Az a cég, ami a Covid után is a személyes jelenléthez ragaszkodott, nem ismerte el a teljesítménynövekedést, miközben a vállalati számokban is látszott, hogy jobbak vagyunk még home office-ból is, ragaszkodtak a személyes jelenléthez, itt az volt a fontos, hogy napi 8 órát egyhelyben ülj, és lásson a főnököd. A másik helyen elismerték a teljesítményt, és nem tettek különbséget a Covid előtti és utáni idők közötti juttatásokban (például nem csökkentették, sőt növelték a home office mértékét).

Milyen szinten tudták beépíteni ezeket a változásokat a vállalati kultúrába, és terveznek-e további változtatásokat eszközölni?

Tapasztalati úton, a munkavállalók visszajelzései alapján került be a vállalati kultúrába a home office (szinte egész hétre), és szerintem kiválóan működik.

Senior Kommunikációs Tanácsadó Interjú

Hogyan alkalmazkodtak a COVID-19 megjelenését követően a munkavégzést érintő változásokhoz?

Bennünket nagyon felkészületlenül értek ezek a változások, mivel korábban mi kizárólag az irodában dolgoztunk. Kreatív feladatokat látunk el csapatunkkal, így számunkra nagyon nagy érvágás volt ez a kezdeti időszak. A technikai feltételek sem voltak adottak, sokan vékony kliensről vagy asztali számítógépről dolgoztak, nem tudtunk mindenkinek laptopot biztosítani otthonra.

Önt személy szerint hogyan érintették ezek a változások?

Számomra vezetőként nagyon nagy kihívás volt a dolgozók tevékenységének ellenőrzése. Mivel nehezen mérhető a kreatív munkavégzés, a távollétek esetében nem tudtam hogyan ellenőriznem a csapatom aktivitását.

Volt-e szükség szervezeti átalakításokra a vírushelyzetet követően?

Részben volt. Bizonyos pozíciók esetében a home office döbbsentette rá a vezetőséget, hogy teljesen feleslegesek. Voltak olyan emberek, akik konkrétan semmit nem csináltak, de ez valahogy az irodában nem tűnt fel. Jelen voltak, elücsörögtek a gépnél, de semmilyen hozzáadott értékük nem volt, nem végeztek érdemi munkát. Aztán amikor home office-ból nem jelentkeztek be és nem jött tőlük semmilyen eredmény, akkor a tulajdonos úgy döntött, hogy lesznek leépítések. A juniori szint gyakorlatilag teljesen megszűnt ekkor, így sokkal laposabb lett a szervezet a COVID után.

Mit gondol, lett-e a pandémiának pozitív hozadéka a vállalat életében?

A COVID alatt az első időkben sokkal több ügyfélmegkeresés érkezett be hozzánk. Mindenki arra számított, hogy leállások lesznek, és mindenki behúzza a féket. Ehhez képest a mi ügyfeleink kommunikálni akartak, mivel a klasszikus csatornákon nem érték el a közönségüket. A bolti promócióval és reklámokkal kapcsolatban az érezték, hogy nem hatékony a lezárások alatt. Drágának és kérdőjeles hatékonyságúnak tartották, viszont a sajtókommunikáció és az influencer kommunikáció virágkorát élte, felértékelődtek ezek a csatornák, ami nálunk extra erőforrásokat igényelt. Például azok a streamerek és tartalomgyártók, akik a tv helyett az

interneten osztanak meg tartalmakat, háromszorosára – négyszeresére nőtt a nézettségük, amit ugye így mi ki is tudtunk használni.

Milyen negatív változást tulajdonít a COVID-19-nek a vállalat életében?

A home office-al elmosódnak a munkaidő határai. Tehát nagyon sokan már korábban elkezdenek dolgozni és később hagyják abba, hogyha jön egy e-mail azt sokkal inkább hajlamosak megválaszolni. Legalábbis a mi szakmánkban korábban az volt a mondás, hogy 9-től 17-ig tart a munkaidő. Aztán a COVID miatt ez rugalmasabbá vált, viszont azt is jelentette, hogy aki home office-ban van, attól sokszor elvárták már azt, hogy az este 9 körül érkező e-mailekre is azonnali választ küldjön. Nyilván nem a klasszikus tíz perces válaszadási idővel, de meg kellett válaszolni ezeket. Ezt meg kellett értetni a kollégákkal, valamint azt el kellett fogadni, hogy az ügyfelek is elvárják ezt a fajta működést.

Ez milyen visszhangot keltett a cégnél?

Vállalati kommunikáció szinten elég sokat kellett győzködni a kollégákat, hogy ez nekik végül is jó, és ez valahol egyfajta rugalmasság. Közben jogilag ez nem biztos, hogy elvárható, hogy munkaidőn kívül dolgozzanak, de a rugalmasságnak ez volt az ára. Ha jogilag nem is került bevezetésre, tehát a szerződésekben ez nem jelent meg, ettől még elvárás lett a vezetőség részéről. Alapvetően sok konfliktus született ebből, hiszen ez sokaknak nem tetszett. Az egyetlen érve az volt a munkaadónak, hogy nincs alternatív megoldás, és más cégeknél is hasonlóak az elvárások. Illetve a rugalmasságot ajánlották fel – ha napközben valakinek el kellett intéznie privát teendőket, akkor arra sosem mondták, hogy ne tegye, nyilván azért ez érdekes dinamikát vitt be a munkaadó és a munkavállalók kapcsolatába, amit szerintem még a mai napig nem sikerült normálisan szabályozni. A home office törvény amennyire én tudom még folyamatban van, nincs egyértelmű állásfoglalás. Nagyon lassú a törvényhozás, és a következő lépés jó eséllyel már a négy napos munkahét bevezetése lesz, ami majd szintén új problémákat vet fel. Erre már azonban van társadalmi igény, és ezt is a COVID megjelenése erősítette fel. Ezzel is meg kell küzdenie a cégeknek, hogy hatékonyak legyenek ilyen feltételek mellett is, kvázi alacsonyabb óraszámban.

A teljesítmény milyen irányban változott a COVID járvány megjelenését követő változások következtében? Volt-e erre vonatkozóan kommunikáció a vezetőség részéről?

A cégvezetők és így a mi tulajdonosunk is szerette azt hinni, hogy csak akkor dolgozik az ember hogyha látják őket, szem előtt vannak. Különösen az idősebb korosztály. Nálunk nem volt mérhető teljesítménycsökkenés, sőt igazából az emberek az elején még hatékonyabban is

dolgoztak, mert nem ment el olyan sok idő fecsegéssel és a közös kávézásokkal. Aztán volt egy olyan fázis, amikor az emberek kezdtek belefáradni abba, hogy állandóan otthon vannak és akkor elkezdtek későn kelni és kevesebbet dolgozni, szóval ebben azért volt egy hullámvölgy. De utána azért beállt, tehát nagyjából ugyanazokat az eredményeket tudtuk hozni, mint korábban.

Milyen szinten tudták beépíteni ezeket a változásokat a vállalati kultúrába, és terveznek-e további változtatásokat eszközölni?

A lockdown feloldása után egy ideig még folyamatos home office volt, de utána fokozatosan vezettük vissza a kötelező bejárást. Eleinte csak heti egy napot, majd kettőt – még mindig ügyelve arra, hogy ne egy időben legyen bent mind a 15 fő. Eleinte még maszkot kellett viselni az irodában, ez nagyon kényelmetlen volt. Mostanra aztán beálltunk arra, hogy heti 3 nap home office és heti 2 nap iroda van kiadva. Lehetőség szerint azért továbbra sem egyszerre járunk be. Ma már nem lehet csak és kizárólag irodai munkavégzést biztosítani, már elvárás a home office. Nem voltunk felkészülve a változásokra, nem mindenki adaptálta egyformán a változásokat. Sokan a mai napig visszaélnek a home office lehetőségével és kvázi szabadnapként tekintenek rá. Minimális munkával próbálják kihúzni ezeket a napokat. Hozott azért új lehetőségeket, ez a rugalmasság a hibrid megoldásokkal nagyon pozitív munkavállalói szemmel. Ezzel hatékonyan tudunk működni, és már a cégtulajdonosok is elfogadják ezt, szóval elég jól beépültek a működésünkbe.

Dolgozunk még azon, hogy ennek kialakuljon a kultúrája. Tehát igyekszünk segíteni a munkavállalóknak abban, hogyan osszák be a feladataikat az irodai napok és az otthoni munkavégzés között. A produktívabb és kreatív feladatokat adjuk kit otthonra, mint a sajtóközlemények írása például és a több csapatmunkát igénylő brainstormingok, a közös tervezések pedig személyes jelenléttel zajlanak.

Kockázatkezelő Interjú

Mi volt a jellemző a vállalati kommunikációs stratégiára a cégüknél a COVID 19 megjelenése előtt? (belső kommunikáció, kollégák közötti kapcsolattartás, információk közlése, munkavégzés módja)

Kizárólag irodai munkavégzés volt. Kis szervezet lévén (~60 fő) nagyívű kommunikációs stratégiák nem voltak.

A pandémia berobbanása milyen változásokat hozott a szervezeti kommunikációban?

A 100%-os otthoni munkavégzés idején a kommunikáció a telefonra, e-mailre terelődött át. Külső partnerek relációjában később az online konferencia is elindult.

Hogyan alkalmazkodtak ezekhez a változásokhoz, Önt személy szerint hogyan érintették a változások?

A bezárások idején, 2 kisgyerek mellett, kétkeresős modellben rendkívül nehéz volt. Feleséggel 2-3 órás váltásokban dolgoztunk 07:00-24:00 között. A munkahelyeink szerencsére maximális támogatók voltak.

Volt-e szükség szervezeti átalakításokra ezt követően?

Nem, egyáltalán nem voltak.

Változott-e a cégről kialakult kép a COVID alatt, a munkavállalók általánosságban hogyan érezték magukat az esetleges változások következtében?

A cégről kialakult kép nem változott, a munkavállalók idővel alkalmazkodtak az új működési keretekhez.

Mit gondol, lett-e a pandémiának pozitív hozadéka a vállalat életében?

Az én munkáltatónál nem, de szélesebb körben elfogadott lett a home office intézménye, mely folyamaton megítélésem szerint a pandémia ~10 évet gyorsított.

A teljesítmény milyen irányban változott a COVID járvány megjelenését követő változások következtében? Volt-e erre vonatkozóan kommunikáció a vezetőség részéről?

Az eredmény számokban változás nem történt. Az otthoni munkavégzés hatékonysága egyén függő.

Milyen szinten tudták beépíteni ezeket a változásokat a vállalati kultúrába, és terveznek-e további változtatásokat eszközölni?

A pandémiát követően a vállalat teljesen visszaállt a korábbi működési keretekhez. Azóta munkahelyet váltottam – az új munkáltatómnál szabadon választható formában bevezették a hibrid munkavégzést (heti 2 napi home office lehetőség).

Beszámolási Szakértő Interjú

Mi volt a jellemző vállalati kommunikációs stratégiára a cégüknel a COVID 19 megjelenése előtt? (belső kommunikáció, kollégák közötti kapcsolattartás, információk közlése, munkavégzés módja)

A COVID megjelenése előtt nem voltak személyes meetingjeink, a csapat az irodából dolgozott. Az illetékes vezetők tartottak néha tájékoztatókat, illetve a vezetők tájékoztatták a vezetőséget. Össze kellett dolgoznunk, de nem voltak igazán csapat szintű megbeszéléseink.

A pandémia berobbanása milyen változásokat hozott a szervezeti kommunikációban?

Egyik napról a másikra közölték, hogy holnaptól mindenki otthonról dolgozik. Régi, leharcolt laptopokat adott ki az IT osztály, nem voltak meg a kellő hardveres kapcsolatok az otthoni munkához. Annyira nem voltak felkészülve, hogy az első napokban nem is indult el a VPN. Mivel nekem szükségem lett volna eszközökre, az első napokban bementem az irodába, ami miatt majdnem ki is rúgtak, hiszen nem lett volna szabad bent dolgozni, csak technikai problémák esetén. A meetingek azóta online zajlanak, még akkor is sok esetben, ha a kollégák bent vannak az irodában. A formális találkozók száma így jelentősen lecsökkent. Kevés vezető ragaszkodik a személyes jelenléthez. A hatékonyságra vonatkozóan én azt gondolom, hogy nem olyan jó. Élőben sokkal hamarabb leállítunk egy-egy olyan kollégát, aki feleslegesen beszél. Online ezeket sokkal tovább tűrjük.

Hogyan alkalmazkodtak ezekhez a változásokhoz, Önt személy szerint hogyan érintették a változások?

Gyakorlatilag teljes munkaidős home office-ra álltunk át, ez körülbelül fél évig tartott. Hetente egy másfél órás csoportmegbeszélést tartottunk, ahol el kellett mondanunk, hogy mit csináltunk az elmúlt héten és mit fogunk csinálni a következő időszakban. Tehát így ellenőriztek, azon túl is, hogy vezetnünk kellett egy egyéni nyilvántartást is a tevékenységeinkről. Jelenleg 50%-ban otthonról, 50%-ban bent dolgozunk. Egyik héten heti 3 napot megyünk az irodába, a másik héten heti 2 napot. Ezt mindig felváltva különböző napokon történik, és annyi kitétel van, hogy nem lehet hosszú hétvégéket generálni, azaz ezek a napok nem eshetnek hétfőre vagy péntekre. A beosztást mindig a főnök szabja meg, de azért valamennyire rugalmasak ebben.

Én jól éreztem magam bent az irodában, szóval nekem nem volt olyan nagy öröm ez a home office-dolog. Annyiból előnyös, hogy itthon magam osztom be az időmet, itthon egyáltalán nem kötött a munkaidő. 9-14 között van egy törzsidő, elérhetőnek kell lennem, de akár este 8-kor is dolgozhatok, ha a feladatok ezt lehetővé teszik. Heti zárásokat néznek, és meg kell lennie a ledolgozott óraszámnak, de ebben elég nagy szabadságunk van.

Volt-e szükség szervezeti átalakításokra ezt követően?

Nálunk nem volt ilyen. A kommunikációt erősítették, de ez maximum annyiban hozott szervezeti változást, hogy többen dolgoznak már ezen.

Mit jelent pontosan, hogy erősítették a kommunikációt?

Sokkal több körlevelet kapunk azóta, ez a fajta tájékoztatás nem létezett korábban. Mindenről írnak, ha kell, ha nem, vannak hírek, amiket akár hatszor is kiküldenek. A cégcsoportot érintő változásokról írnak főleg, korábban nem tudtak másképp kommunikálni így rászoktak erre. Ráadásul válogatás nélkül öntik az információt, függetlenül attól, hogy ez releváns-e rád nézve vagy sem.

Változott-e a cégről kialakult kép a COVID alatt, a munkavállalók általánosságban hogyan érezték magukat az esetleges változások következtében?

Mit gondol, lett-e a pandémiának pozitív hozadéka a vállalat életében?

Én jobban szerettem az interperszonális kapcsolatokat, mint a személytelen e-mailezést, de sokak szerint sokkal jobb, hogy nem kell annyit bejárni. Kevesen vannak azok velem együtt, akik nem bánják, ha be kell menniük. Sokan feleslegesnek érzik a személyes bejárást. Körülbelül 30-40%-a kollégáimnak közömbös, aki nem szeret bejárni az is kb. 40%, és a maradék 20%-ban vagyunk mi, akik szerint jobb lenne bejárni.

A teljesítmény milyen irányban változott a COVID járvány megjelenését követő változások következtében? Volt-e erre vonatkozóan kommunikáció a vezetőség részéről?

Nem romlott a teljesítmény, tavaly is és tavaly előtt is hoztuk a számokat. Idén vezetőváltások miatt nem tudjuk mire számíthatunk, új minisztérium alakult, de ez nincs összefüggésben a COVID-dal.

Milyen szinten tudták beépíteni ezeket a változásokat a vállalati kultúrába, és terveznek-e további változtatásokat eszközölni?

Folyamatosan rebesgetik, hogy teljesen megszüntetik majd a home office-t. A vezetőség állítólag a minisztériumban nem pártolja a home office-t, és egyre több helyen csökkentik már az otthoni munkavégzés napjainak számát. Volt erről egy felmérés az első részleges visszatérés után, de ennek a kérdőívnek az eredményeit nem osztották meg velünk.

2. számú melléklet – A kérdőív szabad szöveges válaszainak összegzése

Az Ön neve	Az Ön életkora	Mik a tapasztalatai az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban? (kapcsolattartás, technikai körülmények, hatékonyság)
Férfi	18-25 év	kevésbé hatékony, mint az irodai
Nő	26-35 év	teljesen jól működik annál aki képes rá és tudja tartani a kontrollt
Nő	18-25 év	Terhelt rendszerek (nem bírnak el ennyi otthonról belépő embert)
Nő	36-45 év	Sokkal hatékonyabban dolgozom otthonról, és összességében több időt is töltök munkával. A technikai körülményemen az javítana, ha a rendszergazdák több jogosultságot adnának, és egyszerű hibákat magam is el tudnék hárítani. A kapcsolattartásra a chat és a telefon tökéletes, bár szükség van arra, hogy hetente legalább egyszer ötletelni, gyorsan átbeszélni a dolgokat jó élőben.
Férfi	46-55 év	Szerintem 95%-ban alkalmas az otthoni munkavégzés, de mindenképpen fontos, hogy 2-3 nap irodai munka legyen
Férfi	26-35 év	Eleinte problémás volt számomra a munkavégzés, szokatlan volt egyedül lenni és otthoni környezetben dolgozni. Idővel megszokottá vált, kényelmes de ugyanakkor sok esetben többet dolgozom otthonról mint az irodában, a munkaidő végeztével nem feltétlen hagyom abba a munkát. Illetve próbálok állandóan elérhető lenni, hogy ne gondolják a kollégák hogy nem dolgozom munkaidőben. Összességében nagy előny hogy lehet otthonról is dolgozni, nem vállalnék már olyan munkát ahol erre nincs lehetőségem.
Férfi	26-35 év	A közigazgatásban egyelőre nem biztosított az otthoni munkavégzés. De korábbi tapasztalataim szerint nem való mindenkinek, mert sok minden eltereli a figyelmet a munkáról home office-ban. A technikai körülményekkel nem volt gond, de a hatékony kapcsolattartáson szerintem lenne mit fejleszteni a legtöbb cégnél.
Nő	36-45 év	Kiválóan működik, sokkal jobban tudok koncentrálni a feladataimra, kevesebb idő alatt elvégzek mindent, nincsenek felesleges körök.
Férfi	36-45 év	Nincs tapasztalatom
Férfi	26-35 év	Mivel a munkám során külföldi csapatokkal kell a kapcsolatot tartanom, és már nem a betanulási fázisban vagyok, szinte ugyanolyan az otthoni munka, mint az irodai. Zoomon keresztül dolgozom a legtöbbet.
Férfi	26-35 év	Kapcsolattartás a kollégákkal olykor nehezebb, ami hátráltatja a munkát. Nem lehet egyszerűen odasétálni és gyorsan megbeszélni pár kérdést.
Nő	36-45 év	A kapcsolattartás könnyű, hiszen egy laptopról videótelefonálni, vagy egy telefonnal, manapság már akadályok nélkül megy. A technikai körülményeim nekem jók, ha valami baj van a szerverrel, akkor akadozik a munkavégzésem, de ez ha bent vagyok, megtörténhet ugyanúgy. A hatékonyságomat ugyanolyanra értékelem.
Nő	26-35 év	Minden flottul megy
Nő	18-25 év	Összességében véve úgy gondolom, ha adottak a technikai feltételek, heti 1-2 nap otthoni munkavégzés növelné a hatékonyságot egy-egy munkahelyen. Viszont azt én sem tudnám elképzelni, hogy csak és kizárólag otthonról dolgozik az ember, szerintem a személyes kontakt is kell egy munkahelyen.
Férfi	26-35 év	Kényelmes, nyugodt
Férfi	26-35 év	elképesztően sok energiát kell befektetni, hogy kialakítsa az ember a környezetet ahhoz, hogy hatékonyan tudjon dolgozni otthon, viszont onnantól az a jobb.
Férfi	26-35 év	Nehezebb kommunikáció a kollégákkal.
Férfi	26-35 év	Mindig akkor csörög a telefon, amikor pont elalszok..

Férfi	36-45 év	Talán több a jó tapasztalat, mint a rossz. A kapcsolattartás függ magától az egyénektől is milyen korosztály. Azért a mai világban több csatorna van a kapcsolattartásra ezért ez tényleg jól működik. A technikai körülmények mindig a cég adja és határozza meg, ha megfelelő platformokat és eszközöket biztosít akkor minden nagyon könnyű és egyszerű is tud lenni, ha nem akkor azért meg tudja nehezíteni a hétköznapi munkát. A hatékonyság személyiségtől is függ és természetesen a felsővezetőktől is. Alapvetően mivel otthon van mindenki általában egyedül és mondjuk olyan munkát végeznek, ami teljesítmény alapú így adott, hogy jobban rá fog koncentrálni és mivel később kelt fel, nem kellett készülődnie és rohanni a munkába, így kipihentén hatékonyabb lesz a munkában.
Férfi	26-35 év	Sokkal kényelmesebb, költséghatékonyabb, produktívabb
Férfi	26-35 év	Magányos, de épp ebből kifolyólag hatékony, kevesebb a brancholás
Férfi	36-45 év	Minden tekintetben jók a tapasztalatom az otthoni munkavégzés kapcsán.
Nő	36-45 év	Mindhárom kielégítő.
Nő	36-45 év	Az otthoni munkavégzés során kevesebb szünetet tartok és -igaz munka szempontjából hatékonyabb-, gyorsabban elfáradok és hajlamos vagyok a túlórázni.
Nő	26-35 év	Könnyebb összerendezni az otthoni teendőket a munkával, mióta home officeban is dolgozom. A munkahelyi kapcsolatok és hatékonyság nem ment a rovására.
Nő	36-45 év	Minden technikai feltétel adott, hogy otthonról hatékonyan tudjak dolgozni. Telefon és Teams segítségével a kollégákkal való kapcsolattartás is működik, ami azért más mint a személyes találkozás, emiatt fontos a heti 1-2 irodai jelenlét is.
Nő	36-45 év	Jobban preferálom az irodai munkát. Az otthoni munkavégzésnél túl sok a zavaró tényező(gyerek, férj) Szeretem ha kerete van a napnak. Reggel bemegyek az irodába dolgozni, és ha hazamegyek ott csak a család van. :)
Nő	36-45 év	Munkámhoz csak számítógép és telefon szükséges, így hatékonyan végezhető bárhol. Kollégákkal telefonon és chaten is lehetséges a kapcsolattartás, meetingeken lehet így részt venni. Nagyobb mennyiségű nyomtatást, postázást, illetve a kollégákkal, ügyfelekkel a személyes meeting szervezését az irodában töltött napokra kell ütemezni.
Nő	26-35 év	az irodában minden technikai eszköz rendelkezésre áll, illetve a közösség miatt jobban szeretek irodából dolgozni
Nő	26-35 év	Minden tökéletesen megoldható az otthoni munkavégzéssel
Férfi	46-55 év	kapcsolattartás, információáramlás korlátozottabb, de csöndesebb, nyugodtabb, a munkák egy része hatékonyabban végezhető otthon
Nő	36-45 év	A technikai feltételek adottak a minőségi otthoni munkavégzéshez. Az én munkakörömben viszont még sok a papírozás, ami miatt az irodai jelenlét sok esetben előnyösebb, mert otthonról csak delegálva tudok bizonyos munkafolyamatokat elvégezni. Elmélyültebb munkát viszont jobb otthonról végezni, mert kevésbé zavarják/vonják el a figyelmet a kollégák, mint a nyitott irodában.
Férfi	18-25 év	Minden működik, de a kollégákkal a kapcsolatépítés nem az igazi.
Nő	26-35 év	Hatékony, mert nem zavar meg senki. El tudok mélyülni a feladatokban A kollegaimmal egyszerűen elérjük egymást online vagy telefonon
Nő	26-35 év	Hatékonyabb, rugalmasabb munkaidő
Nő	26-35 év	Ha kevés a munka, akkor nehezebben veszem rá magam otthon, ha úszok a melóban, akkor pörgetem home office-ból is ezerral.
Férfi	36-45 év	Barcsak több lenne belőle
Nő	26-35 év	Mivel irodában is nagyrészt önállóan dolgozunk, nem csapatban, így 100%-osan tudjuk teljesíteni a feladatainkat otthon. Kollégákkal Teams-en folyamatosan kapcsolatban vagyunk és telefonon is hívjuk egymást, ha szükséges. Az otthoni munka egyetlen hátránya, hogy mivel nem töltünk annyi időt együtt a kollégákkal, a csapatszellem nem olyan erős, mint korábban, ami inkább az új belépő kollégákat érinti, akikkel így nem alakulhatott ki személyes napi kapcsolat. Ez a munkát nem befolyásolja, csak nem feltétlen alakul ki szorosabb baráti kapcsolat.
Nő	26-35 év	Hatékonyabb, de saját költséges.
Nő	26-35 év	A kevesebb kontakt miatt hatékonyabb, nehezebben terelik el a figyelmemet.

Férfi	36-45 év	Feltételekhez szabnám, sokan lógnak munkaidőben piacon van, épp autó szerelés megy és nem elérhetők. Továbbá a gyerek ordítása a háttérben a meeting közben több mint zavaró.
Nő	26-35 év	A Teams segítségével tökéletesen működik.
Nő	26-35 év	Itthonról sokkal jobban be tudom osztani az időm, így megfelelőbb a work-life balance. Egy nagy hátránya a home officenak, hogy nem tudom megfelelően ellenőrizni, hogy a csapattagok hogy/mennyit dolgoznak.
Nő	36-45 év	
Férfi	56-65 év	Technikai problémát jelent a VPN kapcsolat, viszonylag gyakran ledob, bár többnyire újra csatlakozik is, az SAP a SKYPE kapcsolat biztosan megszakad. Néhány SKYPE funkció folyamatos VPN mellett is bizonytalan. További probléma, hogy saját gép helyett az adatbiztonság miatt a központi szerverre dolgozom, gyakran igen nagy Excel táblázatokkal. Ezek mentése, betöltése nagyon nehézkes, és gyakran bizonytalan.
Nő	46-55 év	Kényelmes, hatékony
Nő	26-35 év	hatékonyabb, kipihentebb vagyok, több időt tudok fordítani a munkavégzésre, gyorsabban tudok haladni, nem tartanak fel a kollégák
Nő	46-55 év	Jól működik az otthoni munkavégzés is, jók a technikai feltételek és nagyobb a nyugalom, gyorsabb némely feladat elvégzése. Jelenleg részemre nincs HO.
Nő	46-55 év	Skype-os kapcsolattartás nagyon jól működik, kevésbé stresszes, gyorsabban boldogulok.