

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Sávai Katalin
Levelező munkarend
Emberi erőforrások szak

2023.

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

Az otthoni munkavégzés kihívásai és hatása
a munkavállalói élményre

Belső konzulens: Dr. Bácsi Katalin

Külső konzulens: Solcz Tamás

Sávai Katalin

Levelező munkarend

Emberi erőforrások szak

2023.

NYILATKOZAT

Alulírott Sávai Katalin 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 diplomaszerzés során.

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

Budapest, 2023. év április hónap 26. nap

A handwritten signature in blue ink, reading "Sávai Katalin", written over a horizontal dotted line.

hallgató aláírása

TARTALOMJEGYZÉK

| | |
|---|----|
| Tartalomjegyzék | 4 |
| 1. Bevezetés..... | 5 |
| 1.1. A témaválasztás indoklása..... | 5 |
| 1.2. A kutatás és a dolgozat felépítésének bemutatása..... | 6 |
| 2. Otthoni munkavégzés, mint atipikus foglalkoztatási forma..... | 7 |
| 2.1. A távmunka és a home office rövid története és alkalmazása hazánkban | 7 |
| 2.2. Otthoni munkavégzés a COVID-19 hatására, reflexiók a járvány idején..... | 9 |
| 2.3. Az otthoni munkavégzés hatása a munkavállaló motivációjára | 11 |
| 2.4. Az otthoni munkavégzés és a munkavállalói élmény kapcsolata..... | 13 |
| 3. A munkáltató kihívásai és reagálásai az otthoni munkavégzés alkalmazása során, a HR támogatói szerepe | 15 |
| 4. Home office érvek-ellenérvek | 18 |
| 4.1. Home office érvek – ellenérvek munkáltatói oldalon | 18 |
| 4.2. Home office érvek – ellenérvek munkavállalói oldalon | 19 |
| 5. A primer kutatás módszertana | 21 |
| 6. Kutatási eredmények..... | 24 |
| 6.1. A Klikkmánia Kft-vel történő szakértői interjú feldolgozása, elemzése – home office tapasztalatok munkaadói oldalon | 24 |
| 6.2. Kérdőív értékelése, feldolgozása – Az otthoni munkavégzés hatása a munkavállalói élményre, motivációra a Klikkmánia Kft. esetében..... | 29 |
| 7. Összefoglalás | 46 |
| 8. Irodalomjegyzék | 50 |
| 9. Ábrák és táblázatok jegyzéke | 53 |
| 9.1. Ábrák | 53 |
| 9.2. Táblázatok | 53 |
| 10. Mellékletek..... | 54 |
| 10.1. 1. sz. melléklet – Interjú kérdések..... | 54 |
| 10.2. 2. sz. melléklet Saját összeállítású kérdőív..... | 55 |

1. BEVEZETÉS

1.1. A témaválasztás indoklása

A téma aktualitása miatt szakdolgozatomban az otthoni munkavégzés – mint a távmunka egyik változata - munkáltatói kihívásait és a munkavállalóra gyakorolt tapasztalati hatásait kívánom megvizsgálni. Ismerőseim körében is jól látható, hogy napjainkban egyre nagyobb teret kap a **távmunka**, az **otthoni munkavégzés**, vagy akár a **munkavégzés hibrid megoldása**, ennek ellenére úgy vélem, hogy Magyarországon még „gyerekcipőben” jár az alkalmazása.

A távmunka „az 1980-as évek végétől kezdett el terjedni Európában és a 2000-es évek elején jelent meg Magyarországon.” (Astrid, 2022 p. 169) A 2020. márciusában indult **COVID járvány nagyban hozzájárult** hazánkban is a távoli munkavégzés elterjedéséhez, ahol lehetett bevezették az otthoni munkavégzést a munkatársak megfertőződésének elkerülése érdekében. A **karantén** időszaka alatt a közvetlen környezetben sok családnak okozott nehézséget a gyerekek online tanulásának és a szülők otthoni munkavégzésének egy időben és közös térben történő megvalósítása. A távoli munkavégzés **új munkaszervezési formát, új vezetői és munkavállalói hozzáállást**, egy új alapokra helyezett együttműködést igényel. A távmunka alkalmazásának növekedése által a szakemberek egyre több megoldandó problémával találják szembe magukat vezetés-szervezés, szervezetfejlesztés, emberi erőforrás menedzsment területen.

A két legfontosabb tényező a távmunka alkalmazhatóságában az infokommunikációs **technológiák** megléte és alkalmazásának ismerete, valamint a **szervezeti kultúra** jellege. A szervezet rugalmassága korrelációban van a távmunka bevezetésének lehetőségével, **minél inkább rugalmasabb egy szervezet, annál inkább működőképes a távmunka.** (Keszi, 2008) Hazánkban a távmunka szélesebb körben való elterjedéséhez munkáltatói és munkavállalói oldalon is a rugalmasság növelése, a digitális készségek, illetve a kormányzati szabályozás fejlesztése szükséges. (Cserhádi, 2020)

Nem elhanyagolható az otthoni munkavégzés munkavállalói **motivációra** gyakorolt hatása sem. A home office munkarendben munkát végzőknél a **nagyobb autonómiaélménynek** és a **rugalmas időbeosztásnak** köszönhetően **nő a motiváció**, mely növeli a produktivitást és a **teljesítményt**. (Roberta és mtsai., 2020) A munkaadók érdeke, hogy a magukhoz vonzott tehetséges munkavállalókat hosszú távon megtartsák., így pár éve egyre nagyobb fókuszot kap a **munkavállalói élmény** fogalma, ami egyre jobban terjed a vállalatok körében. Az elégedettebb

munkavállaló hatékonyabb működést generál, pozitívan befolyásolja az **üzleti eredményt**. (Morgan, 2017) (*HRBLOG.hu*, 2020) Megállapítható, hogy a távmunka nem mindenki számára ideális opció, de hozzájárulhat a **munka-magánélet kiegyensúlyozása** által egy boldogabb élethez.

Több mint egy éve a főállásomban én is home office munkarendben dolgozom, így személyes tapasztalattal rendelkezem a témával kapcsolatban. Esetemben az elvárt irodai napok száma havonta két-három nap, ami változhat a személyes egyeztetés szükségessége szerint. Saját munkám során tapasztalom, hogy vannak esetek, amikor hatékonyabb és gyorsabb az offline egyeztetés, bár úgy gondolom, hogy ez személyfüggő is (van, akivel teljesen zökkenőmentes az online kommunikáció, van, akivel nehezebb).

Dolgozatom és **kutatásom célja**, hogy egy konkrét cégen keresztül mutassam be, milyen kihívásokkal kell szembenézni a munkáltatónak az otthoni munkavégzés alkalmazása során, illetve hogyan hat ez a munkavállalókra. Mivel **életünk nagy részét töltjük munkával** és az otthoni munkavégzés egyre elterjedtebb munkavégzési forma, érdemesnek tartottam közelebbről megvizsgálni mindkét fél szemszögét. Célom, hogy kutatásommal segítsen a munkáltatónak és a munkavállalóknak megismerni egymás nézőpontját és ezáltal rávilágítani, mi segíthet abban, hogy **mindkét fél számára még nagyobb „élmény” legyen a home office munkarend alkalmazása**.

1.2. A kutatás és a dolgozat felépítésének bemutatása

Dolgozatomban **első felében** kifejtem a témához kapcsolódó fogalmakat, elméletet, szakirodalmi **szekunder kutatást** végzek, hogy milyen tanulmányok, folyóirat cikkek születtek eddig a témával kapcsolatban. Ezt követően a dolgozatom **második felében** megvizsgálom, hogy a COVID járvány hogyan hatott a távoli munkavégzésre, **primer kutatást** végzek az otthoni munkavégzést vizsgálva munkáltatói és munkavállalói oldalról a **Klikkmánia Kft-n keresztül**. A munkáltatói oldal vizsgálata félig strukturált szakértői interjú készítésével (kvalitatív), a munkavállalói oldal vizsgálata egy önkéntes anonim módon kitölthető kérdőív (kvantitatív és kvalitatív kérdéseket is tartalmaz) segítségével valósul meg.

Fontosnak tartom a témát mindkét oldalról – munkáltatói és munkavállalói oldalról is – megvizsgálni, majd a teljes képet összességében nézve levonni a konklúziókat és javaslatokat tenni a még hatékonyabb, munkavállalók számára örömtelibb otthoni munkavégzés érdekében.

2. OTTHONI MUNKAVÉGZÉS, MINT ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMA

2.1. A távmunka és a home office rövid története és alkalmazása hazánkban

A távolról végzett munka lehetősége a **globalizáció**, a gazdasági fejlődés, a tudás alapú működés által alakult ki, napjainkban is folyamatosan **terjed és fejlődik**. „A globalizáció egyik tényezője a kommunikációs és információs technológiák (IKT) felgyorsult fejlődése.” (Sebők, 2018 p. 263) A fejlődést leginkább a tudás és az információ szabad felhasználása jellemzi, melynek hatására egyre nő az igény a rugalmas, atipikus¹ foglalkoztatási formákra. Az új generációkat egyre jobban jellemzi a „digitális kompetencia”, vagyis az IKT magabiztos használata, akik a munkaerőpiacon a leginkább érdekeltnek lehetnek a távmunka alkalmazásában. (Sebők, 2018) A **távmunka** Nyugat-Európában és Amerikában sokkal elterjedtebb forma, mint Magyarországon. A hazánkban érzékelhető elmaradás okai között gazdasági és társadalmi tényezők is fellelhetők. (Breinerné Varga, 2004) Nyilvánvalóan vannak olyan tevékenységek, melyek megkövetelik a személyes jelenlétet, a feladat jellegéből adódóan fel sem merül opcióként a telephelytől távoli munkavégzés, illetve nem mindenki alkalmas távmunkában motiváltan dolgozni, van, akinek szükséges az irodai jelenlét hozzá. (Sebők, 2015)

Európában az **Európai Unió 1994-ben** fogadta el a Bangemann-jelentés társadalmi programot, amiben a távmunka fogalom először megjelent. Majd **2002-ben, Brüsszelben** aláírták az első **Európai Távmunka Megállapodást**, melyben az alábbi pontok hangsúlyosak: önkéntesség, diszkrimináció tilalma, adatvédelem, magánélet, eszközök, egészség és biztonság, munkaszervezés, és képzés. **Magyarországon** az Országgyűlés **2004-ben** fogadta el a törvényt (2004. évi XXVIII. tv), mely szerint a Munka **törvénykönyvébe bevezetésre került a távmunka** fogalma. (Forgács, 2009) A távmunka hazánkban először a 2004. évi XXVIII. törvény indoklása szerint sorolható be az atipikus munkavégzési formák közé. (Dr. Hovánszki, 2005)

Fontos tisztában lennünk azzal, hogy a **távmunka nem azonos az otthoni munkavégzéssel**, jogilag a távmunka került szabályozásra Magyarországon. (Hetési, 2023) Mindkét formára jellemző, hogy nem irodai környezetben, hanem kommunikációs és információs technológiák

¹ atipikus: nem jellemző, ritkán előforduló, tipikustól eltérő

alkalmazásával **általában laptopon** történik a munkavégzés. Az **otthoni munkavégzés felfogható a távmunka egy legsűrűbben alkalmazott változatának**, amikor a „bárhonnan” végezhető munka munkavégzési helye az otthonunk. (Kis, 2020)

A **Munka törvénykönyvének** 196. §-a szerint a „Táv munkavégzés esetén a munkavállaló a munkát a munkaidő egy részében vagy egészében a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen végzi.” (2012. évi I. tv. Mt.) A távmunka **atipikus** foglalkoztatási formának tekinthető. Atipikus foglalkoztatási formák: a rugalmas munkaidő, a részmunkaidő, a munkakör megosztás és a távmunka. Az atipikus foglalkoztatás leginkább a **tanulás, gyermeknevelés mellett** munkát vállalók, a **megváltozott munkaképességű személyek** számára kiváló lehetőség. (Forgács, 2007) A fentiek miatt megállapítható, hogy a távmunka lehetőségének köszönhetően nő az **esélyegyenlőség** a munkavállalók között. Sebők Mariannát idézve az esélyegyenlőség a „mindenki számára egyenlő és diszkriminációmentes² foglalkoztatási feltételek, egyenlő és diszkriminációmentes hozzáférés a munkához, szakképzéshez, az egyes foglalkoztatásokhoz”. (Sebők, 2018 p. 234.) A nők, a fogyatékossgal élők, az idősödő munkavállalók aktivitásának növelése az **EU** egyik kiemelt célja, illetve az Új Széchenyi Terv 2020 keretében megfogalmazott **prioritások** között is szerepel az **esélyegyenlőség**, a foglalkoztatáshoz való hozzáférés megkönnyítése. (Sebők, 2018)

A munka és a magánélet egyensúlyának javítása egyre nagyobb az igény a munkavállalók részéről, a „magasan képzett munkaerő és a kreatív munkakörök esetében megfontolandó szempont lehet továbbá a **munka és a magánélet egyensúlyának javítása**, illetve a vállalatok oldaláról a munkaerő megtartása is.” (Finna & Forgács, 2010 p. 83.)

A munka világa folyamatosan alakul, egyre jobban előtérbe kerül az ember. Több kutatás egyértelműen kimutatta, hogy a munkavégzés hatékonysága összefügg a munkavállaló elégedettségével. Az informatikai fejlődésnek köszönhetően javítható az elégedettség és a **táv munka** a legalkalmasabb munkaszervezési mód lehet, mely összhangban fejlődik korunk technikai fejlődésével, ezért **hosszú távú jelenléte várható a munkaerőpiacon**. (Forgács, 2009)

² diszkrimináció: meghatározott alapon történő olyan megkülönböztetés, kizárás, vagy kedvezményezés, amely megszünteti, vagy rontja az esélyegyenlőséget, illetve a foglalkoztatással és munkavégzéssel kapcsolatos egyenlő bánásmódot. (Sebők, 2018 p. 233)

2.2. Otthoni munkavégzés a COVID-19 hatására, reflexiók a járvány idején

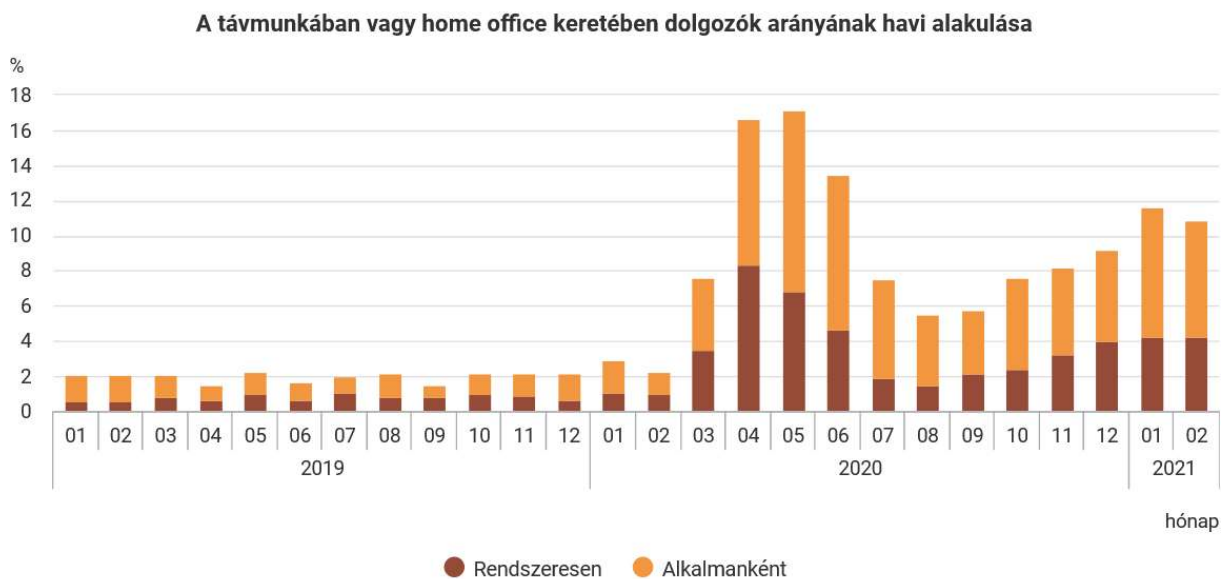
A kényszerű létszámleépítés mellett az **otthoni munkavégzés** kérdésköre 2020. márciusától a COVID járvány következtében **hazánkban** is még inkább reflektorfénybe került, mivel a munkatársak egészségének megóvása érdekében, amely munkakörök megengedték, ott bevezetésre került az otthoni munkavégzés, különösen a karantén időszak alatt. A járvány következtében kialakult kijárási tilalom „maradj otthon” mozgalom által viszont **bővült** a távolról elvégezhetőnek gondolt feladatok köre.

A pandémia sok esetben rákényszerítette a cégeket az otthoni munkavégzésre a kijárási tilalom ideje alatt a **kormány javaslata** alapján. A hirtelen home office-ba kényszerülés jelentős **kihívásokat** tárt a munkavállalók és a cégek elé. Több olyan cégről van tudomásom, ahol teljes egészében otthoni munkavégzéssel, vagy akár heti egy, két-három irodai nap beiktatásával működnek.

A COVID járvány berobbanása **negatívan hatott a munkavállalók mentális állapotára**, szorongás, félelem uralkodott el az embereken, ami kihat az alvásra, a pihenésre, az étkezési szokásokra és a teljesítményre is. A karantén **frusztrációt** hozott létre az embereken, a fizikai elszigeteltség következtében még fontosabb volt az emberi kapcsolatokra figyelni. (Jenei & Módosné Szalai, 2022)

„A home office-ban dolgozók aránya **2020. májusában érte el a csúcst.**” (KSH, 2021) A járvány vége után sok cég tartotta meg a munkavégzés ezen formáját, mivel működőképesnek és **költséghatékonynak bizonyult**. Megfigyelhető, hogy ezeknél a cégeknél az irodai napokat inkább használják a közösségi élményekre, a munkakapcsolatok szorosabbá tételére, egyfajta csapatépítésként, ezzel az egymási közti kommunikáció hatékonyságát is növelve. (Jenei & Módosné Szalai, 2022)

1. ábra A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi alakulása



Forrás: <https://www.ksh.hu>

A Poór József által vezetett, hazánkban végzett kutatás alapján kijelenthető, hogy a pandémia okán **új HR funkciók** jelentek meg, mint a **munkahelyi higiénia, fokozott egészségvédelem, a pandémiás helyzet kezelése**, melyek **beépültek stratégiai szinten** is. A járvány által a HR is sok akadályba ütközött: **online interjúk** során nehezebb felmérni a kompetenciákat, vannak **képzések**, amiket online nem lehet megtartani, **teljesítményt nehezebb ellenőrizni** a távmunka során, a motivációt a **munkaerőmegtartás** érdekében újra kellett gondolni. A távmunka során a **technológia** kiemelt szerepet kap, így az IT részleggel való együttműködés, illetve a **kommunikáció, az együttműködési készség, empátia** (úgynevezett soft készségek) fejlesztése elengedhetetlen. (Poór és mtsai., 2021)

Főként az **informatikai és technológiai akadályokra** kellett gyorsan reagálniuk a munkaadóknak, mint pl. a közös szerverek elérése, megfelelő otthoni internet és technikai eszközök biztosítása (laptop, nyomtató, szoftverek stb).

Nem elfelejtendő szempont, hogy a munkavállalónak **egészséges és biztonságos technikai körülményekben** „kell” dolgoznia (fényviszonyok, szék, asztal). A nyugodt otthoni munkavégzéshez szükség van egy elkülönített iroda részre. Az otthoni munkavégzés során a munkáltató feladata az otthoni munkavégzési körülmények kialakításához hozzájárulni, amibe

beletartoznak a technikai feltételek is (bútor, nyomtató, szélessávú internet). (Dr. Gulyás & Dr. Turcsányi, 2007)

Közvetlen környezetemben a home office-ban dolgozók esetében talán két olyan esetet hallottam, hogy a munkáltató bútorok biztosításával is segítette az egészség megőrzését a kényelmes **munkakörülmények kialakításában** a dolgozó otthonában, ebből az egyik cég az általam vizsgált Klikkmánia Kft.

A munkáltató kötelessége az egészséges és biztonságos munkavégzés lehetőségének biztosítása, a munkavállalónak pedig joga van ezt megkövetelni az előírások betartása mellett. Az 1993. évi XCIII. törvény VII/A. fejezete foglalkozik a távmunkavégzés eltérő **munkavédelmi** szabályaival. Távmunkavégzés esetén a 86/B. § szerint a munkáltatónak tájékoztatni szükséges a „munkavállalót a munkavégzéshez szükséges, egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munkakörülmények szabályairól”, a munkavállaló eszerint válassza meg a munkavégzési helyét. A munkaadó kockázatértékelés elvégzésével köteles meggyőződni a megfelelő munkakörülményekről, ennek céljából léphet a munkavégzés helyéül szolgáló ingatlanban. (1993. évi XCIII. törvény)

A fentiekből jól látható, hogy a **pandémia számos kihívást** hozott a munkaerőpiacon, melyek közül voltak, amikre azonnal kellett reagálniuk a szereplőknek a munkavégzés gördülékeny folytatása érdekében, és voltak, amikre az idő előrehaladtával született meg a megoldás.

2.3. Az otthoni munkavégzés hatása a munkavállaló motivációjára

Úgy vélem, hogy az otthoni munkavégzés lehetősége mindenképpen hatással van a munkavállalóra. Feltételezésem szerint az irodától való fizikális távolság negatívan vagy pozitívan is hathat a dolgozó motivációjára, elégedettségére, elkötelezettségére, a hatás pedig egyéneenként eltérő lehet a személyiségek különbözőségéből adódóan. Azt gondolom, ha megfelelően kerülnek kiválasztásra az otthoni munkavégzésben munkát vállaló kollégák, mindkét fél nyer a helyzetből. Természetesen vannak olyan személyiségtípusok, akinek egyszerűen nem való az önálló munkavégzés, szükségük van a nagyobb kontrollra.

A **motiváció** egy adott cél elérése érdekében tett cselekvések működtetését indítja be és energiát ad hozzá. Bakacsi Gyula megfogalmazása szerint „a munkával kapcsolatos motivációról akkor beszélhetünk, ha egyéni szükségleteink kielégítésére törekedve hajlandóak vagyunk

a szervezeti célok megvalósítása irányába mutató erőfeszítésekre”. (Bakacsi, 2015, p. 73) A vezető felelőssége elérni, hogy a munkavállaló egyéni szinten is nyertesnek érezze magát, egy feladat végrehajtása során ne csak a szervezet sikere legyen szempont. A motivációs tartalomelméletek összefoglalják, hogy az embereket más-más dolgok motiválják, illetve egy konkrét személynél is változhat a motiváció tárgya adott szituáció, élethelyzet szerint. (Bakacsi, 2015) *Motiválóan hathat a munkavállalóra a munkakör fejlődési lehetőséget adó jellege, a magas fizetés, személyes célok elérésének támogatása, az egyén döntési jogosultsága, a munkaidő rugalmassága, persze egyénenként más-más a prioritás.* Sok motivációs elméletet megalkotó gondolja úgy, hogy az emberek munkájának gazdagítása az egyik lefontosabb a motiváció érzéséhez, amely növeli az elégedettséget és a hatékonyságot.

J. Richárd Hackman és Greg Oldham 1976-ban megvizsgálta a munkahelyi motivációs elméleteket és megalkották a munkatervezés kulcsfontosságú modelljét, a „Job Characteristics Model”-t (munkaköri jellemzők vagy munkakör gazdagítás modellje). A **munkakör öt fő jellemzője:**

- 1. készségek változatossága** – minél szélesebb körű készségeket használ a munkatárs, annál kielégítőbb a munka
- 2. feladat azonosíthatósága** – minél inkább az elejétől a végéig végez el egy feladatot egy személy, annál elégedettebb
- 3. feladat fontossága** – A munkahely kielégítőbb, ha a munkavállaló hisz abban, hogy valódi értéket teremt, hat más emberek életére vagy munkájára.
- 4. autonómia** – az egyén döntési szabadsága, önállósága, nagyobb önállóság nagyobb élményhez vezet.
- 5. visszajelzés** – az elvégzett munka hatékonyságáról kapott információ, minél többet kap visszajelzést, annál motiváltabb, hogy növelje a teljesítményét

Ezek a jellemzők három pszichológiai állapothoz vezetnek: **a munka átélt jelentősége, a munka eredményéért érzett felelősség, a munka eredményének ismerete.** A modell szerint, ahol nagy mértékben tapasztalják a munkavállalók a felsorolt állapotokat, hatékonyabban dolgoznak, nagyobb mértékben járulnak hozzá a szervezet eredményességéhez. (Bokor és mtsai., 2009) (mindtools.com)

Mayo (1880–1949) ausztrál származású pszichológus, filozófus az 1920-as években végzett a Hawthorne-kísérletekből levonta, hogy a saját igényeik szerint kialakított munkakörülmények növelték a dolgozói elégedettséget. Az otthoni munkavégzés által saját környezetében az ember

stresszmentesebb, jobban tud koncentrálni, kevesebb a kizökkentő külső hatás. Több kutatás is igazolja, hogy a munkavégzés hatékonysága függ az elégedettségtől, motivációtól, munkakörnyezettől, melyben a távmunkának kiemelkedő szerepe lehet. (Forgács, 2009)

Véleményem szerint a távmunkában az első négy jellemző szinte adott, a visszajelzés pedig a vezető menedzselésén, a szervezet teljesítmény értékelő kultúráján múlik, így levezethető, hogy az otthoni munkavégzés hozzájárulhat a motiváció növekedéséhez.

Az otthoni munkavégzés során nagyobb a döntési felelősség, az önálló munkavégzés, önellenőrzés, a kreativitás, ennek következtében nőhet a motiváció. A visszacsatolások nélkül viszont a távmunkások elbizonytalanodhatnak (ezt saját munkám során is tapasztalom), fokozottan fontos az elektronikus csatornákon keresztül is visszajelzést adni a munkavállalóknak.

2.4. Az otthoni munkavégzés és a munkavállalói élmény kapcsolata

Általánosan igaz az emberekre, hogy mindenki törekszik minél több pozitív élményt megélni az élete során. A munkára is vonatkoztatható a fenti gondolat, minél több élményt tapasztal a munkája során a munkavállaló, annál szívesebben végzi a munkáját, annál kisebb az esélye, hogy munkahelyet vált. **A munkavállalói élmény** hozzájárul a dolgozói elkötelezettséghez. (Kozák & Krajcsák, 2018) Megállapítható a fentiek alapján, hogy a munkavállalói élmény és az elkötelezettség szorosan összefügg.

Jacob Morgan – vezető HR tanácsadó - szerint a munka és a magánélet szorosan összefügg és kihat egymásra, mivel az élet nagy részét munkával tölti az ember. Jacob szerint a munkavállalói élmény **három fő pillére** a munkavállalók számára kellemes **fizikai, kulturális és technológiai környezet biztosítása**. Jacob ezt „tapasztalati egyenletnek” nevezi. **A munkavállalói élmény** Jacob Morgan megfogalmazása szerint „A munkavállalók elvárásainak és igényeinek metszete a szervezet által elképzelt és megtervezett munkavállalói elvárásokkal, igényekkel.” (Morgan, 2017, p.8.) A munkáltatónak nehéz dolga van ennek kialakításában, mivel minden embernek más-más a fontos, más jelent élményt. (Morgan, 2017)

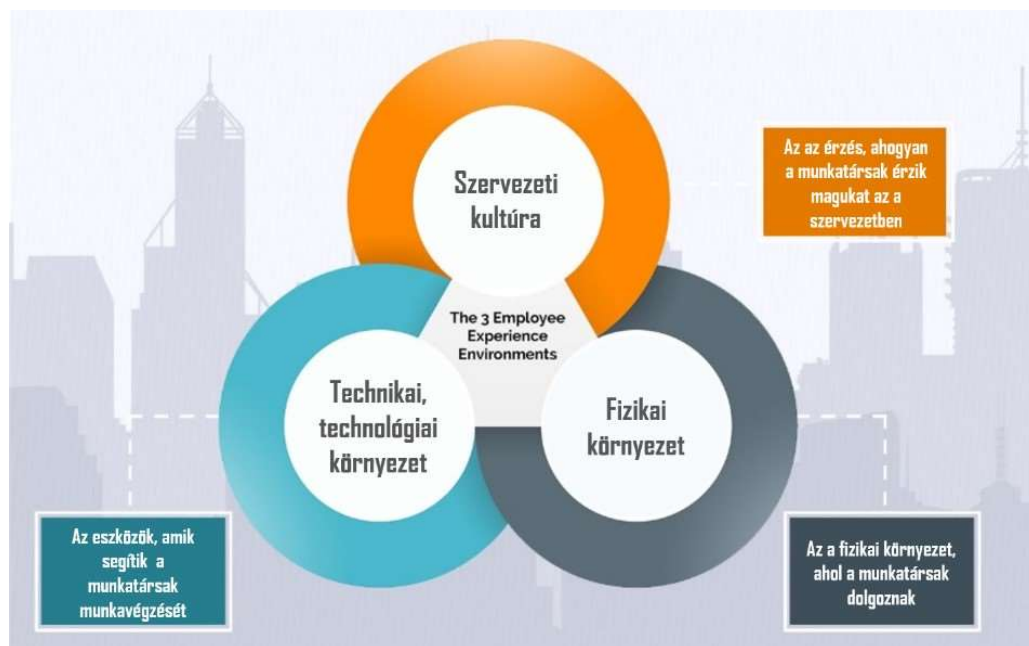
Jacob Morgan szerint a vállalati **kultúra** a munkavállalói élmény 40%-át teszi ki, az egyik legfontosabb eleme, felfogható a szervezet értékeinek, küldetésének, és a végzett munka hatásának, a vállalat légkörének. Meghatározza a szervezetnél jellemző vezetési stílus, a

szervezet felépítése, a szervezetnél dolgozó emberek céltudatossága. Akár pozitív akár negatív a tapasztalásunk a vállalati kultúrát illetően, meghatározza a szervezet iránt érzett érzéseinket.

Saját bőrünkön is tapasztaljuk, hogy a **fizikai tér** hat ránk, befolyásolja hangulatunkat, Jacob szerint a tapasztalás 30%-át teszi ki. A munkavégzés szempontjából a fizikai környezet, ahol a munkát végezzük, de beletartozik a fizikai közérzetünkre ható juttatás is például, mint étkezés, társalgó, chill szoba stb. Az otthoni munkavégzés során a fizikai környezet az otthonunk.

A **technológia** alatt a munka elvégzéséhez szükséges eszközöket, hálózatot, minden alkalmazást, szoftvert értjük, melyek a tapasztalás 30%-át teszik ki. Minél fejlettebb, hatékonyabb a technológia, annál gyorsabb örömtelibb a munkavégzés. Míg, ha a technikai feltételek akadoznak, a munkavállalók elégedetlenek, dühösek lesznek.

2. ábra A munkavállalói élmény három komponense



Forrás: <https://www.hrportal.hu>

Azok a cégek, akik törődnek a munkavállaló mindhárom szinten megélt tapasztalataival jobb eredményeket érnek el. Az alkalmazottaknak meghatározó tapasztalás, hogy hogyan bánnak velük a nehéz időkben – erre jó példa a COVID járvány okozta helyzet -, ami a szervezethez való hozzáállásukat is alakítani fogja. A munkavállalói élmény növekedésével nő a munkavállalói elkötelezettség, a lojalitás, a céltudatosság a szervezet felé, ami hozza magával a teljesítmény növekedését is. (Morgan, 2017)

Nézetem szerint távmunka esetében ugyanolyan fontos a munkavállaló igényeire figyelni, mint tipikus irodai munkavégzés során, mint ahogy már volt szó róla. Ezáltal a cég meg tudja tartani tehetséges munkavállalóit, növelni tudja a hatékonyságot, ezáltal pedig növekszik az üzleti eredmény is.

3. A MUNKÁLTATÓ KIHÍVÁSAI ÉS REAGÁLÁSAI AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ALKALMAZÁSA SORÁN, A HR TÁMOGATÓI SZEREPE

A távmunka legmeghatározóbb jellemzője, hogy hiányzik a személyes jelenlét, melyből adódóan az alábbi kihívásokkal néz szembe egy vállalat:

- Távmunka során a hagyományos hierarchikus vállalati modell szerinti **ellenőrzés elhagyása** „szükséges”, ahol a munkavállalók önállóságát biztosítva a **motiváció növelése** kerül előtérbe. A távmunka éppen ezért a **rugalmas szervezeti felépítésű, támogató vezetőkkel** működő szervezeteknél alkalmazható. A vezetőktől inkább összehangolás, szervezés, szükség esetén a munkavállalók segítése, az információáramlás biztosítása az elvárt. Ezek a képességek képzésekkel fejleszthetők. (Breinerné Varga, 2004)

A munkáltató rugalmatlansága, illetve a digitális fejlődésben való lemaradás a munkavállalók elvándorlásához vezethet. A magasan képzett munkaerő számára fontos a fejlődéssel lépést tartani, a korszerű rendszerek versenyelőnyt jelenthetnek a munkaadók számára. (Jenei & Módosné Szalai, 2022)

A távmunkához egy modern vezetői pozitív hozzáállás, látásmód, valamint a munkavállaló felé bizalom is szükséges. A bizalom által a döntési jogkört is átad a vezető, inkább egy támogató szerepet kap. McGregor humanista elmélete szerint az Y elméletnek megfelelő vezetői hozzáállással működőképes a távmunka, mely elmélet szerint az emberek szorgalmasok, felelősségteljesek, megbízhatóak. (Breinerné Varga, 2004)

A HR a távmunkát támogató **vezetési stílus és szervezeti kultúra**³ fejlesztésével segíthet, melyhez eszközök a **képzés-fejlesztés** és a **szervezetfejlesztés**. A HR a vezetők és a munkavállalók részére technológiai, kommunikációs, problémamegoldást és rugalmasságot segítő, munka-magánélet egyensúlyt támogató, képzések szervezésével

³ „A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot” (SCHEIN, 1985 idézi Bakacsi, 2015. p. 251)

segítheti a távoli munkavégzés működését. Egy távmunkát alkalmazó szervezet életében még fontosabb a **szervezeti kultúra erősítése, fejlesztése**, ami hozzájárul a munkavállalói élményhez, ezáltal a lojalitás fokozásához és a teljesítmény növekedéséhez. (Szederkényi és mtsai., 2020)

Volt szerencsém több olyan vezetőhöz életem során, akiknek nem a munkavégzés ideje és helye volt a fontos, hanem hogy a munka az elvárt határidőre elkészüljön. Ennek az ellenkezőjével is találkoztam, amikor a vezető azt gondolta, hogy a beosztott kontroll alatt hozza az elvárt teljesítményt és nyomást kell rá gyakorolni. Tapasztalataim szerint az első verzió hoz hatékonyabb munkavégzést és kedvezően hat a munkavállalói kedvre.

Különböző „figyelő” **szoftverek** telepítésével próbálkoztak a cégek, vagy igyekeztek napi szintű riportot kérni az elvégzett feladatokról. Ezek a dolgozó **bizalmára** negatívan hathatnak. (Jenei & Módosné Szalai, 2022)

A bizalom által a „work life balance”-ot támogató távmunka **rugalmassága** hozzájárul a nők családban vállalt szerepvállalására, gyermeknevelésre vagy az idős szülők gondozására. (Bokor és mtsai., 2009)

- Az emberi erőforrás menedzsment tervezésekor a vezetők és a HR feladata – munkakör elemzéssel – felmérni, hogy a szervezetnél **mely munkakörök helyezhetők ki távmunkába**. Amennyiben eleve távmunkára veszik fel az új munkatársat, a **toborzásnál** ennek megfelelően szükséges kiválasztani a jelöltet. Az új távmunkás munkatárs kiválasztásánál még inkább előnyt jelent az önálló munkavégzés, rugalmasság és a jó kommunikációs készség megléte. Mint ahogy a Poór József által vezetett 2021. szeptemberében kiadott kutatásban is olvasható **távmunka során a kompetenciák közül a stresszkezelés, a rugalmasság, a szociális képességek, a kiváló kommunikációs készség, a konfliktuskezelés és az empátia megléte előtérbe kerül**. (Poór et al., 2021).

- Távmunka esetében nehezebb folyamat az új belépő kollégák szervezetbe való beilleszkedése, amit a HR részleg tud támogatni. (Forgács, 2011) Az új kollégák belépése során a zökkenőmentes HR folyamat, az új munkahelyen töltött **első hét pozitív benyomása** növeli a szervezet iránti elkötelezettséget és hozzájárul a vállalat sikeréhez a személyes hatékonyságon keresztül. A HR különböző ösztönző programokkal,

csapatépítéssel növelni tudja a munkavállaló pozitív tapasztalat érzését. (HRPortal.hu, 2020)

- Előfordulhat, hogy feszültség alakul ki a távmunkában dolgozók és az irodában munkát végzők között, amit érdemes a vezetés által elvárt személyes találkozókkal tompítani. (Dr. Gulyás L. - Dr. Turcsányi E., 2007)

- A HR szerepkörébe tartozik a távmunkások **rezi költség támogatásának menedzselése** is. A személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. tv. (röviden: „Szja. tv.”) szerint 2022. júniusától „a munkáltató – az Mt.-ben foglalt szabályoknak megfelelően távmunkaszerződés alapján home office-oló dolgozójának – havonta az adóév első napján érvényes havi minimálbér 10%-ának megfelelő összeget (2022-ben havi 20.000 Ft-ot, 2023-ban havi 23.200 Ft-ot) fizethet ki SZJA-mentesen. Nem tiltott az ennél magasabb összegű kifizetés sem, azonban a törvényben meghatározott összeg feletti rész már adó- és járulékfizetési kötelezettség alá eshet.” (www.ado.hu)

Környezetemben azt látom, hogy a rezi támogatással egyelőre inkább nem foglalkoznak a munkaadók, nem elterjedt az alkalmazása és nem vagyok biztos abban, hogy a munkavállalók kellő információval rendelkeznek erről a lehetőségről.

1. táblázat: Munkáltatói kihívásai a távmunka során és a HR támogatói szerepe

| Munkáltatói kihívása | HR támogató szerepe |
|---|---|
| munkavállaló ellenőrzésének elhagyása | rugalmas, támogató vezetők képzése |
| szervezeti kultúra kevésbé hat a távmunkásra | szervezeti kultúra erősítése, motiváció növelése |
| új munkatársak felvételénél kompetenciák felmérése | stresszkezelés, a rugalmasság, a szociális képességek, a kiváló kommunikációs készség, a konfliktuskezelés és az empátia megléte előtérbe kerül |
| új belépők szervezetbe való integrálásának nehézsége | zökkenőmentes belépés, csapatépítés |
| az otthoni munkavégzés során növekednek a munkavállalók költségei | rezi támogatás menedzselése |

| | |
|---|--|
| <p> feszültség alakulhat ki a távmunkás és a nem távmunkás között</p> | <p> elvárt irodai alkalmak a távmunkások részére, csapatépítő programok szervezése</p> |
|---|--|

Forrás: Saját szerkesztés (Breinerné Varga, 2004) (Szederkényi és mtsai., 2020) (Poór és mtsai., 2021) (Dr. Gulyás & Dr. Turcsányi, 2007) (www.ado.hu) források alapján

Jól látható a fentiekből, hogy a hatékony **távmunka érdekében a szervezetek működésének újragondolása szükséges a hozzá illeszkedő HR stratégiával, teljesítményértékelési rendszerrel, motivációs eszközökkel.** (Dr. Kovács & Dr. Szóka, 2020)

4. HOME OFFICE ÉRVEK-ELLENÉRVEK

4.1. Home office érvek – ellenérvek munkáltatói oldalon

A vállalatok szempontjából kiemelkedő érv az **iroda fenntartási költségének csökkentése** vagy teljes megszüntetése. (Pataki-Bittó & Kun, 2021) Az iroda költségei mellett az **utazási költség is megtakarításra** kerül, amellelt, hogy kíméli a környezetet, ezáltal **fenntarthatóbbá válik a cég.** A másik mellette szóló érv a kutatások által bizonyított **nagyobb munkavállalói teljesítmény otthoni munkavégzési környezetben.** (Hegedüs, 2021)

A jelenleg folyamatosan növekvő rezszi költségek megspórolása érdekében úgy vélem, hogy még több munkadó fog áttérni a közel jövőben az otthoni vagy hibrid munkavégzési formára, mivel az iroda méretének csökkentésével, vagy akár teljes megszüntetésével jelentős költségcsökkentést érhetnek el, ami hozzájárulhat a fenntartható működéshez.

Az emberek a **munka magánélet egyensúly** érdekében egyre nagyobb igényt tartanak a rugalmas munkavégzési helyre és időre a munkaviszonyuk során – véleményem szerint sokszor a magas juttatásnál is fontosabb tényezőként tartva. Az **atipikus munkavégzési formák növelik a munkavállalók elégedettségét, ezáltal csökken az elvándorlás és javul a munka minősége.** Az otthoni munkavégzés nem elhanyagolható előnye, hogy a kismamák, a megváltozott munkaképességűek, illetve a nagyvárosoktól távol élők számára is munkalehetőséget jelenthet, ezzel nő a potenciális jelöltek száma, mint ahogy ezt már említettem. (Finna & Forgács, 2010)

A munkaadó szempontjából **ellenérvként** hozható fel a munkatársak szervezetbe való **beilleszkedésének nehézsége**, az **elkötelezettség** esetleges **csökkenése**, az **adatok védelmének magasabb kockázata**, a **munkavégzés ellenőrzésének akadály**, **hibrid munkavégzés során az otthoni munkaeszközök biztosításának plusz költsége**. A kevesebb személyes kontaktus által bizalmatlanság, túlzott elszigeteltség alakulhat ki a kollégák között, illetve feszültség keletkezhet a távmunkás és a nem távmunkás között. A távolodás következtében kisebb az egymástól való tanulás esélye. (Hegedüs, 2021)

A munkaadó szempontjából hátrány, hogy a **szervezési-vezetési problémák nőnek** távmunka során, nehéz a vezetőknek a dolgozó szükségleteit felmérni, teljesítményét értékelni. (Dr. Gulyás & Dr. Turcsányi, 2007)

2. táblázat: Home office érvek – ellenérv munkáltatói oldalon

| Home office érvek | Home office ellenérv |
|---|---|
| költségek csökkentése (iroda fenntartás, bérleti díj, rezsi) | munkaszervezés nehézsége |
| otthoni környezetben nyújtott nagyobb teljesítmény | munkavállalók beilleszkedésének nehézsége |
| csökken az elvándorlás a munkavállalói elégedettség növekedése által | elkötelezettség esetleges csökkenése |
| nő a potenciális jelöltek száma, mivel a munkába járás távolsága nem szempont a munkavállalónak | adatvédelem sérülésének magasabb kockázata |
| a munkavállalók részéről nem kerül elszámolásra utazási költség | a teljesítmény és a munkaidő betartás ellenőrizhetetlensége |
| fenntarthatóbbá válik a cég az utazás által okozott környezetszennyezés elkerülésével | szervezési-vezetési problémák növekedése |

Forrás: Saját szerkesztés (Hegedüs, 2021) (Finna & Forgács, 2010) (Dr. Gulyás & Dr. Turcsányi, 2007) alapján

4.2. Home office érvek – ellenérv munkavállalói oldalon

Távmunkás munkavállalóként teljes bizonyossággal állíthatom, hogy a home office-nak rendkívül **sok előnye** van. Számomra a legfontosabb előnye a **munkaidő rugalmas**

beosztásának lehetősége, illetve a munkával egy időben párhuzamos tevékenységek végzése, vagy a csak munkaidőben intézhető egyéb ügyek megoldása. Nők esetében lényeges szempont lehet, hogy a munkával párhuzamosan a „háziasszony” szerepkör is működtethető. Szünetként felfogható egy mosás elindítása, teregetés, vagy egy gyors ebéd elkészítése is. Nem szükséges szabadnapot kivenni, ha esetleg hivatalos vagy orvosi ügyben akad az embernek intézni valója. Mint ahogy saját bőrömön is tapasztalom az otthoni munkavégzés esetében pozitív dolog az **utazásra fordított idő és költség megspórolása**, ami esetemben napi másfél órát jelent.

A munkaidő hatékony menedzselése esetén megvalósítható egy kedvezőbb **munka-magánélet egyensúly**. Ennek eredménye a **kevesebb stressz, mely az életminőség és az egészségi állapot javulását eredményezi**. (Dr. Gulyás & Dr. Turcsányi, 2007)

Kényelmi szempont, hogy nem szükséges kiöltözni, bár hosszú távon ez hátrány is lehet az elkényelmesedés miatt. Otthon az ember a megszokott általa berendezett környezetben van, ezáltal stresszmentesebb a légkör, **nincsenek zavaró zajok**, ami pozitívan hathat a teljesítményre.

A sok előny mellett természetesen **hátrányai** is vannak az otthoni munkavégzésnek. A **kapcsolattartás az online platformokra** szűkül (Chat, E-mail, Teams, Zoom, Skype, Telefon), ennek következtében az **információ áramlása lassulhat**. A kevés személyes interakció okán **elszigetelve** érezheti magát a munkavállaló. A már korábban említett Maslow jól ismert szükséglet-hierarchia-elméletében a „valahová tartozás” igénye az otthoni munkavégzés során a **csapathoz való tartozás kevésbé érezhető**. A **szervezeti kultúra kevésbé hat a távmunkásokra, így csökken a kötődésük a vállalat felé**. (Finna & Forgács, 2010) Véleményem szerint, hogy ez mennyiben érinti negatívan az egyént, attól is függ, mekkora a személyes kapcsolatok iránti igénye.

Abban az esetben, ha a munkavállaló nem tudja beosztani az idejét, borul az egyensúly. Utóbbi esetben **családi konfliktusok** nehezítik meg a hatékonyságot. Mivel az otthon és az iroda egy helyen található, így könnyen kialakulhat **"Munka-alkoholizmus"**, a határok tartásához tudatosság szükséges. (Bokor és mtsai., 2009)

Úgy gondolom, hogy a hátrányok inkább a hosszú távú távmunka kapcsán jelennek meg nagyobb súllyal.

3. táblázat Home office érvek – ellenérvek munkavállalói oldalról

| Home office érvek | Home office ellenérvek |
|--|---|
| munkaidő rugalmas beosztásának lehetősége | a személyes kapcsolatok az online térre szűkülnek |
| utazásra fordított idő és költség megtakarítása | információ áramlása lassulhat |
| kedvezőbb munka-magánélet egyensúly | elszigetelődés lehetősége |
| kevesebb stressz, egészségmegőrzés | csapathoz való tartozás érzése, vállalathoz való kötődés csökkenhet |
| otthoni zajmentesebb légkör az erős koncentrációt igénylő feladatokhoz | családi konfliktusok lehetősége |
| párhuzamosan az otthoni teendők végezhetőek, nem szükséges szabadság az egyéb elintéznivalókhoz a rugalmas időbeosztásnak köszönhetően | munka-magánélet határok összemosódása, „munka-alkoholizmus” kialakulásának lehetősége |
| otthoni kényelem | |

Forrás: Saját szerkesztés (Dr. Gulyás & Dr. Turcsányi, 2007) (Finna & Forgács, 2010) (Bokor és mtsai., 2009) alapján

5. A PRIMER KUTATÁS MÓDSZERTANA

„A tudományos kutatás adott helyen, időben, tudományterületen és vizsgálati szinten az a tervszerűen végzett, és az adott vonatkozásban rendelkezésre álló, eddigi tudományos ismereteken alapuló emberi tevékenység, amelynek célja: új, az eddigi ismeretek rendszeréhez kapcsolódó (azt kiegészítő, általánosító vagy helyettesítő), adott területen hosszabb vagy rövidebb távlatban általános érvényű adat, összefüggés, hatás vagy kölcsönhatás megállapítása vagy létrehozása.” (Tomcsányi, 2008 idézi Dr. Hornyacsek, 2014 p. 20) A kutatási stratégiát alapvetően a témaválasztás, a kutató szemléletmódja, a kutatási körülmények és a kutatási kérdések határozzák meg. A kutatási technikák gyakran kerülnek keverten alkalmazásra a téma minél mélyebb megismerése céljából.

A **kvalitatív** kutatási stratégia célja a nem számszerűsíthető információk, indítékok gyűjtése, mely általában nyitott kérdésekre keresi a választ és a válaszok inkább személyes jellegűek. Jellemzi, hogy kutatás közben változhat a folyamat, így kreativitást kíván a kutatótól. Az általam alkalmazott kvalitatív kutatás egy félig strukturált szakértői interjú elkészítése, melyben az adatgyűjtés módszere a kérdezés. Az interjú során nyert adatok tartalmazzák az interjúalany értékítéletét, az információkat befolyásolja az interjúalany szakmai ismerete, élettapasztalata,

személyes véleménye, attitűdje. Előnye, hogy az interjúalany „szabadon” megfogalmazhatja a saját gondolatait a nyitott kérdéseknek köszönhetően, hátránya, hogy elkészítése és feldolgozása időigényes.

A **kvantitatív** kutatás során információ vagy tényadat gyűjtése a cél egy adott csoporttól, számszerűsíthető összefüggések vizsgálatára. Alkalmazásakor mérőszámok, értékek kerülnek gyűjtésre és azokból összefüggések, következtetések kerülnek levonásra. Egyik eszköze – amit a kutatásom során alkalmaztam – a kérdőíves felmérés és annak eredményeinek vizsgálata, melynek előnye, hogy viszonylag gyorsan juthatunk adatokhoz a vizsgált sokaságtól, hátránya, hogy a kutató által megfogalmazott kérdések a válaszokat is bekorlátozhatják. (Dr. Hornyacsek, 2014)

Az alábbi kérdések motiválták a kutatásomat:

- **Milyen kihívásokkal kell szembenéznie a munkáltatónak a home office munkarend során?**

A munkáltatói oldalt vizsgálva arra vagyok kíváncsi, hogy milyen kihívásokkal kell szembenéznie home office során az irodai munkavégzéssel szemben a munkáltatónak, ezeket hogyan tudja lereagálni és ezek menedzselésében milyen szerepet tud vállalni a cég HR részlege.

- **Milyen hatással van az otthoni munkavégzés a munkavállalóra? Hogyan hat a munkavállalói élményre a home office?**

A munkavállalók szemszögét vizsgálom meg, hogyan élik meg az otthoni munkavégzést. Megvizsgálom, hogyan befolyásolja a dolgozói elégedettséget, motivációt, munkavállalói élményt a home office vagy hibrid munkarend.

A **munkáltatói oldal vizsgálata** primer kvalitatív kutatási módszert alkalmazva a Klikkmánia Kft. egyik vezetőjével készített félig strukturált szakértői interjú készítésének a feldolgozásán keresztül történt. A munkaadó tapasztalataira, szubjektív véleményére voltam kíváncsi az otthoni munkavégzés alkalmazása során. Eredeti tervem a HR részleggel történő interjú készítése volt, de mivel a Klikkmánia Kft. nem rendelkezik külön HR részleggel, így az ebben leginkább kompetens vezetővel készítettem el az interjút.

Az interjú kérdéseit egy vázlatban félig strukturáltan felépítettem, de az interjú során adtam lehetőséget szabad vélemény kifejtésre, illetve a beszélgetés közben is merültek fel újabb kérdések. Az interjú kérdések vázlata a dolgozat 1. számú mellékletében található. Az interjú személyesen került elkészítésre a Klikkmánia Kft. 1026 Budapest Riadó utca 5. szám alatt található tárgyalójában, az interjú időtartam egy óra volt. Az interjúalany beleegyezésével a teljes interjú hangrögzítésre került és a rögzítés alapján készítettem az összefoglalót.

A Klikkmánia Kft. Magyarország első keresőmarketing ügynöksége, elsősorban performance marketing kampányok teljesítmény- és eredményorientált tervezését, folyamatos menedzsmentjét, monitoringját, valamint weboldalak seo auditálását és gondozását valósítják meg erős analitikai fókusszal. Ezekkel integráltan nyújtanak social media, illetve Youtube-csatorna menedzsment szolgáltatásokat, végeznek digitális marketing stratégiatervezést és online marketing tanácsadást. Sikerük a jövőbe tekintésnek, folyamatos visszacsatolásnak, a bizalmon alapuló partneri viszonyoknak, átláthatóságnak köszönhető. A cég szakértői folyamatos kontroll alatt tartják a kampányokat, folyamatosan képzik magukat, tudásmegosztással segítik egymás munkáját. (www.klikkmania.hu)

A **munkavállalói oldal vizsgálata** primer kvantitatív kutatás keretében a Klikkmánia Kft. alkalmazottai körében kitöltött Google Forms kérdőív eredményeinek összesített feldolgozásán keresztül valósult meg. A kitöltés **anonim** és **önkéntes** volt, az eredmények kizárólag **összesítve** kerültek feldolgozásra általam. Korlátként meg kell említenem, hogy a kitöltésre nem kötelezhettem a munkavállalókat, illetve a munkavállalók beosztásával kapcsolatban nem kerülhetett bele a konkrét munkakör megnevezése a kérdőívbe, mivel a kis létszám miatt beazonosíthatóvá vált volna általa a személy (van olyan munkakör, amiből egyetlen van).

A kérdőív tartalmazott kvantitatív számszerűsíthető adatokra vonatkozó és nem számszerűsíthető kvalitatív adatokra, érzésekre, tapasztalatokra, véleményekre vonatkozó kérdéseket is. A kvalitatív kérdések megítélése személyenként nagyon eltérő lehet, más-más vélemények lehetnek róla az egyén élethelyzetéből fakadóan.

Azért választottam a kérdőíves módszert, mert úgy gondoltam, hogy így időben hatékonyabb, mint például minden munkavállalóval külön-külön interjút készíteni. Feltételeztem, hogy a kérdőívet többen kitöltik a munkavállalók közül, mint ahányan az interjúra szánának az idejükből. A kérdőív jellemzői, a kérdések típusai, kitöltésének körülményei a kérdőív kiértékelésének bevezetésében, a 6.2. pontban kerülnek részletezésre.

6. KUTATÁSI EREDMÉNYEK

6.1. A Klikkmánia Kft-vel történő szakértői interjú feldolgozása, elemzése – home office tapasztalatok munkaadói oldalon

A szakértői interjú fő témája a home office munkarend során felmerülő **kihívások** és azok megoldásai voltak. Az interjút **4 kérdés-csoportra** osztottam altémák szerint: **home office munkavégzés feltételei a cégnél, felmerülő kihívások, kihívásokra való reagálás, home office előnyei** a munkáltató szemszögéből.

A home office a Klikkmániánál jelenleg az irodai jelenléti napokkal fele-fele arányban, **hibrid munkarendben** kerül alkalmazásra, **egyik héten kettő, másik héten három nap az elvárt irodai napok száma** a munkaszerződéssel alkalmazott kollégák esetében (vannak megbízási szerződéssel munkát végző kollégák is, akiknél nem elvárható a kötelező irodában töltött napok száma). Emellett maximálisan **rugalmasan** kezelik, ha mégsem tud munkavállaló az irodában megjelenni (például csomag érkezik, beteg a gyerek, vagy ő nem érzi teljesen jól magát), dolgozhat otthonról. A gyermek betegsége okán nem elvárt a betegszabadság, ha meg tudja oldani, hogy közben elvégzi a feladatait. Nyilván vannak olyan esetek, amikor ez nem megoldható, de ha kivitelezhető, rugalmasan kezeli a cég. Az otthoni munkavégzésre **minden kolléga jogosult**, lehetősége a munkaszerződésekbe írásba lett foglalva, de annak feltételei nem kerültek részletezésre. A kollégák jelenleg „**négy csoportba** vannak beosztva és **vetésforgóban** járnak be” az irodába. A beosztásnak köszönhetően kéthetente legalább mindenki találkozik mindenkivel. **2023. januárban költözött** a cég új irodába és az iroda kiválasztásánál figyelembevételre került a csökkentett létszámban bent tartózkodó kollégáknak megfelelő, de **kisebb méretű iroda** bérlése, „**ezzel is az otthoni munkavégzés felé fordulva**”. A **COVID járvány előtt** a kollégáknak **havi két-három nap** volt lehetőségként adva az otthoni munkavégzésre (a vezetők számára egyedi megállapodás alapján több nap is megengedett volt), annyi kikötéssel, hogy egy napon **maximum két kolléga** lehetett home officeban, ennek menedzselésére egy táblázatot vezettek a kollégák. A COVID lezárások időszakában – jó pár hónapig - teljes home office munkarend volt. Igyekezett a cég ezen időszak alatt is online programokkal, játékokkal csapatépítőket szervezni. A **COVID lezárások utáni** irodai

visszatéréstől a hétfő és a péntek mindenkinek home office volt, a **kedd-szerda-csütörtök voltak az elvárt irodai napok**, egészen a 2023. januári költözésig.

Az otthoni munkavégzéshez szükséges **technikai feltételek, eszközök** biztosítása nem jelentett kihívást (talán cég profiljából adódóan - digitális online marketing), mivel az alapműködéshez tartozik, hogy minden munkavállaló számára biztosítják a szükséges eszközöket. Az otthoni internet elérés a mai világban már alapszükséglet („pláne egy digitális marketinggel foglalkozó munkavállalónak”), így ez szintén nem merült fel kihívásként. Az otthoni munkavégzéshez szükséges bútorokkal kapcsolatban „nincs külön policy” az igények felmérésére, de kérésre igyekeznek megoldani, ha valamelyik kollégának ilyen jellegű kérése van. Az interjúalany elmondása szerint az otthoni munkavégzés környezetének berendezésével kapcsolatban az tapasztalható, hogy „a férfiaknak inkább van már meglévő berendezett asztal vagy sarok, ami az otthoni munkavégzés elkülönített helyszíne lehet, az anyukáknak kevésbé”. Az otthoni munkakörnyezet kialakítása egyénenként függ a lakóhely adottságaitól, méretétől, ehhez mérten tud a munkaadó segítséget nyújtani. A **COVID** időszaka alatt – amikor teljes home office volt érvényben - a munkavállalók **lehetőséget kaptak az irodai bútorok elvitelére**, ha igényük volt rá (utána ezek visszakerültek). A kisebb irodába való **költözéskor szintén** elvihették a felhalmozódó bútorokat.

A kollégák egy **CRM (projektmenedzsment) rendszerben** blogolják az egyes projektekre, ügyfelekre fordított időt, ami független az otthoni munkavégzéstől (a rendszert már az otthoni munkavégzés bevezetése előtt is használniuk kellett). A jelenleg használt szoftver a második vagy harmadik ilyen jellegű rendszer, körülbelül három-négy éve került bevezetésre az első projektmenedzsment rendszer vezetése. A rögzítés inkább az **ügyfélhatékonyság** és **nyereségesség** mérésének céljából elvárt, de az egyes **munkatársak munkaidejének hatékonyságáról** is ad információt. Az egyéb adminisztrációs teendőket is tudják rögzíteni, a szünetekről (mosdó, ebéd stb.) nem szükséges beszámoljanak. A szünetek által kieső munkavégzési idő körülbelül azonos mértékű lehet az irodai és az otthoni munkavégzés során. Nem az a cél, hogy a teljes munkaidő kapacitás kitöltésre kerüljön. Jól látható az időmenedzsment alapján, hogy **kinél van szabad kapacitás**, ezért a **munkamegosztást** segíti a szoftver. A COVID időszak elején újdonság volt az egész szituáció, a teljes otthoni munkavégzés, így fontolgatta a cégvezetés a CRM rendszer vezetésének szigorúbbá tételét vagy egyéb szoftver bevezetését, de elvetették az ötletet azt látva, hogy flottul működik a munkavégzés (enélkül is). A vezetőkre inkább a **bizalom** jellemző a **munkavállalók felé – ez korábban is meg volt** –, illetve amíg a feladat elvégzésre kerül, addig nem gond, ha a

munkavállaló otthon - akár munka közben - más teendőket is ellát közben. A hatékonysággal kapcsolatban vannak nézetkülönbségek a vezetőségben, abból adódóan, hogy a vezetők közül is van olyan, aki kevésbé érzi hatékonynak az otthoni munkavégzést magából kiindulva. Toborzás során igyekeznek olyan kollégákat kiválasztani, akiknél a bizalmatlanság fel sem merül.

Alapvető elvárás a kollégáktól, hogy az egymást közti kommunikációra használt **belső chat** rendszeren érkezett üzenetekre **félórás intervallumon belül** reagáljanak. Információ lassulás a chat rendszer használatának köszönhetően nem tapasztalható. A chat gyorsítja is a kommunikációt és kevésbé zavaróbb az elmélyült munka közben, mintha telefonon keresnék meg egymást munka közben. **Minden héten kedden van hétindító meeting**, ahol egyeztetésre kerülnek a heti teendők, közérdekű információk, szakmai hírek, szabadságok, képzéseken való részvétel. Az éppen home office-ban lévő kollégák online csatlakoznak a megbeszélésre. Olykor előfordul, hogy valaki nem emlékszik valamire vagy nem figyel eléggé, így elakad az információ, de ez független a munkavégzés helyétől.

Igyekeznek segíteni a kollégákat **képzésekkel**, hamarosan például a tavalyi évben EU-s támogatás pályázat során megnyert négy alkalmas **időgazdálkodás-hatékonyságnövelés** képzésen vesznek majd részt. A képzésben szerepel **vezető** képzés és **angol** nyelvi modul is. A képzés nem feltétlenül csak az otthoni munkavégzés okán lehet hasznos, hanem az irodai munkavégzést is segítik. **Szakmai belső és külső (tovább)képzések** folyamatosan elérhetőek a kollégák számára. Rendszeresen, **negyedévente** kerül megrendezésre **csapatépítő** program, ahol játékos formában elmondhatják mire van igényük, mire figyeljen jobban a vezetőség. A teljes otthoni munkavégzés időtartama alatt **online** programokkal került helyettesítésre az egyébként személyes csapatépítés. 2020-ban a karantén időszaka alatt a szokásosnál több online esemény volt, mivel tudták azt, hogy több kolléga él egyedül és túlságosan elszigetelve érezhették volna magukat.

Az otthoni munkavégzés során a **motiválás** és a dolgozói **elégedettség növelése** nem nehezebb az interjúalany elmondása szerint, inkább az adott piaci helyzet nehezíti. Jelen gazdasági helyzetben például – rohamos infláció – ami kihívás, hogy muszáj lépést tartani a fizetési igényekkel. Ami megfigyelhető volt, hogy a COVID időszakában könnyebb volt megtartani a munkavállalókat, „jobban” megbecsülték a bizonytalan időszak okán, hogy egyáltalán van munkahelyük. A COVID időszaka alatt felvett kolléga a teljes interjúztatása, beléptetése, a

teljes onboarding⁴ folyamat online került lebonyolításra, egy személyes találkozó volt, amikor a szerződést aláírta és a munkaeszközt átvette. A **home office** lehetőségét inkább már **természetesnek** veszik a munkavállalók, leendő belépők, sőt minél fiatalabb a munkavállaló, annál jobban el is várja. A generációs különbségek megfigyelhetők abban is, hogy a fiatalabb korosztálynál (25-30 év alatt) sokkal nagyobb az elvándorlás, 1-1,5 évet töltenek egy munkahelyen. Egyénekenként eltérő lehet, hogy mik azok, amik növelik a motivációt, elkötelezettséget, ez nem feltétlenül függ össze az otthoni munkavégzéssel. „A lehetőségének **megszüntetése** viszont vélhetőleg **demotivációt okozna** már a kollégáknál.” A **szervezeti kultúrát és a munkavállalói élményt** az otthoni munkavégzéstől függetlenül szükséges erősíteni, teljes távmunka végzés esetén pedig még nagyobb hangsúlyt szükséges fektetni ezekre a munkaerő megtartása érdekében. A Klikkmánia, mint KKV nem rendelkezik külön HR csapattal, akik ezt külön menedzselnék, nincsen erre külön költség-keret a cégnél.

Az egyik jelentős **előnye** az otthoni munkavégzésnek az **iroda méretéből adódó költségek csökkenése**. Az előző bérlemény egy lakásból kialakított 170-180 négyzetméter, közös helyiségek nélkül 120-130 négyzetméter nagyságú volt, míg a jelenlegi közös helyiségek nélkül 80 négyzetméter. A rezsi a két iroda különböző jellegéből adódóan nem összehasonlítható, a bérleti díj csökkenése viszont egyértelmű költségcsökkenést mutat.

Az **árbevétel alakulását** tekintve stagnálás és minimális csökkenés volt jellemző a COVID időszak elején, majd a 2022-es árbevétel (265 millió) körülbelül megegyezett a COVID és a jelentős arányú otthoni munkavégzés előtti 2019-es árbevétellel. Azt fontos, tudni, hogy a cég célja 2021-től nem feltétlenül az árbevétel növelése volt, hanem a hatékonyság és a nyereségesség növelése. Az adatokból jól látható, hogy az otthoni munkavégzés során nem romlik, sőt jó potenciál van az otthoni munkavégzés kihasználásában nyereségesség szempontjából.

4. táblázat Árbevétel alakulása az otthoni munkavégzés tükrében a Klikkmánia Kft-nél

| 2018. év | 2019. év | 2020. év | 2021. év | 2022. év |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 220 153 000 | 264 016 000 | 233 216 000 | 208 293 000 | 265 000 000 |

Forrás: Saját szerkesztés nyilvános e-beszámoló adatok alapján

⁴ „Az új munkavállalók hatékony integrálása a szervezetbe. Nagy jelentőséggel bíró folyamat, hiszen minden munkaadó érdeke, hogy az új dolgozók gyorsan megtalálják a helyüket, megismerjék a szervezeti kultúrát, az elvárásokat, bekapcsolódjanak a munkafolyamatokba, és jó munkaviszonyba kerüljenek a kollégáikkal.” (www.hrportal.hu)

A kutatás eredményeként **összefoglalásként** elmondható, hogy a Klikkmánia esetében is jól látható, hogy a COVID járványnak köszönhetően az otthoni munkavégzés aránya fokozatosan növekedett, majd a mindennapok részévé vált a cégnél és idővel az iroda mérete is csökkentésre került ennek megfelelően. A technikai eszközök és az internet biztosítása nem jelentett kihívást a cégnek. A vezetők a karatén pszichésen nehéz időszaka alatt kellő odafigyeléssel fordultak a munkavállalók felé. A rendszeres csapatépítő programokkal igyekeznek a szervezeti kultúrára hatni, felméri a munkavállalók igényeit, karrier-tervezés beszélgetés keretében figyelembe veszik az egyén céljait, észrevételeit. Annak ellenére, hogy nem rendelkezik a cég külön HR divízióval, véleményem szerint magas színvonalon kezeli a vezetőség a HR funkciókat (képzések, karrier-tervezés, rendszeres csapatépítés, csapatépítő programon és kérdőív segítségével történő igényfelmérés). Bátran levonhatjuk azt a következtetést, hogy az iroda fenntartásának költsége csökkent, az árbevétel alakulását megvizsgálva pedig nem látható negatív hatása az otthoni munkavégzésnek. Véleményem szerint a vezetés bizalmon alapuló munkavállalóhoz való hozzáállása, a rugalmasság nagyban hozzájárul a munkavállalók hatékonyságához és a hibrid munkavégzés sikerességéhez.

5. táblázat Az otthoni munkavégzés alkalmazásának jellemzői a Klikkmánia Kft-nél

| |
|---|
| Hibrid munkarend, egyik héten kettő, másik héten három nap az elvárt irodai napok száma |
| A kollégák irodai létének beosztása négy csoportra történő beosztással vetésforgóban működik |
| Rugalmas, támogatói hozzáállás a vezetők részéről |
| Az iroda mérete a bent tartózkodó kollégák létszámának megfelelően csökkentésre került |
| Technikai feltételek, eszközök biztosítása |
| CRM (projektmenedzsment rendszer) használata az ügyfélhatékonyság, a nyereségesség és a munkamegosztás (szabad kapacitások felmérése) érdekében |
| Belső chat rendszer használata a kollégák között történő kommunikáció hatékonysága érdekében |
| Minden héten kedden hétindító meeting |
| Rendszeres képzések a munkavállalók számára |
| Negyedévente csapatépítő programok szervezése |
| Karrier-tervezés beszélgetés évente (a legalább fél éve alkalmazásban lévő kollégákkal) |

Forrás: Saját szerkesztés az elkészített interjú alapján

6.2. Kérdőív értékelése, feldolgozása – Az otthoni munkavégzés hatása a munkavállalói élményre, motivációra a Klikkmánia Kft. esetében

A kutatást szolgáló Google Forms kérdőív az interjúalany által **e-mailben** került kiküldésre a munkavállalók részére, közel három napos kitöltési határidővel. A kitöltés 2023.04.24. 15:23 és 2023.04.26. 18:15 között valósult meg. A kérdőívet a dolgozat 2. sz. melléklete tartalmazza. A kérdőív az interjú alany által került kiküldésre a munkavállalóknak. A minta kis elemszámúnak (KKV-ról van szó) és reprezentatívnak minősül. A kérdőív teljes létszámhoz viszonyított **kitöltési aránya közel 80%**, 19 főből 15 fő által került kitöltésre. A kérdőívben **nyitott és zárt, adatokra, tényekre és véleményre** vonatkozó, **feleletválasztó**, mérték vagy **skálaformáló** kérdéseket alkalmaztam. A **nyitott kérdések** között szerepeltek nem kötelezően kitöltendőek, amikre opcionális volt a válaszadás (érezhette túl személyesnek a kérdést), valamint feltételes kérdések, amiknek a megválaszolásának szükségességét egy korábbi kérdésre adott válasz döntötte el. A nyitott kérdésekkel a célom a gondolkodásuk, a véleményük a szóhasználatuk szabad megismerése volt. A nyitott kérdésekben lehetőséget kaptak a kitöltők egyéb vélemény megfogalmazására egy adott kérdéssel kapcsolatban. A kérdőív végén szerepelt két szabadon megválaszolható nyitott kérdés („hogyan éli meg a home office-t, mi jut eszébe először” és „bármilyen megjegyzés, vélemény a témával kapcsolatban”), amit a válaszadók 60%-a kihasználta véleményének megfogalmazására. A skálás válaszoknál **6-os Likert-skálát** használtam, annak érdekében, hogy ne legyen középút a válaszadásban, mindenképpen valamelyik véglet felé mozduljon el a kitöltő válasza. Likert-skála esetében a válaszadó egy állítással való egyetértés mértékét fejezi ki.

A kérdőívben szereplő kérdések típusai:

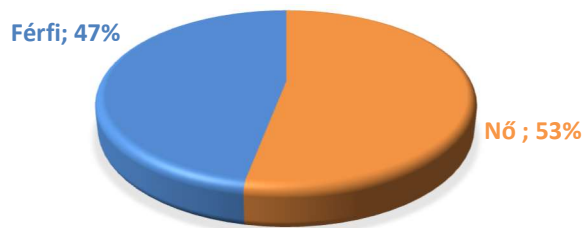
- **Demográfiai adatok:** nem, életkor, beosztás: vezető – nem vezető, iroda-lakóhely közti utazási idő, családi háttér, gyermek, mióta dolgozik a cégnél.
A beosztással kapcsolatban nem került bele a konkrét munkakör megnevezése a kérdőívbe, mivel a kis létszám miatt beazonosíthatóvá vált volna általa a személy, mivel van olyan munkakör, amiből egyetlen van.
- **Otthoni munkavégzésre vonatkozó kérdések:** heti hány napban dolgozik otthonról, hol tud hatékonyabban munkát végezni, előfordult-e, hogy a feladatok megoldásának

nehézségébe ütközött otthon, fizikai környezetet sikerült-e otthon a munkavégzésre, mennyire motiváló az otthoni légkör, mennyire motiváló az otthoni munkavégzésben, hogy egyéb (háztartási) teendők végezhetőek egyidőben, előnyökre vonatkozó skálás kérdés és egyéb előny megfogalmazása, hátrányokra vonatkozó skálás kérdések és egyéb hátrány megfogalmazása, összességében nézve több előnye vagy több hátránya van az otthoni munkavégzésnek, milyen arányban lenne a legkedvezőbb az otthoni munkavégzés, mennyire lenne jövőbeli munkaadójánál fontos szempont a home office lehetősége.

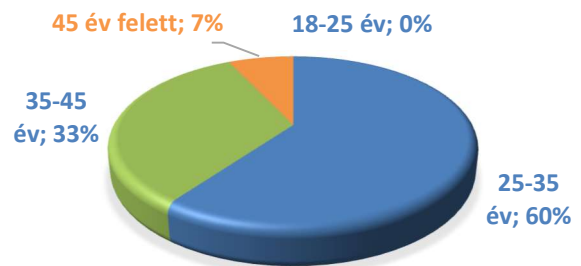
- **Munkáltatóra vonatkozó kérdések:** mennyiben járult hozzá a munkáltató az otthoni technikai feltételek megteremtéséhez, mit tehetne még a munkáltató, hogy az otthoni munkavégzés nagyobb „élmény” legyen.
- **Motivációra, elkötelezettségre vonatkozó kérdések:** hogyan változott a motiváltsága az otthoni munkavégzés során - amennyiben változott, mi az oka, mennyiben járul hozzá a lojalitásához az otthoni munkavégzés.
- **Kérdések a magánélet vonatkozásában:** mennyiben járul hozzá a jobb munkamagánülethez az otthoni munkavégzés lehetősége, volt-e a családdal konfliktusa az otthoni munkavégzés miatt – amennyiben volt, mi az oka (nem kötelező a válaszadás)
- **Kommunikációra, együttműködésre vonatkozó kérdések:** hogyan változott az együttműködés a kollégákkal az online térben, változott-e a munkája eredményességéről való visszajelzés.
- **Szervezeti kultúrára vonatkozó kérdések:** szervezeti kultúrával kapcsolatos állításokkal való egyetértés skálaformáló kérdésben.

A **demográfiai adatokat** vizsgálva a kitöltők 53%-a, 8 fő **nő**, 47%-a, 7 fő **férfi**. Életkori adatokat vizsgálva **25 év alatti személy nincs** a munkavállalók között, **25-35 év között** 60%, 9 fő, **35-45 év között** 33%, 5 fő, **45 év felett** életkorú 7%, 1 fő. **Családi háttérrel** illetően 27%, 4 fő él egyedül, 46%, 4 fő csak felnőttel él egy háztartásban. 27%, 4 fő kiskorú gyermekkel él egy háztartásban, 20%-nak, 3 főnek van olyan gyermeke, aki otthon tartózkodik az otthoni munkavégzés ideje alatt.

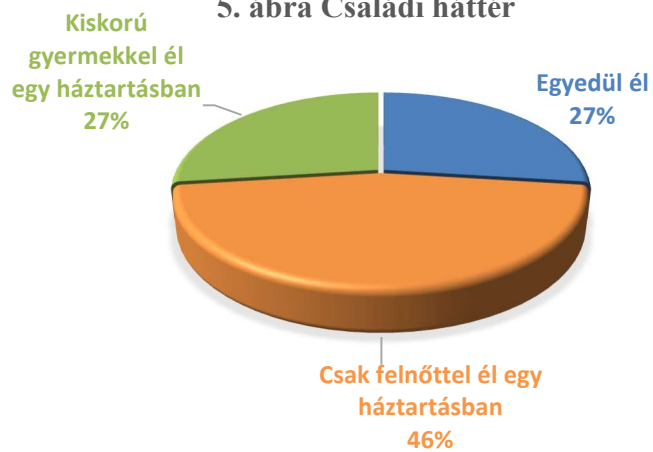
3. ábra Nemek aránya



4. ábra Életkor adatok



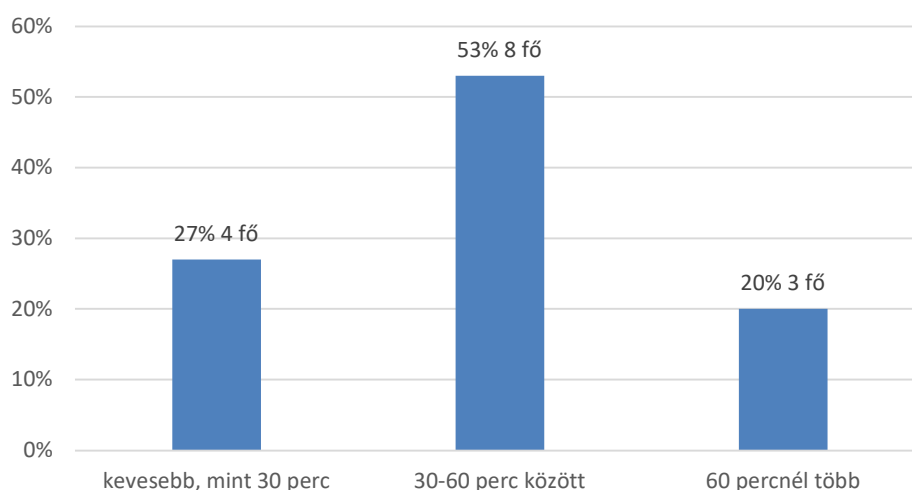
5. ábra Családi háttér



Forrás: Saját szerkesztés

A munkavállalók 13%-a, 2 fő kevesebb, mint egy éve, 60%-a, 9 fő egy-öt éve, 27%-a, 4 fő több mint öt éve kerül **alkalmazásra** a Klikkmánia Kft-nél. A sokaság (N=15 fő) 33%-a, 5 fő **vezető** beosztású. A lenti ábra szemlélteti a munkavállalók irodába történő **utazási idő** szerinti megoszlását, melyen jól látható, hogy a legtöbb munkavállaló 30-60 perc közötti időt tölt utazással a lakóhely és az iroda között.

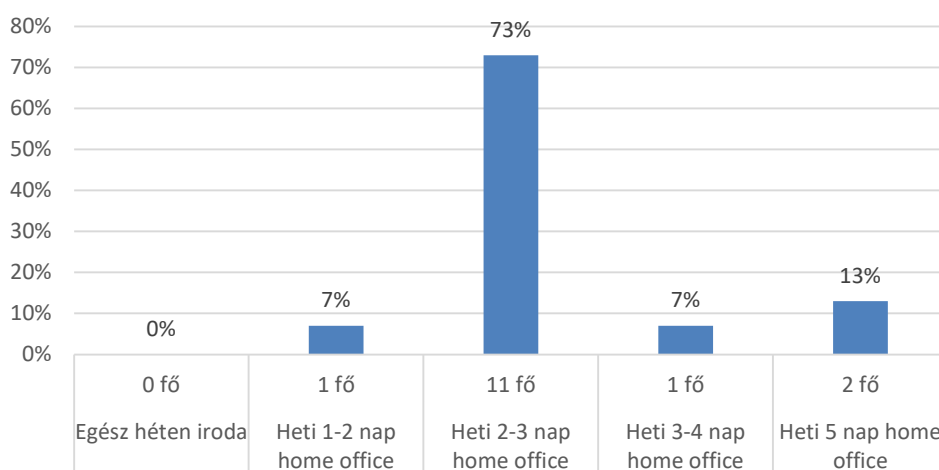
6. ábra Utazási idő szerinti megoszlás



Forrás: Saját szerkesztés

Az **otthoni munkavégzés heti arányát** megvizsgálva nincs olyan munkavállaló, aki egész héten az irodában végezné a munkáját, 2 fő teljes mértékben otthonról végzi el a feladatait (véltetőleg megbízási szerződéssel munkát végző munkatárs). A kitöltők 73%-a, 11 fő heti két-három napot tölt otthoni munkavégzéssel, 1-1 fő heti egy-két vagy három-négy napot van home office-ban.

7. ábra Otthoni munkavégzés gyakoriságának megoszlása

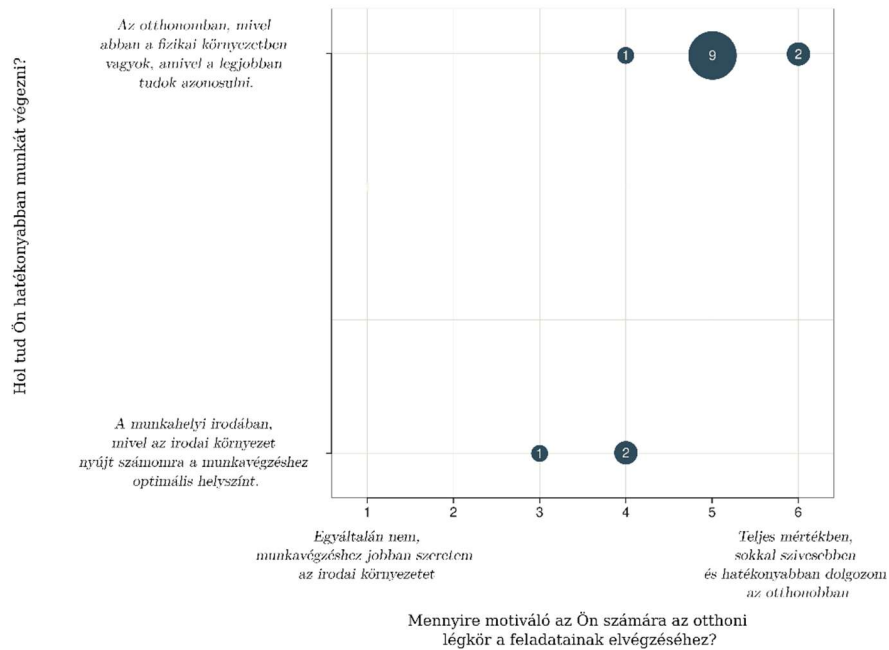


Forrás: Saját szerkesztés

A sokaság 80%-a, 15-ből 12 fő vallja azt, hogy az otthonában hatékonyabban tud munkát végezni, mivel olyan fizikai környezetben van, amivel a legjobban tud azonosulni. Az

otthoni hatékony munkavégzés összefüggésének vizsgálata alapján erős pozitív irányú összefüggésben van az otthoni légkör motiváló hatásával ($r=0,7440$ $p=0,0015$ $p<0,01$), azaz minél inkább motiváló az egyén számára az otthoni légkör, annál inkább az a véleménye, hogy otthon tud hatékonyabban munkát végezni.

8. ábra Az otthoni hatékony munkavégzés és az otthoni légkör motiváló hatása közötti kapcsolat



Forrás: Saját szerkesztés

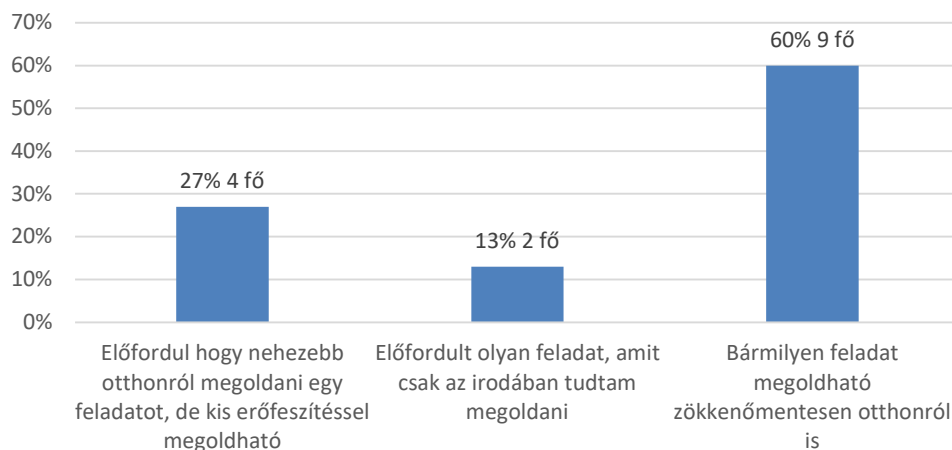
A válaszadók 73%-a, 11 fő gondolja úgy, hogy teljes mértékben sikerült kialakítania egy „kényelmes dolgozó sarkot”, 27%, 4 fő számára még szükséges alakítani rajta, hogy kényelmes és elszeparált legyen.

A munkavállalók 100%-a, 15 fő úgy véli, hogy az otthoni munkavégzés lehetősége hozzájárul a **jobb munka-magánélet egyensúly** megteremtéséhez. A válaszadók 20%-a, 3 fő jelezte, hogy volt már **konfliktusa a családjával** az otthoni munkavégzés okán. A konfliktus okának kifejtésére egy hosszú szöveges válaszban adtam lehetőséget, aminek a kitöltésére nem köteleztem a kitöltőt, mivel tarthatja túl személyesnek a kérdést, ennek ellenére mindenki által kitöltésre került, aki azt jelölte, hogy volt már konfliktusa. A **konfliktus okai** között az otthoni hálózat terheléséből adódó **internet lassulás** (1 fő) és az otthon-munkahely „határának elmosódásából” adódó **munkaidőn túli munkavégzés** (2 fő) szerepeltek. Az egyik

megfogalmazás szerinti munkaidőn túli munkavégzés lényegében megegyezik a másik megfogalmazásban szereplő „munkahely és otthon közti határ elmosódásával”.

A válaszadók 60%-a, 9 fő szerint nincs olyan **feladat**, amit ne lehetne otthonról zökkenőmentesen megoldani, 27%, 4 fő véleménye szerint előfordult az otthoni munkavégzés során nehezebben megoldandó feladat, de kis erőfeszítéssel meg lehetett oldani, 13%, 2 fő vallja azt, hogy előfordult olyan nehézség egy feladat kapcsán, amit csak az irodában tudott megoldani.

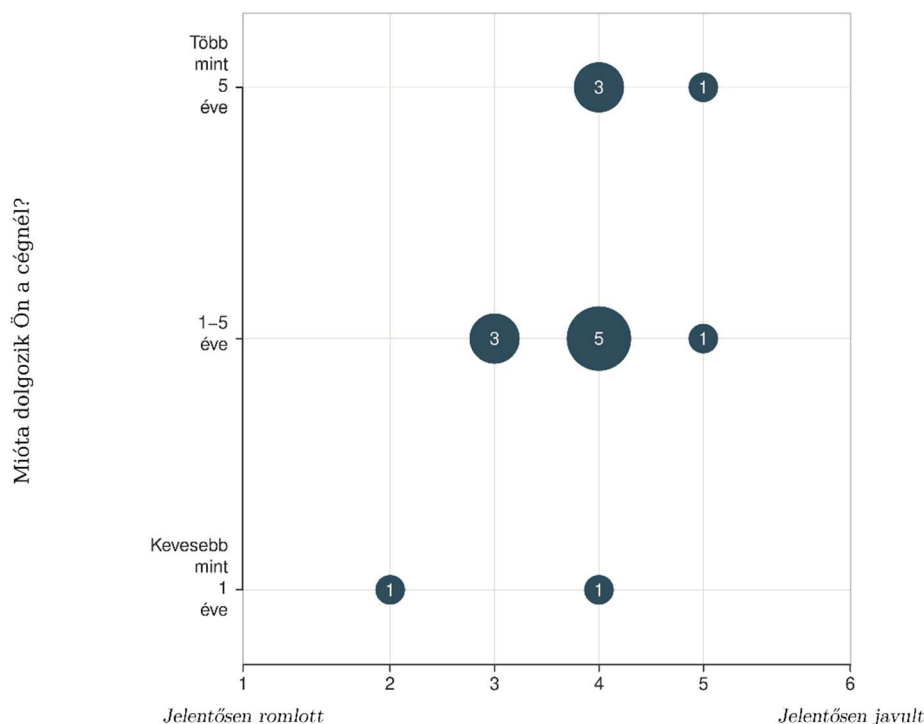
9. ábra Az otthoni munkavégzés során előfordult-e, hogy nehezebben tudott egy feladatot megoldani?



Forrás: Saját szerkesztés

A kollégák 73%-a, 11 fő éli meg a **kollégákkal való együttműködés** javulását az online térben, 27%, 4 fő tapasztal romlást ezen a téren. A munkáltatónál eltöltött idő mennyisége (közepesen erős) összefüggésben van az online térben történő kommunikáció javulásának megítélésével ($r=0,4387$ $p=0,1019$ $p<0,05$). Úgy vélem, ennek oka az lehet, hogy minél régebben van a munkavállaló a cégnél, annál jobban ismeri már a kollégáit és a velük való kommunikációt, így az online térre terelődött kommunikáció is zökkenőmentesebb számára a régebb óta ismert kollégáival.

10. ábra A munkáltatónál eltöltött idő és az online kommunikáció javulásának megítélése közötti összefüggés



Hogyan változott meg az együttműködés a kollégáival az otthoni munkavégzés során az online térben?

Forrás: Saját szerkesztés

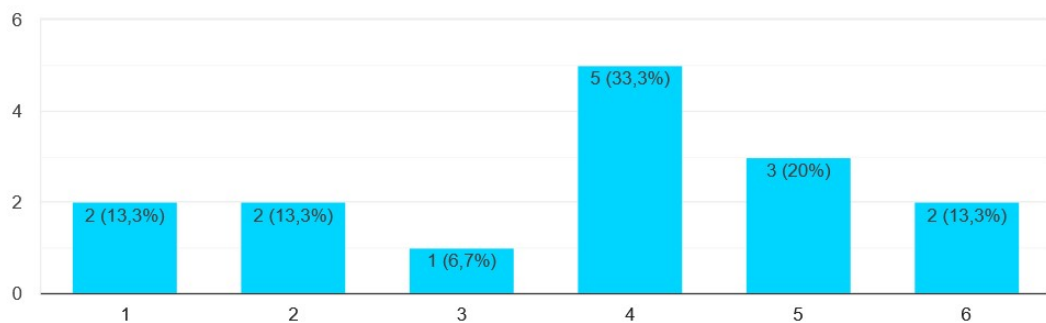
A munkatársak körülbelül 90%-a, 14 fő úgy érzi, hogy **számíthatnak a kollégáikra a nehéz helyzetekben és a vezetőkre** is hasonló szinten. Nincs olyan munkavállaló, aki azt érezné, hogy nem mondhatja el a véleményét nyíltan.

Az elvégzett **munka eredményességéről való visszajelzés mennyisége** 80%, 12 fő szerint nem változott, 13%, 2 fő szerint nőtt, 7 %, 1 fő véleménye szerint csökkent. Úgy vélem, hogy ilyen arányú otthoni munkavégzés során a 93%, 14 fő pozitív értékelése rendkívüli odafigyelésről tesz tanúbizonyságot a visszajelzésekkel kapcsolatban.

A munkavállalók többségének véleménye szerint – 67%, 10 fő– inkább vagy teljes mértékben **hozzájárult a cég az otthoni munkavégzés technikai feltételeinek megteremtéséhez.**

11. ábra Mennyiben járult hozzá a munkáltató az otthoni technikai feltételek megteremtéséhez?

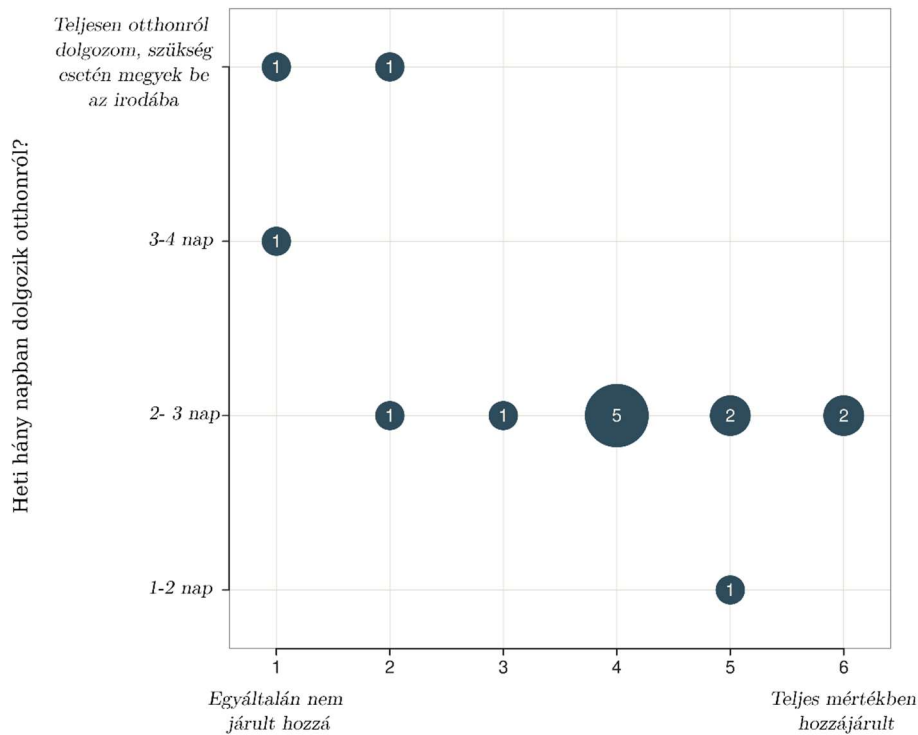
1 – Egyáltalán nem járult hozzá, 6 -Teljes mértékben hozzájárult



Forrás: Google Forms

A munkavégzés technikai feltételeinek megteremtése és az otthoni munkavégzés mennyisége között ellentétes összefüggés fedezhető fel. ($r=0,6845$ $p=0,0048$ $p<0,01$), minél több időt tölt otthoni munkavégzéssel a munkavállaló, annál inkább gondolja azt, hogy a munkáltató kevésbé járult hozzá az otthoni technikai feltételek megteremtéséhez. Megfordítva minél kevesebbet van home office-ban a munkavállaló, annál inkább úgy érzi, hogy teljes mértékben hozzájárult a munkáltató a technikai feltételek megteremtéséhez.

12. ábra Az otthoni munkavégzés mennyisége és a munkáltató technikai feltételekhez való hozzájárulásának megítélése közötti kapcsolat



Mennyiben járult hozzá a cég az otthoni munkavégzés technikai feltételeinek megteremtéséhez?
(számítógép, szükség esetén nyomtató, szoftverek, programok)

Forrás: Saját szerkesztés

A motiváció változására irányuló kérdés alapján megállapítható, hogy nincsen olyan munkavállaló, akinek csökkent volna a motivációja az otthoni munkavégzés során, 60%, 9 fő érzi úgy, hogy nem változott a motivációja, 40%, 6 fő vallja azt, hogy nőtt a motiváltsága. Az otthoni munkavégzésben inkább vagy teljes mértékben motiválónak gondolja a kitöltők 93%-a, 14 fő, hogy „munka közben egyéb háztartási teendőket is elvégezhetnek a rugalmas munkaidőnek köszönhetően”.

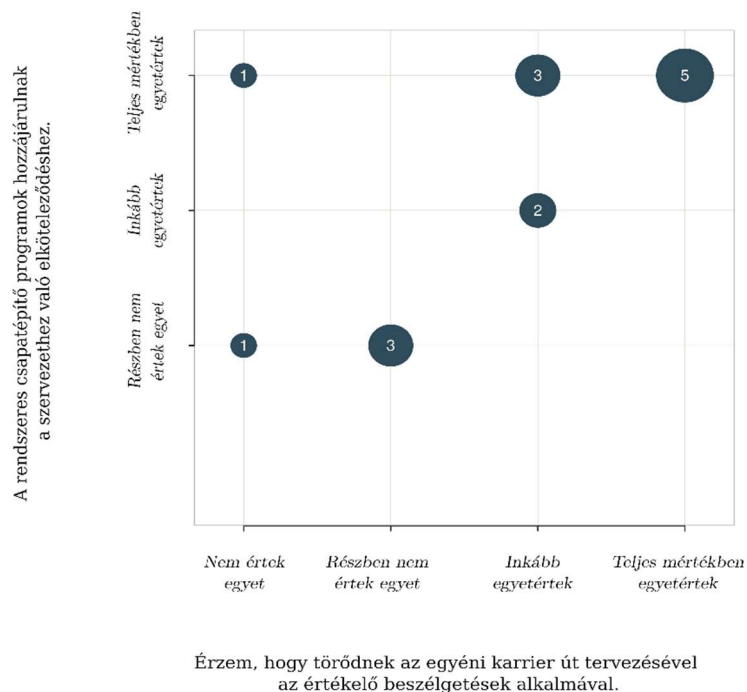
A motiváció változásának okára egy nem kötelezően kitöltendő nyitott kérdésben hosszú szöveges válasz lehetőséget adtam a kitöltőknek, melyet 40%, 6 fő töltött ki.

A válaszok tartalomelemzéséből megállapítható, hogy az alábbiak növelik a munkavállalók motiváltságát az otthoni munkavégzés során:

- az utazással töltött idő és készüléssel töltött idő megspórolása

online játékos programokkal növelni a csapatszellemet. 73%, 11 fő érzi úgy, hogy a rendszeres csapatépítő programok teljes mértékben vagy inkább hozzájárulnak az **elkötelezettséghez**. Az egyéni karrier-út tervezésével való törődés és a csapatépítő programok elkötelezettséghez való hozzájárulás mértékének megítélése között erős összefüggés ($r=0,6690$ $p=0064$ $p<0,01$) fedezhető fel. A munkavállaló minél inkább úgy érzi, hogy törődnek az egyéni karrier-útjával, annál inkább gondolja úgy, hogy a rendszeres csapatépítők hozzájárulnak az elkötelezettségéhez. Az összefüggés oka az lehet, hogy a csapatépítő programokon sokszor játékos formában kerülnek felmérésre a munkavállalók igényei.

14. ábra A karrier-tervezéssel való törődés és a csapatépítők elkötelezettséghez való hozzájárulásának megítélése közötti összefüggés



Forrás: Saját szerkesztés

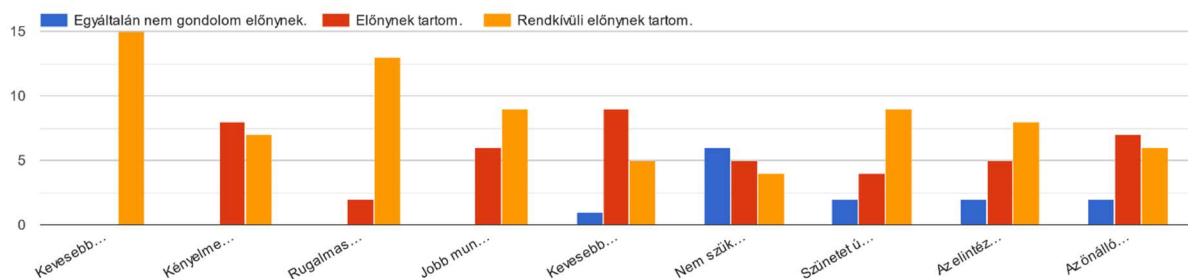
A kitöltők 100%-a, 15 fő gondolja úgy, hogy az otthoni munkavégzés lehetősége inkább vagy teljes mértékben hozzájárul az elkötelezettséghez (lojalitáshoz).

A home office **előnyeinek** felmérésénél skálás válasz lehetőségek jelölésével dönthette el a kitöltő, hogy mennyire gondolja előnynek a szakirodalmi kutatás során feltárt előnyöket. A **csökkent utazási időt, az otthoni kényelmet, a rugalmas munkaidőbeosztást és a jobb munka-magánélet egyensúlyt 100% (15 fő) előnynek vagy rendkívüli előnynek gondolja. A kevesebb külső zavaró tényezőt 93%, 14 fő tartja előnynek.** Az egyéb otthoni teendők

végzését, az elintéznivalók szabadság igénybevétele nélküli megoldását, a nagyobb autonómia-élményt 13%, 2 fő egyáltalán nem itéli meg előnyként.

15. ábra A home office munkarend előnyeinek mértéke

Mennyire tartja előnyösnek a home office munkavégzés során az alábbiakat?



Forrás: Google Forms

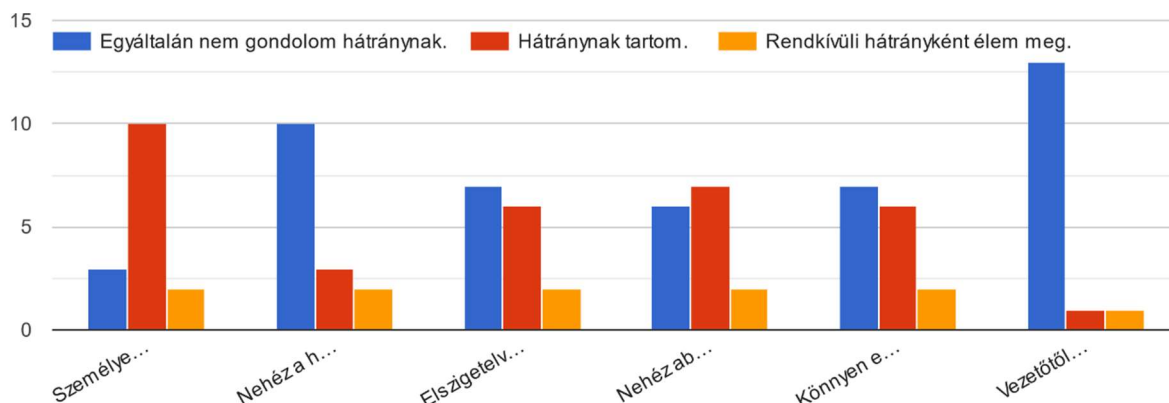
A felsorolásból kimaradt **további előnyöket** egy kötelezően kitöltendő szöveges válaszban oszthatta meg a válaszadó. 47%, 7 fő véleménye szerint nincs más előny az említetteken kívül, a többiek az alábbiakkal egészítették ki:

- utazási idő megspórolása, jobb időbeosztás lehetősége
- több szabadidő
- csend, hatékonyabb munkavégzés, a nagyobb koncentrációt igénylő munkákhoz alkalmasabb
- van lehetőség akár más helyszínen más emberekkel (barátokkal, párral, kollégákkal) közösen együtt dolgozni, környezetváltás lehetősége – megakadályozza az elkényelmesedés kialakulását
- baráti vagy szakmai találkozók napközbeni lehetősége akár közös reggeli vagy ebéd alkalmával (irodai munkavégzés során ezekre munkaidő után van csak lehetőség)

A munkatársak válaszai alapján a **hátrányok** fokozatát **csökkenő ütemben rangsorolva** az alábbi sorrend született: **a személyes munkakapcsolatok csökkenése, hiánya, a munka nehezebb letétele az otthon és a munkahely közötti határ elmosódása által, az elszigetelődés érzése és az elkényelmesedés lehetősége, az online térben való kommunikációs nehézségek, és utolsó helyen szerepel a vezetőtől való távolság.**

16. ábra Az otthoni munkavégzés hátrányainak mértéke

Mennyire tartja hátrányosnak az otthoni munkavégzés során az alábbiakat?



Forrás: Google Forms

A felsorolásból kimaradt **további hátrányokat** szintén egy kötelezően kitöltendő szöveges válaszban oszthatta meg a válaszadó. 67%-a, 10 fő jelzése alapján nincs más hátránya a home office munkavégzésnek, a többiek által az alábbiak kerültek még megfogalmazásra:

- könnyen elterelődhet az ember figyelme más feladatok iránt, olykor nehéz a fókuszot tartani
- nehezebb a kollégákkal való kommunikáció, „mivel nem vagyunk egy környezetben”
- „nagyon kell tudni tartani a határokat, a napirendet, tartani az ebédidőt, az énidőt és a nap végrei zárást”
- a munkáltató nem megfelelő támogatása
- vannak olyan megbeszélések, amelyek személyesen hatékonyabbak tudnak lenni (például „HR és people managementtel kapcsolatos meetingek, új kollégák onboarding folyamata”)

Az otthoni munkavégzés előnyei és hátrányai a kérdőíves felmérés alapján összhangban vannak a dolgozat 4.2 pontjában feltárt szakirodalmi kutatás eredményével, esetlegesen kiegészül a munkavállalók további véleményével, melyeket táblázatokban foglaltam össze:

**6. táblázat Az otthoni munkavégzés előnyei a munkavállalók számára
(szakirodalom vs. primer kutatás)**

| Szakirodalmi kutatás szerinti előnyök | Primer kutatás szerinti előnyök |
|---|---|
| munkaidő rugalmas beosztásának lehetősége | rugalmas munkaidőbeosztás |
| utazásra fordított idő és költség megtakarítása | csökkent utazási idő, jobb időbeosztás |
| kedvezőbb munka magánélet egyensúly | jobb munka-magánélet egyensúly |
| otthoni zajmentesebb légkör az erős koncentrációt igénylő feladatokhoz | kevesebb külső zavaró tényező, csend |
| párhuzamosan az otthoni teendők végezhetőek, nem szükséges szabadság kivétele az egyéb elintéznivalókhoz a rugalmas időbeosztásnak köszönhetően | egyéb elintéznivalók, otthoni teendők elvégzésének lehetősége munkaidő belül, vagy a rugalmas időbeosztásnak köszönhetően |
| otthoni kényelem | otthoni kényelem |
| | más helyszínen való munkavégzés lehetősége (környezetváltozás) |
| | batárokkal való találkozás, szakmai tárgyalások napközben |

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásaim alapján

**7. táblázat Az otthoni munkavégzés hátrányai a munkavállalók számára
(szakirodalom vs. primer kutatás)**

| Szakirodalmi kutatás szerinti hátrányok | Primer kutatás szerinti hátrányok |
|---|--|
| személyes kapcsolatok az online térre szűkülnek | személyes munkakapcsolatok csökkenése, hiánya |
| elszigetelődés lehetősége | elszigetelődés érzése |
| munka-magánélet határok összemosódása, „munka-alkoholizmus” kialakulásának lehetősége | a munka nehezebb letétele, otthon-munkahely határ elmosódása |
| csapathoz való tartozás érzése, vállalathoz való kötődés csökkenhet | |
| | elkényelmesedés lehetősége |

| | |
|--|---|
| | könnyen elterelődhet az ember figyelme |
| | olykor nehezebb kommunikáció |
| | vannak személyesen hatékonyabb megbeszélések (pl. HR, onboarding) |

Forrás: Saját szerkesztés a kutatásaim alapján

A munkavállalók további **igényeinek felmérésére** egy nem kötelező kérdést tettem be hosszú szöveges válasz lehetőségével és tartalomelemzés módszerével összesítettem az igényeket.

„Mit tehetne még Ön szerint a cég, hogy az otthoni munkavégzés (még inkább) "élmény" legyen?"

- a home office mértékének szabadabb megválasztása
- „fix meetingek szervezése”
- „rövidebb-hosszabb online interaktív játékok – például kvíz, challengek (ígyál napi x liter vizet) indítása”
- asztal, kényelmes szék, laptop emelő vásárlásában támogatás nyújtás (3 fő jelzése alapján)

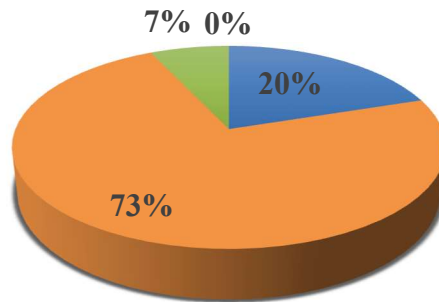
Az igényfelmérés alapján a kitöltők által megfogalmazott igények nagy része a 2.4. fejezetben, a szakirodalmi kutatás alapján bemutatott munkavállalói élmény fizikai dimenziójához köthető. Érkezett több olyan válasz, mely szerint a minden megkapott, amire szüksége van, kielégítő számára, amit meg tesz a cég a munkavégzés kapcsán. A kérdésre adott válaszok megmutatják, hogy a **munkavállalók igényei és elvárásai eltérőek** lehetnek, függenek az otthoni körülményektől és a home officeban töltött napok számától is, ahogyan az otthoni munkavégzés mennyisége és a munkáltató technikai támogatásának megítélése közötti ellentétes összefüggésében látható (11. ábra).

Az **otthoni és az irodai munkavégzés optimális arányára** vonatkozó felmérés szerint nincs olyan munkavállaló, aki a teljes irodai munkavégzést választaná. Mindössze 7%, 1 fő választaná a teljes otthoni munkavégzést, 20%, 3 fő a heti egy-két, **73%, 11 fő a heti három-négy nap otthoni munkavégzést.**

Összességében a munkavállalók 93%-a, 14 fő vallja azt, hogy az otthoni munkavégzésnek inkább több előnye van, mint hátránya (7%, 1 fő húzott az inkább több hátrány felé). 47%, 7 fő a jövőbeli munkaadójánál egyértelműen az egyik legfontosabb szempontnak tartja az

otthoni munkavégzés lehetőségét, 47%, 7 fő véleménye szintén a legfontosabb szempont felé húz, mindössze 7%, 1 fő számára nem a legfontosabb szempont.

17. ábra Otthoni vs. irodai munkavégzés ideális aránya a munkavállalók véleménye alapján



- Heti 1-2 nap home office, hibridmunkavégzés, a túl sok otthon léttúlságosan elszigetel.
- Heti 3-4 nap home office, hibrid munkavégzés, számomra elegendő 1 irodai nap a kollégákkal való találkozásra.
- Teljes home office, otthoni környezetben hatékonyabban tudom a munkámat végezni.
- Teljes irodai munkavégzés, szívesebben dolgozom az irodában, mint otthon.

Forrás: Saját szerkesztés

A **kérdőív végén** hosszú szöveges részben bármilyen **egy jellemző történeteket** oszthattak meg a válaszadók, hogyan élük meg a home office-t, mi jut eszükbe először, illetve **bármilyen egyéb megjegyzést** fűzhetnek hozzá a témához:

- „Szabadság, autonómia”.
- Reggeli nyugodt készülődés, nyugalom.
- Rugalmasság.
- Ebéd hiánya, figyelni szükséges a mentális egészségre, a minőségi étkezésre, az ebédidő és a napirend betartására. Vannak olyan embertípusok, akinek ezt az irodai keret adja meg, éppen ezért nem mindenkinek optimális az otthoni munkavégzés. A megfelelő emberekkel viszont nagyon jó dolog a home office lehetőség.
- Gyakran eltolódó napi feladatok.
- Csend – nem vonja el mások beszéde a figyelmemet.
- „A cicákat ki kell zárnom a szobából, ha dolgozom, mert mindig ráfekszik a billentyűzetemre.”

- „Ha kevesebb lenne az irodába utazási idő, többet lennék bent, de napi 2 óra túlságosan sok idő, így nem jutna elég időm a munkára, illetve, hogy időben a gyerekekért menjek óvodába.”
- „Szükség esetén dolgozhatok akár máshonnan, utazhatok és munkát is tudom végezni közben. Nyilván szerencsés területen is dolgozom, de azért az mindenképp pozitív, hogy a cég nyújtja ezt a lehetőséget.”
- A jelenlegi irodai környezettel való elégedetlenség.
- Érdeemes lenne boncolgatni a home office okozta izoláció problémáját.
- Van, akinek jól tesz és van, akinek nagyon nem tesz jól a home office, ami befolyásolja a kollégák közötti kapcsolatot is.

A kitöltők által felsorolt jellemző történetek alapján megállapítható, hogy ami az egyik legnagyobb előnye az otthoni munkavégzésnek, az lehet akár az egyik legnagyobb nehézsége is. A rugalmasság, a szabadság, az autonómia által nem mindenki képes megfelelően beosztani az idejét, tartani az ebédszünetet, letenni a munkát a munkaidő lejártával, nagyobb önkontrollt igényel. Akad olyan munkavállaló is, aki a hosszú utazási idő miatt kényszerül az otthoni munkavégzésre, pedig szívesebben lenne több időt az irodában. Itt visszautalnék a 2.1. fejezetben leírtakra, mely szerint nem mindenki számára ideális az otthoni munkavégzés.

A kérdőív feldolgozásának összegzéseként elmondható, hogy a többség hatékonyabban tud az otthonában munkát végezni és ki tudott alakítani otthon egy munkavégzésre alkalmas helyet. A kitöltők 87%-a, 13 fő vallja, hogy bármilyen feladat megoldható otthonról, 13%, 2 fő futott bele olyan problémába, amit az irodában tudott megoldani. A munkavállalók motivációja, elkötelezettsége nő, a munka-magánélet egyensúlya javul az otthoni munkavégzés lehetősége által. Az egymás közti kommunikáció és a visszajelzések mennyiségében nem tapasztalható romlás. Bátran levonhatjuk a következtetést, hogy a feladatok megoldását tekintve nagyobb arányú otthoni munkavégzés is működhetne, szükség szerinti irodába menetellel. A felmérés alapján az otthoni munkavégzés növekvő arányában érdemes a munkaadónak nagyobb mértékben odafigyelni az otthoni munkavégzés feltételeinek igény szerinti megteremtésére, amibe beletartozik a fizikai környezet kialakítása is, mint a munkavállalói élmény egyik dimenziója. Azt fontosnak tartom megjegyezni, hogy a „home office sarok” általuk kialakításra került. A munkatársak inkább vagy teljes mértékben úgy érzik, hogy büszkék rá, hogy a Klikkmánia csapatát erősítik.

8. táblázat A Klikkmánia Kft. erősségei és fejleszthető területei az otthoni munkavégzés kapcsán a kérdőív eredményeinek kiértékelése alapján

| Erősségek | Fejleszthető területek |
|---|--|
| Rugalmasság | Az otthoni munkavégzés és az irodai napok mértékének szabadabb megválasztása a munkavállalóknak |
| Technikai eszközök biztosítása | Még több „fix meeting” szervezése |
| Nehéz időszakban vezetők támogató hozzáállása, odafigyelés | Rövidebb-hosszabb online interaktív játékok, programok, „challengek” szervezése |
| Bizalom a munkatársak felé az otthoni munkavégzés során | A fizikai munkakörnyezetre való odafigyelés növelése – minél nagyobb mértékű az otthoni munkavégzés, annál inkább támogatni szükséges az otthoni munkakörülmények kialakítását |
| Rendszeres csapatépítő programok | |
| Egyéni karrier-tervezés program | |
| Képzések szervezése | |
| Igényfelmérés kérdőíves formában, csapatépítő programok keretében | |

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív eredményeinek feldolgozása alapján

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Hazánkban is egyre nagyobb igény mutatkozik az **atipikus** foglalkoztatási formákra, főként a digitális kompetenciákkal egyre jobban rendelkező új generációk körében. A munkavállalók egyre inkább természetesnek veszik az otthoni munkavégzés lehetőségét, annak elvétele vélhetőleg demotivációt okozna – az interjúban elhangzottak alapján. A távmunka egyik kiemelkedő pozitívuma, hogy **esélyegyenlőséget** biztosít a munkaerőpiacon a tanulás, a gyermeknevelés mellett és a megváltozott munkaképességgel rendelkező munkát vállalók számára. A Klikkmánia Kft-n keresztül is megállapítható – ahogy a szakirodalmi kutatás során kiderült –, hogy a **COVID** járvány nagyban **hozzájárult a home office mindennapok részévé válásához**. Úgy vélem, hogy az otthoni munkavégzés kereteinek szabályozottsága hazánkban

(jogi, munkavédelmi, rezszi támogatás) még nem került teljeskörű kialakításra. Ahogy a vizsgált munkáltató esetében is látható, **inkább megbeszélés alapján** működik a hibrid munkavégzés, ennek ellenére bátran állíthatom, hogy valóban kitűnően **jól működik** a készített interjú és a kérdőíves kutatás eredménye alapján.

A **munkáltató szemszögét összefoglalva** a kutatásaim alapján egyik legnagyobb **előny** a home office vagy hibrid munkarendben az iroda bérleti díján és rezszi költségén való **költségmegtakarítás**. A home office alkalmazása a **vezetés részéről bizalmat, rugalmasságot, munkavállalói támogatást igényel** a távoli munkavégzés. Azt fontos megemlíteni, hogy a távmunka az erre **alkalmas emberekkel** valósítható meg **eredményesen**, ezért a munkáltatónak már a **kiválasztás** során figyelembe szükséges vennie a hozzá szükséges **kompetenciák** meglétét. Saját bőrömmön is tapasztalva az otthoni munkavégzés a munkavállalótól olyan képességeket is megkövetel, amivel nem biztos, hogy mindenki rendelkezik: önállóság, a napirend, az idő és a feladatok hatékony beosztása, határidők megtartására önálló odafigyelés, önmagunk menedzselése, kiváló kommunikációs és szociális készségek, digitális kompetenciák, empátia. Véleményem szerint a munkavállaló **megfelelő önismeret** birtokában tudja eldönteni, hogy számára ideális opció-e az otthoni vagy a hibrid munkavégzés. A kutatások eredményei alapján az **otthoni munkavégzés** lehetőségének biztosítása akár használható **munkaerőmegtartási és motivációs eszközként is**. A **rugalmas időbeosztásnak, a szabadság érzésnek, a jobb munka-magánélet egyensúlyának és az autonómiának** köszönhetően a munkavállalók **motiváltabbak**, mely magával vonja a hatékonyság és a teljesítmény növekedését. Minél több „élményt” él meg a munkavállaló a munkája során, annál inkább motivált, elkötelezett, hatékony. A **„munkavállaló élmény” három dimenziója a fizikai környezet, a technológia, és a szervezeti kultúra**. A munkáltató **minél inkább figyelembe veszi a munkavállaló igényeit otthoni munkavégzés során is, annál nagyobb eredményességre számíthat a munkavállalók elégedettségéből fakadóan**. Nem elfelejtendő, hogy az online térben a munkaadónak még inkább figyelni szükséges a folyamatos **viSSZACSATOLÁSRA**, ennek hiányában elbizonytalanodhat a munkavállaló. A munkáltató sikeres távmunka alkalmazásában **támogatói** szerepe lehet a **HR** feladatokat ellátó részlegnek, olyan **eszközökkel**, mint a **vezetőképzés, a szervezeti kultúra erősítése, kompetenciák felmérése, szervezetbe való integrálást segítő programok**. Úgy gondolom, hogy ezt jól alátámasztja, hogy a Klikkmánia Kft. által rendszeresen tartandó csapatépítő programok, a nehéz időszakban történő odafigyelés, az egyéni karrier-tervezés beszélgetés

program, a képzések, a kérdőíves felmérések és a vezetés rugalmassága és bizalma mind hozzájárulnak a sikeres és eredményes hibrid munkarend megvalósulásához.

A **munkavállalók** többsége azt vallja, hogy az **otthonában hatékonyabban** tud munkát végezni, mivel olyan fizikai környezetben van, amivel a legjobban tud azonosulni. A megkérdezettek 100%-a úgy véli, hogy az otthoni munkavégzés lehetősége hozzájárul a **jobb munka-magánélet egyensúly** megteremtéséhez és az **elkötelezettséghez** (lojalitáshoz). Számomra meglepő eredmény, hogy a többség a kollégákkal való **együttműködés javulását** éli meg az **online térben**, csupán 27% tapasztal romlást ezen a téren. A megfelelő technológiai háttérrel támogatott online kapcsolattartás a felek részéről megfelelőnek értékelt a gyorsaságát és a hatékonyságát vizsgálva. A munkavállalók a home office munkarend **előnyeinek** a **csökkent utazási időt, az otthoni kényelmet és nyugalmat, a rugalmas munkaidőbeosztást, egyéb otthoni teendők végzésének** lehetőségét tekintik. Kutatásomban az **motiváció** változásának okára irányuló kérdés alapján megállapítható, hogy nincsen olyan munkavállaló, akinek csökkent volna a motivációja az otthoni munkavégzés során, 60% érzi úgy, hogy nem változott a motivációja, 40% vallja azt, hogy nőtt a motiváltsága.

A **hátrányként** az alábbiakat élik meg a leghátrányosabbtól rangsorolva a munkavállalók: **személyes munkakapcsolatok csökkenése vagy hiánya, az otthon és a munkahely határának elmosódása, elszigetelődés érzése, elkényelmesedés lehetősége, napirend tartásának nehézsége, munkáltató nem megfelelő támogatása.** A legkevésbé hátrányként ítélt összetevő a kommunikációs nehézségek az online térben és a vezetőtől való távolság. A megkérdezettek válaszai alapján az otthoni munkavégzésnek inkább **több előnye** van, mint hátránya, amit a saját otthoni munkavégzésem által tapasztaltakkal is alá tudok támasztani. A jövőbeli munkaadónál az **egyik legfontosabb szempontnak tartják a megkérdezettek az otthoni munkavégzés lehetőségét**, ez is azt mutatja, hogy egyre inkább nagyobb az igény a home office vagy a hibrid munkarend alkalmazására. Véleményem szerint, aki kipróbálta és bevált neki, nehezen menne vissza teljes irodai munkavégzésre.

Az otthoni és az irodai munkavégzés optimális arányára vonatkozó felmérés szerint nincs olyan munkavállaló, aki a teljes irodai munkavégzést választaná. A legideálisabb heti otthoni munkavégzési arány a legtöbb munkavállaló szerint **heti három-négy nap** lenne. A felmérésben nem volt olyan munkavállaló, aki a teljes irodai munkavégzést választaná és kis százalék számára lenne ideális a teljes mértékű otthoni munkavégzés.

A **munkavállalók igényeit** felmérve a válaszban a **home office mértékének szabadabb megválasztása, kényelmes szék biztosítása, laptopemelő biztosítása, fix megbeszélések,**

online játékok, kvízek szervezése szerepelt, mely igényekre érdemes a Klikkmánia Kft-nek nagyobb figyelmet fordítania. Kutatásom igazolja, hogy az otthoni munkavégzés során is érdemes a munkáltatónak a munkavállalói élmény fizikai környezet dimenziójára is hangsúlyt fektetni a dolgozói elégedettség növelése érdekében. Az előző pontban található Klikkmánia Kft-ről készült összefoglaló táblázat nemcsak a Klikkmánia Kft. számára lehet jó segítség az otthoni munkavégzés sikeres működtetéséhez.

Az otthoni munkavégzés – mint a távmunka egyik legsűrűbben alkalmazott formája – alkalmazása a kutatásaim alapján összességében elégedettséget mutat a munkáltató és a munkavállalók részéről. Kutatásaim alátámasztották, hogy az otthoni munkavégzés során a munkavállalók a saját környezetükben, a kevesebb zavaró tényező okán nyugodtabbak, stresszmentesebbek, ami hozzájárul a jobb életminőségükhöz, ezáltal jobb teljesítményhez is.

Véleményem szerint az otthoni munkavégzés iránti igény és annak alkalmazása még inkább növekedni fog a jövőben, még inkább beépül a munkaerőpiac mindennapjaiba. Az életünk nagy részét töltjük munkával, így a munka és magánélet szorosan összefügg, kihatnak egymásra. Ennek okán nagyon fontos, hogy mennyire tölti el a munkavállalókat és a munkáltatókat elégedettséggel, örömmel a munkavégzés és annak eredménye. Mindezek eléréséhez eszköz lehet a munkavállalói élmény elmélet működésbe való integrálása. Bízom benne, hogy egyre több munkáltató fordít még nagyobb figyelmet a munkavállalók igényeinek felmérésére, az otthoni munkavégzés alkalmazása során is, melynek eredménye a boldogabb munkavállaló és elégedettebb munkáltató.

8. IRODALOMJEGYZÉK

- Astrid, I. (2022). A home office és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásai a magyarországi multinacionális vállalatoknál. In *Pandémia – fenntartható gazdálkodás – környezettudatosság*. Soproni Egyetem Kiadó.
- Bakacsi, G. (2015). *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó.
- Bokor, A., Szóts-Kovács, K., Csillag, S., Bácsi, K., & Szilas, R. (2009). *Emberi Erőforrás Menedzsment*. Aula.
- Breinerné Varga I. (2004). *A TÁVMUNKA HUMÁNPOLITIKÁJA*. 2004/06., 64.
- Cserhádi, I. (2020). A digitális nomádoktól a „távállalatokig” = “From digital nomads to remote companies”. *Köz-Gazdaság*, 15(2), Article 2.
- Dr. Gulyás, L., & Dr. Turcsányi, E. (2007). *A távmunka menedzselésének problémái a HR menedzser és a pszichológus szemszögéből*.
- Dr. Hornyacsek, J. (2014). *A tudományos kutatás elmélete és módszertana*. Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Dr. Hovánszki, A. (2005). *A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon. 2005. július-augusztus*, 34.
- Dr. Kovács, T., & Dr. Szóka, K. (2020). *KONFERENCIAKÖTET "Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak" pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia*. A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány.
- Finna, H., & Forgács, T. (2010). A rugalmas foglalkoztatási formákról. *INFORMÁCIÓS TÁRSADALOM: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT*, 10(1), Article 1.
- Forgács, T. (2007). *Táv munka: Alternatíva a foglalkoztatásban?*
- Forgács, T. (2009). *A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei*.
- Forgács T. (2011). A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 42(11), Article 11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.11.05>
- Hegedüs N. (2021). *A COVID-19 járvány hatása az otthoni munkavégzésre: Home office élmények a vírus idején = The Impact of the COVID-19 Pandemic: The Home Office Experience* [Phd, BCE Vezetéstudományi Intézet]. http://publikaciok.lib.uni-corvinus.hu/publikus/szd/Hegedus_Nikolett.pdf
- Hetési, B. (2023). *A home office és a rövidített heti munkaidő, mint motivációs szervezeti intézkedés a szellemi munkát végzők körében* [pe]. <https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/26032/>

Jenei, S., & Módosné Szalai, S. (2022). A digitális átalakulás és a koronavírus járvány hatásai a munkaerőpiacon: Rugalmas munkavégzési formák térnyerése Magyarországon. *ÚJ MUNKAÜGYI SZEMLE, III. évfolyam*(2022/2).

Keszi R. (2008). Munkaszervezeti determinizmus és távmunka. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 39(2), Article 2. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2008.02.01>

Kis, É. I. (2020). Vélemények a home office-ről – előnyök, hátrányok. *Opus et Educatio*, 7(1), Article 1. <https://doi.org/10.3311/ope.366>

Kozák, A., & Krajcsák, Z. (2018). The effect of wages and work experiences on the commitment of Hungarian employees. *Business: Theory and Practice*, 19. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.13>

Morgan, J. (2017). *Employee Experience Advantage—How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They*. John Wiley & Sons Inc.

Pataki-Bittó, F., & Kun, Á. (2021). *AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉS ÉS A JÓLLÉT. II. évfolyam*(2021/4.).

Poór, J., Dajnoki, K., Jarjakba, Á., Pató Gáborné Szűcs, B., Szabó, S., & Tóth, A. (2021). *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egylet.

Roberta, K., Balázs, M., Tamás, M., & Tamás, M. (2020). Az otthoni munkavégzés kapcsolata a pszichológiai alapszükségletekkel és a munkahelyi motivációval. *ALKALMAZOTT PSZICHOLÓGIA*, 20(1), Article 1. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2020.1.83>

Sebők, M. (2015). Munkaerő-piaci mobilitás Magyarországon. *Phd értekezés*.

Sebők M. (2018). *A munka világa a 21. Század elején*. Saxum Kiadó. <https://saldokiado.hu/a-munka-vilaga-a-21-szazad-elejen-1120>

Szederkényi É., Kiss-Márton A., & Ambrus N. (2020). HR reflexiók a pandémiás helyzetkezelés tükrében – Az első hullám tanulságai. *Tudásmenedzsment*, 21(1–2), Article 1–2. <https://doi.org/10.15170/TM.2020.21.1-2.4>

Internetes források:

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről
<https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> 2022.10.23. 13:28

<https://ado.hu/munkaugyek/megerkezett-a-home-office-torvenycsomag-reszletes-elemzes-a-szabalyokrol/> 2022-10-20 11:40

https://www.klikkmania.hu/rolunk/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=Brand&gclid=EA1aIQobChMIqtuW3MTx-gIV2IbVCh00OQvKEAAYASAAEgKN1fD_BwE 2022.10.21. 16:52

A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi alakulása
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html#atvmunkbanvagyhomeofficebandolgozkarnyamjusbanrteelacsst>
2022.10.22. 13:09

KSH. (2021). *Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában.*
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html> 2022.10.22
13:45

Törvény a munkavédelemről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=99300093.tv> 1993. évi
XCIIII. törvény a munkavédelemről 2023.04.13. 21:56

[Hackman and Oldham's Job Characteristics - Understanding the Basis of Job Enrichment \(mindtools.com\)](https://www.mindtools.com/pages/newbytlm/job-characteristics.html) 2023.04.14. 19:31

A munkavállalói élmény három komponense
https://www.hrportal.hu/hrblog/people-solutions/elmenyteli-digi-hr-folyamatok---1_-resz_58_-miert-nincs-hosszu-tavon-elmenyteli-hr-digitalizacio-nelkul_63_--20190426.html
2023.04.14.23:28

HRPortal.hu. (é. n.). *Címkek—Munkavállalói élmény—HR Portál.* Elérés 2023. március 20.,
forrás <https://www.hrportal.hu/cimkek/munkavallaloi-elmeny.html> 2023.04.25.12:05

<https://www.hrportal.hu/jelentese/onboarding.html> 2023.04.25 12:39

https://e-beszamolo.im.gov.hu/oldal/kereses_merleglista 2023.04.25. 12:47

9. ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

9.1. Ábrák

| | |
|---|----|
| 1. ábra: A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi alakulása..... | 10 |
| 2. ábra: A munkavállalói élmény három komponense..... | 14 |
| 3. ábra: Nekem aránya..... | 31 |
| 4. ábra: Életkor adatok..... | 31 |
| 5. ábra: Családi háttér..... | 31 |
| 6. ábra: Utazási idő szerinti megoszlás..... | 32 |
| 7. ábra: Otthoni munkavégzés gyakoriságának megoszlása..... | 32 |
| 8. ábra Az otthoni hatékony munkavégzés és az otthoni légkör motiváló hatása közötti kapcsolat..... | 33 |
| 9. ábra Az otthoni munkavégzés során előfordult-e, hogy nehezebben tudott egy feladatot megoldani?..... | 34 |
| 10. ábra A munkáltatónál eltöltött idő és az online kommunikáció javulásának megítélése közötti összefüggés..... | 35 |
| 11. ábra: Mennyiben járult hozzá a munkáltató az otthoni technikai feltételek megteremtéséhez?..... | 36 |
| 12. ábra: Az otthoni munkavégzés mennyisége és a munkáltató technikai feltételekhez való hozzájárulásának megítélése közötti kapcsolat..... | 36 |
| 13. ábra: A motiváció növekedésének oka otthoni munkavégzés során..... | 38 |
| 14. ábra A karrier-tervezéssel való törődés és a csapatépítők elkötelezettséghez való hozzájárulásának megítélése közötti összefüggés..... | 39 |
| 15. ábra: A home office munkarend előnyeinek mértéke..... | 40 |
| 16. ábra: Az otthoni munkavégzés hátrányainak mértéke..... | 41 |
| 17. ábra: Otthoni vs. irodai munkavégzés ideális aránya a munkavállalók véleménye alapján..... | 44 |

9.2. Táblázatok

| | |
|--|----|
| 1. táblázat: Munkáltatói kihívásai a távmunka során és a HR támogatói szerepe..... | 17 |
| 2. táblázat: Home office érvek – ellenérvek munkáltatói oldalon..... | 19 |
| 3. táblázat Home office érvek – ellenérvek munkavállalói oldalról..... | 21 |
| 4. táblázat: Árbevétel alakulása az otthoni munkavégzés tükrében a Klikkmánia Kft-nél..... | 27 |
| 5. táblázat Az otthoni munkavégzés alkalmazásának jellemzői a Klikkmánia Kft-nél..... | 28 |
| 6. táblázat Az otthoni munkavégzés előnyei a munkavállalók számára (szakirodalom vs. primer kutatás)..... | 42 |
| 7. táblázat Az otthoni munkavégzés hátrányai a munkavállalók számára (szakirodalom vs. primer kutatás)..... | 42 |
| 8. táblázat A Klikkmánia Kft. erősségei és fejlesztendő területei az otthoni munkavégzés kapcsán a kérdőív eredményeinek tükrében..... | 46 |

10. MELLÉKLETEK

10.1. 1. sz. melléklet – Interjú kérdések

Kutatási kérdés: Milyen kihívásokkal kell szembenéznie a munkáltatónak home office alkalmazása során?

1. Milyen feltételekkel alkalmazza a cég a home office munkavégzést?
 - Heti hány nap az elvárt irodai napok száma?
 - Általánosan mindenki jogosult a cégnél home officera, vagy csak bizonyos munkakörökre érvényes?
 - Minden munkatársnak egyenlő arányban „jár” a home office?
 - A munkaszerződésekbe belekerült módosítással az otthoni munkavégzés?
 - A COVID járvány előtt is volt otthoni munkavégzés, vagy a járvány miatt került bevezetésre és megtartásra került?

2. Milyen kihívások merülnek fel a home office munkavégzés során munkaadói oldalon?
 - otthoni technikai feltételek biztosítása?
 - hogyan követik nyomon a hatékony munkavégzést?
 - minőségi munkaidő teljesülését?
 - a teljesítményt?
 - bizalom a munkatársak iránt?
 - információ áramlás lassulása?

3. A felmértült kihívásokra hogyan reagált a cég?
 - új eszközök beszerzése a munkavállalók számára?
 - munkaidőt, teljesítményt mérő szoftver alkalmazása?
 - amennyiben volt, hogyan reagáltak rá a munkavállalók?
 - nagyobb rugalmasság a kollégák felé, bizalom?
 - egyéb?

4. Milyen előnyökre tesz szert a cég a home office munkavégzés által?
 - költségmegtakarítást (iroda, rezsi)?
 - motiváció?
 - mit gondol hogyan hat a munkavállalói élményre az otthoni munkavégzés lehetősége?
 - egyéb, amit megemlítené?

5. Van-e olyan kérdés, amit szeretne a munkáltató megtudni a munkavállalóktól a témához kapcsolódóan (kérdőívbe belekerülhet)?

Az otthoni munkavégzés hatása a munkavállalói élményre

Kedves Kitöltő!

Sávai Kata vagyok, a Budapesti Gazdasági Egyetem Pénzügyi és Számviteli Karának emberi erőforrások szakos, végzős hallgatója. Szakdolgozatomban az otthoni munkavégzést vizsgálom munkáltatói és munkavállalói oldalról. Jelen kérdőív a munkavállalói oldal véleményét kutatja. Nagyon kíváncsi vagyok a kitöltők véleményére, fontos, hogy nincs rossz válasz!

A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim, a válaszok kizárólag összesítve kerülnek feldolgozásra. A kitöltők személyes válaszai nem beazonosíthatóak és nem is áll szándékomban beazonosítani.

Kérlek, minden kérdésre válaszolj, ezzel segítve a szakdolgozatom elkészülését!

A kitöltés kb. 10-15 percet vesz igénybe!

Nagyon köszönöm, hogy kitöltéssel hozzájárulsz a kutatásomhoz és szakdolgozatom elkészüléséhez!

*** Kötelező kérdés**

1. Az Ön neme: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Férfi
- Nő
- Egyéb: _____

2. Az Ön életkora: *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 18-25 év
- 25-35 év
- 35-45 év
- 45 év felett
- Egyéb: _____

3. Kérem válassza ki a családi hátterét: *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Egyedül élek
- Kiskorú gyermekkel élek együtt egy háztartásban
- Csak felnőtt(ek)el élek egy háztartásban
- Egyéb: _____

4. Van-e gyermeke, aki az otthoni munkavégzés alatt otthon tartózkodott/tartózkodik? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Van
- Nincs

5. Mióta dolgozik Ön a cégnél? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Kevesebb mint 1 éve
- 1-5 éve
- Több mint 5 éve

6. Vezető beosztásban van? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen
- Nem

7. Mennyi idő Önnnek bejutnia az Irodába a lakóhelyéről? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Kevesebb mint fél óra
- 30-60 perc
- 60 percnél több

8. Heti hány napban dolgozik otthonról? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- 1-2 nap
- 2- 3 nap
- 3-4 nap
- Teljesen otthonról dolgozom, szükség esetén megyek be az irodába
- Egész héten az irodában dolgozom.

9. Hol tud Ön hatékonyabban munkát végezni? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- A munkahelyi irodában, mivel az irodai környezet nyújt számomra a munkavégzéshez optimális helyszínt.
- Az otthonomban, mivel abban a fizikai környezetben vagyok, amivel a legjobban tudok azonosulni.

10. Mennyiben járult hozzá a cég az otthoni munkavégzés technikai feltételeinek megteremtéséhez? (számítógép, szükség esetén nyomtató, szoftverek, programok) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6

Egy: Teljes mértékben hozzájárult

11. Előfordult-e, hogy otthoni munkavégzés során nehezebben tudott egy feladatot megoldani (pl. technikai feltétel hiányában vagy bármi más okán)? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Igen, előfordult, de kis erőfeszítéssel sikerült megoldanom
- Igen, előfordult és az irodában tudtam csak megoldani
- Nem, bármilyen feladat megoldása zökkenőmentes otthonról is

12. Sikerült e Önnek teljes mértékben kialakítani az otthoni fizikai környezetet a munkavégzéshez? (pl. megfelelő szék, asztal, berendezés stb.) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Teljes mértékben sikerült, kialakítottam egy kényelmes dolgozó sarkot magamnak
- Majdnem sikerült, még szükséges egy kis alakítás, hogy kényelmes és elszeparált legyen

13. Mennyire motiváló az Ön számára az otthoni légkör a feladatainak elvégzéséhez? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6

Egy: Teljes mértékben motiváló légkörben és hatékonyabban dolgozom az otthonomban

14. Mennyiben motiválja Önt az otthoni munkavégzés lehetőségében, hogy munka közben egyéb háztartási teendőket is elvégezhet a rugalmas munkaidőnek köszönhetően, mint pl. mosás, főzés, mosogatógép elindítása (így munka után több szabadideje marad)? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6

Egy: Teljes mértékben motivál

15. Hogyan változott meg az otthoni munkavégzés során a motiváltsága? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Nőtt *Ugrás a(z) 16. kérdésre*
 Csökkent *Ugrás a(z) 16. kérdésre*
 Nem változott *Ugrás a(z) 17. kérdésre*

Motiváció változásának oka

16. Amennyiben változott a motivációja, Ön szerint mi ennek az oka? Kérem, fogalmazza meg. *

Ha nem változott a motivációja, innen folytatja

17. Mennyiben járul hozzá a munkáltató iránti lojalitásához (elkötelezettségéhez) az otthoni munkavégzés lehetősége? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6

Egy: Teljes mértékben hozzájárul

18. Ön szerint mennyiben járul hozzá az otthoni munkavégzés a jobb munka-magánélet egyensúly megteremtéséhez? Be tudja osztani az idejét? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6

Egy: Nagyon nehéz a munka, jól be tudom osztani az időmet

19. Volt-e valaha konfliktusa a családjával az otthoni munkavégzés miatt? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Igen *Ugrás a(z) 20. kérdésre*

Nem *Ugrás a(z) 21. kérdésre*

ha volt a családdal konfliktusa

20. Amennyiben volt konfliktusa, miből adódott? Kérem, röviden írja le (ha túl személyesnek tartja a kérdést, hagyja ki)

ha nem volt konfliktusa, itt folytatja

21. Mennyire tartja előnyösnek a home office munkavégzés során az alábbiakat? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

| | Egyáltalán nem gondolom előnynek. | Előnynek tartom. | Rendkívüli előnynek tartom. |
|--|--|-----------------------|-----------------------------------|
| Kevesebb időt töltök utazással. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kényelmes otthoni környezet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rugalmasan tudom beosztani a munkaidőmet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jobb munka- magánélet egyensúly kialakításának lehetősége. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kevesebb külső zavaró tényező a nyugodt munkavégzéshez | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nem szükséges kiöltözni, kényelmes otthoni ruhában tudom végezni a munkámat | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Szünetet úgy tartok, hogy egyéb teendőket elvégezzek (pl. mosás, mosogatógép elindítása, főzés) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Az elintéznivalóimat (pl. orvos, közműóra | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

leolvasás, bank)
könnyem el
tudom intézni
szabadság
igénybevétele
nélkül a
rugalmas
munkaidő
beosztás által

Az önálló
munkavégzés
nagyobb
autónomia
élményt nyújt
számomra.

22. Kérem fejezze be a mondatot! Ami még számomra előnyt jelent a home office munkarendben, hogy....

*

Amennyiben nincs más előnye, kérem, jelezze ezt is.

23. Mennyire tartja hátrányosnak az otthoni munkavégzés során az alábbiakat? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

| | Egyáltalán nem gondolom hátrányosnak. | Hátrányosnak tartom. | Rendkívüli hátrányként élem meg. |
|--|--|-------------------------|--|
| Személyes munkakapcsolatok csökkenése, hiánya. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nehéz a hatékony kommunikáció, együttműködés az online térben a kollégákkal. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elszigetelve érezhetem magam, különösen ha 100%-ban otthonról dolgozom. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nehéz abbahagynom a munkát, mivel a "munkahely" és az otthon egy helyen van. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Könnyen elkényelmesedhet az ember, azáltal, hogy később kel, nem öltözik ki, nem mozdul ki stb. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vezetőtől való távolság. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

24. Kérem fejezze be a mondatot! Ami még számomra hátrány a home office munkarendben, hogy *

Amennyiben nincs más hátrány az Ön számára, kérem jelezze ezt is.

25. Mit tehetne még Ön szerint a cég, hogy az otthoni munkavégzés (még inkább) "élmény" legyen?

26. Összességében nézve több előnye vagy több hátránya van Ön szerint az otthoni munkavégzésnek? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6

Inká Inkább több előnye van

27. Hogyan változott meg az együttműködés a kollégáival az otthoni munkavégzés során az online térben? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5 6

Jeler Jelentősen javult

28. Változott-e a munkája eredményességéről való visszajelzés mennyisége az online térben az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- Nem változott, vezetőimtől és/vagy kollégáimtól rendszeresen kapok visszajelzést
- Csökkent a visszajelzések száma
- Nőtt a visszajelzések száma

29. Mi a véleménye a szervezeti kultúra kapcsán az alábbi állításokról? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

| | Nem érték egyét. | Részben nem érték egyét. | Inkább egyét érték. | Teljes mértékben egyét érték. |
|--|------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--|
| Erős szervezeti kultúra jellemző a cégre. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Az otthoni munkavégzés nem gyengíti a szervezeti kultúrát. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Igyekszik a cég személyes csapatépítő programokkal, de akár online megvalósítható játékos programokkal növelni a csapatszellemet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A rendszeres csapatépítő programok hozzájárulnak a szervezethez való elköteleződéshez. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nehéz helyzetben is számíthatok a kollégáimra. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nehéz helyzetben számíthatok a vezetőimre. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Elégedett vagyok a vezetési stílussal. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

32. Kérem, osszon meg egy jellemző történetet vagy eseményt, hogyan éli meg a home office-t. Mi jut eszébe először?

33. Bármilyen megjegyzés, vélemény a témával kapcsolatban:
