

## „Maradj otthon” - Áttérés Home Office-ra az Észak-Alföld Régióban

### “Stay Home” - Moving to Home Office in the Northern Great Plain Region

FILEP R<sup>1</sup>, UJHELYI M<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Ihrig Károly Doktori Iskola, filep.roland@econ.unideb.hu

<sup>2</sup>Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, ujhelyi.maria@econ.unideb.hu

*Absztrakt.*

*A covid járványból eredő változások maguk után vonták a Home Office soha nem látott mértékben történő elterjedését. Tanulmányunkban a munkahelytől távoli munkavégzés előnyeinek és hátrányainak vizsgálatához egy olyan szervezet Észak-Alföldi Régióját választottunk, ahol fontosak a személyes tárgyalások, így a veszélyhelyzet előtt csak ritkán alkalmazták azt, a megváltozott körülmények miatt viszont tömegesen tértek át rá. Arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a szakirodalomban szereplő tényezők közül melyek gyakorolják a legnagyobb hatást a távoli munkavégzéshez kapcsolódó dolgozói elégedettségre és annak a járványhelyzet utáni megmaradásának igényére. Regresszió elemzés eredményei alapján megállapítottuk, hogy a dolgozók elégedettségére a távoli munkavégzésre való áttérés nagyobb vágya, a személyes kommunikációs csatornákat helyettesítő megoldásokban való jártasság és a munka-magánélet egyensúly érzékelt javulása pozitív, a bevezetéshez kapcsolódó bizonytalanság és stressz negatív hatást gyakorol. Későbbiekben is szívesen dolgoznának ebben a formában a dolgozók, ha már a bevezetéskor erőteljesebben jelentkezett a távoli munkavégzésre való áttérés vágya, az átállásból adódó félelem, a magasabb életkor és a vezetői visszajelzés hiánya viszont inkább visszatérné őket a munkahelyre. Javaslatként fogalmaztuk meg azt, hogy a folyamat teljes szakaszában fontos a vezetői támogatás, amely meg kell, hogy nyilvánuljon a dolgozók döntési folyamatba történő bevonásában, a személyes kommunikációs csatorna megfelelő helyettesítésében és a gyakrabban történő visszajelzésben. A munka-magánélet egyensúly javításában a vezető az időmenedzsment oldaláról lehet a követőinek a segítségére a feladatok prioritizálásával. A Home Office-hoz kapcsolódó tapasztalatszerzési folyamatban ezek az intézkedések segíthetnek abban, hogy a távoli munkavégzésnek inkább az előnyeit tapasztalják a munkavállalók.*

*Kulcsszavak: otthoni munkavégzés, covid, változásmenedzsment, vezetés*

*Abstract*

*The changes resulting from the covid epidemic have led to an unprecedented spread of the Home Office. In our study, to examine the advantages and disadvantages of working away from work, we chose an organization's Northern Great Plain Region where face-to-face negotiations are essential, so they were rarely used before the emergency, but were switched en masse due to changed circumstances. We sought to answer which of the literature factors significantly impacted employee satisfaction related to teleworking and the need to maintain it after an epidemic. Based on the regression analysis results, we found that employee satisfaction with a greater desire to switch to telecommuting, proficiency in solutions replacing personal communication channels, and perceived improvement in work-life balance*

<sup>1</sup>ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0002-1417-658X>

<sup>2</sup>ORCID azonosító: <https://orcid.org/0000-0001-7323-6637>



*has a positive, uncertainty and stress associated with implementation. Workers would be happy to work in this form in the future if they desire to switch to teleworking became more pronounced at the time of introduction. However, the fear of switching, higher age and lack of managerial feedback would lead them back to the workplace. As a suggestion, we stated that managerial support is vital throughout the process, which should be reflected in employees' involvement in the decision-making process, the appropriate replacement of the personal communication channel, and more frequent feedback. In improving work-life balance, a leader can be on the side of time management to help his followers by prioritizing tasks. In the Home Office experience process, these measures can help employees experience the benefits of telecommuting more.*

*Keywords: home office, covid, change management, leadership*

*Jel kód: J24, L16, M54*

## **Bevezetés, téma felvetés**

Háromszáz esztendővel ezelőtt a szántóföldeken munkálkodó tömegek láttán csak egy örült álmodozhatott arról, hogy egyszer eljön az idő, amikor a mezők kiürülnek és a dolgozók gyárakban és irodaházakban tevékenykedve szerzik a jövedelmüket, de végül az így gondolkodónak lett igaz a *(Toffler, 1980)*. Az elmúlt évtizedekben, sőt még az előző esztendőben is hasonló képtelenségnek tűnt, hogy valaki úgy gondolja az irodaházak üresen állnak majd és a munkavállalók a saját otthonukból látják el a rájuk bízott feladatokat. Ha egyelőre csak rövid távon is, de napjainkban a Pandémia idején elérkezett ez az idő. Hill és szerzőtársainak *(1996)* írása alapján a kilencvenes évek elején merült fel annak reális igénye, hogy a családok segítése céljából dolgozzák ki az otthon történő munkavégzés lehetséges módját, bár a szervezetek vezetőit valójában költségcsökkentési célok vezérelték. A 2000-es évekre a technológia fejlődésével indult meg ténylegesen ez a folyamat, kezdetben a dolgozók kisebb része került bevonásra, majd egyre több területen volt lehetőség a Home Office keretein belül történő munkavégzésre.

A kutatás célja a Home Office lehetséges előnyeinek és hátrányainak feltárása és a dolgozói elégedettség vizsgálatán keresztül annak meghatározása, hogy a fejlődés érdekében milyen módon lehetséges az előnyöket jobban kiaknázni és a hátrányokat csökkenteni. A tanulmány első részében a Home Office-ban való munkavégzésnek a szervezet és a munkavállalók szempontjából tapasztalható előnyeit és hátrányait tekintjük át. Második részében pedig egy szervezet ügyfélkiszolgálással foglalkozó munkavállalóinak körében vizsgáljuk meg a Home Office-ra való hirtelen és tömeges áttérés tapasztalatait, különös tekintettel arra, hogy a tanulmány első felében feltárt előnyökből és hátrányokból melyeket tapasztalták, hogyan segített a vezető a változás jobbá tételében és a tapasztalatok alapján mi jelentett volna még segítséget a hátrányok leküzdésében. Két kutatási kérdésünkre (K1-K2) keressük a választ:

K1: Összességében elégedett-e a dolgozó a Home Office-ban való munkavégzéssel?

K2: Szívesen dolgozna-e legalább részben Home Office-ban a járványhelyzetet követően is?

## **Home Office előnyei és hátrányai**

A távmunka és a Home Office definíciójának tisztázását követően a nemzetközi empirikus kutatások alapján annak előnyeit és hátrányait mutatjuk be.

Budai *(2002)* definíciója a Munka Törvénykönyvében megfogalmazottakra épít, vagyis a távmunka egy kölcsönös, közös érdekeket szolgáló munkavégzés, amely során a dolgozó a munkáltató székhelyétől, vagy telephelyétől eltérő, saját prioritásainak megfelelő helyen végzi a munkáját és annak eredményeit a munkáltatója részére elektronikus úton továbbítja. Sardeshmukh és szerzőtársai *(2012)* azzal egészítik ki ezt a definíciót, hogy a munkavállaló megválaszthatja a munkavégzés módját is, amely révén a munka erőforrásigénye is megváltozhat.

Kocsis *(2020)* írása alapján a távmunka munkajogi fogalom, amely nem egyenlő a Home Office-al, vagyis az otthoni munkavégzéssel, a kettő között annak rendszeressége a különbség. A rendszeres otthoni munkavégzés esetén jogilag távmunkavégzés valósulhat meg, a Munka Törvénykönyve alapján fő szabály szerint munkaszerződésben kifejezetten rögzíteni kell, hogy a munkavállaló távmunkában

dolgozik. A Home Office eseti jelleggel fordul elő, amely a munkáltató elrendelésére, vagy a munkavállaló kérésére történik meg. A hazai és a nemzetközi szakirodalomban a definíciós különbségek ellenére ehhez a típusú munkavégzéshez kapcsolódó előnyök és hátrányok vizsgálatánál (legyen az távmunka vagy Home Office) rendszeresen szinonimaként használják a két kifejezést, ezért jelen tanulmányban is így járunk el és nem teszünk különbséget a fogalmak között.

Hill és szerzőtársainak (1996) írása alapján az Egyesült Államokban a kilencvenes évek közepére tehető a távmunka bevezetését lehetővé tevő technológiák elterjedése. Már a legtöbb szervezet rendelkezett telefontal, fax-al, számítógéppel, személyhívóval. Makó és szerzőtársai (2003) szerint ezzel szemben a 2000-es évek tájékán az informatikai eszközökkel való ellátottság szintje a magyar szervezetek esetében alacsonyabb volt, az csak a szervezeti méret emelkedésével növekedett, a nagyobb szervezetek kedvezőbb feltételekkel rendelkeztek, ami bizonyos mértékben ma is így van. A távmunka bevezetésével a kívánatos végeredmény az irodaterület bérleti díjának jelentős csökkentése volt, a bevezetésének előfeltétele viszont a technológiai eszközökbe való beruházást igényelte. Valójában tehát a távmunkát nem kifejezetten az alkalmazottak kényelmének biztosítása miatt alakították ki, hanem a költségcsökkentés lehetősége vezérelte a döntéshozókat. Az utóbbi években ez a szerep kiterjesztésre került és már az egyik eszközévé vált a dolgozói elégedettség növelésének is (Sardeshmukh et al., 2012). A kutatókat az otthoni munkavégzés családi életre gyakorolt hatása már a kilencvenes években is különösen foglalkoztatta. Annak érdekében, hogy megtudjuk, előnyös-e hosszabb távon is a Home Office keretein belül működni, az alábbi alfejezetben a nemzetközi szakirodalomban szereplő empirikus kutatások alapján tekintjük át az előnyöket és hátrányokat, majd a következő fejezetben saját primer kutatásunk módszertanát és eredményeit mutatjuk be, hogy ezzel betekintést nyerjünk a hirtelen és tömeges átállás gyakorlati tapasztalataiba.

#### Nemzetközi empirikus tapasztalatok

A szakirodalomban különböző előnyök és hátrányok kerültek feltárára, amelyek az évtizedek során kiegészültek és az 1. ábrán kerültek általunk összefoglalásra. Az előnyöket és a hátrányokat egy mérleg bal és jobb oldali serpenyőjébe rendeztük, egy munkavállaló szemszögéből fontos, hogy merre billen a mérleg.



1. ábra: Melyik irányba mozdul a mérleg nyelve? A Home Office előnyei és hátrányai  
Figure 1: In which direction is the balance moving? Advantages and disadvantages of Home Office

Forrás: Saját szerkesztés Hill és szerzőtársai (1996), Gulyás és Turcsányi (2007), Sardeshmukh és szerzőtársai (2012), valamint Gaudecker és szerzőtársainak (2020) munkái alapján, 2020

Az alábbiakban az 1. ábrán szereplő előnyök és hátrányok bővebb értelmezését mutatjuk be, ezek közül elsőként az előnyöket tekintjük át:

- **Önállóság:** A munkavállalók nagyobb mozgástérrel végzik a feladatukat. A munkavégzés saját preferenciáik alapján történhet, amely lehetővé teszi kevesebb energia felhasználását és nagyobb elkötelezettség alakul ki bennük (*Sardeshmukh et al., 2012*). Pozitív hatást gyakorol a nagyobb autonómia lehetősége a dolgozókra, az önállósággal egyenes arányban változik a munkavégzésre irányuló közvetlen befolyásuk (*Langfred, 2000*).
- **Termelékenység:** Az önállóságból eredően a Home Office-ban dolgozók termelékenysége akár annak egyharmad részével is növekedhet (*Poór, 1991*).
- **Foglalkoztatottság:** Olyan dolgozókat is be tudnak kapcsolni a munkavégzésbe, akik hátrányos helyzetű térségekben élnek, gyermekük van, vagy mozgásukban korlátozottak, vagyis más módon nem tudnának munkát vállalni.
- **Költségek:** Jelentős összegek takaríthatók meg az irodabérlési költségek mérséklésével (*Hill et al., 1996*). A „use your own device” megoldással még a munkavállaló eszközeinek a költségét sem a munkáltatónak szükséges fizetnie
- **Ingázás:** A bejárás kiküszöbölésével nem csupán költségeket, hanem az azzal töltött időt is meg tudja spórolni a munkavállaló, amely munkáltatói oldalról is előnyös lehet, amennyiben az ingázásnál korábban vállalta, hogy bizonyos részét maga téríti meg, ezen kívül környezettudatosság szempontjából is előnyös lehet.

#### Hátrányok:

- **Elszigetelődés:** Fokozhatja a dolgozóknál a másoktól való leválás érzését az, ha nincsenek munkahelyi társas kapcsolataik és úgy érezhetik, hogy elszakadnak a csapattól. (*Cooper – Kurland, 2002*)
- **Ellentétek:** Ellentét alakulhat ki, ha egyes dolgozók a munkakörükből adódóan vállalni tudják az otthoni munkavégzést, míg mások röghöz vannak kötve, mert például a frontvonalon dolgoznak, ahol covid járvány idején ráadásul nagyobb a fertőzésveszély (*Gaudecker et al., 2020*), ezeket a nehézségeket, ellentéteket a vezetőknek fel kell ismerniük és kezelniük kell.
- **Kontroll:** Munkáltatói oldalról jelent nehéz feladatot, mivel előfordulhat, hogy szinte kizárólag az outputokat, a feladatok végeredményét tudja ellenőrizni, a munkafolyamat elektronikus csatornák használatával nem kontrollálható az irodai munkavégzéshez hasonló módon. Dolgozói oldalról is nehézséget jelent, nagyobb önfegyelmet igényel. Barizsné és Kiss (2017) írása alapján a nemzetközi szakirodalomban a munkahelyi etikussal kapcsolatban már egyetemi hallgatók körében végzett kutatások is megjelennek. Arra a következtetésre jutottak, hogy a diákok nem ítélik el egyértelműen az etikátlan cselekedeteket, ezek az attitűdök már egészen korai életkorban kialakulnak, később már nehezen formálhatók, ezért az etikussal való hozzáállásra a társadalom minden tagjának oda kell figyelnie.
- **Kommunikáció:** A magasfokú technológiai fejlettség ellenére nem lehet tökéletesen helyettesíteni elektronikus csatornákkal. Bizonyos feladatok kétértelműek lehetnek és a kimerültség érzését növelheti ez a fajta „bizonytalanság” (*Sardeshmukh et al., 2012*). A megfelelő vezetői kommunikációnak személyes jelenléttel történő működés keretében is kiemelt jelentősége van (*Dajnoki, 2010; Pierog et al., 2018*), a megváltozott helyzetben pedig fokozott jelentőséggel bír.
- **Vezetői visszajelzés:** Negatívumot jelent a visszajelzés hiánya, kevesebb vezetői támogatást kap a dolgozó, ebből adódóan nem tud kellő gyakorisággal kétirányú kommunikációt sem kezdeményezni, amely fontos szerepet játszana a vezető-beosztott kapcsolatban. Barizsné (2020) az etikussal való vezetés jelentőségét hangsúlyozza. Az etikussal való vezetés tekintetbe veszi mások igényeit és érdekeit, azaz jellemző rá az altruizmus, amely napjaink lényeges vezetői megközelítései, az autentikus, spirituális és transzformációs vezetéssel is hasonlóságot mutat.

A zavaró tényezőknek, valamint a munka-magánélet egyensúlyának a kérdésköre előnyös és hátrányos is lehet. Az előbbi, vagyis a zavaró tényezőket tekintve Sardeshmukh és szerzőtársai (2012) kutatásuk során arra jutottak, hogy az otthoni munkavégzés befolyásolja a munkavállaló elkötelezettségét és kimerültségét. Azt találták, hogy a távmunka pozitív hatásaként jelenik meg az, hogy csökken a dolgozókra nehezedő nyomás, amely a munkavégzés hagyományos módjánál a hosszú ingázással járó stresszben nyilvánul meg, ennek kiküszöbölésével a dolgozó jelentős időt és energiát is megtakarít. A kutatás alapján a szerepkonfliktus is csökken, amely a munkavégzéssel járó konfliktushelyzeteket

jelenti. Személyes jelenlét esetén ugyanis a munkahelyen gyakran előfordulhat az, hogy a munkatársak váratlan és azonnal elvégzendő feladatokkal találják meg őket az irodaház folyosóján vagy a közös helyiségekben. Otthonról dolgozva kisebb valószínűséggel szükséges egyszerre több munkatárs kívánságait teljesíteni, azaz kevésbé tapasztalja, hogy sürgős és fontosnak vélt feladatokkal zavarják meg őt az elmélyült munkavégzés közben. A Home Office viszont forrása is lehet más zavaró tényezőknek, amely megnyilvánulhat abban is, hogy az otthon lévő családtagok miatt nem tud elvonulni és elmélyült munkát végezni a dolgozó, vagy különböző technikai akadályokkal szembesülhet úgy, mint például nem áll rendelkezésre kellő darabszámú és minőségű számítógép vagy nincs megfelelő internetkapcsolat.

A munka-magánélet egyensúly szempontjából előnyt jelent, hogy az otthoni munkavégzés bizonyos mértékű rugalmasságot biztosít, segít a háztartási munkák ellátásában, a gyermek- és idősgondozásban. Elősegíti azt is, hogy a családok ne csupán este találkozzanak, hanem teljesebb családi életet tudjanak élni (Jenson, 1994). Hill és szerzőtársai (1996) viszont a családi vállalkozások ezzel ellentétes irányú tapasztalatáról is írnak, így a munka-magánélet kérdésköre a Home Office egyik hátrányának is tekinthető, mivel elmosza az addig éles határokat a munka és a családi élet között. Ez inkább a családi élet rovására megy, mivel konfliktusok forrása lehet. Gaudecker és szerzőtársai (2020) szerint is új kihívásokat és stresszes helyzeteket teremthet a Home Office, de hozzáteszik, hogy ez gyermekesek esetén nagyrészt a koronavírus járvány alatti iskolabezárásokból származhat. Hill és szerzőtársainak (1996) kutatási eredményei azt mutatják, hogy a Home Office-ban és a hagyományos munkarendben dolgozók esetében munka-magánélet egyensúly terén és a nemek közötti esetleges eltéréseket vizsgálva sem volt szignifikáns különbség, az óvodáskorú gyermekeket nevelők körében viszont igen, jobbnak ítélték meg az otthoni munkavégzést. A kutatásból azt a következtetést vonták le, hogy a dolgozók összességében elégedettek voltak a munkaidő rugalmasabbá válásával és voltak olyan válaszadók, akik a Home Office által több minőségi időt töltenek a családdal, viszont olyanok is voltak, akik nem tudták kiaknázni ezeket a lehetőségeket.

Abban, hogy a Home Office-t inkább előnyként, vagy hátrányként értelmezik, a szervezet vezetőjének is fontos szerepe van. Dajnoki és Héder (2017) arról írnak, hogy a változásmenedzsment mindig is komoly kihívást jelentett a vezetők részére. Változás-vezetői szempontból a folyamatoknak és a tevékenységeknek az újraszervezésénél, a Home Office körülményeinek kialakításánál a vezetők nem hagyhatják figyelmen kívül a beosztottak véleményét, ezzel jelentősen csökkenthetik az ellenállást. Már az egyik klasszikusnak tekinthető háromlépéses (Kiolvasztás – Változás – Befagyasztás) változásmódnak a használata is segíthet a változások menedzselésében és azok feldolgozhatóbbá tételében, hogy a dolgozók részéről ne alakuljon ki ellenállás, mert ez nagyban gátolhatja a változás kivitelezésének sikerességét (Lewin, 1975). Drucker (1999) szerint annak ellenére, hogy a dolgozók megértik, szükséges a változás, az újtól való félelem miatt mégis mindenki későbbre halasztaná a bevezetését még akkor is, ha nagyon is érdekeltek benne. A vezető a dolgozó döntési helyzetbe történő bevonásával nem feltétlenül engedi ki a kezéből a gyeplőt. Bakacsi (2004) szerint a vezető a probléma definiálásával, döntési alternatívák generálásával már a saját magának tetsző irányba képes terelni a döntést, ezzel győztes-győztes helyzetet tud teremteni, amely révén kölcsönösen előnyös végeredmény születhet.

A vezetőknek tehát több tényezőt is mérlegelniük kell a változások menedzselése során, nem csupán a szervezet, hanem az egyének látószögéből is tisztában kell lenniük azzal, hogy milyen előnyökkel és hátrányokkal szembesülnek, hogyan fokozhatják az előnyöket és csökkenthetik a hátrányokat.

## 1. Anyag és módszerek

Egy országos hálózattal rendelkező szolgáltató szervezet Észak-Alföldi regionális egységének ügyfélkiszolgálással foglalkozó munkavállalóit kérdeztük meg a Home Office-ra való hirtelen és tömeges átállás tapasztalatáról. A dolgozói létszám ebben a régióban 64 fő, akik közül 43-an töltötték ki a kérdőívet (N=43), így a kitöltési arány 67%-os volt. A minta nemek és korcsoportok szerinti összetételét az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat: Minta nemek és korcsoportok szerinti megoszlása  
Table 1: Distribution of sample by gender and age groups

Me.: fő

Nem	Korosztály				
	18-24	25-39	40-54	54 felett	Összes
Nő	2	18	10	2	32
Férfi	0	8	2	1	11
Összesen	2	26	12	3	43

Forrás: Saját vizsgálat

A saját szerkesztésű kérdőívet Hill és szerzőtársai (1996), Gulyás és Turcsányi (2007), Sardeshmukh és szerzőtársai (2012), valamint Gaudecker és szerzőtársainak (2020) a munkái alapján állítottuk össze. A háttérváltozók mellett az 1. ábrán szereplő, Home Office előnyeihez és hátrányaihoz kapcsolódó kijelentéseket tartalmazott. A válaszadóknak ötfokozatú, Likert-típusú értékelőskálán kellett jelölniük, hogy önmagukra nézve milyen mértékben érvényesek a kijelentések. Szabadon szerkeszthető mezőben indokolhatták a döntést, valamint amelyik kijelentésnél releváns volt kifejthették, hogy a vezető milyen lépéseket tett az adott kérdés jobbá tételében, valamint azt is, hogy a véleményük szerint a vezető mivel segíthette volna még őket az adott problémánál.

Két időtávban végeztünk vizsgálatokat, amelyeknél többváltozós lineáris regressziót alkalmaztunk. Független változóként az első elemzésnél azt vizsgáltuk (K1), hogy összességében elégedett-e a dolgozó a Home Office-ban való munkavégzéssel, majd azt is megvizsgáltuk (K2), hogy szívesen dolgozna-e legalább részben Home Office-ban a járványhelyzetet követően is. Az eredményeket a következő fejezetben foglaltuk össze.

## 2. Eredmények

A 2. táblázatban láthatóak az első kutatási kérdéshez (K1) kapcsolódó regressziós vizsgálat modelljei. Stepwise módszernél, azaz lépésenkénti regresszióval a statisztikai program által mindig a legjobban korreláló független változó hozzáadása történik meg, így több modellt épít a program. A táblázat utolsó sorában szereplő 4-es számú modell már minden olyan változót tartalmaz, amelyet a Home Office-ban való dolgozói elégedettség vizsgálatához beletett a statisztikai program. Az  $R^2$  és a korrigált  $R^2$  közötti eltérés 0,045 vagyis a modell stabilnak tekinthető. A modell a teljes varianciának 63,6%-át magyarázza. Ez a magyarázó erő 5%-on szignifikáns volt.

2. táblázat: K1 vizsgálatához kapcsolódó regressziós modell  
Table 2: Regression model related to K1

Modell száma	R	$R^2$	Korrigált $R^2$	Standard hiba
1	0,625	0,391	0,376	0,880
2	0,759	0,576	0,555	0,744
3	0,795	0,633	0,604	0,701
4	0,819	0,671	<b>0,636</b>	0,672

Forrás: Saját vizsgálat

A 3. táblázatban láthatók a második kutatási kérdéshez (K2) kapcsolódó regressziós vizsgálat modelljei. Az  $R^2$  és a korrigált  $R^2$  közötti eltérés 0,035 vagyis ez a modell is stabilnak tekinthető. A modell a teljes varianciának 75,4%-át magyarázza, amely 5%-on szignifikáns volt.

3. táblázat: K2 vizsgálatához kapcsolódó regressziós modell  
Table 3: Regression model related to K2

Modell	R	R <sup>2</sup>	Korrigált R <sup>2</sup>	Standard hiba
1	0,733	0,538	0,526	0,827
2	0,789	0,622	0,603	0,757
3	0,818	0,669	0,644	0,717
4	0,842	0,708	0,678	0,682
5	0,863	0,745	0,710	0,647
6	0,889	0,789	<b>0,754</b>	0,596

Forrás: Saját vizsgálat

A 4. táblázat első oszlopa összesítve tartalmazza a K1 és K2 kutatási kérdéshez kapcsolódó regressziós modellekbe beléptetett független változókat. A táblázat második oszlopában azt láthatjuk, hogy első oszlopban szereplő változók értékeinek emelkedése pozitív vagy negatív hatással van-e a Home Office-al való dolgozói elégedettségre (K1-re), a harmadik oszlopban pedig azt, hogy az első oszlopban szereplő változókra adott pontszámok emelkedése pozitív vagy negatív hatással van-e arra, hogy a dolgozók a járványhelyzetet követően is szívesen dolgoznának-e legalább részben Home Office-ban (K2). A táblázatban szereplő első három változó mindkét modellben megjelent.

A változókat egyenként vizsgálva (1. változó) minél kívánatosabb volt a Home Office bevezetése, annál nagyobb elégedettséget is éreztek a munkavállalók azzal kapcsolatban és később is szívesen dolgoznának ebben a formában. A válaszok alapján a dolgozók nagy többségénél ennek erős igénye a járványhelyzettől való félelemre volt visszavezethető. Jelen tanulmány „Nemzetközi tapasztalatok” alfejezeténél hivatkozott Drucker (1999) szerint még annak ellenére is, ha a dolgozók ilyen jelentősen érdekeltek egy változás bevezetésében, az újtól való félelem és bizonytalanság miatt mégis többen halogatnák a bevezetését.

Minél nagyobb volt a Home Office bevezetésével kapcsolatban érzett stressz és bizonytalanság a dolgozók részéről (2. változó), annál kisebb volt az elégedettségük és később sem szívesen dolgoznának otthoni munkavégzéssel. A válaszok alapján leginkább az jelentett problémát, hogy kevés beleszólásuk volt az otthoni munkavégzés alatt teljesítendő feladatokat és azok módját illetően, továbbá a feladatok otthon történő elvégzésének minőségével kapcsolatban az igényeiknél kevesebb vezetői visszajelzést kaptak. A munkatársaktól való elszigetelődéstől, vagyis a társaság hiányától, a kialakult jó kapcsolatok romlásától is tartottak.

Ennek a szervezetnek a dolgozói a tevékenységéből adódóan napi szinten több személyes tárgyalást bonyolítanak le, emellett az elektronikus és telefonos csatornák is működnek. A dolgozóknál minél több volt a lebonyolított telefonhívások száma a járványhelyzetet megelőzően (3. változó), annál elégedettebbek voltak a válaszadók az otthoni munkavégzéssel. Vagyis akik már korábban a munkahelyen is telefonos útra terelték a tárgyalásaik bizonyos részét, rutinosabban kezelték az új helyzetet. Érdekes eredmény mutatkozott abban a tekintetben, hogy a jövőben mégsem szívesen dolgoznának otthon. A válaszok alapján a munkahelyen is kellő önállósággal rendelkeznek, így számukra ebben a tekintetben nem jelent előnyt a Home Office.

A további változók a táblázatban látható módon a kettő regressziós modell közül kizárólag az egyikbe kerültek beléptetésre a statisztikai program által.

Munka-magánélet egyensúllyal (4. változó) kapcsolatos kijelentésnél a magasabb értékelés magasabb elégedettséggel járt együtt, mivel a válaszadók inkább az előnyt tapasztalják az otthonukban végzett munkának.

A válaszadók neme is bekerült az egyik modellbe befolyásoló tényezőként (5. változó), a mintában szereplő nőknek kevesebb járványhelyzet előtti Home Office tapasztalata volt és jellemzőbb volt rájuk a változás miatti stressz és bizonytalanság, mint a férfiakra, ebből adódhatott az eltérés.

A válaszadó életkora is befolyásoló szerepet játszott (6. változó), a kor előre haladtával kevésbé szívesen dolgoznának covid után az otthonukból a munkavállalók. A nyilatkozataik alapján van némi beleszólásuk abba, hogy milyen feladatot és hogyan végezzenek el, amely származhat a nagyobb rutinból és a nagyobb szakmai tapasztalatból eredő vezetői bizalomból, viszont bizonyos feladatok kétértelműek a számukra, technikai nehézségeik vannak.

A vezetői visszajelzés hiánya is bekerült a változók közé (7. változó), minél kevesebb visszajelzést kapnak a személyes jelenléttel végzett munkához képest, annál kevésbé szeretnének a jövőben távolról dolgozni. A válaszadók hiányolták ha nem kapnak visszacsatolást az elvégzett munkáról, így bizonytalanok voltak abban, hogy megfelelő úton járnak-e és várják a vezető nagyobb támogatását. Gulyás és Dajnoki (2016) szerint a globális és hazai környezetben működő vezetők eltérő kompetenciákat igényelnek, az előnyök és a hátrányok menedzselésének tekintetében viszont azt láthatjuk, hogy hasonló területeken szükséges beavatkozniuk.

4. táblázat: K1 és K2 vizsgálatához kapcsolódó regressziós modellek változói és azok hatásai a függő változókra  
Table 4: Variables of regression models related to K1 and K2 and their effects on dependent variables

A két modellben szereplő független változók	Regresszió 1 Home Office-al való elégedettség	Regresszió 2 Később is dolgozna Home Office-ban
1. Mennyire volt kívánatos a HO bevezetése	+	+
2. Mennyire érzett stresszt, félelmet, bizonytalanságot a Home Office bevezetésével kapcsolatban	-	-
3. Napi ügyfélkontakt száma telefonon	+	-
4. Munka-magánélet egyensúly	+	
5. Válaszadó neme férfi (0) / nő (1)		-
6. Válaszadó életkora		-
7. Vezetői visszajelzés hiánya		-

Forrás: Saját vizsgálat

A következő fejezetben az eredményekből levonjuk a következtetéseket és javaslatot teszünk.

### 3. Következtetések, javaslatok

Az eredmények megerősítik a korábbi nemzetközi kutatási eredményeket, amelyet az is mutat, hogy a szakirodalmi elemzés segítségével összeállított kérdőíves felmérés alapján végzett regressziós vizsgálatok viszonylag magas magyarázó erővel bírtak. A változás iránti elkötelezettség, a korábban szerzett tapasztalatok és a munka-magánélet egyensúlyban bekövetkezett javulás növeli a változtatáshoz (távoli munkavégzéshez) kapcsolódó elégedettséget. Drucker (1999) írása is igazolást nyert, amely alapján egy változtatási folyamat során bármennyire is kívánatos a cél elérése, stressz, ellenállás alakulhat ki a dolgozók részéről, amely negatív hatást gyakorol az elégedettségre. Ezt a hatást kezelni kell, amely részben egyéni, részben vezetői felelősséget is jelent. Oldani szükséges tehát a gátlásokat, amelyekre megoldást nyújthat az, ha a dolgozók nyitott kapukra lelnek a vezetőnél és bizalommal fordulhatnak hozzá a változtatási folyamat során. A munkavégzés ennek a módjának hosszabb távon történő alkalmazását is befolyásolja az otthoni munkavégzés bevezetése iránti igény, a tapasztalat, a bizonytalanság és a dolgozók életkora is.



Javaslatként összességében elmondható, hogy a vezetői támogatás szükségessége a folyamat teljes szakaszában megjelenik, fontos a dolgozók döntési folyamatba történő bevonása, a kieső személyes kommunikációs csatorna megfelelő helyettesítése és a gyakrabban történő visszajelzés. Amennyiben a dolgozókat a saját munkájukat illetően döntési jogkörrel ruházza fel a vezető, jobban magukénak érzik a változtatást és ezzel növelhető az elkötelezettség. Ha az elektronikus csatornák nem is helyettesítik teljes körűen a személyes találkozókat, a különböző levelező rendszereken és azonnali üzenetküldést lehetővé tevő alkalmazásokon keresztül való rendszeres kommunikáció segíthet. Javasolt a formális meetingek mellett informális on-line összejöveteleket is szervezni, hogy ebben a tekintetben is újra a csapat tagjának érezze magát a dolgozó és ápolni tudja a személyes kapcsolatokat. További javaslatként fogalmazható meg, hogy a vezetőknek érdemes különös figyelmet fordítani arra, hogy vonzó jövőkép felvázolásával fokozza, vagy szükséges esetén kialakítsa a változtatás igényét a követőkben. Az elvégzendő és a már teljesített munkával kapcsolatban oldja a stresszt azáltal, hogy folyamatos visszajelzést ad a feladatokhoz kapcsolódó részteljesítésekről és a végeredményről is. Ezekkel az intézkedésekkel csökkentheti a bizonytalanságot. Az eredmények alapján a mindeddig ismeretlen, vagy kevésbé alkalmazott megoldások esetén különös gondot kell fordítani az idősebb korosztály betanítására. Amennyiben hosszabb időszakban nem lesz szükségszerű a távoli munkavégzés alkalmazása, akkor is célszerű időnként gyakorolni azt, hogy az új belépők rutint szerezzenek benne és a meglévő dolgozóknak se jelentsen különösebb problémát az újbóli használata.

A munka-magánélet egyensúly fenntartása és javítása egyéni munkát igényel, fontos meghatározni a kereteket. Erre egy lehetséges megoldás lehet az, hogy reggel készüljön el, és üljön le a számítógép elé a munkavállaló akkor, amikor a munkahelyre érkezve is elkezdene dolgozni, de fejezze is be a munkát már olyan időben, amikor személyes jelenlét esetén hazaindulna. A reggeli tétlenkedés éjszakába nyúló munkához vezethet, amely a munka-magánélet egyensúly rovására mehet. A vezető az időmenedzsment javításában lehet a követőknek a segítségére azáltal, hogy meghatározza a sürgős és fontos feladatokat, amelyekre gyors megoldást vár és ezeket elkülöníti azoktól, amelyek csak napokkal később esedékesek, hogy a beosztottak jobban tudjanak prioritizálni.

A legtöbb szervezet esetében a Home Office-hoz kapcsolódó tapasztalatszerzési folyamat elején járunk, viszont a fenti intézkedésekre és az alkalmazottak készségfejlesztésére való nagyobb odafigyelés segíthet a fejlődésben és abban, hogy a Home Office-nak inkább az előnyeit tapasztalják a munkavállalók.

## **Összefoglalás**

Habár egyes területeken a technológiai feltételek már évtizedek óta adottak voltak ahhoz, hogy szélesebb körben elterjedjen a Home Office alkalmazása, hosszú ideig mégis csak a dolgozók kisebb részének adódott meg ez a lehetőség. A szakirodalom szerint a szervezetek, valamint a munkavállalók részéről is vannak valódi előnyei, a legtöbb szervezetnél mégis igazán csak a covid okozta járványhelyzet tette általánossá az alkalmazását.

Aktuális témát jelent, hogy a korábbi hazai és nemzetközi kutatások alapján milyen előnyei és hátrányai vannak az otthoni munkavégzésnek. A szakirodalom tanulmányozásával feltárt előnyöket és hátrányokat egy mérleg serpenyőbe rendeztük, munkavállalói oldalról fontos kérdést jelent, hogy merre mozdul a mérleg, inkább az előnyeit, vagy hátrányait tapasztalják-e az otthoni munkavégzésnek. Primer kutatás keretében az is vizsgálatra érdemes, hogy a járványhelyzet előtt a személyes ügyfél-találkozást igénylő munkakörökben tevékenykedők az otthonaikban dolgozva tapasztalták-e ezeket az előnyöket és hátrányokat. Kérdés, hogy ezek közül melyek játszik a legnagyobb szerepet a távoli munkavégzéshez kapcsolódó dolgozói elégedettségben (K1) és abban, hogy szívesen dolgoznának-e ebben a formában a járványhelyzetet követően is (K2).

A kutatás keretében egy szervezet Észak-Alföldi régiójának dolgozóit megkérdezve arra az eredményre jutottunk, hogy a dolgozói elégedettséget és a későbbi Home Office-ban történő munkavégzés igényét pozitívan befolyásolja az, hogy mennyire volt kívánatos annak bevezetése, amelyet elsősorban a járványtól való félelem indukált. Viszont azok a dolgozók, akik szkeptikusak voltak a változtatást illetően és nagyobb fokú félelem, bizonytalanság alakult ki bennük, kevésbé voltak elégedettek és később sem kívánják a munkahelytől távol dolgozni. A már a járvány előtt is több tárgyalást telefonos formában bonyolítók nagyobb rutinnal rendelkeztek a személyes találkozót mellőző megoldásokkal

kapcsolatban, így ők elégedettebbek voltak, viszont a járványhelyzetet követően inkább visszatérnének a munkahelyre. Azok a dolgozók, akik a munka-magánélet egyensúly szempontjából a Home Office-nak inkább az előnyeit tapasztalják, elégedettebbek az ebben a formában történő munkavégzéssel. A mintában szereplő nőknek kevesebb covid előtti tapasztalata volt a távoli munkavégzést illetően, mint a férfiaknak és a változás miatti bizonytalanság is inkább rájuk volt jellemző, így szívesebben térnének vissza a munkahelyre. A válaszadó életkora és a vezetői visszajelzés hiánya is negatívan befolyásolja a munkahelytől távoli munkavégzés igényét. Mindkettő a feladatok kétértelműségéből, szorosabb vezetői kontroll hiányából ered.

Összességében fontos a dolgozók döntési folyamatba történő bevonása, a kieső személyes kommunikációs csatorna megfelelő helyettesítése és a gyakrabban történő visszajelzés. A megfelelő időmenedzsment segíthet a munka-magánélet egyensúly javításában. Ezek a vezetői intézkedések és az alkalmazottak készségfejlesztése segíthet abban, hogy a Home Office-nak inkább az előnyeit tapasztalják a munkavállalók.

## Köszönetnyilvánítás

„Az Innovációs és Technológiai Minisztérium ÚNKP-20-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai

támogatásával készült.”



## Irodalomjegyzék

- Bakacsi, G. (2004): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: AULA Kiadó.
- Barizsné, H. E. (2020): *Etikus vezetés, egy kutatás kezdetén*, International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS), 5(1), pp. 188–195.
- Barizsné, H. E., Kiss, Z. (2017): *Egyetemi hallgatók etikai attitűdjei a csalással kapcsolatban*, Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei, 9(1), pp. 121–129.
- Budai, B. B. (2002): *E-government*. Budapest: AULA Kiadó.
- Cooper, C. D., Kurland, N. B. (2002): *Telecommuting, Professional Isolation, and Employee Development in Public and Private Organizations*, Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav, 23, pp. 511–532.
- Dajnoki, K. (2010): *Kommunikáció az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsmentben*, Jelenkori társadalom és gazdasági folyamatok, IV., pp. 65–70.
- Dajnoki, K., Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata, 27(E-szám), pp. 84–93. doi: 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84.
- Drucker, P. (1999): *Management challenges for the 21st century 1th edition*, HarperBusiness.
- Gaudecker, H.-M., Holler, R., Janys, L., Siflinger, B., Zimpelmann, C. (2020): *Labour supply in the early stages of the CoViD-19 Pandemic: Empirical Evidence on hours, home office, and expectations*, IZA Discussion Paper Series, (131).
- Gulyás, D. K., Dajnoki, K. (2016): *Globális vezetői kompetenciák korszakainak feltárása nemzetközi szakirodalmak alapján*, Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat, pp. 42–52.
- Gulyás, L., Turcsányi, E. (2007): *A távmunka menedzselésének problémái a hr-menedzser és a pszichológus szemszögéből*, Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok, 2(1), pp. 17–16.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Miller, B. C., Hill, E. J., Hawkins, A., Miller, B. C. (1996): *Work and Family in the Virtual Office: Perceived Influences of Mobile Telework* Published by: National Council on Family Relations Stable, Family Relations, 45(3), pp. 293–301.
- Jenson, G. (1994): *Balancing work and family: Challenges and solutions.*, UT: Utah State University.
- Kocsis, I. (2020): *Home office és távmunka: A kettő ugyanaz vagy különbözik?*, Érthető jog, p. <https://erthetojog.hu/munkajog/home-office-es-tavm>.
- Langfred, C. (2000): *The Paradox of Self-Management: Individual and GroupAutonomy inWork*

- Groups*, Journal of Organizational Behavior, 21, pp. 563–585.
- Lewin, K. (1975): *A mezőelmélet a társadalomban*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Makó, C., Keszi, R., Polyánszky, Z. T. (2003): *Munkáltatói vélemények a távmunka bevezetésének előfeltételeiről és gyakorlatáról*, Társadalomkutatás, 22(2–3), pp. 203–243.
- Pierog, A., Gergely, É., Dajnoki, K. (2018): *Vezetőkkel szembeni kompetencia-elmvárások*, In: Dobrai, Katalin; László, Gyula; Sipos, Norbert (szerk.) Ferenc Farkas International Scientific Conference = Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia 2018 Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezést, pp. 478–492.
- Poór, J. (1991): *Nemzetközi menedzsment*. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., Golden, T. D. (2012): *Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model*, New Technology, Work and Employment, 27(3), pp. 193–207. doi: 10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x.
- Toffler, A. (1980): *The third wave*. New York: Morrow.