

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM  
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Venczel-Szakó Tímea

Munkavállalói elégedettség a home office-ban  
A COVID-19 járvány hatása az otthoni  
munkavégzésre

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr. Jarjabka Ákos

habilitált egyetemi docens

Pécs, 2022



## Tartalomjegyzék

<b>1. Bevezetés.....</b>	<b>1</b>
<b>2. A kutatás keretrendszerének bemutatása .....</b>	<b>5</b>
2.1. A kutatás lehatárolása .....	5
2.2. A disszertáció felépítése.....	7
2.3. Kutatási kérdések .....	9
<b>3. A home office és a távmunka, mint atipikus munkavégzési formák .....</b>	<b>13</b>
3.1. Az atipikus foglalkoztatási formák .....	15
3.2. A távmunka és a home office meghatározása .....	21
3.3. A távmunka és a home office elterjedése.....	26
3.4. A távmunka legfontosabb előnyei és hátrányai a munkavállaló és munkaadó szemszögéből .....	30
3.5. A távmunka és a home office feltételei.....	34
3.6. A járvány hatása a home office elterjedésére.....	37
3.7. A home office és a távmunka kutatásának aspektusai .....	42
<b>4. Munkavállalói elégedettség vizsgálata .....</b>	<b>44</b>
4.1. A dolgozói elégedettség fogalma és befolyásoló tényezői .....	47
4.2. A munkavállalói elégedettség vizsgálatainak módszertana .....	51
4.3. Az elégedettség méréséhez használt tényezők bemutatása .....	54
4.3.1. A munka jellege, mennyisége.....	55
4.3.2. Kommunikáció – szervezeti integráció .....	58
4.3.3. Elkötelezettség.....	65
4.3.4. Felelősség, autonómia .....	67
4.3.5. Pozitív hozzáállás .....	68
4.3.6. Karrier.....	69
<b>5. Otthoni munkavégzési formával való elégedettség vizsgálata a COVID világjárvány 3. hulláma végén .....</b>	<b>73</b>
5.1. Kutatási hipotézisek .....	74
5.2. Az empirikus kutatás keretmodellje, az elégedettségi mutató számítása.....	78

5.3.	Az empirikus kutatás során alkalmazott módszertan .....	82
5.3.1.	Mintavétel módja .....	82
5.3.2.	A kutatás során használt kvóták meghatározása .....	84
5.4.	A minta jellemzői .....	87
5.5.	A hipotézisek tesztelése - Eredmények .....	91
5.5.1.	Szervezet iránti elkötelezettség és a home office-szal való elégedettség kapcsolata.....	92
5.5.2.	Demográfiai jellemzők hatása a munkavégzési formával való elégedettségre .....	95
5.5.3.	Az otthonról végzett munka mennyisége és a home office-szal való elégedettség közti kapcsolat.....	109
5.5.4.	Jövőbeli elvárások és a home office-szal való elégedettség .....	113
<b>6.</b>	<b>Összegzés .....</b>	<b>118</b>
6.1.	A lényegi pontok kiemelése .....	118
6.2.	A hipotézisek verifikálása, tézisek, újszerű eredmények .....	119
6.3.	Javaslatok.....	125
6.4.	Kutatás korlátai, jövőbeni kutatási irányok .....	127
<b>7.</b>	<b>Felhasznált irodalom .....</b>	<b>131</b>
	<b>FÜGGELÉK .....</b>	<b>149</b>

## Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A tipikus és atipikus foglalkoztatás összehasonlítása az Mt. szerint .....	19
2. táblázat: A távmunka és a home office meghatározásainak összefoglalása .....	25
3. táblázat: A távmunka és a home office legfontosabb előnyei és hátrányai a munkavállalókra, munkaadókra vonatkozóan .....	31
4. táblázat: A távmunka és a home office alkalmazási feltételei .....	36
5. táblázat: A dolgozói elégedettség mérésére szolgáló kérdőívek dimenziói .....	53
6. táblázat: Az elégedettségméréshez használt tényezők szakirodalmi megalapozottsága .....	70
7. táblázat: A hipotézisek és elemzési módszertanuk .....	77
8. táblázat: A home office-szal kapcsolatos elégedettség vizsgálatához használt állítások .....	80
9. táblázat: A kutatás során használt kvóták .....	84
10. táblázat: A végleges mintaelemszámok (N=611) .....	86
11. táblázat: A válaszadók demográfiai jellemzői (N=611) .....	88
12. táblázat: Szegmensenkénti különbség a szervezet iránti elkötelezettség és az elégedettség függvényében .....	94
13. táblázat: Szegmensek összehasonlítása .....	95
14. táblázat: Elégedettségi mutató alakulása a férfiak és a nők körében .....	96
15. táblázat: A szegmens szerinti átlagok .....	98
16. táblázat: A home office-szal való elégedettség a szegmensek és életkor függvényében.....	100
17. táblázat: Iskolai végezettség és a szegmensek szerinti elégedettség kapcsolata ....	102
18. táblázat: Az elégedettségi mutató alakulása a lakhely és a szegmensek függvényében.....	104
19. táblázat: Az elégedettségi mutató alakulása a szegmensek és a 12 évesnél fiatalabb gyermeket nevelők körében .....	106
20. táblázat: A lineáris regresszió eredménye (1. modell).....	107
21. táblázat: A lineáris regresszió eredménye (2. modell).....	108
22. táblázat: Szegmensek szerinti megoszlás .....	110
23. táblázat: A lineáris regresszió eredménye (1. modell).....	111
24. táblázat: A lineáris regresszió eredménye (2. modell).....	112
25. táblázat: Szegmensek összehasonlítása .....	114
26. táblázat: Elégedettségi mutatók értékei a szegmensek és a jövőbeli terv függvényében.....	115
27. táblázat: A logisztikus regresszió eredményei .....	116
28. táblázat: A hipotézisek teljesülése .....	120

## Ábrajegyzék

1. ábra: A kutatás lehetséges aspektusai.....	6
2. ábra: A disszertáció logikai felépítése.....	8
3. ábra: A disszertáció logikai felépítése.....	13
4. ábra: Atipikus eltérések.....	15
5. ábra: A távmunka szinonimái.....	21
6. ábra: A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi bontása .....	40
7. ábra: A disszertáció logikai felépítése.....	44
8. ábra: A disszertáció logikai felépítése.....	73
9. ábra: Az empirikus kutatás keretmodellje.....	78
10. ábra: Optimális home office-ban töltött napok mennyisége (N=483).....	90
11. ábra: Az elégedettségi mutatók alakulása a szegmensek függvényében.....	114
12. ábra: A disszertáció logikai felépítése.....	118
13. ábra: A hipotézisek teljesülése a kutatási keretmodellben.....	121

## Függelékek jegyzéke

1. Függelék: Kérdőív - Otthoni munkavégzés a COVID 3. hulláma végén .....	150
2. Függelék: A H1 hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások.....	161
3. Függelék: A H2a hipotézishez tartozó statisztikai számítások szegmensek szerint.	163
4. Függelék: A H2b hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások.....	166
5. Függelék: A H2c hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások .....	170
6. Függelék: A H2d hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások.....	174
7. Függelék: A H2e hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások .....	178
8. Függelék: A H2-es hipotézishez tartozó lineáris regresszió számításának eredményei .....	182
9. Függelék: A H3 hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások.....	185
10. Függelék: A H3-as hipotézishez használt lineáris regresszió számításának eredményei.....	190
11. Függelék: A H4 hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások.....	193
12. Függelék: A H4-hez tartozó logisztikus regresszió számításának eredménye .....	200

## Absztrakt

Cím: Munkavállalói elégedettség a home office-ban - A COVID-19 járvány hatása az otthoni munkavégzésre

Szerző: Venczel-Szakó Tímea

Témavezető: Dr. Jarjabka Ákos, habilitált egyetemi docens, intézetigazgató

Doktori értekezésemet a home office-szal való elégedettség vizsgálatáról írtam. A világjárvány miatt a home office, mint atipikus munkavégzési forma vizsgálata aktuális és gazdasági, társadalmi, munkaerőpiaci, HR és egyéni, munkavállalói dimenzióban egyaránt nagyon fontos. A home office fogalmát a járvány alatt szinte mindenki megismerte, az is, aki előtte nem dolgozott otthonról. Ugyanakkor számos összefüggését nem ismerjük még.

A kutatásom célja, hogy összefüggéseket találjak a home office munkavégzési formával való elégedettség és a munkavállaló munkahely iránti elkötelezettsége, a munkavállaló demográfiai jellemzői, a home office-ban töltött idő és a home office-szal kapcsolatos jövőbeli tervek között. Primer kutatásom során az otthoni munkavégzési formával való elégedettséget mérem fel azok között, akiknek van minimum 3 hónapnyi tapasztalata az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban. A dolgozat egyik újdonságát adja, hogy ennek mérésére egy saját módszertant dolgoztam ki.

A vizsgálat módszertana célzott szakirodalom-feltárás (literature review) mint szekunder kutatás (3. és 4. fejezet), és empirikus kutatás (kérdőíves, online megkérdezés) volt (5 fejezet). A home office-szal való elégedettség meghatározásához saját kutatási keretrendszerrel, egy *elégedettségi mutatószámot* (EM) hoztam létre, amely a dolgozat egyik hozzáadott értékét képviseli.

A kutatás eredményeképpen megállapítható, hogy a home office-szal való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között pozitív kapcsolat van. A demográfiai változókat vizsgálva megállapítható, hogy a nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak. Azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek nagyobb részében dolgoznak otthonról, összességében elégedettebbek a munkájukkal, mint akik kevesebb időt töltenek home office-ban. Kutatásom eredményeként megállapítom, hogy a kényszerszülte home



office-szal kapcsolatos elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzéshez.

*Tárgyszavak (JEL): J24, J28, J29, M12, M14, M29, M54*

## Köszönetnyilvánítás

A doktori tanulmányaim során, a kutatások, a disszertáció elkészítése kapcsán az évek alatt nagyon sokan segítettek, támogattak, akik nélkül nem készülhetett volna el a doktori értekezésem.

Mindenekelőtt köszönettel tartozom témavezetőmnek, Dr. Jarjabka Ákosnak, a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet igazgatójának, aki segítette, támogatta kutatói munkámat és szakmai előmeneteletem. Mindig elérhető volt számomra, rugalmasan kezelte az új ötleteimet, gondolataimat, és objektíven elmondta a véleményét, támogatott a szaktudásával, ugyanakkor inspiráló háttérrel biztosított a személyes fejlődésemnek, a kutatási irányom kialakulásának, kibontakozásomnak. Köszönöm neki a lehetőséget és a folyamatos támogatást.

Szeretnék köszönetet mondani Dr. Sipos Norbert intézeti kollégámnak, aki a bízató szavain, motiváló gondolatain, tapasztalatai átadásán túl nagy segítségemre volt a dolgozat empirikus részének fejlesztésében és tesztelésében. A rengeteg teendője ellenére szinte bármely napszakban elérhető volt számomra, és mindig mérhetetlen türelemmel válaszolt a kérdéseimre.

Külön köszönettel tartozom Dr. Bélyácz Ivánnak, a Gazdálkodástani Doktori Iskola volt vezetőjének, aki a kedvességével, lelkesedésével mindig motivált és támogatott az úton, különösen a doktori tanulmányaim kezdetén.

Köszönettel tartozom Dr. Rappai Gábornak, a Gazdálkodástani Doktori Iskola vezetőjének, aki szaktudásával, véleményével hozzájárult a dolgozat módszertani részéhez, és anyagilag is támogatta a kutatás lefolytatását (EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017–00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című pályázat).

Szeretnék külön köszönetet mondani Dr. Borgulya Ágnesnek, aki a kutatási témám ötletét még a legelején felkarolta, támogatta, rengeteg építő jellegű tanáccsal látott el, és aki még a nyáron, vagy még a késő esti órákban is válaszolt a kérdéseimre, támogatott, megnyugtatót, amikor kellett, biztos háttérrel biztosított számomra.

Köszönöm továbbá Galambosné Dr. Tiszberger Mónikának, hogy tanácsaival, észrevételeivel tovább fejlesztette, tökéletesítette kutatásomat, statisztikusként támogatta a primer kutatásom beszámolóját.

Szeretnék köszönetet mondani továbbá a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet valamennyi kollégájának, akik jótanácsukkal, szaktudásukkal hozzájárultak a kutatói, oktatói életpályámhoz, a kutatás elkészítéséhez, és akiknek mindig volt egy-egy kedves szavuk, támogató mondatuk felém. Úgy gondolom, ezen inspiráló háttér nélkül nem jöhetett volna létre ez a disszertáció.

Végül, de egyáltalán nem utolsó sorban szeretnék köszönetet mondani és hálát adni a családomnak, különösen férjemnek, Venczel Péternek és kisfiamnak, Benjáminnak, akik támogattak, segítettek abban, hogy a disszertációm elkészüljön, és megértéssel vették az éjszakába, hajnalba nyúló munkámat, és biztattak, erőt adtak a holtpontokon.



# 1. Bevezetés

Doktori értekezésemet egy atipikus munkavégzési forma a home office vizsgálatából írtam. Disszertációmban a munkavállalói oldal értékelési szempontjaira helyeztem a hangsúlyt: a home office-szal való elégedettséget vizsgáltam.

A világjárvány, a jelenléti munka leállítása sok szektorban jelentkezett. Ennek gazdasági, társadalmi, munkaerőpiaci, HR és egyéni, munkavállalói vonatkozása miatt a home office, mint atipikus munkavégzési forma vizsgálata aktuális és különösen fontos. A home office fogalmát a járvány alatt mindenki megismerte, az is, aki előtte nem dolgozott otthonról.

Az érdeklődésem az atipikus foglalkoztatás, a távmunka és a home office iránt a COVID-19 járvány miatt bevezetett intézkedések előtt kezdődött. Foglalkoztatott a kérdés, hogy mi motivál valakit, hogy napi 8 órás munkaviszonyban dolgozzon (ha szükség van a napi 8 órára a munka elvégzéséhez, ha nem). Kiket és mi motivál arra, hogy ne napi 8 órában, a szervezet telephelyén dolgozzon, hanem rugalmasan, legyen az időbeni, térbeli rugalmasság? Érdekesnek találtam továbbá a kérdést, hogy ehhez milyen munkavállalói, munkaadói hozzáállás, személyiség szükséges, milyen támogató háttér, szervezeti kultúra. Változik-e a kommunikáció, a beállítódás, a karrier-lehetőség, a szervezeti integráltság érzése attól, hogy valaki távolról dolgozik?

Személy szerint többször dolgoztam atipikus munkavégzési formában (a tipikus mellett), és pozitívan éltem meg az ezzel járó rugalmasságot. Kutatásom során pedig ennek a témának a tudományos háttérét kívántam feltárni, az okokat, összefüggéseket megérteni.

A home office/távmunka vizsgálatát már a COVID-19 járvány kitörése előtt kezdtem, érezve azt, hogy ebben a munkavégzési formában több lehetőség van, mint amennyit a munkavállalók, munkaadók látnak és kihasználnak. A kutatócsapat<sup>1</sup>, melynek tagja voltam, mélyinterjú, feltáró kutatással vizsgálta ezen munkavégzési forma sajátosságait, sarkalatos pontjait, hatását a kommunikációra, szervezeti kultúrára, a munkavégzési formával való elégedettségre, a jövőbeli várakozásokra. A kutatás során feltártuk, hogy

---

<sup>1</sup> Tagjai: Venczel-Szakó Tímea, Dr. Borgulya Ágnes, Dr. Balogh Gábor. A kutatás módszertana mélyinterjú kutatás volt, az atipikus munkavégzésben, home office-ban, távmunkában dolgozók attitűdjét tártuk fel, továbbá ezen munkavégzési forma során használt kommunikációs módot, integrációt vizsgáltuk. A koncepció kidolgozásán túl, a megvalósításig, lekérdézésig, kiértékelésig szerepet játszottam.

azok a munkavállalók, akik munkaidejük kevesebb, mint 50%-át töltik az őket foglalkoztató vállalat telephelyén, hogyan és milyen mértékben kapcsolódnak be a vállalat formális és informális intern kommunikációjába. A felmérés 2019 augusztusa és 2020 áprilisa között, vagyis még a COVID járvány előtt zajlott, mely során 24 munkavállalói és vezetői interjú készült (félig strukturált, egyéni interjú) (Venczel-Szakó et al., 2021).

Éppen a feltáró kutatás lezárásakor, 2020 márciusában érte el hazánkat a COVID világjárvány, amely új megvilágításba helyezte a home office fogalmát, minthogy az otthonról végzett munka egyre több munkavállaló és munkaadó számára ismert lett. A világjárvány kitörése után a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézetén belül alakult egy bővebb létszámmal rendelkező, másik munkacsoport, amelyben én is közreműködtem. A kutató csapat több fázison keresztül vizsgálta a home office-t és a távmunkát, mint munkavégzési formát, az otthonról végzett munka hatását a kommunikációra, szervezeti kultúrára, és a jövőbeli várakozásokra. A kérdőíves kutatás célcsoportja a Pécsi Tudományegyetem (PTE) alkalmazottai, oktatói, munkatársai voltak, továbbá a kutatás kiterjedt a versenyszféra résztvevőire és a PTE hallgatóira is.

A kutatás első üteme 2020. április 28. és május 22. között zajlott, a célcsoport a PTE oktatói és munkatársai (adminisztratív dolgozói) voltak (322 fő és 520 fő). Ezek után a második ütemben 2020. május 26. és június 19. között került sor a hallgatók lekérdezésére, a PTE Diplomás Pályakövető Rendszer (DPR) kérdőívének segítségével 2235 főt kérdeztünk meg, elértünk továbbá 1375 főt, aki 1 vagy 5 éve végzett a Pécsi Tudományegyetemen. Továbbá 944 külföldi hallgató válaszolt a kérdőívre. 2020. május 6. és augusztus vége között zajlott a kutatás 3. üteme, amely során a szervezeti, vállalati munkavállalókat kérdeztünk meg, összesen 231 főt, véletlenszerű mintavétellel. A kutatás negyedik, utolsó ütemében pedig 2020. május 12. és augusztus vége között a menedzsment szakterületén oktató kollégák felmérése zajlott, mely során hazai felsőoktatási intézmények, magyar nyelven oktató külföldi felsőoktatási intézmények oktatóit kérdeztük meg, összesen 137 főt elérve. Ebben az ütemben más nemzetközi felsőoktatási intézmények oktatóinak elérésére is lehetőség nyílt, összesen 116 fő megkeresése sikerült hólabda módszerű mintavétellel. A kutatássorozat főbb kutatási témái egyöntetűen az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban a belső kommunikáció, motiváció, atipikus foglalkoztatás, digitális iroda, kompetencia, elégedettség,

munkaszervezés, vezetéssel való kapcsolattartás volt (Jarjabka et al., 2020a; Jarjabka et al., 2020b; Jarjabka et al., 2020c; Sipos et al., 2020).

E kutatásban azonban feltáratlan maradt az az aspektus, hogy a munkavállalók hogyan élik meg/élték meg az otthoni munkavégzést, továbbá, hogy a járvány alatti átrendeződésből, tapasztalatból mi lesz az, ami fenn tud maradni, mennyiben fog átalakulni a munkaszervezés, a tipikus munkavégzési formákról való vélemény.

Jelen értekezésemben egy következő primer, önállóan végzett kutatást és annak eredményeit fogom bemutatni, amely összeállításához az előzőekben bemutatott kutatások tapasztalatait is felhasználtam, és amely a disszertációm fő részét képezi. A kutatás 600 fős, online, kérdőíves megkérdezés volt, előre meghatározott kvóták alapján kerültek kiválasztásra az alanyok. A kutatás a COVID 3. hulláma végén, 2021. május és június között zajlott. Kutatásom célja az otthoni munkavégzési formával való elégedettség felmérése azok között, akiknek minimum 3 hónapnyi tapasztalata van az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban. A home office-szal való elégedettség meghatározásához saját kutatási keretrendszert, egy *elégedettségi mutatószámot* (EM) hoztam létre, amely a dolgozat hozzáadott értékét képviseli.

Jelen kutatásban szekunder kutatást, irodalomfeldolgozást, továbbá kérdőíves felmérést, primer kvantitatív kutatást alkalmaztam.

A *szekunder kutatás, irodalomfeldolgozás* fázisánál céloim a releváns elméleti háttér feldolgozása. Ez magába foglalja a hazai és nemzetközi kiadványok, szakfolyóiratok, tanulmányok, továbbá az interneten fellelhető információforrások áttekintését, rendszerezését. Az internetes források felhasználására azért volt szükség, mert a home office, távmunka és a COVID világjárvány hatásainak területére jellemző, hogy a gyakorlat előrébb tart, mind az elmélet. A kutatás újszerűsége miatt a témához kapcsolódó, készen kidolgozott elméletek kevésbé elérhetőek, sokkal inkább friss kutatási jelentések, gyorsriportok. A célzott szakirodalom-feltárást (literature review) mint szekunder kutatási módszertant a kezdeti szakaszban alkalmaztam, tájékozódás, kutatási kérdések, hipotézisek megfogalmazása végett (Snyder, 2019).

A kutatás második szakaszában *kérdőíves felmérést, primer kvantitatív kutatást* használtam. A szekunder és primer elemzés (kérdőíves lekérdezés, kvantitatív kutatás) logikai összekapcsolódása révén teljesebb képet kapok a home office-szal való elégedettség összetevőiről, gyakorlati jelentőségéről. Ezen módszertan alkalmazása

segített abban, hogy az irodalom feldolgozását követően, a mai, gyakorlatban érvényben levő tendenciákat figyelembe véve alkothassak véleményt, javaslatokat a szakma számára.

Bízom benne, hogy a bemutatott logika és a saját kutatásom eredményei valóban újszerűek, és hasznosnak bizonyulnak, valamint más kutatókban is új gondolatokat indítanak el, és alapjai lehetnek akár egy következő, kiterjesztett, összetettebb kutatásnak.



## 2. A kutatás keretrendszerének bemutatása

Disszertációm a kutatás keretrendszerének bemutatásával kezdem. Ebben a fejezetben lehatárolom a kutatásom, ismertetem, mely területekkel foglalkozom, melyek azok a területek, amelynek vizsgálatától eltekintek a téma szerteágazó mivolta miatt. Ismertetem a disszertáció felépítését, továbbá a kutatási kérdéseimet.

### 2.1. A kutatás lehatárolása

Kutatásom során a home office-t, mint az otthoni munkavégzést elemzem a munkavállalói elégedettség szemszögéből. Mind az atipikus munkavégzési formák, mind a munkavállalói elégedettség tekintetében bőven található kutatási előzmény, szakirodalom. Jelen tanulmány összekapcsolja a home office munkavégzési formát és a munkavállalói elégedettséget, és bemutatja az összefüggéseket, sajátosságokat, a demográfiai mutatók és az elégedettség függvényében, megragadva az alkalmat, és mindezt a COVID járvány tombolása alatt, dokumentálva a változás fázisát, az aktuális véleményeket, elégedettséget.

A disszertációm során feltárom a home office munkavégzésben rejlő előnyöket, és azok hasznosítására vonatkozó javaslatokat fogalmazok meg. Úgy gondolom, hogy ez a kutatás egy új aspektusát vizsgálja az otthoni munkavégzésnek, az oly sokszor emlegetett home office munkavégzési formát vizsgálja a munkavállalói elégedettség szemszögéből, kifejezetten a COVID világjárvány idején.

A home office-t és a távmunkát nagyon sokféleképpen lehet megközelíteni, értelmezni, hiszen mint munkavégzési forma, sok egyéb területre is hatással van, az otthoni munkavégzés több aspektusból elemezhető. A home office által érintett szervezeti jellemzőket/jelenségeket mutatja be az *1. ábra*, amelyek külön-külön kutatási aspektusokat is jelenthetnének.

## 1. ábra: A kutatás lehetséges aspektusai



Forrás: Saját szerkesztés

A *szervezeti kultúra* (explicit vagy implicit módon) meghatározza, hogyan viszonyul egy szervezet az atipikus munkavégzési formához, adott esetben a home office-hoz. Ugyanakkor fordítva is igaz, hogy a szervezeti kultúrára hatással lehet, ha a munkavállalók (része vagy egésze) nem a szervezet telephelyén, hanem attól távol, akár otthonról dolgoznak.

A home office alkalmazása ugyanakkor számos *kommunikációs kihívással* szembesíti a munkavállalókat, a vezetőket. A kommunikációs csatornák használatának átalakulása, a kommunikáció intenzitása mind változhat akkor, ha nincs napi, személyes kapcsolat a munkavállalók és a vezető között.

A home office alatti munkavégzés *hatékonyasága* egy újabb terület, amellyel szintén több kutató foglalkozik. A kérdés, hogy az otthoni munkavégzés lehet-e ugyanolyan hatékony, ha nem hatékonyabb, mint az irodai munkavégzés? A vezető kész-e arra, hogy megbízzon annyira az alkalmazottjaiban, hogy hagyja őket otthonról dolgozni, akár folyamatos kontroll nélkül? A home office, mint munkavégzési forma külön kutatási aspektusa lehet

tehát, hogy a munkavállalók, akik home office-ban dolgoznak, tudnak-e olyan hatékonyan, ha nem hatékonyabban dolgozni, mint a szervezet telephelyén dolgozó alkalmazottak.

A home office-ban dolgozók szervezeti *integrációja* is képezhetné egy különálló kutatás tárgyát. A munkavállalók közötti kapcsolat, a szervezet összetartó ereje fontos tényező egy vállalatnál.

A home office *munkajogi aspektusa* is külön kutatás tárgyát képezi. Jelen disszertációban arra törekszem, hogy a főbb jellegzetességeket bemutassam, amelyek munkajogilag érvényesek az otthoni munkavégzés/távmunka során, azonban a definíciók lefektetésén túl a jogi háttér elemzése nem képezi ezen kutatás tárgyát.

A munkavállalók *elkötelezettsége* szintén egy fontos aspektusa az otthoni munkavégzésnek. Számos kutató vizsgálta a kérdést, miszerint az otthonról való munkavégzés erősíti vagy gyengíti a szervezet iránti elkötelezettséget a munkavállaló részéről.

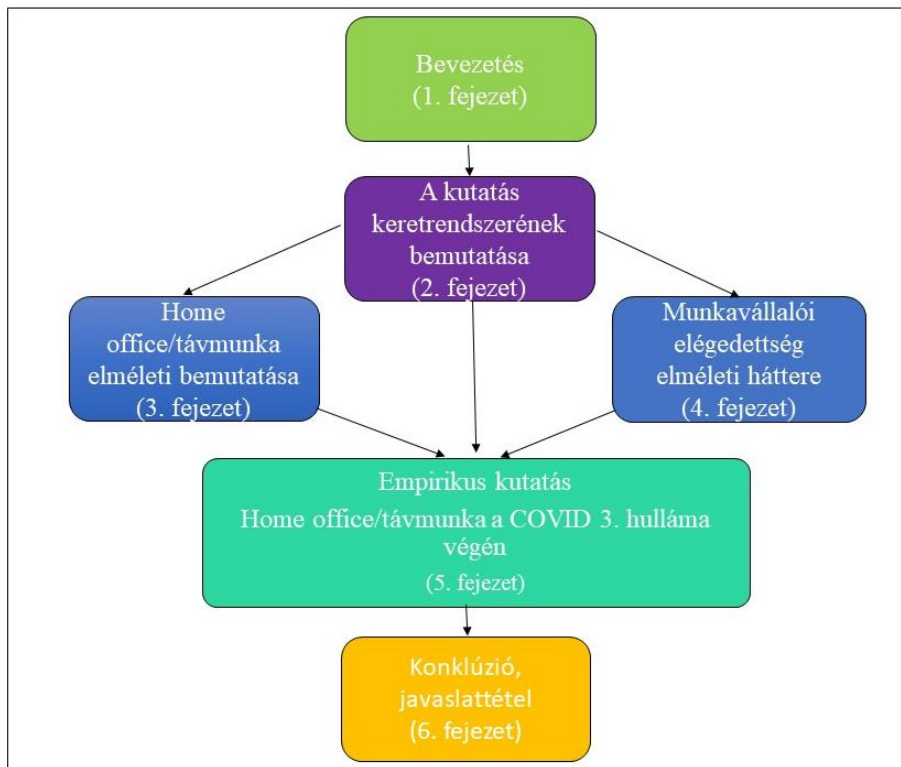
A home office, vagyis az otthoni munkavégzés kapcsán a *munkavállalói elégedettség* is fontos területet képez. A munkaerőpiac számára fontos, hogy hogyan viszonyulnak a munkavállalók ehhez a munkavégzési formához, mi az, ami előnyöket jelenthet, mi az, amit a munkáltatóknak érdemes kihasználniuk ahhoz, hogy jobban teljesítsenek a munkavállalók.

A téma szerteágazó mivolta miatt szükségszerű a téma lehatárolása, így jelen értekezésben a home office munkavégzési formát a munkavállalói elégedettség oldaláról elemzem, ezt helyezem a fókuszba. Megjegyzem azonban, hogy az egyes területek között átfedés van, hiszen a munkavállalói elégedettség vizsgálatánál is érinteni fogom például a szervezeti kommunikációt, integrációt és az elkötelezettség kérdéskörét.

## **2.2. A disszertáció felépítése**

Doktori értekezésem 6 fejezetből áll. A témakör feldolgozását a 2. ábra szemlélteti.

## 2. ábra: A disszertáció logikai felépítése



*Forrás: Saját szerkesztés*

A bevezetés és a kutatás keretrendszerének bemutatása után a 3. fejezetben (a szakirodalmi áttekintő első részében) bemutatom az atipikus munkavégzési formák jellegzetességeit, különös tekintettel a home office-ra, távmunkára. Fogalmilag meghatározom, mit értek távmunka és home office alatt, továbbá, hogy ezen munkavégzési formák mennyire terjedtek el a világban és Magyarországon. Ismertetem a távmunka és a home office legfontosabb potenciális előnyeit, hátrányait mind a munkavállalói, mind a munkaadói szemszögből. A szakirodalmi feldolgozás során kitérek a távmunka és a home office feltételeire, a kutatási aspektusokra. Foglalkozom azzal, hogy kutatók miként vélekednek arról, az eddigi eredmények alapján, milyen hatása lesz a járválynak a home office elterjedésére.

A 4. fejezetben (a szakirodalmi alapozás második részében) a munkavállalói elégedettség vizsgálatára térek rá. Bemutatom más kutatók modelljeit a dolgozói elégedettség mérésére vonatkozóan, valamint további kérdőíveket, módszereket. Kitérek Herzberg motivációs elméletére, az általa használt faktorokra. Ezek után ismertetem a primer kutatásom során az általam is használt tényezőket, és a home office-szal való

kapcsolódási pontjaikat. Itt kitérek a munka jellegére, mennyiségére, a kommunikációra, a szervezeti integrációra, a munkavállaló elkötelezettségének kérdésére, a felelősség, autonómia területére, a pozitív hozzáállás fontosságára, továbbá a karrier szerepére, lehetőségére. Ebben a fejezetben mutatom be azokat a szakirodalomból merített alapokat, kutatási előzményeket, melynek logikáját később a saját módszertanom, kérdőívem kialakításában is használtam.

Az 5. fejezet tartalmazza a saját empirikus kutatásomat, az otthoni munkavégzési formával való elégedettség vizsgálatát a COVID világjárvány 3. hulláma végén (2021. május-június). Ebben a részben részletesen ismertetem a primer kutatás során alkalmazott módszertant, a minta jellemzőit, az eredményeket, a hipotézisek tesztelését. Külön alfejezetben foglalkozom a négy hipotézisem és öt alhipotézisem bemutatásával. Vizsgálom a szervezet iránti elkötelezettség és a home office-szal való elégedettség kapcsolatát, továbbá a demográfiai jellemzők hatását az otthoni munkavégzési formával való elégedettségre. Elemzem az otthonról végzett munka mennyisége és a home office-szal való elégedettség, majd a jövőbeli elvárások és a home office-szal való elégedettség közti összefüggést.

A 6. fejezetben a konklúzió levonása és a javaslattétel következik. Kiemelem a lényegi pontokat, verifikálom a hipotéziseket, megfogalmazom a téziseket, újszerű eredményeket, javaslatokat teszek, továbbá ismertetem a kutatás korlátait. Ajánlásokat teszek az eredmények hasznosítására.

### **2.3. Kutatási kérdések**

A fent említett kutatási kereteket kiegészítve bemutatom a kutatási kérdéseimet, amelyek a téma feldolgozását segítették.

***Kutatási kérdés (K1): Hogyan hat a home office a szervezet iránti elkötelezettségre?***

A szakirodalom (Bailey – Kurland, 2002; Beauregard et al., 2019; Gyökér – Krajcsák, 2009; Gajendran – Harrison, 2007; Noé, 2004; Becker – Kaerkes, 2006; Makó et al., 2003) és saját tapasztalataim alapján előfeltevésem, hogy a munkavállaló egyfajta jutalomként tekint az otthonról való munka lehetőségére, érzi a bizalmat a munkáltatója részéről, és így elkötelezetté válik a munkahelye felé is. Különösen érdekes a szervezet iránti

elkötelezettség kérdése abban az esetben, amikor valaki először a kényszerhelyzet miatt kezdett el dolgozni otthonról, vajon hogyan élte ezt meg.

***Kutatási kérdés (K2): Van-e kapcsolat a munkavállalók demográfiai jellemzői és a home office-szal való elégedettség között?***

A szakirodalom (Devine et al.,1997; Bailey – Kurland,2002; Golden et al., 2006; Gajendran – Harrison, 2007; Noé, 2004; Becker – Kaerkes, 2006), továbbá a kutatási tapasztalatok alapján feltételezem, hogy a nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak, hiszen az otthoni munkavégzés során jobban be tudják osztani az idejüket, a házimunkát és a gyereknevelést össze tudják egyeztetni a munkával, mivel nincs idővesztés az utazással, nincsenek „üresjáratok”, több idejük marad egyéb dolgokra is. A férfiak viszont nem szívesen dolgoznak otthonról, nehezebben viselik, ha a munka és a magánélet összefolyik. Feltételezhetően számukra az előmenetel, az érvényesülés jelenlétből adódó jobb esélye fontosabb, mint a munka és a magánélet jobb összehangolásának lehetősége. Awada et al. (2021) szerint is a nők előnybe részesítik a távmunkát a férfiakkal szemben.

Életkor tekintetében a szekunder kutatás alapján előfeltevésem, hogy a fiatalabbak (35 év alattiak) elégedettebbek a home office-szal, mint a 35 év felettiak, ugyanis a fiatalabb korosztály kedveli a rugalmas munkavégzést (ugyanakkor a fiatalok nehezebben viselik a helyhez kötöttséget, a bezártságot, ami pedig az otthoni munkavégzés velejárója). A fiatal nőket feltételezhetően kevésbé köti még a családi munka kötelezettsége, így elégedettebbek lehetnek vele. Ezek alapján előfeltevésem, hogy a fiatalok elégedettebbek ezzel a munkavégzési formával.

Következő előfeltevésem, hogy a főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezők elégedettebbek a home office-szal, mint azok, akiknek nincs ilyen végzettsége. A KSH adatai alapján<sup>2</sup> a legnagyobb arányban a távmunkát végzők a felsőfokú végzettségűek közül kerülnek ki. Ez feltételezhetően annak is köszönhető, hogy a home office lehetőségét kihasználó munkavállalók jelentős része szellemi munkát végez, felsőfokú képesítéssel rendelkezők nagyobb arányban végeznek szellemi munkát, mint a más képesítési kategóriákba esők. Az otthonról végezhető munkák eleve is az átlagosnál

---

<sup>2</sup> Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html#dnttbbsgkfelsfokvgzettsggelrendelkezt>

magasabb szakmai, képzettségbeli követelményeket támasztanak. Valószínűsíthető, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők nagyobb eséllyel vannak olyan pozícióban, ahol szükséges az önálló munkavégzés, ahol a munkakör (mint ahogy az otthonról való munka is) megköveteli a munkavállalótól a jó időgazdálkodást, az önfegyelmet, rugalmasságot és számos olyan készséget, képességet, kompetenciát, amelynek valószínűsíthetően egy főiskolai/egyetemi végzettségű személy birtokában van.<sup>3</sup> Az alkalmasság és az elégedettség természetesen nem ugyanaz, kutatói előfeltevésem szerint a felsőfokú végzettséggel rendelkezők könnyebben veszik az otthonról való munka kihívásait, és ezáltal elégedettebbek, mint a középfokú végzettséggel rendelkezők.

Lakhely tekintetében előfeltevésem, hogy a vidéken élő munkavállalók elégedettebbek a home office-szal, mint a fővárosban élők, ugyanis adott esetben plusz lehetőségekhez juthatnak, olyan munkát is el tudnak vállalni, amit amúgy nem tudnának.

További előfeltevésem, hogy a 12 évesnél<sup>4</sup> fiatalabb gyermeket nevelők elégedettebbek a home office-szal, mint azok, akik nem nevelnek 12 évnél fiatalabb gyermeket, hiszen az otthoni munkavégzés lehetőséget teremt arra, hogy a munkát összehangolják a gyermekek körüli teendőkkel, és nem kell hiányozni a munkából akkor, ha a gyermek például megbetegszik. Mühlhoff és Slaby (2020) szerint az otthonról történő munkavégzés a családjának részéről segített családi szerepének való megfelelésében, még a munka iránti elköteleződését is erősítette.

***Kutatási kérdés (K3): Összességében elégedettebbek-e a munkájukkal azok, akik a munkavégzés alatt munkaidejük nagyobb részében otthonról dolgoznak?***

Előfeltevésem a szakirodalom alapján (Bailey – Kurland, 2002; Golden et al., 2006; Makó et al., 2003), hogy akik többet dolgoznak home office-ban, azok elégedettebbek is vele. Amennyiben csak heti egy napot dolgoznak otthonról, vagy havi egy-két napot, az önmagában nem növeli az elégedettséget, viszont, ha a hét nagyobb részében otthonról dolgozhat a munkavállaló, úgy már érezhető a különbség, nő az elégedettség. Kérdésem továbbá, hogy megfogalmazható egy mennyiségi küszöb-hatás? A home office motivációs előnye csak egy idő-volumen szint fölött érvényesül?

---

<sup>3</sup> Forrás: <https://www.profession.hu/hrfeed/home-office-minden-amit-merlegelni-erdemes/> (2022.01.20.)

<sup>4</sup> Több kutatás/kutató a kisgyermek életkorát 12 évnél határozza meg (Vargha, 2021).

***Kutatási kérdés (K4): Azok a munkavállalók, akik már dolgoztak otthonról, dolgoznának-e a jövőben, vírushelyzet után is home office munkavégzési formában?***

A szakirodalmak, tapasztalatok alapján (Krajcsák, 2018; Gajendran – Harrison, 2007) az az előfeltevésem, hogy aki egyszer már kipróbálta a home office-t, és tetszett neki, az a jövőben is szívesen dolgozna otthonról, rugalmas munkavégzési formában, ha nem is a hét összes napján, de heti 1-2 nap szívesen. Ugyanez igaz azokra is, akik a kényszerhelyzet miatt, a járvány hatására kezdtek el home office-ban dolgozni. Előfeltevésem, hogy akik eleinte kényszerből kezdtek el így dolgozni, ők a jövőben is szívesen dolgoznának így.

Ebben a fejezetben lehatároltam a kutatásomat, meghatároztam, mely területekkel fogok foglalkozni, melyekkel nem. Bemutattam a disszertációm felépítését, továbbá felvázoltam kutatási kérdéseimet. (A kutatásom pontos módszertanát, hipotéziseit, eredményeit az 5. fejezetben mutatom be.)

A következő fejezetekben bemutatom a témakör elméleti hátterét, a szakirodalmi kutatásom eredményét.

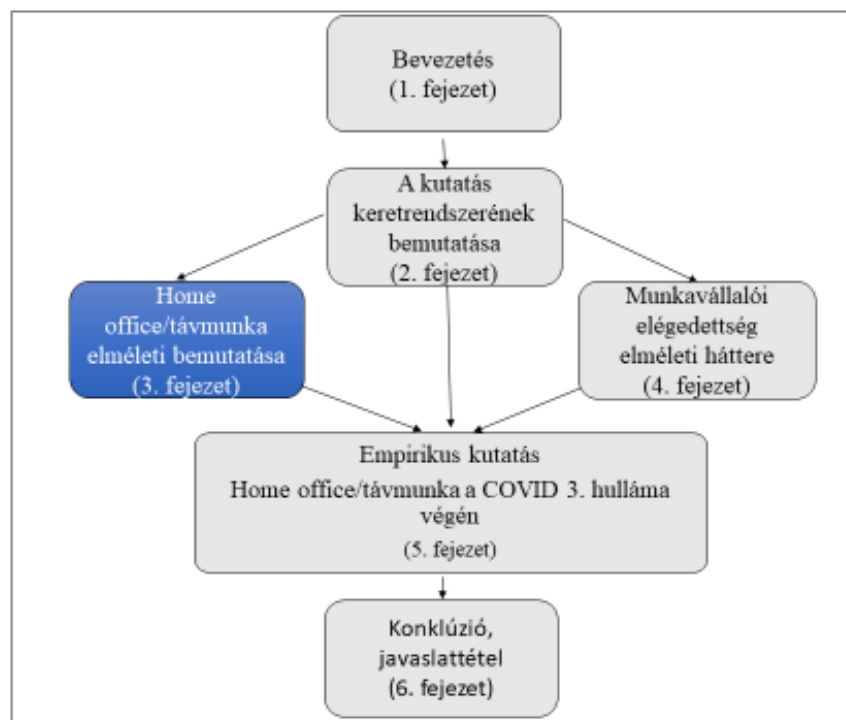


### 3. A home office és a távmunka, mint atipikus munkavégzési formák

A home office és a távmunka, mint munkavégzési forma igen ambivalens megítélésű a munkavállalók és munkáltatók szempontjából.

Ebben a fejezetben a bevezetés és a kutatás keretrendszerének ismertetése után a home office és a távmunka témakörének elméleti bemutatása következik (3. ábra). Bemutatom az atipikus foglalkoztatási formák jellemzőit, kitérve a home office és a távmunka sajátosságára, elterjedésére. Elemzem a home office és a távmunka előnyeit, hátrányait mind munkavállalói, mind munkaadói szemszögből. Vizsgálom a home office feltételeit, a kutatásban való megjelenését, és a várható alakulását a jövőre nézve.

3. ábra: A disszertáció logikai felépítése



Forrás: Saját szerkesztés

A tudományos és technológiai forradalom óriási hatással volt az elmúlt évtizedekre. Olyan eszközök és tudás birtokába kerültünk, amelyek hatására a foglalkoztatás egyre inkább informatika-függővé vált, megváltozott a tevékenység jellege, és ez a vállalat működésére is hatással volt (Karoliny – Poór, 2017; Geskó et al., 2011). Az üzleti sikerhez hozzájárul többek között az is, hogy a változó munkaerőigényt mennyire tudja a vállalat kielégíteni (Cole, 2006).

A technológiai fejlődésnek köszönhetően manapság a koordinációs feladatokat akár más országból is elláthatjuk (Forgács, 2007). Az infokommunikációs technológia (ICT – IKT) terjedésének és fejlődésének köszönhetően ma már helytől függetlenül képesek vagyunk ellátni bizonyos munkafolyamatokat. Változik a vállalaton belül a kapcsolattartás módja, a munkaidő beosztása (pl. időeltolódás) (Krajcsák, 2018). A gazdaság, technika változásának következményeként tehát egy olyan (atipikus) foglalkoztatási forma alakul ki, amely függetlenebb, információ-központú, kevésbé helyhez kötött, rugalmas, a munkavállaló is alakíthatja a munkakörnyezetet, munkakultúrát. Az új típusú gazdaságnak ugyanis rugalmas, feladat-orientált, képzett munkaerőre van szüksége.

Ásványi (2010, 10. p.) szerint a *„rugalmasság és költségmegtakarítás jegyében számos nem tipikus foglalkoztatási forma terjedt el és terjed ma is”*. A változásokkal egyidejűleg a munkavégzés módja nemzetgazdasági szinten azonban csekély mértékben változott. Országunkban még a hagyományos, tipikus foglalkoztatási formákat részesítik előnyben (Csoba, 2018). Ezek azonban olyan nemzetgazdaságokban, ahol a változó gazdasági környezethez való azonnali alkalmazkodás a cél, meglehetősen rugalmatlanok. A rugalmas foglalkoztatás ugyanakkor olcsóbbá teheti a munka elvégzését, amely megoldásokkal egyszerűen lehet alkalmazkodni a munkaerőigény hullámzásához, különösen a szolgáltatási szektorban, pl. a kereskedelemben, az oktatásban, az egészségügyben (Szellő – Cseh, 2018), ahol a munkaerő okozza a legnagyobb költséget, és ahol a fejlett országok munkavállalóinak 70%-a tevékenykedik (Geskó et al., 2011). Ez a megállapítás különösen érvényes határon átnyúló munkavégzés esetében (Sipos – László, 2018).

### 3.1. Az atipikus foglalkoztatási formák

Hárs (2012) szerint atipikus minden olyan jellegű munkavégzés, ami az adott korban és időben, gazdasági kultúrában nem tipikus. Az idő, a gazdasági helyzet változásával azonban a „szokásos” megnevezés fogalma is változik, vagyis ami a múltban tipikusnak volt tekinthető, ma már atipikus lett, és ugyanez fordítva is igaz (Kazuya, 2005).

Ásványi – Nemeskéri (2017) szerint rugalmas munkavégzési formának tekinthetünk minden olyan munkavégzési formát, amely a hagyományos rendszeres és teljes munkaidős munkavégzéssel, továbbá a munkaadó és a munkavállaló között létrejövő határozatlan időre szóló szerződéssel nem egyezik, és a hatályos munkajogi szabályok nem tiltják. A lehetséges atipikus eltéréseket a 4. ábra mutatja.

#### 4. ábra: Atipikus eltérések



*Forrás: Saját szerkesztés*

Atipikus eltérés lehet tehát a munka időtartamában és beosztásában (pl.: teljes munkaidő vs. részmunkaidő), a munkavégzés helyében (pl.: vállalat telephelye vs. saját otthon), a

foglalkoztatás hosszában (pl.: határozott vs. határozatlan időtartamú/idejű szerződés), a szerződés jellegében (munkaviszony vs. önfoglalkoztató). Ezek alapján *a rugalmas munkavégzési forma egy gyűjtőfogalom, amelybe beletartozik minden olyan munkavégzési forma, ami nem tipikus.*

Sem a hazai, sem a nemzetközi szakirodalomban nem kezelik egységesen az atipikus foglalkoztatási formák meghatározását. Az atipikus foglalkoztatás formája, szerepe és aránya folyamatosan változik és alakul, de meghatározhatók kialakult, jól leírható formák (Jarjabka 2010a; 2010b).

Bankó (2008) felhívja a figyelmet, hogy jogi értelemben az atipikus foglalkoztatás és az atipikus munkaviszony jelentése nem ugyanaz. „Az atipikus munkajogviszonyok a jogalkotó által tipikusként szabályozott önállótlan foglalkoztatási formától, a „tipikus munkajogviszonytól” egy vagy több elemében eltérő tartalmú jogviszonyok összessége” (Bankó, 2008, 75. o.).

Atipikus munkajogviszony a következő esetekben jöhet létre (Bankó, 2008):

- részmunkaidőre létrejött munkajogviszony,
- határozott idejű munkajogviszony,
- munkaerő-kölcsönzés,
- távmunka.

A szakirodalom, a különböző szerzők igen tág értelemben veszik számba az atipikus foglalkoztatási módokat, ezért ezeket érdemes némi kritikával szemlélni és ennek megfelelően szelektálni. Amennyiben a foglalkoztatás tartalmát, formáját tekintjük, és nem a jogi kategorizálást, még a fent említetteknél is tágabbra vehető a felsorolás. A szakirodalomban az atipikus formák közé többnyire a következőket sorolják a szerzők (Venczel-Szakó, 2021):

- *Részmunkaidős foglalkoztatás:* A teljes napi munkaidőnél rövidebb napi munkaidőre – általában napi 4-6 órára – szól.
- *Rugalmas munkaidőrendszer:* Pl. a napi munkaidő nincs fixen meghatározva, többnyire csak egy törzsidőt határoznak meg, amikor bent kell tartózkodni, egyébként a munkavállaló szabadon alakíthatja a munkaidejét (amit persze így is le kell dolgoznia). A rugalmas munkaidőrendszerek egyik változata, a rövidített munkahét, amikor a heti 40 órát nem 5 napra osztják szét, hanem kevesebb napra.

Ez vállalaton belüli megoldás, nem befolyásolja a foglalkoztatás módját, kérdés tehát, hogy az atipikus foglalkoztatás közé sorolható-e vagy sem. Ez abban sajátos, ahogy a heti munkaidőt a hét munkanapjai között elosztják.

- A *munkaidőkeret* azt jelenti, hogy több hónap vagy év átlagában nézik a ténylegesen ledolgozott munkaidőt, és a szerződés szerinti rendes, teljes munkaidő arányát, a kereten belül lehet, hogy valaki napi 12 órát dolgozott, de ez nem számít túlmunkának, ha a kereten belül egy másik időszakban kevesebb volt a napi munkaideje.
- *Megbízásos, szerződéses jogviszonyok*: Jelenleg hazánkban lehetőség van dolgozni munkaviszonyban, megbízási-, vállalkozási-, bedolgozói jogviszonyban, szakképzési-, vagy hallgatói munkaszerződéssel vagy együttműködési megállapodással, egyszerűsített foglalkoztatás keretein belül, segítő családtagként, továbbá a társaság tagjaként társas vállalkozóként. Ezeket a szerződéses jogviszonyokat az illesztheti az atipikus foglalkoztatási formák közé, hogy itt nem létesül munkaviszony, nem jön létre munkaszerződés. Az adott munkát elvégző megbízás alapján, meghatározott díjért látja el a feladatot. Önfoglalkoztató, önmaga szervezi a munkáját, látja el az ezzel kapcsolatos adminisztrációt, vállalja ennek előnyeit és kockázatát.
- *Közfoglalkoztatás*: Kérdés, hogy az atipikus munkavégzési formákhoz kell-e sorolni, hiszen ez is a szervező számára jelent speciális helyzetet. Bár a közfoglalkoztatottra csak részben érvényesek az Mt. előírásai, így pl. a minimálbérre sem jogosult.
- *Gig economy, platform gazdaság*: Online platformon történő munkavégzés, új jelenség, viszonylag szabályozatlan munkajogi környezetben.

A Munka Törvénykönyve a következőket nevesíti és szabályozza (Mt. 2012. évi I. törvény, XV-XVI. fejezet, 192- 222. §), ezek sorrendben:

- *Határozott idejű munkaviszony*: a munkaviszony végét tartalmazza a szerződés.
- *Munkavégzés behívás alapján*: a munkáltatónak lehetősége van a munkakörbe tartozó feladatok esedékességéhez igazodva elrendelni a munkavégzést.
- *Munkakör megosztása*: egy feladatkörre több munkavállalót szerződtet a munkáltató.
- *Több munkáltató által létesített jogviszony*: egy munkavállaló és több munkáltató között létrejövő munkaviszony.

- *Távmunkavégzés:* a munkavégzés a vállalat telephelyétől távol történik.
- *Bedolgozói jogviszony:* önállóan végezhető munkára létesíthető, a munkabér teljesítménybér formájában kerül kifizetésre.
- *Egyszerűsített foglalkoztatásra vagy alkalmi munkára irányuló munkaviszony:* mezőgazdasági, turisztikai időnymunka és az alkalmi munka végzésére létesített munkaviszony.
- *Köztulajdonban álló munkáltatóval fennálló munkaviszony:* a köztulajdonban álló munkáltató az Mt. alapján a közalapítvány, valamint az a gazdasági társaság, amelyben az állam, helyi önkormányzat, nemzetiségi önkormányzat, önkormányzati társulás, térségi fejlesztési tanács, költségvetési szerv vagy közalapítvány külön-külön vagy együttesen számítva többségi befolyással rendelkezik.
- *Vezető állású munkavállalóval fennálló munkaviszony:* az általános vezetők (ügyvezetők, cégvezetők) munkaviszonya.
- *A cselekvőképtelen munkavállalóval fennálló munkaviszony:* munkaviszony létesítése olyan munkakörre, amelyet az illető egészségi állapotánál fogva tartósan és folyamatosan képes ellátni.
- *Munkaerő-kölcsönzés:* a foglalkoztató (Kölcsönvevő) helyett a munkaerő-kölcsönző cég (Kölcsönbeadó) köt munkaszerződést a munkavállalóval, és végzi a munkaadói adminisztratív teendőket.
- *Munkaidőkeret:* több hónap vagy év átlagában nézik a ledolgozott munkaidőt.

Ezek közül az atipikus foglalkoztatási formák legelterjedtebb változatai Hárs (2012) szerint:

- Részmunkaidős foglalkoztatás
- Időszakos foglalkoztatás
- Munkaerő-kölcsönzés
- Otthoni munka, távmunka
- Rugalmas munkaidő-beosztás
- Önfoglalkoztatás.

Az 1. táblázat szemlélteti a tipikus (hagyományos) és az atipikus (rugalmas) foglalkoztatás közötti különbséget.

## 1. táblázat: A tipikus és atipikus foglalkoztatás összehasonlítása az Mt. szerint

	Tipikus foglalkoztatás	Atipikus foglalkoztatás
<b>Munkaszerződés időtartama</b>	Határozatlan idejű munkaszerződés	Határozott idejű munkaviszony
<b>Napi munkaidő hossza</b>	Teljes munkaidő	Rugalmas (pl.: részmunkaidős foglalkoztatás, munkavégzés behívás alapján, munkakör-megosztás, rugalmas időkeretű foglalkoztatás)
<b>Munkáltatók száma</b>	Egy munkáltató – egy munkavállaló által létesített munkaviszony	Több munkáltató – egy munkavállaló által létesített munkajogviszony
<b>Munkavégzés helye</b>	A munkáltató székhelye, telephelye (rögzített munkahely)	Távmunka (otthon és/vagy változó helyszínen, shared office) Bedolgozói jogviszony
<b>Munkáltató minősítése</b>		Munkaerő-kölcsönző Iskolaszövetkezet Köztulajdonban álló munkáltató
<b>Munkavállaló minősítése</b>		Vezető állású munkavállaló Cselekvőképtelen munkavállaló
<b>Foglalkoztatás jellege</b>		Egyszerűsített foglalkoztatás (mezőgazdasági vagy turisztikai idénymunka és alkalmi munka) egyszerűsített foglalkoztatás, alkalmi munka

*Forrás: Saját szerkesztés Karoliny et al. (2017b) 444.o. alapján*

Az atipikus, rugalmas munkavégzési formákat *csoportosíthatjuk* aszerint is, hogy milyen egyéb dimenziókban tér el a munkavégzés a hagyományostól (Jarjabka, 2010a):

- *Térbeli (hagyományos) megközelítés:* minden olyan munkavégzés, amelyet nem konkrét meghatározott helyen végeznek el.
- *Időbeli megközelítés* (a munkaidő hossza és beosztása, a foglalkoztatás hossza, a szerződés lejáratá; holtidők finanszírozásának kiküszöbölése, törzsidő – peremidő bevezetése).
- *Élethelyzet szerinti megközelítése* (potenciális munkaerő-tartalékok kihasználása).
- *Munkajogi (rendszeresség) szerinti megközelítés* (munkaviszony vagy más jogviszony, pl. alkalmi jellegű munkavégzés).

Elterjedt nézet, hogy a tipikus foglalkoztatási forma jelenti a munkaerőpiacon a valódi biztonságot mind a munkavállalói, mind a munkaadói nézőpontból, ez azonban számos esetben, élethelyzetben rugalmatlanul működik (László, 2007). Ugyanakkor, ami a munkaadónak előny a versenyképesség szempontjából, hátrány lehet a munkavállalónak, hiszen a törvényi szabályozások kevesebb törvényi garanciát és biztonságot adnak (Zöld Könyv, 2006).

*Az atipikus foglalkoztatás előnyei a munkaadók szemszögéből, hogy nő a munkaadó mozgásteret, rugalmasabb, mobilis foglalkoztatásra van lehetőség, ezzel a munkaadó versenyelőnyre tehet szert. Ezen túl csökkennek a munkaadó költségei (pl.: irodabérlés, munkaerő-optimalizálás), lehetőség nyílik több új munkahely létrehozására. Kisebbségi munkára elég részmunkaidős állást létrehozni a munkavállalónak. A munka intenzitása magasabb lehet. További előny, hogy a munkavállalók számára biztosított juttatások összességében alacsonyabbak, mint a teljes munkaidősöknél. Ezen túl nőhet a munkavállalók lojalitása is (László, 2007).*

*Az atipikus foglalkoztatás előnyei a munkavállalók szemszögéből, hogy olyan munkavállalók is munkához juthatnak, akik egészségi állapotuk vagy egyéb elkötelezettségük miatt nem jutottak volna munkához, nem tudták volna vállalni a „tipikus” munkát. Az atipikus foglalkoztatás rugalmas, a munkavállalónak többnyire könnyebb összehangolni a munkát és a magánéletet, kisgyermekes anyukáknak könnyebb munkát találniuk, illetve diákoknak is lehetőséget teremt a munkavégzésre. A munkavállalónak lehetősége nyílik akár több munkahelyen, vagy akár otthonról dolgozni (László, 2007).*

Geskó et al. (2011) szerint különbséget kell tenni a kényszerű és az önként vállalt atipikus foglalkoztatás között. Nem mindegy ugyanis, hogy az atipikus foglalkoztatási formát valamilyen kiszámíthatatlan gazdasági, piaci kényszer hívja elő, vagy a fejlődő, átalakuló gazdasági környezet hatására fogalmazódik meg válaszként. Az sem elhanyagolható szempont, hogy a munkavállaló önként választ ilyen (pl. határozott idejű) foglalkoztatási formát, vagy azért vállal pl. részmunkaidős állást, mert nem talál mást, vagy mert egy extern hatás miatt (lásd COVID), előírás alapján változtatnia kell mindkét félnek a megszokott munkavégzési formán.



### 3.2. A távmunka és a home office meghatározása

A távmunka kifejezés (telecommuting/telework) Jack Nilles nevéhez köthető, és az 1975-ös évből származik Amerikából (Nilles, 1975). Azóta a távmunkára, mint új, atipikus jelenségre, számtalan szinonima született (e-work, e-munka), angol, illetve német nyelven a következő fogalmakkal azonosítják: telework, telecommuting, distance working, remote working, Telearbeit, Bildschirmarbeits, Computerheimarbeit, elektronische Fernarbeit (Bankó – Ferencz, 2015) (5. ábra).

#### 5. ábra: A távmunka szinonimái



Forrás: Saját szerkesztés

A távmunkának számos fogalmi megközelítése létezik. A definíciók kitérnek a munkavégzés helyére, a kommunikációs eszközök alkalmazására, az irányítás ellenőrzésének módjára. A távmunkavégzés kapcsán továbbá kiemelik a szellemi tevékenységet, a munkavállaló önálló feladatmegoldását, a munkaviszony meglétét, a rendelkezésre állás fontosságát, annak a feltételét, hogy a feladat teljes mértékben elvégezhető legyen távmunkahelyen (Jarjabka, 2010a).

A távmunka „...a munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés nem hagyományos eszköze miatt sorolható az atipikus foglalkoztatási formák közé” (Bankó – Ferencz, 2015, 58. p.). Mivel a távmunkavégzés időben és térben is rugalmas, így egyike a legkorszerűbb munkaszervezési módszereknek (Jarjabka, 2010a). A távmunka úgy is felfogható, mint a modern kor modern munkaformája (Bankó et al.,

2003). Omondi - K'Obonyo (2018) nagyon egyszerűen úgy fogalmaz, hogy a távmunka az, amikor az alkalmazott a munkáltató/megbízó telephelyétől távol dolgozik. Makó et al. (2003) szerint a távmunka azt jelenti, hogy a munkavállalók a számítógépet és az internetet egyaránt felhasználják a munkavégzés során.

A Munka Törvénykönyve szerint a „*távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják*” (Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1) bekezdés). Eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen (Mt. 2012. évi I. törvény 197. § (5) bekezdés). Ezen tényezők mind a kommunikáció, mind a szervezeti integritás fenntartása szempontjából fontosak.

Blair-Loy – Wharton (2002) szerint a távmunka (telecommuting) otthoni munkavégzést jelent a munkahét egészében vagy egy részében. Ásvány et al. (2021) szerint azonban a távmunka definíciójában használt leírás, miszerint a munkáltató telephelyétől, székhelyétől elkülönült helyen történik a munkavégzés nem feltétlenül csak az otthoni munkavégzést jelenti, hanem a munkáltató által más kijelölt helyet is jelenthet (szemben a home office-szal, amely az otthoni munkavégzést jelenti).

Hazánkban a távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatást munkaszerződésben kell rögzíteni (Mt. 196. § (2) bek.), azonban a távmunka keretében végzett tevékenységre is köthető megbízási, vállalkozási szerződés egyaránt (Bankó – Ferencz, 2015). Amennyiben a távmunkavégzés jogi aspektusát vizsgáljuk, fontos kiemelni, hogy ha létrejön a munkaszerződés, a munkáltatónak szigorú feltételeknek kell megfelelnie a jogszabály szerint, pl. széleskörű tájékoztatás az ellenőrzéssel, szervezeti egységgel, a számítástechnikai vagy elektronikus eszközök használatának korlátozásával kapcsolatban, továbbá köteles biztosítani, hogy a távmunkás más munkavállalókkal is kapcsolatot tarthasson (Mt. 2012. évi I. törvény 197. § (4) bekezdés). Fontos különbség, hogy ha a munkáltató csak ad hoc jelleggel engedélyezi/rendeli el a munkavállaló részére az otthoni munkavégzést (mint a COVID-19 idején)<sup>5</sup>, úgy azt nem kötelező munkaszerződésben rögzíteni (Ásványi et al., 2021).

---

<sup>5</sup> A 2020-as koronavírus járvány hatására a 47/2020. (III. 18.) Kormányrendelet 2020. március 20-tól lehetővé tette az Mt.-től történő eltérést, miszerint a koronavírus okozta veszélyhelyzet időtartama alatt és annak megszűntetését követő harminc napig a munkáltató a munkavállaló számára az otthoni munkavégzést és a távmunkavégzést egyoldalúan elrendelheti, nem kell hozzá a felek megállapodása. Ez azt jelenti, hogy ezen időtartamra nem érvényesül az otthoni munkavégzés időtartamának törvényi korlátja (naptári

Dobay (2002) szerint a távmunka kapcsán érdemes megkülönböztetni a távolban végzett munkát a távolról végzett munkától. A legfőbb különbség, hogy a távolban végzett munka (pl. kirendelés során) offline jellegű munkavégzés, a távolról végzett munka feltétele az online munkavégzés lehetősége, továbbá, hogy a munka és az eredménye elektronikus úton, időkésés nélkül továbbítható legyen; további feltétele a folyamatos telematikai irányítás, ellenőrzés, valós idejű adat-hang-kép kapcsolattartás. A távmunka tehát nem pusztán a telephelytől távol végzett munkát jelent, lényeges jellemzője az is, hogy a számítástechnikai eszközök használatára épül (Bankó – Ferencz, 2015), továbbá az információtechnológiai eszközökkel végzett munka jellege segít megkülönböztetni a távmunkát a bedolgozói jogviszonytól (Bankó, 2008).

A távmunka és a home office fogalmakat gyakran egymás szinonimájaként kezelik, összemossák az értelmezését. Amennyiben a home office tiszta formájáról van szó, normál körülmények között, a munkavégzés helye kivételével a munkaviszonyt tipikus minősítő jegyek jellemzik: kötött munkarend, többnyire vagy részben a munkáltató eszközével történő munkavégzés és széles munkáltatói utasításadási jog (Ásványi et al., 2021). Az otthon (home office-ban) végzett munka a távmunkának, a telephelytől távol folyó munkának az a formája, amely során a munkavégzés otthonról történik infokommunikációs eszközök igénybevételével (Hárs, 2012), vagyis ezen megfogalmazás kapcsán a home office a távmunka egy alcsoportja. Vargha (2021) szerint is minden otthoni munka távmunka is egyben. Míg a távmunka véleménye szerint a munkáltatótól térben elkülönült munkavégzést jelöl, az otthoni munka egy még szűkebb halmazt jelent, amikor ez a munkavégzés kizárólag a munkavállaló otthonában valósul meg. Véleménye szerint a magyar munkajog máshogy értelmezi a távmunka és az otthoni munka fogalmát, a köznyelv sokszor egymás szinonimájaként kezeli a két fogalmat, és a statisztikai kimutatásokban a távmunkások körében jellemzően az otthonról dolgozók is megjelennek (pl.: a KSH módszertana a távmunkát és az otthoni munkavégzést egységesen távmunkaként nevezi meg).

---

évenként összesen negyvennégy beosztás szerinti munkanap vagy háromszázötvenkét óra). A veszélyhelyzet és az azt követő harminc napig a munkaidő beosztás a napi munkaidő kezdetét megelőzően kilencvenhat órán belül is módosítható a munkáltató részéről, ha gazdálkodásában vagy működésében előre nem látható körülmény merül fel (Ásványi et al., 2021).

Mivel a távmunka kapcsán több tényező a munkaszervezés jellegétől, az elvégzendő feladatoktól függ, nehéz a csoportosítása. Ha a munkavégzés helye és rendszeressége alapján csoportosítjuk őket, a következő csoportosítás használható:

*Munkavégzés helye szerinti megjelenési formák (Jarjabka, 2010a):*

- *Otthoni távmunka (Telehomeworker):* a munkavállaló a munkájának legalább egy részét a munkáltató által kijelölt telephelyről végzi, míg másik részét, havonta minimum egy napot a saját otthonából végez (pl. egy fordító).
- *Váltott távmunkás (Multilocal eWorker):* aki több munkáltató telephelyére is bedolgozik (pl. egy építőmérnök).
- *Mobil, nomád távmunka (Mobile eWorker):* a munkavégzés helye rendszeresen változik, és az nem foglalja magába a munkavállaló otthonát. Eközben a munkavállaló kommunikációs eszközökkel tartja a kapcsolatot a munkaadóval, közben az ügyfelekkel személyes kapcsolatban áll (pl. értékesítési ügynök).
- *Külső, fix helyszínen végzett távmunka:* Nem otthon, de nem is a vállalat termelési helyszínén, hanem közösségben végzett távmunka. Megjelenési formái lehetnek: a szatellit iroda, Call-center, Back-office.

*A munka rendszeressége alapján (Jarjabka, 2010b):*

- *Alkalmi, kiegészítő távmunka:* a munkavállaló bizonyos távmunkavégzésre alkalmas feladatokat távmunkában láthat el, rendszeressége azonban nincs előre meghatározva, külön engedély szükséges hozzá (pl. kivételes vállalati eset).
- *Részleges vagy osztott idejű távmunka:* a munkavállaló előre meghatározott rendszerességgel végez távmunkát, amelyet szerződésbe is foglalnak (pl. mobil, utazás közbeni távmunka).
- *Folyamatos távmunka:* a munkavállaló lényegében állandóan távol van a munkaadó telephelyétől (pl. állandó otthoni munka, vagy "külső" munkavégzés).

A 2. táblázat bemutatja a fent említett definíciókban rejlő egyezőségeket, különbségeket, hasonlóságokat.

## 2. táblázat: A távmunka és a home office meghatározásainak összefoglalása

Távmunka meghatározása	Home office meghatározása
Az alkalmazott a munkáltató/megbízó telephelyétől távol dolgozik. (Omondi - K'Obonyo, 2018; Hárs, 2012; Ásványi et al., 2021).	A távmunka azon formája, amikor otthonról történik a munkavégzés (Hárs, 2012; Ásványi et al., 2021).
A munkavállalók a számítógépet és az internetet egyaránt felhasználják a munkavégzés során (Makó et al., 2003).	Minden otthoni munka távmunka is egyben (Vargha, 2021)
<i>„A távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják”</i> (Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1) bekezdés).	Otthoni távmunka (Jarjabka, 2010a)
Otthoni munkavégzés (telecommuting) a munkahét egészében vagy egy részében (Blair-Loy – Wharton, 2002).	
A telephelytől távol végzett munka, amelynek lényeges jellemzője az is, hogy a számítástechnikai eszközök használatára épül (Bankó – Ferencz, 2015).	
A távmunka távolról végzett munka, amely online valósul meg (Dobay, 2002).	

*Forrás: Saját szerkesztés*

A távmunka kapcsán a definíciók szinte mindegyikében megjelenik a „távolság”, miszerint a munkáltató telephelyétől távol folyik a munka, továbbá az infokommunikációs eszközök használatát emelik ki. Látható, hogy a szerzők többsége a home office-t a távmunka egy fajtájának tekintik, vagyis a távmunka egy speciális formájának tartják, amikor a munkavégzés otthonról történik.

Megjegyzendő, hogy az Országgyűlés 2021. december 14. napján elfogadta majd kihirdette a veszélyhelyzettel összefüggő egyes szabályozási kérdésekről szóló 2021. évi CXXX. törvényt, amellyel a home office kérdésköre is szabályozásra került. Teljesen új

kodifikáció helyett a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. tv. a távmunkavégzés szabályait tágította ki olyan mértékben, hogy azok a rendszeresen végzett home office lefedésére is alkalmassá váltak. A törvénymódosítás következtében a kizárólag a munkáltató telephelyén kívül végzett munka mellett távmunkának minősül, ha a munkavállaló a munkáját részben a munkahelyén, részben pedig azon kívül, például otthonról végzi – vagyis a home office. *Az Mt. már nem tesz különbséget számítástechnikai eszközzel végzett és egyéb munkakörök között*, ezért home office minden, arra alkalmas munkakörben bevezethető. A home office alkalmazásához a feleknek a munkaszerződésben változatlanul kifejezetten meg kell állapodniuk a távmunkavégzésben. Az új törvény alapján azonban a home office nem jár automatikusan kötetlen munkarenddel. A törvénymódosítások hatályba lépésük időpontja (jelen értekezés írásakor) még kérdéses, hiszen azt a törvény a 27/2021. (I. 29.) Kormányrendelet szerinti veszélyhelyzet megszűnéséhez köti. A veszélyhelyzet megszűnéséig tehát a home office kérdéskörében továbbra is a veszélyhelyzet során a távmunkával kapcsolatos szabályok alkalmazásáról szóló 487/2020. (XI. 11.) Kormányrendelet átmeneti szabályait kell alkalmazni (Szabó, 2022).

A definíciók sokszínűsége, a jogszabályok változása végett jelen kutatásom során a távmunka/home office alatt az otthonról történő munkavégzést értem, függetlenül annak jogi szabályozottságától (munkaszerződés vs. vállalkozói, megbízási szerződés stb.), annak időtartamától (heti egy nap vs. heti öt nap).

### **3.3. A távmunka és a home office elterjedése**

A távmunkához nagy reményeket fűztek, de nem érte el a becsült potenciált (Barakonyi – Ásványi, 2010), az Európai Unió tagállamaiban is a legkevésbé elterjedt atipikus foglalkoztatási forma.

A CRANET (Cranfield Network on International Human Resource Management) világméretű kutatás, amely többek között a foglalkoztatási formák alakulását is vizsgálja időszakról-időszakra. 2008/2010-es felmérésének eredményei alapján megállapítható, hogy a vizsgált szervezetek körében továbbra is a hagyományos foglalkoztatási formák az elterjedtek, az atipikus foglalkoztatási formák közül pedig inkább a részmunkaidős megoldások, a határozott idejű munkaszerződések, esetleg a munkaerő-kölcsönzés az,

amit a szervezetek szélesebb körben használnak. Ezen megoldások alkalmazása is inkább a nyugat-európai országokban, valamint az Egyesült Államokban és Ausztráliában a legelterjedtebb (70-80%). Maga a távmunka alkalmazása is inkább az utóbbi két területre jellemző, de csekélyebb mértékben (40-45%) (Karoliny et al., 2017a).

A távmunka alkalmazása az Európai Unión belül leginkább Észak-Európában terjedt el, 2017-re 12-14%-os arányt értek el. Nyugat Európában is növekvő tendenciát mutat az atipikus foglalkoztatás, viszont az ottani munkavégzés és a távmunka kevesebb, mint 10%-os aránya még így is elmarad a részmunkaidős foglalkoztatástól. A kelet- és közép-európai államokra a 4%-os átlag a jellemző, hazánkban a 2017-es adatok alapján még az összfoglalkoztatottak 3%-át sem teszi ki a távmunkában dolgozók aránya, melyben az elmúlt évek során sem volt számottevő változás (Eurostat, 2017a, b, c).

Az Eurostat 2018-as adatai szerint az Európai Unióban a 15 és 64 év közötti korosztálynak csupán az 5,2%-a dolgozik rendszeresen otthonról. A tagállamok közül is a legtöbben Hollandiában dolgoznak otthonról, ott ez az arány 14%, de Finnországban (13,3%) és Luxemburgban (11%) is számottevő az otthonról dolgozók aránya, míg Románia (0,4%) és Bulgária (0,3%) jelentősen elmarad az EU átlagtól. Az Eurostat felmérés alapján hazánkban a munkavállalók 2,3%-a végzi otthonról a munkáját. A felmérésből kiderül, hogy az önfoglalkoztatók (self-employed) gyakrabban dolgoznak otthonról (18,5%), mint a munkavállalók (3%). Az EU tagállamok tekintetében ez az arány Finnországban a legmagasabb, ott az önfoglalkoztatók 46,4%-a dolgozik otthonról (Eurostat, 2017c)

Amennyiben a nemek tekintetében elemezzük az adatokat, megállapítható, hogy 2018-ban a nők 5,5%-a dolgozott javarészt otthonról, míg a férfiak 5%-a. Érdekeség, hogy bár az EU tagállamok tekintetében több nő dolgozik otthonról, mint férfi, Hollandia, Dánia és Írország esetében (amely országok az uniós átlag felett vannak az otthon foglalkoztatottak tekintetében), magasabb a férfiak aránya (pl. Hollandiában a férfiak 15,5 %-a, míg a nők 12,3 %-a dolgozik otthonról).

Az életkor tekintetében megállapítható, hogy az idősebbek gyakrabban dolgoznak otthonról, mint a fiatalabbak. A 2018-as felmérés adatai alapján az Európai Unióban a 15-24 éves korosztály tekintetében a foglalkoztatottak 1,8%-a, az 50-64 éves korosztály között 6,4 %-a dolgozik otthonról.

Magyarország atipikus foglalkoztatási mutatói jóval alacsonyabbak, mint a többi európai országé, különösen Nyugat-Európaéhoz képest nagy a lemaradás, hiszen ott már évtizedek óta élen járnak az alternatív munkavégzési formák bevezetésében, alkalmazásában (Köllő, 2010).

A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) munkaerő-felmérést végez meghatározott időközönként. A felmérés „*magánháztartásokra kiterjedő reprezentatív felvétel, a 15–74 éves személyek gazdasági aktivitásáról nyújt információt*”<sup>6</sup>. A Központi Statisztikai Hivatalnak a magyar lakosság körében végzett 2011-es felmérése alapján a munkavállalók 3%-a dolgozott távmunkában (Magyar Távmunka Szövetség, 2012).

A KSH 2018. I. negyedéves kutatásának eredménye alapján a magyar munkavállalók (15 és 64 év között) 3,71%-a dolgozik távmunkában (a kutatás távmunkában dolgozónak tekintette azt az alkalmazottat, aki munkáját rendszeresen vagy alkalmanként a munkahelyétől eltérő helyen, informatikai és telekommunikációs eszközök igénybevételével végezte<sup>7</sup>).

A 2018. I. negyedéves eredmények alapján összesen 144 ezer fő (3,71%) dolgozott távmunkában, a megkérdezettek 19%-a minden nap, 14%-uk előre meghatározott rendszerességgel, míg 67%-uk nem meghatározott rendszerességgel. Helyszín szerint a távmunkát végzők 89%-a dolgozik otthonról, míg 11%-uk közösségi térben.

Magyarországon 2018. I. negyedévében a KSH felmérése szerint a távmunkások 66,5%-a nem meghatározott rendszerességgel, 14%-uk előre meghatározott rendszerességgel, míg 19,5%-uk folyamatosan, a hét minden napján a munkahelyétől távol végezte a munkáját. A home office-ban dolgozók aránya a 25-39 évesek körében volt a legmagasabb<sup>8</sup>.

A KSH 2020-ban megjelent, 2018. I. negyedéves adatokra épülő elemzése alapján megállapítható, hogy a távmunkában dolgozók körében a férfiak és nők aránya hasonló (54-46%). Többségük szellemi munkát végez (133 500 fő), 65%-uknál a munka eredményét figyeli a munkáltató, nem a munkaidőt. Arányuk az alkalmazottakon belül legmagasabb a 35-39 évesek körében (6,1%), 69%-uk felsőfokú végzettségű. Arányuk az

---

<sup>6</sup> Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz21.html> (2021.01.05)

<sup>7</sup> Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz910.html> (2021.10.14)

<sup>8</sup> Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html> (2021.10.14)



alkalmazottak között Budapesten 10%, a községekben 1,3% (Ács – Kardos, 2020a). A távmunkások 82%-a szolgáltatási szektorból kerül ki.

A KSH 2019. I-IV. negyedéves elemzése alapján azok száma, akik rendszeresen (35989 fő) vagy alkalmanként (54374 fő) az elmúlt 4 hétben távmunkát végeztek összesen 90363 fő, ami a 15-74 éves foglalkoztatottak 2%-a<sup>9</sup>.

2019-ben a távmunkások 40%-a rendszeresen, míg 60%-a alkalmanként végzett távmunkát. A távmunkások 51%-a Budapesten, 35%-uk városban, és mindössze 14%-uk dolgozott községben (Ács – Kardos, 2020b).

Ugyanez a felmérés a KSH 2020. I-IV. negyedéves elemzése alapján azok száma, akik rendszeresen (150 923 fő) vagy alkalmanként (234 145 fő) az elmúlt 4 hétben távmunkát végeztek összesen 385 068 fő, ami a 15-74 éves foglalkoztatottak 8,6%-a<sup>10</sup>. Ez minden bizonnyal már a járvány hatása.

Vargha (2021) megállapítása szerint nem csak az ágazat és egy adott szakma jellemzői befolyásolják a távmunka arányát, hanem arra más tényezők is hatással vannak, amely magyarázatot adhat arra, hogy országonként miért lehet ekkora különbség az otthoni munkavégzés elterjedésében. Szerinte a táv-és otthoni munka elterjedtségére hatással van a társadalmi értékszerkezet, a vállalati kultúra, a gazdasági fejlettség és az országspecifikus munkajogi szakpolitika is. Vargha (2021) szerint a férfias értékrend dominanciája egy társadalmon belül fordítottan arányos a távmunka elterjedtségével. Ez részben magyarázatul szolgálhat arra, hogy Magyarországon miért nem terjedt el nagyobb arányban a távmunka. Pető – Koren (2021) szerint a hazai munkák 64%-ánál az interakció fizikai jelenlétet követel meg (gépekkel való feladatvégzés), ezt még a modern kommunikációs eszközök sem tudják helyettesíteni. Az otthoni munkavégzés másik fontos alapfeltétele a digitális képességek megléte, amely esetén Magyarország az Európai Unió átlaga alatt teljesít. Ezen túl a képességek mellett az eszközök megléte és használata is fontos, és 2016-ban Magyarországon a háztartások 21%-a még nem rendelkezett szélessávú internetkapcsolattal. Ez az adat is magasabb, mint az Európai Unió átlag. Megjegyzendő, hogy az otthoni munkavégzés elvi lehetősége Magyarországon belül is jelentősen eltér iparágak és régiók szerint, az otthonról is végezhető munkák általában jobban fizetnek.

---

<sup>9</sup> Forrás: [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_tavmunk9\\_17\\_04e.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_tavmunk9_17_04e.html) (2021.10.14)

<sup>10</sup> Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_tavmunk9\\_17\\_04j.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_tavmunk9_17_04j.html) (2021.10.21.)

Czaller et al. (2021) nem a távmunka tényleges elterjedését vizsgálták, hanem hogy jellemzően kiknek van olyan foglalkozása, amelyekben elviekben megoldható a távmunka. A FEOR számok alapján a vizsgált foglalkozások 27%-a végezhető lenne otthonról, ez a foglalkoztatottak 26,4%-át jelenti. Általánosságban elmondható, hogy a nők körében magasabb az otthonról végezhető munkák aránya. Az életkor előrehaladásával először növekszik, majd 40 év felett már egyre csökken azok aránya, akik távmunkában is végezhető foglalkozásokban dolgoznak. A távmunkaképesség az iskolai végzettséggel nő. A felsőfokú végzettségű munkavállalók körében 56% azoknak az aránya, akik elvben képesek lennének otthonról dolgozni. A pályakezdők közel negyede (24,4%) foglalkoztatható lenne otthonról. A távmunka lehetősége leginkább a fővárosban adott (44,6%). Érdekesség, hogy a községekben a távmunka elvi lehetősége még nagyobb, mint a megyeszékhelyek, megyei jogú városok és egyéb városok körében. (Ennek oka valószínűleg, hogy a feldolgozóipari üzemek közép- és kisvárosok peremén helyezkednek el, míg a községekben a helyi önkormányzatok, költségvetési szervek is működnek, amelyek biztosíthatnak távmunkalehetőséget a dolgozók számára.) A távmunkavégzés lehetősége tehát főként a magasan képzett, szolgáltató szektorban dolgozó fővárosi munkavállalóknak adott.

A járvány hatását az otthoni munkavégzésre a 3.6 alfejezetben elemzem tovább.

### ***3.4. A távmunka legfontosabb előnyei és hátrányai a munkavállaló és munkaadó szemszögéből***

A távmunka előnyeit, hátrányait vizsgálva számos kutatás született, sokszor egymásnak ellentmondó eredményekkel. Az eredmények ismertetésénél fontos megjegyezni az emberi tényező szerepét, miszerint ami valakinek előnyt jelent, más ugyanazt hátrányként fogja fel (Boell et al., 2016). Mind munkaadói, mind munkavállalói oldalról nézve számtalan előnye és hátránya van a távmunkának/home office-nak. A 3. táblázat szemlélteti a szakirodalomból kiemelt legfőbb előnyöket, hátrányokat, amelyeket a munkavállalói és a munkaadói oldalt vizsgálva említenek meg.

### 3. táblázat: A távmunka és a home office legfontosabb előnyei és hátrányai a munkavállalókra, munkaadókra vonatkozóan

	Munkavállalói oldal	Munkaadói oldal
<b>Előnyök</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- munkakörülmények szabadabb alakítása</li> <li>- nagyobb rugalmasság a munka beosztásában</li> <li>- ingázás idejének csökkentése</li> <li>- több szabadidő</li> <li>- kevesebb stressz</li> <li>- a magánélet és a munka könnyebb összehangolása</li> <li>- a munkával kapcsolatos megelégedettség javulása</li> <li>- növeli az egyén szabadságát</li> <li>- a hivatali és magán-ügyek intézése (orvos stb.) egyszerűbb</li> <li>- megszűnnek a földrajzi korlátok</li> <li>- nincsenek életkori kötöttségek</li> <li>- kisgyermekes szülők, beteg embereket gondozók, megváltozott munka-képességűek is munkát találhatnak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gyorsan, gazdaságosan és olcsón kialakítható és működtethető munkahely</li> <li>- költséghatékonyság: <ul style="list-style-type: none"> <li>• az irodai infrastruktúra fenntartása</li> <li>• a munkavégzési körülmények biztosítása</li> <li>• a munkavégzés közvetlen felügyeletének hiánya kapcsán</li> </ul> </li> <li>- a foglalkoztatás térbeli rugalmassága</li> <li>- javul a kvalifikált munkaerőhöz jutás esélye</li> <li>- a tehetség kiaknázásának lehetősége (idősek, nők)</li> <li>- a távmunkások 30%-kal hatékonyabban dolgoznak</li> <li>- csökkennek az igazolatlan hiányzások</li> <li>- nagyobb produktivitás, termelékenység</li> <li>- kevesebb betegnap, táppénz</li> <li>- kisebb fluktuáció</li> </ul>
<b>Hátrányok</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- az önbizalom hiánya az önálló munkavégzést illetően</li> <li>- a hagyományos munkavállalói státusz féltése</li> <li>- társadalmi és szakmai elszigetelődés</li> <li>- a szakmai fejlődés esetleges elmaradása</li> <li>- korlátozott előmenetel a karrierben (leginkább a horizontális karrier irányában léphet elő)</li> <li>- növekvő háztartási költségek</li> <li>- a házi munka és a távmunka összekeveredik</li> <li>- a munkavállalói érdekképviselet, szakszervezeti védelem hiánya</li> <li>- a személyes (kollegiális) kapcsolatok hiánya</li> <li>- a kommunikáció nehézsége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a távmenedzselés újszerűségéből fakadó feszültségek</li> <li>- nehezebb kontroll, az ellenőrzés megváltozása</li> <li>- megszűnik a szemtől-szembe kommunikáció</li> <li>- az adatvédelem és adatbiztonság kérdéses</li> <li>- a távmunka megtervezésének és beindításának időszükséglete, költsége</li> <li>- a gyermek- és idősgondozás megfelelő összehangolása a munkaidővel</li> <li>- a lojalitás kérdése, a munkavállaló elkötelezettsége a munkáltatóval szemben (a személyes kapcsolatok hiánya miatt) jellemzően alacsonyabb</li> <li>- csapatszellem fenntartásának nehézsége a fizikai távolság miatt</li> <li>- a kommunikáció nehézsége</li> </ul>

*Forrás: Saját szerkesztés, Bankó et al. (2003); Barakonyi (2018); Gajendran – Harrison's (2007), Hill (1998), Makó et al. (2003) és Mahler (2012) alapján*

A *munkavállalói* oldal tekintetében a legfontosabb *előny* a tipikus foglalkoztatási formákhoz képest, hogy a munkakörülmények szabadabban alakíthatók, a munka beosztásában nagyobb rugalmassága van a munkavállalónak. Attól, hogy nem kell naponta munkába járnia, csökken az ingázással töltött idő, továbbá több szabadidőre tehetnek szert. (Bár ezzel ellentétes megállapítások is születtek, némely kutatás szerint több munkaórát dolgoznak a munkavállalók home office-ban, mint irodai környezetben (Venczel-Szakó et al., 2021; Jarjabka et al., 2020a). Ezekből adódóan akár kevesebb stressz is érheti a munkavállalót, a munka és a magánélet jobban összeegyeztethető, ennek köszönhetőn/következtében a munkával kapcsolatos elégedettség is növekedhet, hiszen az egyéni szabadság is növekedhet. Továbbá, ez a munkavégzési mód lehetőséget biztosít bizonyos célcsoportok bekapcsolódására a munkaerő-piacra (Bankó et al., 2003; Barakonyi, 2018; Gajendran – Harrison's, 2007; Hill et al., 1998; Makó et al., 2003; Mahler, 2012).

A *munkaadói* oldal számára is számos *előny* származik e munkavégzési formából. Gyorsan és gazdaságosan alakíthatók ki munkahelyek, több költséghatékonyságra van lehetőség, ugyanis nem szükséges fenntartani az irodai infrastruktúrát, közvetlenül irányítani a munkafolyamatot. A foglalkoztatás térben rugalmassá válhat, ami elősegíti azt, hogy a tehetségeket felkutassák a szervezetek. A távmunkások, home office-ban dolgozók akár 30%-kal hatékonyabban tudnak dolgozni, kevesebb lesz a hiányzás, kevesebb táppénzt kell fizetnie a munkaadóknak, nő a produktivitás és a termelékenység, a fluktuáció is kisebb lesz (Bankó et al., 2003; Barakonyi, 2018; Gajendran – Harrison's, 2007; Hill et al., 1998; Makó et al., 2003; Mahler, 2012).

Az előnyökön túl hátrányok is megjelennek mindkét oldalon. A *munkavállalók* részéről *hátrány* lehet, ha valaki nem önszántából vállalja el ezt a munkavégzési formát, valószínűleg ott lesz benne a hagyományos munkavállalói státusz féltése. Ezen túl nem mindenki alkalmas a távmunkavégzésre, vagy arra, hogy otthonról dolgozzon. A társadalmi és szakmai elszigetelődés, a szakmai fejlődés esetleges elmaradása megjelenhet a munkavállalói oldalon. A karrierben korlátozott előmenetel figyelhető meg. Mivel otthonról történik a munkavégzés, így a háztartási költségek növekedése is várható. Amennyiben valaki nem tudja jól beosztani az idejét, úgy a házi munka és a távmunka könnyen összekeveredhet. Csorbulhatnak a személyes kapcsolatok, és az biztos, hogy egy újfajta kommunikációs rendszerre lesz szükség, ugyanis ez a helyzet egy

újfajta kommunikációs nehézséget eredményezhet (Bankó et al., 2003; Barakonyi, 2018; Gajendran – Harrison's, 2007; Hill et al., 1998; Makó et al., 2003; Mahler, 2012).

A *munkaadók* részéről is keletkezhet *hátrány*. Feszültség adódhat abból, hogyan tudja a munkaadó kezelni azt, hogy megváltozik a kontroll, az ellenőrzés, megszűnik a szemtől szemben történő kommunikáció. Felmerül a kérdés továbbá az adatvédelemmel és az adatbiztonság kapcsolatban, mennyire biztosított ez a tényező. Meg kell határozni továbbá a távmunka és a home office megtervezésének és beindításának időszükségletét, költségét. Némely kutatók szerint a személyes kapcsolatok hiánya miatt a lojalitás alacsonyabb azok körében, akik otthonról, távolról végzik a munkájukat, ezáltal az elkötelezettség is csorbulhat. A kommunikáció nehézsége, a csapaszellem összetartása problémát szülhet a munkaadói oldalon is, vagyis nem csupán a munkavállalóknak jelent kihívást (Bankó et al., 2003; Barakonyi, 2018; Gajendran – Harrison's, 2007; Hill et al., 1998; Makó et al., 2003; Mahler, 2012).

A fent említett lehetséges hátrányokon túl Finna – Forgács (2010) a következő kockázatot jelentő tényezőket nevesíti:

- *technikai zavarok* (pl. internetkapcsolat zavarai), amely hátráltathatja az adatok, információk időbeni továbbítását;
- *a feladatok allokációjának nehézségei*, ugyanis az otthoni munkavégzés során előfordulhat, hogy a vezető nem lát bele a feladatokba, nehezebben tudja szétosztani őket, vagy rosszul csoportosít;
- *a bizalmas információk feletti kontroll elvesztése* szintén kockázati tényezőként merül fel, különösen, ha személyes adatokat kezel a munkavállaló otthonról;
- *az önmenedzselés képességének hiánya* is gátló tényezőként merülhet fel, amennyiben a munkavállaló nem képes saját magát menedzselni, nem jó az időmenedzselése, vagy *alkalmatlan* a távmunkára/home office-ra;
- ezzel függ össze, ha a munkavállaló *motiválatlan*, nem képes saját magát motiválni (otthoni munkavégzés során ugyanis a külső, *menedzseri visszacsatolás* vagy hiányzik, vagy jóval kevesebb, mint irodai környezetben);
- kockázati tényező továbbá, ha *nem megfelelő az otthoni munkakörnyezet*, nem megfelelő az otthoni iroda kialakítása;

- *a család, mint zavaró tényező*, amely szerint problémát okozhat, ha a munkavállaló figyelmét elvonja a család (gyermek), hiszen nem tud a munkára koncentrálni;
- „*munkaalkoholizmus*” kialakulásának veszélye is fennáll, miszerint annyira összefolyik a munka és a magánélet, hogy igazán nem tud elszakadni a munkavállaló a munkájától;
- kockázati tényező lehet, a megfelelő *munkajogi háttér hiánya*, vagyis a munkaidő meghatározásának nem egyértelmű mivoltja, a nem megfelelő távmunka szabályzat;
- *lassúbb információcsere*, ugyanis a személyes találkozások számának csökkenése, a sok e-mailhasználat lassíthatja az információáramlást;
- *a szervezeti kultúra gyengülése*, a szervezeti kultúra egyes elemei, a normák, viselkedési szabályok és közös célképzetek leépülhetnek, ami a munkatársak egymás és a szervezet iránti elkötelezettségének csökkenését eredményezheti.

Számos előnnyel kecsegtethet a távmunka, amelyek kiaknázása nem egyszerű feladat, hiszen látható volt, hogy a felmerülő nehézségek listája is igen hosszú. Mind munkáltatói, mind munkavállalói oldalról szükséges a megfelelő mérlegelés, hogy a felek képesek-e, szeretnének-e ilyen módon együttműködni.

### **3.5. A távmunka és a home office feltételei**

Devine és szerzőtársai már az 1997-es években hangsúlyozták, hogy a távmunka és a home office munkavégzésre nem minden életkörülmény és nem minden személy alkalmas.

A távmunka elsődleges *célcsoportjai* az elszigetelt helyeken élő munkavállalók lehetnek, vagy a ritka, nehezen megszerezhető tudással és kompetenciákkal rendelkező dolgozók, akiknek lakóhelye távol esik a munkahelytől; számítástechnikai és informatikai tudással rendelkezők. Továbbá az olyan önállóan dolgozni tudó munkavállalók, akik munkaidejüket maguk oszthatják be, munkafadataikat határidőre végzik el, de ők választhatják meg a munkavégzés időpontját. Az a munkavállaló alkalmas távmunkára, aki önfegyellemmel és fejlett munkakultúrával, munkamorállal rendelkezik, így szerepük

nehezen pótolható, illetve, akik nem akarnak, vagy nem tudnak az élethelyzetükből adódóan rendszeresen bejárni egy munkahelyre. Még mindig ellentét feszül a munkaerőpiaci szempontból veszélyeztetett csoportok fő jellemzői és a távmunkavégzéshez szükséges, munkáltató által elvárt kompetenciák között, ami gátolja a távmunka elterjedését (Geskó et al., 2011).

Kowalski – Swanson (2005) kutatásuk során a távmunkavégzés kritikus sikertényezőit vizsgálták és azt találták, hogy a támogatás, a kommunikáció és a bizalom nélkülözhetetlen tényezők a sikeres távmunkavégzés kialakításakor, ugyanakkor a szerzők felhívják a figyelmet, hogy a távmunka program kialakítása nemcsak lehetőség, hanem okos stratégiai üzleti döntés is. Omondi és K'Obonyo (2018) szerint a rugalmas munkavégzéshez szükséges feltételek a minőségi kommunikáció, támogató szervezeti kultúra, kedvező munkakörülmények, támogató jogszabályok, az alkalmazottak elköteleződése, alkalmazottak megfelelő demográfiai jellemzői (nem, életkor, iskolázottság).

A távmunkához/home office-hoz szükséges feltételeket a 4. *táblázat* tartalmazza.

A *munkavállalókkal* szembeni elvárás tehát a távmunkában/home office-ban az egyéni érvényesülés és az ehhez szükséges nyitott, kommunikatív személyiség megléte, az extrovertáltság, tanulékonyság, az új dolgokra való fogékonyság, szakmai tapasztalat, terhelhetőség, kudarctűrő képesség, hozzáállás, önállóság, ambíciózus munkavégzés, jó kommunikációs készség. A nagyobb együttműködést igénylő munkákban is kiemelték a szakmai önállóság, a magas szintű felkészültség, a tapasztalat, a felelősség meglétét (Venczel-Szakó et al., 2021). A munkavállalók részéről kiemelten fontos továbbá, hogy önfegyelmel, fejlett munkakultúrával, munkamorállal rendelkezzenek. (Finna – Forgács, 2010).

A távmunkavégzéshez megfogalmazódó elvárások a *munkaadói* szemszögből többek között a megfelelő végzettség, szakképesítés, IKT-eszközökben való jártasság, megfelelő pszicho-szociális kompetenciák (magabiztosság, önálló munkavégzés, megfelelő időbeosztásra való képesség, önfegyelem, önkontroll, döntésképeség), szakmai és szervezeti tapasztalat a munkaadónál (cég működésének, munkaszervezési folyamatának, munkaadónak az ismerete, ami a bizalom forrása). A vezetők mindezek mellett új munkaerőt nem szívesen alkalmaznak atipikus módon, különösen távmunkában. Az új

típusú gazdaságnak rugalmas, feladat-orientált, képzett munkaerőre van szüksége, ez igaz a távmunkát végzőkre is (Finna – Forgács, 2010; Geskó et al, 2011).

#### 4. táblázat: A távmunka és a home office alkalmazási feltételei

	Munkavállalói oldal	Munkaadói oldal
<b>Pszichés tényező</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egyedüllétet elviselése</li> <li>- Elköteleződés</li> <li>- Partnerség</li> <li>- Felelősségvállalás</li> <li>- Rugalmasság</li> <li>- Feladat-orientáltság</li> <li>- Képzettség</li> <li>- Önfegyelem</li> <li>- Fejlett munkakultúra</li> <li>- Munkamorál</li> <li>- Egyéni érvényesülés</li> <li>- Nyitott, kommunikatív személyiség</li> <li>- Extrovertáltság</li> <li>- Tanulékony</li> <li>- Új dolgokra való fogékonyság</li> <li>- Szakmai tapasztalat</li> <li>- Terhelhetőség</li> <li>- Kudarcűrő képesség</li> <li>- Hozzáállás</li> <li>- Önállóság</li> <li>- Ambíciózus munkavégzés</li> <li>- Jó kommunikációs készség</li> <li>- Magas szintű felkészültség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Támogatás, irányítás</li> <li>- Motiválás képessége</li> <li>- Feladat kiosztási, számonkérési képesség</li> <li>- Döntések horizontális meghozatalának szervezési készsége</li> <li>- Bizalom, megbízhatóság</li> <li>- Megfelelő végzettség</li> <li>- Infokommunikációs technológiában való jártasság</li> <li>- Magabiztosság, önálló munkavégzés,</li> <li>- Önfegyelem, önkontroll</li> <li>- Döntésképesség, agilitás</li> <li>- Rugalmasság</li> <li>- Feladatorientáltság</li> <li>- Szakmai és szervezeti tapasztalat</li> <li>- Kapcsolattartó képesség</li> <li>- Információgyűjtő és -elosztó képesség</li> <li>- Konfliktuskezelési képesség</li> <li>- Időgazdálkodás</li> <li>- Magas szintű szóbeli és írásbeli kommunikációs készség</li> <li>- Holisztikus látásmód</li> <li>- Rendszerszemléletű gondolkodás</li> </ul>
<b>Keretfeltétel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Megfelelő demográfiai jellemző</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Támogató szervezeti kultúra</li> <li>- Támogató jogszabály</li> </ul>
<b>Fizikai körülmények</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Megfelelő munkaeszköz megléte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Munkaeszköz és feladat biztosítása</li> </ul>

*Forrás: Saját szerkesztés Omondi – K'Obonyo (2018), Venczel-Szakó et al. (2021), Finna – Forgács (2010); Geskó et al. (2011) alapján*



Az atipikus foglalkoztatási forma esetében a vezetőktől új készségek megszerzésére lenne szükség, mint például az irányítói, támogató szerepek, a feladat kiosztási, megváltozott számonkérési képesség, a döntések horizontális meghozatalának szervezési készsége, a delegálási képesség, a munkavállalói felelősségvállalás, partnerség erősítése. Amennyiben a cég stratégiai váltásként kívánja bevezetni az atipikus foglalkoztatási formát, különösen fontos, hogy a tudatos tervezésre, szervezetbe való ágyazásra, kommunikációra, technikai tudásra, emberi erőforrás (továbbiakban HR) funkciók kialakítására, szervezeti identitásra hangsúlyt fektessen. Hiába tehető egy munkakör atipikussá, ha nem kíséri megfelelő szervezeti változás (Gesko et al., 2011). A munkáltatók részéről is szükséges új, speciális kompetenciák megléte, továbbá néhány vezetői szerep felértékelődik az ilyen jellegű munkavégzés irányítása során, mint például a kapcsolattartó, információgyűjtő és elosztó, erőforrás-elosztó és zavarelhárító szerepek, a megfelelő időgazdálkodás, magas szintű szóbeli és írásbeli kommunikációs készség, holisztikus látásmód és a rendszerszemléletű gondolkodás, motiválás képessége, megbízhatóság, agilitás (Finna – Forgács, 2010).

Beauregard et al. (2019) szerint a távmunka sikeressége függ a munka jellemzőitől, jellegétől, a munkavállalótól, valamint a munkavállaló vezetőjének jellemzőitől. Megállapítja továbbá, hogy kulcstényező a technológiai támogatás. A távmunka sikeres alkalmazásához (normál körülmények között, nem kényszerhelyzetben) véleményük szerint két területet kell kiemelten kezelni, a munkatársak kiválasztását és felkészítését a távmunkára, és a távmunka menedzselését.

### ***3.6. A járvány hatása a home office elterjedésére***

A koronavírus okozta helyzet nagy lendületet adott a távmunka terjedésének nemzetközi téren (Gibson, 2020; Eurofound 2020b; Caligiuri et al. 2020; Kronblad 2020) és Magyarországon is.

A COVID-19 világjárvány alapjaiban rázta meg a globális és az uniós gazdaságot, ami igen súlyos társadalmi-gazdasági következményekkel jár (EB, 2020). Ebben a kialakult helyzetben a szervezeteknek lépniük kellett, választ kellett adniuk a megváltozott környezeti kihívásokra. A COVID-19 minden ember életét megváltoztatta egyik napról a másikra. Egyének, városok, gazdaságok, országok és kontinensek tapasztalták meg, milyen elzárva lenni a külvilágtól és félni az ismeretlentől (Caligiuri et al., 2020). A

koronavírus-járvány mindenkit érint az egész világon, hatása van az egyénre és a társadalom egészére is.

A világjárvány hetek alatt példátlan egészségügyi és társadalmi-gazdasági válsághoz vezetett, amelynek több területen súlyos hatása volt. A COVID-19 különböző időtávú hatásait több tudományterület szakértői kutatták, nemzetközi és globális hatásokat is vizsgálva. A különféle tudományterületek valószínűsíthetően a következő időszakban is sokat fognak foglalkozni a koronavírus-járvány következményeivel (Eurofound, 2020b; Caligiuri et al., 2020).

A *hazai kutatások* közül kiemelhető a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) Koronavírus dossziéja (KSH, 2020), mely oldal információkat, friss kutatási eredményeket gyűjt össze és tesz közzé a vírus kapcsán. A TÁRKI „*A járvánnyal kapcsolatos társadalomtudományi kutatások Magyarországon*” címmel hozott létre egy online felületet, ahol listázták a hazánkban jelenleg futó COVID kutatási projekteket (<https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/>). Az EMTE Alkalmazott Társadalomtudományi Kutatóközpontjának online felmérése, 1 269 főt ért el (Gergely et al., 2020). A KoronaHR kutatás a járvány mind a három fázisában vizsgálta a szervezeteket és a válságra adott reakcióikat, feltárta tapasztalataikat, várakozásaikat. Az első fázis 2020. június 12-én indult (508 elért szervezet), a következő 2020. augusztus 1-jével (1014 válaszadó), majd 2021. március 1-jén (288 válaszadó) is indítottak egy felmérést (Poór et al., 2021). A Pécsi Tudományegyetemen indított kutatás a koronavírus hatását mérte fel az egyetemi oktatók és munkatársak körében, vizsgálva a szervezeti kultúra, szervezeti kommunikáció, digitalizáció, szervezeti integráció, jövőbeli várakozások aspektusát (Sipos et al., 2020; Jarjabka et al., 2020c).

A *nemzetközi kutatások* esetében az Eurofound „COVID-19 E-Survey” nevű kérdőíve segítségével 2020. április 30-ig több mint 85 ezer embert ért el az EU tagállamaiban, melyben a járvány szubjektív életminőségre gyakorolt hatásait, egészségpercepciókat, intézményi bizalmat, a munkával és munkahellyel kapcsolatos aggodalmakat vizsgálta (Eurofound, 2020a). Az „International Survey on Coronavirus” nevű nemzetközi online felmérés több mint 110 000 válaszadó elérésével a járvány egészségi hatásait, a félelmeket, megküzdési módokat vizsgálta (<https://covid19-survey.org>).

A The Global Research Data Alliance egy önkéntes közösség, amely több mint 10 500 szakemberből áll, világszerte 145 országból. Céljuk az összefogás, a különböző

tudományterület adatainak, eredményeinek egymás közti megosztása (RDA, 2020). A járvány kitörésekor ők is sokat foglalkoztak a COVID járvány hatásával. Az Internal Association Universities (IAU) online kérdőívet tett közzé, amely 2020. március 25. és április 17. között volt elérhető. 424 egyetemtől 576 válasz érkezett összesen 109 országból (IAU Report, 2020). Az EMTE Alkalmazott Társadalomtudományi Kutatóközpontja is készített online felmérést, amely 1 269 főt ért el (Telegdy et al., 2020).

A járvány egyik hozadéka volt, hogy ahol megoldható volt, otthoni munkavégzésre álltak át a szervezetek. A járvány előtt még ritkaságnak számított Magyarországon a távmunka, az otthonról dolgozók aránya nem érte el az 5 százalékot. A GKI kutatása szerint június elejére ez 20 %-ra ugrott fel, ami nagyjából 800 ezer embert jelent (GKI, 2020). Az Ipsos 2020 márciusi felmérése alapján (a korlátozó intézkedések bevezetése után) az emberek 27%-a végezte nem a szokásos munkahelyén a munkáját (Ferencz, 2020).

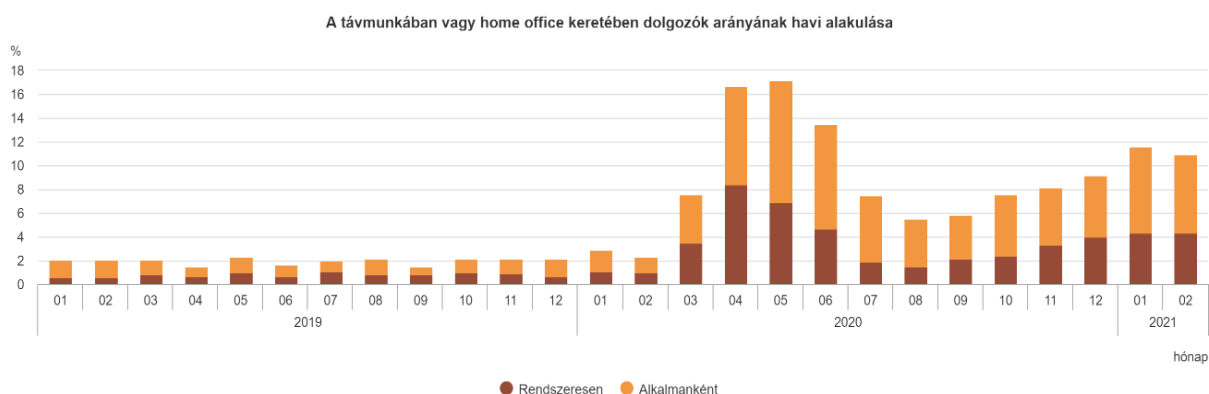
A KSH 2020 októberében megjelent adatai alapján a következő megállapítások tehetők a távmunkavégzés kapcsán (Ács – Kardos, 2020b):

- Magyarországon az elmúlt öt évben (2014–2019) a rendszeresen vagy alkalmanként távmunkát végzők aránya az összes foglalkoztatotthoz képest 2 és 3% között mozgott, 2019-ben 2% volt.
- A koronavírus járvány kitörése után 2020 áprilisában dolgoztak a legtöbben, 730 ezer fő távmunkában, ami az összes foglalkoztatott 16,7%-a volt. Ez a szám augusztusra 249 ezer főre csökkent (5,5%), előző évben, 2019 áprilisában pedig ez a szám még csak 71 ezer fő volt.
- 2019-ben a távmunkások körében a férfiak aránya 64% volt.
- A távmunkások 86%-a Budapesten vagy városban él és dolgozik.
- Arányuk a 40-44 éves korcsoportban a legmagasabb, a távmunkások több mint egyötöde ide tartozik.

A távmunkában vagy home office-ban dolgozók arányának havi alakulását a 6. ábra mutatja. A koronavírus hatására 2020 novemberében a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya 8,2% volt, 9,1 százalékponttal alacsonyabb a májusi csúcsnál, viszont közel négyszerese az egy évvel korábbinak (KSH Heti Monitor, 2020). 2021-ben a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya február és április között volt a legnagyobb, akkor a foglalkoztatottak 5,7%-a rendszeresen, míg 7,3 %-a alkalmanként

dolgozott távmunkában vagy home office-ban. 2021. július–szeptemberben a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya 6,3% volt, 0,3 százalékponttal magasabb az egy évvel korábbinál (KSH Heti Monitor, 2021).

## 6. ábra: A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi bontása



Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>

Véleményem szerint ez a növekedés jól mutatja azt, hogy valóban több munkakör betölthető lenne otthonról is, mint amennyit a járvány előtt otthonról végeztek.

Pató et al. (2022) kutatásuk során azt vizsgálták, hogy a különböző tulajdoni háttérrel rendelkező szervezetek (állami, önkormányzati; hazai magán; külföldi vagy vegyes; nonprofit) esetében mennyire volt jellemző az otthoni munkavégzés engedélyezése. A válaszadók 37,5%-a szerint nagymértékben jellemző volt a home office engedélyezése, míg 27%-uk szerint nem volt jellemző. Eredményeik alapján leginkább a külföldi vagy vegyes tulajdonosi háttérrel rendelkező szervezeteknél volt jellemző az otthoni munkavégzés engedélyezése, míg a legkevésbé a hazai magán cégeknél. Ennek oka talán a hazai vezetők gondolkodásmódjában, a szervezeti kultúrában rejlik.

Antal Miklós szerint (aki a munkaidő-csökkentés nyugat-európai irányait kutatja), a járvány miatt engedélyezett otthoni munkavégzés várhatóan nem átmeneti jelenség lesz. Az átállást mind a munkáltatók, mind a dolgozók rugalmasan kezelték, és alapvetően

pozitívan értékelték, ráadásul több kutató arra a következtetésre jutott, hogy még hatékonyabbnak is mondható az otthoni munkavégzés, mint az irodai. A kérdés, mi lesz a jövőben. Szakértők szerint akár a hibrid munkahét lehet a megoldás, a munkavállalók ugyanis megkedvelték az otthoni munkavégzést, és a munkaadóknak is rugalmasabban kellene kezelniük a dolgozók munkaidő-beosztási igényeit. Egyik megoldás lehet a 3-2-2-es munkahét, vagyis 3 nap az irodában, 2 nap otthonról, 2 szabadnap (Siklósi, 2021). A KSH szerint<sup>11</sup> az otthoni munkavégzés a járvány során a megváltozott munkaerőpiaci helyzet kezelésének egyik leggyakrabban alkalmazott módszerévé vált. A korábbiaknál szélesebb körben való elterjedése vélhetően a jövő munkaerőpiaci folyamataira is hatással lesz.

Szvetelszky (2020) szerint a normál üzletmenet már nem lesz ugyanaz. Úgy gondolja, több otthoni munkavégzésre, intenzívebb infokommunikációs technológia-használatra számíthatunk a jövőben. Felértékelődik a mobilitás, a digitalizáció szintet lép. Véleménye szerint a vírus után a hibrid megoldások kerülnek előtérbe.

Kane és szerzőtársai (2021) szerint az általunk ismert munkát örökre megváltoztatta a COVID-19. Véleményük szerint nincs más választás, mint az új munkamódszerek felfedezése, a hibrid munkahely megteremtése és minél hatékonyabbá tétele.

Bankó (2018) szerint a távmunka magyarországi szabályozásának története kezdeti lelkesedéssel, foglalkoztatáspolitikai nagyratörő tervekkel ugyanakkor nem túl nagy eredményekkel jellemezhető. A távmunka jövőjével kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy a számítógép előtt végzett munkák nagy hányada végezhető lenne távmunka keretében, ha megfelelő jogszabályi háttér lenne. A járvány alatt még inkább előtérbe került a home office és a távmunka szabályozatlan munkajogi környezete, amely megoldásával akár a foglalkoztatottak száma is növelhető. A folyamat már elindult az új Mt. hatályba lépését követően tisztázódnak a jogi keretek (Szabó, 2022). Véleményem szerint a járvány szülte kényszerhelyzet, az otthoni munkavégzés pozitív tapasztalatai, a jogszabályi környezet átalakítása lendületet fog adni az otthoni munkavégzés terjedésének.

---

<sup>11</sup> Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html#dnttbbsgkfelsfokvgzettsggelrendelkezett> (2022.01.20.)

### 3.7. *A home office és a távmunka kutatásának aspektusai*

Az 1990-es évek végén megnőtt e kutatási téma népszerűsége. Bailey – Kurland (2002) megállapítják, az 1970-esek éveket követően az első negyedszázad amerikai kutatásai az egyes embert, a *távmunkában dolgozó munkavállalót* állítják a középpontba, *egyéni szinten* foglalkoznak a kérdésekkel: a szociális és szakmai elszigeteltséget, a vezető folyamatos ellenőrzésének hiányát, a folytonos visszacsatolás és teljesítményértékelés elmaradását, a cég iránti lojalitás kérdését, a távmunka iránti motivációt tanulmányozzák. Kevés kutatás foglalkozik a távmunkának a vállalatra gyakorolt hatásával. A kutatások eredménye azonban félrevezető lehet – véli Bailey – Kurland –, mert gyakorta figyelmen kívül hagyják, hogy milyen gyakorisággal dolgozik a munkavállaló otthonról (home office-ban), vagy virtual office-ban (nem otthon, hanem “bármikor-bárhol” rendszerben). Az igen elterjedt havi 3-4 nap távmunka viszont nem idéz elő nagy változást sem a munkavállaló, sem a vállalat vonatkozásában.

Az ezredfordulóközeli évek amerikai kutatásaiban változik a fókusz: a termelékenységet (Pitt-Catsouphes – Marchetta, 1991), a munkamorált, a tér és idő szerepét, a munkával naponta töltött időt, a munka és a magánélet egyensúlyát (Golden et al., 2006), a munkavállaló kommunikációját vizsgálják. Távmunka programokban való részvétel lehetőségét Bailey – Kurland (2002), Di Martino – Wirth (1990), Hill et al. (2003) kutatta. Hill et al. (1998), Johnson et al. (2008), Kraut (1989), Shamir – Salomon (1985) az ügynevezett virtuális vs. hagyományos körülmények között dolgozó munkavállalókat hasonlították össze. Hohl (1996), Hooker et al. (2007), Meyer et al. (2001) kutatásuk során a hangsúlyt arra helyezték, hogy mennyire elérhető lehetőség a távmunka, továbbá mennyire használják ki az otthonról dolgozás lehetőségét. Kelliher – Anderson (2008), Kossek et al. (2005) a távmunka formális és informális alkalmazását kutatta, a távmunka alkalmazásának gyakorlati aspektusait pedig Lapierre – Allen (2006), Martinez-Sanchez et al. (2007a,2007b), Moore (2006) tárta fel.

További kutatási aspektus annak a feltárása, hogy mely munkakörök betöltése történhet otthonról. A digitálisan támogatott szolgáltatások a tevékenységek széles skáláját fedik le az alacsony, vagy félig képzett személyes szolgáltatásoktól (például személyszállítás) a magasan képzett online szolgáltatásokig, például a szoftverfejlesztésig. A digitális munka szakirodalmát szisztematikusan elemezve Makó et al. (2020) közel 30 kifejezést azonosított, amely körülírja a munka és a digitális technológia kapcsolatát. Ezek

csoportosíthatók a fókusz alapján, de többek között ide tartozik az online munka, digitális munka, online kiszervezés fogalom is. Megfigyelve a különféle digitális platformokat (pl. Upwork) könnyen látható, kik azok a munkakörök, szakemberek, akik ebben a formában dolgoznak: szoftverfejlesztők, webes tervezők, informatikai és hálózati szakemberek, elemző szakértők, mérnökök, tervezők és kreatív munkások, adminisztratív dolgozók, fordítók, jogi szakértők (Makó et al, 2020).

Beauregard et al. (2019) részletesen áttekinti a távmunkával kapcsolatos jelenlegi kutatásokat. Eredményei alapján leginkább a távmunka és a munkateljesítmény kapcsolatát vizsgálják, a munkához való hozzáállást, a szakmai elszigeteltség kapcsolatát, a távmunka kimenetelét a munkavállalók jólétére vonatkozóan (stressz, munka és a magánélet egyensúlya).

Ebben a fejezetben áttekintettem a home office és a távmunka elméletét. Definiáltam a fogalmakat, kitértem a két kifejezés tartalma közti különbségre. Felvázoltam a home office és a távmunka elterjedését. Kitértem a munkavállalói oldal előnyére, hátrányára, ugyanígy a munkaadói oldal előnyeit és hátrányait is megvizsgáltam az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban. Feltártam, hogy milyen feltételei vannak mind dolgozói, mind munkáltatói szemszögből az otthonról történő munkavégzésnek. Kifejtettem, milyen hatása volt a járványnak a home office és a távmunka terjedésére, továbbá kitértem arra, mi várható a jövőben. Az utolsó alfejezetben összevettem, hogy a távmunka mely aspektusát szokták kiemelni a kutatások során, milyen vonatkozásban elemzik a kutatók.

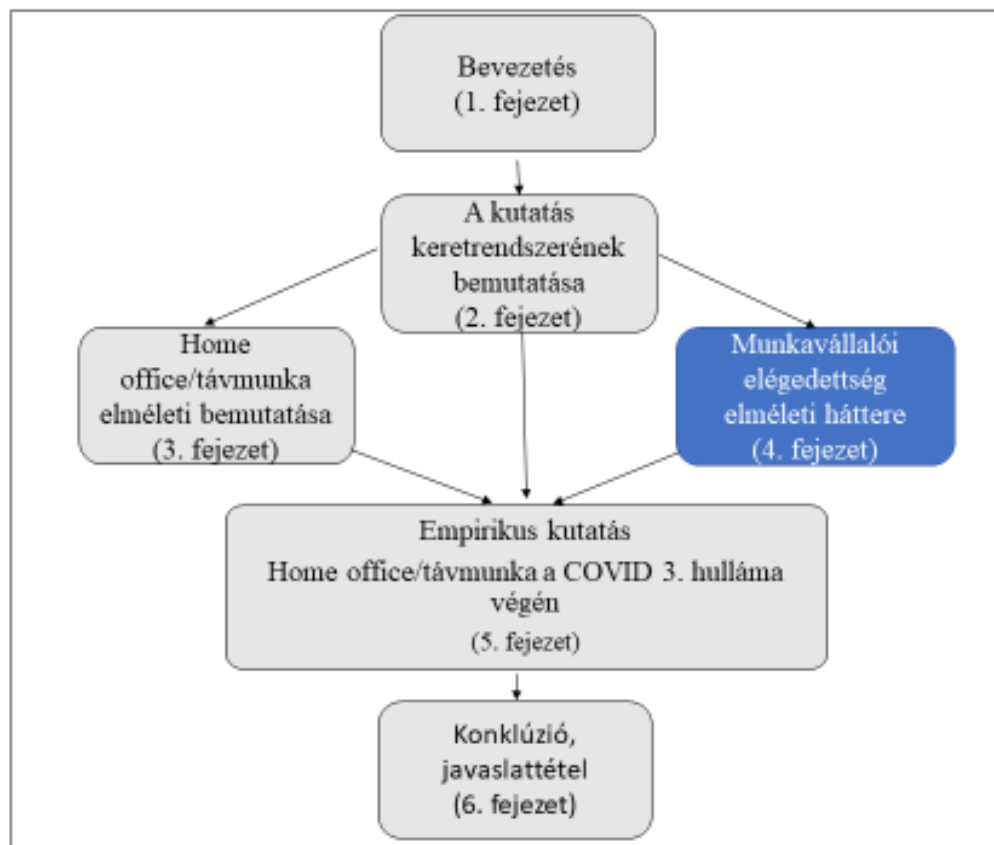
A következő fejezetben a munkavállalói elégedettség kutatásának elméleti hátterét tárom fel, kifejezetten a home office-szal való elégedettségre fókuszálva, megalapozva a kutatásom keretmodelljét.

## 4. Munkavállalói elégedettség vizsgálata

A munkavállalók elégedettsége kiemelkedően fontos szervezeti sikertényező, s egyben a szervezeti hatékonyság egyik mutatója.

E fejezet a munkavállalói elégedettség terén végzett kutatásokat mutatja be. Összekötő kapocs a szakirodalmi feldolgozás és az empirikus rész között (7. ábra), a fejezet tárgyalása során bemutatom az általam kialakított módszertan szakirodalmi alapjait.

### 7. ábra: A disszertáció logikai felépítése



*Forrás: Saját szerkesztés*

A fejezetben bemutatom a munkavállalói elégedettségi kutatásokat, eszközöket, különös tekintettel a Minnesota kérdőívre, amit a saját kutatásomnál is használtam. Bemutatom



Herzberg kéttényezős modelljét, majd az elégedettségi vizsgálatomhoz használt 7 tényezőt, ami a kérdőívem alapjául szolgált. Ez a fejezet az átvezető rész az empirikus kutatás és a szakirodalomfeltáró rész közt.

Az elégedett munkavállalók versenyelőnyt jelenthetnek a szervezet számára (Ouedraogo - Leclerc, 2013; Izvercian et al., 2016; Semeginé, 2015; Makó et al., 2003). Dhamija et al. (2019) kiemelik azt, hogy egyrészt a munkaadó felelőssége, hogy az általa alkalmazott munkavállalók "jól érezzék magukat" a vállalatnál, és hogy céljaikat (amelyek miatt csatlakoztak a szervezethez) elérjék. Ezen túlmenően a szerzők véleménye szerint gazdasági érdeke a munkaadónak, hogy dolgozói elkötelezettek legyenek, hiszen az elégedettség, elkötelezettség, és a jó munkahelyi környezet hatással van a munkavállalók teljesítményére, versenyképességre és a szervezet eredményességére. Elégedetlen alkalmazottak körében a teljesítmény alacsony szinten marad, megnő a fluktuáció, tehetségek elvesztését vonhatja magával.

Gyökér – Krajcsák (2009) szerint két okból fontos a szervezetnek a munkavállalóinak elégedettsége. A szerzők erőteljesebben megfogalmazzák azt, hogy egyrészt a munkaadó felelőssége, hogy az általa alkalmazott munkavállalók jól érezzék magukat a vállalatnál, és hogy céljaikat (amelyek miatt csatlakoztak a szervezethez) elérjék. Ezen túlmenően a szerzőpáros véleménye szerint is gazdasági érdeke a munkaadónak, hogy dolgozói elkötelezettek legyenek, hiszen az elégedettség, elkötelezettség hatással van a versenyképességre és a szervezet eredményességére. Elégedetlen alkalmazottak körében a teljesítmény alacsony szinten marad, megnő a fluktuáció, tehetségek elvesztését vonhatja magával. A munkatársi elégedettség-vizsgálat minden szervezet életében fontos. Az elégedettség-vizsgálat és a fejlesztendő területek feltárása hozzásegítik a szervezetet ahhoz, hogy egy jól működő, a kiszámíthatatlanul változó környezetben is helytálló emberi erőforrás menedzselési terv kerülhessen kialakításra, amely hozzá tud járulni a sikeres szervezeti működéshez, különösen, ha van lehetőség a folyamatok felülvizsgálatára, nyomon követésre (Karoliny – Balogh, 2017).

Krajcsák (2018) szerint a munkaerő-piaci tendenciákat figyelembe véve a jövőben megváltozik a munkavállalók viszonyulása a munkaadókhöz, különösen igaz ez az atipikus foglalkoztatási formák terjedésének köszönhetően. Az alkalmazotti elkötelezettséget elősegítő motivációs módszerek meg fognak változni. Ezt érdemes szem

előtt tartani, amikor olyan munkaköröket elemzünk, ahol rugalmas vagy kötetlen munkaidőben dolgozhatnak a munkavállalók (Brunelle – Fortin, 2021).

Véleményem szerint már csak azért is meg fognak változni motivációs módszerek, mert a hagyományos módszerek hallgatólagosan a tipikus foglalkoztatás keret-rendszerére épültek, amelyet most felülírnak az atipikus foglalkoztatási formák. Vagyis már önmagában az az elégedettség egyik fontos tényezője lehet a jövőben, ha a szervezet felkínálja, biztosítja – többek között – a távmunka lehetőségét.

A távmunka és home office hatékonyságát és a szervezetben észlelhető hatásait – mint a megtartás, a lojalitás, a fluktuáció – a következő tényezők befolyásolják: egyéni vagy közös érdekek köré szerveződik-e a munka, az egyéni vagy kollektív felelősség mértéke, együttműködő közösség tagjának érzi-e magát a munkavállaló, alkalmazotti vagy vállalkozói formában kell-e dolgozni, a munkavállaló személyisége illeszkedik-e a munkakörben elvártakhoz, egyéni jellemzők (időmenedzselési kompetenciák, önállóság, életkor, karrieraspirációk), a vezető hozzáállása, és a legfontosabb mindkét fél részéről a bizalom szerepe. Általában olyan esetben működik nagyon jól ez a fajta atipikus munkavégzés, amikor a foglalkoztatott nagyobb szakmai tapasztalattal és speciális tudással rendelkezik. Ugyanakkor azt is fontos kiemelni, hogy a kapcsolattartás a munkavállaló és a munkáltató között sokféleképpen megvalósulhat, és az együttműködés eredményessége nem eszközfüggő (Venczel-Szakó et al., 2021). Beauregard és társai (2013) szerint ahhoz, hogy egy szervezet otthoni munkaprogramot alkalmazzon, a vezetésnek bizonyos fokú bizalmat kell tanúsítania az alkalmazottak iránt.

A távmunkavégzés vizsgálata kapcsán a munkavállalók munkával való elégedettségének a feltárása jelenleg a munkahelyi kutatások egyik legfontosabb aspektusa (Pinsonneault - Boisvert, 2001). Kezdetben az volt az általános vélekedés, miszerint a távmunkában dolgozó munkavállaló elégedettebb a munkájával, később azonban ezt nem sikerült kellő megalapozottsággal alátámasztani (Bailey és Kurland, 2002; Morganson et al., 2010).

Gajendran – Harrison (2007) a távmunka hatás-vizsgálatának elméleti keretét dolgozta ki. Vizsgálta az otthonról végzett munka és az észlelt autonómia, a munka – család konfliktus, a vezetővel való kapcsolat minősége, a távmunkás – munkatársi kapcsolat minősége, a munkával való elégedettség, a munkateljesítmény, a stressz, az észlelt karrierkilátások kapcsolatát. Eredményeik alapján a távmunkának jótékony hatása volt az észlelt autonómiára, továbbá kevesebb munka – család konfliktust eredményezett. A

távmunka általában nem rontott a munkahelyi kapcsolatok minőségén. A távmunkának jótékony hatása volt a jövőbeli eredményekre, például a munkával való elégedettségre, a teljesítményre, a stresszre. A nagy intenzitású távmunka (heti 2,5 napon túl) esetén még inkább előjöttek a távmunka előnyei, hatással volt a munka és a család közötti konfliktusokra, viszont károsította a munkatársakkal fennálló kapcsolatokat.

#### ***4.1. A dolgozói elégedettség fogalma és befolyásoló tényezői***

A munkával való elégedettség megközelítésével, definiálásával kapcsolatban nemzetközi szinten több ezer publikáció született. A kutatásokat nehezíti, hogy az elégedettséget nem lehet objektíven kezelni, egyénenként különbözhet, hogy kinek mi okoz elégedettséget vagy elégedetlenséget (Sipos, 2016).

Az elégedettség és az elkötelezettség fogalma gyakran keveredik a hazai szakirodalomban, de Gyökér – Krajcsák (2009, 57. p.) szerint „*az elégedettség olyan nyugalmi lelkiállapot, melyben az alkalmazott adottak tekinti azokat a feltételeket, melyek egyéni céljainak megvalósításához szükségesek*”.

Ez a meghatározás közel áll Locke (1976) értelmezéséhez, aki az elégedettséget egyfajta érzésként írja le, amivel a munkavállalók a munkájukhoz viszonyulnak. Vroom (1964) is az elégedettséget boldogságként fogalmazza meg, ami a munkából ered. Brief (1998) is egy belső állapothoz, érzéshez kapcsolja az elégedettséget.

Shaffer – Harrison (1998) az elégedettség értelmezéséhez már a szükségleteket és azok kielégülését (vagy ki nem elégítését) is behozza az elemzésbe. Gyökér – Krajcsák (2009) definíciójához kapcsolódva – a szükségletek kielégítése jelenti az ott említett feltételek meglétét: ha megvannak ezek a feltételek, kielégíthetők a szükségletek. Szerintük az elégedettség összefügg azzal, hogy a munka által kielégíthető szükségletek kielégülnek-e vagy sem. Bakacsi (2002) szerint az elégedettség a munkához kapcsolódó attitűd, melynek kialakulásában szerepe van annak, hogy az elvégzett munkáért való javadalmazást mennyire találja méltónak a munkavállaló, továbbá megemlíti a munkafeltételeket, a munkahelyi légkört és a vezető, illetve a többi munkavállaló szerepét az elégedettség kialakulása során. Nagy (2004) és Spector (2008) az elégedettség fogalmához a munka szeretetét kapcsolja, azt, hogy az emberek mennyire szeretik a munkájukat. Greenberg – Baron (2000) az elégedettséget egyfajta értelmi, érzelmi,

viselkedésbeli reakciónak tartja, amit az egyén a munkájával kapcsolatban kivált. Minden bizonnyal a két dimenzió – a Shaffer – Harrison (1998) által említett (anyagi, szakmai) szükségletek kielégítése és a Greenberg – Baron (2000) által említett emocionális tényező – egyaránt fontos és szükséges, egymást erősíthetik meglétükkel, vagy gyengíthetik a hiányukkal.

Az elégedettség kapcsán érdemes lenne a pszichológiai vonatkozásokat (érzés, érzelem) mélyebben megvizsgálni, vagyis feltárni ennek a témakörnek a pszichológiai hátterét is, ez azonban messzire vezetne, hiszen a dolgozatban elsősorban humán erőforrás szempontból jelenik meg a téma feldolgozása.

Noé (2004) és Becker – Kaerkes (2006) szerint az alkalmazotti elégedettség modelljében 3 tényezőcsoport együttes hatása érvényesül:

- *Munkával való elégedettség körülményei* (munka társadalmi elismertsége, előrejutási lehetőségek, munka fizikai feltételei, képességek elismerése, képességek elismerése, munkateljesítmény értékelése, munkabiztonság)
- *Az általános elégedettség körülményei* (családi élet, szórakozási és sportlehetőségek, lakáskörülmények, szokások, társadalomban elfoglalt hely, tisztség)
- *Egyéni jellemzők* (kor, temperamentum, egészségi állapot, vágyak, törekvések).

Noé (2004) szerint a következő tényezők a legfontosabbak:

- *Célkitűzés* (a célok, azok teljesítése és az elégedettség közötti pozitív korreláció),
- *Munkaszervezés* (erős összefüggés a munka jelentősége, észlelt hatása és az elégedettség között),
- *Demográfiai jellemzők* (tapasztalat alapján a kor, a nem, a képzettségi szint, a lakhely hatással van az elégedettségre, bár a kutatási eredmények nem egyértelműek),
- *Jutalmazási rendszer* (bérezési módszerek kialakítása),
- *Vezetési stílus* (a demokratikus vezetés elégedettebb alkalmazottakat eredményez, mint az autokratikus vezetés),
- *Egyéni különbségek* (önbizalom, törekvés a teljesítményre).

Ineson et al (2013) szerint az elégedettséghez az elérhető képzés, a készségfejlesztés, a munkaidő, a munka változatossága, továbbá a munkahely biztonsága járul hozzá.

Yang (2010) nézete szerint az elégedettségre hatással van a szerepkonfliktus, a lehetséges szerepek félreérthetősége, a túlterhelés, a munka-család konfliktus, kiégés, szocializáció, önállóság, autonómia.

Saane, N. van et al. (2003) meta- analízis segítségével állapította meg azokat a munkával összefüggő területeket, amelyek a dolgozói elégedettségre hatással vannak. Ezek a területek a következők:

- *a munka jellege* (sokféle képességet igénylő munka, a munka összetettsége, vagy a munka által jelentett kihívás, rutinfeladatok),
- *autonómia* (egyéni felelősségvállalás, a munkával kapcsolatos döntés feletti kontroll),
- *előmenetel/fejlődés* (személyes gyarapodás és fejlődés, képzés vagy oktatás),
- *anyagi ösztönzők* (fizetés, béren kívüli juttatások),
- *előléptetés* (a karrierépítés vagy előmenetel lehetősége),
- *felügyelet* (a felettes által nyújtott támogatás, elismerés, illetve méltányos kezelés),
- *kommunikáció* (tanácsadási lehetőségek, visszacsatolás),
- *munkakapcsolat a munkatársakkal*,
- *munkaterhelés* (az időhiány szubjektív érzete, egyhangúság, szociális problémák, személyes konfliktusok vagy stressz),
- *a munka általi igénybevétel* (előírt többletmunka, a feladat összetettsége, az állás bizonytalansága, vagy érzelmi elkötelezettség).

Kozák - Sönperger (2019) felhívják a figyelmet arra, hogy a foglalkoztató szervezeteknek nagy felelőssége van abban is, hogy az egyéni teljesítményt ösztönző és barátságos munkahelyi klímát alakítsanak ki, amellyel hozzájárulhatnak dolgozóik lelki egészségének megőrzéséhez, amely az önbecsülésük és énhatékonyságuk növelését vonzza maga után.

Gyökér – Krajcsák (2009) meglátása szerint azonban, mikor a kutatók az alkalmazotti elégedettséget vizsgálják, sokszor csak a munkával való elégedettséget veszik górcső alá, továbbá más-más aspektust emelnek ki.

Értekezésemben nem térek ki a motivációs elméletek bemutatására, hiszen nem motivációs kutatást, hanem elégedettség-vizsgálatot végzek, Herzberg elméletét mégis megemlítem. Herzberg et al. (1959) kétfaktoros motivációs elméletet dolgoztak ki, amelynek célja a munkával való elégedettséget befolyásoló különféle tényezők feltárása volt. Arra a következtetésre jutottak, hogy a munkával kapcsolatos elégedettség és elégedetlenség leírásakor kétféle, a munkával kapcsolatos tényező létezik, a higiénés tényezők, és a motivátor tényezők.

A *motivátor tényezőkről* vagy belső tényezőkről, amelyek a munka tartalmához vagy magához a munkához kapcsolódtak (elismerés, felelősség, előrelépés, eredményesség, fejlődés és maga a munka), azt találták, hogy hozzájárulnak az elégedettség kialakulásához, viszont hiányuk nem eredményez elégedetlenséget, hanem az elégedettség hiányával jár. A *higiénés* vagy külső tényezők a munkakörnyezethez kapcsolódnak (beleértve a kompenzációt, biztonságot, beosztást, kapcsolatokat, a felügyeletet, a munkakörülményeket és a vállalati szabályokat), amelyek nem okoznak munkával kapcsolatos elégedettséget, csupán az elégedetlenséget szüntetik meg (Herzberg, 1987). Herzberg azt állította, hogy a higiéniai tényezők nincsenek közvetlen kapcsolatban a munkával való elégedettséggel; ezért ezek a tényezők nem javítják egyértelműen a teljesítményt (Herzberg, 1982). Spillane (1973) szerint ez a megközelítés erősen befolyásolta a munkával való elégedettség későbbi kutatásait. Amiből következett, hogy mivel az anyagi juttatásokat, kompenzációt a higiénés tényezőkhöz sorolják, sokak szerint bérekkel, juttatásokkal nem is lehet ösztönözni, elégedettséget kiváltani. Véleményem szerint az anyagi juttatás, kompenzáció egy bizonyos szintig ösztönzően tud hatni (kb. az átlagbér eléréséig), egy bizonyos szint felett viszont már nem.

Herzberg (1987) modellje segít abban, hogy a motivációs tényezőket azonosítsam, és ezek alapján állítsam fel a saját modelletem az elégedettség eléréséhez. Saját kutatásom során vizsgált tényezők közül higiénés tényezőként értelmezem a kommunikációt, szervezeti integrációt; míg motivátor tényezőnek a munka jellegét, elkötelezettséget, felelősséget, autonómiát, pozitív hozzáállást, karriert.

Bár Herzberg a kutatásait több évtizeddel ezelőtt végezte, a mai napig nem elavultak, és sok más elmélet alapjait jelentette. Herzberg óta természetesen születtek nagyon új és érdekes eredmények az emberi motivációval és elégedettséggel kapcsolatban, amelyek az üzleti tudományokban is relevanciával bírnak. Ilyenek az emberi viselkedés

neurobiológiai alapjai (neurogazdaságtan, neuromarketing stb.), amelyek agyszkenner vizsgálatokkal bizonyították, hogy az ember motivációs rendszereinek célja a társas közösség és a többi egyénnel kialakított jó kapcsolat, valamint az ember számára a legerősebb drog a másik ember (Málovics, 2018).

Véleményem szerint az elégedettség egy általános „jó érzet”, egyfajta „belső egyensúly”. Az, hogy kinek mi okoz elégedettséget, ki mikor érzi magát elégedettnak, egyénekenként különbözik, rendkívül szubjektív. A motivációt ezzel szemben egyfajta „hajtóerőnek” nevezem, amely erőt ad ahhoz, hogy a céljainkat elérjük, amely lehet éppen az elégedettség érzése, de sok más is.

#### 4.2. A munkavállalói elégedettség vizsgálatának módszertana

Sokféle eszközt dolgoztak ki a munkával való elégedettség mérésére. Néhányan a munkával kapcsolatos bizonyos szempontokra szorítottak az elégedettség mérése kapcsán, míg mások a teljes elégedettség mérésére törekedtek. Ezek közé tartozik a **Job Descriptive Index** (Smith et al., 1969). Az Index 72 tételből áll, amelynek célja az elégedettség szintjének mérése a munkavállaló munkahelyi elégedettségével kapcsolatos öt szempont alapján. A szempontok közé tartozott a munka, a fizetés, az előléptetés, a szupervízió és a munkatársakkal való kapcsolat (Balzer et al., 1990).

Hackman – Oldham (1975; 1976) kifejlesztették a **Job Diagnostic Survey** -t, hogy megvizsgálják a munkával való elégedettség tényezőit. Ezen megközelítés alapján a személyes és szervezeti elégedettséget öt munkajellemző befolyásolja: az autonómia, a feladat azonossága, a feladat jelentősége, a készségek sokfélesége és a munka visszacsatolása. Ez a felmérés az egyik leggyakrabban használt eszköz a munkával való elégedettség mérésében (Renn et al, 1993).

Egy másik népszerű eszköz a **Minnesota Elégedettségi Kérdőív (MSQ)** (Weiss et al., 1967). Az MSQ kérdőív a Work Adjustment Project eredménye, amelynek az volt a célja, hogy kifejlesszen egy diagnosztikai eszközt a munka értékelésére. A kérdőív belső és külső munkakörnyezeti elemekre kérdez rá. Ezen kérdőív teljes formájában 100 elemet (állítást) tartalmaz, a rövid formájában 20 elemet. Az MSQ kérdőívben kapott pontszámokat egyetlen teljes elégedettségi mutatószámba lehet összesíteni. Minden állításnál 1-től (nagyon elégedetlen) 5-ig (nagyon elégedett) terjedő Likert-típusú skálát

használnak az értékeléshez. Az egyes válaszadók belső, külső és általános elégedettségére vonatkozó pontszámokat a kapcsolódó kérdések pontszámainak összeadásával számítják ki. A 20 kérdésből (rövid kérdőív) hat a külső elégedettség, 12 kérdés pedig a belső elégedettség mérésére szolgál. A fennmaradó 2 tétel a munkával való általános elégedettséget méri. Hirschfeld (2000) tanulmányában arra a következtetésre jutott, hogy az MSQ rövid formája nem eredményezett szignifikáns különbséget a hosszú forma eredményéhez képest. Ezen kérdőív logikáját alkalmaztam a saját primer kutatásom során használt kérdőív fejlesztésére.

Az általános elégedettség mérése szolgál a *Job in General Scale* (Ironson et al., 1989). Ez a 18 tételből álló kérdőív úgy készült, hogy egy átfogó munkával való elégedettségi pontszámot adjon. A szerzők úgy vélik, hogy az elégedettség átfogó értékelése jobb, mint a részek összege (Spector, 1997).

Egyéb módszerek közé tartozik a munkahelyi elégedettség felmérése kapcsán a Job Satisfaction Survey (Spector, 1985) és a Michigan Organizational Assessment Questionnaire (Cammann et al., 1979). A **Job Satisfaction Survey (JSS)** 9 dimenzió mentén vizsgálja a dolgozói elégedettséget (Spector, 1997):

- *Fizetés* (fizetéssel való elégedettség),
- *Előléptetés* (az előrelépési lehetőségekkel való elégedettség),
- *Felettes* (a közvetlen feletttel való elégedettség),
- *Juttatások* (a juttatásokkal való elégedettség),
- *Ösztönző bérrendszer* (a jó teljesítményért járó anyagi és nem anyagi juttatásokkal való elégedettség),
- *Működési feltételek* (a munkahelyi szabályokkal és előírásokkal való elégedettség),
- *Munkatársak* (munkatársakkal való elégedettség),
- *A munka jellege* (a munka jellegével való elégedettség),
- *Kommunikáció* (a szervezeten belüli kommunikációval való elégedettség).

Az 5. táblázat összehasonlítja a dolgozói elégedettség mérésére szolgáló kérdőívek dimenzióit. Látható, hogy minden kérdőív foglalkozik a munkával kapcsolatos tényezők feltárásával (munka jellege, feladat mennyisége stb.), amikor az elégedettséget vizsgálja,



ahogy a vezetés minősége, az előrelépési lehetőségek megléte, a javadalmazás és a munkatársakkal való viszony is előkerül minden kérdőívnél.

### 5. táblázat: A dolgozói elégedettség mérésére szolgáló kérdőívek dimenziói

Dimenzió	Kérdőív megnevezése		
	Minnesota kérdőív (1966)	Job Descriptive Index (1969)	Job Satisfaction Survey (1985)
Munkával kapcsolatos tényezők (a munka és a feladat jellege, mennyisége és változatossága)	✓	✓	✓
Vezetés	✓	✓	✓
Autonómia, önállóság	✓		
Visszajelzés, elismerés a munkavégzésről	✓		
Tanulás, továbbképzés	✓		
Előrelépési lehetőség	✓	✓	✓
Munkahelyi kommunikáció			✓
Munkahely biztonsága (nem kell félni a kirúgástól)	✓		
Javadalmazás, fizetés	✓	✓	✓
Munkatársakkal való viszony	✓	✓	✓
Munkafeltételek (munkaidő-beosztás)	✓		
Munkakörülmények	✓		

*Forrás: Saját szerkesztés Steinbachné Hajmásy (2020) 82.p. alapján*

A kérdőív kiválasztásánál szem előtt tartottam, hogy olyan tényezőket vizsgáljak, amelyek a home office-ra való átállás kapcsán különösen fontosak voltak, változhattak. A másik szempont az volt, hogy a kiértékelés egyértelmű legyen. Ezen összehasonlítás alapján választottam az MSQ-t a primer kutatásomhoz, amelyet bár átalakítottam, az elveket, a kiértékelés szempontjait alapul vettem.

Makó et al (2003) kifejezetten a távmunka jellegzetességét, a vele való elégedettséget kutatta. 5 fokozatú Likert-skálán kellett a válaszadóknak értékelniük állításokat, amelyek

a munka mennyiségéről, a munka-magánélet egyensúlyáról, a bizalomról, autonómiáról, és a hatékonyságról szóltak. Ezt a módszertant, állításokat alapul vettem a saját kérdőívem megalkotásában is.

### ***4.3. Az elégedettség méréséhez használt tényezők bemutatása***

A munkával való elégedettséget (a 4.2-es alfejezetben bemutatott felmérések alapján) több tényező mentén mérték. Ezek alapján kiválasztottam 7 olyan tényezőt, amelyre azt gondoltam, hogy a home office munkavégzési forma kapcsán különösen jelentős, szem előtt tartva a Minnesota kérdőív tényezőit. A kutatásom során a lehetőségeim korlátozottak voltak, nem tudtam az összes tényezőt tesztelni, amit Herzberg vizsgált, továbbá a 4. táblázatban felsorolt kérdőívek összes elemére sem tudtam kitérni. Így azokra helyeztem a hangsúlyt, amelyek a COVID által kialakult helyzetben relevánsak lehetnek az otthoni munkavégzés relációjában. Ennek köszönhetően a javadalmazással, fizetéssel nem operáltam, hiszen feltételezhetően a COVID járvány hatására jellemzően az otthoni munkavégzésben érintett dolgozók körében az nem változott (sokkal inkább a munkavégzés formája, körülményei).

Az általam kiválasztott 7 tényező a következő:

- A munka jellege, mennyisége
- Kommunikáció
- Szervezeti integráció
- Elkötelezettség
- Felelősség, autonómia
- Pozitív hozzáállás
- Karrier

Ezen alfejezetben bemutatom azt a 7 tényezőt, amely az elégedettség méréséhez használt kérdőívem alapjául szolgált. Először ismertetem az adott tényezőhöz kapcsolódó szakirodalmi megállapításokat, kapcsolódását az otthonról történő munkavégzéshez, majd ismertetem, hogy a saját kérdőívemben miként jelenik meg.

### 4.3.1. A munka jellege, mennyisége

A munka jellege, mennyisége több tényező függvénye, több szerző, több aspektus mentén vizsgálta. Kefah (2012) kutatása során a rugalmas munkarend és a termelékenység kapcsolatát kutatta. Arra az eredményre jutott, hogy pozitív kapcsolat van a rugalmas munkavégzés és a munkavállalók termelékenysége között. A munkavállalók 65,68%-a, az információs és kommunikációs technológiai (IKT) vállalatok 79,91%-a egyetértettek abban, hogy a rugalmas munkavégzési szabályok alkalmazása pozitív hatással van a termelékenységre. Kefah (2012) véleménye szerint egy rugalmas, családbarát szervezeti kultúra kialakítása lenne a cél. Szerinte a termelékenységére a következő tényezők vannak hatással: a rugalmas munkavégzési forma keretfeltétele, típusai, a szervezeti szabályozás, az alkalmazotti és menedzsment hozzáállás és a munka típusa, személyes jellemzők (nem, kor, családi állapot, végzettség, tapasztalat, nevelt gyerekek).

Eldridge – Nisar (2011) kutatásuk során abból a feltételezésből indultak ki, hogy a társadalomban merev munkaidő kultúra létezik, amely alacsony munkahelyi elégedettséghez, beteg és stresszes alkalmazottakhoz vezet. Ugyanakkor a rugalmas munkaidő (pl. amikor az alkalmazott maga választhatja ki a munkanap kezdési és befejezési időpontját) növeli a motivációt, emeli a morált, csökkenti a stresszt. Kutatásuk eredményeképpen azt találták, hogy a rugalmas munkahelyeken dolgozó alkalmazottak kevésbé érzik magukat biztonságban a munkahelyükön. Nem tudták bizonyítani, hogy a rugalmas munkaidőt biztosító intézményekben kevésbé lennének stresszesek a munkavállalók, ugyanakkor nagyobb részt vállalnak a döntéshozatalban, a csapatmunka gördülékenyebb. Eredményeik alapján azt javasolják a vezetőknek, hogy óvatosnak kell lenniük, amikor a rugalmas munkaidőt szeretnék bevezetni. (Kutatásuk során a Workplace Employment Relations Survey (WERS) vették alapul.)

Írországban a női foglalkoztatottság növekedésének hatására a rugalmas munkavégzést fontos eszköznek tekintik a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése során. Russell et al. (2009) a rugalmas munkaidőt, a részmunkaidőt, a home office-t és a munkakör-megosztást vizsgálták párhuzamba állítva két kulcsfontosságú tényezővel, a munkahelyi nyomás és a munka-magánélet összhang meglétének vizsgálatával. Az első ilyen felmérés 2003-ban történt, egy országos, reprezentatív felmérés keretében, több mint 5000 alkalmazottból származó mintán. A tanulmány eredményei azt mutatják, hogy míg a részmunkaidős munka és a rugalmas munkavégzés csökkenti a munka nyomását,

valamint a munka és a magánélet közötti konfliktust, az otthoni munkavégzés esetén azonban magasabb a stressz, a munkahelyi nyomás, a munka és magánélet közötti konfliktusok.

A munka jellege kapcsán a szakirodalomban a munka-magánélet egyensúlyát hozza fel több kutató. Munka-magánélet egyensúlyról számos általános érvényű tanulmány született (Atkinson – Hall, 2011; Russell et al., 2009; valamint Sundo – Fujii, 2005). Mindezek mellett, a munka-magánélet egyensúlya kiemelkedő kutatási terület és egyre fontosabb, különösen a kisgyermekes nők között Cole (2006) szerint. Carlson et al. (2000) és Netemeyer et al. (1996) érdekes módon kétirányú konfliktust definiálnak a magánélet és a munka összeegyeztethetősége kapcsán, ugyanis megkülönböztetik a családot zavaró munkát (WFC= Work-Familie Conflict) és a munkába beavatkozó családot (FWC= Familie-Work Conflict), mint konfliktusforrást. Golden et al. (2006) szerint a szakirodalmak többsége azt állítja, hogy a távmunka javítja a munka és a magánélet egyensúlyát és csökkenti a konfliktusokat, vagy ellensúlyozza, mivel több idő és érzelmi energia jut a családra. Ugyanakkor a távmunkának eltérő hatása van a munka és a család konfliktusára, így azoknál, akik nagyobb mértékben dolgoznak otthonról, annál alacsonyabb a munka-család konfliktus, de annál magasabb a család-munka konfliktus. Ők úgy találták, hogy a háztartások mérete negatívan befolyásolja a távmunka hatását a család-munka konfliktusra, vagyis a munkába avatkozó család (FWC) konfliktusok növekednek a nagyobb háztartással. Véleményük szerint a távmunka mértéke és a WFC között negatív kapcsolat van, míg a távmunka mértéke és a FWC között pozitív kapcsolat van.

Amennyiben a munka mennyiségére fókuszálunk, Fonner – Roloff (2010) kutatásuk során arra a következtetésre jutottak, hogy a „magas intenzitású távmunkások” (high-intensity teleworkers), akik hetente legalább 3 nap távmunkában dolgoznak, elégedettebbek, mint az irodai alkalmazottak, ugyanis számos előnyre tesznek szert, mivel a munkavégzésük megtervezésében szabadságuk van, ezért a munka-magánélet egyensúlyát jobban meg tudják tartani, ami fokozza a munkával való elégedettségüket is. Golden – Viega (2005) viszont felhívják a figyelmet, hogy a kutatásokban mind pozitív, mind negatív kapcsolatok is kimutathatók. A szerzők szerint egy bizonyos szintig a távmunka mértéke fokozza a munkaelégedettséget, míg egy ponton túl már nem.

A munka jellegéhez kapcsolódik a munkahelyi légkör, konfliktusok szerepe is. Jarjabka et al. (2020a) felmérése alapján az oktatók körében home office-ból dolgozva a legfőbb problémát abban látták, hogy nincs napi szintű személyes kapcsolat a kollégákkal; problémás továbbá a kapcsolat a vezetőkkel, a munkahelyi légkör és a munkahelyi konfliktusok. Legkevésbé jelent meg problémaként a munkából adódó pszichés megterhelés, a megfelelő tárgyi eszközök hiánya és a megfelelő tájékoztatás. Az oktatók esetében a jelenlegi és a normál munkarend között csekély különbség van a tevékenység-csoportok időbeosztásában. Minimális átrendeződés figyelhető meg: kissé több lett a háztartási munka és a gyereknevelésre fordított idő, miközben kevesebb idő jut a kikapcsolódásra, a fennmaradó időre és a munkára. A munkatársak körében arra a következtetésre jutottak, hogy az otthoni munkavégzés és a normál munkarend közötti időbeosztásban megfigyelhető, hogy az új helyzetben kevesebb időt fordítottak a dolgozók a munkára/otthoni munkára, ugyanakkor több időt töltöttek pihenéssel/alvással, kikapcsolódással, és a háztartási munka, gyereknevelés ideje növekedett meg leginkább. Bár a szervezetek körében mért felmérés szerint nagy különbség volt megfigyelhető a munkavállalók észlelésében, miszerint mennyire egyértelműek a munka és a szabadidő határai, a munkára kevesebb időt fordítottak. A járvány alatti otthoni munkavégzés és a normál munkarend közötti időbeosztásban megfigyelhető, hogy az otthoni munkavégzés alatt kevesebb időt fordítottak a munkára, viszont több időt szántak pihenésre, alvásra, a kikapcsolódásra, a háztartási munkára, gyereknevelésre (Jarjabka et al., 2020c).

A primer kutatásom során használt kérdőívben a munka jellegére, mennyiségére, a munkavégzés formájára vonatkozóan fogalmaztam meg állításokat. Felmértem, hogy a válaszadók hogyan ítélik meg a home office során mennyire érdekes, kihívásokkal teli feladatokat oldhatnak meg, a rájuk bízott munka során valóban tudják-e alkalmazni a tudásukat, képességüket, mennyi munkát kell ellátniuk. Megvizsgáltam, hogy a home office mekkora stresszt okoz az irodai munkához képest, továbbá, hogy a munkafeladatokat hogyan tudják a házimunkával és a gyermekgondozási feladatokkal összeegyeztetni, hogyan valósul meg a munka-magánélet egyensúlya, mennyire egyértelműek a szabadidő határai. Felmértem, hogy a home office-nak köszönhetően valóban rugalmas-e a munkaidő-beosztás, jól tervezhető-e a munka. (A kérdőívemben 11 állítást fogalmaztam meg a munka jellegével, mennyiségével kapcsolatban.)

### 4.3.2. Kommunikáció – szervezeti integráció

A kommunikáció és a szervezeti integráció témakörének elméleti háttérét együtt, párhuzamosan mutatom be, hiszen egymással nagyon szorosan összefügg a két fogalom. A belső szervezeti kommunikáció a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolat erősítésére szolgáló eszköz (Argentini, 2003), amelynek célja többek között a belső kohézió, integráció, a bizalom megteremtése (Borgulya – Barakonyi, 2004), a munkavállalók motiválása (Van Riel, 1992; Borgulya – Barakonyi, 2004). A vállalat kommunikációjának közös célt szolgáló konzisztens rendszerként kell működnie, miközben a munkatársak közvetlenül és kommunikációs eszközök sokaságát használva bonyolult interakciós hálózatot alkotnak (Borgulya, 2014). Minden egyes munkavállaló hatással van a vállalat kommunikációjára, annak integráltságától, eszközkezelési jártasságától, kommunikációs kompetenciájától függően. *„A belső (intern) kommunikáció tartja össze a szervezet tagjait és egységeit: közvetíti a célokat, a működési szabályokat, lehetővé teszi a folyamatok szervezését, ellenőrzését, a visszacsatolást, a szervezeti tanulást; kommunikáció nélkül lehetetlen lenne a tagok közötti koordináció, a tagok integrálása és motiválása”* (Borgulya, 2004, 15. p.). Mindezek feltétele az interaktív információáramlás, a visszacsatolási rendszer biztosítása (Buday-Sántha, 2005), a teljesítmény értékelése és a lojalitás növelése (Borgulya – Barakonyi, 2004).

A szervezeti belső kommunikáció minden szervezet életében fontos. A vállalati kultúra és a vállalati kommunikáció egymást feltételező, egymásra kölcsönösen ható entitások, a kommunikációt segítő struktúráknak és intézményeknek központi szerepe van a vállalati kultúra működésében (Borgulya, 2014), a szervezeti kommunikáció formája és a munkavállalói elégedettség pedig szervezeti kulturális indikátorként is funkcionálhat (Jarjabka, 2003). A kommunikáció tehát mindenféle szervezeti kultúra éltető ereje, amely összetartja a szervezet tagjait, egységeit, továbbá a szervezet életének minden mozzanatában jelen van (Klein, 2009). *„A kommunikáció a vállalati teljesítmény szíve”*, állítja Van Riel – Fombrun (2007, 2. p.), így a minősége meghatározza a szervezet működésének eredményességét, csatornáival, mechanizmusaival még a vezetési struktúra jellemzőire is hatással van (Bakacsi, 2002).

Több szerző kiemeli a vállalati kommunikáció típusai és területei között az alkalmazottakkal való kapcsolattartás fontosságát is. Van Riel – Fombrun (2007) szerint a kommunikáció az egyik legfontosabb képessége kell, hogy legyen a menedzsernek,

hogy elfogadtassa a szervezet céljait, továbbá ez járul hozzá az alkalmazottak elköteleződéséhez a cég irányába. Schmid – Lyczek (2006) alkalmazotti kommunikációt (munkatársakkal folytatott kommunikációt), Piwinger – Zerfass (2007) munkatársak és vezetők közti kommunikációt, a kommunikáció értékteremtő szerepét, Goodman és Hirsch (2010) az alkalmazottakkal folytatott kommunikációt (employee relations) emeli ki vizsgálata során. Borgulya – Balogh (2019) szerint a hatékonyan kialakított, működtetett kommunikációmenedzsment képes támogatni a vállalat céljainak, stratégiájának megvalósítását, ezen túlmenően a szervezet eredményességét is befolyásolja pozitívan, mérhető módon.

A kommunikáció fontosságát jelzi, hogy a *bizalom*, átláthatóság, mint a vállalati kultúra alappillérei is a kommunikáció segítségével valósulhat meg (Borgulya, 2017). Több szerző foglalkozott a bizalom és a kommunikáció kapcsolatával. Ruppel – Harrington (2000) kutatása során megállapította, hogy szignifikánsan pozitív korreláció mutatkozik meg a kommunikáció és a foglalkoztatottak részéről megnyilvánuló bizalom között. Willemyns et al. (2003) kutatásuk során a vezetők és beosztottak viszonyát vizsgálták, és azonosították azokat a tényezőket, amelyek rombolhatják egy szervezeten belül az összetartozás érzését, csökkenthetik a bizalmat. Ezek többek között a következők: a vezetők domináns magatartása, a meghallgatás készségének hiánya, az empátia és a támogató megnyilvánulásoknak hiánya. A bizalom kiépítéséhez a kommunikáció gyakorisága és az információ minősége rendkívül lényeges (Borgulya, 2017). Kottila és Rönni (2008) szerint az információ minősége a fontosabb, míg Huang et al. (2008) szerint a közvetlen személyközi kommunikáció a leghatékonyabb a bizalom kiépítése szempontjából. Borgulya (2017, 264 p.) szerint a „*a vállalaton belüli és az abból kifelé sugárzó bizalom a személyközi bizalom meglétéből ered*”.

A kommunikáció gyakorlati jelentőségét vizsgálva Borgulya – Konczosné (2019) megállapították, hogy a vállalati kommunikációra a XX. században eszközként tekintettek, méghozzá az információtovábbítás eszközüre, illetve a belső közösségépítés eszközüre, amely hozzájárul a belső kohézió megteremtéséhez. A XXI. század felfogása szerint azonban a kommunikáció több mint egy eszköz, immateriális értékek hordozója, és értékképző hatása van.

Az információáramlás (mint szervezeti kulturális tényező) erősen jellemzi a szervezeti kultúrát. Azok a szervezetek, ahol biztosított a szabad információáramlás általában

ösztönzik az innovációt, nyugodtabb klímájú munkahelyeknek tekinthetők, hosszabb időtávra terveznek, menedzserei dominánsan kapcsolatorientált és empatikus vezetési tevékenységet folytatnak, a dolgozók kiemelt jelentőségűnek tekintik a vezetők szociális érzékenységét és a tárgyalást, konszenzuseresést tekintik a szervezeti konfliktusok megoldási eszközének (Jarjabka, 2008).

Az infokommunikációs technológia a távmunkavégzés előfeltétele, ezért a kommunikációs infrastruktúra biztosítása nélkülözhetetlen. Az IKT eszközökkel megvalósított belső kommunikáció menedzselése még távmunka/home office esetén is hozzájárul a kapcsolat erősítéséhez, az interaktív információáramláshoz, sőt növeli a motivációt és elköteleződést. Ez alátámasztja és kiegészíti a kommunikációmenedzsment vonatkozó szakirodalmi megállapításait (Argentini, 2003; Van Riel, 1992; Borgulya – Barakonyi, 2004; Castro – Martins, 2010; Bray – Williams, 2017; Gensing – Pophal, 2000; Konczosné et al., 2015; Venczel-Szakó et al, 2021).

Összességében a távmunka és a home office alkalmazásához ma a technikai eszközök már hozzáférhetőek, és ha a források rendelkezésre állnak, biztosíthatók, így ma már térbeli helytől függetlenül is hatékonyan el lehet végezni a munkafolyamatokat a számítástechnikai eszközök segítségével (Forgács, 2007; Krajcsák, 2018; Geskó et al., 2011; Bankó – Ferencz, 2015; Hárs, 2012). Ily módon, az atipikus munkavégzés e formáinak alkalmazása inkább a vezetői és az alkalmazotti attitűdtől, kompetenciáktól, tudástól, szervezeti kultúrától (ellenőrzési törekvéstől), a munka jellegétől függ (Venczel-Szakó et al, 2021; Venczel-Szakó – Balogh, 2021). Jarjabka et al. (2020c) is arra következtetésre jutott, hogy a munkavállalók szerint az információ- és kommunikáció technológiai kompetenciáit, a jó időgazdálkodást, a szervezőkészséget, a rugalmasságot és a kreativitást, új látásmódot lenne szükséges leginkább fejleszteni a digitális kapcsolattartás működtetéséhez.

Sipos et al. (2020) a Pécsi Tudományegyetem oktatóit kérdezték meg kérdőíves módszerrel a COVID járvány kitörése után. A kollégákkal való együttműködés alapján a leggyakrabban használt eszköz, amivel a leginkább elégedettek is az oktatók, az e-mail alapú kapcsolattartás. Gyakran használják és elégedettek is a telefonnal, a chat alapú kapcsolattartással és a telefonkonferencia szoftverekkel. Ezt követi a közös tárhely, egyéb kollaborációs szoftverek, a honlap, majd a fórumok és végül a projektmenedzsment platformok. Sipos et al. (2020) szerint a legfontosabb kommunikációs feltétel, hogy



időben hozzájussanak a kollégák minden információhoz, ami a munkájukkal kapcsolatos, továbbá, hogy mindenről értesüljenek a kollégák, ami a munkával kapcsolatos, a home office-hoz szükséges eszközök mennyisége, rendelkezésre állása, a szervezeten belüli információcsere hatékonysága. A szóbeli kommunikáció jelentősen lecsökkent a home office alatt, a naponta többszöri vagy napi szintű szóbeli kommunikációt felváltotta a heti vagy hetente többszöri szóbeli kommunikáció. Ugyanerre az eredményre jutott Jarjabka et al. (2020a), akik a Pécsi Tudományegyetem munkatársai körében végezték el a kutatásukat, amikor a szervezet átállt az otthoni munkavégzésre.

Jarjabka (2020c) szervezeti felmérése alapján a válaszadók szerint a legnagyobb probléma a napi személyes kontaktus hiánya, és a legelégedetlenebbek a szervezeten belüli információcsere hatékonyságával. A válaszadók szerint a kommunikációs feltételek és szempontok között a legfontosabb, hogy mindenről értesüljenek és időben hozzájussanak minden információhoz, ami a munkával kapcsolatos. Ezt követi a home office-hoz szükséges eszközök mennyisége és a szervezeten belüli információcsere hatékonysága. A kérdőív kitöltői leggyakrabban ebben az esetben is az e-mail alapú kapcsolattartást, a telefont, a chat alapú kapcsolattartást alkalmazzák. Ezt követi a telekonferencia, a honlap, a közös tárhely, egyéb kollaborációs szoftverek és a fórumok. Ritkán használják a projektmenedzsment platformokat. Bár a járvány kitörése előtt is hasonló következtetést vont le Venczel-Szakó et al. (2021), az otthoni munkavégzés során a munkavégzési módja elsősorban a telefonos és az e-mailes kapcsolattartást jelentette.

Castro – Martins (2010) szerint a munkavállalók *elköteleződésében* is hangsúlyos szerepe van a belső kommunikációnak. Ugyanerre a következtetésre jutott Bray – Williams (2017) is. Grensing – Pophal (2000) szerint a belső kommunikáció kialakítása során fontos tisztában lenni azzal, hogy az egyes alkalmazottakat hogyan lehet megszólítani, mit és hogyan akarunk továbbítani nekik, mindezt mikro szinten kezelve. A vezetőkkel és a munkatársakkal való jó kapcsolat ugyanis fontos motivációs tényező a munkavállalók szempontjából (Farkas et al., 2013).

A szervezeti belső kommunikáció, már az 1990-es években megjelent a távmunkások kutatása látószögében. Az otthonról dolgozók munkatársaikkal folytatott kommunikációjának *gyakoriságával* kapcsolatban Duxbury – Neufeld (1999) végeztek felmérést, és arra a következtetésre jutottak, hogy az otthon dolgozók nem kommunikálnak ritkábban menedzsereikkel, beosztottjaikkal, munkatársaikkal és

ügyfeleikkel, mint az irodához kötöttek dolgozók. Ugyanakkor Olszewski – Mokhtarian (1994) ennek ellenkezőjét állapították meg, szerintük az otthonról dolgozók lényegesen ritkábban kommunikálnak irodai munkatársaikkal. Az ellentétes kutatási eredmények okáról csak feltételezéseink vannak. Elképzelhető, hogy a két mintában eltérő volt az otthonról dolgozók munkatapasztalata (a nagy rutinnal rendelkezők kevesebb útmutatást igényelnek, ritkábban fordulnak munkatársaikhoz), vagy eltérő lehet a két minta ágazonkénti, nemenkénti, esetleg vállalati pozíció szerinti összetétele is. E tényezők befolyásolják a szükséges / elégséges kommunikáció mennyiségét (Mason, 1994; Wood, 1996; Kovaite et al, 2020).

Meulen et al. (2019) eredményei azt mutatják, hogy a térbeli szétválasztás közvetlenül csökkenti a tudásmegosztás gyakoriságát a kollégák között, míg az időbeli szétválasztás alacsonyabb munkához és proaktív teljesítményhez vezet.

A részlegesen otthonról dolgozók vonatkozásában Bélanger (1999) állapított meg figyelemre méltó jellemzőket a *szervezeti integráltság* tekintetében. Eszerint a nem állandóan otthon dolgozók nem maradnak ki az irodai hálózathoz és nem korlátozódnak a kommunikációs partnerek elérhetőségében sem, az irodához kötött munkatársak nem alkotnak olyan kommunikációs csoportokat (klikkeket), amelyekből a távmunkások kimaradnának, viszont néhány kommunikációs csoport kifejezetten távmunkásokból áll. Későbbi kutatásai arra mutattak rá, hogy a távmunkában dolgozók szívesebben kommunikálnak távmunkás munkatársaikkal. Duxbury – Neufeld (1999) is azt állapítja meg, amit Bailey – Kurland (2002) tágabb összefüggésekben, hogy a részleges távmunkában dolgozás kevés hatással van a vállalatban belüli kommunikációra.

A távmunkára és a hozzá kötődő kommunikációra vonatkozó kutatások egyik témaköre a távmunkában rendelkezésre álló *kommunikációs eszközökkel és munkával való elégedettség* és a munkavégzők személyiség típusai közötti összefüggés. Smith et al. (2015) kutatásai azt bizonyítják, hogy az extrovertáltság, a nyíltság, a kellemes egyéniség és a lelkiismeretesség pozitívan korrelálnak a munkával való elégedettséggel, vagyis az ilyen személyiségjegyekkel bírók jobban érzik magukat munkájukat végezve a rendelkezésre álló kommunikációs lehetőségek birtokában, mint e karakterjegyeket nem mutató társaik.

Bauer et al. (2019) kutatása szerint az aktív és minőségi kapcsolattartás a bizalomépítés alapját jelenti, attól függetlenül, hogy az online vagy offline formában valósul-e meg. A

szerzők azonban megjegyzik, hogy a digitális kommunikáció a célfeladatok ellátására, az offline kommunikáció pedig a személyes kapcsolatok építésére alkalmasabb. Ugyanakkor felhívják a figyelmet a minőségi és a gyakori kommunikáció közötti különbségre.

Akkirman – Harris (2005) kutatása alapján megállapította, hogy a virtuális irodai dolgozók inkább elégedettek voltak a szervezeti kommunikációval, mint a hagyományos irodai dolgozók. Murphy – Sashi (2018) is azt vizsgálták, hogyan járul hozzá az offline és a digitális kommunikáció az elégedettség növeléséhez. A személyes kommunikáció erősebb hatást gyakorol a kapcsolatok ápolására, míg a digitális kommunikáció hatásosabb. Mivel a belső kommunikáció környezete folyamatosan változik (pl. új technológiák hatása), a szervezeteknek gyorsan alkalmazkodniuk kell, hogy munkavállalóikat elérjék. A belső kommunikációs csatorna megválasztása kiemelten fontos (Verčič – Špoljarić, 2020).

A digitalizáció, illetve a jelenleg zajló digitális átalakulás számos vállalatot, iparágat érintett (Kronblad, 2020; Makarius – Larson, 2018). Megváltoztatta az alkalmazottak interakcióját a munkahelyen, a kommunikációt, az elvárásokat, a munkavégzés helyét, idejét. Ebben az értelemben a digitalizáció fejlődése számos szinten befolyásolja a szervezeteket, mivel új ismeretek és új munkamódszerek adaptálását és fejlesztését igényli (Bondarouk – Ruël, 2009). A szakirodalom emellett hangsúlyozza a szükséges új készségek fejlesztésébe történő beruházás fontosságát, különösen, ha a változás új technológiát és új szerepeket von maga után (Heracleous, 2003). A HR vezetők alapvető küldetésének lényege, hogy támogassák és fejlesszék az alkalmazottakat az átfogó szervezeti stratégiának megfelelően (Watson, 2009). Manapság már számos eszköz, alkalmazás, feladatkezelő szoftver elérhető, amely segíti a munkafolyamatok irányítását, a kontrollt, a hatékonyság javítását, a dolgozók motiválását, dokumentálja a munkával töltött időt a távmunka alatt ([www.jobctrl.com](http://www.jobctrl.com)).

Mivel a távmunka a személyes interakció csökkenésével és a társadalmi jelenlét, a személyközi kötélek csökkenésével jár, így gyengülhet a kapcsolat a munkatársakkal és a felettesekkel. (Golden, 2006). Az interperszonális szféra megváltozása elsősorban az IKT-k használatával ellensúlyozható, bár így formálisabbá és aszinkronabbá válik (Brunelle, 2013), még akkor is, ha az informális kommunikáció megjelenik az online térben (pl.: chat üzenetek, kis munkahelyi csoportok zárt közösségi média felületen

létrehozott csoportjai, digitális pletykák stb.). A szöveges üzenetek és e-mailek nem biztosítanak olyan interakciót, a személyes interakciók, mert korlátozzák a nonverbális jelzések átadását, észlelését (pl. intonáció, testtartás és arckifejezés; Sharma et al., 1981). Néhány szerző ebből adódóan úgy gondolja, hogy sérülhetnek a kapcsolatok, hiszen pont ez nehezíti a hatékony megbeszéléseket a kollégák között, és a bizalom kiépítését (Jawadi, 2013; Wheatley, 2012). Brunelle – Fortin (2021) úgy véli, a távmunka befolyásolhatja a kommunikáció minőségét és jellegét, valamint a munkakapcsolatok fejlődését, az irodai dolgozókhoz képest.

Pyöriä (2011) felhívja a figyelmet, hogy az otthonról való munkavégzés káros hatással van a társas kapcsolatokra, ugyanis a dolgozót a munkatársai kizárhatják a társas kapcsolatokból, ha csak nincs erre vonatkozóan tudatos erőfeszítés.

Jarjabka (2001) a vállalati stratégia sikertényezőiként említi a munkavállalói kapcsolatokat. Jarjabka (1999) ezen túl megállapítja, hogy a vállalati cél elérését, a piacon való sikerességet is veszélyeztetheti, ha a szervezet nem veszi figyelembe az ott dolgozók értékrendszerét, és nem tud egészséges légkört kialakítani az alkalmazottak között. Mindezekon túl a megfelelő munkatársi kapcsolatok, a vezetőkkel való jó kapcsolat mind fontos motivációs tényező a munkavállalók szempontjából (Farkas et al., 2013).

A primer kutatásom során a fentiek alapján hangsúlyt kap a kommunikációval való elégedettség is, mert véleményem szerint a távmunka esetén megnő a kommunikáció jelentősége is, nehézsége is, épp a távolság miatt: ezért jelent ez kihívást és igényel új válaszokat. Felmértem, mi a véleményük a válaszadóknak, megkapnak-e minden szükséges információt a napi munkafeladatok elvégzéséhez, mennyire hiányoznak az irodai pletykák, az informális kommunikáció, és hogy milyen kommunikációs csatornákat használnak a munkavégzés során. Felmértem továbbá, hogy az otthoni munkavégzés alatt mennyire érzik magányosnak magukat a munkavállalók, mennyire erősek a személyes kapcsolataik a munkatársaikkal. Az integráció kapcsán megvizsgáltam, hogy amióta otthonról dolgozik, elmondható-e, hogy kevesebbet hiányzik a munkából, mennyire érzi úgy, hogy változatlanul fontos fogaskerék a vállalatnál. Felmértem, hogy az otthonról való munka közben távol érzi-e magát a munkahely napi problémáitól, érzi-e úgy, hogy kimarad valamiből. Kérdőívemben a kommunikáció és az integráció kapcsán 10 állítást fogalmaztam meg.

### 4.3.3. Elkötelezettség

Jakubik (2021) szerint a belső motiváció által vezérelt elkötelezettség, szorgalom és intellektualitás vezet a valódi munkavállalói elkötelezettséghez. Az elkötelezett munkatársak pedig a kezdeményezőkézségük, kreativitásuk és szenvedélyük által hozzájárulnak a szervezet teljesítményéhez.

Amennyiben a távmunka és a home office csupán egy lehetőség, de nem feltétlenül szükséges a munkavégzéshez, akkor ez motiválni tudja a kollégákat, és kifejezetten kedvezően hat a megtartásra, a lojalításra és a fluktuációra, a kötődés jellege alapjaiban határozza meg a szervezeti integráltságot, a motivációt, a fluktuációt. A céghez való kötődést a távmunka nem rontja le, vagyis nem specifikus a munkavégzés helyszínére nézve (Venczel-Szakó et al., 2021).

A távmunka során fontos megjegyezni a *social distancing* (társas vagy társadalmi távolságtartás) és a *physical distancing* (fizikai távolságtartás) fogalmak közti különbséget, utalva arra, hogy mennyire fontosak az emberi kapcsolatok a járvány által kialakult helyzetben is. A social distancing egyenes út a társas elszigeteltséghez. A fizikai távolságtartásnak nem szabad/na/ társas elszigetelődéshöz vezetnie (Albert et al., 2020), így több vállalat is különös gondot fordít arra, hogy a különféle előítéletek, elszigeteltség és a reménytelenség érzése ne üsse fel a fejét az online dolgozók körében (Gibson, 2020). Wang et al. (2020) tanulmányában azt vizsgálja, hogy a távmunkások szervezeti elkötelezettsége hogyan kapcsolható össze a pszichológiai és fizikai elszigeteltséggel. A pszichológiai elszigeteltség arra utal, amikor az embernek nincsenek értelmes kapcsolatai, támogatása és interakciói másokkal, míg a fizikai elszigeteltség a másoktól való fizikai elválasztásra. (A Szerzők online felmérést alkalmaztak, 446 alkalmazottat vizsgáltak, akik heti egy vagy több napot dolgoznak otthonról.) A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a távmunkások affektív elkötelezettsége negatívan kapcsolódik a pszichológiai elszigeteltséghez, míg a folytatás iránti elkötelezettségük pozitívan korrelál mind a pszichológiai, mind a fizikai elszigeteltséggel. Ezek a megállapítások azt sugallják, hogy a távmunkások az észlelt előnyök, az erőforrások, például az idő és az érzelmi energia megőrzésének vágya vagy a gyengült „piacképességük” miatt maradhatnak munkáltatóiknál, nem pedig a kollégáikkal vagy szervezeteikkel való érzelmi kapcsolatok miatt.

Bailey – Kurland (2002) megállapítása szerint a havi 3-4 napos távmunka még nem okoz változást sem az alkalmazott, sem a cég vonatkozásában. Olszewski – Mokhtarian (1994) szerint azonban a távollét leépíti a személyes kapcsolatokat, céges kötődést, eltávolítja a dolgozókat a szervezeti kultúrától. Ezt az állítást azonban a társzerzőkkel végzett kutatásunk (Venczel-Szakó et al.,2021) nem támasztotta alá.

Beauregard és társai (2013) a munkájuk iránti elkötelezettséget vizsgálták az irodai dolgozók, a részben otthonról, teljes mértékben otthonról dolgozók és a mobil munkavállalók körében. A munkavállalói típusok közötti különbségeket tekintve a részleges otthoni dolgozók és a mobil munkavállalók nagyobb elkötelezettséget mutattak a munkájukkal kapcsolatban, mint munkatársaik.

A sikeresen alkalmazott távmunka hatást gyakorol a munkaerő megtartásra és a termelékenységre (Martin – MacDonnell, 2012), ami mérhető előnyökkel jár a szervezet számára (Basile – Beauregard, 2016).

Forgács (2004) szerint a Magyarországon megtelepedett külföldi nagyvállalatok hamarabb kezdték el alkalmazni az otthoni munkavégzést. Az általa vizsgált vállalatok esetében az otthoni munkavégzés bevezetése nem elsősorban gazdaságossági okokból történt, a cél ezzel a munkavállalók elégedettségének növelése és a képzett munkaerő megtartása volt.

A Századvég, a Médiapiac és a Lounge Group (Lounge Group, 2020) magyar, aktív online felhasználókra reprezentatív kutatást végzett a koronavírus első hulláma után. Eredményeik alapján annak ellenére, hogy a rugalmas munkavégzést kapó munkavállalók kifejezték, hogy nagyon elégedettek, látványosan nem csökkent a munkahelyváltási szándékuk.

Elkötelezettség kapcsán vizsgáltam, hogy az otthonról való munka során hogyan érzi a munkavállaló, fontos-e számára a munkahelye, valóban, egyfajta jutalomként tekint-e arra, hogy otthonról dolgozhat, ezáltal jobban ragaszkodik-e a munkahelyéhez. Az elkötelezettség kapcsán a fluktuációt is vizsgáltam. Az elkötelezettséget a szervezet iránti elkötelezettségként értelmeztem, méghozzá amely az otthoni munkavégzéssel való elégedettség hatására alakul ki, amelyet a szervezet biztosít számára. Kérdőívemben 3 állítást fogalmaztam meg az elkötelezettséggel kapcsolatban.

#### 4.3.4. Felelősség, autonómia

Több vezető félelme, hogy a home office során nem tudja kontrollálni az alkalmazottait, ami gátat jelenthet ezen munkavégzési forma elterjedésében. Attól tartanak, hogy otthonról nem olyan fókuszáltan dolgoznak a munkavállalók, és ha nincsenek ott a vezetők, nem a feladattal foglalkoznak (Venczel-Szakó et al., 2021).

Munkavállalói oldalról Finna – Forgács (2010) megállapította, hogy *az önmenedzselés képességének hiánya* gátló tényezőként merülhet fel, amennyiben a munkavállaló nem képes saját magát menedzselni, nem képes a feladatokért felelősséget vállalni. Kutatásunk során arra jutottunk, hogy a szakmai önállóság, a magas szintű felkészültség, a tapasztalat, a felelősség vállalása elengedhetetlen az otthoni munkavégzéshez (Venczel-Szakó et al., 2021). Gajendran – Harrison (2007) szerint a távmunkának jótékony hatása volt az észlelt autonómiára, a felelősségvállalásra. Gajendran et al. (2014) vizsgálatuk eredményei szerint a vezetők gyakran aggódnak amiatt, hogy a távmunka rontja-e majd a munkavállalók teljesítményét, az alkalmazottak elérése nehezebb lesz, és több munka hárul az irodai alkalmazottakra. Véleményük szerint az aggályokat a teljesítménnyel és a szociális hatásokkal kapcsolatban érdemes félretenni. Javaslatuk szerint a távmunkára érdemes úgy tekinteni, mint egyfajta munka-újratervezési formára, amely autonómia érzetet ad a munkavállalóknak, ezáltal javítja a teljesítményt. A szerzők megjegyzik azonban, hogy formális szabályokra van szükség, amelyek egyértelmű iránymutatásokat tartalmaznak arra vonatkozóan, ki alkalmas a távmunkára. Gajendran et al. (2014) szerint amikor a távmunka lehetőségét különleges lehetőségként kínálják a „kiváltságosoknak”, esetükben még nagyobb teljesítmény érhető el. Yang (2010) szerint is az önállóság, autonómia nagy hatással van a munkavállalói elégedettségre, ahogy Saane, N. van et al. (2003) is megállapította, miszerint az autonómia (egyéni felelősségvállalás, a munkával kapcsolatos döntés feletti kontroll) hozzájárul a munkavállalói elégedettséghez. Vagyis lehet jótékony hatása (nagyobb autonómia az igényhez és felkészültséghez kapcsolva) és lehet rossz is (elveszettnek érzi magát a vezető vagy munkatársak nélkül, nem kap információt stb.)

A felelősség, autonómia kapcsán felmértem, hogy a munkavállaló mekkora önállóságot kap az otthoni munkavégzése során, részt vehet-e a döntéshozatalban, kap-e konstruktív visszajelzéseket. (Kérdőívemben 3 állítás került megfogalmazásra a felelősséggel, autonómiával kapcsolatban.)

#### 4.3.5. Pozitív hozzáállás

Az atipikus munkavégzési formában dolgozók elégedettségét számos szerző kutatta. Abdel-Wahab (2007) a távmunkában dolgozók munkával való elégedettségét, az érintettek elvárásait mérték kérdőíves módszerrel. Eredményeik szerint a távmunkában dolgozók többsége elégedett ezzel a munkavégzési formával.

Az Eurofound (2020c) a járványhelyzet alatt végzett kérdőíves felmérést, miszerint összességében elégedettek-e a válaszadók az otthoni munkavégzéssel. Az eredmények szerint EU átlag tekintetében a válaszadók 56,8%-a, a magyar válaszadók 64,2%-a inkább elégedett az otthoni munkavégzéssel. A magyar válaszadók tehát elégedettebbek voltak az otthoni munkavégzéssel, mint az európai átlag, ugyanakkor azok is többen voltak hazánkban, akik ezt a munkavégzési formát teljes mértékben elutasítják (hazánkban 12%, míg az EU átlag 8,6%). A Lounge Group (2020) eredményei szerint a válaszadók 59%-a pozitívan fogadta az otthoni munkavégzést, akiknek rugalmasabb lett a munkavégzése, elégedettebbek voltak. A munkahelyváltási preferenciájukat az otthoni munkavégzés nem befolyásolta. A távmunkában, home office-ban, rugalmas munkarendben dolgozók a saját munkahelyüket 2019-hez képest biztonságosabbnak gondolták.

Kutatásunk alapján, amelyet még a járvány kitörése előtt végeztünk, a megkérdezettek egyöntetűen pozitívan ítélték meg a távmunka és a home office alkalmazását, és ehhez a technikai feltételek is adottak. Az IKT megoldásokról abszolút pozitív véleménnyel voltak mind a munkavállalói, mind a munkáltatói válaszadók, hatékonynak találták őket (Venczel-Szakó et al., 2021).

Jarjabka et al. (2020b) kutatása alapján a hirtelen digitális oktatásra átállni kényszerült oktatók kétharmada teljesen vagy többnyire pozitívnak ítélte a home office-t, míg 27%-nak vegyesek a tapasztalatai, csupán 6%-nak voltak többnyire negatív tapasztalatai, és a kitöltők 0,3%-ának volt teljesen negatív a munkavégzésnek ez a formája. Összességében, a kollégák pozitívan értékelték az otthoni munkavégzést, annak ellenére, hogy az ötödük úgy érezte, kevés a technikai ismerete.

A PTE munkatársai körében végzett kutatás is hasonló eredményeket hozott. A kérdőív kitöltőinek közel 70%-a általánosságban teljesen vagy többnyire pozitívnak ítélte a home office-t. 29%-nak vegyes tapasztalatai voltak, és csupán 2%-nak voltak többnyire vagy teljesen negatív tapasztalatai. Összességében nagyon pozitív volt a home office



megítélése. A PTE munkatársainak 55%-a el tudná fogadni, hogy a továbbiakban home office-ban, otthoni munkavégzésben dolgozzon, 17% nem tudja megítélni, ugyanakkor 28% nem tudná elfogadni (Jarjabka et al., 2020a).

Jarjabka et al. (2020c) szervezetek körében végzett felmérése alapján a munkavállalók 67 %-a el tudná fogadni, hogy a továbbiakban home office-ban/otthoni munkavégzésben dolgozzon, 10 % nem tudja megítélni, ugyanakkor 23 % nem tudná elfogadni. (A kérdőív kitöltőinek több mint fele (59,6%) a munkáltatója kérésére választotta a távmunkát/home office-t, míg a kitöltők 31,7%-a saját kérésre.)

A pozitív hozzáállás kapcsán vizsgálok, hogy milyen jövőbeli attitűddel rendelkeznek a válaszadók, el tudják-e képzelni, hogy hosszútávon is így dolgozzanak, illetve, hogy összességében elégedettek-e a home office-szal. (Kérdőívemben 2 állítást fogalmaztam meg a home office-hoz való hozzáállással kapcsolatban.)

#### **4.3.6. Karrier**

A szakirodalomban az otthonról történő munkavégzés elemzésénél gyakran a karrier aspektusát is vizsgálják (Saane, N. van et al., 2003; Pyöriä, 2011; Olszewski – Mokhtarian, 1994; Venczel-Szakó et al., 2021).

A karrier kérdése a munkavállalói elégedettség kutatásában fontos tényező. Saane, N. van et al. (2003) szerint az előmenetel/fejlődés (személyes gyarapodás és fejlődés, képzés vagy oktatás) hozzájárul a munkavállalói elégedettséghez.

Pyöriä (2011) szerint a távolból történő munkavégzés káros hatással lehet az előmenetelre, ugyanezen a véleményen van Olszewski – Mokhtarian (1994) is, mivel szerintük is a home office erőteljesen korlátozza a személyes (belső) karriert, előmenetelt, hiszen hiányzik a személyes kapcsolat, a munkavállaló nincs benne (fizikailag) a vállalat életében. Aki ugyanis nincs bent személyesen a vállalatnál, kevesebb az esélye az előmenetelre, hiszen nem látják a vezetői, nem tud személyesen beszélgetni, valószínűleg kevesebb információt tud gyűjteni, kevésbé van tehát az előmenetelről döntést hozók látóterébe.

A 2019-ben, még a járvány előtt végzett kutatásunk (Venczel-Szakó et al., 2021) ezt nem támasztotta alá, azt találtuk, hogy attól, hogy valaki nem a vállalat telephelyén dolgozott,

hanem mobil távmunkában, részben vagy egészben otthonról, még nem jelentette azt, hogy nincs előrelépési lehetősége. A mintánkban sok értékesítő volt, valószínűleg ez is magyarázza az eltérést, hiszen esetükben a teljesítmény számít az előléptetéskor.

Beauregard és társai (2013) viszont egy érdekes dologra hívták fel a figyelmet. A főként otthon vagy teljes mértékben otthon dolgozó munkavállalók nagyobb valószínűséggel érzik úgy, hogy életük fő elégedettséget adó, fontos dolgai a munkán kívüli életükből származnak, és karrierjük nem prioritás az életükben. (A főként otthonról dolgozók nagy többsége, 81 %-a, míg a részben otthonról dolgozók alig több mint fele számolt be erről.) Ez az eltérés nem tudható be az otthonról dolgozók és a részlegesen otthonról dolgozók közötti családszerkezeti különbségekre. Véleményük szerint nehéz megállapítani, hogy az otthoni munkában való részvétel idővel hozzájárul-e a karrierambíciók alacsonyabb szintjéhez, vagy a korábban alacsony karrierambícióval rendelkező alkalmazottak szándékosan választották otthoni munkavégzést.

Kérdőívemmel felmértem, hogyan látja a válaszadó a karrier-előmenetelét, érez-e valamilyen változást az otthoni munkavégzés miatt. (Kérdőívemben 1 állítást fogalmaztam meg a karrierrel kapcsolatban.)

Összefoglalásként a 6. táblázat bemutatja a home office-szal való elégedettség méréséhez használt állításokat az említett 7 tényező mentén szakirodalmi háttérrel megalapozva.

### **6. táblázat: Az elégedettségméréshez használt tényezők szakirodalmi megalapozottsága**

ELÉGEDETTSÉGI TÉNYEZŐK		SZAKIRODLAMI HÁTTÉR
A MUNKA JELLEGE, MENNYISÉGE		
1.	Az otthoni munkavégzés során érdekes, kihívásokkal teli feladatokat látok el.	Noé (2004), Becker – Kaerkes (2006), Saane, N. van et al. (2003), Gajendran – Harrison (2007)
2.	Az otthoni munkavégzés során jól tudom alkalmazni tudásomat és képességeimet.	Noé (2004), Becker – Kaerkes (2006), Saane, N. van et al. (2003), Gajendran – Harrison (2007)
3.	A rám bízott munka mennyisége általában véve megfelelő, amikor otthonról dolgozom.	Noé (2004) és Becker – Kaerkes (2006), Yang (2010), Gajendran – Harrison (2007)
4.	A home office több stresszt okoz az irodai munkához képest.	Yang (2010), Gajendran – Harrison (2007)

5.	A munkafeladatokat a házimunkával és a gyermekgondozási feladatokkal jól tudom ötvözni.	Yang (2010), Saane, N. van et al. (2003), Gajendran – Harrison (2007)
6.	Nehéz lenne összeegyeztetnem a munkát és az otthoni teendőket, ha nem otthonról dolgoznék.	Yang (2010), Saane, N. van et al. (2003), Gajendran – Harrison (2007)
7.	A munka-magánélet egyensúlya teljes mértékben meg tud valósulni.	Yang (2010), Saane, N. van et al. (2003), Gajendran – Harrison (2007), Carlson et al. (2000), Netemeyer et al. (1996), Golden et al. (2006), Makó et al. (2003)
8.	A munka és a szabadidő határai egyértelműek.	Yang (2010), Saane, N. van et al. (2003), Gajendran – Harrison (2007), Carlson et al. (2000), Netemeyer et al. (1996), Makó et al. (2003)
9.	A home office-nak köszönhetően rugalmas a munkaidő-beosztásom.	Ineson et al (2013), Gajendran – Harrison (2007), Makó et al. (2003)
10.	A home office-nak köszönhetően jól tervezhető a munka.	Yang (2010)
11.	Munka jellege megváltozott az irodai munkához képest. (pl.: sokkal több az online meeting, elaprózottabb a kommunikáció).	Saane, N. van et al. (2003), Hill et al. (1998), Johnson et al. (2008), Kraut (1989), Shamir and Salomon (1985), Gajendran – Harrison (2007), Makó et al. (2003)
<b>KOMMUNIKÁCIÓ</b>		
12.	A napi munkafeladataim megfelelő elvégzéséhez minden szükséges információt megkapok.	Saane, N. van et al. (2003), Meulen et al. (2019), Jawadi (2013), Wheatley (2012), Brunelle – Fortin (2021)
13.	Hiányoznak az irodai pletykák, az informális kommunikáció.	Saane, N. van et al. (2003), Meulen et al. (2019), Golden (2006), Brunelle – Fortin (2021)
14.	Kialakult kommunikációs csatornákat használunk a munkavégzés során.	Meulen et al. (2019), Brunelle (2013), Jawadi (2013), Wheatley (2012), Brunelle – Fortin (2021)
<b>SZERVEZETI INTEGRÁCIÓ</b>		
15.	Az otthoni munkavégzés alatt magányosnak érzem magam.	Golden (2006), Jawadi (2013), Wheatley, (2012)
16.	Home office során is erősek a személyes munkatársi kapcsolataim.	Golden (2006)
17.	Amióta itthonról dolgozom, kevesebbet hiányzom a munkámból, mint amíg minden nap bejártam a munkahelyemre.	Farkas et al. (2013)
18.	Úgy érzem, fontos fogaskerék vagyok a vállalatnál.	Jarjabka (2001)
19.	Úgy érzem, hogy amióta itthonról dolgozom, távol kerültem a munkahelyemtől. Már nem azonosulok annyira a napi problémákkal.	Brunelle – Fortin (2021), Golden (2006), Jawadi (2013), Wheatley (2012)
20.	Amióta itthonról dolgozom, a magam munkája érdekel, nem törődöm azzal, hogy mások mit csinálnak.	Pyöriä (2011), Golden (2006)
21.	Ha itthonról dolgozom, izgat, hogy kimaradok valami fontos vállalati eseményből.	Pyöriä (2011)

ELKÖTELEZETTSÉG		
22.	Amióta itthonról dolgozom, jobban érzem, hogy milyen fontos számomra a munkahelyem.	Jakubik (2021), Venczel-Szakó et al. (2021), Martin – MacDonnell (2012)
23.	Ha itthonról dolgozhatnék a jövőben is, még kevésbé szívesen válnék meg a munkahelyemtől, mint korábban.	Beauregard et al. (2013), Lounge Group (2020)
24.	Gyorsan cserélődnek a home office-ban dolgozó munkatársaim.	Albert et al. (2020), Olszewski – Mokhtarian (1994), Martin – MacDonnell (2012), Basile – Beauregard (2016)
FELELŐSÉG, AUTONÓMIA		
25.	Az otthoni munkavégzés során nagyfokú önállóságot kapok.	Venczel-Szakó et al. (2021), Gajendran – Harrison (2007), Gajendran et al. (2014)
26.	Saját részlegemet érintő kérdések esetén részt vehetek a döntéshozatalban, amikor otthonról dolgozom.	Finna-Forgács (2010), Saane, N. van et al. (2003)
27.	A munkámat megbecsülik, felettesemtől korrekt, konstruktív visszajelzést kapok.	Gajendran – Harrison (2007), Saane, N. van et al. (2003)
POZITÍV HOZZÁÁLLÁS		
28.	El tudom képzelni, hogy hosszútávon is így dolgozzak.	Abdel-Wahab (2007), Eurofound (2020c), Lounge Group (2020)
29.	Összességében elégedett vagyok a home office-szal.	Abdel-Wahab (2007), Eurofound (2020c), Lounge Group (2020), Jarjabka et al. (2020a, 2020b)
KARRIER		
30.	Úgy érzem, a home office akadályozza a karrier előmeneteletem.	Saane, N. van et al., 2003; Pyöriä, 2011; Olszewski – Mokhtarian, 1994; Venczel-Szakó et al., 2021; Beauregard et al., 2013

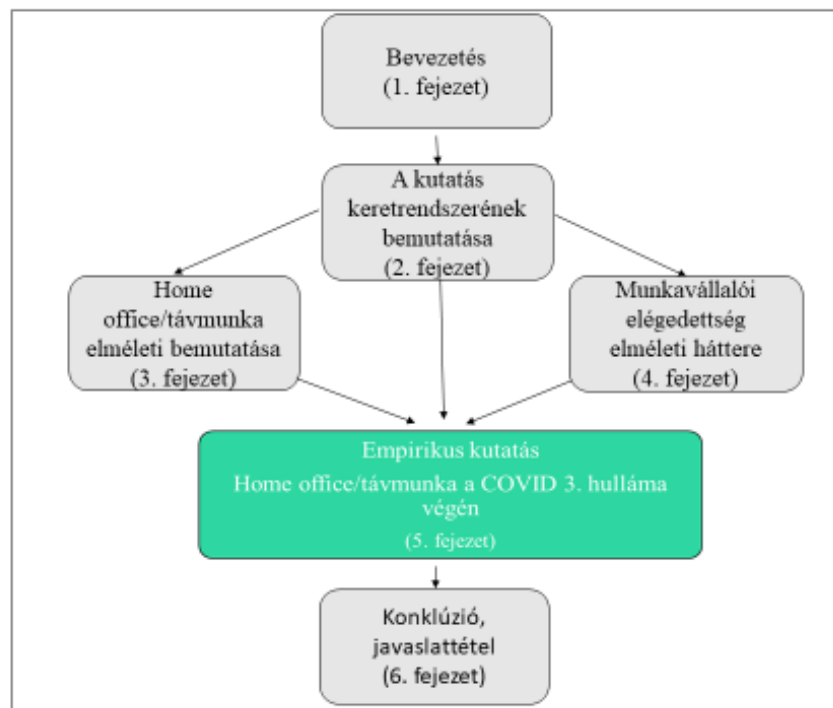
*Forrás: Saját szerkesztés*

Ebben a fejezetben bemutatam az elégedettségi vizsgálatok módszertanát, különös tekintettel a saját kutatásom során is alapul vett Minnesota kérdőívet, Herzberg elméletét, és az általam, az elégedettségi vizsgálat során vizsgált 7 tényezőt. A témához kapcsolódó szakirodalom bemutatása után – dolgozatom logikája alapján - a hipotéziseim ismertetése, primer kutatásom módszertani leírása, az eredmények ismertetése, a hipotézisek tesztelése következik.

## 5. Otthoni munkavégzési formával való elégedettség vizsgálata a COVID világjárvány 3. hulláma végén

A COVID világjárvány alatt mindenki megismerhette a home office fogalmát, és sokan meg is tapasztalták, mit is jelent ez. Ebben a fejezetben bemutatom az empirikus kutatásom, az otthoni munkavégzési formával való elégedettség felmérésének eredményét (8. ábra), amely a COVID 3. hulláma végén, 2021. május és június között zajlott.

### 8. ábra: A disszertáció logikai felépítése



*Forrás: Saját szerkesztés*

A 600 fős online felmérés fő témája a home office-szal, vagyis az otthoni munkavégzési formával való elégedettség. A kutatás az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007

azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató: A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című pályázat keretében valósult meg.

A járvány elhúzódása miatt egyre többen lettek azok, akik megismerték az otthonról végzett munka előnyeit, hátrányait, legyen szó munkaadóról, munkavállalóról. Indokoltnak tartottam egy újabb, tágabb kutatást lefolytatni (az előző kutatásaim folytatásaként), amely még több ember elérésére alkalmas. Internetes, kérdőíves, kvótás kutatást alkalmaztam az otthoni munkavégzéssel való elégedettség felmérésére. Célcsoportomat azok alkották, akik minimum 3 hónapos tapasztalattal rendelkeznek az otthonról történő munkavégzéssel. Ez a kutatás főként a home office-hoz való hozzáállást, ezen munkavégzési formával való elégedettséget vizsgálta, hiszen úgy gondoltam, az érintettek már tudnak véleményt formálni ennyi idő távlatában a home office-ról. Továbbá úgy gondolom, hogy a home office jövőjét illetően fontos feltárni, mi a véleménye a munkaadóknak, munkavállalóknak az otthonról való munkavégzésről.

### ***5.1. Kutatási hipotézisek***

Az első kutatási kérdésem alapján a következő hipotézist állítom fel:

**Hipotézis (H1): A home office-szal való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között pozitív kapcsolat van.**

*Magyarázat:* A kutatás során alkalmazott kérdőívben több kérdés is foglalkozik a szervezet iránti elkötelezettség témakörével. Vizsgálom, hogy amióta otthonról dolgozik a válaszadó, hogyan érzi, fontosabb-e számára a munkahelye. Felmérem, hogy ha a jövőben is otthonról dolgozhatna a jelenlegi munkahelyén, vajon kevésbé szívesen válna-e meg tőle. A kérdőív kitér a home office-ban dolgozó munkatársak fluktuációjának mértékére is. A szakirodalmi kutatás alapján feltételezem a pozitív kapcsolatot, miszerint a munkavállalók jutalomként fogják fel az otthoni munkavégzés lehetőségét, a jutalom háttérében ugyanis egy bizalom látható a munkaadók részéről, és ez fokozza az egyén szervezet iránti elkötelezettségét is.

A demográfiai jellemzőkre vonatkozó kutatási kérdésekre a következő hipotézist és alhipotéziseket állítom fel:

**Hipotézis (H2): A munkavállalók demográfiai jellemzői és a home office-szal való elégedettség között összefüggés van.**

**H2a: A nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak.**

**H2b: A fiatalabbak (35 év alattiak) elégedettebbek a home office-szal, mint a 35 év felettiek.**

**H2c: A főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezők elégedettebbek a home office-szal, mint a felsőfokú végzettséggel nem rendelkezők.**

**H2d: A vidéken élők elégedettebbek a home office-szal, mint a fővárosban élők.**

**H2e: A 12 évesnél fiatalabb gyerekeket nevelők elégedettebbek a home office-szal, mint akik nem nevelnek 12 év alatti gyermeket.**

*Magyarázat:* A kutatás ezen kérdése kapcsán tehát azt vizsgálom, hogy a különféle demográfiai jellemzők és a home office munkavégzési formájával való elégedettség között van-e szignifikáns kapcsolat. A válaszadók neme, az életkor, az iskolai végzettség, a lakhely és a kiskorú (12 év alatti) gyermekek száma mind befolyással lehetnek arra, hogy a munkavállaló hogyan vélekedik az otthoni munkavégzésről.

A home office-ban töltött munkaidő és az elégedettség kapcsolata alapján a kutatási hipotézisem a következő:

**Hipotézis (H3): Azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek nagyobb részében dolgoznak otthonról, összességében elégedettebbek a munkájukkal, mint akik kevesebb időt töltenek home office-ban.**

*Magyarázat:* Ezen kutatási kérdésem és hipotézisem arra irányul, hogy van-e összefüggés a home office-ban töltött idő és az otthoni munkavégzéssel való elégedettség között. Vizsgálom, hogy azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek nagyobb részében (24 óra/hét, heti 3 nap) dolgoznak otthonról, mennyire elégedettek ezzel a munkavégzési formával, elégedettebbek-e, mint azok, akik csak heti maximum 2 nap dolgoznak otthonról.

A munkavállalók jövőbeli attitűdjével kapcsolatban a hipotézisem a következő:

**Hipotézis (H4): A kényszerszülte home office-szal való elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzési szándékhoz kapcsolódóan.**

*Magyarázat:* A home office-szal való elégedettséget vetem össze a home office-ban töltött idővel, és vizsgálom a válaszadók jövőbeli preferenciáját. Hipotézisem, hogy aki elégedett a home office-szal, vagyis pozitív élményei vannak, az a jövőben is szívesen dolgozna ilyen munkavégzési formában, nem csupán a vírushelyzet alatt. Ez a hipotézis triviálisnak tűnhet, de úgy gondolom, hogy az ugyanis, hogy jelenleg elégedett a home office-szal, nem feltétlenül jelenti azt, hogy a jövőben is szívesen dolgozna így. A COVID járvány hatására kényszerhelyzet alakult ki, azok is rákényszerültek az otthonról való munkára, akik előtte nem így dolgoztak. Attól, hogy úgy érzik, összességében elégedettek voltak ezen megoldással, nem jelenti azt, hogy a jövőben, hosszútávon is így kívánnak dolgozni.

A jövővel kapcsolatos elgondolások, a munkavállalók hozzáállása fontos kérdés, hiszen számos kutatás foglalkozik már most azzal, hogy a jövőben, a vírushelyzet után hogyan alakul át a munkaerőpiac, milyen új elvárásaik lesznek/lehetnek a munkavállalóknak, milyen lehetőséget rejt magában az otthoni munkavégzési forma a munkaadóknak.

A hipotéziseket és a vizsgálatuk módszerét az 7. táblázatban összegzem.

*Hipotézisek elfogadásának feltétele:* A statisztikai hipotézisvizsgálatok során minden esetben 5%-os szignifikancia szintet fogok használni.



## 7. táblázat: A hipotézisek és elemzési módszertanuk

Hipotézis	Vizsgálat módszere
<b>Hipotézis (H1): A home office-szal való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között pozitív kapcsolat van.</b>	t- próba, Mann-Whitney-Wilcoxon próba, Kruskal-Wallis
<b>Hipotézis (H2): A munkavállalók demográfiai jellemzői és a home office-szal való elégedettség között összefüggés van.</b>	
H2a: A nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak.	t- próba, Mann-Whitney-Wilcoxon próba, lineáris regresszió
H2b: A fiatalabbak (35 év alattiak) elégedettebbek a home office-szal, mint a 35 év felettek.	
H2c: A főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezők elégedettebbek a home office-szal, mint a felsőfokú végzettséggel nem rendelkezők.	
H2d: A vidéken élők elégedettebbek a home office-szal, mint a fővárosban élők.	
H2e: A 12 évesnél fiatalabb gyerekeket nevelők elégedettebbek a home office-szal, mint aki nem nevel 12 év alatti gyermeket.	
<b>Hipotézis (H3): Azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek nagyobb részében dolgoznak otthonról, összességében elégedettebbek a munkájukkal, mint akik kevesebb időt töltenek home office-ban.</b>	t- próba, Mann-Whitney-Wilcoxon próba, lineáris regresszió
<b>Hipotézis (H4): A kényszerszülte home office-szal való elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzési szándékhoz kapcsolódóan.</b>	Kruskal-Wallis teszt, logisztikus regresszió

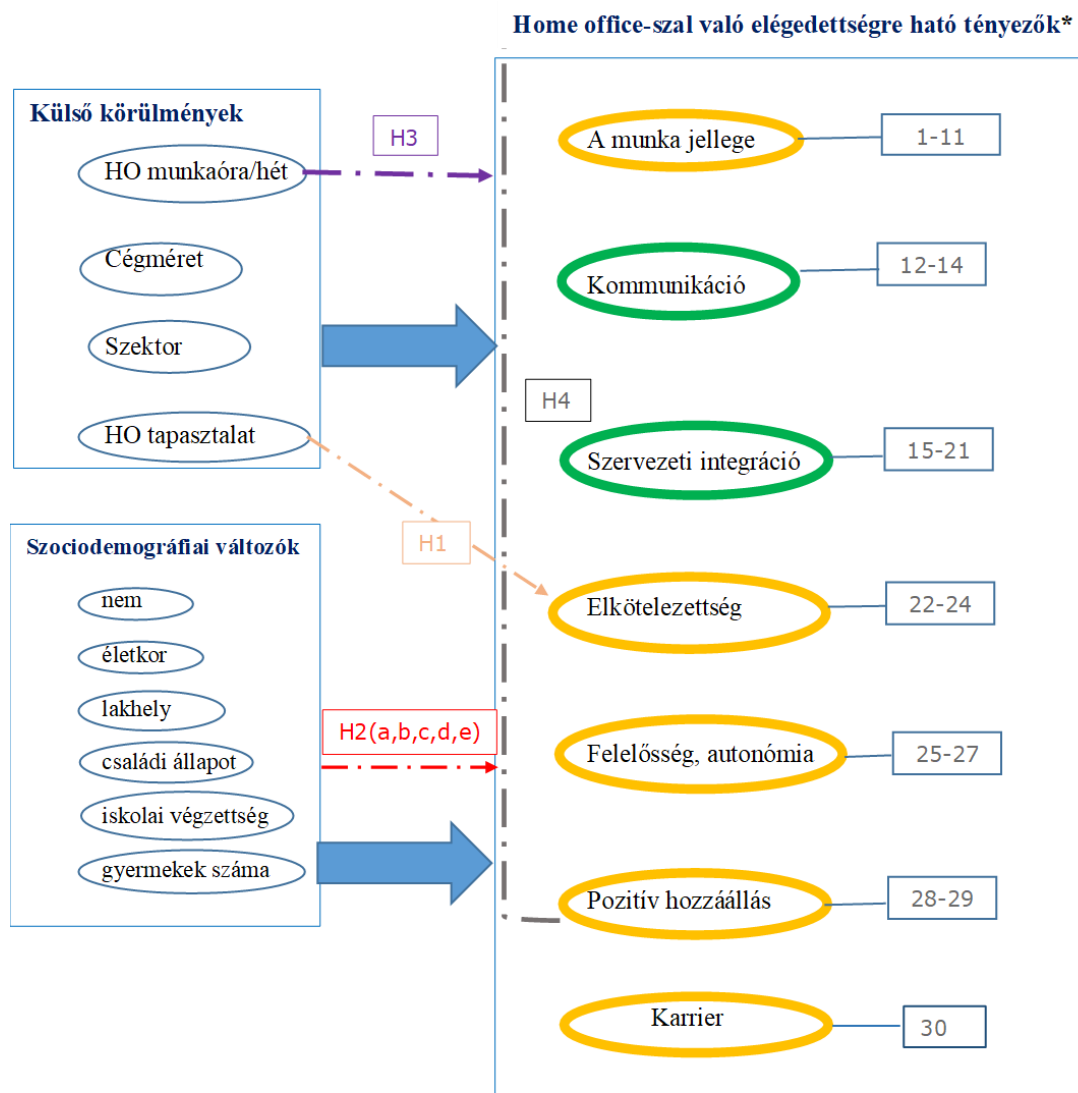
*Forrás: Saját szerkesztés*

A továbbiakban bemutatom az empirikus kutatás keretmodelljét, az elégedettségi mutató számítását.

## 5.2. Az empirikus kutatás keretmodellje, az elégedettségi mutató számítása

A szakirodalmi kutatás alapján a munkavégzési formával való elégedettségre ható tényezőket 3 nagy csoportba soroltam (9. ábra).

### 9. ábra: Az empirikus kutatás keretmodellje



\* Herzberg szerinti **higiénés tényezők**, **motivátorok**:

Forrás: Saját szerkesztés

Jelmagyarázat: H1-H4 – hipotézisek, 1-30 – a kutatáshoz használatos kérdőív kérdései (1. függelék)

Az első nagy csoportot „külső körülmények” névvel láttam el, és ebbe soroltam azokat a tényezőket, hogy a munkavállaló hány órát dolgozik home office-ban egy héten, továbbá, hogy mekkora a szervezet, ahol dolgozik, milyen szektorban tevékenykedik a szervezete, továbbá, hogy mennyi idő alatt szerezte a home office tapasztalatát. (Ez utóbbi akár szociodemográfiai változó is lehetne, de úgy vélem, nem csupán a munkavállalón múlik, hogy dolgozott-e már home office-ban vagy sem – hiszen lehet, hogy szeretett volna, csak lehetősége nem volt rá, így ezt a tényezőt a külső körülmények közé tettem.)

A második tényezőegyüttes a szociodemográfiai változók voltak, ebbe a kategóriába soroltam a következőket: nem, életkor, lakhely, családi állapot, iskolai végzettség, gyermekek száma. (A lineáris regresszió során ezek a független változók.)

A harmadik kategóriába soroltam azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak a home office-szal való elégedettségre. Ezek a tényezők a következők voltak: a munka jellege, kommunikáció, szervezeti integráció, elkötelezettség, felelősség, autonómia, pozitív hozzáállás, karrier (függő változók).

A home office-szal való elégedettség meghatározásához egy *elégedettségi mutatószámot* (EM) hoztam létre. Ez segítségemre volt a home office-szal való elégedettség számszerűsítésében, mely elégedettségi tényezőket Herzberg kéttényezős elméletéből emeltem ki (Herzberg, 1987).

Adott esetben a kommunikáció és a szervezeti integráció higiénés tényező, míg a munka jellege, az elkötelezettség, a felelősség, autonómia, a pozitív hozzáállás és a karrier motivátor. Ezen 7 tényezőre a szakirodalom és a Minnesota Satisfaction Questionnaire alapján különféle állításokat fogalmaztam meg az elégedettséggel kapcsolatban, a home office munkavégzési formára vetítve. Az állításokat és az elégedettséggel kapcsolatos témaköröket a 8. táblázat tartalmazza.

**8. táblázat: A home office-szal kapcsolatos elégedettség vizsgálatához  
használt állítások**

ELÉGEDETTSÉG	
<b>A MUNKA JELLEGE, MENNYISÉGE</b>	
1.	Az otthoni munkavégzés során érdekes, kihívásokkal teli feladatokat látok el.
2.	Az otthoni munkavégzés során jól tudom alkalmazni tudásomat és képességeimet.
3.	A rám bízott munka mennyisége általában véve megfelelő, amikor otthonról dolgozom.
4.	A home office több stresszt okoz az irodai munkához képest.
5.	A munkafeladatokat a házimunkával és a gyermekgondozási feladatokkal jól tudom ötvözni.
6.	Nehéz lenne összeegyeztetnem a munkát és az otthoni teendőket, ha nem otthonról dolgoznék.
7.	A munka-magánélet egyensúlya teljes mértékben meg tud valósulni.
8.	A munka és a szabadidő határai egyértelműek.
9.	A home office-nak köszönhetően rugalmas a munkaidő-beosztásom.
10.	A home office-nak köszönhetően jól tervezhető a munka.
11.	Munka jellege megváltozott az irodai munkához képest. (pl.: sokkal több az online meeting, elaprózottabb a kommunikáció).
<b>KOMMUNIKÁCIÓ</b>	
12.	A napi munkafeladataim megfelelő elvégzéséhez minden szükséges információt megkapok.
13.	Hiányoznak az irodai pletykák, az informális kommunikáció.
14.	Kialakult kommunikációs csatornákat használunk a munkavégzés során.
<b>SZERVEZETI INTEGRÁCIÓ</b>	
15.	Az otthoni munkavégzés alatt magányosnak érzem magam.
16.	Home office során is erősek a személyes munkatársi kapcsolataim.
17.	Amióta itthonról dolgozom, kevesebbet hiányzom a munkámból, mint amíg minden nap bejártam a munkahelyemre.
18.	Úgy érzem, fontos fogaskerek vagyok a vállalatnál.
19.	Úgy érzem, hogy amióta itthonról dolgozom, távol kerültem a munkahelyemtől. Már nem azonosulok annyira a napi problémákkal.
20.	Amióta itthonról dolgozom, a magam munkája érdekel, nem törődöm azzal, hogy mások mit csinálnak.
21.	Ha itthonról dolgozom, izgat, hogy kimaradok valami fontos vállalati eseményből.
<b>ELKÖTELEZETTSÉG</b>	
22.	Amióta itthonról dolgozom, jobban érzem, hogy milyen fontos számomra a munkahelyem.
23.	Ha itthonról dolgozhatnék a jövőben is, még kevésbé szívesen válnék meg a munkahelyemtől, mint korábban.
24.	Gyorsan cserélődnek a home office-ban dolgozó munkatársaim.

FELELŐSSÉG, AUTONÓMIA	
25.	Az otthoni munkavégzés során nagyfokú önállóságot kapok.
26.	Saját részlegemet érintő kérdések esetén részt vehetek a döntéshozatalban, amikor otthonról dolgozom.
27.	A munkámat megbecsülik, felettesemtől korrekt, konstruktív visszajelzést kapok.
POZITÍV HOZZÁÁLLÁS	
28.	El tudom képzelni, hogy hosszútávon is így dolgozzak.
29.	Összességében elégedett vagyok a home office-szal.
KARRIER	
30.	Úgy érzem, a home office akadályozza a karrier előmeneteletem.

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az állításokra adott értékelések alapján került kiszámításra az általános elégedettségi mutató, amelyhez a már említett Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ kiértékelését vettem alapul (Hancer – George, 2003). Ebben a kérdőívben 20 db elégedettségi állításra 1-5-ig lehetett pontot adniuk a válaszadóknak. A maximális pontszám így 100 pont volt, a minimum 20 pont. Hancer és George (2003) meghatározása szerint, ha valaki 25 pont alatt szerzett pontszámot, különösen elégedetlennek, míg 75 pont felett nagyon elégedettnek titulálták.

Ezt a gondolatmenetet követve a következőkben ismertetem, hogyan határoztam meg a home office-szal való *elégedettség mutatószámát* a saját kutatásomban. A válaszadók 1-10-es skálán értékelték az állításokat, így egy állításra maximum 10 pontot lehetett adni. Figyelembe véve, hogy voltak negatív hangvételű állítások, ahol a 10-es érték, vagyis, hogy teljesen egyetért az adott állítással, negatívan cseng, fordított állításnak minősíthető, vagyis, ha a negatív állítással nem ért egyet, az olyan, mintha optimális esetben 10-est adna. Az összes ilyen esetet transzformáltam, azaz a negatív állításra adott 10-es érték 1-est jelent, és a negatív állításra adott 1-es érték pedig 10-est.

Fordított állítás, vagyis negatív hangvételű állítások: 4, 11, 13, 15, 19, 20, 21, 24, 30-as item (9 db állítás). Az MSQ logikáját követve a következőképpen alakul az elégedettségi mutató (EM) kiszámítása:

A maximális pontszám  $30 \text{ állítás} \times 10 \text{ pont} = 300 \text{ pont}$ .

Az MSQ logikáját követve, ha valaki nem éri el a 75 pontot (25%-ot), őt teljesen mértékben elégedetlennek számítom, míg a 225 pont (75%) feletti válaszadót tekintem

teljes mértékben elégedettek. A mutatószámot és a kategóriákat azért hoztam létre, hogy a kapott értékeket minősíteni tudjam.

**EM<sub>max</sub>=300 pont**

**Ha EM <75; teljes mértékben elégedetlen a válaszadó**

**Ha EM > 225; teljes mértékben elégedett a válaszadó**

Az elégedettség számításánál, értelmezésénél a továbbiakban ezt a mutatót használom.

### **5.3. Az empirikus kutatás során alkalmazott módszertan**

Ebben az alfejezetben bemutatom a kutatás során alkalmazott módszertant, vagyis a mintavétel módját, és a kvóták meghatározását.

#### **5.3.1. Mintavétel módja**

A kutatás során kvantitatív, online kérdőíves felmérést használtam. A lekérdezést az Impetus Research Kft. végezte el<sup>12</sup> 2021. május 27. és június 25. között<sup>13</sup>.

A kutatás során *véletlen mintavételi* eljárást kértem a piackutató cégtől előre meghatározott kvóták alapján. Ők a meglévő címlistájukból véletlenszerűen választották

---

<sup>12</sup> A megbízás kizárólag az általam létrehozott kérdőív lekérdezésre terjedt ki a megadott kvóták alapján. A megbízás outputja egy SPSS tábla volt.

<sup>13</sup> Megjegyzés: A járvány különböző hullámainak időtartamát napra pontosan nehéz behatárolni, ugyanakkor a kormány intézkedéseire, az esetszámok rohamos ugrásához lehet kötni. A járvány miatt 2020 márciusában kihirdetett vészhelyzet 2020. június 18-án szűnt meg, ezt az időintervallumot tekinthetjük a járvány első hullámának. (<https://koronavirus.gov.hu/cikkek/megszunt-veszelyhelyzet-de-életbe-lepett-jarvanyugyi-keszultseg>). Augusztusra nyilvánvalóvá vált, hogy elkezdődik a járvány második hulláma, 2020. november 11-én pedig újabb szigorítások léptek életbe (<https://koronavirus.gov.hu/cikkek/kormany-kihirdette-legujabb-vedelmi-intezkedeseket>). Még mielőtt a járvány második hulláma véget ért volna, 2021 februárjában elindult a harmadik hullám, miután a betegek száma ismét nagy növekedésnek indult. A harmadik hullám megszűnését 2021. június elején jelentették be, miután már csak napi 100–200 új esetet észleltek és az elhunytak száma is napi 10 alá csökkent. Forrás: <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/szlavik-az-oltasokkal-csokkenteto-harmadik-hullam-nagysaga> és <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/operativ-torzsz-megszunik-az-operativ-torzsz-sajtotajekoztatoja>

ki a megkérdezendő alanyokat. A megfelelő mintaelemszám (600 fő) elérése érdekében jóval nagyobb létszámot céloztak meg, a szűrőkérdés után már csak azok töltötték ki ténylegesen a kérdőívet, akik megfeleltek a célsokaság meghatározásának.

A kvótás mintavételt reprezentatív kutatások esetén használják a leggyakrabban, amikor a minta – jellemzően nem, életkor, régió és településtípus szerint – reprezentálja az alapsokaságot. Előre meghatározott jellemzők alapján úgy választanak egységeket a mintába, hogy ezen jellemzők eloszlása a teljes mintában ugyanolyan legyen, mint amelyet a vizsgált alapsokaságról feltételeznek. Elsőként az alapsokaság jellemzőinek leírását készítik el egy kvóta-mátrixban, amely tartalmazza, hogy az egyes jellemző-kombinációkhoz hány egyed tartozik. Ezt követően úgy állítják össze a mintát, hogy abban ugyanakkora arányban szerepeljenek az egyes jellemző-kombinációkhoz tartozók, mint az alapsokaságban.

A leggyakoribb ismérvkombinációk olyan főbb demográfiai jellemzőkön alapulnak, amelyekre vonatkozóan rendelkezésre állnak statisztikai adatok a teljes alapsokaság vonatkozásában (nem, iskolai végzettség, lakóhely településtípusa, kor stb.). Általában 3-4 kvótaismérvet definiálnak a kutatók. A leglényegesebb demográfiai ismérvek szempontjából tehát lehetőség nyílik arra, hogy a minta reprezentálja az alapsokaságot. Ezt az eljárást tehát akkor lehet használni, ha van alapadat az alapsokaságról. Ha nincs (mint ahogy jelen kutatás esetében sincs), akkor nem lehet reprezentatív mintához kvótákat meghatározni.

Én a kutatásom során csak azokat kívántam megkérdezni, akiknek van home office tapasztalata. Amikor ilyen speciális célcsoportot kell elérni, amelynek sem pontos méretéről, sem demográfiai jellemzőiről nem állnak rendelkezésre hivatalos statisztikai adatok, vagy korábbi reprezentatív kutatási eredmények, nem lehet meghatározni olyan ismérveket, amelyek alapján a teljes alapsokaság reprezentálható az adatfelvétel során. Amennyiben nincsenek meg egy nagymintás reprezentatív felmérés elvégzéséhez szükséges források, ilyenkor csupán a célcsoporton belül az elemzési céloknak megfelelően különböző szegmenseket lehet meghatározni és ezekhez az elemzési „egységekhez” rendelhetők kvóták, azaz célszámok annak érdekében, hogy megfelelő mintanagyság álljon rendelkezésre egy-egy csoport, szegmens véleményének megbízható vizsgálatára.

A kvótás eljárások részben a rétegzett mintához hasonló módon valósulnak meg, hiszen az előre megadott kvóták sokasági rétegarányoknak tekinthetők. Ugyanakkor ennek a mintavételi módnak az előnye, hogy nem kíván meg előzetesen sokasági, illetve réteglisztákat. A kvótás mintavételi eljárások a növekvő költségek és az adatvédelmi törvények vezette szigorítások miatt felértékelődtek, a lakosság körében végzett kutatások (piackutatások, közvélemény-kutatások) is egyre gyakrabban használják ezt a fajta kiválasztást (Hunyadi – Vita, 2006).

### 5.3.2. A kutatás során használt kvóták meghatározása

A kiválasztás során különböző kvótákat használtam tehát annak függvényében, hogy ki mennyi időt töltött home office-ban, és hogy a járvány alatt szerezte-e tapasztalatát, vagy esetleg rendelkezett-e már előtte is home office tapasztalattal. A kutatás során alkalmazott kvótákat a 9. táblázat szemlélteti.

**9. táblázat: A kutatás során használt kvóták**

	A COVID világjárvány előtt dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban	A COVID világjárvány előtt nem dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban
A COVID kezdete óta dolgozott home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot	<b>KVÓTA 1</b>	<b>KVÓTA 2</b>
A COVID kezdete óta nem dolgozott home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot	<b>KVÓTA 3</b>	<b>KVÓTA 4</b>

*Forrás: Saját szerkesztés*



**Kvóta 1**-es csoport tagjai a COVID kezdete óta dolgoztak home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot, és a COVID világvárvány előtt is dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban. Tehát volt korábbi tapasztalatuk is, ami a járvány során erősödött.

**Kvóta 2**-es csoport tagjai a COVID kezdete óta dolgoztak home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot, viszont a COVID világvárvány előtt nem dolgoztak legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban.

**Kvóta 3**-as csoportba azok tartoztak, akik bár a COVID világvárvány előtt dolgoztak legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban, viszont a COVID kezdete óta nem dolgoztak home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot. Ezen szegmens tagjai valószínűleg azok, akik már kipróbálták a home office-t életük során, majd valamilyen okból kifolyólag munkahelyet, munkavégzési formát váltottak.

**Kvóta 4**-es csoport tagjai a COVID világvárvány előtt nem dolgoztak legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban, és a COVID kezdete óta sem dolgoztak home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot. Ugyanakkor az életük során vagy a jelenlegi, vagy a korábbi munkahelyei közül bármelyiken dolgoztak legalább heti 1 napot legalább 3 hónapon keresztül home office-ban (mivel a megkérdezés alapfeltétele, kizáró oka volt az, hogy a megkérdezett dolgozott már home office-ban).

A kutatás során a cél az volt, hogy a 600 fős mintaelemszám kvótánkénti megoszlása minimum 10 %, vagyis *minimum 60 fő* kerüljön be minden egyes csoportba.

A kutatás lezárása előtt (2021.06. 16-án) 548 megkérdezett alapján az alábbi megoszlási adatokat regisztráltuk:

1. szegmens<sup>14</sup>: n=247 fő (a célcsoporton belül 45%)
2. szegmens: n=235 fő (a célcsoporton belül 43%)
3. szegmens: n=22 fő (a célcsoporton belül 4%)
4. szegmens: n=44 fő (a célcsoporton belül 8%)

---

<sup>14</sup> A kvóták alapján létrehozott csoportokat szegmenseknek nevezem.

A kutatócég szerint korábbi kutatási tapasztalatai alapján a célcsoport előfordulási aránya a magyar 18-64 éves lakosság körében 30-40% közé tehető, vagyis ennyien vannak azok, akiknek van tapasztalata az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban. Ennek megfelelően a 3. szegmens 4%-os aránya azt is jelenti egyben, hogy a teljes magyar lakosság körében 1% alatt van a csoport előfordulási gyakorisága, így jelentősége elemzési szempontból mind piackutatások, mind tudományos kutatások esetén marginális, elérése pedig kvantitatív kutatási módszertannal reális kereteken belül nem megvalósítható. Ennek tükrében a kutatás során a 3. kvóta teljesülésétől eltekintek.

A kérdőív végleges lezárta (2021.06.25.) elértem a minimum 600 fős mintaelemszámot, a vizsgált 3 kvóta esetében a minimum 10%-ot (60 főt). A mintaelemszámok alakulását a 10. táblázat mutatja.

**10. táblázat: A végleges mintaelemszámok (N=611)**

	A COVID világjárvány előtt dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban	A COVID világjárvány előtt nem dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban
A COVID kezdete óta dolgozott home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot	<b>1. SZEGMENS</b> <b>n=267 fő</b>	<b>2. SZEGMENS</b> <b>n=259 fő</b>
A COVID kezdete óta nem dolgozott home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot	<b>3. SZEGMENS</b> <b>n=25 fő</b>	<b>4. SZEGMENS</b> <b>n=60 fő</b>

*Forrás: Saját szerkesztés*

A kutatás során használt *kérdőív (1. Függelék)* 17 kérdést tartalmazott. A kérdések között volt feleletválasztós és Likert-skálás kérdés is. A kérdések egy blokkja a válaszadó demográfiai jellemzőire irányult (nem, életkor, lakhely, családi állapot, iskolai végzettség, gyermekek száma), továbbá a szervezete jellemzőire (vezetőként dolgozik-e, melyik szektorban/nemzetgazdasági szektorban működik a cég, cégméret, home office-ban eltöltött idő). A kérdőív kitért arra is, hogy a jövőben dolgozna-e a munkavállaló home office-ban, hány napot dolgozott home office-ban, amikor otthonról dolgozott, továbbá, kérdést tettem fel arra nézvést is, hogyan alakult egy-egy munkanapja a különféle tevékenységek eloszlásában (munka, pihenés, kikapcsolódás, háztartási munka, egyéb), amikor otthonról és amikor nem otthonról dolgozott. A kérdőív törzs részét a 12-es kérdéscsoport alkotta, amelyik a home office-szal való elégedettséggel kapcsolatban tartalmazott állításokat (lásd feljebb).

Az adatok kiértékeléséhez IBM SPSS 25 szoftvert használtam. A szakirodalmi áttekintést követően felállított feltevéseimet hipotézisvizsgálatnak vettem alá, annak ellenőrzése végett, hogy a vizsgált sokaságra helyesek-e.

Először adattisztítást végeztem, majd a változók mérési szintjének megállapítása következett (nominális, ordinális, intervallum vagy arányskála mérési szintű). Az elemzés során egy- és kétváltozós elemzéseket végeztem. Leíró statisztikát készítettem, főként gyakorisági és kereszttábla lekérdezéseket hajtottam végre.

#### **5.4. A minta jellemzői**

A kutatás szerződés szerinti paramétereinek meghatározása során 600 olyan 18-64 éves magyar lakost kívántam megkérdezni, aki dolgozott minimum 3 hónapon keresztül otthoni munkarendben, azaz home office-ban.

A mintába kerülés feltétele tehát az volt, hogy az alany rendelkezzen legalább 3 hónapos home office tapasztalattal (vagyis kizártam azokat, akiknek egyáltalán nincs vagy kevés a tapasztalata). A kutatás során a kvótákat aszerint állapítottam meg, hogy ki mennyi időt töltött home office-ban – legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot, illetve, hogy a COVID világjárvány előtt dolgozott-e legalább 6 hónapon keresztül legalább heti 1 napot home office-ban.

Ebben az alfejezetben bemutatom a vizsgált sokaság főbb jellemzőit, demográfiai összetételét, továbbá a válaszadók munkahelyének, szervezetének főbb ismérveit. Először a válaszadók demográfiai jellemzőire térek ki, ezt a *11. táblázat* tartalmazza.

### 11. táblázat: A válaszadók demográfiai jellemzői (N=611)

Minta alapadatok		Arány (%)
Nem	Férfi	49,6
	Nő	50,4
Életkor	18-25 éves	7,0
	26-35 éves	23,4
	36-45 éves	27,8
	46-55 éves	24,7
	56-64 éves	17,0
Lakhely	Budapest	27,82
	Vidék	72,18
Iskolai végzettség	Felsőfokú	61,9
	Legfeljebb középfokú	38,1
12 évesnél fiatalabb gyermek	Igen	30,3
	Nem	69,7

*Forrás: Saját szerkesztés*

A válaszadók *neme* tekintetében elmondható, hogy a nők-férfiak aránya közel 50-50%, a női kitöltők száma 308 fő (50,41%), míg a férfi kitöltők száma 303 fő (49,59%)<sup>15</sup>.

A válaszadók több mint háromnegyede (75,93%-a) 26 és 55 év közötti, vagyis a pályakezdők, és az idősebb, nyugdíj előtt álló korosztály kisebb mértékben képviselteti magát a mintában, ami véleményem szerint természetes, mert a fiatalok a koruk miatt kisebb eséllyel jártak már ilyen munkahelyen, az idősebbeknél pedig ez még kevésbé volt bevett megoldás. Legnagyobb arányban (27,82%) a 36-45 éves korosztály alkotja a vizsgált sokaságot, míg a megkérdezettek 7,04%-a tartozik a 18-25 évesek közé.

<sup>15</sup> Országos átlag 2021-ben: 9 730 772 fő (férfi:4 663 794 fő; nő: 5 066 772 fő, vagyis 47,9 % férfi, és 52,1 % nő) Forrás: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/nep/hu/nep0001.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0001.html) (Letöltés: 2021. 10. 14.)

A válaszadókat *lakhely* szerinti megoszlása alapján a következő megállapítás tehető<sup>16</sup>. A válaszadók 42,06%-a budapesti vagy Pest megyei (157 fő). Ezen túlmenően a legnagyobb arányban a Borsod-Abaúj-Zemplén megye képviselteti magát (35 fő), míg a Tolna megyei lakosok csupán a minta 0,65%-át adják (4 fő).

A home office-szal való elégedettség kapcsán fontos lehet az is, hogy egyedül él-e otthon, vagy valaki mással, hiszen befolyásoló tényező lehet a munkára való koncentráció kapcsán, hogy egyedül van-e az otthonában, netán van párja, aki szintén otthonról dolgozik. A válaszadók majdnem háromnegyede (71,19%-a) kapcsolatban él (házas vagy élettársi kapcsolat), közel ötödük (19,97%-uk) egyedülálló.

Az *iskolai végzettség* tekintetében a válaszadók majdnem kétharmada (61,87%; 378 fő) felsőfokú végzettséggel rendelkezik, a 8 általánosnál kevesebb vagy általános iskolai végzettséggel rendelkezők aránya a vizsgált mintán belül 0,98% (6 fő).

A kutatás során fontosnak tartottam rákérdezni, hogy van-e a háztartásban *12 évesnél fiatalabb gyermek*, hiszen a home office megítélése kapcsán fontos tényező lehet, hogy kisgyermek mellől kell-e/kellett-e dolgoznia, vagy sem. A gyermek életkorát 12 évnél határoztam meg Pálmai et al. (2021) kutatása alapján, továbbá úgy gondoltam, hogy a 12 éves kor vízválasztó, ennél idősebb gyermek már önállóan tekinthető annyira, hogy feltehetően nem vonja el a figyelmet a munkáról, még akkor sem, ha a szülő otthonról dolgozik. A válaszadók 30,28%-ának (185 fő) van 12 évesnél fiatalabb gyermeke, míg 69,72%-ának (426 fő) nincs, ami azt jelenti, hogy vagy egyáltalán nincs gyermeke, vagy ennél idősebb. A gyermeket nevelők közül azok voltak a legtöbben, akik egy 12 évnél fiatalabb gyermeket nevelnek (18,00%; 110 fő), továbbá 9,17%-uknak (56 fő) 2 gyermeke, míg a válaszadók 3,11%-ának (19 fő) 3 vagy ennél több 12 év alatti gyermeke van.

A kérdőívben kitértem arra, hogy a jövőben el tudná-e képzelni, hogy otthonról dolgozna, amennyiben lenne rá lehetősége. A válaszadók döntő többsége (79,05%-a) el tudná képzelni, hogy a jövőben is így dolgozzon, amennyiben lesz rá lehetősége, míg egyértelműen csupán a válaszadók 13,91%-a határolódik el az otthonról való dolgozás lehetőségétől. Fontos megjegyezni, hogy a kérdőívet csak olyanok töltötték ki, akiknek

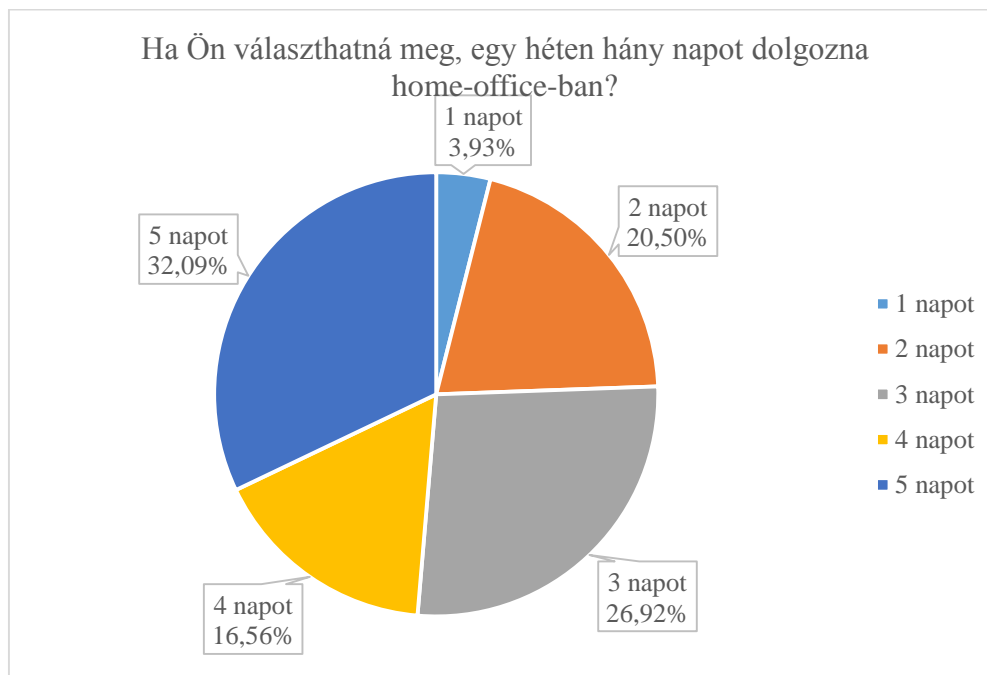
---

<sup>16</sup> 2019-ben a lakosság 70,5%-a városokban, illetve városi közösségekben él; Budapesten és agglomerációjában a teljes népesség közel 30%-a összpontosul. Forrás: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-35\\_hu](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-35_hu) (EURYDICE, 2021)

minimum 3 hónapos tapasztalatuk volt az otthonról való munkavégzéssel kapcsolatban, vagyis, aki igennel válaszolt (79,05%), szívesen választaná eddigi tapasztalatai alapján a home office-t.

Felmerül a kérdés, hogy ha otthonról dolgozna valaki, az a munkaidejének hány százalékát, hány napot dolgozna szívesen otthonról (10. ábra). Látható, hogy a válaszadók majdnem harmada (32,09%-a) legszívesebben, ha lenne rá lehetősége otthonról dolgozna a hét minden napján, míg csupán a válaszadók 3,93%-a szeretne 1 napot otthonról dolgozni. Megállapítható tehát, hogy azok körében, akiknek van minimum 3 hónap tapasztalata a home office-szal kapcsolatban, és el tudják képzelni, hogy a jövőben is home office-ban dolgozzanak (n=483 fő), legszívesebben a hét minden napján otthonról dolgoznának (32,09%).

#### 10. ábra: Optimális home office-ban töltött napok mennyisége (N=483)



Forrás: Saját szerkesztés

A demográfiai jellemzők, és a home office-hoz való hozzáállás bemutatásán túl kitérek a szervezetek főbb jellemzőire, ahol a válaszadók akkor dolgoztak, amikor otthonról végezték a munkájukat. A kérdések szempontjából fontos, hogy az illető vezető beosztásban dolgozik-e. A válaszadók 28,00%-a, vagyis valamivel több mint negyede vezető beosztásban dolgozott. Vezető beosztás alatt azt értettem, hogy ő hogyan ítéli meg önmagát és a pozícióját, vagyis nem tettem létszámtól, titulustól függővé.

A válaszadóktól megkérdeztem, melyik szektorban működik/működött a cég, amelyben a válaszadó a home office-ban dolgozik/dolgozott. A válaszadók többsége (341 fő; 55,80%) a versenyszektorban, 31,40%-a (192 fő) az állami szektorban, míg 12,80%-a (78 fő) a nonprofit szektorban dolgozott.

A kutatás kitért arra is, hogy a válaszadó cége, ahol a home office során dolgozik/dolgozott, melyik nemzetgazdasági szektorba tartozik. A kategóriák meghatározásához a gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszerének kategóriáit (TEÁOR) használtam. Az eredményekből látható, hogy a válaszadók legnagyobb része (16,00%-a; 98 fő) az „Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás” területén dolgozott, melyet az oktatás követ (13,60%; 83 fő). A „Halászat” és a „Bányászat” kategóriában dolgozott a legkevesebb válaszadó (0,50-0,50%; 3-3 fő).

A cég méretét tekintve megállapítható, hogy a válaszadók 39,30%-a nagyvállalatnál dolgozott (250 vagy ennél több fő), míg a válaszadók 25,20%-a kisvállalkozásnál (10-49 fő) dolgozott, amikor otthonról végezte a munkáját.

## **5.5. A hipotézisek tesztelése - Eredmények**

Ebben az alfejezetben bemutatom a kutatás főbb eredményeit, a megfogalmazott négy hipotézisem és az öt alhipotézisem ellenőrzését, a vizsgálat eredményeit.

Az elégedettségi mutató számításánál, továbbá a szegmensek közötti összefüggések, kapcsolatok számításánál kiszűrtem a 3-as szegmens alanyait, mivel elemszámuk a teljes mintán belül (N=611) nem érte el a kívánatos 10%-ot (végül 25 fő lett). Az összefüggéseket, lekérdezéseket, az elégedettség számszerűsítését (elégedettségi mutatót) tehát az 1. 2. és a 4. szegmens alanyaira (N=586) vonatkozóan ismertetem.

Két csoport összehasonlítására t-próbát, kettőnél több csoport esetében egyutas variancia-analízist alkalmaztam. Az előfeltételek sérülése, illetve ordinális skálán mért változók esetében a Mann-Whitney-Wilcoxon és a Kruskal-Wallis nemparaméteres próbákat használtam. Ezen túl lineáris- és logisztikus regressziós modelleket is vizsgáltam. (Sajtos – Mitev, 2007). A négy hipotézisem és öt alhipotézisem tesztelésekor használt pontos, részletes módszertant a hipotézisek ellenőrzésekor a későbbiekben külön-külön ismertetem.<sup>17</sup>

### **5.5.1. Szervezet iránti elkötelezettség és a home office-szal való elégedettség kapcsolata**

Ebben az alfejezetben az első hipotézisem tesztelését mutatom be. A kutatás egyik sarkalatos kérdése, milyen kapcsolatban van a home office a szervezet iránti elkötelezettséggel.

A kutatási hipotézisem a következő:

**Hipotézis (H1): A home office-szal való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között pozitív kapcsolat van.**

*Vizsgálat módszertana:* A hipotézis teszteléséhez t-próbát, Mann-Whitney-Wilcoxon próbát alkalmaztam.

A szervezet iránti elkötelezettség kapcsán azt vizsgáltam, hogy amióta otthonról dolgozik a válaszadó, hogyan érzi, mennyire fontos számára a munkahelye, illetve, ha a jövőben is

---

<sup>17</sup> Megjegyzés: A normalitás vizsgálatához a Kolmogorov-Smirnov-tesztet alkalmaztam. Ez a próba a minta eloszlását egy normál eloszláshoz hasonlítja. A Kolmogorov-Smirnov-teszt nullhipotézise szerint a változón vizsgált eloszlás normális, vagyis a mintánk eloszlása és a normális eloszlás közt nincs statisztikailag jelentős eltérés. Ebben az esetben látható, hogy szignifikáns eltérés mutatható ki alfa=0,05-ös szinten (p=0,024), vagyis a változó (EM) nem normális eloszlású, ezért nemparaméteres eljárások alkalmazandók a továbbiakban (Sajtos – Mitev, 2007).



otthon dolgozhatna a jelenlegi munkahelyén, kevésbé szívesen válna-e meg tőle. A kutatás során kitértem a home office-ban dolgozó munkatársak fluktuációjára is.

Az eredmények alapján azok a leginkább elkötelezettek a szervezet iránt, akik a COVID kezdete óta dolgoztak home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot, és a COVID világjárvány előtt is dolgoztak legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban (1-es szegmens, 267 fő, EM átlaga=21,34<sup>18</sup>). Tehát volt korábbi tapasztalatuk, ami a járvány során erősödött.

Az idődimenzió mentén tovább elemezve az eredményeket megállapítható, hogy a szervezet iránti elkötelezettség tekintetében utánuk következnek azok, akik a COVID kezdete óta dolgoztak home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot, viszont a COVID világjárvány előtt nem dolgoztak legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban (2-es szegmens, 259 fő, EM átlaga=20,57).

A legkevesebb elkötelezettséget azok mutatnak, akik a COVID világjárvány előtt nem dolgoztak legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban, és a COVID kezdete óta sem dolgoztak home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot. Ugyanakkor az élete során vagy a jelenlegi, vagy a korábbi munkahelyei közül bármelyiken dolgozott legalább heti 1 napot legalább 3 hónapon keresztül home office-ban (4-es szegmens, 60 fő, EM átlaga=19,4). Ebbe a kategóriába valószínűleg azok sorolhatók, akik valamilyen negatív élménnyel rendelkeznek, továbbá a járvány alatt sem volt lehetőségük ennek megtapasztalására. Valószínűsíthető, hogy egyébként is vannak olyanok, akik nem elkötelezettek, de ezek mindegyik szegmensben egyformán előfordulhatnak. Az itteniek lehet, hogy épp azért kevésbé elkötelezettek, mert a cégük sem elkötelezett feléjük, nem keresi a rugalmas, munkavállaló-barát megoldásokat, pl. a home office-t.

A hipotézis teszteléséhez t-próbát alkalmaztam. A t-próba szignifikáns különbséget mutat ( $p=0,013$ ), vagyis **a két mintában a változók átlagai között szignifikáns eltérés mutatható ki.** (A Kruskal-Wallis próba is szignifikáns eltérést mutat ( $p=0,026$ ), tehát ugyanezt a döntést támasztja alá.) Ebben az esetben elvetem a nullhipotézist, és feltételezem, hogy a csoportok között van olyan, amelynek mediánja eltér, **vagyis szignifikáns kapcsolat van a szervezet iránti elkötelezettség és a home office-szal való**

---

<sup>18</sup> Ezen lekérdezés kapcsán csak az elkötelezettségre vonatkozó állításokat értékeltem, s vettem össze, vagyis az EM maximális értéke (3 állítás alapján) max. 30 lehet.

**elégedettség között.** Vagyis ez a kutatás szempontjából egy pozitív, megerősítő eredmény: a home office-szal erősíthető az elköteleződés.

*A fenti számítások alapján a H1-es hipotézisemet igazoltnak tekintem.*

Amennyiben szegmensenként nézzük az eredményeket, azt tapasztaljuk, hogy akinek a legtöbb tapasztalata van a home office-ban, azok mutatnak nagyobb elkötelezettséget a szervezetük iránt, vagyis a home office munkavégzés nem gyengíti a szervezet iránti elkötelezettséget (12. táblázat). A teljes számítás a 2. Függelékben látható.

**12. táblázat: Szegmensenkénti különbség a szervezet iránti elkötelezettség és az elégedettség függvényében**

	N	Átlag	Szórás	Standard hiba	Minimum	Maximum
<b>Szegmens 1 (előtte igen, utána igen)</b>	267	21,34	4,97	0,30	11	30
<b>Szegmens 2 (előtte nem, utána igen)</b>	259	20,57	5,08	0,32	9	30
<b>Szegmens 4 (előtte nem, utána nem)</b>	60	19,48	4,48	0,58	9	30
<b>Összesen</b>	586	20,81	4,99	0,21	9	30

*Forrás: Saját szerkesztés*

A szegmensek átlagos értékeinek egyezőségét egyutas varianciaanalízissel vizsgáltam. Az eredmények alapján ( $F(2,586)=3,978$   $p=0,019$ ) a nullhipotézist elutasítom, tehát van legalább két csoport, ahol a várható értékek különböznek. Ezek után páronkénti, post hoc tesztet (Games-Howell) végeztem, hogy lássam, hol van a páronként szignifikáns eltérés (13. táblázat).

### 13. táblázat: Szegmensek összehasonlítása

Szegmensek összehasonlítása	Szignifikancia érték
1-es szegmens/2-es szegmens	0,183
2-es szegmens/4-es szegmens	0,229
4-es szegmens/1-es szegmens	0,015

*Forrás: Saját szerkesztés*

Szignifikáns eltérés az 1-es és a 4-es szegmens között van. Megállapítható, hogy az 1-es szegmensben tartozó csoport a legelégedettebb, a 4-es szegmensbe tartozók a legkevésbé elégedettek.

#### 5.5.2. Demográfiai jellemzők hatása a munkavégzési formával való elégedettségre

A második hipotézisem arra a kutatási kérdésre épül, miszerint van-e kapcsolat a munkavállalók demográfiai jellemzői és a home office-szal való elégedettség között.

Ezek alapján a következő hipotézist fogalmaztam meg:

**Hipotézis (H2): A munkavállalók demográfiai jellemzői és a home office-szal való elégedettség között összefüggés van.**

A H2-es hipotézist további alhipotézisekre bontottam, külön vizsgáltam a demográfiai változókat, nem (H2a), életkor (H2b), iskolai végzettség (H2c), lakhely (H2d) és a 12 évesnél fiatalabb gyermekek száma (H2e) szerint.

*Vizsgálat módszertana:* A hipotézis teszteléséhez t- próbát, Mann-Whitney-Wilcoxon próbát és lineáris regressziót alkalmaztam.

## H2a: A nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak.

Az elemzés során vizsgáltam, hogy van-e különbség a home office megítélésében a nők és a férfiak között, és ha igen, melyik nem képviselői az elégedettebbek az otthoni munkavégzéssel. Az elégedettségi mutatót a fent ismertetett módon számoltam ki, amelynek minimum értéke 30, maximum értéke 300.

A 3-as szegmens nélkül 292 férfi és 294 nő töltötte ki a kérdőívet, vagyis majdnem fele-fele arányban kerültek bele a mintába. A 14. táblázatban látható, hogy a teljes minta átlagos elégedettségi mutatója 202,8, a szórás 39,9, az értékek minimuma 88, maximuma 295. Az elégedettségi mutatóról továbbá az alapsokaságra vetítve elmondható, hogy 95%-os eséllyel az elégedettségi mutató 199,5 és 206,0 közé fog esni.

### 14. táblázat: Elégedettségi mutató alakulása a férfiak és a nők körében

	N	Átlag	Szórás	Standard hiba	Minimum	Maximum
<b>Férfi</b>	292	199,09	38,07	2,23	88	291
<b>Nő</b>	294	206,51	41,56	2,42	112	295
<b>Összesen</b>	586	202,81	39,99	1,65	88	295

*Forrás: Saját szerkesztés*

A *férfiak* (n=292) elégedettségi mutatójának átlaga elmarad a teljes minta átlagától (199,0), a szórás is kisebb, mint a teljes minta átlaga (38,0). Az értékek minimuma 88 (megegyezik a teljes mintáéval), a maximum érték pedig 291 (alacsonyabb a teljes mintáénál). A férfiak elégedettségi mutatója 95%-os valószínűséggel a 194,7 és 203,4 közé fog esni (szintén elmarad a teljes minta átlagától).

A *nők* (n=294) elégedettségi mutatójának átlaga 206,5 (magasabb, mint a teljes minta átlaga, és mint a férfiak átlaga). A szórás bár nagyobb (41,5), az elégedettségi mutató értékének minimuma 112, maximuma 295, és 95%-os valószínűséggel 201,73 és 211,2-es érték közé fog esni, vagyis szintén magasabb, mint a férfiak, illetve, mint a teljes minta

esetében. Érdekes, hogy a nőknél nagyobb a szórás. Valószínűsíthetően különböző élethelyzetben vannak, ennek felderítése további kutatást igényel.

Ezek után varianciahomogenitás vizsgálatot végeztem, megnéztem, hogy a függő változó azonos szórással rendelkezik-e a független változó különböző szintjei mellett. Statisztikai vizsgálatát a Levene-teszttel végeztem (Sajtos – Mitev, 2007; Pintér – Rappai, 2007).

T-próbával megvizsgáltam, hogy a két külön mintában egy-egy valószínűségi változó átlagai egymástól szignifikánsan különböznek-e. A t-próba szignifikáns különbséget ( $p=0,025$ ) mutat, vagyis a két mintában a változók átlagai szignifikánsan eltérnek egymástól, vagyis **szignifikáns különbség van a férfiak és a nők átlagai között.**

Ezek után Mann-Whitney-Wilcoxon próbát<sup>19</sup> is alkalmaztam, amely a független mintás t-próba nemparaméteres párja. Az eredmény ebben az esetben is szignifikáns ( $p=0,029$ ), vagyis a nemparaméteres próba is ugyanazt a döntést támasztja alá. Ezek alapján elvethetjük a nullhipotézist, és feltételezhetjük, hogy a csoportok között van olyan, amelynek mediánja tér el, vagyis **statisztikailag is mérhető eltérésről beszélhetünk a férfiak és a nők esetében.**

*A fenti számítások alapján a H2a hipotézisemet igazoltnak tekintem.*

Érdemes megvizsgálni a hipotézist a szegmensek bevonásával is, vagyis figyelembe véve a home office-ban töltött időt is (15. táblázat).

A főbb megállapítások a következők:

- Az elégedettségi mutató átlagos értéke azon nők esetében a legmagasabb, akik az 1-es szegmensben vannak (217,88), vagyis akik a járvány előtt is dolgoztak home office-ban legalább fél éven keresztül legalább heti 1 napot, és utána is dolgoztak legalább 3 hónapon keresztül heti 1 napot.
- Az elégedettségi mutató értéke azon férfiak esetében a legalacsonyabb (182,2), akik a 4-es szegmensben vannak, vagyis, akik a járvány előtt sem dolgoztak fél éven keresztül legalább heti 1 napot, és utána sem dolgoztak otthonról legalább 3

---

<sup>19</sup> Megjegyzés: A Mann-Whitney-Wilcoxon próba a független mintás t-próba nemparaméteres párja, amelyet olyan változók esetében alkalmazhatók, amelyek ordinális mérési szintűek, vagy metrikusak, de nem felelnek meg a normál eloszlásnak. Ekkor átlag helyett a csoportok mediánjai kerülnek összevetésre. A próba nullhipotézise szerint a két vizsgált csoport mediánjai nem különböznek jelentősen. Szignifikáns eredmény esetén statisztikailag jelentős eltérésről beszélhetünk (Sajtos – Mitev, 2007).

hónapon keresztül legalább heti 1 napot, ugyanakkor van minimum 3 hónapos home office tapasztalatuk.

- T-próba ( $p=0,005$ ) és a Mann-Whitney-Wilcoxon próba ( $p=0,008$ ) alapján elmondható, hogy az 1-es szegmensen belül szignifikáns különbség van a férfiak és a nők csoportja között 5%-os szignifikancia szint mellett, míg a többi szegmensben nem mutatható ki szignifikáns különbség<sup>20</sup>.

### 15. táblázat: A szegmens szerinti átlagok

		N	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
<b>Szegmens 1</b> (előtte igen, utána igen)	Férfi	134	204,29	39,73	88	291
	Nő	133	217,89	38,85	124	295
	Összesen	267	211,06	39,81	88	295
<b>Szegmens 2</b> (előtte nem, utána igen)	Férfi	133	197,03	37,09	95	282
	Nő	126	200,67	41,06	113	280
	Összesen	259	198,80	39,04	95	282
<b>Szegmens 4</b> (előtte nem, utána nem)	Férfi	25	182,20	28,00	117	253
	Nő	35	184,26	41,04	112	261
	Összesen	60	183,40	35,92	112	261

*Forrás: Saját szerkesztés*

A további lekérdezések eredményeit, számítását a 3. Függelék tartalmazza.

**H2b: A fiatalabbak (35 év alattiak) elégedettebbek a home office-szal, mint a 35 év felettiak.**

Ezen feltevésem szerint a fiatalabbak, vagyis a 35 év alattiak elégedettebbek a home office-szal, mint a 35 év felettiak. A 35 év azért vízválasztó, mert a 35 évesek vagy az

<sup>20</sup> A szegmensek szerinti értékek elemzése kapcsán szegmensekre bontva néztem meg t-próbával a végzettségi csoportok különbségét, és emellett varianciaanalízissel pedig megnéztem a három szegmens különbözőségét.

annál fiatalabbak még vagy pályakezdők, vagy maximum 10-15 éves szakmai gyakorlattal rendelkeznek. Az ennél idősebbek már feltételezhetően több szakmai tapasztalattal rendelkeznek. A mintából 174-en voltak 35 évesek, vagy az alattiak, míg 412-en voltak 36 évesek, vagy annál idősebbek (586 főből). (A hipotézis ellenőrzéséhez használt számításokat, eredményeket a 4. Függelék tartalmazza.)

Az elégedettségi mutató értéke a teljes mintára vetítve ( $N=586$ )  $EM=202,81$ , ehhez képest a 35 évesek, vagy annál fiatalabbak esetében ( $n=174$ ) az elégedettségi mutató  $EM=202,24$ , vagyis minimálisan, de elmarad az átlagtól, míg a 35 év felettiak esetében ez az érték  $203,81$ , vagyis szintén minimálisan, de átlag feletti az érték. Az elégedettségi mutatók közti különbség csekély.

A hipotézis vizsgálatához t-próbát alkalmaztam. A t-próba nem mutat szignifikáns különbséget ( $p=0,822$ ), vagyis **a két mintában a változók átlagai között szignifikáns eltérés nem mutatható ki**. Vagyis az, hogy a válaszadó 35 éves, vagy fiatalabb, illetve, hogy 36 éves vagy idősebb, nem befolyásolja az otthoni munkavégzéssel való elégedettséget.

Ezek után Mann-Whitney-Wilcoxon próbát végeztem, amely ugyanazt az eredményt adta ( $p=0,8$ ). Ebben az esetben elfogadom a nullhipotézist, és feltételezem, hogy a csoportok között nincs olyan, amelynek mediánja eltér, **vagyis statisztikailag nem beszélhetünk mérhető eltérésről a 35 év alattiak és a 35 év felettiak között**.

#### *A fenti számítások alapján a H2b hipotézisemet elvetem.*

Amennyiben a home office-szal való elégedettséget nem csupán az életkor, hanem a szegmensek szerint is megvizsgáljuk (16. táblázat), a következő megállapításokat tehetjük<sup>21</sup>:

- Azok a legelégedettebbek (vagyis a legnagyobb elégedettségi mutatóval rendelkeznek), akik a járvány előtt dolgoztak legalább fél éven keresztül legalább heti 1 napot otthonról, és a járvány kitörése után is dolgoztak legalább 3 hónapon keresztül legalább heti 1 napot otthonról, továbbá elmúltak 36 évesek ( $EM=212,60$ ). A home office-szal azok a legelégedetlenebbek (vagyis a

---

<sup>21</sup> A szegmensek szerinti értékek elemzése kapcsán szegmensekre bontva néztem meg t-próbával a végzettségi csoportok különbségét, és emellett varianciaanalízissel pedig megnéztem a három szegmens különbözőségét.

legalacsonyabb az elégedettségi mutatójuk,  $EM=176,466$ ), akik 35 évesek vagy fiatalabbak, és bár van 3 hónapnyi home office tapasztalatuk, a járvány előtt nem dolgoztak home office-ban fél éven keresztül legalább heti 1 napot, és a járvány után sem dolgoztak legalább 3 hónapon keresztül legalább heti 1 napot.

- Szegmensekre bontva külön elvégeztem a t-próbát, azonban szignifikáns különbség a szegmensek szerinti elemzés során sem mutatható ki (Szegmens 1  $p=0,310$ ; Szegmens 2  $p=0,309$ ; Szegmens 3  $p=0,400$ ). Az életkor tehát nem mutat összefüggést azzal, hogy ki mennyire elégedett a home office-szal, szegmensen belül, és szegmenseken kívül sem mutatható ki statisztikailag összefüggés.

**16. táblázat: A home office-szal való elégedettség a szegmensek és életkor függvényében**

Típus		N	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
<b>Szegmens 1 (előtte igen, utána igen)</b>	35 vagy fiatalabb	76	207,18	38,87	111	295
	36 vagy idősebb	191	212,61	40,17	88	291
	Összesen	267	211,06	39,81	88	295
<b>Szegmens 2 (előtte nem, utána igen)</b>	35 vagy fiatalabb	83	202,39	38,54	119	280
	36 vagy idősebb	176	197,11	39,27	95	282
	Összesen	259	198,80	39,04	95	282
<b>Szegmens 4 (előtte nem, utána nem)</b>	35 vagy fiatalabb	15	176,47	36,30	112	224
	36 vagy idősebb	45	185,71	35,91	115	261
	Összesen	60	183,40	35,92	112	261

*Forrás: Saját szerkesztés*

A következő alhipotézisem az iskolai végzettséggel kapcsolatos.



**H2c: A főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezők elégedettebbek a home office-szal, mint a felsőfokú végzettséggel nem rendelkezők.**

A H2c hipotézisem az iskolai végzettség és a home office összefüggésére vonatkozik, vagyis megvizsgáltam, hogy a home office-szal kapcsolatos elégedettség függ-e az iskolai végzettségtől. A mintába 222 fő került, akiknek legfeljebb középfokú végzettsége van, és 364 fő, aki felsőfokú végzettséggel rendelkezik. (A hipotézis ellenőrzéséhez használt számításokat az 5. Függelék tartalmazza.) Míg az átlagos elégedettségi mutató 202,81 (N=586 esetén), addig azok körében, akiknek legfeljebb középfokú végzettségük van, ez az érték 203,5 (n=222), a felsőfokú végzettséggel rendelkezők (n=364) elégedettség mutatója 202,39. Megállapítható tehát, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők elégedettségi mutatója átlag alatti, míg a legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezőké átlag feletti, ugyanakkor minimális a különbség a kettő között.

Ezek után t-próbát alkalmaztam, amely nem mutatott szignifikáns különbséget ( $p=0,747$ ), vagyis **a két mintában a változók átlagai között szignifikáns eltérés nem mutatható ki** (felsőfokú végzettséggel rendelkezők/felsőfokú végzettséggel nem rendelkezők esetén), **vagyis az, hogy a válaszadó legfeljebb középfokú vagy felsőfokú végzettséggel rendelkezik-e, nem befolyásolja az otthoni munkavégzéssel való elégedettséget.** A Mann-Whitney- Wilcoxon próba esetén sem szignifikáns ( $p=0,767$ ) az eredmény, ez tehát alátámasztja a fenti döntést.

*A fenti számítások alapján a H2c hipotézisemet elvetem.*

Az iskolai végzettség és a home office-szal való elégedettség összefüggését a 17. táblázat mutatja.

A szegmensek szerinti elemzés kapcsán<sup>22</sup> a következő megállapítások tehetők az iskolai végzettség és a home office-szal való elégedettség összefüggéséről

- Azok a legelégedettebbek a home office-szal, akik felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, és a járvány előtt is dolgoztak minimum 6 hónapig minimum heti

---

<sup>22</sup> A szegmensek szerinti értékek elemzése kapcsán szegmensekre bontva néztem meg t-próbával a végzettségi csoportok különbségét, és emellett varianciaanalízissel pedig megnéztem a három szegmens különbségét.

1 napot otthonról, és a járvány kitörése után is dolgoztak minimum 3 hónapot minimum heti 1 napot otthonról (N=163 fő, EM=212,6).

- Azok a legelégedetlenebbek a home office-szal, akik legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkeznek, és bár van 3 hónapnyi home office tapasztalatuk, a járvány előtt nem dolgoztak home office-ban fél éven keresztül legalább heti 1 napot, és a járvány után sem dolgoztak legalább 3 hónapon keresztül legalább heti 1 napot (N=25 fő, EM=179).
- Szegmensekre bontva külön elvégeztem a t-próbát, azonban szignifikáns különbség a szegmensek szerinti elemzés során sem mutatható ki (Szegmens 1  $p=0,435$ ; Szegmens 2  $p=0,087$ ; Szegmens 3  $p=0,433$ ). Az iskolai végzettség tehát nem mutat összefüggést azzal, hogy ki mennyire elégedett a home office-szal, szegmensen belül, és szegmenseken kívül sem mutatható ki statisztikailag összefüggés. (A 2-es szegmens esetén az eredmény viszont 10%-os szinten szignifikáns.)

### 17. táblázat: Iskolai végzettség és a szegmensek szerinti elégedettség kapcsolata

Típus		N	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
<b>Szegmens 1 (előtte igen, utána igen)</b>	Legfeljebb középfokú	104	208,64	41,31	111	291
	Felsőfokú	163	212,61	38,87	88	295
	Összesen	267	211,06	39,81	88	295
<b>Szegmens 2 (előtte nem, utána igen)</b>	Legfeljebb középfokú	93	204,33	38,56	113	282
	Felsőfokú	166	195,70	39,08	95	279
	Összesen	259	198,80	39,04	95	282
<b>Szegmens 4 (előtte nem, utána nem)</b>	Legfeljebb középfokú	25	179,00	37,46	115	259
	Felsőfokú	35	186,54	34,99	112	261
	Összesen	60	183,40	35,92	112	261

*Forrás: Saját szerkesztés*

Véleményem szerint ez érdekes kutatási eredmény, mert összességében arra az eredményre jutottam, hogy a középfokú végzettségűek elégedettebbek, mint a felsőfokú végzettségűek. Ezen belül azonban az 1. és a 4. szegmensben is a felsőfokú végzettségűek az elégedettebbek, csak a 2. szegmens billenti át a mérleget. Amennyiben a szervezet korábban és most is alkalmazta a home office-t, az a felsőfokú végzettségűeknek tetszett. Viszont azok a középfokú végzettségűek, akik most, a pandémia miatt kapták meg ezt a lehetőséget, kifejezetten és nagyon jónak tartják, talán azért, mert most nyílt meg előttük ez a lehetőség, és tetszik nekik.

**H2d: A vidéken élők elégedettebbek a home office-szal, mint a fővárosban élők.**

A következő hipotézisem arra vonatkozik, hogy kimutatható-e kapcsolat a home office-szal való elégedettség és a lakhely között. A mintában 166 fő él Budapesten, míg 420 fő vidéken, azaz nem a fővárosban (N=586). Az elégedettségi mutató átlaga 202,81, ehhez képest a Budapesten élőké 205,98, míg a nem fővárosban élőké 201,55. Ezek alapján elmondható, hogy a budapestiek elégedettségi mutatója átlag feletti, míg a nem fővárosban élők elégedettségi mutatójának értéke elmarad az átlagtól.

A továbbiakban t-próbát végeztem, amely nem mutat szignifikáns különbséget ( $p=0,222$ ), vagyis a két mintában a változók átlagai között szignifikáns eltérés nem mutatható ki. Tehát az, **hogy a válaszadó a fővárosban él-e vagy vidéken, nem befolyásolja az otthoni munkavégzéssel való elégedettséget.** A Mann-Whitney-Wilcoxon próba eredménye is megerősíti ezt a döntést, ott sincs szignifikáns különbség ( $p=0,160$ ).

*A fenti számítások alapján a H2d hipotézisemet elvetem.*

A home office-szal való elégedettséget vizsgálva a lakhellyel és a szegmensekkel összevetve az eredményeket a 18. táblázat mutatja.

**18. táblázat: Az elégedettségi mutató alakulása a lakhely és a szegmensek függvényében**

Típus	N	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum	
<b>Szegmens 1 előtte igen, utána igen</b>	Budapest	86	209,01	39,04	101	291
	Nem főváros	181	212,04	40,24	88	295
	Összesen	267	211,06	39,81	88	295
<b>Szegmens 2 előtte nem, utána igen</b>	Budapest	70	203,84	41,18	106	280
	Nem főváros	189	196,94	38,15	95	282
	Összesen	259	198,80	39,04	95	282
<b>Szegmens 4 előtte nem, utána nem</b>	Budapest	10	194,90	19,55	170	234
	Nem főváros	50	181,10	38,09	112	261
	Összesen	60	183,40	35,92	112	261

*Forrás: Saját szerkesztés*

Ezzel kapcsolatban a következő megállapítások tehetők:

- Azok a legelégedettebbek a home office-szal, akik nem a fővárosban élnek, és a járvány előtt is dolgoztak minimum 6 hónapig minimum heti 1 napot otthonról, és a járvány kitörése után is dolgoztak legalább 3 hónapon keresztül minimum heti 1 napot otthonról (N=181 fő, EM=212,04).
- Azok a legelégedetlenebbek a home office-szal, akik nem a fővárosban élnek, és bár van 3 hónapnyi home office tapasztalatuk, a járvány előtt nem dolgoztak home office-ban fél éven keresztül legalább heti 1 napot, és a járvány után sem dolgoztak legalább 3 hónapon keresztül legalább heti 1 napot otthonról (N=50 fő, EM=181,1).
- Szegmensekre bontva külön elvégeztem a t-próbát, azonban szignifikáns különbség a szegmensek szerinti elemzés során sem mutatható ki (Szegmens 1 p=0,559; Szegmens 2 p=0,224; Szegmens 3 p=0,105). A lakhely típusa tehát nem mutat összefüggést azzal, hogy ki mennyire elégedett a home office-szal, vagyis statisztikailag szignifikáns különbség egyik szegmensnél sem mutatható ki.

Véleményem szerint érdekes, hogy itt is más az arány a főváros és a vidék elégedettsége között az 1. és a 2. szegmensben. A teljes számítás a 6. Függelékben található.

**H2e: A 12 évesnél fiatalabb gyerekeket nevelők elégedettebbek a home office-szal, mint aki nem nevel 12 év alatti gyermeket.**

Ezen hipotézisem kapcsán tesztelem, hogy van-e összefüggés a home office-szal való elégedettség és a 12 évesnél fiatalabb gyermekek száma között.

175 főnek van 12 évesnél fiatalabb gyermeke (N=586). Az elégedettségi mutató átlaga azok körében, akiknek van 12 évesnél fiatalabb gyermeke 202,49, míg azok körében, akiknek nincs, 202,9. Az elégedettségi mutató a teljes mintára vonatkoztatva  $EM=202,81$  (N=586), tehát szinte alig mutatható ki eltérés a két vizsgált sokaság átlagai között.

Az elemzésemet tovább folytattam t-próbával, amely nem mutatott szignifikáns különbséget ( $p=0,899$ ). A **két mintában** tehát (12 évesnél fiatalabb gyermeket nevelők, illetve a 12 évesnél fiatalabb gyermeket nem nevelők esetén) **a változók átlagai között szignifikáns eltérés nem mutatható ki.** Vagyis az, hogy a válaszadónak **van-e 12 évesnél fiatalabb gyermeke, nem befolyásolja az otthoni munkavégzéssel való elégedettséget.** (A teljes elemzéshez szükséges számítások megtalálhatók a 7. függelékben.) Ugyanerre a következtetésre jutottam a Mann-Whitney-Wilcoxon próba eredménye alapján, ahol szintén nem mutatkozott szignifikáns különbség ( $p=0,929$ ).

*A fenti számítások alapján a H2e hipotézisemet elvetem.*

Az elégedettségi mutatók szegmensek szerinti alakulását a 19. táblázat mutatja annak függvényében, hogy nevel-e valaki a háztartásában 12 évesnél fiatalabb gyermeket, vagy sem.

A fentiek alapján a következő megállapítások tehetők:

- A legmagasabb elégedettségi mutatóval azok rendelkeznek, akiknek van 12 évesnél fiatalabb gyermeke, és a járvány előtt is dolgoztak minimum 6 hónapig minimum heti 1 napot otthonról, és a járvány kitörése után is dolgoztak legalább

3 hónapon keresztül minimum heti 1 napot otthonról (1-es szegmens, n=76 fő, EM=215,65).

- A legalacsonyabb elégedettségi mutatóval azok rendelkeznek, akiknek van 12 évesnél fiatalabb gyermek a háztartásban, és bár van 3 hónapnyi home office tapasztalatuk, a járvány előtt nem dolgoztak home office-ban fél éven keresztül legalább heti 1 napot, és a járvány után sem dolgoztak legalább 3 hónapon keresztül legalább heti 1 napot otthonról, ők a 4-es szegmens tagjai (n=21 fő, EM=180,47).
- Szegmensekre bontva külön elvégeztem a t-próbát, azonban szignifikáns különbség a szegmensek szerinti elemzés során sem mutatható ki (Szegmens 1 p=0,200; Szegmens 2 p=0,374; Szegmens 3 p=0,663). Az, hogy nevel-e valaki 12 évesnél fiatalabb gyermeket vagy sem, nem mutat összefüggést azzal, hogy ki mennyire elégedett a home office-szal szegmensenként sem, vagyis statisztikailag szignifikáns különbség egyik szegmensnél sem mutatható ki. Itt is más az arány az elégedettségek között az 1. és a 2. szegmensben.

### 19. táblázat: Az elégedettségi mutató alakulása a szegmensek és a 12 évesnél fiatalabb gyermeket nevelők körében

Típus		N	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
<b>Szegmens 1</b> (előtte igen, utána igen)	Igen	76	215,66	34,65	1340	288
	Nem	191	209,24	41,63	88	295
	Összesen	267	211,06	39,81	88	295
<b>Szegmens 2</b> (előtte nem, utána igen)	Igen	78	195,60	37,04	95	272
	Nem	181	200,18	39,89	106	282
	Összesen	259	198,80	39,04	95	282
<b>Szegmens 4</b> (előtte nem, utána nem)	Igen	21	180,47	39,75	115	261
	Nem	39	184,97	34,13	112	259
	Összesen	60	183,40	35,92	112	261

*Forrás: Saját szerkesztés*

A fenti számítások után indokoltnak tartottam egy **lineáris regresszió** lefuttatását, hogy megvizsgáljam, hogy az egyes változók együttes alkalmazása esetén kimutatható-e

hatáskülönbség. A vizsgálat során független változók voltak: nem, életkor, iskolai végzettség, lakhely, 12 évesnél fiatalabb gyermeket nevel-e, 2. szegmens, 4. szegmens, szektor, szervezet mérete, dolgozna-e a jövőben is home office-ban, vagy sem. Független változó az elégedettség mértéke volt. A legkisebb négyzetek módszerének feltételei teljesülnek a lineáris regresszióval. A 20. táblázatban látható a lineáris regresszió eredménye, vagyis, hogy mely változók mutatnak kapcsolatot.

**20. táblázat: A lineáris regresszió eredménye (1. modell)**

1. Modell	Nem standardizált együtthatók		t	VIF
	B érték	Standard hiba		
<b>(Constant)</b>	5,046	0,034	148,254	
<b>Férfi</b>	-0,042*	0,015	-2,713	1,045
<b>36 vagy idősebb</b>	0,002	0,017	0,108	1,032
<b>Felsőfokú</b>	-0,008	0,016	-0,499	1,047
<b>Budapest</b>	0,007	0,017	0,409	1,070
<b>12 évesnél fiatalabb gyermek</b>	-0,005	0,017	-0,297	1,036
<b>Szegmens 2 (előtte nem, utána igen)</b>	-0,025	0,016	-1,521	1,164
<b>Szegmens 4 (előtte nem, utána nem)</b>	-0,057*	0,027	-2,099	1,184
<b>Az állami szektorban</b>	0,014	0,018	0,819	1,175
<b>A nonprofit szektorban</b>	0,044	0,024	1,830	1,142
<b>10-49 fő</b>	-0,028	0,025	-1,153	1,995
<b>50-249 fő</b>	-0,049	0,027	-1,862	1,827
<b>250 vagy ennél több fő</b>	-0,051*	0,023	-2,194	2,305
<b>Dolgozna a jövőben home office-ban</b>	0,322*	0,023	13,903	1,513
<b>Nem tudja, hogy dolgozna-e home office-ban a jövőben</b>	0,125*	0,036	3,497	1,425
<b>Korrigált R<sup>2</sup>=0,299</b>				
<b>F(2,586)=18,811 p&lt;0,001</b>				

*Jelmagyarázat: \* p<0,05*

*Forrás: Saját szerkesztés*

**A modell magyarázó ereje (Korrigált R<sup>2</sup>= 0,299) jónak tekinthető (1-es modell).** A táblázatban látható, hogy a nemek esetében szignifikáns marad az eredmény (p=0,007),

viszont ahogy a fenti számítás esetében, itt sem lehet szignifikáns különbséget kimutatni az iskolai végzettség, lakhely, 12 évesnél fiatalabb gyermeket nevelők esetében sem. **Vagyis a demográfiai változók között egyedül a nemnek van szignifikáns hatása a home office-szal való elégedettségre.** Szignifikáns különbség mutatható ki továbbá a 4-es szegmens ( $p=0,036$ ), és a 250 főnél nagyobb szervezet alkalmazottai között ( $p=0,029$ ), illetve, aki nem zárkózik el egyértelműen, attól, hogy home office-ban dolgozzon ( $p<0,001$  és  $p=0,001$ ).

Amennyiben a modellbe a független változók közé nem illeszttem be azt a változót, miszerint szívesen dolgozna-e a jövőben home office-ban (2-es modell), úgy a modell magyarázó ereje növekszik (Korrigált  $R^2=0,04$ ). Az eredmények a 21. táblázatban láthatók.

**21. táblázat: A lineáris regresszió eredménye (2. modell)**

2. Modell	Nem standardizált együtthatók		t	VIF
	B érték	Standard hiba		
<b>(Constant)</b>	5,320	0,032	167,101	
<b>Férfi</b>	-0,039*	0,018	-2,155	1,044
<b>36 vagy idősebb</b>	0,006	0,020	0,304	1,031
<b>Felsőfokú</b>	0,001	0,019	0,036	1,043
<b>Budapest</b>	0,019	0,020	0,938	1,068
<b>12 évesnél fiatalabb gyermek</b>	0,008	0,020	0,425	1,027
<b>Szegmens 2 (előtte nem, utána igen)</b>	-0,058*	0,019	-3,062	1,141
<b>Szegmens 4 (előtte nem, utána nem)</b>	-0,145*	0,031	-4,694	1,123
<b>Az állami szektorban</b>	-0,009	0,021	-0,418	1,165
<b>A nonprofit szektorban</b>	0,017	0,028	0,610	1,135
<b>10-49 fő</b>	-0,033	0,029	-1,145	1,991
<b>50-249 fő</b>	-0,034	0,031	-1,109	1,821
<b>250 vagy ennél több fő</b>	-0,033	0,027	-1,210	2,294
<b>Dolgozna a jövőben home office-ban</b>	-	-	-	-
<b>Nem tudja, hogy dolgozna-e home office-ban a jövőben</b>	-	-	-	-
<b>Korrigált <math>R^2=0,040</math></b>				
<b>F(2,586)=3,037 p&lt;0,001</b>				

Jelmagyarázat: \*  $p<0,05$

Forrás: Saját szerkesztés



Ebben az esetben szignifikáns eltérés mutatkozik meg a nemek tekintetében ( $p=0,032$ ), a 2-es szegmens ( $p=0,002$ ) és a 4-es szegmens ( $p<0,001$ ) esetében. A cég mérete tekintetében nem lesz szignifikáns a kapcsolat. A teljes számítás a 8. Függelékben található.

A VIF értékek mindenhol 5 alattiak, tehát nincs súlyos multikollinearitás. A maradék változókat megvizsgálva az LNM feltételrendszerét ellenőrizhetjük. Megállapíthatjuk, hogy a szervezet mérete befolyásolja a home office-szal való elégedettséget. Befolyásolja továbbá az ágazat is.

### **5.5.3. Az otthonról végzett munka mennyisége és a home office-szal való elégedettség közti kapcsolat**

Ebben a részben a 3. hipotézisemet tesztelem, hogy összességében elégedettebbek-e a munkájukkal azok, akik a munkavégzés alatt munkaidejük nagyobb részében otthonról dolgoznak, mint azok, akik kevesebbet dolgoztak otthonról.

A H3-as hipotézist ezek alapján a következőképp fogalmaztam meg:

**Hipotézis (H3): Azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek nagyobbik részében dolgoznak otthonról, összességében elégedettebbek a munkájukkal, mint akik kevesebb időt töltenek home office-ban.**

*Vizsgálat módszertana:* A hipotézis teszteléséhez t-próbát, Mann-Whitney-Wilcoxon próbát és lineáris regressziót alkalmaztam.

A vizsgált mintából 199 fő azok száma, akik munkaidejüknek kevesebb részében dolgoznak otthonról (EM=207), míg 68 fő munkaidejének nagyobbik részében, azaz minimum 3 napot egy héten otthonról dolgozik (EM=222,60). Vagyis azok, akik több mint heti 24 órát dolgoznak otthonról, elégedettebbek a home office-szal.

Ezek után t-próbát alkalmaztam. A t-próba szignifikáns különbséget mutat ( $p=0,006$ ), vagyis a két mintában a változók átlagai között szignifikáns eltérés mutatható ki. **Az tehát, hogy mennyi időt dolgozik egy héten home office-ban egy munkavállaló, befolyásolja, hogy mennyire elégedett a home office-szal.** A Mann-Whitney- Wilcoxon

próba is ezt az eredményt hozta ( $p=0,008$ ), vagyis statisztikailag beszélhetünk mérhető eltérésről.

*A fenti számítások alapján a H3-as hipotézisemet igazoltnak tekintem.*

A következő táblázat mutatja az elégedettségi mutatók alakulását a szegmensek és munkamennyiség függvényében (22. táblázat).

**22. táblázat: Szegmensek szerinti megoszlás**

		N	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
<b>Szegmens 1</b> (előtte igen, utána igen)	kevesebb mint 61%	99	200	34,82	111	282
	61% vagy több	168	217,58	41,20	88	295
	Összesen	267	211,06	39,81	88	295
<b>Szegmens 2</b> (előtte nem, utána igen)	kevesebb mint 61%	126	194,57	34,87	95	272
	61% vagy több	133	202,81	42,35	106	282
	Összesen	259	198,80	39,04	95	282

*Forrás: Saját szerkesztés*

Lényegében, a fentiek leírhatók az 1-es szegmensről is, ahol szintén szignifikáns eredmény mérhető. Érdekeség, hogy függetlenül attól, hogy a járvány előtti időszakról, vagy a járvány utánról beszélünk, akik munkaidejüknek nagyobb részében dolgoztak otthonról, azok elégedettebbek a home office-szal (a teljes számítás a 9. Függelékben látható).

A fenti számításokat kiegészítettem **lineáris regresszióval**, az összes tényezővel kibővítve (a teljes számítás a 10. függelékben található). A **modell magyarázó ereje megfelelőnek mondható (Korrigált  $R^2= 0,273$ )**. Az eredményeket a 23. táblázat tartalmazza.

**23. táblázat: A lineáris regresszió eredménye (1. modell)**

1. Modell	Nem standardizált együtthatók		t	VIF
	B érték	Standard hiba		
<b>(Konstans)</b>	5,041	0,037	135,188	
<b>Férfi</b>	-0,043*	0,017	-2,603	1,048
<b>36 vagy idősebb</b>	-0,007	0,018	-0,371	1,037
<b>Felsőfokú</b>	-0,007	0,017	-0,390	1,049
<b>Budapest</b>	-0,001	0,018	-0,059	1,078
<b>12 évesnél fiatalabb gyermek</b>	-0,003	0,018	-0,185	1,035
<b>Szegmens 2 (előtte nem, utána igen)</b>	-0,022	0,017	-1,332	1,080
<b>Az állami szektorban</b>	0,013	0,019	0,669	1,198
<b>A nonprofit szektorban</b>	0,030	0,026	1,157	1,153
<b>10-49 fő</b>	-0,023	0,027	-0,867	2,000
<b>50-249 fő</b>	-0,049	0,028	-1,734	1,852
<b>250 vagy ennél több fő</b>	-0,046	0,025	-1,838	2,370
<b>Dolgozna a jövőben is home office-ban</b>	0,314*	0,026	12,050	1,501
<b>Nem tudja, hogy dolgozna-e a jövőben is home office-ban</b>	0,088*	0,041	2,146	1,444
<b>Munkaidejének nagyobb részében home office-ban dolgozott</b>	0,034*	0,017	2,000	1,083
<b>Korrigált R<sup>2</sup>=0,273</b>				
<b>F(2,586)=15,081 p&lt;0,001</b>				

*Jelmagyarázat: \* p<0,05*

*Forrás: Saját szerkesztés*

A független változók a következők voltak: nem, életkor, iskolai végzettség, lakhely, nevel-e 12 évesnél fiatalabb gyermeket, 2-es szegmens, munkahely szférája, szervezet mérete, dolgozna-e a továbbiakban is home office-ban, vagy sem, illetve, hogy a munkaidejének nagyobb részét home office-ban dolgozta. A függő változó az elégedettség mértéke volt.

A VIF értékek mindenhol 5 alattiak, tehát nincs súlyos multikollinearitás.

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a nem tekintetében mutatkozik szignifikáns eltérés ( $p=0,01$ ), illetve, aki nem zárkózik el egyértelműen, attól, hogy home office-ban

dolgozzon ( $p < 0,001$ ), továbbá azok között, akik a munkaidejük nagyobb részében dolgoztak otthonról ( $p = 0,032$ ).

A 2. modellbe nem tettem be a független változók közé azt a változót, miszerint dolgozna-e otthonról (24. táblázat).

**24. táblázat: A lineáris regresszió eredménye (2. modell)**

2. Modell	Nem standardizált együtthatók		t	VIF
	B érték	Standard hiba		
(Konstans)	5,294	0,035	153,413	
Férfi	-0,045*	0,019	-2,359	1,048
36 vagy idősebb	-0,002	0,021	-0,110	1,037
Felsőfokú	-0,007	0,020	-0,365	1,048
Budapest	0,007	0,021	0,315	1,076
12 évesnél fiatalabb gyermek	0,012	0,021	0,562	1,028
Szegmens 2 (előtte nem, utána igen)	-0,052*	0,019	-2,735	1,057
Az állami szektorban	-0,008	0,022	-0,352	1,190
A nonprofit szektorban	-0,001	0,029	-0,042	1,143
10-49 fő	-0,018	0,031	-0,577	1,994
50-249 fő	-0,030	0,033	-0,936	1,843
250 vagy ennél több fő	-0,025	0,029	-0,872	2,342
Dolgozna a jövőben is home office-ban	-	-	-	-
Nem tudja, hogy dolgozna-e a jövőben is home office-ban	-	-	-	-
Munkaidejének nagyobbik részében home office-ban dolgozott	0,059*	0,019	3,036	1,067
<b>Korrigált <math>R^2 = 0,032</math></b>				
<b>F(2,586) = 15,081 <math>p &lt; 0,001</math></b>				

Jelmagyarázat: \*  $p < 0,05$

Forrás: Saját szerkesztés

Ebben az esetben a modell magyarázó ereje nő (Korrigált  $R^2 = 0,032$ ). Az eredmény a nemek tekintetében ugyanúgy szignifikáns eltérést mutat ( $p = 0,019$ ), továbbá a 2-es szegmens esetén ( $p = 0,006$ ) és azok között mutatható ki szignifikáns különbség, akik a munkaidejük nagyobbik részében dolgoztak otthonról ( $p = 0,003$ ).

Az eredményekből kiderül továbbá, hogy aki többet dolgozik otthonról, 8%-kal elégedettebb, mint aki munkaidejének kevesebb részét dolgozza otthonról. Érdekesség továbbá az előző lineáris regresszióhoz képest, hogy a kibővített modellben már a szegmensek és a szervezet mérete nem mutat szignifikáns eltérést.

#### 5.5.4. Jövőbeli elvárások és a home office-szal való elégedettség

A negyedik hipotézisem alapjául szolgáló kutatási kérdés, hogy azok a munkavállalók, akik már korábban is dolgoztak otthonról, dolgoznának-e a jövőben, vírushelyzet után is ilyen munkavégzési formában.

A kutatási hipotézisem a következő:

**Hipotézis (H4): A kényszerszülte home office-szal való elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzési szándékhoz kapcsolódóan.**

*Vizsgálat módszertana:* A hipotézis Kruskal-Wallis tesztet és logisztikus regressziót alkalmaztam.

Egyutas varianciaanalízist nem tudtam használni, mivel a varianciák egyezősége nem feltételezhető, helyette Kruskal-Wallis próbát alkalmaztam, amely alkalmas arra, hogy három vagy több független populáció mintáját hasonlítsam össze. A kapott változó mediánjait vettem össze, így lehet kifejezni, hogy a független mérések eredményei között nulla (azaz nincs) a különbség. Ebben az esetben a nullhipotézis: a populáció mediánjai egyenlők, míg az alternatív hipotézis: van legalább két medián, ami eltér (Sajtos – Mitev, 2007; Pintér – Rappai, 2007). A teszt eredményeképpen megállapítható, hogy szignifikáns eltérés figyelhető meg ( $p < 0,001$ ). Ebben az esetben elvettem a nullhipotézist, vagyis a vizsgált sokaságok mediánjai között eltérés tapasztalható.

A páronkénti összehasonlítást post hoc teszttel lehet megnézni, Games-Howell tesztet végeztem, hogy lássam, hol van a páronként szignifikáns eltérés (25. táblázat).

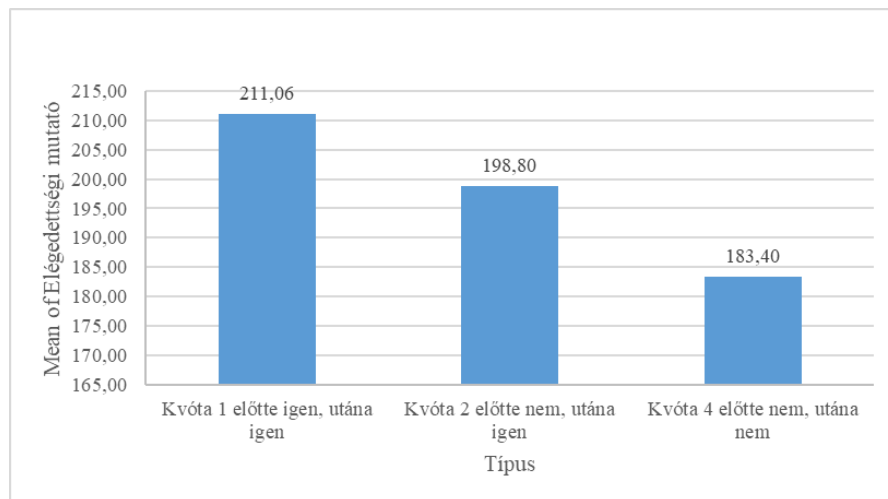
## 25. táblázat: Szegmensek összehasonlítása

Szegmensek összehasonlítása	Szignifikancia érték
1-es szegmens/2-es szegmens	0,001
2-es szegmens/4-es szegmens	0,011
4-es szegmens/1-es szegmens	<0,001

*Forrás: Saját szerkesztés*

Az eredmények alapján megállapítható, hogy mind a három szegmens szignifikánsan eltér egymástól. Az 1-es szegmens tagjai a legelégedettebbek, az ő elégedettségi mutatójuk átlaga 211,06 (n=267). A 2-es szegmens tagjainak átlagos elégedettségi mutatója 198,80 (n=259), míg a 4-es szegmens tagjai a legelégedetlenebbek, az ő átlagos elégedettségi mutatójuk 183,4 (n=60) (11. ábra).

### 11. ábra: Az elégedettségi mutatók alakulása a szegmensek függvényében



*Forrás: Saját szerkesztés*

Azon túl, hogy megnéztem, mely szegmens tagjai milyen elégedettségi mutatóval rendelkeznek, és kimutatható-e szignifikáns kapcsolat köztük, megnéztem mindezt a jövőbeli tervekre vetítve is, vagyis, hogy van-e kapcsolat aközött, hogy a home office-szal mennyire elégedettek, és aközött, hogy a jövőben is dolgoznának-e így.

Az 586 fős mintát alapul véve (1. szegmens, 2. szegmens, 4. szegmens) 467 fő nyilatkozott úgy, hogy a jövőben is szívesen dolgozna home office-ban (EM=212,94), 79-en válaszolták, hogy nem kívánnak a jövőben így dolgozni (EM=157,12), és 40 fő nem tudja eldönteni (EM=174,8).

Ezek után t-próbát alkalmaztam<sup>23</sup>. Megállapítható, hogy az értékek szignifikánsak ( $p < 0,001$ ). A kategóriaátlagok szignifikánsan különböznek egymástól, vagyis az, **hogy a jövőben dolgozna-e otthonról, befolyásolja, hogy mennyire elégedett a home office-szal**. A Mann-Whitney-Wilcoxon próba után is elmondható, hogy **az eredmény szignifikáns** ( $p < 0,001$ ).

*A fenti számítások alapján a H4-es hipotézisemet igazoltnak tekintem.*

Az elégedettségi mutatók értékeit a 26. táblázat tartalmazza a szegmensek és a jövőbeli elképzelés függvényében.

**26. táblázat: Elégedettségi mutatók értékei a szegmensek és a jövőbeli terv függvényében**

		N	Átlag	Szórás	Minimum	Maximum
<b>Szegmens 1 (előtte igen, utána igen)</b>	Igen	234	217,07	36,58	107	295
	Nem	19	161,63	39,92	88	247
	Nem tudom	14	177,71	28,70	111	213
	Összesen	267	211,06	39,81	88	295
<b>Szegmens 2 (előtte nem, utána igen)</b>	Igen	200	210,23	35,22	113	282
	Nem	42	158,17	25,25	95	198
	Nem tudom	17	164,76	17,76	124	188
	Összesen	259	198,80	39,04	95	282
<b>Szegmens 4 (előtte nem, utána nem)</b>	Igen	33	200,06	33,78	122	261
	Nem	18	149,94	21,89	112	189
	Nem tudom	9	189,22	15,29	170	210
	Összesen	60	183,40	35,92	112	261

*Forrás: Saját szerkesztés*

<sup>23</sup> A hipotézis alapján két változóval dolgoztam, azokat vizsgáltam, akik igennel válaszoltak, továbbá azokat, akik azt válaszolták, hogy még nem tudják, dolgoznának-e a jövőben home office-ban.

(A teljes számítás 11. Függelékben látható.).

Az elemzést kibővítettem **logisztikus regresszióval** (teljes számítás a 12. Függelékben található). Az elemzés során a magyarázó változók a következők voltak: nem, életkor, lakhely, iskolai végzettség, nevel-e 12 évesnél fiatalabb gyermeket, 2-es szegmens, 4-es szegmens, szervezet mérete, szektora, több mint 3 napot dolgozna otthonról, elégedett-e a home office-szal. Az eredmény-változó az volt, hogy dolgozna-e a jövőben is így. Az eredményeket a 27. táblázat tartalmazza.

**27. táblázat: A logisztikus regresszió eredményei**

	<b>B</b>	<b>S.E.</b>	<b>Wald</b>
<b>Férfi</b>	0,065	0,281	0,054
<b>Budapest</b>	0,433	0,338	1,643
<b>Felsőfokú</b>	0,446	0,292	2,334
<b>12 évesnél fiatalabb gyermek</b>	0,615*	0,312	3,895
<b>36 vagy idősebb</b>	0,107	0,303	0,126
<b>Szegmens 2 (előtte nem, utána igen)</b>	-0,339	0,315	1,154
<b>Szegmens 4 (előtte nem, utána nem)</b>	-1,011*	0,415	5,938
<b>10-49 fő</b>	0,241	0,437	0,302
<b>50-249 fő</b>	0,999*	0,495	4,066
<b>250 vagy ennél több fő</b>	0,905*	0,442	4,194
<b>Az állami szektorban</b>	-0,610*	0,314	3,780
<b>A nonprofit szektorban</b>	-0,980*	0,442	4,921
<b>3 napot dolgozna</b>	19,551	2449,238	0,000
<b>LN_elégedettség</b>	6,433	0,836	59,250
<b>Constant</b>	-32,930	4,353	57,233
<b>Cox &amp; Snell R Square R<sup>2</sup>=0,361</b>			
<b>Nagelkerke R<sup>2</sup>=0,567</b>			

Jelmagyarázat: \*  $p < 0,05$

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredményekből látható, hogy szignifikáns kapcsolatot a következő magyarázó változók mutatnak:



- akik 12 évesnél fiatalabb gyermeket nevelnek ( $p=0,048$ ),
- 4-es szegmens ( $p=0,015$ ),
- az 50-249 fős ( $p=0,044$ ),
- vagy annál nagyobb szervezetnél dolgozók ( $p=0,041$ ),
- valamint a szektor (állami/nonprofit) ( $p=0,05/p=0,027$ ).

Megfigyelhető, hogy az 1-es és a 4-es szegmens között szignifikáns, negatív kapcsolat áll fent. Az 1-es és a 2-es szegmens között nincs szignifikáns különbség, vagyis az, hogy a járvány előtt dolgozott-e már home office-ban, vagy sem, nem befolyásolja az eredményeket. A hipotézisem igaz.

Ez azt jelenti, hogy ha valaki nagyobb cégnél dolgozik, az növeli az esélyét annak, hogy szeretne otthonról dolgozni, ahogy az is, ha 12 évesnél fiatalabb gyermeket nevel. Ha valaki eddig nem dolgozott home office-ban, negatívan hat arra, hogy szeretne-e így dolgozni a jövőben. Ha valaki állami vagy nonprofit szektorban dolgozik szintén csökkenti az esélyét annak, hogy otthonról akarjon (vagy tudjon) dolgozni.

A logisztikus regresszió kapcsán elmondható, hogy ebben az esetben a nemeknél nem jelenik meg szignifikáns eltérés, az eddigiekkel ellentétben, ebben az esetben a 12 évesnél fiatalabb gyermeket nevelők csoportja a hangsúlyos, ott figyelhető meg szignifikáns eltérés. Továbbá itt kap szerepet az a tényező is, hogy állami vagy nonprofit szektorban dolgozik-e a válaszadó, ugyanis szignifikáns eltérés figyelhető meg, **vagyis azt, hogy kinek milyen elvárása van a home office-szal kapcsolatban, befolyásolja az, hogy az illetőnek van-e 12 évesnél fiatalabb gyermeke, továbbá, hogy állami vagy versenyszférában dolgozik-e.**

Ebben a fejezetben bemutattam a hipotéziseimet, az igazolásukhoz használt módszertant és az eredményeket lépésről lépésre. A következő fejezetben összefoglalom a főbb megállapításaimat, majd javaslatokat teszek az eredmények hasznosítására.

## 6. Összegzés

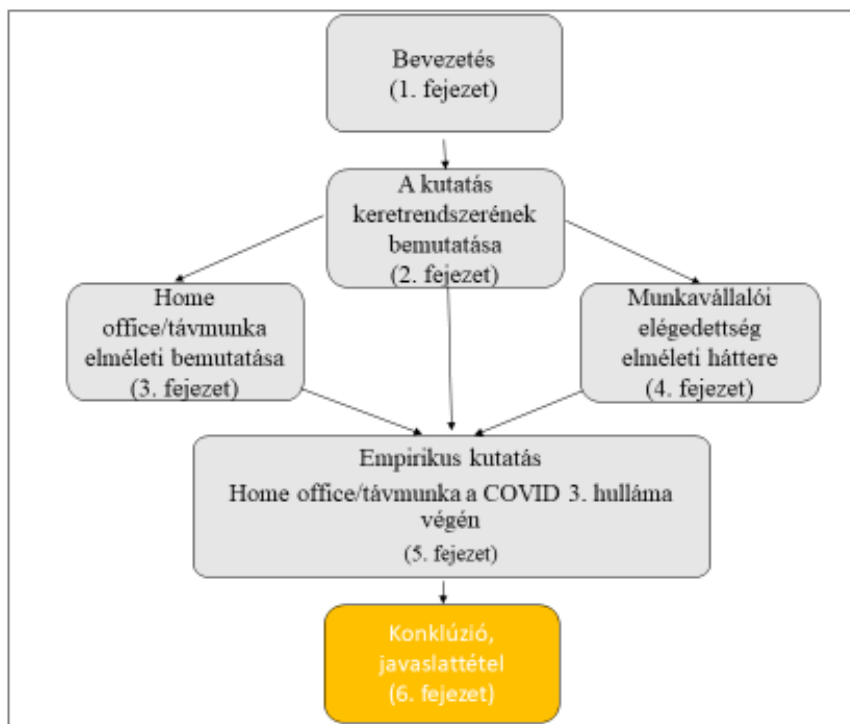
A disszertáció fókuszában a home office és a távmunkavégzés menedzsment szempontú megközelítése állt, pontosabban a munkaelégedettséggel való kapcsolata. Ezek alapján állítottam fel a hipotéziseimet, amelyek igazolására vagy elvetésére szekunder szakirodalmi áttekintést és primer felmérésből származó adatbázis elemzést (mélyinterjú, kérdőíves felmérést) alkalmaztam.

Az összefoglalásban kiemelem a disszertáció lényegi pontjait, bemutatom az értekezés téziseit, kiemelem azok korlátait, az újszerű eredményeket, következtetéseket, javaslataimat, meghatározom a lehetséges jövőbeli kutatási irányokat.

### 6.1. A lényegi pontok kiemelése

Disszertációm a motivációm, a téma iránti érdeklődésem bemutatásával kezdtem, kiemelve az eddigi, saját kutatásom előzményeit (12. ábra).

### 12. ábra: A disszertáció logikai felépítése



Forrás: Saját szerkesztés

A 2. fejezetben ismertettem a kutatás keretrendszerét, lehatároltam, mely területekre fogok kitérni a disszertációmban, melyek azok a területek, amelyekkel nem foglalkozom jelen értekezés keretén belül. A 3. illetve a 4. fejezetben ismertettem a szakirodalmi feldolgozás eredményeit, vagyis a home office és a munkavállalói elégedettségi kutatások elméleti vonatkozásait. Az 5. fejezetben bemutatásra került az empirikus kutatásom, a home office és a távmunka a COVID 3. hulláma végén. Jelen fejezetben a kutatásom összegzése, a konklúzió, a javaslatétel következik.

A következő alfejezetben bemutatom a téziseimet, újszerű eredményeimet.

## **6.2. A hipotézisek verifikálása, tézisek, újszerű eredmények**

A következőkben összefoglalom a hipotéziseim tesztelésének eredményeit, vagyis, hogy mely hipotéziseket tekintem igazoltnak, és melyeket kell elvetnem (28. táblázat).

A *H1 hipotézisem* beigazolódtott, vagyis a vizsgálat alapján kijelenthető, hogy a home office-szal való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között pozitív kapcsolat van., vagyis az otthoni munkavégzés lehetősége növeli a szervezet iránti elkötelezettséget.

A *H2a* hipotézisemet, amely szerint a nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak, igazoltnak tekintem, viszont a többi, demográfiai változókkal kapcsolatos hipotéziseim (*H2b*, *H2c*, *H2d*, *H2e*) nem állják meg a helyüket. Ez azt jelenti, hogy a vizsgált adatok és körülmények alapján *nem jelenthető ki, hogy:*

- a fiatalabbak (35 év alattiak),
- a főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezők,
- a vidéken élők,
- továbbá a 12 évesnél fiatalabb gyerekeket nevelők elégedettebbek a home office-szal (mint a 35 évnél idősebbek, a főiskolai/egyetemi végzettséggel nem rendelkezők, a fővárosban élők, és azok, akik nem nevelnek 12 évesnél fiatalabb gyermeket).

A *H3 hipotézisem* beigazolódtott, vagyis azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek nagyobbik részében dolgoznak otthonról, összességében elégedettebbek a munkájukkal, mint akik kevesebb időt töltenek home office-ban.

A *H4 hipotézisem* is beigazolódott, vagyis a vizsgálat alapján kijelenthető, hogy a jövőben azok dolgoznának szívesen home office-ban, akik elégedettek a home office-szal.

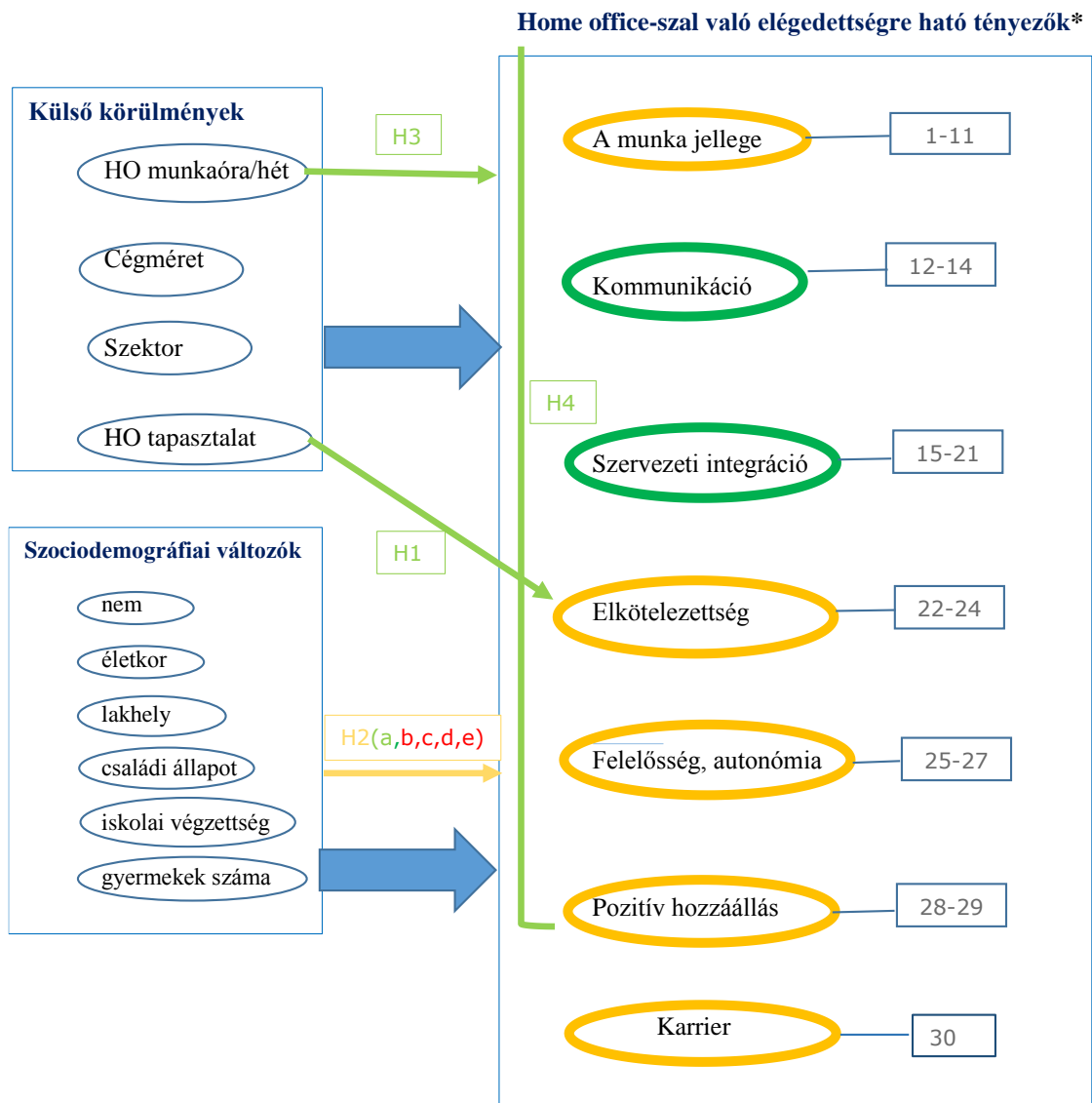
## 28. táblázat: A hipotézisek teljesülése

Hipotézis	Hipotézis elfogadása/elvetése
<b>Hipotézis (H1): A home office-szal való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között pozitív kapcsolat van.</b>	✓
<b>Hipotézis (H2): A munkavállalók demográfiai jellemzői és a home office-szal való elégedettség között összefüggés van.</b>	
H2a: A nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak.	✓
H2b: A fiatalabbak (35 év alattiak) elégedettebbek a home office-szal, mint a 35 év felettek.	✗
H2c: A főiskolai/egyetemi végzettséggel rendelkezők elégedettebbek a home office-szal, mint a felsőfokú végzettséggel nem rendelkezők.	✗
H2d: A vidéken élők elégedettebbek a home office-szal, mint a fővárosban élők.	✗
H2e: A 12 évesnél fiatalabb gyerekeket nevelők elégedettebbek a home office-szal, mint aki nem nevel 12 év alatti gyermeket.	✗
<b>Hipotézis (H3): Azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek nagyobbik részében dolgoznak otthonról, összességében elégedettebbek a munkájukkal, mint akik kevesebb időt töltenek home office-ban.</b>	✓
<b>Hipotézis (H4): A kényszerszülte home office-szal való elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzési szándékhoz kapcsolódóan.</b>	✓

*Forrás: Saját szerkesztés*

A 13. ábrán bemutatom, hogy mely hipotézisek teljesültek a kutatási keretmodell tekintetében.

### 13. ábra: A hipotézisek teljesülése a kutatási keretmodellben



\* Herzberg szerinti **higiénés tényezők**, **motivátorok**

Forrás: Saját szerkesztés

*Jelmagyarázat: Zöld nyíl: teljesült hipotézis; sárga nyíl: részben teljesült hipotézis (piros jelölés, elvetett alhipotézis)*

Összességében megállapítható, hogy a szakirodalomban közzé tett eredmények részben egybeesnek, részben különböznek az általam kapott eredményekkel.

A saját eredményeim is azt mutatják, hogy a home office-t (még a kényszerszülte home office-t is) pozitívan fogadták a munkavállalók. A kényszerszülte helyzetben persze sokan nem jutalom gyanánt kezdhettek el otthonról dolgozni, ennek a megítélése pozitív volt, és hosszútávon örülnének neki, vagyis jutalomként funkcionálhat, továbbá a munkahelyük felé történő elköteleződést is erősítheti.

Szintén beigazolódt az a hipotézisem, miszerint a nők elégedettebbek, elfogadóbbak a home office-szal, mint a férfiak. A fiatalok rugalmasságát, és ezáltal az elégedettségüket a home office-szal nem tudtam bizonyítani, ahogy a felsőfokú/egyetemi végzettségűek elégedettségét sem a középfokú iskolai végzettségűekkel szemben. A vidéken élők elégedettségét (és mintegy segítséget a munkavállalóknak az elhelyezkedésre) nem tudtam bizonyítani a szakirodalomban olvasottakkal ellentétben, ahogyan azt sem, hogy a fiatal gyermeket nevelők elégedettebbek lennének ezen munkavégzési formával, mint azok, akik idősebb gyermeket nevelnek (Pálmai et al., 2021).

Igazolást nyert viszont a szakirodalomban olvasottakkal ellentétben, hogy azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek nagyobbik részében dolgoznak otthonról, összességében elégedettebbek a munkájukkal, mint akik kevesebb időt töltenek home office-ban (Golden – Viega, 2005).

Megállapítást nyert, hogy akiknek pozitív tapasztalata van a home office-szal kapcsolatban, a későbbiekben is szívesen dolgoznának így, összhangban a szakirodalomban megállapítottakkal (Jarjabka et al, 2020a, Vargha, 2021).

A megfogalmazott kutatási kérdések elemzése, a hipotézisek vizsgálata alapján a következő **téziseket** fogalmazom meg:

**Tézis (T1): A home office-szal való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között pozitív kapcsolat van.**

Az első hipotézisem, miszerint a home office-szal való elégedettség és a szervezet iránti elkötelezettség között pozitív kapcsolat van, beigazolódt. A munkavállalók számára valóban egyfajta pluszt jelent, ha van lehetőségük otthonról dolgozni. Fontos, hogy az elkötelezettség azonban a munkahely felé tudható be, vagyis mintegy a bizalmat értékeli, amelyet a munkahely, a munkaadók mutatnak az otthonról dolgozók számára.

Eredményeim alapján kell egy küszöb-érték, kell egy idő-volumen, amelyet az adott munkavállalók nem a szervezet telephelyén, hanem otthon töltenek el munkával, ahhoz, hogy a home office érezhető hatást váltson ki. Ha ez nagyon esetleges, ha csak egy-egy nap, az nem jelent áttörést, mert érdemben nem változtat a munka-magánélet ritmuson, kapcsolaton, összehangolási lehetőségen. És ezek szerint az érintett munkavállalók többségükben nem félnek attól, hogy ha munkaidejük nagyobb részét otthonról dolgozzák le, komoly törést, negatívumot jelentene a karrier-lehetőségeikben, anyagi és más megbecsülésükben.

**Tézis (T2): A nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak.**

A demográfiai változókat vizsgálva megállapítható, hogy a nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak. A nemén kívül más demográfiai változók is vizsgálat alá kerültek, úgy, mint az életkor, az iskolai végzettség, a lakhely, a 12 évesnél kisebb gyermekek száma a háztartásban. Ezek esetében azonban nem lehetett szignifikáns különbséget felmutatni, a hipotéziseket (H2b, H2c, H2d, H2e) elvettem.

Annak igazolása, hogy a nemek tekintetében különbség mutatkozik az otthoni munkavégzéssel való elégedettség tekintetében, fontos lehet a munkaadók számára, mikor motiválni szeretnék alkalmazottjaikat. A munka-magánélet egyensúlyának megteremtése, a családbarát környezet biztosítása versenyelőny lehet a szervezetek számára, mikor a tehetségek vonzásában, megtartásában munkálkodnak.

**Tézis (T3): Azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek nagyobb részében dolgoznak otthonról, összességében elégedettebbek az így végezhető munkájukkal, mint akik kevesebb időt töltenek home office-ban.**

A harmadik tézisem szerint elégedettebbek azok a munkavállalók a munkájukkal, akik a munkaidejüknek nagyobb részében (tehát 5 napból minimum 3-at) otthonról dolgoznak (erre a következtetésre jutott Fønner – Roloff (2010) is kutatásuk során). Ez a tézis azért fontos, mert ez alapján megállapítható, hogy heti egyszeri otthoni munkavégzés nem jelent jelentős mértékű elégedettség-növekedést.

**Tézis (T4): Kényszerszülte home office-szal kapcsolatos elégedettség is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzéshez.**

Megállapítható, hogy akik ma elégedettek ezen munkavégzési formával, a jövőben is szívesen dolgoznának home office-ban. Még azok is, akik kényszerből, a járvány hatására kezdtek el otthonról dolgozni, szívesen dolgoznának így a jövőben is. Azok a legelégedettebbek, akik a COVID kezdete óta dolgoztak home office-ban legalább 3 hónapon keresztül legalább hetente 1 napot, és a COVID világjárvány előtt is dolgozott legalább heti 1 napot legalább 1 féléven keresztül home office-ban, tehát volt korábbi tapasztalatuk is, ami a járvány során erősödött (1-es szegmens). Akik tehát kipróbálták a home office-t, tetszett nekik, azok a jövőben is szívesen dolgoznának így, vagyis nem csak kényszerből élték át.

A dolgozat **újszerű eredményeinek** a következőket tartom:

- *Vizsgálat módszertana:* A kutatás során alkalmazott módszertan saját, egyedi, amely alapjául a szakirodalom feldolgozásának eredményét vettem alapul, ötvöztem az előző kutatásaim tapasztalataival. A kutatás módszertana, a használt kérdőív tehát ezen tapasztalatokra épül, kifejezetten a home office, az otthoni munkavégzés jellegzetességére szabva. A tervem továbbá a kérdőív validálása.
- Az újszerű eredmények, megállapítások a *COVID 3. hulláma végén* történtek, vagyis akkor, amikor már azoknak is több hónapnyi tapasztalata lehetett a home office-ban, akik csak a járvány miatt kezdtek el ilyen munkavégzési formában dolgozni.
- A home office lehetősége egyfajta bizalmat építhet ki a munkavállaló és a munkaadó között, a munkavállaló *elkötelezettebb lehet* a munkahelye iránt.
- Eredményeim alapján összességében a munkavállalók nem teherként élik meg az otthonról való munkavégzést, még a kényszerhelyzet hatására sem, az otthonról való munkavégzés megítélése pozitív.
- Van összefüggés a *demográfiai változók* és a home office munkavégzési formával való elégedettség között. A nők elégedettebbek a home office-szal, mint a férfiak.
- Azok a *középfokú végzettségűek*, akik most, a pandémia miatt kapták meg a home office lehetőségét, kifejezetten nagyon jónak tartják, talán azért, mert most nyílt meg előttük ez a lehetőség, és tetszik nekik.



- Akik *munkaidejüknek nagyobb részében dolgoznak otthonról, elégedettebbek a home office-szal*. További kutatást igényel annak megállapítása, hogy vajon azért dolgoznak-e többet otthonról, mert szeretik és van rá lehetőségük, vagy otthonról kell dolgozniuk, és elfogadták ezt.
- Akik először a járvány miatt kezdtek el otthonról dolgozni, ők is szívesen vállalnák ezt a továbbiakban is, vagyis a *kényszerszülte home office-szal kapcsolatos elégedettség* is pozitív attitűdöt eredményez a jövőbeli home office munkavégzéshez.
- Növekszik az *igény* arra, hogy a jövőben is legyen lehetőség otthonról dolgozni, igaz ez úgy is, hogy lehet, valaki kényszerből kezdett el otthonról dolgozni. Nagy valószínűséggel tehát át fog alakulni a munkaerőpiac, a kérdés ennek a mértéke. Attól függetlenül, hogy a járvány alatt kényszerből történt-e vagy sem a home office elrendelése, a munkavállaló és a munkáltató által is pozitív a visszajelzés az otthonról történő munkavégzés kapcsán. Számítani lehet arra, hogy nem fog ellenállást kiváltani a munkavállalók részéről a home office, sőt, a lojalitást növelheti a munkaadó fel. Ilyen jellegű átrendeződés már megfigyelhető az IT szektorban.
- Ha valaki nagyobb cégnél dolgozik, az növeli az esélyét annak, hogy szeretne otthonról dolgozni, ahogy az is, ha 12 évesnél fiatalabb gyermeket nevel.
- Ha valaki eddig nem dolgozott home office-ban, negatívan hat arra, hogy szeretne-e így dolgozni a jövőben.
- Ha valaki állami vagy nonprofit szektorban dolgozik szintén csökkenti az esélyét annak, hogy otthonról akarjon (vagy tudjon) dolgozni.

### 6.3. *Javaslatok*

A fentiek alapján javaslom a *munkaadóknak*, gondolják át, akár értékeljék át a home office adta lehetőségeket, és a lehetséges előnyöket mind a munkavállalók, mind a munkaadók szempontjából. Még ha a járvány időszaka alatt kényszerből alkalmazták is az otthonról való munkavégzést, látható, hogy összességében elégedettek a munkavállalók ezzel a munkavégzési formával, érdemes kiaknázni a benne rejlő lehetőségeket. Már heti 1-2 nap otthoni munkavégzés engedélyezése is pozitívan hathat a munkavállalókra, és a szervezet iránti elköteleződést is fokozhatja (bár az otthoni

munkavégzési formával való elégedettség nagyobb azok körében, akik a munkaidejük nagyobb részében dolgoznak otthonról).

Javaslom továbbá, hogy a rugalmasság eszközével éljenek, hiszen számos előnyre tehet szert a munkaadó (tehetségek vonzása, megtartása, költségcsökkentés, elkötelezettség növelése a munkavállalók körében), ugyanakkor az ehhez szükséges feltételek biztosítása lehetséges (erre kiváló példa volt, amikor a járvány adta kényszerből kellett egyik pillanatról a másikra áttérni az otthoni munkavégzésre).

A munkaadóknak érdemes lehet átgondolni, hogy milyen menedzsment intézkedéseket foganatosíthatnak annak érdekében, hogy azok a munkavállalóknak is elégedettek legyenek a home office-szal, akik most nem azok. Amennyiben tényleg az a szituáció merül fel, hogy a vállalatok szeretnék a home office-t bevezetni, de a munkavállalók részéről ellenállásba ütköznek, úgy érdemes lehet ennek okait feltárni és a lehetséges félelmeket eloszlatni. Érdemes lehet az átálláskor coach segítségét is igénybe venni.

A *munkavállalóknak* javaslatként megfogalmazható, hogy fejlesszék digitális kompetenciáikat, legyenek nyitottak az újfajta lehetőségekre, hiszen számos megoldás, amit eleinte csak kényszerből alkalmaznak, sok lehetőséget rejt magába.

Az eddigi kutatás alapján elmondható, hogy a digitális kapcsolattartás működtetéséhez szükséges kompetenciák fejlesztése szervezeti formában vagy az egyéni fejlesztés szervezeti támogatása elengedhetetlenül fontos.

Összességében pozitív a home office megítélése, ezért azokban a munkakörökben, ahol hatékonyan működött az otthoni munkavégzés, javaslom havi-heti rendszerességgel az otthoni munkavégzés bevezetését, engedélyezését, amely akár jelentős vonzerőként jelenhet meg.

Érdemes lehet továbbá a jogszabályalkotók figyelmének felkeltése, aktiválása, ugyanis ez egy igazán gyakorlatorientált terület, ahol a gyakorlat előrébb tart, mint a kutatások. A járványhelyzet hatására láthatóvá váltak azok a jogszabályi hézagok, amelyek kitöltése segítené a foglalkoztatás rugalmasságának fokozását, az atipikus foglalkoztatás elterjesztésének lehetőségét.

Ugyanakkor figyelmeztető jel, hogy a 2008-as pénzügyi válság után a hazai munkaerőpiacon hirtelen megugrott az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása, ami akkor nagyon jó volt, de a válság elmúltával visszatért egy, a korábnál alig jobb,

nemzetközi összehasonlításban kifejezetten alacsony szintre. Tehát a munkaadók úgy érezték, hogy amíg támogatták, addig alkalmazták, aztán saját mérlegelés alapján már nem. Válságkezelő eszközként alkalmazták, de nem lett része az általános vállalati kultúrának.

Jó lenne, ha a home office egy tartósan megmaradó, növekvő arányban alkalmazott megoldássá válna a magyar munkaadók (és munkavállalók) körében.

#### **6.4. Kutatás korlátai, jövőbeni kutatási irányok**

A kutatásom során azt tartottam szem előtt, hogy olyanok véleményét tudjam meg a home office-szal való elégedettség kapcsán, akiknek valóban van is tapasztalata róla, vagyis nem kívántam attitűd-vizsgálatot végezni. Ennél a kutatásnál viszont így *nem beszélhetünk reprezentativitásról*, hiszen az alapsokaságra vonatkozóan nincsenek alapadatok, amelyek alapján meghatározhattam volna bármilyen kvótát a célcsoportra. A reprezentativitást ennél a kutatásnál tehát nem tudtam figyelembe venni. A célcsoportot kizárólag azok alkották, akiknek volt valamilyen home office tapasztalata, de mivel ez az alapsokaság nem ismert (vagyis nem tudjuk, hogy azok, akiknek van home office tapasztalata, hogyan oszlanak meg különböző demográfiai ismérvek szerint – hány százalékuk férfi, nő, életkor szerint hogyan alakul az arányuk stb.), nem tudtam rájuk reprezentatív kutatást csinálni (azaz pontos/pontosabb kvótákat meghatározni).

A kutatásom a COVID harmadik hulláma végén készült, ennek tükrében vontam le a következtetéseimet. Nem szabad azonban megfeledkezni arról, hogy a válaszadókat *befolyásolhatta a jelenlegi COVID helyzet* (pl. a kényszer szülte home office-t másként élhette meg az a munkavállaló, mint aki már régóta benne van). Ezen túl megemlítendő, hogy a COVID sokféleképpen hatással volt az emberek életére, ez a kiszámíthatatlan helyzet rányomhatta a bélyegét a munkával való elégedettségre is. A kérdőívben nem tértem ki arra, hogy a munkavállalót kötelezték a home office munkavégzési formára, vagy ő választhatta, mivel ez egy szűkséghelyzet volt, valószínűsíthető, hogy a válaszadók nagyobb része kényszerből dolgozott otthonról. A kutatás újbóli megismétlésénél érdemes lehet rákérdezni erre pontosan, és annak fényében értelmezni a tendenciát.

Érdekes azonban, és jövőbeni kutatási irányként jelölöm ki, hogy egy több ezer fős, országos, reprezentatív minta alapján megkérdezem a válaszadókat, hogy van-e home office tapasztalata (akár omnibusz kutatással). Ezek után megnézem azoknak a demográfiai megoszlását, akiknek van home office tapasztalata – később pedig ezt a demográfiai megoszlást felhasználom a *célcsoport* (home office tapasztalattal rendelkezők) *reprezentatív megkérdezéséhez*, mert akkor már meg tudom határozni a nem, életkor, régió, településtípus szerinti kvótákat. Ezen eredmények birtokában, a reprezentatív mintán elemzéseket végzek majd a demográfiai lehatárolás mellett a foglalkoztatási szektorokra vagy vállalati méretre is. Ettől függetlenül ennél a kutatásnál is figyeltem a megkérdezettek demográfiai ismérvek szerinti megoszlására, azaz, hogy megfelelő mintanagyság álljon rendelkezésre, mivel különböző demográfiai ismérvek szerint elemeztem az adatokat (nagyjából egyenletes nem, kor, régió és településtípus szerint is az eloszlás, össze lehet hasonlítani az eredményeket ezen ismérvek szerint is).

Helyénvalónak tartom továbbá *a kutatás megismétlését bizonyos időközönként* (akár évente), hogy a járvány hatására (vagy attól függetlenül) hogyan változik a munkavállalók és munkaadók véleménye a home office-ról, mennyire elégedettek vele.

A téma további feldolgozása kapcsán érdekes lehet megkérdezni azon munkavállalók véleményét is, *akiknek nincs home office tapasztalatuk*. Már elindítottam egy 1000 fős, online, kérdőíves reprezentatív felmérést, a kutatásom 2. ütemeként<sup>24</sup>. Jelen pillanatban a lekérdezés fázisa zajlik. A kutatás lehetőséget biztosít a home office tapasztalattal nem rendelkezők véleményének feltárására, hozzáállásuk, attitűdjük vizsgálatára, és a home office tapasztalattal rendelkezők újbóli megkérdezésére. Az eredmények publikálása 2022 nyarán várható.

Érdekes kérdés továbbá a negyedik hullám kapcsán felmerülő, életben levő tendenciák vizsgálata. Úgy gondolom, hogy az *időszakos felmérések, attitűdvizsgálatok* támpontot adhatnak arra a kérdésre, hogy megértsük, milyen jövő várhat a home office elterjedésére. A tendencia leképzésén túl azonban fontos kérdésként vetődhet fel, hogy vajon miért elégedettebbek a nők, mint a férfiak a home office-szal kapcsolatban? Érdekes lehet a további kutatások szempontjából annak a vizsgálata, hogy miért nem elégedettebbek a home office-szal a vidéken élők, mint a fővárosban élők? Nem is találkoznak ilyen

---

<sup>24</sup> A kutatás az EFOP-3.6.3-VEKOP-16-2017-00007 azonosítószámú „Tehetségből fiatal kutató - A kutatói életpályát támogató tevékenységek a felsőoktatásban” című pályázat keretén belül valósul meg.

lehetőségekkel, vagy csak nem használják ki őket? Megjelenik egyáltalán plusz lehetőségként az atipikus foglalkoztatás a vidéken élők körében, vagy inkább tényleg a fővárosban élőknek kínál még egy lehetőséget?

Jövőbeni kutatási irány a jelen kutatás során használt *kérdőív validálása, továbbfejlesztése*, amely segítségével időszakosan újra hasonló felmérések készíthetők, összehasonlíthatóvá válnak az adatok, így tendencia is felrajzolható. Valószínűsíthető ugyanis, hogy a kutatás kiterjesztésével a home office tapasztalattal nem rendelkezőkre, továbbá egy járványügyiileg semleges időszakot kiválasztva más eredmények születnének.

A home office és a munkavállalói elégedettség vizsgálata kapcsán a jövőben *új aspektusok* is bevonhatók a kutatásba, elemzésbe. Az egyik ilyen aspektus a javadalmazás, fizetés. A munkavállalói elégedettség vizsgálatánál ez különösen fontos, ebben a kutatásban azonban nem tértem ki rá, hiszen a home office-szal való elégedettséget vizsgáltam a COVID hatására, vagyis feltételeztem, hogy ebben a kényszerszülte helyzetben a javadalmazás nem, inkább a munkavégzés helyszíne változott. A későbbiekben az elégedettség vizsgálatánál a javadalmazás kérdéskörére mindenképpen kitérek. A munkaérték preferencia vizsgálatok esetében újabban előkelő helyet foglal el a *munkakörnyezet*, főleg a fiataloknál. A későbbiekben érdemes lenne összefüggéseket keresni a home office előnyben részesítése és a munkahely által biztosítandó munkakörnyezet között, már csak azért is, mert Vargha (2021) szerint az otthoni munkavégzés egyik sikertényezője a megfelelő munkakörülmény és a lelki egészség. Ugyanerre a következtetésre jutott Sánchez-Toledo (2021) és Awada et al. (2021) is. Új aspektusként behozható az elégedettség vonatkozásában, hogy a munkáltató hozzájárul-e a megemelkedett *rezsi költségekhez* a home office időszakára. Talán magyarázatul szolgálhat ahhoz, hogy a vidékiek kevésbé kedvelik ezt a munkavégzési formát az eredmények alapján.

A kutatás teljessége érdekében érdemes lenne megkérdezni a *munkáltatók* véleményét is, az ő hozzáállásuk is döntő fontosságú ebben a kérdésben. Érdemes lehet feltárni azt is, hogy a munkaadók milyen intézkedésekkel segítették (ha segítették) a munkavállalók elégedettségének növekedését a home office ideje alatt.

Végezetül úgy gondolom, hogy ezen téma kutatása számos lehetőséget rejt magában. A fenti eredmények egy pillanatnyi állapotot tükröznek, ugyanakkor vezérfonalként szolgálhatnak további kutatásokhoz.

## 7. Felhasznált irodalom

- 47/2020. (III. 18.) Korm. rendelet** a koronavírus világjárvány nemzetgazdaságot érintő hatásának enyhítése érdekében szükséges azonnali intézkedésekről
- Abdel-Wahab, A. G.** (2007): Employees' attitudes towards Telecommuting: An empirical investigation in the Egyptian Governorate of Dakahlia. *Behaviour & Information Technology*, 26. évf. 5. sz. pp. 367-375.  
<https://doi.org/10.1080/01449290500535426>
- Awada, M. et al.** (2021): Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on office worker productivity and work experience. *Work*, 69. évf. 4. sz. pp. 1171–1189. <https://doi.org/10.3233/WOR-210301>
- Ács V. – Kardos K.** (2020a): Távmunka. Infojegyzet. Országgyűlés Hivatala, Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat. 2020/7.  
[https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet\\_2020\\_7\\_tavmunka.pdf/80c2a726-b98d-0c81-363e-1f1023acab8e?t=1585506935186](https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet_2020_7_tavmunka.pdf/80c2a726-b98d-0c81-363e-1f1023acab8e?t=1585506935186)  
(2021.01.05)
- Ács V. – Kardos K.** (2020b): Távmunka2. Infojegyzet. Országgyűlés Hivatala, Közgyűjteményi és Közművelődési Igazgatóság Képviselői Információs Szolgálat. 2020/76.  
[https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet\\_2020\\_76\\_tavmunka\\_2.pdf/f0a726fd-5a62-7206-f475-9bd36450b1f3?t=1605258102247](https://www.parlament.hu/documents/10181/4464848/Infojegyzet_2020_76_tavmunka_2.pdf/f0a726fd-5a62-7206-f475-9bd36450b1f3?t=1605258102247)  
(2021.01.05)
- Akkirman, A. – Harris, D.** (2005): Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24. évf. 5. sz. pp. 397-409. <https://doi.org/10.1108/02621710510598427>
- Albert F. – Dávid B. – Huszti É.** (2020): Magyar kutatók figyelmeztetnek: vigyázzunk, nehogy a távolságtartás elszigetelődéshez vezessen!  
[https://qubit.hu/2020/03/26/magyar-kutato-k-figyelmeztetnek-vigyazzunk-nehogy-a-tavolsag-tartas-elszigetelodeshez-vezessen?fbclid=IwAR1oEzqUq\\_g0DZZ-XYQSQYX1gTM87IXIzE2SidLsQ9QspXRg5nxE3Wga7VU](https://qubit.hu/2020/03/26/magyar-kutato-k-figyelmeztetnek-vigyazzunk-nehogy-a-tavolsag-tartas-elszigetelodeshez-vezessen?fbclid=IwAR1oEzqUq_g0DZZ-XYQSQYX1gTM87IXIzE2SidLsQ9QspXRg5nxE3Wga7VU) (2021. 10. 20.)
- Argenti, P. A.** (2003): *Corporate Communication*. New York, McGraw- Hill.
- Ásványi Zs. – Nemeskéri Zs.** (2017): *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport. 96. p.
- Ásványi Zs.** (2010): A munkaerő-kölcsönzés fogalma és általános jellemzése. In: Illés T. (szerk.): *A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása*,

*hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra.* Kutatási tanulmány, Paks-Pécs.

**Ásványi Zs. – Venczel-Szakó T. – Szabó-Bálint B. – Kuráth G.** (2021): XXI. századi munkavégzési formák nemzetközi környezetben. In: Blahó A. – Czakó E. – Poór J. (szerk.): *Nemzetközi menedzsment.* Budapest, Magyarország Akadémiai Kiadó, 592 p. pp. 160-173.

**Atkinson, C. – Hall, L.** (2011): Flexible Working and Happiness in the National Health Service. *Employee Relations*, 33. évf. 2. sz. pp. 88-105.  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425451111096659/full/html?skipTracking=true> (2021. 10. 21.)  
<https://doi.org/10.1108/01425451111096659>

**Bailey, D. E. – Kurland, N. B.** (2002): A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23. évf. 4. sz. pp. 383-400.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.144> (2020.05.18.) DOI: 10.1002/job.144

**Bakacsi Gy.** (2002): *Szervezeti magatartás és vezetés.* Budapest: KJK.

**Balzer, W. K. et al.** (1990): *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) Scales.* Bowling Green, OH, Bowling Green State University. 275 p.

**Bankó Z.** (2018): A távmunka szabályozása Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*, 61. évf. 2. sz. pp. 26-37.

**Bankó Z.** (2008): *Az atipikus munkajogviszonyok. A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európai Unióban és Magyarországon.* Doktori értekezés. Pécs: PTE ÁJK.

**Bankó Z. – Ferencz J.** (2015): *Atipikus munkajogviszonyok.* Budapest, Wolters Kluwer Kft.

**Bankó Z. et al.** (2003): *Távmunka tanácsadó.* Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

**Barakonyi E. – Ásványi Zs.** (2010): Why part time jobs are so unpopular in Hungary? In: Benedek Gy. – Cseh M. – Nemeskéri Zs. (szerk.): *Human Resource Development in the Era of Global Mobility.* 11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe. Pécs.

**Barakonyi E.** (2018): *A részmunkaidős foglalkoztatás a flexicurity szolgálatában.* In: Farkas Ferenc Nemzetközi Konferencia 2018 tanulmánykötet, pp. 463-475.

**Basile, K. A. – Beauregard, T. A.** (2016): Strategies for successful telework: How effective employees manage work/home boundaries. *Strategic HR Review*, 15. évf. 3. sz. pp. 106-111.



- Bauer A. – Mitev A. – Gáti M.** (2019): Kommunikációs csatornák és az innovációs magatartás hatása a bizalomra, valamint a vevőkapcsolati teljesítményre a személyes értékesítésben. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 50. évf. 9. sz. pp. 6-13. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.09.02>
- Beauregard, T. A. – Basile, K. A., – Canónico, E.** (2019): Telework: Outcomes and facilitators for employees. In R. N. Landers (szerk.): *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*. Cambridge, Cambridge University Press, pp. 511-543.
- Beauregard, T. A. – Basile, K. A., – Canónico, E.** (2013): Home is where the work is: A new study of homeworking in Acas – and beyond. Research Paper. p. 103.
- Becker, E. – Kaerkes, W.** (2006): Gefühlte Bindung geht über Zufriedenheit. *Qualität und Zuverlässigkeit*, 3. sz. pp. 18–22.
- Bélangier, F.** (1999): Communication patterns in distributed work groups: a network analysis. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42. évf. 4. sz. pp. 261-275. <https://doi.org/10.1109/47.807962>
- Blair-Loy, M. – Wharton, A. S.** (2002): Employees' Use of Work Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80. évf. 3. sz. pp. 813–845. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.574.1971&rep=rep1&type=pdf> (2021.05.16.)
- Boell, S.K. – Cecez-Kecmanovic, D. – Campbell, J.** (2016): Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31. évf. 2. sz. pp.114- 131.
- Bondarouk, T. – Ruël, H.** (2009): Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20. évf. 3. sz. pp. 505-514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Borgulya Á. – Balogh G.** (2019): Ipari klaszterek kommunikációja. *Vezetéstudomány*, 50. évf. 1. sz. pp. 27-40.
- Borgulya Á.** (2017): Filantróp törekvések és a vállalati kommunikáció: CSR, Blue Ocean Strategy, Conscious Corporations. In: Borgulya Á. – Konczosné, M. (szerk.): *Vállalati kommunikációmenedzsment: tanulmánykötet*. Budapest, Magyarország, L'Harmattan, Károli Gáspár Református Egyetem, pp. 256-268.
- Borgulya Á. – Konczosné M.** (2019): A vállalati kommunikációmenedzsment kutatása – Nemzetközi és hazai perspektívából. *Vezetéstudomány*, 50. évf. 12. sz. pp. 161-172.
- Borgulya Á.** (2004): Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. In: Borgulya Á. (szerk.): *Kultúraközi, szakmai és szervezeti kommunikáció*. Pécs: PTE KTK, pp. 9-18.
- Borgulya Á. – Barakonyi K.** (2004): *Vállalati kultúra*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.

- Borgulya Á.** (2014): *Kulturális távolságok vállalaton belüli és országok közötti interakciókban*. Budapest, Typotex Kiadó.
- Bray, N.J. – Williams, L.** (2017): A quantitative study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master's institution in the United States. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39. évf. 5. sz. pp.487–502. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1354757>
- Brief, A.P.** (1998): *Attitudes In and Around Organisation*. Thousand Oaks, CA, SAGE Publications.
- Brunelle, E. – Fortin, J.-A.** (2021): Distance Makes the Heart Grow Fonder: An Examination of Teleworkers' and Office Workers' Job Satisfaction Through the Lens of Self-Determination Theory. *Original Research*. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244020985516> (2022.01.28.)
- Buday-Sántha, A.** (2005): *Kommunikáció, mint versenylőny a XXI. században*. Pécs, PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2004-2005, pp. 232-243.
- Caligiuri, P. et al.** (2020): International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51. évf. pp.697–713. <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Cammann, C. et al.** (1979): *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Carlson, D. S. – Kacmar, K. M. – Williams, L. J.** (2000): Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56. sz. 249–276. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1999.1713>
- Castro, M. L. – Martins, N.** (2010): The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African Information and Technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36. évf. 1. sz. pp. 1-9. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci\\_arttext&tlng=e](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci_arttext&tlng=e)
- Cole, G. A.** (2006): Flexibility and the Workplace: The Battle to Control Working Time. *Managerial Law*, 48. évf. 6. sz. pp. 536-540.
- Csoba J.** (2018): Flexibilitás a munkaerőpiacon – A munkavállalók szociális biztonságának ugródeszkája, vagy zsákutcája? *Munkaügyi Szemle*, 61. évf. 6. sz. pp. 7-20.
- Czaller L. – Elekes Z. – Lengyel B.** (2021): Kik dolgozhatnak otthonról végezhető állásokban? In: Fazekas K. – Kónya I. – Krekó J. (szerk.) (2021): *Munkaerőpiaci tükrök 2020*. Budapest: Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, ELKH.

- Devine, K.S. – Taylor, L. – Haryett, K.** (1997): The impact of teleworking on Canadian employment. In Duffy, A. – Glenday, D. – Pupo, N. (szerk.): *Good Jobs, Bad Jobs, No Jobs. The Transformation of Work in the 21st Century*. Harcourt Brace, Toronto, pp. 97–116.
- Dhamija, P. – Gupta, Sh. – Bag, S.** (2019): Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors, *Benchmarking: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0155> (2022. 01. 28.)
- Di Martino, V. – Wirth, L.** (1990): Telework: a new way of working and living. *International Labour Review*, 129. évf. 5. sz. pp. 529–554.
- Dobay P.** (2002). *Az iroda*. Panem Kiadó, 295 p.
- Duxbury, L.E. – Neufeld, D.** (1999): An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16. évf. 1. sz. pp. 1-28. [https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(98)00026-5)
- Eldridge, L. – Pabilonia, S.** (2007): Are Those Who Bring Work Home Really Working Longer Hours? BLS working papers, 406 p.
- Eurofound** (2020a): *Living, working and COVID-19; First findings – April 2020*. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20058en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf) (2021.09.30)
- Eurofound** (2020b): *Living and working in Europe 2019*. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20003en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20003en.pdf) (2021.07.30).
- Eurofound** (2020c): *Living, working and COVID-19*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/livingworking-and-covid-19> (2022. 02. 04.)
- Európai Bizottság** (2020): *2020. tavaszi gazdasági előrejelzés*. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip\\_20\\_799](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/ip_20_799) (2021.06.30.)
- Eurostat** (2017a): *Part-time employment rate (2005-2018)* <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tesem100> (2020. május 19.)
- Eurostat** (2017b): *Employed persons aged 15-64 usually working from home in the EU, 2017*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4187653/8516166/IMG+Telework/c3e6f1aa-791a-41c4-ae0e-f2ae8ffc22a9?t=1529479764910> (2020. május 19.)
- Eurostat** (2017c): *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%) (2008-2018)* [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa\\_ehomp&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp&lang=en) (2020. 05. 19.)

- EURYDICE** (2021): *Magyarország*. [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-35\\_hu](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-35_hu) (2021. 09. 27.)
- Farkas F. et al.** (2013): Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 44. évf. 10. sz. pp. 12-23.
- Ferencz Z.** (2020): Miért okoz nehézséget a korlátozó intézkedések betartása? [https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ\\_kockazatok-jarvany-FF.pdf](https://szociologia.tk.mta.hu/uploads/files/FerenczZ_kockazatok-jarvany-FF.pdf) (2021.09.25.)
- Finna H. – Forgács T.** (2010): *A rugalmas foglalkoztatási formákról*. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com%282006%290708/com\\_com%282006%290708\\_hu.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282006%290708/com_com%282006%290708_hu.pdf) (2020.05.20.)
- Forgács T.** (2004): A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei. Doktori értekezés.
- Forgács T.** (2007): *Távmunka: alternatíva a foglalkoztatásban*. 5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmark, Budapest, pp. 295-310.
- Fonner, K. – Roloff, M.** (2010): Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38. évf. 4. sz. pp. 336-361.
- Gajendran, R.S. – Harrison, D.A.** (2007): The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92. évf. 6. sz. pp. 1524–1541.
- Gajendran, R. S. – Harrison, D. A. – Delaney-Klinger, K.** (2014): Are telecommuters remotely good Citizens? Unpacking telecommuting’s effects on performance via i-deals and job resources. *Personnel psychology*, 00. pp. 1–41. <http://publish.illinois.edu/ravigajendran/files/2014/08/PPpsych-Final.pdf> (2021.10.03.)
- Gergely O. et al.** (2020): *COVID-19 járvánnyal kapcsolatos attitűdök és viselkedések. Online kérdőíves kutatás erdélyi magyarok körében*. Csíkszereda, Alkalmazott Társadalomtudományi Kutatóközpont. [http://csik.sapientia.ro/data/COVID\\_SEMTE\\_gyorsjelentes.pdf](http://csik.sapientia.ro/data/COVID_SEMTE_gyorsjelentes.pdf) (2021.08.01.)
- Geskó S. et al.** (2011): *Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei*. Konszenzus Budapest, [https://nfsz.munka.hu/Lapok/mkp/fejlesztési/131/131\\_3/content/131\\_fogl\\_atipikus\\_kutatasi.pdf](https://nfsz.munka.hu/Lapok/mkp/fejlesztési/131/131_3/content/131_fogl_atipikus_kutatasi.pdf), (2019.08.15.)
- Gibson, C.** (2020): GUIDEPOST From ‘Social Distancing’ to ‘Care in Connecting’: An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, 6. évf. 2. sz. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2020.0062> (2021.06.08)

- GKI** (2020): *A foglalkoztatottak munkahelyi helyzete 2020 júniusában – GKI Gazdaságkutató Zrt. jelentése.* [https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/06/Foglalkoztatotts%C3%A1g\\_20200623.pdf](https://www.gki.hu/wp-content/uploads/2020/06/Foglalkoztatotts%C3%A1g_20200623.pdf) (2021.05.30.)
- Golden, T. D. – Veiga, J. F.** (2005): The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31. pp. 301-318. DOI:10.1177/0149206304271768.
- Golden, T. D. – Veiga, J. F. – Simsek, Z.** (2006): Telecommutings Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home? *Journal of Applied Psychology*, 91. évf. 6. sz. pp. 1340–1350. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1340
- Golden, T. D.** (2006): The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 319–340.
- Goodman, M.B. – Hirsch, P.B.** (2010): *Corporate Communication*. New York: Peter Lang.
- Greenberg, J. – Baron, R.A.** (2000): *Behaviors in organizations*. New Jersey, Prentice Hall, 687 p.
- Grensing-Pophal, L.** (2000): „Follow Me”. *HR Magazine*, 45. évf. 2. sz. pp. 36-41.
- Gyökér I. – Krajcsák Z.** (2009): Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 40 évf. Különszám, pp. 56-61
- Hackman, J. R. – Oldham, G. R.** (1975): Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60. évf. 2. sz. pp. 159-170.
- Hackman, J. R. – Oldham, G. R.** (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16. sz. pp. 250-279.
- Hancer, M. – George, R. Th.** (2003): Job satisfaction of restaurant employees: an empirical investigation using the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27. évf. 1. sz. pp. 85-100.
- Hárs Á.** (2012): *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években.* [online] <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/> (2020.07.10.)
- Heracleous, L.** (2003): *Strategy and Organization: Realizing strategic management*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Herzberg, F.** (1982): *The managerial choice: To be efficient and to be human* (2. kiadás). Salt Lake City, UT, Olympus. 360 p.
- Herzberg, F.** (1987): One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65. évf. 5. sz. pp. 109-120.
- Herzberg, F. – Mausner, B. – Synderman, B. B.** (1959): *The motivation to work*. New York, John Wiley.

- Hill, E. J. et al.** (1998): Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51. évf. 3. sz. pp. 667-683. doi: 10.1111/j.1744-6570.1998.tb00256.x F (2020.május 19.)
- Hill, E.J. – Ferris, M. – Martinson, V.** (2003): Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63. évf. 2. sz. pp. 220–241.
- Hirschfeld, R. C.** (2000): Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60. évf. 2. sz. pp. 255-270.
- Hohl, K.** (1996): The effects of flexible working arrangements. *Nonprofit Management and Leadership*, 7. évf. 1. sz. pp. 69–86.
- Hooker, H. et al.** (2007): The Third Work–Life Balance Employee Survey: Main Findings. *Employment Relations Research Series*, 58 sz. London, Department of Trade and Industry.
- Huang, X. – Gattiker, Th. – Schwarz, J.** (2008): Interpersonal trust formation during the supplier selection process: the role of the communication channel. *Journal of Supply Chain Management*, 44. évf. 3. sz. pp. 53-75.
- Hunyadi L. – Vita L.** (2006): Statisztika II., Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Ineson, E.M. – Benke, E. – László, J.** (2013): Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 32. évf. 1. sz. pp. 31-39.
- International Survey on Coronavirus.** <https://covid19-survey.org> (2021. 08.23.)
- Ironson, G. H. et al.** (1989): Constitution of a Job in General Scale: A comparison of global interest, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74. évf. 2. sz. pp. 193-200.
- IAU Report** (2020): The impact of COVID-19 on higher education around the world. IAU Global Survey Report. [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf) (2021.06.20.)
- Izvercian, M. – Potra, S. – Ivascu, L.** (2016): Job satisfaction variables: A grounded theory approach. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 221, pp. 86–94.
- Jakubik M.** (2021): *Work Engagement - Gateway to Creativity*. Plenary Keynote Address. Conference: 21st International Conference ‘Professional Culture of the Specialist of the Future’ Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Russia  
[https://www.researchgate.net/publication/355636577\\_Work\\_Engagement - Gateway to Creativity Plenary Keynote Address](https://www.researchgate.net/publication/355636577_Work_Engagement_-_Gateway_to_Creativity_Plenary_Keynote_Address) (2021. 10. 28.)
- Jarjabka Á.** (1999): A kultúra létjogosultsága a tárgyalási és döntési folyamatokban. *Marketing & Menedzsment*, 33. évf. 3-4. sz. pp. 57 – 63.

- Jarjabka Á.** (2001): A stratégia fogalmának modern jelentéstartalma. *Vezetéstudomány*, 32. évf. 7-8. sz. pp. 25 – 32.
- Jarjabka Á.** (2003): *Vizsgálatok a szervezeti kultúra témakörében - kultúramodellek és hazai alkalmazhatóságuk*. Ph.D. disszertáció tézisfüzet, Pécs, PTE – KTK, 18 p.
- Jarjabka Á.** (2008): Van-e nyoma a hazai vállalatok állami múltjának szervezeti kultúrájuk jelenében? *Marketing & Menedzsment*, 42. évf. 3. sz. pp. 39-49.
- Jarjabka Á.** (2010a): A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny, Zs. – Poór, J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest, Complex Kiadó, pp. 212-220.
- Jarjabka Á.** (2010b): A munkaidő és munkarend tradicionális és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny, Zs. – Poór, J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest, Complex Kiadó, pp. 221-226.
- Jarjabka Á. et al.** (2020a): *Digitális oktatás, távmunka helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések, PTE munkatársi, oktatói felmérés*. Kutatási tanulmány, PTE, Pécs.
- Jarjabka Á. et al.** (2020b): Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID–19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. *Magyar Tudomány*, 181. évf. 12. sz. pp. 1698-1710.
- Jarjabka Á. et al.** (2020c): *Digitális oktatás, távmunka helyzetfelmérés és jövőbeli elképzelések, Szervezeti, vállalati felmérés*. Kutatási tanulmány, PTE, Pécs.
- Jawadi, N.** (2013): E-leadership and trust management: Exploring the moderating effects of team virtuality. *International Journal of Technology and Human Interaction*, 9, pp. 18–35. <https://doi.org/10.4018/jthi.2013070102>
- JOBCTRL:** <https://jobctrl.com/> (2020. 07.13.)
- Johnson, E. N. – Lowe, D. J. – Reckers, P.M.J.** (2008): Alternative work arrangements and perceived career success: current evidence from the big four firms in the US. *Accounting, Organizations and Society*, 33. évf. 1. sz, pp. 48–72.
- Kane, G. C. – Nanda, R. – Phillips, A. – Copulsky, J.** (2021): Redesigning the Post-Pandemic Workplace. *MIT Sloan Management Issue*. [https://sloanreview.mit.edu/article/redesigning-the-post-pandemic-workplace/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=work%20is%20best%20done&utm\\_campaign=Enews%20Gen%2012/23/2021](https://sloanreview.mit.edu/article/redesigning-the-post-pandemic-workplace/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=work%20is%20best%20done&utm_campaign=Enews%20Gen%2012/23/2021) (2022.01.28.)
- Karoliny Zs. – Ásványi Zs. – Bálint B.** (2017a): Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: Karoliny Zs. – Poór, J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Budapest, Wolters Kluwer Kft., pp. 165-202.
- Karoliny M. – Balogh G.** (2017): Értékelés, mérés, kontrolling az emberi erőforrás menedzsmentben. In: Karoliny M. – Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás*

*menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. 6. átdolgozott kiadás.* Budapest, Akadémiai Kiadó (Wolters Kluwer), pp. 397-432.

**Karoliny Zs. – Poór J.** (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (2016-os átdolgozás). Budapest, Wolters Kluwer Kft.

**Karoliny Zs. – Barakonyi E. – Ásványi Zs.** (2017b): A foglalkoztatás jogi keretei Magyarországon. In: Karoliny Zs. – Poór, J. (szerk): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*, Budapest, Wolters Kluwer Kft., pp. 433-464.

**Kazuya, O.** (2005): International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries. *Japan Labor Review*, 2. évf. 2. sz. pp. 5-29.

**Kefah Olyan Al-Rajudi** (2012): Impact of Flexible Work Arrangements on Workers' Productivity in Information and Communication Technology Sector. "An Empirical Study of the Gaza Strip ICT Firms". [https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/20663/file\\_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://iugspace.iugaza.edu.ps/bitstream/handle/20.500.12358/20663/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (2021.02.16.)

**Kelliher, C. – Anderson, D.** (2008): For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *International Journal of Human Resource Management*, 19. évf. 3. sz. pp. 421–433.

**Klein S.** (2009): *Vezetés-és szervezetpszichológia*. Budapest, Edge 2000 Kft. 748 p.

**Koronavírus információ** (2021): <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/operativ-torzs-megszunik-az-operativ-torzs-sajtotajekoztatoja> (2021.07.27.)

**Koronavírus információ** (2021): <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/szlavik-az-oltasokkal-csokkentheto-harmadik-hullam-nagysaga> (2021.07.27.)

**Koronavírus információ** (2021): <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/megszunt-veszelyhelyzet-de-eletbe-lepett-jarvanyugyi-keszultseg> (2021. 08. 26.)

**Koronavírus információ** (2021): <https://koronavirus.gov.hu/cikkek/kormany-kihirdette-legujabb-vedelmi-intezkedeseket> (2021. 08. 26.)

**Kossek, E. – Lautsch, B. – Eaton, S.** (2005): Telecommuting control and boundary management: correlates of policy use and practice, job control and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behaviour*, 68. évf. 2. sz. pp. 347–367.

**Kottila, M-R. – Rönni, P.** (2008): Collaboration and trust in two organic food chains. *British Food Journal*, 110. évf. 4-5. sz. pp. 376-394.

**Konczosné Sz. M. – Waldbuesser, P. – Tench, R** (2015): *Digital age: Information and communication technologies, tools and trends for communication management*. IEEE International Conference on Cognitive Infocommunications (CogInfoCom). DOI: 10.1109/CogInfoCom.2015.7390596



- Kovaitė, K. – Šumakaris, P. – Stankevičienė, J.** (2020): Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25. évf. 1. sz. pp. 171-191. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Kowalski, K. – Swanson, J.** (2005): Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12. évf. 3. sz. pp. 236-249.
- Kozák A. – Sönperger R.** (2019): Támogató munkahelyi kultúra a dolgozói önértékelés szolgálatában. *Közgazdász Fórum*, 22. évf. 3. sz. pp. 3-24.
- Köllő J.** (2010): A részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In: Fazekas K. – Scharle Á. (szerk.): *Nyugdíj, segély, közmunka. A magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990-2010.* Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet és az MTA KRTK Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest, pp. 194-209.
- Krajcsák Z.** (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49. évf. 2. sz. pp. 38-44. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.04>
- Kraut, R.** (1989): Telecommuting: the trade off of home work. *Journal of Communication*, 39. évf. 3. sz. pp. 19–47.
- Kronblad, Ch.** (2020): How Digitalization Changes our Understanding of Professional Service Firms. *Academy of Management Discoveries*, In-Press. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
- KSH** 2020: Koronavírus dosszié. [https://www.ksh.hu/koronavirus-dosszie?utm\\_source=kshhu&utm\\_medium=banner&utm\\_campaign=home](https://www.ksh.hu/koronavirus-dosszie?utm_source=kshhu&utm_medium=banner&utm_campaign=home) (2021.01.05)
- KSH felmérés:** <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz21.html> (2021.01.05)
- KSH felmérés:** <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz910.html> (2021.01.05)
- KSH felmérés:**  
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html>  
(2021.10.14.)
- KSH felmérés:**  
[http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_tavmunk9\\_17\\_04e.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_tavmunk9_17_04e.html)  
(2021.01.05)
- KSH felmérés:** <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html> (2021.09.24.)
- KSH felmérés:** [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/nep/hu/nep0001.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0001.html) (2021. 10. 14.)
- KSH felmérés:**  
[https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_tavmunk9\\_17\\_04j.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_tavmunk9_17_04j.html)  
(2021. 10. 21.)

- KSH felmérés:** <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html#dnttbbsgkfelsfokvgzettsggelrendelkezett> (2022.01.20.)
- KSH Heti Monitor** (2020): <https://www.ksh.hu/heti-monitor/> (2021.01.05)
- KSH Heti Monitor** (2021): <https://www.ksh.hu/heti-monitor/> (2021.11.22.)
- Lapierre, L. – Allen, T.** (2006): Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits and problem-focused coping: implications for work–family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11. évf. 2. sz. pp. 169–181.
- László Gy.** (2007): *Munkaerő-piaci politikák*. Pécs: PTE-KTK.
- Locke, E. A.** (1976): The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: DUNNETTE, M.D.: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Rand McNally. 1740 p., pp. 1297-1349
- Lounge Group** (2020): <https://lounge.hu/hirek/munkahelyet-valtok-es-jobbhopperek-a-pandemia-eveben-235> (2022. 02. 04.)
- Magyar Távmunka Szövetség** (2012): *Távmunka számokban 2012*. [online] <http://tavmunka.org/wp/tavmunka-szamokban-2012/> (2020.05.24.)
- Mahler, J.** (2012): The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32. évf. 4. sz. pp. 407-418.
- Makarius, E. – Larson, B.** (2018): Changing the Perspective of Virtual Work: Building Virtual Intelligence at the Individual Level. *Academy of Management Perspectives*. <https://journals.aom.org/doi/epdf/10.5465/amp.2014.0120.A> (2021.03.04.)
- Makó Cs. – Keszi R. – Polyánszky, T. Z.** (2003): A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai (a közép-dunántúli régió példája). *Vezetéstudomány*, 34. évf. 12. sz. pp. 17-33.
- Makó Cs. – Illéssy M. – Nosratabadi, S.** (2020): Emerging Platform Work in Europe: Hungary in Cross-country Comparison. *European Journal of Workplace Innovation*, 5. évf. 2. sz. pp. 147-172.
- Málovics É.** (2018): Szervezeti viselkedés. 8. fejezet: Motiváció. [Online]. [http://eta.bibl.u-szeged.hu/1818/1/15\\_08\\_Szervezeti\\_viselked%C3%A9s\\_Motiv%C3%A1ci%C3%B3.pdf](http://eta.bibl.u-szeged.hu/1818/1/15_08_Szervezeti_viselked%C3%A9s_Motiv%C3%A1ci%C3%B3.pdf) (2022. 02. 05.)
- Martin, B. H. - MacDonnell, R.** (2012): Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35. évf. 7. sz., pp. 602-616.
- Martinez-Sanchez, A. et al.** (2007a): Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Performance*, 22. évf. 3. sz. pp. 208–223.
- Martinez-Sanchez, A. et al.** (2007b): Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*, 36. évf. 1. sz. pp. 42–64.
- Mason, E. S.** (1994): Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135. évf. 2. sz. pp. 143-151.

- Meulen, van der N. et al.** (2019): No teleworker is an Island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology* (Palgrave Macmillan), 34. évf. 3. sz. pp. 243-262, 20.
- Meyer, C. – Mukerjee, S. – Sestero, A.** (2001): Work–family benefits: which ones maximise profits? *Journal of Managerial Issues*, 13. évf. 1. sz. pp. 28–44.
- Moore, J.** (2006): Homeworking and work–life balance: does it add to quality of life? *European Review of Applied Psychology/Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 56. évf. 1. sz. pp. 5–13.
- Morganson, V. J. et al.** (2010): Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25. évf. 6. sz. pp. 578–595.
- Mt.** 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről, 196. § (1)-(2), 197. § (4)-(5). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> (2021. 10. 21.)
- Mt.** 2012. évi I. törvény, XV-XVI. fejezet, 192 - 222. § <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> (2022.01.28.)
- Murphy, M. – Sashi, C. M.** (2018): Communication, interactivity and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68. évf. pp. 1-12. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.08.020
- Mühlhoff, R. – Slaby J.** (2020): Immersion at Work: Affect and Power in Post-Fordist Work Cultures. In: Röttger-Rössler, B. – Slaby, J., (szerk) (2018): *Affect in Relation – Families, Places, Technologies. Essays on Affectivity and Subject Formation in the 21st Century*. New York: Routledge.
- Nagy Zs.** (2004): A dolgozói elégedettség, mint a szervezeti versenyképesség meghatározója. *Marketing&Menedzsment*, 38. évf. 5. sz. pp. 24-35.
- Netemeyer, R. – Boles, J. S. – McMurrian, R.** (1996): Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81. évf. 4. sz. pp. 400–410.
- Nilles, J. M.** (1975): Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions On Communications*, 23. évf. 10. sz. pp. 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Noé N.** (2004): A dolgozó munkával való elégedettsége. *Marketing & Menedzsment*, 38. évf. 5. szám, pp. 13–23.
- Olszewski, P. – Mokhtarian, P. L.** (1994). Telecommuting frequency and impacts for State of California employees. *Technological Forecasting and Social Change*, 45. évf. 3. sz. pp. 275-286. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(94\)90050-7](https://doi.org/10.1016/0040-1625(94)90050-7)
- Omondi, A. A., – K’Obonyo, P.** (2018): Flexible work schedules: a critical review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5. évf. 4. sz. pp. 2069-2086.

- Ouedraogo, A. – Leclerc, A.** (2013): Job Satisfaction and Organizational Performance: Evidence from Canadian Credit Union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17. évf. 1. sz. pp. 35-50.
- Pálmai G. et al.** (2021): *Elemzés - Távmunka, otthoni munkavégzés, lehetőségek, kockázatok.* Állami Számvevőszék. [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2021/tavmunka\\_20210108.pdf?ctid=1307](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2021/tavmunka_20210108.pdf?ctid=1307) (2021. 10. 14.)
- Pató et al.** (2022): A COVID harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. Új Munkaügyi Szemle, 3. évf., 1. sz, pp. 15-26. <https://www.metropolitan.hu/upload/1da24530dfbdfcbe37ed2a8a4051dc63424df47.pdf> (2022.02.02.)
- Pető R. – Koren M.** (2021): Mely iparágakban és régiókban van lehetőség hosszú távon is távmunkára? In: Fazekas K. – Kónya I. – Krekó J. (szerk.) (2021): *Munkaerőpiaci tükrök 2020*. Budapest: Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, ELKH.
- Pinsonneault, A. – Boisvert, M.** (2001): The impacts of telecommuting on organizations and individuals: A review of the literature. In: Johnson, N. (szerk.): *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities*, IGI Global, pp. 163–185.
- Pintér J. - Rappai G.** (2007): Statisztika. Pécs: PTE Közgazdaságtudományi Kar.
- Pitt-Catsoupes, M. – Marchetta, A.** (1991): *A coming of age: Telework*. Boston, Center on Work and Family, Boston University.
- Piwinger, M. – Zerfaß, A.** (2007): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden, Gabler.
- Poór J. et al. (szerk.)** (2021): *COVID-19 – Koronavírus-válság: harmadik fázis: Kihívások és HR-válaszok*. Gödöllő, Magyarország, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 66 p.
- Profession** (2020): Home office – minden, amit mérlegelni érdemes! <https://www.profession.hu/hrfeed/home-office-minden-amit-merlegelni-erdemes/> (2022.01.20.)
- Pyöriä, P.** (2011): Managing Telework: Risks, Fears and Rules. *Management Research News*, 34. évf. 4. sz. pp. 386-399.
- RDA** (2020): *The Global Research Data Alliance community response to the global COVID-19 pandemic*. <https://www.rd-alliance.org/global-research-data-alliance-community-response-global-covid-19-pandemic> (2021.07.23.)
- Renn, R. W. – Swiercz, P. M. – Icenogle, M. L.** (1993): Measurement properties of the revised Job Diagnostic Survey: More promising news from the public sector. *Educational and Psychological Measurement*, 53. évf. pp. 1011-1021.

- Ruppel, C. – Harrington, S. J.** (2000): The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation. *Journal of Business Ethics*, 25. évf. 4. sz. pp. 313-328.
- Russell, H. – Connell, Ph. – McGinnity, F.** (2009): The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland. *Gender, Work and Organization*, 16. évf. 1. sz. pp. 73-97.
- Sajtos L. – Mitev A.** (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Budapest, Alinea Kiadó.
- Saane, N. van, J. K. et al.** (2003): Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction—a systematic review. *Occupational Medicine*, 53. évf. 3. sz. pp. 191–200 DOI: 10.1093/occmed/kqg038
- Sánchez-Toledo Ledesma, A.M.** (2021): Effects of home-office on workers' well-being. *Revista de la Asociacion Espanola de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 30 évf. 2. sz. pp. 234–254.
- Schmid, B. F. – Lyczek, B. (szerk)** (2006): *Unternehmenskommunikation. Kommunikatoinsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung*. Wiesbaden, Gabler/GWF Fachverlage.
- Shaffer, M. A., – Harrison, D. A.** (1998): Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, 51. évf. 1. sz. pp. 87–118. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00717.x>
- Shamir, B. – Salomon, I.** (1985): Work at home and the quality of working life. *Academy of Management Review*, 10. évf. 3. sz. pp. 455–464.
- Sharma, S. – Durand, R. M. – Gur-Arie, O.** (1981): Identification and analysis of moderator variables. *Journal of Marketing Research*, 18, pp. 291–300.
- Semeginé É.** (2015): Az informális kommunikáció hatása a szervezet működésére. *Vezetéstudomány*, 46. évf. 2. sz. pp.68-76.
- Siklósi A.** (2021): Elbúcsúzhatunk az 5 napos munkahéttől? [online] [https://index.hu/belfold/2021/01/19/munkahet\\_munkahely\\_tavoli\\_munkavegzes\\_a\\_lkalmazott/?fbclid=IwAR3RdSbB2fbc6XXEXPRU1LQFIQgu6xDSIZwVrIVH7oBwtbpLeGCzL\\_9Qh28](https://index.hu/belfold/2021/01/19/munkahet_munkahely_tavoli_munkavegzes_a_lkalmazott/?fbclid=IwAR3RdSbB2fbc6XXEXPRU1LQFIQgu6xDSIZwVrIVH7oBwtbpLeGCzL_9Qh28) (2021.09.29)
- Sipos N.** (2016): A munkaelégedettség Herzberg-modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. *Vezetéstudomány*. 47. évf. 12. sz., pp. 97-108.
- Sipos N. – László Gy.** (2018): A mobilitás, migráció gazdasági, munkaerő-piaci nézőpontból – A mobilitás befolyásoló tényezői, mozgatóerői és korlátai. *Pécsi Munkajogi Közlemények*, 11. évf. 1–2. sz. pp. 76-140.
- Sipos N. – Jarjabka Á. – Kuráth G. –Venczel-Szakó T.** (2020): Felsőoktatás a COVID -19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? Gyorsjelentés a digitális átállás hatásairól a

- munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen. *CIVIL SZEMLE*, 17 évf. klsz. pp. 73-91., 19 p.
- Smith, P. C. – Kendall, L. M. – Hulin, C. L.** (1969): *Measurement and satisfaction in work and retirement*. Chicago, Rand McNally.
- Smith, S. A. – Patmos, A. – Pitts, M. J.** (2015): Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*. [online] <https://doi.org/10.1177/2329488415589101> (Letöltve: 2020.05.20.)
- Snyder, H.** (2019): Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104. sz. pp. 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Spector, P. E.** (1985): Measurement of a human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13. évf. 6. sz. pp. 693-713.
- Spector, P. E.** (1997): *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Spector, P.E.** (2008): *Industrial and Organisational Psychology*. Wiley.
- Spillane, R.** (1973): Intrinsic and extrinsic job satisfaction and job turnover: A questionnaire study of Australian managers. *Occupational Psychology*, 47. évf. pp. 71-74.
- Steinbachné H. Gy.** (2020): *A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR tevékenységek tükrében a Balaton régió négy-és ötszillagos szállodáinak bevonásával*. Doktori értekezés. Veszprém. 166 p.
- Sundo, M. – Fujii, S.** (2005): The Effects of a Compressed Working Week on Commuters' Daily Activity Patterns. *Transportation Research Part A Policy and Practice*, 39. évf. 10. sz. pp. 835–848.
- Szabó, A.** (2022): Megérkezett a „home office törvénycsomag” – részletes elemzés a szabályokról. <https://ado.hu/munkaugyek/megerkezett-a-home-office-torvenycsomag-reszletes-elemzes-a-szabalyokrol/> (2022.01.28.)
- Szellő J. – Cseh J.** (2018): Az atipikus foglalkoztatás növelésének lehetőségei a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek körében. *Munkaügyi Szemle*, 61. évf. 6. sz. pp. 32-41.
- Szvetelszky Zs.** (2020): Online együttlétek, hibrid közösségek. In: Kovács L. (szerk): *Globális kihívás – lokális válaszok. A koronavírus (Covid 19) gazdasági és társadalmi összefüggései és hatásai*. Szombathely: Savaria University Press, pp. 207-215.
- TÁRKI** (2020): *Járvánnyal kapcsolatos társadalomtudományi kutatások Magyarországon*. <https://adatbank.tarki.hu/en/covid-19-research-in-hungary/> (2021. 10. 18.)

- Telegdy B. et al.** (2020): *Erdélyi mindennapok egy világjárvány idején - Egy szociológiai kutatás tanulságai.* <http://www.sapientia.ro/hu/hirek/erdelyi-mindennapok-egy-vilagjarvany-idejen-egy-szociologiai-kutatas-tanulsagai> (2021.06.30.)
- Van Riel, C.B.** (1992): *Principles of corporate communication.* Hemmel Hempstead, Prentice-Hall.
- Van Riel, C.B. – Fombrun, Ch. J.** (2007): *Essentials of corporate communication. Implementing practices for effective reputation management.* New York, Routledge.
- Vargha B.** (2021): Elemzés. Távmunka, otthoni munkavégzés, lehetőségek, kockázatok. [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2021/tavmunka\\_20210108.pdf?c tid=1259](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2021/tavmunka_20210108.pdf?c tid=1259) (2022. 02. 04.)
- Verčič, A.T. – Špoljarić, A.** (2020): Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46. évf. 3. sz. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- 9**
- Vroom, V.H.** (1964): *Work and Motivation.* San Francisco, CA.
- Wang, W. – Albert, L. – Sun, Q.** (2020): Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *EMPLOYEE RELATIONS*, 42. évf. 3. sz. pp. 609-625.
- Watson, T.** (2009): Organizations, Strategies and Human Resourcing. In J. W. Leopold, – L. Harris: *The Strategic Managing of Human Resources* (2. kiadás). Harlow, Prentice Hall/Financial Times.
- Weiss, D. J. et al.** (1967): *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire.* Minneapolis, University of Minnesota, Industrial Relation Center.
- Willemyns, M. – Gallois, C. – Cannan, V.** (2003): Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication. *International Journal of Human Resource Management*, 14. évf. 1. sz. pp. 117-127.
- Wood, J. T.** (1996): *Gendered lives: Communication, gender and culture* (2. kiadás). Belmont, CA, Wadsworth.
- Wheatley, D.** (2012): Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technology, Work and Employment*, 27, pp. 224–241.
- Yang, J.-T.** (2010): Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29. évf. 4. sz. pp. 609-619.
- Zöld Könyv** (2006): [online] [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com%282006%290708\\_/com\\_com%282006%290708\\_hu.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282006%290708_/com_com%282006%290708_hu.pdf) (2020.05.24.)





## **FÜGGELÉK**

# 1. Függelék: Kérdőív - Otthoni munkavégzés a COVID 3. hulláma végén

KÉRDŐÍV - CAWI  
Otthoni munkavégzés a COVID 3. hulláma végén

## A KUTATÁS BEMUTATÁSA

Üdvözljük! Az Impetus Research az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban készít felmérést, amelyhez az Ön segítségét is kérjük.

A kérdőív kitöltése körülbelül 10 percet vesz igénybe.

Ha megszakítja a kérdőív kitöltését, később újra beléphet, és onnan folytathatja, ahol abbahagyta.

Tájékoztatjuk, hogy válaszait név nélkül, bizalmasan kezeljük, és csak más válaszokkal összesítve dolgozzuk fel, így személyes adatait nem kezeljük.

Köszönjük részvételét!

## SZŰRÉS

### VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

#### F1 – SINGLE

Mi az Ön neme?

1. Férfi
2. Nő

### VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

#### F2a – SINGLE

Az Ön születési éve?

-----

**SCRIPTER: MIN=1900, MAX=2019, HA F2a > 2003 VAGY F2a < 1957 => VÉGE**

### VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

#### F2b – REJTETT

Életkor

1. fiatalabb, mint 18 éves
2. 18-25 éves
3. 26-35 éves
4. 36-45 éves
5. 46-55 éves

6. 56-64 éves
7. 65 éves vagy idősebb

**SCRIPTER: HA F2b=1 VAGY F2b=7 => VÉGE**

### VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

#### **F3a – SINGLE**

Melyik megyében van az Ön állandó lakhelye?

1. Bács-Kiskun
2. Baranya
3. Békés
4. Borsod-Abaúj-Zemplén
5. Csongrád
6. Fejér
7. Győr-Moson-Sopron
8. Hajdú-Bihar
9. Heves
10. Jász-Nagykun-Szolnok
11. Komárom-Esztergom
12. Nógrád
13. Pest
14. Somogy
15. Szabolcs-Szatmár-Bereg
16. Tolna
17. Vas
18. Veszprém
19. Zala
20. Budapest
99. Nem válaszol

**SCRIPTER: HA F3=99 -> VÉGE**

### VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

#### **F3b – REJTETT**

Régió

1. Budapest
2. Közép-Magyarország
3. Közép-Dunántúl
4. Nyugat-Dunántúl
5. Dél-Dunántúl
6. Észak-Magyarország
7. Észak-Alföld
8. Dél-Alföld

**SCRIPTER:**

**RÉGIÓ=1, HA F3a=20**

**RÉGIÓ=2, HA F3a=13**

**RÉGIÓ=3, HA F3a=6 OR 11 OR 18**

**RÉGIÓ=4, HA F3a=7 OR 17 OR 19**

**RÉGIÓ=5, HA F3a=2 OR 14 OR 16**

**RÉGIÓ=6, HA F3a=4 OR 9 OR 12**

**RÉGIÓ=7, HA F3a=8 OR 10 OR 15**

**RÉGIÓ=8, HA F3a=1 OR 3 OR 5**

**VÁLASZADÓK: MINDENKI**

---

**F4 – SINGLE**

Dolgozott Ön már valaha, jelenlegi vagy bármely korábbi munkahelyén, hetente legalább egy napot, legalább 3 hónapon keresztül home-office-ban? (Home-office alatt azt értjük, amikor valaki a munkaadó irodája helyett a saját otthonából végzi a munkáját.)

1. Igen
2. Nem

**SCRIPTER: HA F4=2 -> VÉGE**

**VÁLASZADÓK: MINDENKI**

---

**F5 – SINGLE**

Ha a koronavírus járvány előtti időszakra gondol, dolgozott Ön legalább heti egy napot, összességében legalább fél éven keresztül home-office-ban (akár megszakításokkal vagy több munkahelyen)?

1. Igen
2. Nem

**VÁLASZADÓK: MINDENKI**

---

**F6 – SINGLE**

És ha most a koronavírus járvány kitörése utáni időszakra gondol, dolgozott Ön legalább heti egy napot, legalább 3 hónapon keresztül home-office-ban (akár megszakításokkal vagy több munkahelyen)?

1. Igen
2. Nem

## KVÓTA

Változó/érték	kód	célszám
Férfi	F1=1	counter only
Nő	F1=2	counter only
18-25 éves	F2b=2	counter only
26-35 éves	F2b=3	counter only
36-45 éves	F2b=4	counter only
46-55 éves	F2b=5	counter only
56-64 éves	F2b=6	counter only
Budapest	F3a=20	counter only
Közép-Magyarország	F3a=13	counter only
Közép-Dunántúl	F3a=6, 11, 18	counter only
Nyugat-Dunántúl	F3a=7, 17, 19	counter only
Dél-Dunántúl	F3a=2, 14, 16	counter only
Észak-Magyarország	F3a=4, 9, 12	counter only
Észak-Alföld	F3a=8, 10, 15	counter only
Dél-Alföld	F3a=1, 3, 5	counter only
Aki a járvány előtt dolgozott home-office-ban és a járvány óta is dolgozik home-office-ban	HA F5=1 ÉS F6=1	min. 60
Aki a járvány előtt dolgozott home-office-ban, de a járvány óta nem dolgozik home-office-ban	HA F5=1 ÉS F6=2	min. 60
Aki a járvány előtt nem dolgozott home-office-ban, de a járvány óta dolgozik home-office-ban	HA F5=2 ÉS F6=1	min. 60

## FŐ KÉRDŐÍV

### VÁLASZADÓK: HA F5=1

#### A1 – SINGLE

Ön említette, hogy a koronavírus járvány előtti időszakban dolgozott home-office-ban. Kérjük, becsülje meg, hogy a munkaidejének átlagosan hány százalékában dolgozott Ön otthonról. (Ha csak egy ideig dolgozott home-office-ban, akkor kérjük, hogy ezt az időszakot vegye figyelembe a válasznál.)

A járvány előtti időszakban otthonról dolgoztam a munkaidőm...

1. legfeljebb 20%-ában (hetente max. 1 napot)
2. 21-40%-ában (hetente max. 2 napot)
3. 41-60%-ában (hetente max. 3 napot)
4. 61-80%-ában (hetente max. 4 napot)
5. 81-100%-ában (hetente több mint 4 napot)

## VÁLASZADÓK: HA F6=1

---

### A2 – SINGLE

Kérjük, becsülje meg, hogy a koronavírus járvány kitörése utáni időszakban a munkaidejének átlagosan hány százalékában dolgozott/dolgozik Ön otthonról, home-office-ban. (Ha csak egy ideig dolgozott home-office-ban, akkor kérjük, hogy ezt az időszakot vegye figyelembe a válasznál.)

A járvány kitörése utáni időszakban otthonról dolgoztam/dolgozom a munkaidőm...

1. legfeljebb 20%-ában (hetente max. 1 napot)
2. 21-40%-ában (hetente max. 2 napot)
3. 41-60%-ában (hetente max. 3 napot)
4. 61-80%-ában (hetente max. 4 napot)
5. 81-100%-ában (hetente több mint 4 napot)

## VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

### A3 – SINGLE SORONKÉNT

A következőkben különböző munkával és home-office-szal kapcsolatos kijelentéseket olvashat. Kérjük, értékelje egy 1-10-ig terjedő skálán, hogy mennyire ért egyet az egyes kijelentésekkel. Az 1-es érték azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet, míg a 10-es érték azt, hogy teljes mértékben egyetért.

### **SCRIPTER: LISTA A SOROKBAN, RANDOMIZÁLJA A LISTÁT**

1. Az otthoni munkavégzés során érdekes, kihívásokkal teli feladatokat látok el.
2. Az otthoni munkavégzés során jól tudom alkalmazni tudásomat és képességeimet.
3. A rám bízott munka mennyisége általában véve megfelelő, amikor otthonról dolgozom.
4. A home-office több stresszt okoz az irodai munkához képest.
5. Home-office során a munkafeladatokat a házimunkával és/vagy a gyermekgondozási feladatokkal jól tudom ötvözni.
6. Nehéz összeegyeztetnem a munkát és az otthoni teendőket, ha nem otthonról dolgozom.
7. Home-office során a munka-magánélet egyensúlya teljes mértékben meg tud valósulni.
8. Home-office során a munka és a szabadidő határai egyértelműek.
9. A home-office rugalmas munkaidő-beosztást tesz lehetővé.
10. A home-office-nak köszönhetően jól tervezhető a munka.
11. Home-office során a munka jellege megváltozik az irodai munkához képest (pl. sokkal több az online meeting, elaprózottabb a kommunikáció).

### **SCRIPTER: VÁLASZLISTA AZ OSZLOPOKBAN:**

1. 1 – Egyáltalán nem értek egyet
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. 10 – Teljes mértékben egyetértek

### **VÁLASZADÓK: MINDENKI**

---

#### **A4 – SINGLE SORONKÉNT**

A következőkben további home-office-szal kapcsolatos kijelentéseket olvashat. Kérjük, itt is értékelje egy 1-10-ig terjedő skálán, hogy mennyire ért egyet az egyes kijelentésekkel. Az 1-es érték azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet, míg a 10-es érték azt, hogy teljes mértékben egyetért.

### **SCRIPTER: LISTA A SOROKBAN, RANDOMIZÁLJA A LISTÁT**

1. A napi munkafeladataim megfelelő elvégzéséhez minden szükséges információt megkapok home-office esetén.
2. Ha otthonról dolgozom, hiányoznak az irodai pletykák, az informális kommunikáció.
3. Home-office esetén kialakult kommunikációs csatornákat használunk a munkavégzés során.
4. Az otthoni munkavégzés alatt magányosnak érzem magam.
5. Home-office során is erősek a személyes munkatársi kapcsolataim.
6. Ha otthonról dolgozom, kevesebbet hiányzom a munkámból, mint amikor bejárok a munkahelyemre.
7. Otthoni munkavégzés során úgy érzem, fontos fogaskerék vagyok a vállalatnál.
8. Ha otthonról dolgozom, úgy érzem, hogy távol kerülök a munkahelyemtől és nem azonosulok annyira a napi problémákkal.
9. Amikor otthonról dolgozom, a magam munkája érdekel és nem törődöm azzal, hogy mások mit csinálnak.
10. Amikor otthonról dolgozom, idegesít, hogy kimaradok valami fontos vállalati eseményből.

### **SCRIPTER: VÁLASZLISTA AZ OSZLOPOKBAN:**

1. 1 – Egyáltalán nem értek egyet
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8

9. 9  
10. 10 – Teljes mértékben egyetérték

## VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

### A5 – SINGLE SORONKÉNT

Végül még néhány home-office-szal kapcsolatos kijelentést olvashat. Kérjük, a korábbiakhoz hasonlóan itt is értékelje egy 1-10-ig terjedő skálán, hogy mennyire ért egyet az egyes kijelentésekkel. Az 1-es érték azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet, míg a 10-es érték azt, hogy teljes mértékben egyetért.

#### **SCRIPTER: LISTA A SOROKBAN, RANDOMIZÁLJA A LISTÁT**

1. Ha otthonról dolgozom, jobban érzem, hogy milyen fontos számomra a munkahelyem.
2. Ha a jövőben otthonról dolgozhatnék, még kevésbé szívesen válnék meg a munkahelyemtől, mint korábban.
3. Gyorsan cserélődnek a home-office-ban dolgozó munkatársaim.
4. Az otthoni munkavégzés során nagyfokú önállóságot kapok.
5. Saját részlegemet érintő kérdések esetén részt vehetek a döntéshozatalban, amikor otthonról dolgozom.
6. Home-office során a munkámat megbecsülik, felettesemtől korrekt, konstruktív visszajelzést kapok.
7. El tudom képzelni, hogy hosszú távon is home-office-ban dolgozzak.
8. Összességében elégedett vagyok a home-office-szal.
9. Úgy érzem, hogy a home-office akadályozza a karrier előmeneteletem.

#### **SCRIPTER: VÁLASZLISTA AZ OSZLOPOKBAN:**

1. 1 – Egyáltalán nem értek egyet
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5
6. 6
7. 7
8. 8
9. 9
10. 10 – Teljes mértékben egyetérték

## VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

### A6 – SINGLE

Amennyiben lenne rá lehetősége, dolgozna a jövőben is home-office-ban?

1. Igen
2. Nem
3. Nem tudom



## VÁLASZADÓK: HA A6=1

---

### A7 – SINGLE

Ha Ön választhatná meg, egy héten hány napot dolgozna home-office-ban?

1. 1 napot
2. 2 napot
3. 3 napot
4. 4 napot
5. 5 napot

## VÁLASZADÓK: MINDENKITŐL

---

### A8 – NUMERIC

Kérjük, hogy most gondoljon egy átlagos munkanapjára, amikor home-office-ban dolgozik. Osszon el 24 órát az alábbi napi tevékenységek között az alapján, amennyi időt átlagosan az adott tevékenységgel egy nap foglalkozik.

1. Munka: .... óra
2. Pihenés, alvás: .... óra
3. Kikapcsolódás (pl. film, zene, kultúra, sport, játék stb.) .... óra
4. Háztartási munka, gyermeknevelés: .... óra
5. Egyéb: .... óra

**SCRIPTER: AZ ÖSSZEGNEK 24 ÓRÁNAK KELL LENNIE**

## VÁLASZADÓK: MINDENKITŐL

---

### A9 – NUMERIC

És most kérjük, hogy gondoljon egy átlagos munkanapjára, amikor NEM home-office-ban, hanem az irodában dolgozik. Osszon el 24 órát az alábbi napi tevékenységek között az alapján, amennyi időt átlagosan az adott tevékenységgel egy irodai nap során foglalkozik.

1. Munka: .... óra
2. Pihenés, alvás: .... óra
3. Kikapcsolódás (pl. film, zene, kultúra, sport, játék stb.) .... óra
4. Háztartási munka, gyermeknevelés: .... óra
5. Egyéb: .... óra
6. Még soha nem dolgoztam egy napot sem irodában [S]

**SCRIPTER: AZ ÖSSZEGNEK 24 ÓRÁNAK KELL LENNIE**

## VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

### D1 – SINGLE

Végezetül kérem engedje meg, hogy a statisztikai elemzéshez feltegyünk még néhány kérdést.

Ön vezető beosztásban dolgozik/dolgozott azon a munkahelyén, ahol home-office-ban dolgozott? Ha több olyan munkahelye is volt, ahol otthonról dolgozott, akkor arra gondoljon, ahol a leghosszabb ideig dolgozott home-office-ban.

1. Igen
2. Nem

## VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

### D2 – SINGLE

Melyik szektorban működik/működött az a cég, amelynél home-office-ban dolgozik/dolgozott? Ha több olyan munkahelye is volt, ahol otthonról dolgozott, akkor arra gondoljon, ahol a leghosszabb ideig dolgozott home-office-ban.

1. Az állami szektorban
2. A versenyszektorban
3. A nonprofit szektorban

## VÁLASZADÓK: MINDENKI

---

### D3 – SINGLE

És az alábbiak közül melyik nemzetgazdasági szektorba tartozik az a cég, ahol Ön home-office-ban dolgozott/dolgozik? Ha több olyan munkahelye is volt, ahol otthonról dolgozott, akkor arra gondoljon, ahol a leghosszabb ideig dolgozott home-office-ban.

1. Mezőgazdaság, vad- és erdőgazdálkodás
2. Halászat
3. Bányászat
4. Feldolgozóipar
5. Villamosenergia-, gáz-, gőz- és vízellátás
6. Építőipar
7. Kereskedelem, járműjavítás
8. Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
9. Szállítás, raktározás, posta és távközlés
10. Pénzügyi közvetítés
11. Ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás
12. Közigazgatás, védelem, kötelező TB
13. Oktatás
14. Egészségügyi és szociális ellátás

15. Egyéb közösségi, személyi szolgáltatás
16. Alkalmazottakat foglalkoztató magánháztartások
17. Területen kívüli szervezet

#### **VÁLASZADÓK: MINDENKI**

---

##### **D4 – SINGLE**

Hányan dolgoznak annál a cégnél, ahol Ön home-office-ban dolgozott/dolgozik? Ha több olyan munkahelye is volt, ahol otthonról dolgozott, akkor arra gondoljon, ahol a leghosszabb ideig dolgozott home-office-ban.

1. Kevesebb, mint 10 fő
2. 10-49 fő
3. 50-249 fő
4. 250 vagy ennél több fő

#### **VÁLASZADÓK: MINDENKI**

---

##### **D5 – SINGLE**

Mi az Ön családi állapota?

1. Egyedülálló
2. Élettársi kapcsolat
3. Házas
4. Elvált
5. Özvegy

#### **VÁLASZADÓK: MINDENKI**

---

##### **D6 – SINGLE**

Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

1. 8 általánosnál kevesebb
2. Általános iskola
3. Szakiskola és szakmunkásképző
4. Középiskola érettségivel
5. Középiskola szakképesítéssel
6. Főiskola
7. Egyetem

#### **VÁLASZADÓK: MINDENKI**

---

##### **D7 – SINGLE**

Van az Ön háztartásában 12 évesnél fiatalabb gyermek?

1. Nincs
2. Igen, 1 gyermek

3. Igen, 2 gyermek
4. Igen, 3 vagy ennél több gyermek

KÉRDŐÍV VÉGE

## 2. Függelék: A H1 hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások

Descriptives									
Elkötelezettség Elkötelezettség									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	267	21.3446	4.96768	0.30402	20.7460	21.9432	11.00	30.00	
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	259	20.5714	5.08129	0.31574	19.9497	21.1932	9.00	30.00	
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	60	19.4833	4.47779	0.57808	18.3266	20.6401	9.00	30.00	
Total	586	20.8123	4.99664	0.20641	20.4069	21.2177	9.00	30.00	

Test of Homogeneity of Variances						
Elkötelezettség Elkötelezettség						
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Elkötelezettség Elkötelezettség	Based on Mean	0.885	2	583	0.413	
	Based on Median	0.879	2	583	0.416	
	Based on Median and with adjusted df	0.879	2	581.471	0.416	
	Based on trimmed mean	0.879	2	583	0.416	

ANOVA					
Elkötelezettség Elkötelezettség					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	196.640	2	98.320	3.978	0.019
Within Groups	14408.712	583	24.715		
Total	14605.352	585			

Robust Tests of Equality of Means				
Elkötelezettség Elkötelezettség				
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	4.441	2	173.340	0.013

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics									
Elkötelezettség Elkötelezettség									
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles			
						25th	50th (Median)	75th	
Elkötelezettség Elkötelezettség	586	20.8123	4.99664	9.00	30.00	17.0000	21.0000	25.0000	
Típus Típus	586	1.7491	0.89646	1.00	4.00	1.0000	2.0000	2.0000	

<b>Kruskal-Wallis Test</b>			
<b>Ranks</b>			
Típus	Típus	N	Mean Rank
Elkötelezettség	Elkötelezettség Kvóta 1 előtte igen, utána igen	267	310.78
	Kvóta 2 előtte nem, utána igen	259	285.78
	Kvóta 4 előtte nem, utána nem	60	249.93
	Total	586	

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	Elkötelezettség
Kruskal-Wallis H	7.329
df	2
Asymp. Sig.	0.026
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Típus Típus	

### 3. Függelék: A H2a hipotézishez tartozó statisztikai számítások szegmensek szerint

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Elégedettségi Mutató	Based on Mean	3.702	1	584	0.055
	Based on Median	3.788	1	584	0.052
Elégedettségi mutató	Based on Median and with adjusted df	3.788	1	583.618	0.052
	Based on trimmed mean	3.645	1	584	0.057

ANOVA					
Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8053.362	1	8053.362	5.069	0.025
Within Groups	927765.990	584	1588.640		
Total	935819.352	585			

Robust Tests of Equality of Means					
Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató					
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.	
Welch	5.072	1	580.213	0.025	
a. Asymptotically F distributed.					

Descriptives									
Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató									
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
Típus	Típus					Lower Bound	Upper Bound		
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Férfi	134	204.2910	39.73442	3.43253	197.5016	211.0805	88.00	291.00
	Nő	133	217.8872	38.85144	3.36885	211.2233	224.5511	124.00	295.00
	Total	267	211.0637	39.81007	2.43634	206.2667	215.8606	88.00	295.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Férfi	133	197.0301	37.08547	3.21572	190.6691	203.3911	95.00	282.00
	Nő	126	200.6746	41.06129	3.65803	193.4349	207.9143	113.00	280.00
	Total	259	198.8031	39.03670	2.42562	194.0265	203.5796	95.00	282.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Férfi	25	182.2000	28.00446	5.60089	170.6403	193.7597	117.00	253.00
	Nő	35	184.2571	41.03753	6.93661	170.1603	198.3540	112.00	261.00
	Total	60	183.4000	35.92421	4.63780	174.1198	192.6802	112.00	261.00

Test of Homogeneity of Variances						
Típus	Típus	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi Mutató	Based on Mean	0.196	1	265	0.658
		Based on Median	0.196	1	265	0.659
		Based on Median and with adjusted df	0.196	1	259.930	0.659
		Based on trimmed mean	0.215	1	265	0.643
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi Mutató	Based on Mean	2.210	1	257	0.138
		Based on Median	2.230	1	257	0.137
		Based on Median and with adjusted df	2.230	1	256.541	0.137
		Based on trimmed mean	2.148	1	257	0.144
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségi Mutató	Based on Mean	5.558	1	58	0.022
		Based on Median	5.265	1	58	0.025
		Based on Median and with adjusted df	5.265	1	56.173	0.026
		Based on trimmed mean	5.627	1	58	0.021

ANOVA						
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató						
Típus	Típus	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Between Groups	12338.960	1	12338.960	7.990	0.005
	Within Groups	409228.958	265	1544.260		
	Total	421567.918	266			
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Between Groups	859.419	1	859.419	0.563	0.454
	Within Groups	392297.538	257	1526.450		
	Total	393156.958	258			
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Between Groups	61.714	1	61.714	0.047	0.829
	Within Groups	76080.686	58	1311.736		
	Total	76142.400	59			

Robust Tests of Equality of Means					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
Típus	Típus	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Welch	7.992	1	264.941	0.005
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Welch	0.560	1	250.935	0.455
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Welch	0.053	1	57.913	0.818

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	586	202.8123	39.99614	88.00	295.00
F1 Mi az Ön neme?	586	1.50	0.500	1	2

Ranks				
F1 Mi az Ön neme?	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
ElégedettségiMutató Elégedett: Férfi	292	278.17	81226.00	
	Nő	294	308.72	90765.00
	Total	586		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató
Mann-Whitney U	38448.000
Wilcoxon W	81226.000
Z	-2.184
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.029

a. Grouping Variable: F1 Mi az Ön neme?



Descriptive Statistics						
Típus	Típus	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi Mutató	267	211.0637	39.81007	88.00	295.00
	F1 Mi az Ön neme?	267	1.50	0.501	1	2
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi Mutató	259	198.8031	39.03670	95.00	282.00
	F1 Mi az Ön neme?	259	1.49	0.501	1	2
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségi Mutató	60	183.4000	35.92421	112.00	261.00
	F1 Mi az Ön neme?	60	1.58	0.497	1	2

Mann-Whitney Test						
Ranks						
Típus	Típus	N	Mean Rank	Sum of Ranks		
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi Mutató	Elég	Férfi	134	121.57	16290.00
			Nő	133	146.53	19488.00
			Total	267		
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi Mutató	Elég	Férfi	133	127.23	16921.50
			Nő	126	132.92	16748.50
			Total	259		
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségi Mutató	Elég	Férfi	25	30.02	750.50
			Nő	35	30.84	1079.50
			Total	60		

Test Statistics <sup>a</sup>		
Típus	Típus	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Mann-Whitney U	7245.000
	Wilcoxon W	16290.000
	Z	-2.641
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.008
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Mann-Whitney U	8010.500
	Wilcoxon W	16921.500
	Z	-0.612
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.541
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Mann-Whitney U	425.500
	Wilcoxon W	750.500
	Z	-0.180
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.857

a. Grouping Variable: F1 Mi az Ön neme?

#### 4. Függelék: A H2b hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások

Descriptives								
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
35 vagy fiatalabb	174	202.2471	39.16708	2.96925	196.3865	208.1077	111.00	295.00
36 vagy idősebb	412	203.0510	40.38585	1.98967	199.1398	206.9622	88.00	291.00
Total	586	202.8123	39.99614	1.65223	199.5673	206.0573	88.00	295.00

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ElégedettségiMutató	Based on Mean	0.674	1	584	0.412
Elégedettségi mutató	Based on Median	0.673	1	584	0.412
	Based on Median and with adjusted df	0.673	1	583.953	0.412
	Based on trimmed mean	0.680	1	584	0.410

ANOVA					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	79.048	1	79.048	0.049	0.824
Within Groups	935740.303	584	1602.295		
Total	935819.352	585			

Robust Tests of Equality of Means				
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató				
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	0.051	1	334.826	0.822

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics						
		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ElégedettségiMutató	Elégedettségi mutató	586	202.8123	39.99614	88.00	295.00
Kat	Kor Kategória kor	586	1.7031	0.45730	1.00	2.00

Mann-Whitney Test				
Ranks				
Kat_Kor Kategória kor		N	Mean Rank	Sum of Ranks
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	35 vagy fiatalabb	174	290.78	50595.00
	36 vagy idősebb	412	294.65	121396.00
	Total	586		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató
Mann-Whitney U	35370.000
Wilcoxon W	50595.000
Z	-0.253
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.800

a. Grouping Variable: Kat\_Kor Kategória kor

Descriptives									
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató									
Típus Típus		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	35 vagy fiatalabb	76	207.1842	38.87406	4.45916	198.3011	216.0673	111.00	295.00
	36 vagy idősebb	191	212.6073	40.17262	2.90679	206.8736	218.3411	88.00	291.00
	Total	267	211.0637	39.81007	2.43634	206.2667	215.8606	88.00	295.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	35 vagy fiatalabb	83	202.3855	38.53723	4.23001	193.9707	210.8004	119.00	280.00
	36 vagy idősebb	176	197.1136	39.26538	2.95974	191.2723	202.9550	95.00	282.00
	Total	259	198.8031	39.03670	2.42562	194.0265	203.5796	95.00	282.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	35 vagy fiatalabb	15	176.4667	36.30204	9.37315	156.3633	196.5701	112.00	224.00
	36 vagy idősebb	45	185.7111	35.90747	5.35277	174.9233	196.4989	115.00	261.00
	Total	60	183.4000	35.92421	4.63780	174.1198	192.6802	112.00	261.00

Test of Homogeneity of Variances						
Típus Típus			Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	0.312	1	265	0.577
		Based on Median	0.321	1	265	0.571
		Based on Median and with adjusted df	0.321	1	264.994	0.571
		Based on trimmed mean	0.300	1	265	0.584
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	0.153	1	257	0.696
		Based on Median	0.198	1	257	0.657
		Based on Median and with adjusted df	0.198	1	256.755	0.657
		Based on trimmed mean	0.153	1	257	0.696
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	0.075	1	58	0.785
		Based on Median	0.132	1	58	0.718
		Based on Median and with adjusted df	0.132	1	56.630	0.718
		Based on trimmed mean	0.088	1	58	0.768

ANOVA						
Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató						
Típus	Típus	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Between Groups	1598.947	1	1598.947	1.009	0.316
	Within Groups	419968.971	265	1584.789		
	Total	421567.918	266			
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Between Groups	1567.568	1	1567.568	1.029	0.311
	Within Groups	391589.390	257	1523.694		
	Total	393156.958	258			
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Between Groups	961.422	1	961.422	0.742	0.393
	Within Groups	75180.978	58	1296.224		
	Total	76142.400	59			

Robust Tests of Equality of Means					
Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató					
Típus	Típus	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Welch	1.038	1	142.151	0.310
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Welch	1.043	1	163.574	0.309
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Welch	0.734	1	23.815	0.400

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics						
Típus	Típus	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató	267	211.0637	39.81007	88.00	295.00
	Kat_Kor Kategória kor	267	1.7154	0.45209	1.00	2.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató	259	198.8031	39.03670	95.00	282.00
	Kat_Kor Kategória kor	259	1.6795	0.46756	1.00	2.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató	60	183.4000	35.92421	112.00	261.00
	Kat_Kor Kategória kor	60	1.7500	0.43667	1.00	2.00

Mann-Whitney Test					
Ranks					
Típus	Típus	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi Mutató	35 vagy fiatalabb	76	126.05	9580.00
	Elégedettségi mutató	36 vagy idősebb	191	137.16	26198.00
	Total		267		
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi Mutató	35 vagy fiatalabb	83	135.72	11264.50
	Elégedettségi mutató	36 vagy idősebb	176	127.30	22405.50
	Total		259		
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségi Mutató	35 vagy fiatalabb	15	28.43	426.50
	Elégedettségi mutató	36 vagy idősebb	45	31.19	1403.50
	Total		60		

Test Statistics <sup>a</sup>		
Típus	Típus	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Mann-Whitney U	6654.000
	Wilcoxon W	9580.000
	Z	-1.061
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.289
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Mann-Whitney U	6829.500
	Wilcoxon W	22405.500
	Z	-0.843
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.399
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Mann-Whitney U	306.500
	Wilcoxon W	426.500
	Z	-0.529
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.597

a. Grouping Variable: Kat\_Kor Kategória kor

## 5. Függelék: A H2c hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások

Descriptives									
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Legfelsőbb középfokú	222	203.5000	40.58439	2.72385	198.1320	208.8680	111.00	291.00	
Felsőfokú	364	202.3929	39.68342	2.07998	198.3025	206.4832	88.00	295.00	
Total	586	202.8123	39.99614	1.65223	199.5673	206.0573	88.00	295.00	

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ElégedettségiMutató	Based on Mean	0.783	1	584	0.377
Elégedettségi mutató	Based on Median	0.779	1	584	0.378
	Based on Median and with adjusted df	0.779	1	583.071	0.378
	Based on trimmed mean	0.780	1	584	0.377

ANOVA					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	169.030	1	169.030	0.106	0.745
Within Groups	935650.321	584	1602.141		
Total	935819.352	585			

Robust Tests of Equality of Means				
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató				
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	0.104	1	458.886	0.747

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ElégedettségiMutató Elégedettségi m	586	202.8123	39.99614	88.00	295.00
Kat_végezettség Kat_végezettség	586	1.6212	0.48551	1.00	2.00

Mann-Whitney Test				
Ranks				
Kat_ végeztség	Kat_ végzettség	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ElégedettségiMutató mutató	Legfeljebb középfokú	222	296.16	65747.00
	Felsőfokú	364	291.88	106244.00
	Total	586		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató
Mann-Whitney U	39814.000
Wilcoxon W	106244.000
Z	-0.297
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.767

a. Grouping Variable: Kat\_ végeztség Kat\_ végzettség

Descriptives									
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató									
Tipus	Tipus	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Legfeljebb középfokú	104	208.6442	41.30702	4.05049	200.6110	216.6774	111.00	291.00
	Felsőfokú	163	212.6074	38.87499	3.04492	206.5945	218.6202	88.00	295.00
	Total	267	211.0637	39.81007	2.43634	206.2667	215.8606	88.00	295.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Legfeljebb középfokú	93	204.3333	38.55610	3.99808	196.3928	212.2739	113.00	282.00
	Felsőfokú	166	195.7048	39.07681	3.03295	189.7164	201.6932	95.00	279.00
	Total	259	198.8031	39.03670	2.42562	194.0265	203.5796	95.00	282.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Legfeljebb középfokú	25	179.0000	37.45775	7.49155	163.5382	194.4618	115.00	259.00
	Felsőfokú	35	186.5429	34.99525	5.91528	174.5216	198.5641	112.00	261.00
	Total	60	183.4000	35.92421	4.63780	174.1198	192.6802	112.00	261.00

Test of Homogeneity of Variances						
Tipus	Tipus		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	1.856	1	265	0.174
		Based on Median	1.682	1	265	0.196
		Based on Median and with adjusted df	1.682	1	264.493	0.196
		Based on trimmed mean	1.879	1	265	0.172
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	0.000	1	257	0.993
		Based on Median	0.007	1	257	0.932
		Based on Median and with adjusted df	0.007	1	256.998	0.932
		Based on trimmed mean	0.001	1	257	0.981
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	0.005	1	58	0.943
		Based on Median	0.009	1	58	0.923
		Based on Median and with adjusted df	0.009	1	56.156	0.923
		Based on trimmed mean	0.010	1	58	0.920

Elégedettségimutató Elégedettségimutató

Típus	Típus	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Between Groups	997.210	1	997.210	0.628	0.429
	Within Groups	420570.708	265	1587.059		
	Total	421567.918	266			
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Between Groups	4437.755	1	4437.755	2.934	0.088
	Within Groups	388719.203	257	1512.526		
	Total	393156.958	258			
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Between Groups	829.714	1	829.714	0.639	0.427
	Within Groups	75312.686	58	1298.495		
	Total	76142.400	59			

**Robust Tests of Equality of Means**

Elégedettségimutató Elégedettségimutató

Típus	Típus	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Welch	0.612	1	209.724	0.435
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Welch	2.956	1	192.761	0.087
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Welch	0.624	1	49.636	0.433

a. Asymptotically F distributed.

<b>Mann-Whitney Test</b>					
<b>Ranks</b>					
Típus	Típus		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségimutató	Legfeljebb középfokú	104	128.30	13343.00
		Felsőfokú	163	137.64	22435.00
		Total	267		
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségimutató	Legfeljebb középfokú	93	141.48	13157.50
		Felsőfokú	166	123.57	20512.50
		Total	259		
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségimutató	Legfeljebb középfokú	25	27.66	691.50
		Felsőfokú	35	32.53	1138.50
		Total	60		



Test Statistics <sup>a</sup>			
Típus	Típus	Elégedettség	Mutató Elégedettség mutató
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Mann-Whitney U		7883.000
	Wilcoxon W		13343.000
	Z		-0.964
	Asymp. Sig. (2-tailed)		0.335
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Mann-Whitney U		6651.500
	Wilcoxon W		20512.500
	Z		-1.846
	Asymp. Sig. (2-tailed)		0.065
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Mann-Whitney U		366.500
	Wilcoxon W		691.500
	Z		-1.065
	Asymp. Sig. (2-tailed)		0.287

a. Grouping Variable: Kat\_végezettség Kat\_végzettség

## 6. Függelék: A H2d hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások

Descriptives								
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Budapest	166	205.9819	39.11095	3.03560	199.9883	211.9756	101.00	291.00
Nem fővá	420	201.5595	40.31788	1.96731	197.6925	205.4266	88.00	295.00
Total	586	202.8123	39.99614	1.65223	199.5673	206.0573	88.00	295.00

Test of Homogeneity of Variances					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Based on Mean	0.826	1	584	0.364	
Based on Median	0.824	1	584	0.364	
Based on Median and with adjusted df	0.824	1	583.757	0.364	
Based on trimmed mean	0.807	1	584	0.369	

ANOVA					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2326.894	1	2326.894	1.456	0.228
Within Groups	933492.458	584	1598.446		
Total	935819.352	585			

Robust Tests of Equality of Means					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.	
Welch	1.495	1	311.098	0.222	

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	586	202.8123	39.99614	88.00	295.00
Kat_terület Kat terület	586	1.7167	0.45097	1.00	2.00

Mann-Whitney Test				
Ranks				
Kat_ terület	Kat terület	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Elégedettségi Mutató	Budapest	166	309.14	51318.00
	Nem főváros	420	287.32	120673.00
	Total	586		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Elégedettségi Mutató
Mann-Whitney U	32263.000
Wilcoxon W	120673.000
Z	-1.406
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.160

a. Grouping Variable: Kat\_ terület

Descriptives									
Elégedettségi Mutató									
Típus	Típus	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Budapest	86	209.0116	39.04492	4.21032	200.6404	217.3829	101.00	291.00
	Nem főváros	181	212.0387	40.23892	2.99094	206.1369	217.9405	88.00	295.00
	Total	267	211.0637	39.81007	2.43634	206.2667	215.8606	88.00	295.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Budapest	70	203.8429	41.18415	4.92245	194.0228	213.6629	106.00	280.00
	Nem főváros	189	196.9365	38.15473	2.77535	191.4617	202.4113	95.00	282.00
	Total	259	198.8031	39.03670	2.42562	194.0265	203.5796	95.00	282.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Budapest	10	194.9000	19.55306	6.18322	180.9126	208.8874	170.00	234.00
	Nem főváros	50	181.1000	38.09615	5.38761	170.2732	191.9268	112.00	261.00
	Total	60	183.4000	35.92421	4.63780	174.1198	192.6802	112.00	261.00

Test of Homogeneity of Variances						
Típus	Típus		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi Mutató	Based on Mean	0.246	1	265	0.620
		Based on Median	0.246	1	265	0.620
		Based on Median and with adjusted df	0.246	1	264.998	0.620
		Based on trimmed mean	0.246	1	265	0.621
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi Mutató	Based on Mean	0.294	1	257	0.588
		Based on Median	0.285	1	257	0.594
		Based on Median and with adjusted df	0.285	1	253.531	0.594
		Based on trimmed mean	0.303	1	257	0.582
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségi Mutató	Based on Mean	3.314	1	58	0.074
		Based on Median	2.687	1	58	0.107
		Based on Median and with adjusted df	2.687	1	52.156	0.107
		Based on trimmed mean	3.211	1	58	0.078

ANOVA						
ElégedettségMutató Elégedettség mutató						
Típus	Típus	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Between Groups	534.200	1	534.200	0.336	0.563
	Within Groups	421033.718	265	1588.806		
	Total	421567.918	266			
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Between Groups	2436.448	1	2436.448	1.603	0.207
	Within Groups	390720.510	257	1520.313		
	Total	393156.958	258			
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Between Groups	1587.000	1	1587.000	1.235	0.271
	Within Groups	74555.400	58	1285.438		
	Total	76142.400	59			

Robust Tests of Equality of Means					
ElégedettségMutató Elégedettség mutató					
Típus	Típus	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Welch	0.344	1	171.778	0.559
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Welch	1.494	1	115.555	0.224
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Welch	2.831	1	25.187	0.105

Descriptive Statistics						
Típus	Típus	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	ElégedettségMutató Elégedettség mutató	267	211.0637	39.81007	88.00	295.00
	Kat terület Kat terület	267	1.6779	0.46816	1.00	2.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	ElégedettségMutató Elégedettség mutató	259	198.8031	39.03670	95.00	282.00
	Kat terület Kat terület	259	1.7297	0.44496	1.00	2.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	ElégedettségMutató Elégedettség mutató	60	183.4000	35.92421	112.00	261.00
	Kat terület Kat terület	60	1.8333	0.37582	1.00	2.00

Mann-Whitney Test					
Ranks					
Típus	Típus	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	ElégedettségMutató Elégedettség mutató Budapest	86	131.17	11280.50	
	Nem főváros	181	135.35	24497.50	
	Total	267			
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	ElégedettségMutató Elégedettség mutató Budapest	70	139.79	9785.50	
	Nem főváros	189	126.37	23884.50	
	Total	259			
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	ElégedettségMutató Elégedettség mutató Budapest	10	38.45	384.50	
	Nem főváros	50	28.91	1445.50	
	Total	60			

Test Statistics <sup>a</sup>		
Típus	Típus	ElégedettségMutató Elégedettségi mutató
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Mann-Whitney U	7539.500
	Wilcoxon W	11280.500
	Z	-0.413
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.680
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Mann-Whitney U	5929.500
	Wilcoxon W	23884.500
	Z	-1.280
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.200
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Mann-Whitney U	170.500
	Wilcoxon W	1445.500
	Z	-1.577
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.115

a. Grouping Variable: Kat\_terület Kat terület

## 7. Függelék: A H2e hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások

Descriptives									
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Igen	175	202.4971	38.23579	2.89035	196.7925	208.2018	95.00	288.00	
Nem	411	202.9465	40.76736	2.01091	198.9935	206.8994	88.00	295.00	
Total	586	202.8123	39.99614	1.65223	199.5673	206.0573	88.00	295.00	

Test of Homogeneity of Variances					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Based on Mean	0.932	1	584	0.335	
Based on Median	0.981	1	584	0.322	
Based on Median and with adjusted df	0.981	1	582.209	0.322	
Based on trimmed mean	0.960	1	584	0.328	

ANOVA					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24.781	1	24.781	0.015	0.901
Within Groups	935794.571	584	1602.388		
Total	935819.352	585			

ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	24.781	1	24.781	0.015	0.901
Within Groups	935794.571	584	1602.388		
Total	935819.352	585			

Robust Tests of Equality of Means					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.	
Welch	0.016	1	348.556	0.899	

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	586	202.8123	39.99614	88.00	295.00
Kat_12ÉvesnélFiatalabb Kat_12 évesnél fiatalabb	586	1.7014	0.45805	1.00	2.00

Mann-Whitney Test				
Ranks				
Kat_12ÉvesnélFiatalabb Kat_ 12 évesnél fiatalabb		N	Mean Rank	Sum of Ranks
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Igen	175	292.54	51195.00
	Nem	411	293.91	120796.00
	Total	586		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató
Mann-Whitney U	35795.000
Wilcoxon W	51195.000
Z	-0.089
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.929
a. Grouping Variable: Kat_12ÉvesnélFiatalabb Kat_ 12 évesnél fiatalabb	

Descriptives									
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató									
Típus Típus	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Igen	76	215.6579	34.65508	3.97521	207.7389	223.5769	134.00	288.00
	Nem	191	209.2356	41.62820	3.01211	203.2941	215.1771	88.00	295.00
	Total	267	211.0637	39.81007	2.43634	206.2667	215.8606	88.00	295.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Igen	78	195.6026	37.04274	4.19426	187.2507	203.9544	95.00	272.00
	Nem	181	200.1823	39.88574	2.96468	194.3323	206.0323	106.00	282.00
	Total	259	198.8031	39.03670	2.42562	194.0265	203.5796	95.00	282.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Igen	21	180.4762	39.74873	8.67389	162.3828	198.5696	115.00	261.00
	Nem	39	184.9744	34.13093	5.46532	173.9104	196.0383	112.00	259.00
	Total	60	183.4000	35.92421	4.63780	174.1198	192.6802	112.00	261.00

Test of Homogeneity of Variances						
Típus Típus			Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	3.288	1	265	0.071
		Based on Median	3.262	1	265	0.072
		Based on Median and with adjusted df	3.262	1	258.831	0.072
		Based on trimmed mean	3.319	1	265	0.070
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	0.219	1	257	0.641
		Based on Median	0.218	1	257	0.641
		Based on Median and with adjusted df	0.218	1	252.737	0.641
		Based on trimmed mean	0.220	1	257	0.640
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	0.681	1	58	0.413
		Based on Median	0.855	1	58	0.359
		Based on Median and with adjusted df	0.855	1	57.988	0.359
		Based on trimmed mean	0.683	1	58	0.412

ANOVA						
Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató						
Típus	Típus	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Between Groups	2242.414	1	2242.414	1.417	0.235
	Within Groups	419325.503	265	1582.360		
	Total	421567.918	266			
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Between Groups	1143.295	1	1143.295	0.750	0.387
	Within Groups	392013.663	257	1525.345		
	Total	393156.958	258			
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Between Groups	276.188	1	276.188	0.211	0.648
	Within Groups	75866.212	58	1308.038		
	Total	76142.400	59			

Robust Tests of Equality of Means					
Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató					
Típus	Típus	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Welch	1.658	1	164.447	0.200
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Welch	0.795	1	156.456	0.374
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Welch	0.193	1	36.043	0.663

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics						
Típus	Típus	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató	267	211.0637	39.81007	88.00	295.00
	Kat_12ÉvesnélFiatalabb Kat_12 évesnél fiatalabb	267	1.7154	0.45209	1.00	2.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató	259	198.8031	39.03670	95.00	282.00
	Kat_12ÉvesnélFiatalabb Kat_12 évesnél fiatalabb	259	1.6988	0.45965	1.00	2.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató	60	183.4000	35.92421	112.00	261.00
	Kat_12ÉvesnélFiatalabb Kat_12 évesnél fiatalabb	60	1.6500	0.48099	1.00	2.00

Mann-Whitney Test				
Ranks				
Típus	Típus	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató Igen	76	141.86	10781.50
	Nem	191	130.87	24996.50
	Total	267		
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató Igen	78	124.24	9691.00
	Nem	181	132.48	23979.00
	Total	259		
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató Igen	21	29.12	611.50
	Nem	39	31.24	1218.50
	Total	60		



Test Statistics <sup>a</sup>		
Típus	Típus	Elégedettségmutató
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Mann-Whitney U	6660.500
	Wilcoxon W	24996.500
	Z	-1.049
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.294
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Mann-Whitney U	6610.000
	Wilcoxon W	9691.000
	Z	-0.812
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.417
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Mann-Whitney U	380.500
	Wilcoxon W	611.500
	Z	-0.450
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.653

a. Grouping Variable: Kat\_12ÉvesnélFiatalabb Kat\_12 évesnél fiatalabb

## 8. Függelék: A H2-es hipotézishez tartozó lineáris regresszió számításának eredményei

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>					
Mod	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,562 <sup>a</sup>	0.316	0.299	0.18343	1.950
a. Predictors: (Constant), D_Dolgozna_3 A6=Nem tudom, D_Nem_1 F1=Férfi, D_Size_3 D4=50-249 fő, D_Szféra_1 D2=Az állami szektorban, D_Típus_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, D_12ÉvesnélFiatalabb_1 Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, D_Kategória_kor_2 Kat_Kor=36 vagy idősebb, D_Végzettség_2 Kat_végezettség=Felsőfokú, D_Terület_1 Kat_terület=Budapest, D_Size_2 D4=10-49 fő, D_Szféra_3 D2=A nonprofit szektorban, D_Típus_4 Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem, D_Dolgozna_1 A6=Igen, D_Size_4 D4=250 vagy ennél több fő					
b. Dependent Variable: LN_elégedettség					

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	8.861	14	0.633	18.811	,000 <sup>b</sup>
Residual	19.212	571	0.034		
Total	28.073	585			
a. Dependent Variable: LN_elégedettség					
b. Predictors: (Constant), D_Dolgozna_3 A6=Nem tudom, D_Nem_1 F1=Férfi, D_Size_3 D4=50-249 fő, D_Szféra_1 D2=Az állami szektorban, D_Típus_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, D_12ÉvesnélFiatalabb_1 Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, D_Kategória_kor_2 Kat_Kor=36 vagy idősebb, D_Végzettség_2 Kat_végezettség=Felsőfokú, D_Terület_1 Kat_terület=Budapest, D_Size_2 D4=10-49 fő, D_Szféra_3 D2=A nonprofit szektorban, D_Típus_4 Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem, D_Dolgozna_1 A6=Igen, D_Size_4 D4=250 vagy ennél több fő					

<b>Collinearity Diagnostics<sup>a</sup></b>																	
Model	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions														
			(Constant)	D_Nem_1 F1=Férfi	D_Kategóri a_kor_2 Kat_Kor=3 6 vagy idősebb	D_Végzett ség_2 Kat_végez ettség=Fel sőfokú	D_Terület_ 1 Kat_terület =Budapest	D_12Éves nélFiatalab b_1 Kat_12Eve snélFiatala bb=Igen	D_Típus_2 Típus=Kvót a 2 előtte nem, utána igen	D_Típus_4 Típus=Kvót a 4 előtte nem, utána nem	D_Szféra_ 1 D2=Az állami szektorban	D_Szféra_ 3 D2=A nonprofit szektorban	D_Size_2 D4=10-49 fő	D_Size_3 D4=50-249 fő	D_Size_4 D4=250 vagy ennél több fő	D_Dolgozn a_1 A6=Igen	D_Dolgozna _3 A6=Nem tudom
1	6.434	1.000	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	1.221	2.296	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.01	0.02	0.18	0.00	0.02	0.07	0.00	0.03	0.00	0.10
3	1.103	2.416	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.07	0.07	0.29	0.00	0.08	0.02	0.00	0.00
4	1.022	2.509	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.06	0.00	0.01	0.00	0.01	0.09	0.04	0.01	0.00	0.30
5	0.958	2.592	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.00	0.04	0.03	0.11	0.01	0.23	0.03	0.00	0.08
6	0.819	2.804	0.00	0.00	0.00	0.00	0.06	0.01	0.06	0.32	0.08	0.09	0.04	0.00	0.01	0.00	0.08
7	0.772	2.886	0.00	0.01	0.00	0.00	0.44	0.07	0.01	0.01	0.03	0.10	0.06	0.00	0.03	0.00	0.01
8	0.622	3.215	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.70	0.00	0.01	0.18	0.05	0.01	0.00	0.00	0.00	0.05
9	0.517	3.529	0.00	0.45	0.01	0.00	0.27	0.10	0.00	0.00	0.17	0.07	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
10	0.444	3.808	0.00	0.07	0.01	0.00	0.00	0.01	0.65	0.23	0.14	0.07	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01
11	0.363	4.212	0.00	0.33	0.04	0.39	0.09	0.01	0.07	0.03	0.19	0.05	0.00	0.00	0.00	0.01	0.02
12	0.321	4.476	0.00	0.09	0.36	0.47	0.00	0.01	0.00	0.01	0.03	0.07	0.00	0.00	0.00	0.02	0.00
13	0.237	5.206	0.01	0.01	0.43	0.10	0.06	0.01	0.06	0.00	0.01	0.01	0.13	0.09	0.12	0.13	0.03
14	0.129	7.057	0.00	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.05	0.02	0.06	0.00	0.43	0.43	0.59	0.37	0.15
15	0.039	12.836	0.98	0.01	0.10	0.03	0.02	0.01	0.05	0.07	0.01	0.06	0.16	0.12	0.15	0.46	0.17

<b>Residuals Statistics<sup>a</sup></b>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.8878	5.4218	5.2440	0.12307	586
Residual	-0.68791	0.44609	0.00000	0.18122	586
Std. Predicted Value	-2.894	1.444	0.000	1.000	586
Std. Residual	-3.750	2.432	0.000	0.988	586
a. Dependent Variable: LN_elégedettség					

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,245 <sup>a</sup>	0.060	0.040	0.21462	1.470

a. Predictors: (Constant), D\_Size\_4 D4=250 vagy ennél több fő, D\_12ÉvesnélFiatalabb\_1 Kat\_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, D\_Típus\_4 Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem, D\_Végzettség\_2 Kat\_vegezettseg=Felsőfokú, D\_Kategória\_kor\_2 Kat\_Kor=36 vagy idősebb, D\_Nem\_1 F1=Férfi, D\_Terület\_1 Kat\_terület=Budapest, D\_Szféra\_1 D2=Az állami szektorban, D\_Típus\_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, D\_Szféra\_3 D2=A nonprofit szektorban, D\_Size\_3 D4=50-249 fő, D\_Size\_2 D4=10-49 fő

b. Dependent Variable: LN\_elégedettség

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.679	12	0.140	3.037	,000 <sup>b</sup>
	Residual	26.395	573	0.046		
	Total	28.073	585			

a. Dependent Variable: LN\_elégedettség

b. Predictors: (Constant), D\_Size\_4 D4=250 vagy ennél több fő, D\_12ÉvesnélFiatalabb\_1 Kat\_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, D\_Típus\_4 Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem, D\_Végzettség\_2 Kat\_vegezettseg=Felsőfokú, D\_Kategória\_kor\_2 Kat\_Kor=36 vagy idősebb, D\_Nem\_1 F1=Férfi, D\_Terület\_1 Kat\_terület=Budapest, D\_Szféra\_1 D2=Az állami szektorban, D\_Típus\_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, D\_Szféra\_3 D2=A nonprofit szektorban, D\_Size\_3 D4=50-249 fő, D\_Size\_2 D4=10-49 fő

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.320	0.032		167.101	0.000		
	D_Nem_1 F1=Férfi	-0.039	0.018	-0.089	-2.155	0.032	0.958	1.044
	D_Kategória_kor_2 Kat_Kor=36 vagy idősebb	0.006	0.020	0.013	0.304	0.761	0.970	1.031
	D_Végzettség_2 Kat_vegezettseg=Felsőfokú	0.001	0.019	0.001	0.036	0.972	0.959	1.043
	D_Terület_1 Kat_terület=Budapest	0.019	0.020	0.039	0.938	0.349	0.937	1.068
	D_12ÉvesnélFiatalabb_1 Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen	0.008	0.020	0.017	0.425	0.671	0.974	1.027
	D_Típus_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen	-0.058	0.019	-0.132	-3.062	0.002	0.876	1.141
	D_Típus_4 Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem	-0.145	0.031	-0.202	-4.694	0.000	0.890	1.123
	D_Szféra_1 D2=Az állami szektorban	-0.009	0.021	-0.018	-0.418	0.676	0.859	1.165
	D_Szféra_3 D2=A nonprofit szektorban	0.017	0.028	0.026	0.610	0.542	0.881	1.135
	D_Size_2 D4=10-49 fő	-0.033	0.029	-0.065	-1.145	0.253	0.502	1.991
	D_Size_3 D4=50-249 fő	-0.034	0.031	-0.061	-1.109	0.268	0.549	1.821
	D_Size_4 D4=250 vagy ennél több fő	-0.033	0.027	-0.074	-1.210	0.227	0.436	2.294

a. Dependent Variable: LN\_elégedettség

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>															
Model	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions												
			(Constant)	D_Nem_1 F1=Férfi	D_Kategória_kor_2 Kat_Kor=36 vagy idősebb	D_Végzettség_2 Kat_vegezettseg=Felsőfokú	D_Terület_1 Kat_terület=Budapest	D_12ÉvesnélFiatalabb_1 Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen	D_Típus_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen	D_Típus_4 Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem	D_Szféra_1 D2=Az állami szektorban	D_Szféra_3 D2=A nonprofit szektorban	D_Size_2 D4=10-49 fő	D_Size_3 D4=50-249 fő	D_Size_4 D4=250 vagy ennél több fő
1	5.610	1.000	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
	1.172	2.188	0.00	0.01	0.00	0.00	0.04	0.02	0.02	0.18	0.00	0.03	0.10	0.00	0.04
	1.100	2.258	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.08	0.06	0.29	0.00	0.09	0.02
	0.970	2.405	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.09	0.02	0.08	0.05	0.26	0.01
	0.847	2.574	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04	0.04	0.03	0.33	0.06	0.15	0.06	0.01	0.03
	0.772	2.696	0.00	0.01	0.00	0.00	0.49	0.06	0.02	0.00	0.04	0.07	0.05	0.00	0.03
	0.641	2.957	0.00	0.01	0.00	0.00	0.01	0.75	0.02	0.00	0.17	0.03	0.02	0.00	0.00
	0.517	3.293	0.00	0.47	0.01	0.00	0.25	0.08	0.00	0.00	0.19	0.08	0.00	0.00	0.00
	0.445	3.553	0.00	0.11	0.02	0.00	0.00	0.00	0.64	0.22	0.14	0.09	0.01	0.00	0.00
	0.358	3.958	0.00	0.21	0.02	0.62	0.07	0.01	0.06	0.22	0.16	0.02	0.00	0.00	0.00
	0.311	4.246	0.00	0.11	0.61	0.22	0.00	0.01	0.01	0.02	0.05	0.07	0.00	0.00	0.00
	0.197	5.332	0.03	0.04	0.14	0.10	0.05	0.01	0.16	0.04	0.09	0.02	0.34	0.31	0.42
	0.059	9.745	0.96	0.02	0.20	0.05	0.04	0.01	0.02	0.02	0.00	0.07	0.37	0.34	0.44

a. Dependent Variable: LN\_elégedettség

<b>Residuals Statistics<sup>a</sup></b>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.0933	5.3624	5.2440	0.05357	586
Residual	-0.87657	0.39669	0.00000	0.21241	586
Std. Predicted Value	-2.814	2.210	0.000	1.000	586
Std. Residual	-4.084	1.848	0.000	0.990	586
a. Dependent Variable: LN_elégedettség					

## 9. Függelék: A H3 hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások

Descriptives								
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
kevesebb mint 61%	199	207.1206	39.15155	2.77538	201.6475	212.5937	88.00	295.00
61% vagy több	68	222.6029	39.75978	4.82158	212.9790	232.2269	111.00	291.00
Total	267	211.0637	39.81007	2.43634	206.2667	215.8606	88.00	295.00

Test of Homogeneity of Variances						
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató		Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
		Based on Mean	0.547	1	265	0.460
		Based on Median	0.508	1	265	0.477
		Based on Median and with adjusted df	0.508	1	263.075	0.477
		Based on trimmed mean	0.559	1	265	0.455

ANOVA					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12148.533	1	12148.533	7.863	0.005
Within Groups	409419.385	265	1544.979		
Total	421567.918	266			

Robust Tests of Equality of Means						
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató		Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.	
		Welch	7.745	1	114.501	0.006

a. Asymptotically F distributed.

Mann-Whitney Test				
Ranks				
KatA1ElötteTöbbMint60 Kat előtte legalább 60%-ot dolgozott otthonról.		N	Mean Rank	Sum of Ranks
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	kevesebb mint 61%	199	126.71	25215.00
	61% vagy több	68	155.34	10563.00
Total		267		

Test Statistics <sup>a</sup>	
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	
Mann-Whitney U	5315.000
Wilcoxon W	25215.000
Z	-2.640
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.008

a. Grouping Variable: KatA1ElötteTöbbMint60 Kat előtte legalább 60%-ot dolgozott otthonról.

### Descriptives

ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
kevesebb mint 61%	225	196.9600	34.87597	2.32506	192.3782	201.5418	95.00	282.00
61% vagy több	301	211.0565	42.28648	2.43735	206.2600	215.8530	88.00	295.00
Total	526	205.0266	39.86854	1.73835	201.6116	208.4416	88.00	295.00

### Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	9.211	1	524	0.003
	Based on Median	9.160	1	524	0.003
	Based on Median and with adjusted df	9.160	1	507.845	0.003
	Based on trimmed mean	9.069	1	524	0.003

### ANOVA

ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25584.948	1	25584.948	16.574	0.000
Within Groups	808902.680	524	1543.707		
Total	834487.627	525			

### Robust Tests of Equality of Means

ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató

	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	17.513	1	518.919	0.000

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics					
	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
ElégedettségiMutató	586	202.8123	39.99614	88.00	295.00
Elégedettségi mutató					
KatA2CovidAlattTöbbMint60	526	1.5722	0.49522	1.00	2.00
Kat CovidAlattután legalább 60%-ot dolgozott otthonról.					

Mann-Whitney Test				
Ranks				
KatA2CovidAlattTöbbMint60	Kat CovidAlattután legalább 60%-ot dolgozott otthonról.	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ElégedettségiMutató	kevesebb mint 61 %	225	230.45	51851.00
Elégedettségi mutató	61% vagy több	301	288.21	86750.00
	Total	526		

Test Statistics <sup>a</sup>	
	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató
Mann-Whitney U	26426.000
Wilcoxon W	51851.000
Z	-4.312
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

a. Grouping Variable: KatA2CovidAlattTöbbMint60 Kat CovidAlattután legalább 60%-ot dolgozott otthonról.

Descriptives									
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató									
Típus	Típus	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	kevesebb mint 61 %	99	200.0000	34.82170	3.49971	193.0549	206.9451	111.00	282.00
	61% vagy több	168	217.5833	41.20046	3.17868	211.3077	223.8589	88.00	295.00
	Total	267	211.0637	39.81007	2.43634	206.2667	215.8606	88.00	295.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	kevesebb mint 61% vagy több	126	194.5714	34.87060	3.10652	188.4232	200.7196	95.00	272.00
	61% vagy több	133	202.8120	42.35209	3.67239	195.5477	210.0764	106.00	282.00
	Total	259	198.8031	39.03670	2.42562	194.0265	203.5796	95.00	282.00

### ANOVA

Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató

Típus	Típus	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Between Groups	19259.084	1	19259.084	12.686	0.000
	Within Groups	402308.833	265	1518.147		
	Total	421567.918	266			
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Between Groups	4393.800	1	4393.800	2.905	0.090
	Within Groups	388763.158	257	1512.697		
	Total	393156.958	258			

### Robust Tests of Equality of Means

Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató

Típus	Típus	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Welch	13.832	1	233.238	0.000
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Welch	2.935	1	252.155	0.088

### Descriptive Statistics

Típus	Típus	N	Mean	Std.	Minimum	Maximum
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi Mutató	267	211.0637	39.81007	88.00	295.00
	KatA2CovidAlattTöbbMint60 Kat CovidAlattután legalább 60%-ot dolgozott otthonról.	267	1.6292	0.48392	1.00	2.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi Mutató	259	198.8031	39.03670	95.00	282.00
	Elégedettségi mutató					
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	KatA2CovidAlattTöbbMint60 Kat CovidAlattután legalább 60%-ot dolgozott otthonról.	259	1.5135	0.50079	1.00	2.00
	Elégedettségi Mutató	60	183.4000	35.92421	112.00	261.00
	Elégedettségi mutató	0				



<b>Mann-Whitney Test</b>					
<b>Ranks</b>					
Típus	Típus		N	Mean Rank	Sum of
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségimutató Elégedettségimutató	kevesebb mint 61%	99	110.11	10901.00
		61% vagy több	168	148.08	24877.00
		Total	267		
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségimutató Elégedettségimutató	kevesebb mint 61%	126	121.54	15314.00
		61% vagy több	133	138.02	18356.00
		Total	259		

<b>Test Statistics<sup>a</sup></b>		
Típus	Típus	Elégedettségimutató Elégedettségimutató
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Mann-Whitney U	5951.000
	Wilcoxon W	10901.000
	Z	-3.881
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Mann-Whitney U	7313.000
	Wilcoxon W	15314.000
	Z	-1.769
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.077

a. Grouping Variable: KatA2CovidAlattTöbbMint60 Kat CovidAlattután legalább 60%-ot dolgozott otthonról.

## 10. Függelék: A H3-as hipotézishez használt lineáris regresszió számításának eredményei

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,541 <sup>a</sup>	0.292	0.273	0.18504	1.999

a. Predictors: (Constant), D\_MNapDolgozott\_2 KatA2CovidAlattTöbbMint60=61% vagy több, D\_Size\_3 D4=50-249 fő, D\_12ÉvesnélFiatalabb\_1 Kat\_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, D\_Végzettség\_2 Kat\_ végezettség=Felsőfokú, D\_Nem\_1 F1=Férfi, D\_Dolgozna\_3 A6=Nem tudom, D\_Kategória\_kor\_2 Kat\_Kor=36 vagy idősebb, D\_Típus\_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, D\_Szféra\_3 D2=A nonprofit szektorban, D\_Terület\_1 Kat\_terület=Budapest, D\_Size\_2 D4=10-49 fő, D\_Szféra\_1 D2=Az állami szektorban, D\_Dolgozna\_1 A6=Igen, D\_Size\_4 D4=250 vagy ennél több fő

b. Dependent Variable: LN\_elégedettség

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.229	14	0.516	15.081	,000 <sup>b</sup>
Residual	17.497	511	0.034		
Total	24.726	525			

a. Dependent Variable: LN\_elégedettség

b. Predictors: (Constant), D\_MNapDolgozott\_2 KatA2CovidAlattTöbbMint60=61% vagy több, D\_Size\_3 D4=50-249 fő, D\_12ÉvesnélFiatalabb\_1 Kat\_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, D\_Végzettség\_2 Kat\_ végezettség=Felsőfokú, D\_Nem\_1 F1=Férfi, D\_Dolgozna\_3 A6=Nem tudom, D\_Kategória\_kor\_2 Kat\_Kor=36 vagy idősebb, D\_Típus\_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, D\_Szféra\_3 D2=A nonprofit szektorban, D\_Terület\_1 Kat\_terület=Budapest, D\_Size\_2 D4=10-49 fő, D\_Szféra\_1 D2=Az állami szektorban, D\_Dolgozna\_1 A6=Igen, D\_Size\_4 D4=250 vagy ennél több fő

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>																	
Model	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions														
			(Constant)	D_Nem_1 F1=Férfi	D_Kategória_kor_2 Kat_Kor=36 vagy idősebb	D_Végzettség_2 Kat_ végezettség=Felsőfokú	D_Terület_1 Kat_terület=Budapest	D_12ÉvesnélFiatalabb_1 Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen	D_Típus_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen	D_Szféra_1 D2=Az állami szektorban	D_Szféra_3 D2=A nonprofit szektorban	D_Size_2 D4=10-49 fő	D_Size_3 D4=50-249 fő	D_Size_4 D4=250 vagy ennél több fő	D_Dolgozna_1 A6=Igen	D_Dolgozna_3 A6=Nem tudom	D_MNapDolgozott_2 KatA2CovidAlattTöbbMint60=61% vagy több
1	6.996	1.000	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2	1.145	2.472	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.04	0.26	0.06	0.02	0.05	0.00	0.00	0.00
3	1.056	2.574	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.00	0.00	0.04	0.08	0.12	0.00	0.00	0.00	0.20	0.01
4	1.027	2.610	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.05	0.01	0.01	0.04	0.07	0.03	0.01	0.00	0.32	0.00
5	0.932	2.740	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.02	0.00	0.10	0.14	0.00	0.18	0.03	0.00	0.02	0.02
6	0.771	3.013	0.00	0.00	0.00	0.00	0.39	0.11	0.03	0.01	0.11	0.06	0.00	0.03	0.00	0.02	0.00
7	0.640	3.307	0.00	0.02	0.00	0.00	0.01	0.63	0.03	0.18	0.07	0.01	0.00	0.00	0.00	0.05	0.00
8	0.506	3.719	0.00	0.36	0.02	0.00	0.35	0.14	0.02	0.11	0.08	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
9	0.503	3.731	0.00	0.02	0.01	0.00	0.01	0.00	0.61	0.12	0.02	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.11
10	0.412	4.122	0.00	0.41	0.00	0.01	0.08	0.02	0.07	0.12	0.19	0.01	0.00	0.00	0.00	0.01	0.28
11	0.338	4.548	0.00	0.03	0.00	0.81	0.01	0.00	0.05	0.07	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.14
12	0.295	4.874	0.00	0.10	0.64	0.06	0.01	0.01	0.01	0.05	0.01	0.01	0.00	0.00	0.01	0.00	0.23
13	0.224	5.588	0.01	0.02	0.20	0.07	0.04	0.01	0.09	0.07	0.01	0.12	0.10	0.16	0.14	0.02	0.17
14	0.119	7.678	0.01	0.00	0.04	0.00	0.00	0.00	0.04	0.04	0.00	0.45	0.45	0.61	0.36	0.15	0.00
15	0.037	13.744	0.98	0.02	0.08	0.03	0.01	0.00	0.06	0.02	0.05	0.13	0.09	0.10	0.48	0.19	0.02

a. Dependent Variable: LN\_elégedettség

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	4.9104	5.4173	5.2559	0.11735	526
Residual	-0.70132	0.45447	0.00000	0.18256	526
Std. Predicted Value	-2.944	1.376	0.000	1.000	526
Std. Residual	-3.790	2.456	0.000	0.987	526

a. Dependent Variable: LN\_elégedettség

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,233 <sup>a</sup>	0.054	0.032	0.21350	1.540

a. Predictors: (Constant), D\_MNapDolgozott\_2 KatA2CovidAlattTöbbMint60=61% vagy több, D\_Size\_3 D4=50-249 fő, D\_12ÉvesnélFiatalabb\_1 Kat\_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, D\_Végzettség\_2 Kat\_végezettség=Felsőfokú, D\_Nem\_1 F1=Férfi, D\_Kategória\_kor\_2 Kat\_Kor=36 vagy idősebb, D\_Típus\_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, D\_Szféra\_3 D2=A nonprofit szektorban, D\_Terület\_1 Kat\_terület=Budapest, D\_Size\_2 D4=10-49 fő, D\_Szféra\_1 D2=Az állami szektorban, D\_Size\_4 D4=250 vagy ennél több fő

b. Dependent Variable: LN\_elégedettség

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.294	0.035		153.413	0.000		
	D_Nem_1 F1=Férfi	-0.045	0.019	-0.104	-2.359	0.019	0.954	1.048
	D_Kategória_kor_2 Kat_Kor=36 vagy idősebb	-0.002	0.021	-0.005	-0.110	0.912	0.964	1.037
	D_Végzettség_2 Kat_végezettség=Felsőfokú	-0.007	0.020	-0.016	-0.365	0.715	0.954	1.048
	D_Terület_1 Kat_terület=Budapest	0.007	0.021	0.014	0.315	0.753	0.929	1.076
	D_12ÉvesnélFiatalabb_1 Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen	0.012	0.021	0.024	0.562	0.574	0.972	1.028
	D_Típus_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen	-0.052	0.019	-0.121	-2.735	0.006	0.946	1.057
	D_Szféra_1 D2=Az állami szektorban	-0.008	0.022	-0.016	-0.352	0.725	0.840	1.190
	D_Szféra_3 D2=A nonprofit szektorban	-0.001	0.029	-0.002	-0.042	0.966	0.875	1.143
	D_Size_2 D4=10-49 fő	-0.018	0.031	-0.035	-0.577	0.564	0.501	1.994
	D_Size_3 D4=50-249 fő	-0.030	0.033	-0.055	-0.936	0.350	0.543	1.843
	D_Size_4 D4=250 vagy ennél több fő	-0.025	0.029	-0.057	-0.872	0.384	0.427	2.342
	D_MNapDolgozott_2 KatA2CovidAlattTöbbMint60=61% vagy több	0.059	0.019	0.135	3.036	0.003	0.937	1.067

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.342	12	0.112	2.453	,004 <sup>b</sup>
	Residual	23.384	513	0.046		
	Total	24.726	525			

a. Dependent Variable: LN\_elégedettség

b. Predictors: (Constant), D\_MNapDolgozott\_2 KatA2CovidAlattTöbbMint60=61% vagy több, D\_Size\_3 D4=50-249 fő, D\_12ÉvesnélFiatalabb\_1 Kat\_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, D\_Végzettség\_2 Kat\_végezettség=Felsőfokú, D\_Nem\_1 F1=Férfi, D\_Kategória\_kor\_2 Kat\_Kor=36 vagy idősebb, D\_Típus\_2 Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, D\_Szféra\_3 D2=A nonprofit szektorban, D\_Terület\_1 Kat\_terület=Budapest, D\_Size\_2 D4=10-49 fő, D\_Szféra\_1 D2=Az állami szektorban, D\_Size\_4 D4=250 vagy ennél több fő

Collinearity Diagnostics <sup>a</sup>																
Model	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions													
			(Constant)	D_Nem_1 F1=Férfi	D_Kategó ria_kor_2 Kat_Kor= 36 vagy idősebb	D_Végzett ség_2 Kat_végez ettség=Fel sőlökü	D_Terület_1 Kat_terület =Budapest	D_12Éves nélFiatalab b_1 Kat_12Éve snélFiatala bb=Igen	D_Típus_2 Tipus=Kvót a 2 előtte nem, utána igen	D_Szféra_1 D2=Az állami szektorban	D_Szféra_3 D2=A nonprofit szektorban	D_Size_2 D4=10-49 fő	D_Size_3 D4=50-249 fő	D_Size_4 D4=250 vagy ennél több fő	D_MNaplDo lgzott_2 KatA2Covi dMini60=61 % vagy több	
1	6.148	1.000	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
2	1.144	2.318	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	0.04	0.26	0.06	0.02	0.06	0.00	0.00
3	1.044	2.426	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04	0.03	0.00	0.05	0.02	0.15	0.15	0.00	0.01	0.01
4	0.935	2.565	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	0.03	0.00	0.09	0.17	0.00	0.17	0.04	0.02	0.02
5	0.777	2.812	0.00	0.00	0.00	0.00	0.41	0.06	0.04	0.03	0.12	0.06	0.00	0.03	0.00	0.00
6	0.662	3.048	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.68	0.03	0.17	0.05	0.01	0.00	0.00	0.01	0.01
7	0.506	3.486	0.00	0.38	0.01	0.00	0.22	0.10	0.06	0.22	0.10	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
8	0.500	3.506	0.00	0.03	0.03	0.00	0.12	0.04	0.55	0.04	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.14
9	0.412	3.865	0.00	0.38	0.00	0.02	0.08	0.03	0.08	0.10	0.18	0.01	0.00	0.00	0.00	0.33
10	0.338	4.264	0.00	0.03	0.00	0.80	0.01	0.00	0.05	0.07	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.15
11	0.292	4.586	0.00	0.09	0.73	0.04	0.01	0.00	0.00	0.04	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00	0.17
12	0.185	5.772	0.03	0.04	0.06	0.08	0.03	0.01	0.17	0.14	0.01	0.34	0.33	0.48	0.11	0.11
13	0.057	10.378	0.97	0.02	0.16	0.04	0.03	0.01	0.02	0.00	0.06	0.36	0.31	0.39	0.06	0.06

a. Dependent Variable: LN\_elégedettség

Residuals Statistics <sup>a</sup>					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	5.1493	5.3627	5.2559	0.05055	526
Residual	-0.89650	0.38221	0.00000	0.21105	526
Std. Predicted Value	-2.109	2.113	0.000	1.000	526
Std. Residual	-4.199	1.790	0.000	0.989	526

a. Dependent Variable: LN\_elégedettség

## 11. Függelék: A H4 hipotézis ellenőrzéséhez tartozó számítások

		Típus Típus			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kvóta 1 előtte igen, utána igen	267	45.6	45.6	45.6
	Kvóta 2 előtte nem, utána igen	259	44.2	44.2	89.8
	Kvóta 4 előtte nem, utána nem	60	10.2	10.2	100.0
	Total	586	100.0	100.0	

		Descriptive Statistics							
		N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Percentiles		
							25th	50th (Median)	75th
Elégedettségi Mutató	Elégedettségi mutató	586	202.8123	39.99614	88.00	295.00	174.0000	203.0000	235.0000
Típus Típus		586	1.7491	0.89646	1.00	4.00	1.0000	2.0000	2.0000

Kruskal-Wallis Test			
Ranks			
Típus Típus		N	Mean Rank
Elégedettségi Mutató	Kvóta 1 előtte igen, utána igen	267	328.78
	Kvóta 2 előtte nem, utána igen	259	276.68
	Kvóta 4 előtte nem, utána nem	60	209.11
	Total	586	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató
Kruskal-Wallis H	29.057
df	2
Asymp. Sig.	0.000
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Típus Típus	

Descriptives			
		Statistic	Std. Error
Elégedettségi Mutató	Mean	202.8123	1.65223
Elégedettségi mutató	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	199.5673
		Upper Bound	206.0573
	5% Trimmed Mean	203.2704	
	Median	203.0000	
	Variance	1599.691	
	Std. Deviation	39.99614	
	Minimum	88.00	
	Maximum	295.00	
	Range	207.00	
	Interquartile Range	61.00	
	Skewness	-0.072	0.101
	Kurtosis	-0.465	0.202

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	0.040	586	0.024	0.992	586	0.003

a. Lilliefors Significance Correction

Descriptives								
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	267	211.0637	39.81007	2.43634	206.2667	215.8606	88.00	295.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	259	198.8031	39.03670	2.42562	194.0265	203.5796	95.00	282.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	60	183.4000	35.92421	4.63780	174.1198	192.6802	112.00	261.00
Total	586	202.8123	39.99614	1.65223	199.5673	206.0573	88.00	295.00

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ElégedettségiMutató	Based on Mean	0.971	2	583	0.379
Elégedettségi mutató	Based on Median	1.215	2	583	0.298
	Based on Median and with adjusted df	1.215	2	580.642	0.298
	Based on trimmed mean	1.007	2	583	0.366

ANOVA					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	44952.076	2	22476.038	14.709	0.000
Within Groups	890867.275	583	1528.074		
Total	935819.352	585			

Robust Tests of Equality of Means				
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató				
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	15.751	2	172.046	0.000

a. Asymptotically F distributed.

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Games-Howell						
(I) Típus	Típus	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Kvóta 2 előtte nem, utána igen	12,26058*	3.43793	0.001	4.1801	20.3411
	Kvóta 4 előtte nem, utána nem	27,66367*	5.23879	0.000	15.1890	40.1384
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Kvóta 1 előtte igen, utána igen	-12,26058*	3.43793	0.001	-20.3411	-4.1801
	Kvóta 4 előtte nem, utána nem	15,40309*	5.23381	0.011	2.9395	27.8667
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Kvóta 1 előtte igen, utána igen	-27,66367*	5.23879	0.000	-40.1384	-15.1890
	Kvóta 2 előtte nem, utána igen	-15,40309*	5.23381	0.011	-27.8667	-2.9395

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives								
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Igen	467	212.9400	36.06058	1.66868	209.6610	216.2191	107.00	295.00
Nem	79	157.1266	28.71985	3.23124	150.6937	163.5595	88.00	247.00
Nem tudom	40	174.8000	23.38989	3.69827	167.3195	182.2805	111.00	213.00
Total	586	202.8123	39.99614	1.65223	199.5673	206.0573	88.00	295.00

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Based on Mean	9.420	2	583	0.000
	Based on Median	9.879	2	583	0.000
	Based on Median and with adjusted df	9.879	2	572.328	0.000
	Based on trimmed mean	9.694	2	583	0.000

ANOVA					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	244175.896	2	122087.948	102.910	0.000
Within Groups	691643.455	583	1186.352		
Total	935819.352	585			

Robust Tests of Equality of Means				
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató				
	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Welch	138.738	2	95.777	0.000

a. Asymptotically F distributed.

Multiple Comparisons						
Dependent Variable:						
Games-Howell						
		Difference	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) A6 Amennyiben lenne rá lehetősén					Lower Bound	Upper Bound
Igen	Nem	55,81346*	3.63667	0.000	47.1863	64.4406
	Nem tudom	38,14004*	4.05730	0.000	28.3733	47.9068
Nem	Igen	-55,81346*	3.63667	0.000	-64.4406	-47.1863
	Nem tudom	-17,67342*	4.91101	0.001	-29.3687	-5.9781
Nem tudom	Igen	-38,14004*	4.05730	0.000	-47.9068	-28.3733
	Nem	17,67342*	4.91101	0.001	5.9781	29.3687

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ranks			
A6 Amennyiben lenne rá lehetősége, dolgozna a jövőben is home-office-ban?			
	N	Mean Rank	Sum of Ranks
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	Igen	467	266.30
	Nem tudom	40	110.45
	Total	507	

Test Statistics <sup>a</sup>	
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	
Mann-Whitney U	3598.000
Wilcoxon W	4418.000
Z	-6.457
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000

a. Grouping Variable: A6 Amennyiben lenne rá lehetősége, dolgozna a jövőben is home-office-ban?



Multiple Comparisons						
Dependent Variable: Games-Howell						
(I) A6 Amennyiben lenne rá lehetősége, dolgozna a jövőben is home-office-ban?						
		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Igen	Nem	55,81346*	3.63667	0.000	47.1863	64.4406
	Nem tudom	38,14004*	4.05730	0.000	28.3733	47.9068
Nem	Igen	-55,81346*	3.63667	0.000	-64.4406	-47.1863
	Nem tudom	-17,67342*	4.91101	0.001	-29.3687	-5.9781
Nem tudom	Igen	-38,14004*	4.05730	0.000	-47.9068	-28.3733
	Nem	17,67342*	4.91101	0.001	5.9781	29.3687

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives									
Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató									
Típus Típus		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Igen	234	217.0726	36.57620	2.39106	212.3618	221.7835	107.00	295.00
	Nem	19	161.6316	39.92801	9.16011	142.3869	180.8763	88.00	247.00
	Nem tudom	14	177.7143	28.70655	7.67215	161.1396	194.2890	111.00	213.00
	Total	267	211.0637	39.81007	2.43634	206.2667	215.8606	88.00	295.00
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Igen	200	210.2300	35.21716	2.49023	205.3194	215.1406	113.00	282.00
	Nem	42	158.1667	25.24603	3.89555	150.2995	166.0339	95.00	198.00
	Nem tudom	17	164.7647	17.76418	4.30845	155.6312	173.8982	124.00	188.00
	Total	259	198.8031	39.03670	2.42562	194.0265	203.5796	95.00	282.00
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Igen	33	200.0606	33.77771	5.87994	188.0836	212.0377	122.00	261.00
	Nem	18	149.9444	21.89406	5.16048	139.0568	160.8321	112.00	189.00
	Nem tudom	9	189.2222	15.29524	5.09841	177.4653	200.9792	170.00	210.00
	Total	60	183.4000	35.92421	4.63780	174.1198	192.6802	112.00	261.00

Test of Homogeneity of Variances							
Típus Típus		Elégedettségi Mutató	Based on	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Elégedettségi mutató	Elégedettségi Mutató	Based on Mean	1.178	2	264	0.309
			Based on Median	1.349	2	264	0.261
			Based on Median and with adjusted df	1.349	2	261.700	0.261
			Based on trimmed mean	1.257	2	264	0.286
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Elégedettségi mutató	Elégedettségi Mutató	Based on Mean	6.819	2	256	0.001
			Based on Median	6.834	2	256	0.001
			Based on Median and with adjusted df	6.834	2	238.684	0.001
			Based on trimmed mean	6.811	2	256	0.001
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Elégedettségi mutató	Elégedettségi Mutató	Based on Mean	4.458	2	57	0.016
			Based on Median	4.608	2	57	0.014
			Based on Median and with adjusted df	4.608	2	52.166	0.014
			Based on trimmed mean	4.469	2	57	0.016

ANOVA						
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató						
Típus	Típus	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Between Groups	70446.874	2	35223.437	26.484	0.000
	Within Groups	351121.043	264	1330.004		
	Total	421567.918	266			
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Between Groups	115166.645	2	57583.323	53.028	0.000
	Within Groups	277990.312	256	1085.900		
	Total	393156.958	258			
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Between Groups	29612.021	2	14806.011	18.137	0.000
	Within Groups	46530.379	57	816.322		
	Total	76142.400	59			

Robust Tests of Equality of Means					
ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató					
Típus	Típus	Statistic <sup>a</sup>	df1	df2	Sig.
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Welch	26.387	2	23.398	0.000
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Welch	82.319	2	47.585	0.000
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Welch	23.700	2	29.365	0.000

a. Asymptotically F distributed.

Descriptive Statistics						
Típus	Típus	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	267	211.0637	39.81007	88.00	295.00
	A6 Amennyiben lenne rá lehetősége, dolgozna a jövőben is home-office-ban?	267	1.18	0.501	1	3
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	259	198.8031	39.03670	95.00	282.00
	A6 Amennyiben lenne rá lehetősége, dolgozna a jövőben is home-office-ban?	259	1.29	0.583	1	3
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	ElégedettségiMutató Elégedettségi mutató	60	183.4000	35.92421	112.00	261.00
	A6 Amennyiben lenne rá lehetősége, dolgozna a jövőben is home-office-ban?	60	1.60	0.741	1	3

Mann-Whitney Test					
Ranks					
Típus	Típus	N	Mean Rank	Sum of Ranks	
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	ElégedettségiMutató	Igen	234	128.69	30112.50
	Elégedettségi mutató	Nem tudom	14	54.54	763.50
		Total	248		
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	ElégedettségiMutató	Igen	200	115.32	23064.50
	Elégedettségi mutató	Nem tudom	17	34.62	588.50
		Total	217		
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	ElégedettségiMutató	Igen	33	22.11	729.50
	Elégedettségi mutató	Nem tudom	9	19.28	173.50
		Total	42		

Test Statistics <sup>a</sup>		
Típus	Típus	Elégedettségi Mutató Elégedettségi mutató
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Mann-Whitney U	658.500
	Wilcoxon W	763.500
	Z	-3.757
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Mann-Whitney U	435.500
	Wilcoxon W	588.500
	Z	-5.088
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.000
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Mann-Whitney U	128.500
	Wilcoxon W	173.500
	Z	-0.613
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.540
	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,546 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: A6 Amennyiben lenne rá lehetősége, dolgozna a jövőben is home-office-ban?

b. Not corrected for ties.

Multiple Comparisons							
Dependent Variable: Games-Howell							
Típus			Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Típus	Típus	Típus	Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound
Kvóta 1 előtte igen, utána igen	Igen	Nem	55,44107*	9.46704	0.000	31.5379	79.3442
		Nem tudom	39,35836*	8.03611	0.000	18.5751	60.1416
	Nem	Igen	-55,44107*	9.46704	0.000	-79.3442	-31.5379
		Nem tudom	-16,08271	11,94862	0.381	-45.4908	13.3254
	Nem tudom	Igen	-39,35836*	8.03611	0.000	-60.1416	-18.5751
		Nem	16,08271	11,94862	0.381	-13.3254	45.4908
Kvóta 2 előtte nem, utána igen	Igen	Nem	52,06333*	4.62348	0.000	41.0184	63.1083
		Nem tudom	45,46529*	4.97634	0.000	33.1574	57.7731
	Nem	Igen	-52,06333*	4.62348	0.000	-63.1083	-41.0184
		Nem tudom	-6,59804	5.80844	0.498	-20.7106	7.5145
	Nem tudom	Igen	-45,46529*	4.97634	0.000	-57.7731	-33.1574
		Nem	6,59804	5.80844	0.498	-7.5145	20.7106
Kvóta 4 előtte nem, utána nem	Igen	Nem	50,11616*	7.82332	0.000	31.1876	69.0447
		Nem tudom	10,83838	7.78252	0.357	-8.3439	30.0206
	Nem	Igen	-50,11616*	7.82332	0.000	-69.0447	-31.1876
		Nem tudom	-39,27778*	7.25427	0.000	-57.5040	-21.0515
	Nem tudom	Igen	-10,83838	7.78252	0.357	-30.0206	8.3439
		Nem	39,27778*	7.25427	0.000	21.0515	57.5040

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## 12. Függelék: A H4-hez tartozó logisztikus regresszió számításának eredménye

Classification Table <sup>a,b</sup>				
Observed		Predicted		
		D_Dolgozna_1 A6=Igen ,00	1,00	Percentage Correct
D_Dolgozna_1 A6=Igen	,00	0	119	0.0
	1,00	0	467	100.0
Overall Percentage				79.7

a. Constant is included in the model.  
b. The cut value is ,500

Variables in the Equation							
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 0	Constant	1.367	0.103	177.269	1	0.000	3.924

Variables not in the Equation					
		Score	df	Sig.	
Step 0	Variables	F1=Férfi	1.183	1	0.277
		Kat_terület=Budapest	4.897	1	0.027
		Kat_vegezetség=Felsőfokú	2.145	1	0.143
		Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen	1.544	1	0.214
		Kat_Kor=36 vagy idősebb	0.022	1	0.881
		Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen	1.754	1	0.185
		Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem	25.185	1	0.000
		D4=10-49 fő	3.726	1	0.054
		D4=50-249 fő	0.038	1	0.846
		D4=250 vagy ennél több fő	2.753	1	0.097
		D2=Az állami szektorban	3.126	1	0.077
		D2=A nonprofit szektorban	3.145	1	0.076
		DÚJ_3napotdolgozna	93.069	1	0.000
		LN_elégedettség	157.370	1	0.000
Overall Statistics			207.000	14	0.000

Omnibus Tests of Model Coefficients				
		Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step	262.060	14	0.000
	Block	262.060	14	0.000
	Model	262.060	14	0.000

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	329,368 <sup>a</sup>	0.361	0.567

a. Estimation terminated at iteration number 20 because maximum iterations has been reached. Final solution cannot be found.

Classification Table <sup>a</sup>					
Observed		Predicted			
		D_Dolgozna_1 A6=Igen		Percentage Correct	
		,00	1,00		
Step 1	D_Dolgozna_1	,00	67	52	56.3
	A6=Igen	1,00	27	440	94.2
Overall Percentage					86.5

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation							
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Step 1 <sup>a</sup>	F1=Férfi	0.065	0.281	0.054	1	0.816	1.067
	Kat_terület=Budapest	0.433	0.338	1.643	1	0.200	1.541
	Kat_vegezetség=Felsőfokú	0.446	0.292	2.334	1	0.127	1.562
	Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen	0.615	0.312	3.895	1	0.048	1.851
	Kat_Kor=36 vagy idősebb	0.107	0.303	0.126	1	0.723	1.113
	Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen	-0.339	0.315	1.154	1	0.283	0.713
	Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem	-1.011	0.415	5.938	1	0.015	0.364
	D4=10-49 fő	0.241	0.437	0.302	1	0.582	1.272
	D4=50-249 fő	0.999	0.495	4.066	1	0.044	2.715
	D4=250 vagy ennél több fő	0.905	0.442	4.194	1	0.041	2.471
	D2=Az állami szektorban	-0.610	0.314	3.780	1	0.052	0.543
	D2=A nonprofit szektorban	-0.980	0.442	4.921	1	0.027	0.375
	DÚJ_3napotdolgozna	19.551	2449.238	0.000	1	0.994	309674457.990
	LN_elégedettség	6.433	0.836	59.250	1	0.000	621.832
	Constant	-32.930	4.353	57.233	1	0.000	0.000

a. Variable(s) entered on step 1: F1=Férfi, Kat\_terület=Budapest, Kat\_vegezetség=Felsőfokú, Kat\_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, Kat\_Kor=36 vagy idősebb, Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem, D4=10-49 fő, D4=50-249 fő, D4=250 vagy ennél több fő, D2=Az állami szektorban, D2=A nonprofit szektorban, DÚJ\_3napotdolgozna, LN\_elégedettség.

Classification Table <sup>a,b</sup>					
Observed		Predicted			
		D_Dolgozna_1 A6=Igen		Percentage Correct	
		,00	1,00		
Step 0	D_Dolgozna_1 A6=Igen	,00	0	119	0.0
		1,00	0	467	100.0
Overall Percentage					79.7

a. Constant is included in the model.  
b. The cut value is ,500

Variables in the Equation							
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Step 0	Constant	1.367	0.103	177.269	1	0.000	3.924

Variables not in the Equation					
			Score	df	Sig.
Step 0	Variables	F1=Férfi	1.183	1	0.277
		Kat_terület=Budapest	4.897	1	0.027
		Kat_végezettség=Felsőfokú	2.145	1	0.143
		Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen	1.544	1	0.214
		Kat_Kor=36 vagy idősebb	0.022	1	0.881
		Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen	1.754	1	0.185
		Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem	25.185	1	0.000
		D4=10-49 fő	3.726	1	0.054
		D4=50-249 fő	0.038	1	0.846
		D4=250 vagy ennél több fő	2.753	1	0.097
		D2=Az állami szektorban	3.126	1	0.077
		D2=A nonprofit szektorban	3.145	1	0.076
		DÚJ_3napotdolgozna	93.069	1	0.000
Overall Statistics			127.035	13	0.000

Omnibus Tests of Model Coefficients					
			Chi-square	df	Sig.
Step 1	Step		171.397	13	0.000
	Block		171.397	13	0.000
	Model		171.397	13	0.000

Model Summary			
Step	-2 Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
1	420,031 <sup>a</sup>	0.254	0.399

a. Estimation terminated at iteration number 20 because maximum iterations has been reached. Final solution cannot be found.

Classification Table <sup>a</sup>					
Observed		Predicted			
		D_Dolgozna_1 A6=Igen		Percentage Correct	
		,00	1,00		
Step 1	D_Dolgozna_1	,00	34	85	28.6
	A6=Igen	1,00	22	445	95.3
Overall Percentage					81.7

a. The cut value is ,500

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup> F1=Férfi	-0.105	0.243	0.187	1	0.666	0.900
Kat_terület=Budapest	0.422	0.286	2.169	1	0.141	1.524
Kat_vegezettség=Felsőfokú	0.398	0.249	2.552	1	0.110	1.489
Kat_12ÉvesnélFiatalabb=Igen	0.560	0.270	4.288	1	0.038	1.750
Kat_Kor=36 vagy idősebb	0.172	0.262	0.434	1	0.510	1.188
Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen	-0.443	0.271	2.675	1	0.102	0.642
Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem	-1.284	0.366	12.307	1	0.000	0.277
D4=10-49 fő	0.075	0.391	0.036	1	0.849	1.077
D4=50-249 fő	0.533	0.427	1.561	1	0.212	1.705
D4=250 vagy ennél több fő	0.646	0.384	2.829	1	0.093	1.907
D2=Az állami szektorban	-0.360	0.266	1.831	1	0.176	0.697
D2=A nonprofit szektorban	-0.864	0.381	5.137	1	0.023	0.422
DÚJ_3napotdolgozna	20.483	2600.594	0.000	1	0.994	786026635.060
Constant	0.404	0.453	0.796	1	0.372	1.498

a. Variable(s) entered on step 1: F1=Férfi, Kat\_terület=Budapest, Kat\_vegezettség=Felsőfokú, Kat\_12ÉvesnélFiatalabb=Igen, Kat\_Kor=36 vagy idősebb, Típus=Kvóta 2 előtte nem, utána igen, Típus=Kvóta 4 előtte nem, utána nem, D4=10-49 fő, D4=50-249 fő, D4=250 vagy ennél több fő, D2=Az állami szektorban, D2=A nonprofit szektorban, DÚJ\_3napotdolgozna.