



Közzététel: 2025. június 18.

A tanulmány címe:

Hibrid munkavégzés a köz- és a versenyszférában: hatások és kihívások (Egy pilotkutatás tapasztalatai)

Szerzők:

MAKÓ CSABA

a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Információtársadalom-kutató Intézetének professzor emeritusa

E-mail: mako.csaba@uni-nke.hu

ILLÉSSY MIKLÓS

a HUN-REN Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézetének tudományos főmunkatársa

E-mail: illessy.miklos@tk.hu

HUSZÁR ÁKOS

a HUN-REN Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézetének tudományos főmunkatársa

E-mail: huszar.akos@tk.hu

DOI: <https://doi.org/10.20311/stat2025.06.hu0545>

Az alábbi feltételek érvényesek minden, a Központi Statisztikai Hivatal (a továbbiakban: KSH) *Statisztikai Szemle* c. folyóiratában (a továbbiakban: Folyóirat) megjelenő tanulmányra. Felhasználó a tanulmány vagy annak részei felhasználásával egyidejűleg tudomásul veszi a jelen dokumentumban foglalt felhasználási feltételeket, és azokat magára nézve kötelezőnek fogadja el. Tudomásul veszi, hogy a jelen feltételek megszegéséből eredő valamennyi kárért felelősséggel tartozik.

1. A jogszabályi tartalom kivételével a tanulmányok a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény (Szjt.) szerint szerzői műnek minősülnek. A szerzői jog jogosultja a KSH.
2. A KSH földrajzi és időbeli korlátozás nélküli, nem kizárólagos, nem átdadható, térítésmentes felhasználási jogot biztosít a Felhasználó részére a tanulmány vonatkozásában.
3. A felhasználási jog keretében a Felhasználó jogosult a tanulmány:
 - a) oktatási és kutatási célú felhasználására (nyilvánosságra hozatalára és továbbítására a 4. pontban foglalt kivétellel) a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - b) tartalmáról összefoglaló készítésére az írott és az elektronikus médiában a Folyóirat és a szerző(k) feltüntetésével;
 - c) részletének idézésére – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző(k) megnevezésével.
4. A Felhasználó nem jogosult a tanulmány továbbértékesítésére, haszonszerzési célú felhasználására. Ez a korlátozás nem érinti a tanulmány felhasználásával előállított, de az Szjt. szerint önálló szerzői műnek minősülő mű ilyen célú felhasználását.
5. A tanulmány átdolgozása, újra publikálása tilos.
6. A 3. a)–c) pontban foglaltak alapján a Folyóiratot és a szerző(ke)t az alábbiak szerint kell feltüntetni:

„Forrás: *Statisztikai Szemle* c. folyóirat 103. évfolyam 6. számában megjelent, **Makó Csaba–Illéssy Miklós–Huszár Ákos** által írt, **Hibrid munkavégzés a köz- és a versenyszférában: hatások és kihívások (Egy pilotkutatás tapasztalatai)** című tanulmány (link csatolása)”
7. A Folyóiratban megjelenő tanulmányok kutatói véleményeket tükröznek, amelyek nem feltétlenül esnek egybe a KSH vagy a szerzők által képviselt intézmények hivatalos álláspontjával.

Makó Csaba – Illéssy Miklós – Huszár Ákos

Hibrid munkavégzés a köz- és a versenyszférában: hatások és kihívások (Egy pilotkutatás tapasztalatai)

Hybrid work in the public and competitive sectors: implications and challenges (Lessons from a pilot research)

Makó Csaba, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Információtársadalom-kutató Intézetének professzor emeritusa
E-mail: mako.csaba@uni-nke.hu

Illéssy Miklós, a HUN-REN Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézetének tudományos főmunkatársa

E-mail: illessy.miklos@tk.hu

Huszár Ákos, a HUN-REN Társadalomtudományi Kutatóközpont Szociológiai Intézetének tudományos főmunkatársa

E-mail: huszar.akos@tk.hu

A Covid19-világjárvány idején a hibrid munkavégzés globálisan elterjedt munkavégzési modellé vált, lehetővé téve a munkavállalók számára, hogy részben otthonról, részben az irodában dolgozzanak. A kutatás két közszférabeli és egy versenyszférabeli szervezet példáján keresztül vizsgálja a hibrid munkavégzés hatásait a munkavállalói jólétre, a termelékenységre és az autonómiára. Az eredmények szerint a megkérdezett munkavállalók a versenyszférában kedvezőbben ítélik meg a hibrid munkavégzés rugalmasságát és hatását az elégedettségükre, míg a közszférában ez a munkavégzési forma kevésbé elterjedt, noha az igény jelen van. A válaszadók percepciói alapján a munkáltatói támogatás kedvezően befolyásolhatja a munkavégzés hatékonyságát és a munkahelyi elköteleződést, azonban az eredmények nem általánosíthatók, mivel azok három konkrét szervezet pilotjellegű esettanulmány vizsgálatain alapulnak. Segítenek azonban a témával foglalkozó jövőbeni reprezentatív vizsgálatok fontos dimenzióinak azonosításában.

Kulcsszavak: hibrid munka, munkavállalói elégedettség, termelékenység

Following the Covid-19 pandemic, hybrid work has become a widely adopted work model, allowing employees to work both remotely and from the office. This study examines the impact of hybrid work in two public sector organizations and one private sector organization, focusing on employee well-being, productivity, and autonomy. The results indicate that hybrid work enhances flexibility and job satisfaction in the private sector, while it remains less common in the public sector despite employee demand. Adequate support improves productivity and performance while also reducing turnover.

Keywords: hybrid work, employee satisfaction, productivity

Az elmúlt évek egyik legfontosabb munkaszervezeti trendje a hibrid munkavégzés elterjedése: globálisan több mint 100 millió fő munkavégzésére jellemző, hogy átlagosan hetente három napot a munkahelyén és két napot otthon dolgozik. A rendszeres hibrid munkavégzők döntő többsége felsőfokú végzettséggel rendelkezik, főleg olyan, kreativitást igénylő területeken, mint a tudomány, a jogi, a pénzügyi és az információs technológiai (IT-) szolgáltatások (*Bloom et al., 2024; Adam, 2024*). A legfrissebb globális felmérések szerint a munkavállalók több mint négyötöde (81%) részesíti előnyben a hibrid munkát a tradicionális munkavégzés esetében. A munkavállalók jelentős része – több mint kétötöde (44%) – lemondana még 10%-os béremelésről is a rugalmas munkaidőben való foglalkoztatásért cserébe, sőt, egynegyedük 15%-os béremelésért sem cserélné el az otthonról dolgozás lehetőségét. További 6%-uk nyilatkozott úgy, hogy a munkahelyéről is kilépne, ha a munkáltatója megszüntetné a hibrid munkát (*OWLLAB, 2024. 2*). A legfrissebb felmérések szerint az USA-ban a munkavállalók egyharmada dolgozik hibrid munkavégzés formájában. Ugyanakkor az érintettek számára változatlanul fontosak a személyes emberi kapcsolatok a munkahelyen, annak fizikai környezete és a munkahelyen rendezett társadalmi események (*Gable, 2024*). Hazánkban korántsem ilyen elterjedt az otthoni vagy hibrid munkavégzés. Az időnként vagy rendszeresen otthonról is dolgozók aránya 2022-ben 11% volt (*Erdélyi, 2024. 2*), jóval elmaradva az EU átlagától (22%).

A hibrid munkavégzés munkavállalókra és a munkáltatókra gyakorolt hatásairól intenzív vita folyik: a kutatók és a munkáltatók egy része a termelékenységre, az innovációra és az előrejutási lehetőségekre gyakorolt kedvezőtlen hatásait hangsúlyozza. A pandémia rendkívüli hatását a munkavégzésre statisztikák is alátámasztják, 2019-ről 2021-re a távolról dolgozó munkavállalók aránya alig két év alatt számos országban kétszeresére vagy akár háromszorosára nőtt, és arányuk Belgiumban, Finnországban, Írországon, Luxemburgban vagy Svédországban 25–30%-ra emelkedett, de szinte minden országban intenzívebbé vált a hibrid munkavégzés, bár elterjedésében figyelemre méltók a különbségek. Növekedése erőteljesebb azokban az országokban, ahol a pandémia előtt is jelentős arányban (pl. több mint a munkavállalók egytizede) alkalmazták. E tendencia alól két kivételt találunk: Svédországot és Írországot. A világjárvány óta e két országban a legmagasabb a hibrid munkavégzés aránya, a munkavállalók legalább egyharmada dolgozik ilyen munkavégzés-konstrukcióban: „2019-ben Hollandiában volt a legmagasabb az otthoni munkavégzés aránya (a munkaerő 15%-a), miközben Bulgá-

riában a legalacsonyabb (1%). 2021-ben az otthoni munkavégzés aránya Luxemburgban, Belgiumban, Svédországban és Írországban a legmagasabb, a munkavállalók több mint 25%-ára jellemző” (Özgül *et al.*, 2023. 16). Az európai tapasztalatok szerint hetente három nap irodai, két nap otthoni munkavégzés a legelterjedtebb, különösen a magas szintű kreativitást és szakértelmet igénylő munkakörökben dolgozók körében. A témában végzett magyar kutatások közül egy 18–64 éves korcsoportra elvégzett reprezentatív felmérés tapasztalataira érdemes felhívni a figyelmet (Venczel-Szakó *et al.*, 2023). A tanulmány külön érdeme, hogy időmetszetben (pandémia alatt és után) elemzi az elégedettségi szintek változását, kimutatva, hogy a kezdeti pozitív megítélés a világjárvány után némileg csökkent – főként a személyes kapcsolatok hiányából fakadóan. Módszertanilag problematikus az eredmények szisztematikus összehasonlítása a szerzők munkájával, ugyanis az elemzés nem tesz különbséget a köz- és a versenyszféra között, és nem vizsgálja a munkaszervezet (pl. munkavállalói részvétel stb.), illetve a szervezeti-vezetői támogatás formáinak hatását a hibrid munkavégzésre. Az említett tanulmány elsősorban a munkavállalói attitűdök általános alakulásának feltérképezésére alkalmas, nem hibrid munkavégzést alakító tényezők mélyebb vizsgálatára.

A világjárvány megjelenése tehát arra kényszerítette a köz- és a magánszféra munkáltatóit, hogy az addig sporadikusan használt hibrid munka gyakorlatukat munkavállalóik korábbiánál lényegesen nagyobb hányada számára tegyék lehetővé. A változások mértékét jelzi, hogy az USA-ban a pandémia előtt a munkavállalók mindössze 5%-a dolgozott heti három napnál többet otthonról, miközben ez az arány 2020 áprilisára 37%-ra emelkedett (Yang *et al.*, 2022). Az egészségügyi vészhelyzet megszűntével a munkáltatók és a munkavállalók azzal a kihívással néznek szembe, hogy a világjárvány során tapasztalt kényszerű szervezeti változást követően, tudatos szervezeti átalakítás keretében gondolják újra munkaszervezési gyakorlatukat, elsősorban a hibrid munkavégzés lehetőségeit.

A pilotfelmérés tervezése során a következő öt kutatási kérdést fogalmaztuk meg:

K1: Melyek a hibrid munkát végzők fontosabb társadalmi és demográfiai (életkor, nem, iskolai végzettség) jellemzői?

K2: Milyen a hibrid munkavégzés gyakorisága, támogatottsága és ideális mértéke?

K3: Mi a hibrid munka hatása a munkavállalók autonómiájára, az egyéni és a kollektív részvételre?

K4: Mi a hibrid munkavégzés hatása a szervezeti elkötelezettségre, elégedettségre, a munka termelékenységére és a munkaerő-stabilitásra?

K5: Milyen különbségek fedezhetők fel a hibrid munka gyakorlatában a magán- és a közsféra szervezetei között?

A kutatási kérdések megválaszolására három szervezet munkavállalói körében végeztünk kérdőíves felmérést, kettő a közsférában, egy a versenyszférában műkö-

dik. A tanulmány szerkezete a következő: a bevezetőt követően a hibrid munkavégzés fogalmát és fejlődését tekintjük át, valamint röviden ismertetjük azokat a fontosabb elméleti modelleket, amelyek a munkavállalói autonómia és döntéshozatal szerepével, a hibrid munka termelékenységével, munkával való elégedettséggel és a munkaerő stabilitására gyakorolt hatásával foglalkoznak. A második részben bemutatjuk a kutatásban részt vevő szervezeteket, az adatgyűjtés és adatelemzés során használt módszereket. A harmadik rész a legfontosabb kutatási tapasztalatokat ismerteti. Végezetül összefoglaljuk a legfontosabb tanulságokat, és felhívjuk a figyelmet néhány jövőbeni kutatási kihívásra.

Fontos hangsúlyozni, hogy a tanulmány célja nem általános következtetések levonása a hibrid munkavégzés egészéről, hanem annak feltárása, hogy a munkavállalók hogyan észlelik e munkavégzési forma hatásait különböző szervezeti környezetben. A kutatás célja egy későbbi, reprezentatív vizsgálat előkészítése, így az eredmények kvalitatív jellegűek, elsősorban feltáró értékűek.

1. A hibrid munka fogalma és fejlődése

A hibrid munka fogalma nem új keletű, de a Covid19-járvány következtében vált széles körben ismertté és elterjedtté. Már korábban is léteztek olyan kísérletek, amelyek ötvözték az irodai és a távoli munkavégzést, különösen a technológiai szektorban és a globális vállalatoknál. Azonban a világjárvány kényszerítette ki a tömeges otthoni munkavégzést, ami után sok szervezet felismerte, hogy a rugalmasabb munkavégzés nemcsak lehetséges, hanem hatékony is lehet. A járványt követően a vállalatok egy része visszatért a teljes munkahelyi jelenléthez, de sokan inkább a hibrid munkát választották, amely egyensúlyt teremt az irodai és az otthoni munkavégzés között. Ennek hatására a fogalom széles körben ismertté és általánosan elfogadottá vált.

A hibrid munka lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy részben otthonról, részben az irodában dolgozzanak. Ezt a rugalmasságot a technológia fejlődése és a változó munkahelyi igények tették lehetővé. A koncepciót hivatalosan csak a 2020-as években kezdték el széles körben alkalmazni és népszerűsíteni, a helyhez nem kötött munkavégzés gondolata már évtizedekkel a „hibrid munka” kifejezés megszületése előtt is létezett, bár kezdetben sokkal korlátozottabb formában. Először az 1960-as és 1970-es években, a személyi számítógépek megjelenésével, főként akadémiai és technológiai körökben merült fel a lehetőség, hogy a munkavégzés ne legyen feltétlenül helyhez kötve. A távmunka fogalmának térnyerése

folytatódott az 1980-as és 1990-es években. Ekkor vált elterjedtebbé a távmunka (*telework*) kifejezés, amely alapvetően azt jelentette, hogy a munkavállalók a munkahelyi iroda helyett heti 1-2 napot otthonról vagy más, az irodától távol eső helyszínről dolgoztak, infokommunikációs technológiák segítségével. Ezt a gyakorlatot tovább erősítette az 1990-es években a mobiltelefonok, az e-mail és az internet elterjedése. A 2000-es évekre a helyhez nem kötött munkavégzés gondolata egyre elterjedtebbé vált, különösen a globális vállalatoknál, amelyek rugalmas munkaidőt és távoli munkavégzést biztosítottak munkavállalóiknak. A szélessávú internet és a felhőalapú technológiák megjelenésével még könnyebbé vált az ilyen típusú munkavégzés.

A több mint négy évtizedes története ellenére napjainkban sem rendelkezünk általánosan elfogadott hibridmunka-definícióval. A munka- és a foglalkoztatási feltételek empirikus kutatásának kezdeményezésében és koordinálásában benchmark intézménynek számító *Eurofound* (2023. 3) a következő definíciót használja: „A hibrid munka olyan munkaszervezetet jelent, amelyre a fizikai, ideiglenes, virtuális és társadalmi tényezők kölcsönhatása jellemző. A felsorolt, egymással interakcióban érvényesülő tényezők nagyon változatos formákban kombinálhatók.” *Vartiainen és Vanharanta* (2024) szisztematikus irodalomelemzése közel száz hibridmunka-definíciót talált. Azok kritikai elemzése alapján a hibrid munka komplexitását és mélységét egyaránt tükröző következő négy dimenziót különböztettek meg:

Fizikai tér: a munkavégzés helyszínét – pl. iroda, otthon vagy harmadik helyszín (kávézó, közösségi tér stb.) – és a mobilitást jelzi.

Virtuális tér: az internet által biztosított digitális munkakörnyezetre utal. A virtuális tér eszközei a munkavállalók számára lehetővé teszik, hogy egymástól fizikailag távoli helyeken dolgozzanak együtt, szinkrón, avagy aszinkron tevékenységek formájában. A pandémiát követően kommunikációs eszközök széles választéka segítette az online hibrid munkavégzést (pl. Microsoft Teams, Google Meet, Zoom, Slack, Trello, Focusmate stb.).

A társadalmi tér legfontosabb dimenziói az együttműködés és kommunikáció változatos formáira vonatkozik, legyen szó fizikai vagy virtuális környezetben történő interakciókról. A munkavégzéssel kapcsolatos feladatok megoldásában, a csapat- és közösségépítésben a kommunikáció és kooperáció alapvető jelentőségűek.

Időbeli tér: olyan elemekből tevődik össze, mint a munkavégzés időtartama, gyakorisága, időzítése. Az időtartam az adott tevékenységre fordított idő mennyiségét, az ütemezést a munkaidő beosztására, a munka időszakára (óra, nap, időszak) vonatkozik. Az időbeli tér a hibrid munkavégzés rugalmasságának egyik legfontosabb jellemzője, hiszen a munkavégzés időzítése és időtartama viszonylag szabadon alakítható (*Vartiainen és Vanharanta*, 2024. 4–5).

A jelentős empirikus adatbázisok elemzésén alapuló kutatások differenciált tanulsággal szolgálnak a hibrid munka pozitív és negatív hatásait illetően. Ellenzői

egyrészt gyakran összekeverik a hibrid munkavégzést a kizárólag otthon végzett munkával. Másrészt ezen elemzések nem egységes módszertanon alapulnak, így tapasztalataik nehezen összehasonlíthatók, pl. a hibrid munkában jelentős tapasztalattal rendelkezőket hasonlítják össze a kevés munkatapasztalattal rendelkezőkkel (*Emanuel–Harrington, 2023; Angelici–Profeta, 2020*). A legfrissebb felmérések arra hívják fel a figyelmet, hogy a hibrid munkavégzéssel kapcsolatos gondok (pl. teljesítményproblémák) akkor jelentkeznek, amikor azokat nem megfelelően előkészített és felügyelt munkakörnyezetben vezetik be (*Bloom et al., 2024; Barrero et al., 2021; Gibbs et al., 2022*). A hibrid munkavégzés terén élenjáró amerikai vállalatok – az otthoni munkavégzésre alkalmas munkavállalók számára – hette átlagosan 2,2 nap otthoni munkavégzést tartanak ideálisnak (*Barrero et al., 2024*).

Az Eurofound legfrissebb (*Caprile et al. 2025*) kutatása 10 szervezet esettanulmányán keresztül vizsgálta a hibrid munkavégzés gyakorlati megvalósulását és hatásait különböző tagállamok köz- és versenyszférájában. Az elemzés kiemeli, hogy a hibrid munkarend pozitívan hat a munkavállalói elégedettségre, a teljesítményre és a munka-magánélet egyensúlyára, miközben a szervezetek számára költségmegtakarítással is járhat. A sikeres bevezetés kulcsa a világos szabályozási keret, a vezetői támogatás és a munkavállalók aktív bevonása. A kutatás ugyanakkor arra is rámutat, hogy a negatív példák gyakran rejtve maradnak, mivel az esettanulmányokban részt vevő szervezetek jellemzően önként jelentkeztek a kutatásba. A tanulmány fontos tanulsága, hogy a fenntartható hibrid munkavégzés kialakítása hosszú távú stratégiai gondolkodást és a különböző szereplők – döntéshozók, munkáltatók és szociális partnerek – együttműködését igényli. A kutatásban szereplő hat országban (Ausztria, Finnország, Lettország és Spanyolország) készített esettanulmányok kizárólag a felmérésben szereplők (munkavállalók, szakszervezeti és vállalati vezetők) véleményein alapulnak, továbbá statisztikailag nem reprezentatívak, jövőbeni kutatások megalapozásához használhatók.

Magyarországon sporadikus vizsgálatok zajlanak a hibrid munkáról, a már említett tanulmányon (*Venczel-Szakó et al., 2023*) kívül egy nemzetközi kutatócsoport magyar tagjaként *Tardos* készített egy vállalati esettanulmányt a távmunka bevezetéséről. A kutatás statisztikailag nem reprezentatív, hozzáadott értéke viszont az, hogy a munkavállalókon kívül a munkáltatók és a szakszervezetek képviselői szerepelnek az esettanulmányban (*Tardos, 2024*).

2. Kutatási terep és módszer

A kutatási kérdések megválaszolására három szervezetnél végeztünk kérdőíves felmérést, egy a magánszektorban, kettő a közsférában működik.¹ Az ITEdgeX kulcsszerepet játszik a szoftverfejlesztés európai piacán, Magyarországon 2010-re vált az ágazat legnagyobb vállalatává. A 2024-es adatok alapján közel 5500 alkalmazottat foglalkoztattak Budapesten és több vidéki telephelyen, az évi árbevételük elérte a 100 milliárd forintot. Az alkalmazottak 39%-a volt nő, 68% rendelkezett felsőfokú végzettséggel. Az ITEdgeX már a pandémia előtt is széles körben alkalmazta a hibrid munkát, a pandémia alatt és után ennek térnyerése tovább folytatódott. A vállalat számos kezdeményezést indított a munkavállalók mentális és fizikai jóllétének fenntartása érdekében. A cég élen jár virtuális kommunikációs technikák használatában a képzés és az együttműködés segítségével. A 2021-es alkalmazotti elégedettségi felmérés kimutatta, hogy a munkavállalók 86%-a pozitívan értékelte a digitális együttműködést és a hibrid munkavégzést támogató intézkedéseket a cég 2021-es elégedettségi felmérése alapján.

Az MCom egy 2010-ben alapított szervezet, médiával, hírközléssel és telekommunikációval kapcsolatos feladatok szakmai felügyeletét végzi. Tevékenysége a közszolgálati média szabályozására, a frekvenciagazdálkodásra és a fogyasztóvédelemre terjed ki, de feladatai közé tartozik a digitalizációval kapcsolatos jogi, technológiai és társadalmi kihívások kezelése is. Az MCom számos nemzetközi szervezet tagja, és aktív résztvevője az európai és a globális szintű média- és hírközlési szabályozási egyeztetéseknek. A szervezetnél 2023-ban 730-an álltak alkalmazásban, 4 budapesti és 5 vidéki telephelyen. A munkaerő 45%-a nő, 55%-a férfi. A szervezet bevételeinek egy részét az állam biztosítja, másik része a piaci szereplők törvényben meghatározott díjaiból tevődik össze, amelyek mértéke 2022-ben megközelítette a 44 milliárd forintot. A munkavállalók döntő többsége magasan kvalifikált szakember: adatelemzők, jogászok, könyvelők, de az ellátandó feladatok jellegéből adódóan a legnépesebb foglalkozási csoport az informatikusoké. A foglalkoztatottak 91%-a rendelkezik diplomával.

Az Audit jogelődjét a 19. században alapították, az államszocializmus idején szüneteltetett működését 1989-ben az Országgyűlés indította újra. Fő rendeltetése: az állami és a közpénzek felhasználásának ellenőrzése, átláthatóságának biztosítása és a közpénzügyi rendszer hatékonyságának növelése. A KSH részére benyújtott 2024. II. negyedévi munkaügyi beszámoló szerint az 501 munkavállaló túlnyomó többsége szellemi foglalkozású, mindössze 7 fő (14%) dolgozott ebben az időszakban fizikai foglalkozásuként. A szervezetre szintén jellemző, hogy munkavállalóinak döntő többsége, 456 fő teljes munkaidőben állt alkalmazásban, a

¹ Az anonimitás megőrzésének érdekében álneveket használunk a tanulmányban.

nem teljes munkaidőben foglalkoztatottak aránya mindössze 8% volt. A munkavállalók 62%-a nő, a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya elérte a 96%-ot. 2023-ban a szervezet költségvetése valamivel több mint 13 milliárd forint volt.

Az online felmérés formájában szervezett elő(pilot)kutatásunk kérdőívének tervezésekor figyelembe vettük a vizsgálatban szereplő szervezetek tulajdonosi, piaci, méretbeli és tevékenységi jellemzőit, valamint konzultáltunk az emberi erőforrás gazdálkodás szakembereivel, annak érdekében, hogy a kérdések igazodjanak az adott szervezeti kontextushoz, így a munkavállalóknak minél egyértelműbb, érthetőbb és gyorsabb legyen a kitöltés.

A kérdőív négy blokkból épült fel:

- 1.) A válaszadó alapvető társadalmi-demográfiai jellemzői (nem, életkor, iskolai végzettség, foglalkozási szerződés hossza és típusa).
- 2.) A hibrid munka jellemzői: az otthon töltött heti munkanapok száma; mióta dolgoznak az alkalmazottak hibrid munkavégzésben; a hibrid munka hatása a munkafolyamatra, az együttműködésre és a közösségi élményre; hibrid munkával kapcsolatos támogatás; a hibrid munka során tapasztalt problémák; motivációk; stb.
- 3.) A munkavállalói részvétel sajátosságai: az autonóm munkacsoportok működése, támogatás és kooperáció a kollégákkal és vezetőkkel; beleszólás a hibrid munka feltételeinek kialakításába.
- 4.) A hibrid munka hatása: a munkával való elégedettség, szervezeti elkötelezettség, a munka termelékenysége és a munkaerő stabilitása.

A kérdőíves vizsgálatához adatvédelmi és praktikus okok miatt minden esetben a szervezetek belső levelezési rendszerét, helyenként saját kérdőíves alkalmazásukat használtuk, amelyekből az exportált adatbázisokat kaptuk meg elemzés céljára. Az ITEdgeX esetében a kérdés lebonyolításában a Reacty Digital Kft. szakmai segítségét is igénybe vettük. A kérdésre a három szervezetnél 2023 szeptembere és 2024 februárja között került sor, a beérkezett válaszok száma a következőképpen alakult (zárójelben a válaszolók teljes munkaerőlétszámhoz viszonyított hozzávetőleges arányát jeleztük): ITEdgeX: 1266 (23%), MCom: 308 (45%); Audit: 365 (70%). A válaszadók számából két fontos tanulság is levonható. Egyrészt a válaszadók közel fele az ITEdgeX-től érkezett, így az adatokat csak szervezetek szerinti bontásban érdemes vizsgálni. Másrészt a közszféra két szervezeténél, különösen az Auditnál elért magas válaszadási arány önmagában is biztosít egyfajta reprezentativitást a felmérésben szereplő szervezetek számára. Ezzel együtt az eredmények csak a három vizsgált szervezetre vonatkozóan tekinthetők reprezentatívnak. Pilotkutatásunk elsődleges célja a hibrid munkával kapcsolatos legfontosabb problémák azonosítása és egy későbbiekben elvégzendő szélesebb körű adatfelvétel elméleti-módszertani megalapozása volt.

3. A hibrid munkavégzés gyakorlata

A következőkben a kutatás legfontosabb eredményeit ismertetjük. A válaszadók legfontosabb társadalmi és demográfiai jellemzőivel kezdjük, ezt követően térünk rá a hibrid munka gyakorlatára, majd hibrid munkavégzés munkavállalókra gyakorolt hatására a munkavállalói autonómia és részvétel, a munkavállalói jóllét és termelékenység tekintetében, végül kiemeljük a köz- és a magánszféra szervezetei közötti legfontosabb különbségeket.

3.1. A munkavállalók fontosabb társadalmi és demográfiai jellemzői

A minta nemek szerinti megoszlását tekintve elmondhatjuk, hogy a férfi válaszolók voltak többségben (53%). A három vizsgált szervezet között azonban statisztikailag szignifikáns különbségeket találtunk: a két állami szervezetnél, az MCom és az Audit esetében ugyanis a nők voltak többségben a nemzetközi tendenciáknak megfelelően (*Field et al., 2023*). Ennek legkézenfekvőbb magyarázata a cégek eltérő tevékenységi profilja lehet, hiszen az ITEdgeX-nél jellemzően IT-szakemberek dolgoznak, ahol a férfiak dominálnak. Ez még akkor is igaz, ha az ITEdgeX-nél a nők aránya a teljes munkavállalói állományon belül 39%, ami nemzetközi mércével is kiemelkedően magasnak tekinthető ebben az ágazatban (lásd részletesebben az 1. táblázatot).

Életkor szerint is statisztikailag szignifikáns különbségeket találtunk a felmérésben szereplő szervezetek között. Az ITEdgeX munkavállalói között jóval nagyobb arányban találtunk 40 év alattiakat (52%), mint az MCom (29%) vagy az Audit (21%) esetében. Utóbbi szervezetnél különösen magas volt a legalább 50 éves munkavállalók aránya: 42%, szemben az ITEdgeX 11%-ával.

Iskolai végzettség szerint a válaszadók következő három csoportját különböztettük meg: alsó- és középfokú végzettséggel rendelkezők, bachelor (BA-) fokozatot szerzettek és master (MA-) fokozatú diplomájúak (a nemzetközi szabvány pontos fordítása szerint itt a felsőoktatás első és második szintjéről van szó). A három szervezet szerint vizsgálva az iskolai végzettség összetételét ismét csak szignifikáns különbségeket találunk: az Auditnál a munkavállalók több mint kétharmada (68%) rendelkezik master fokozatú diplomával, de arányuk az MComnál is megközelíti az 50%-ot. Ezzel szemben Az ITEdgeX mintáján belül a diplomával nem rendelkezők aránya jóval magasabb, mint a másik két szervezetnél, miközben a legmagasabb fokozattal rendelkezők aránya nem éri el a 40%-ot.

A felmérés során a válaszadókat arról is megkérdeztük, milyen típusú munkaszerződéssel rendelkeznek. A válaszokat két nagyobb kategóriába soroltuk: a standard foglalkozási jogviszonynak (Standard Employment Relationship, SER) a határozatlan idejű munkaszerződést tekintettük, minden mást (határozott idejű munkaszerződés, munkaerő-kölcsönzés, gyakornoki vagy más képzési program stb.) atipikus vagy nem standard foglalkozási viszonyoknak (non-SER). Mindezekre azért volt szükség, mert a szakirodalmi elemzés tapasztalatai szerint a foglalkoztatási státusz jellege (SER vs. non-SER) korrelációt mutatott a hibrid munkavégzés előfordulásával a pandémiát megelőzően és azt követően is (Özgül *et al.*, 2023. 24). A munkavállalók túlnyomó többségét (92%) standard foglalkozási viszony keretében alkalmazzák, a nem standard foglalkozási jogviszony aránya 8%. Az Audit ebben a kérdésben is különbözött a másik két szervezettől, mivel mindössze 2 munkavállalóra volt jellemző ez a foglalkoztatási forma

1. táblázat

A felmérésben szereplők fontosabb demográfiai jellemzői*Main demographic characteristics of the respondents*

(%)

Demográfiai jellemzők	ITEdgeX (N = 1266)	MCom (N = 308)	Audit (N = 365)
Nemek szerinti megoszlás			
Férfi	59	47	36
Nő	41	53	64
Életkor szerinti megoszlás			
18–29	13	4	2
30–39	39	25	19
40–49	37	33	37
50+	11	39	42
Iskolai végzettség szerinti megoszlás			
Maximum középfok	17	6	1
BA	45	44	30
MA	37	50	69
Foglalkozási jogviszony típusa szerinti megoszlás			
SER	90	90	99
Non-SER	10	10	1
Szolgálati idő hossza szerinti megoszlás			
<1 év	1	7	0
1–3 év	21	18	12
3–5 év	22	13	16
5 évnél több	56	63	72

Megjegyzés: a Pearson-féle khi-négyzet minden esetben 0,000.

A vizsgált szervezetek mindegyikében a munkavállalók többsége legalább 5 éve áll a cégnél alkalmazásban. Az Auditnál arányuk eléri a 72, az MComnál a 62%-ot, de az ITEdgeX-nél is 56% volt. Az MCom helyzete annyiban speciális, hogy náluk a legmagasabb az egy évnél nem hosszabb szolgálati idővel rendelkezők aránya (7%), míg a másik két szervezet esetében nem éri el az 1%-ot. Ha a kérdezetteket két csoportra osztjuk az ötéves szolgálati idő mentén, a különbségek akkor is statisztikailag szignifikánsak maradnak: az ITEdgeX-nél a kérdezettek 44%-a állt legfeljebb 5 éve alkalmazásban, míg az MComnál ugyanez az arány 38, az Auditnál 28% volt.

3.2. A hibrid munkavégzés aránya és kívánatos mértéke

A felmérésben részt vevő három szervezet között a hibrid munka alkalmazásának intenzitásában markáns különbségek mutatkoznak. Azon munkavállalók aránya, akik egyáltalán nem dolgoznak otthonról, mindhárom szervezetnél minimális, az MComnál a legnagyobb, de ott is mindössze 8%. Már ebből az adatból is látszik a járvány hatása, korábban a hibrid munkában dolgozó munkavállalók aránya volt ilyen nagyságrendű. A hibrid munkát már a világjárvány előtt is alkalmazó ITEdgeX esetében a munkavállalók több mint négyötöde heti 3-4 napot dolgozik otthonról. Ezzel szemben a két állami szervezetnél a heti 1-2 nap otthoni munkavégzés az uralkodó gyakorlat: sem az MComnál, sem az Auditnál nem volt olyan munkavállaló, aki 2-nél több napot dolgozott volna ebben a munkavégzési formában.

A szakirodalom felhívja a figyelmet a tovagyrúzó (*spill over*) hatásokra (Barbero et al., 2021), arra a jelenségre, hogy a jól szervezett hibrid munka növeli a munkavégzési gyakorlat vonzerejét. Ez a felmérésben szereplő szervezetek esetében is tetten érhető volt. Megkérdeztük a munkavállalókat, miként vélekednek az otthoni munkavégzéssel töltött napok ideális számáról, amit összevetettünk a ténylegesen otthoni munkavégzéssel töltött napok számával, és ez alapján a válaszolókat három csoportba soroltuk: voltak, akik megítélésük szerint az ideálisnál többet, voltak, akik kevesebbet dolgoztak otthonról, de voltak olyanok is, akik szerint az otthoni munkavégzésben töltött napok száma éppen megfelelő. Érdekes különbségeket találtunk a vizsgált szervezetekben: az ITEdgeX dolgozói közül minden második munkavállaló már jelenleg is 3-4 napot dolgozik otthonról, azonban ennél is többet szeretnének. A közszféra intézményei között jelentősek az eltérések: az MCom dolgozóinak többsége (60%) megfelelőnek tartja a hibrid munkavégzés jelenlegi mértékét, ezzel szemben az Audit munkavállalói majdnem ugyanilyen arányban (58%) a jelenleginél többet szeretnének otthon dolgozni (2. táblázat).

2. táblázat

A munkavállalók otthoni munkavégzésének gyakorisága és preferenciái
Weekly frequency of working from home and preferences of employees

							(%)
Szervezet	0	1–2	3–4	5+	Többet szeretne	Megfelelő	Kevesebbet szeretne
	nap						
ITEdgeX	2	51	81	12	50	48	2
MCom	8	92	0	0	40	61	0
Audit	3	96	0	1	58	42	0

Megjegyzés: a Pearson-féle khi-négyzet: 0,000.

3.3. A hibrid munkavégzés támogatásának formái: pénzügyi, technológiai és képzési segítség

A nemzetközi kutatási tapasztalatok szerint (*Bloom et al., 2024*) a hibrid munka bevezetésének sikerét döntően befolyásolja, hogy a szervezet milyen mértékben támogatja munkavállalóit a megfelelő munkafeltételek kialakításában, a műszaki-technológiai, pénzügyi problémák kezelésében és a tudásfejlesztésben. A felmérésben részt vevőket megkérdeztük arról, hogy a munkáltatójuk milyen típusú segítséget nyújtott a hibrid munkára való áttérésben. A támogatás három nagyobb csoportját különböztettük meg: pénzügyi, technikai és képzési. A 3. táblázat jól illusztrálja, hogy a felmérésben szereplő szervezetek nagyon különböző mértékben támogatják a munkavállalóikat. Az ITEdgeX-nél majdnem mindenki kapott pénzügyi segítséget, az MComnál szinte senki, az Auditnál pedig a munkavállalók alig több mint tizede.

A technikai-műszaki támogatás tekintetében már nem találtunk statisztikailag szignifikáns különbségeket, legalábbis az ITEdgeX és az MCom között. A támogatás mértékében azonban jelentős az eltérés a közsféra két szervezete között: az MComnál jelentős technikai infrastruktúra-fejlesztés történt, amelyről minden második megkérdezett kedvezően nyilatkozott (53%), ezzel szemben az Audit esetében a technikai-műszaki segítséggel elégedettek aránya a dolgozók egyharmadát sem érte el (28%). A versenyszférában működő szoftverfejlesztő cég már a pandémiát megelőzően is jól kiépített technikai infrastruktúrával rendelkezett, ennek ellenére a dolgozók több mint 40%-a pozitívan nyilatkozott a hibrid munkavégzés technikai-műszaki infrastruktúrájának továbbfejlesztéséről.

3. táblázat

A munkavállalók támogatási formák szerinti aránya
Share of employees by type of support for working from home

Támogatási forma	ITEdgeX (N = 1198)	MCom (N = 246)	Audit (N = 356)
Pénzügyi támogatás	97	0	12
Műszaki-technikai támogatás	45	53	28
Képzésben részesülők	19	4	11

(%)

Megjegyzés: a Pearson-féle khi-négyzet minden esetben 0,000.

A három támogatási forma közül egyértelműen a képzés megszervezése a legösszetettebb és legkölségesebb folyamat, így nem meglepő, hogy mindent összevetve ebben részesültek a legkevesebben a munkavállalók közül (16% a teljes mintán belül). Ez annak ellenére van így, hogy a hibrid munkával kapcsolatos képzés az IKT-eszközök hatékony használatának egyik legfontosabb előfeltétele, továbbá fontos szerepet játszik a digitális egyenlőtlenségek csökkentésében (Alasoini, 2024). Sőt, a múlt század második felétől stagnáló munkatermelékenység-növekedés újabb forrását jelentő digitalizáció és a mesterséges intelligencia (MI) nyújtotta új lehetőségek hatékony kihasználását is gátolják a képzéshez való hozzáférés egyenlőtlenségei (Hazan et al., 2024). A jelenség jellemző a hibrid munka terén legtöbb tapasztalattal rendelkező, a versenyszférában működő szoftverfejlesztő cég esetében is. Az ITEdgeX-nél a képzésben részt vevők aránya 19, az Auditnál 11, az MComnál 4%, ami statisztikailag szignifikáns különbséget jelent.

3.4. A részvétel területei, mértéke és a munkacsoport autonómiájának egyenlőtlenségei

A döntésekben való munkavállalói részvétel pozitívan befolyásolja a dolgozók munkával szembeni hozzáállását: ritkábban hiányoznak, hajlandók többletteljesítményre, és elégedettebbek a munkahelyi jólléttel. Európai perspektívában – az EU-ban, Norvégiában és Nagy Britanniában – a munkavállalók közel egyharmada (29%) olyan munkaszervezetekben dolgozik, ahol egyénileg vagy kollektíven (pl. autonóm munkacsoport formájában) képesek befolyásolni feladataik végrehajtásának körülményeit. Mindazonáltal a legtöbben (35%) olyan munkahelyen dolgoznak, amely minimális részvétellel jellemezhető. A munkavállalók fokozott bevonásával működő munkaszervezetekben kedvezőbbek a munkafeltételek, kisebbek a munkavégzés fizikai és pszichológiai kockázatai és a munka intenzitása.

A munkahelyi légkör munkavállaló-centrikus, és az ún. „gondoskodó vezetői stílus” (*caring management*) érvényesül, amely a munkavállalók ellenőrzésével szemben azok segítésére helyezi a hangsúlyt (*Eurofound, 2020. 6.*).

A munkavállalói részvétel mértékét négy területen vizsgáltuk: (1) az egyéni célok kitűzése, (2) a munkaszervezet fejlesztése, (3) a kollégák kiválasztása, valamint (4) a munkát érintő fontos kérdések vonatkozásában. A célok kitűzésében, a munkaszervezet fejlesztésében és a munkával (feladatokkal) kapcsolatos fontos döntésekben a megkérdezettek nagyobb befolyással rendelkeznek (többnyire vagy mindig bevonják őket), mint a munkatársak kiválasztásában. A vizsgált három szervezet közül az ITEdgeX vezetése a munkavégzéssel közvetlenül összefüggő döntésekbe (célkitűzés, munkaszervezet fejlesztése, feladatok) nagyobb mértékben vonta be dolgozóit, mint a közsféra két szervezete. A munkatársak kiválasztásában a munkavállalói részvétel kisebb, mint a másik három területen, azonban e tekintetben is nagyobb a dolgozók befolyása a szoftverfejlesztő cégnél a közsféra szervezeteivel összehasonlítva (4. táblázat).

4. táblázat

A munkavállalói részvétel mértéke és területei szervezetek szerint

Share of employees involved in decision by the area of decisions

(%)

A munkavállalók bevonása	Többnyire, mindig		
	ITEdgeX	MCom	Audit
A munkavállaló elé kitűzött célokban ^{a)}	72	70	55
A munkaszervezet fejlesztésében ^{b)}	50	51	42
A kollégák kiválasztásában ^{c)}	29	23	12
A munkát érintő fontos döntésekben ^{d)}	50	38	23

a) Pearson-féle khi-négyzet: 0,459. b) Pearson-féle khi-négyzet: 0,760. c) Pearson-féle khi-négyzet: 0,067. d) Pearson-féle khi-négyzet: 0,001.

A hibrid munkavégzés feltételeivel kapcsolatos döntésekben való részvétel szintén változatos mértékű. A részvétel mérésére az interjúk során használt 5-ös skálát (1 = egyáltalán nem vesz részt, 5 = nagymértékben részt vesz) leegyszerűsítettük: az egyik csoportba azok a munkavállalók kerültek, akik egyáltalán nem vagy kismértékben vettek részt a döntések meghozatalában, a másikba azokat az alkalmazottakat soroltuk, akik legalább közepes mértékű részvételtől számoltak be. A dolgozói részvétel az otthoni munkavégzés napjainak kiválasztásában volt a legjellemzőbb, ezt követte a kollégákkal és a felettséggel való kommunikáció formáinak megválasztása és a kötelező elérhetőség időpontjának meghatározása. A munkavégzés felsorolt feltételeinek kialakításában a részvétel mértéke a versenyszférában tevékenykedő szoftverfejlesztő cégnél 59 és 83% között változik. A közsféra szervezetei között jelentősek a különbségek. Például az otthoni mun-

kavégzési napok kiválasztásában és a kollégákkal és a felettséssel való kommunikáció kialakításában az MCom esetében a megkérdezettek több mint négyötödét bevonja a vezetés, szemben az Audit-tal, ahol a részvétel mértéke maximum a dolgozók kétharmadát érinti (5. táblázat).

5. táblázat

A munkavállalói részvétel a hibrid munkavégzés feltételeinek alakításában

Share of employees involved in decisions about the conditions of hybrid work

(%)

A munkavállalók beleszólásának mértéke	Közepes, nagy vagy teljes mértékben		
	ITEdgeX	MCom	Audit
Az irodában töltendő napok száma	53	17	22
Az otthoni munkavégzésben tölthető napok kiválasztása	83	83	67
A kollégáival és közvetlen felettesével való kommunikáció módja	73	86	58
A vezetői ellenőrzés formái	41	44	23
A teljesítményértékelés módja	44	31	14
Azon órák meghatározása, amikor önnek elérhetőnek kell lennie	59	34	17

Megjegyzés: a Pearson-féle khi-négyzet mindenütt 0,000.

Az irodában, munkahelyen töltendő napok számának meghatározásában és főleg a teljesítményértékelés, valamint a vezetői ellenőrzés formáinak kialakításában a legalacsonyabb a dolgozói részvétel aránya: 53 és 14% között változik. Részletesebben: a munkahelyen (irodában) töltendő napok számának meghatározásában a szoftvercég vezetése minden második alkalmazottal konzultál (53%), ezzel szemben a közsféra szervezeteiben a dolgozói részvétel aránya kb. egyötöd (17 és 22%). Lényegében hasonló minta érvényesül a teljesítményértékelés módjának kialakításában: a versenyszféra cégében a munkavállalók több mint kétötöde részt vesz ebben (44%), ennél jóval alacsonyabb részvétel jellemző a közsféra szervezeteire (MCom: 31%, Audit: 14 %). Meglepő részvételi minta jellemzi a vezetői ellenőrzés formáinak dolgozói befolyását: a versenyszférában működő ITEdgeX-nél és a közsféra egyik szervezeténél (MCom) a vezetés a dolgozók kétötödét bevonja a döntések kialakításába, szemben a közsféra másik szervezetével (Audit), ahol a munkavállalók egyötödének véleményére kíváncsi a vezetés (23%).

Az empirikus evidenciával megalapozott kutatások közül különösen figyelemre-méltó a brit szakképzési felmérés (British Skills Survey). Ennek tapasztalatai szerint az autonóm munkacsoportok kedvezően befolyásolják a munkacsoportban részt vevők motivációját, szaktudásuk fejlesztését és jóllétét. Az irányításban jelentős szerepet játszó tagokkal rendelkező autonóm munkacsoportok fokozott felelősséget ta-

núsítanak a munkavégzésben, elkötelezettebbek a szervezet működése iránt, és elégedettebbek a munkájukkal (*Gallie et al., 2012. 39*). A felmérésben szereplő cégeknél a teammunkában részt vevőket arról kérdeztük, hogy a tagok maguk döntenek-e a munkafeladatok kiosztásáról, a csapat vezetőjének kiválasztásáról és a munka ütemezéséről. Az autonómia területeit illetően szembetűnőek a különbségek: míg a feladatok ütemezése és a belső munkamegosztás tekintetében a munkacsoportok nagyobb önállósággal rendelkeznek, addig a csoportvezető személyének kiválasztásába jóval kevesebb a beleszólásuk. Az ITEdgeX-nél a munkacsoport autonómiájának mértéke jóval nagyobb (kivéve a csoportvezető kiválasztását), mint a két állami szervezetnél. További érdekes különbség, hogy utóbbiaknál a munkacsoportoknak elsősorban a feladatok ütemezésében van szabadságuk, míg az ITEdgeX-nél a belső munkamegosztás az autonómia elsődleges terepe.

Ezt követően összeadtuk a fenti három területre kapott válaszokat, így alakult ki a munkavállalók négy csoportja aszerint, hogy a fenti három kérdés közül egyben sem, egyben, kettőben vagy háromban rendelkeznek autonómiával. Az autonóm csoportmunkáról szűk értelmezésben akkor beszélhetünk, ha mindhárom területen autonómiát élvez a munkacsoport, ennél valamivel megengedőbb felfogás szerint már akkor is, ha a háromból két kérdésben élveznek autonómiát. Mint az adatokból látható, a vizsgált szervezetek jelentős mértékben különböznek az autonóm munkacsoportokban dolgozó munkavállalók aránya szerint. Az ITEdgeX-nél a munkavállalók 12%-a dolgozik olyan csoportban, ahol a tagok maguk döntenek nemcsak a feladatok elosztásáról és ütemezéséről, de a csoportvezető személyéről is (autonóm munkacsoport szűkebb értelmezése). Ez az arány az MCom esetében 6, az Auditnál 2%. Ha az autonóm munkacsoport szélesebb értelmezését fogadjuk el – és idesoroljuk azokat a munkacsoportokat is, amelyekben a munkavállalók a három kérdésből kettőben maguk döntenek –, akkor az ilyenekben dolgozó munkavállalók aránya az ITEdgeX esetében 65%-ra nő, míg az MCom esetében 31%-ra, az Auditnál 11%-ra. Szintén figyelemre méltó adat, hogy az Audit csoportmunkában dolgozó munkavállalóinak több mint kétharmada (68%) a fenti három kérdésből egyben sem élvez döntési szabadságot, az MCom esetében ez az arány 44, az ITEdgeX esetében mindössze 12%.

3.5. A hibrid munkavégzés hatása: elégedettség, szervezeti elkötelezettség, munka termelékenysége és fluktuáció

A munkafeltételekkel kapcsolatos elégedettség mérésére az alábbi állításokat fogalmaztuk meg, majd a munkavállalókat arra kértük, hogy 1-től (nagyon nem ért egyet) 5-ig (teljes mértékben egyetért) terjedő skálán válaszoljanak, mennyire értenek egyet ezek tartalmával:

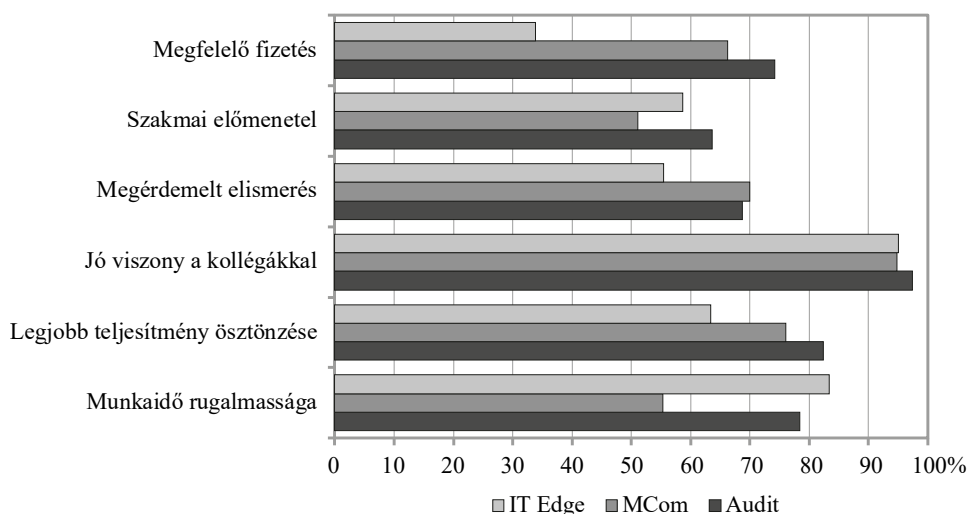
1. Minden erőfeszítésemet figyelembe véve úgy érzem, megfelelő fizetést kapok.
2. A munkám jó kilátásokat kínál a szakmai előmenetelre.
3. Általában jó kapcsolatot ápolok kollégáimmal.
4. A szervezet, ahol dolgozom, arra ösztönöz, hogy a legjobb teljesítményemet nyújtsam.
5. A munkaidőm rugalmassága jól illeszkedik az egyéni igényeimhez.

A felmérésben szereplő három szervezetben a munkavállalók elégedettsége a kollégáikkal kapcsolatban közel azonos mértékben kiemelkedő (ITEdgeX: 95%, MCom: 95%, Audit: 97%). Az összes többi tényező tekintetében figyelemre méltó különbségeket találtunk. Az anyagi ösztönzéssel és a munka általános elismerésével a közsféra két cégénél dolgozók elégedettebbek, mint az ITEdgeX-nél. A szakmai előmenetellel az Audit dolgozói a legelégedettebbek, őket követik az ITEdgeX és végül az MCom munkatársai. A hibrid munkavégzés rugalmasságának a munka és a magánélet egyensúlyára gyakorolt hatásával azonban a versenyszférában dolgozók elégedettebbek (1. ábra).

1. ábra

A munkával való elégedettség mutatói

Level of employee job satisfaction



Megjegyzés: a szervezetek közötti különbségek a megfelelő fizetés, a megérdemelt elismerés, a legjobb teljesítmény ösztönzése és a munkaidő rugalmassága tekintetében szignifikánsak.

A munkavállaló szervezeti elkötelezettségének vizsgálatakor a válaszolókat a következő hét állítással kapcsolatban kérdeztük meg, 1-től 5-ig terjedő skálán mennyire értenek egyet velük:

1. Hajlandó vagyok a kelleténél keményebben dolgozni, hogy segítsem ennek a cégnek a sikerét.

2. Kevés lojalitást érzek a cég iránt.

3. Úgy gondolom, hogy a saját értékrendem nagyon hasonló a vállalatéhoz.

4. Ez a cég arra ösztönöz, hogy a lehető legjobban végezzem a munkámat.

5. Büszke vagyok arra, hogy ennek a cégnek dolgozhatok.

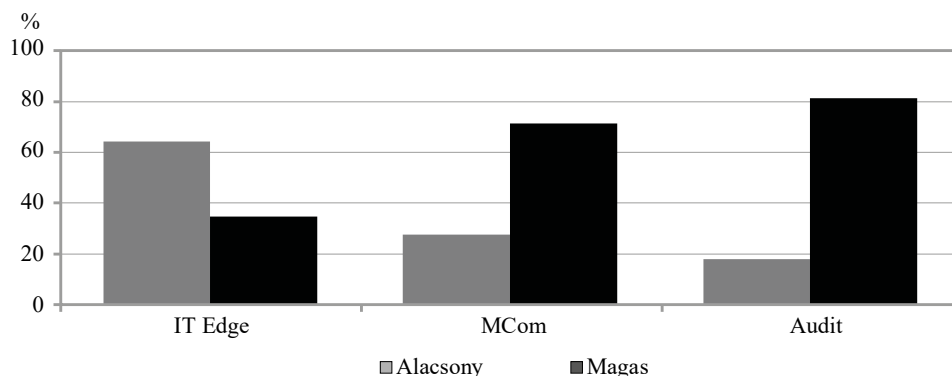
6. Szinte bármilyen munkát elvégeznék annak érdekében, hogy ennél a cégnél maradhassak.

7. Elutasítanék egy másik, több fizetéssel járó állásajánlatot, hogy a cégnél maradjak.

A válaszok alapján létrehoztuk a szervezeti elkötelezettség indexét, összeadtuk az egyes állításokra adott pontszámokat, majd azt elosztottuk a megválaszolt kérdések számával, így képezve egy átlagot. Ezt követően a munkavállalókat két csoportba osztottuk, a 3,5 pont alattiak az alacsony, a 3,5 pont és a feletti a magas szervezeti elkötelezettségű munkavállalók csoportjába kerültek. A felmérésben részt vevő cégek közötti különbségek nagyrészt követik a munkával való elégedettség mintázatát: a közszféra szervezeteiben dolgozók – a munka és a magánélet egyensúlya kivételével – elégedettebbek a munka elismerésével, a teljesítményértékeléssel és a szakmai előmenetellel. Mindezek alapján nem meglepő, hogy a szervezeti elkötelezettség terén is a közszféra cégei „vezetnek”, ahol a megkérdezettek döntő hányadára a „magas elkötelezettség” jellemző (Audit: 82%, MCom: 72%), szemben a versenyszférában dolgozó társaikkal, ahol ugyanez az arány 35% volt (2. ábra).

2. ábra

A szervezeti elkötelezettség indexe
Index of organisational commitment of employees



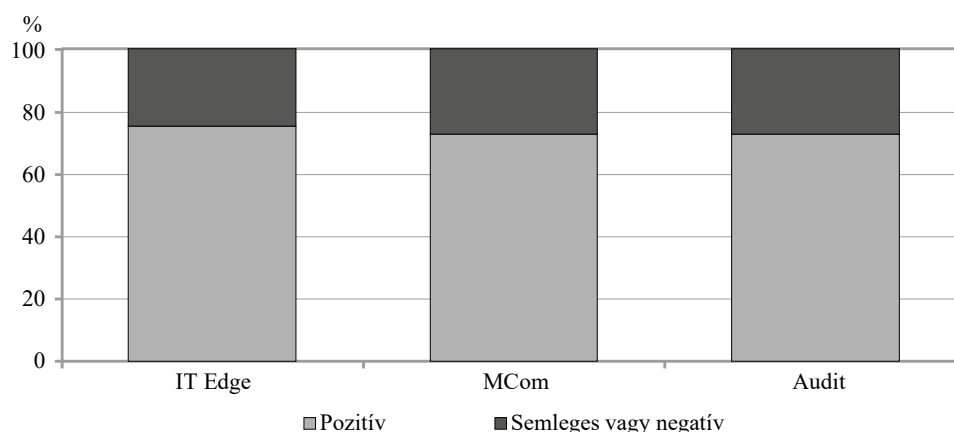
Megjegyzés: Pearson-féle khi-négyzet: 0,000.

A hibrid munkavégzés termelékenységére, munkateljesítményekre gyakorolt hatásaival kapcsolatban változatosak a nemzetközi tapasztalatok. A kutatások egy

része pozitív kapcsolatról számol be (*Bloom et al., 2024*), mások a kedvezőtlen vagy vegyes hatásokat hangsúlyozzák (*Gibbs et al., 2023; Angelici–Profeta, 2020*). A felmérésben részt vevő munkavállalók döntő többsége pozitív hatásokról számolt be. A kutatás során nem nyílt mód arra, hogy objektív mérőszámokkal vizsgáljuk a teljesítmény változását, így jobb híján a munkavállalók szubjektív véleményére támaszkodtunk. A válaszokat két csoportba soroltuk: nőtt a termelékenység, illetve csökkent vagy nem változott a termelékenység. A verseny- és a közszféra szervezeteiben egyaránt többségben vannak a hibrid munka termelékenységre gyakorolt pozitív hatásait hangsúlyozók: 75% (ITEdgeX), 73% (MCom és Audit). A munkavégzés termelékenységre gyakorolt közömbös vagy negatív hatásairól a megkérdezettek kb. egynegyede számolt be (3. ábra).

3. ábra

A hibrid munka hatása a termelékenységre
Impact of hybrid work on productivity

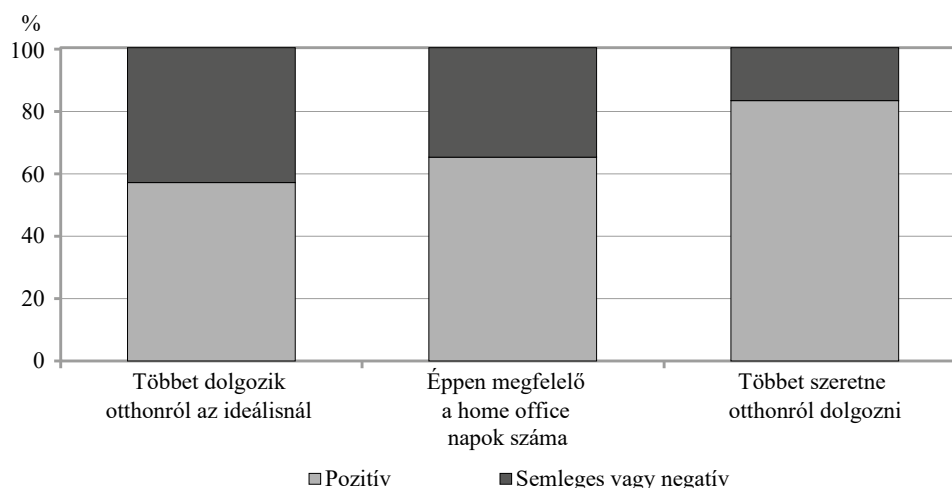


Megjegyzés: Pearson-féle khi-négyzet: 0,000.

Megvizsgáltuk azt is, milyen tényezők állhatnak annak hátterében, ha valaki úgy ítéli meg, hogy a hibrid munka javítja a termelékenységet, vagy sem. Az adatok alapján sem életkor, sem a kérdezett neme szerint nincs statisztikailag szignifikáns különbség a két csoport között, de a részvétel mértéke szerint sincs. Egyetlen változó kapcsán találtunk összefüggést: nem meglepő módon azok, akik az általuk ideálisnak tartottnál többet dolgoznak hibrid munkavégzés formájában, kevésbé nyilatkoztak pozitívan a termelékenységre gyakorolt hatásokról, míg azok, akik többet szeretnének otthonról dolgozni a jelenleginél, az átlaghoz képest pozitívabban ítélték meg a hibrid munkának a termelékenységre gyakorolt hatását.

4. ábra

A hibrid munka termelékenységre gyakorolt hatásának megítélése aszerint, hogy a kérdezett többet vagy kevesebbet szeretne otthonról dolgozni a jelenleginél
Perception of the impact of hybrid work on productivity, depending on whether the respondent would like to work more or less from home than at present



Megjegyzés: Pearson-féle khi-négyzet: 0,000.

Természetesen tisztában vagyunk a munkavállalói (szubjektív) percepciók alapján levont konklúziók korlátaival, mindazonáltal a hibrid munkavégzés kedvező hatásainak munkavállalói beállítottságok mérése alapján szerzett tapasztalatainkat objektív adatok is megerősítik. Például a fluktuáció 2019-ben (a pandémia előtti utolsó évben) és 2023-ban mért adatai a következő kedvező tendenciát jelzik: az ITEdgeX esetében a fluktuáció 11%-ról 9,6%-ra csökkent, az MComnál 11,4%-ról 7,5%-ra, az Auditnál 15,6%-ról 8,6%-ra, vagyis majdnem felére. Mivel az ITEdgeX már korábban bevezette a hibrid munkavégzést, míg a közszféra két szervezeténél csak a pandémia alatt került erre sor, esetükben a fluktuáció csökkenése az otthoni munkavégzés a munkaerő stabilitására gyakorolt kedvező hatásának tulajdonítható.

4. Összegzés – jövőbeni kutatási kihívások

Tanulmányunk a Covid19-járvány által katalizált hibrid munkavégzés hatásait vizsgálja három szervezet – két közszférában működő és egy versenyszférában tevékenykedő vállalat – körében. A kutatás fókuszában a munkavállalók jólléte, termelékenysége, autonómiája és motivációja áll, valamint a hibrid munkavégzés támogatási formái (technikai, pénzügyi és képzési segítség). Főbb megállapításaink a következők:

A hibrid munkavégzés sokkal elterjedtebb az ITEdgeX-nél, mint a közszféra két szervezeténél. A közszférában dolgozók nagyobb arányban szeretnének több napot otthonról dolgozni, míg a versenyszférában már most is magas arányban alkalmazzák a heti 3-4 nap otthoni munkavégzést. A támogatási formák eltérései: a versenyszférában működő vállalat (ITEdgeX) kiemelkedő pénzügyi és technikai támogatást nyújtott dolgozóinak, míg a közszféra szervezeteiben minimális volt az anyagi és képzési segítség. A technológiai infrastruktúra fejlesztése az egyik közszférai szervezetnél (MCom) erőteljesebb volt, de a másiknál (Audit) alacsony szinten maradt. A munkavállalói részvétel és az autonómia kapcsán azt találtuk, hogy a versenyszféra cégénél a munkavállalók jelentős része nagyobb döntési szabadsággal rendelkezik a munkaszervezésben és a napi feladatok kiválasztásában. A közszférában a dolgozók kevésbé vesznek részt a döntéshozatalban, főként az autonóm munkacsoportok hiánya és a szervezeti hierarchia miatt. Közös jellemző, hogy a munkavállalók – nagyobb mértékben a ITEdgeX-nél és kevésbé a közszféra két cégénél – főleg a munkafeladatok meghatározásával (pl. feladatok megosztása és ütemezése) kapcsolatos döntésekben vesznek részt, kevésbé jellemző ez a személyi döntésekre és a szervezeti hierarchia működését befolyásoló kérdésekre. A munkával való elégedettség és szervezeti elkötelezettség dimenziói közül az anyagi és szakmai elismeréssel a közszféra általunk vizsgált szervezeteinek dolgozói, de a munkavégzés rugalmasságával és a munka-magánélet egyensúlyával inkább a versenyszférában működő MCom dolgozói voltak elégedettebbek. A közszféra két intézményénél dolgozók szervezeti elkötelezettsége erősebb volt, mint az ITEdgeX munkavállalói körében tapasztalható elkötelezettség, tükrözve az informatikusok jelentős munkaerőpiaci pozícióját és erősebb alkuképességét. Végül, a munkavállalók többsége pozitív hatásként értékelte a hibrid munkavégzést a termelékenység szempontjából, és a hibrid munka a munkaerő fluktuációjára gyakorolt hatása szintén kedvező: minden felmérésben szereplő szervezetben csökkent a fluktuáció a járvány előtti időszakhoz képest, olykor jelentős mértékben.

Ezek az eredmények konzisztensek *Tardos (2024)* korábban már idézett kutatásának eredményeivel. Bár a két kutatás fókusza és módszertana között voltak

kisebb-nagyobb eltérések, mindkettő felhívja a figyelmet a termelékenység objektív mérésének módszertani nehézségeire, amelyek mellett a munkavállalói percepciók vizsgálata marad az egyetlen lehetőség. A hibrid munkavégzés hosszú távon is fenntartható és előnyös munkamoddell lehet, ha megfelelő támogatással, technológiai fejlesztésekkel és munkavállalói részvétellel működik. Ilyen feltételekkel a versenyszférában már most kiterjedtebben alkalmazott modell hatékonyságot és rugalmasságot biztosíthat, míg a közszférában még jelentős szervezeti-kulturális tanulás szükséges a munkáltatók és a munkavállalók számára egyaránt optimális konstrukciók bevezetése és alkalmazása érdekében. Az interdiszciplináris megközelítés – amely ötvözi a technológiát, pszichológiát, szervezetfejlesztést és ergonómiát – elengedhetetlen a jövő munkavégzési stratégiáinak kidolgozásához. Eredményeink nem általánosíthatók, ugyanakkor rámutatnak azokra a szervezeti tényezőkre és munkavállalói percepciókra, amelyek a hibrid munkavégzés elfogadottságát, hatékonyságát és fenntarthatóságát befolyásolhatják. A vizsgálat elsősorban arra szolgál, hogy megalapozzon egy szélesebb körű, országosan reprezentatív kutatást a hibrid munkavégzés munkaerőpiaci, szervezeti és szociális dimenzióiról.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány a TKP2021-NKTA-51 a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból, a TKP2021-NKTA támogatási program keretében finanszírozott TKP2021-NKTA támogatásával valósult meg.

Irodalom

- Adam, D. (2024): What science says about hybrid working and how to make it a success? *Nature*, 04 March 2024, p. 9. <https://doi.org/10.1038/d41586-024-00643-2>
- Alasoini, T. (2024): Digital tools user groups as a digital divide among Finnish employees. *Pro Publico Bono – Public Administration*, 12(1), 127–144. <https://doi.org/10.32575/ppb.2024.1.6>
- Angelici, M – Profeta, P. (2020): *Smart-Working: Work Flexibility without Constraints*. CESifo Working Paper 8165. Munich Society for the Promotion of Economic Research – CESifo GmbH, Munich. <https://www.ifo.de/en/cesifo/publications/2020/working-paper/smart-working-work-flexibility-without-constraints>
- Barrero, J. M. – Bloom, N. – Buckman, S. – Davis, S. J. (2024): *Survey of Working Arrangements and Attitudes (SWAA)*. www.wfhresearch.com
- Barrero, N. – Davis, S. J. – Bloom, N. (2023): The Evolution of Working from Home. *Working Paper*, 23–19. Stanford Institute for Economic Policy Research. Stanford. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w31686/w31686.pdf
- Barrero, J. M. – Bloom, N. – Davis, S. J. (2021): Why working from home will stick? *National Bureau of Economic Research (NBER). Working Paper*, 28731. <http://www.nber.org/papers/w28731>

- Bloom, N. – Han, R. – Liang, J. (2024): Hybrid working from home improves retention without damaging performance. *Nature*, 630, 920–925. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>
- Caprile, M. – Arasanz, J. – Bednorz, J. – Makareviciūtė, A. – Sadanskaitė, A. – Sanz, P. (2025): *Hybrid workplaces in the EU: Lessons from the case studies in the public and private sectors, (The hybrid workplace in the post-Covid-19 era)*. p. 122, Dublin: Eurofound. www.eurofound.europa.eu
- Emanuel, N. – Harrington, E. (2023): Working Remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work. *Federal Reserve Bank Staff Reports*, 1061. Federal Reserve Bank, New York.
- Erdélyi D. (2024): *Mennyit dolgoznak otthonról – Otthoni munkavégzés Európában és Magyarországon*. Oeconomicus Gazdaságkutató Alapítvány, Budapest. <https://www.oeconomicus.hu/oecoglobus/mennyit-dolgozunk-otthonrol-otthoni-munkavegzes-europaban-es-magyarorszagon/>
- Eurofound (2023): *The future of telework and hybrid work*. Publications Office of the European Union. Luxembourg. <https://doi.org/10.2806/234429>
- Eurofound (2020): *How does employee involvement in decision making benefit organizations?* European Working Conditions Survey 2015 Series. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Field, E. – Krivkovic, A. – Kügele, S. – Robinson, N. – Yea, L. (2023): *Women in the Workplace*. McKinsey & Company.
- Gable (2024): RTO 2.0: Return to “In Person”. <https://hello.gable.to/rto-2.0-return-to-in-person>
- Gibbs, M. – Mengel, F. – Siemroth, Ch. (2022): Work from Home & Productivity: Evidences from Personnel & Analytic Data on IT Professionals. *Journal of Political Economy Microeconomics*, 1(1), 7–41. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3841567>
- Gallie, D. – Zhou, Y. – Felstead, A. – Green, F. (2012): Teamwork, Skills Development and Employee Welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23–46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2010.00787.x>
- Hazan, E. – Madgavkar, A. – Chui, M. – Smit, S. – Maor, D. – Singh Dandona, G. – Huyghues-Despointes, R. (2024): *A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond*. McKinsey Global Institute.
- ILO (2021): *Global framework on core skills for life and work in the 21st century*. ILO. Geneva.
- OWLLAB (2024): *State of the Hybrid-Work – 2023*. OWLLAB-Global Paper. <https://owllabs.eu/state-of-hybrid-work/2023>
- Özgül, C. – Luca, D. – Wei, Zh. (2023): The new geography of remote jobs? Evidence from Europe. *OECD Regional Development Papers*, 57. <https://dx.doi.org/10.1787/29f94cd0-en>
- Tardos, K. (2024): Teleworking in Hungary in the Post-Covid Era: A Comparison of Management, Employee and Trade Union Perspectives. In: López, M. M. – Díaz Moreno, A. (eds.): *The Labour Market as a Consequence of Teleworking, Challenges for Full Integration*. pp. 695–732., Editorial Aranzadi, Madrid.
- Yang, L. – Holtz, D. – Jaffe, S. – Suri, S. – Sinha, S. – Weston, J. – Joyce, C. – Shah, N. – Sherman, K. – Hecht, B. – Teevan, J. (2022): The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behavior*, 6, 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Vartiainen, M. – Vanharanta, O. (2024): True nature of hybrid work. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, 1448894. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1448894>
- Venczel-Szakó T. – Sipos N. – Bankó Z. (2023): Munkavállalói elégedettség a home office-szal a Covid alatt és után. *Marketing & Menedzsment – The Hungarian Journal of Marketing and Management*, 57(3), 47–56. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.03.05>