



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Vezetés és Szervezés Szak

**Az otthoni munkavégzés, avagy a „Home Office” széleskörű
bevezetésének hatása a pénzügyi szektor szervezeti kultúrájára
Magyarországon**

Belső konzulens:

Dr. Tóth Katalin

egyetemi adjunktus

Készítette:

Moro Ákos

ECZ8MS

levelező tagozat

Intézet/tanszék:

Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi Tanszék

Agrár- és
Élelmiszertudományi
Intézet

Gödöllő

2022

Tartalomjegyzék

1	BEVEZETÉS	2
2	SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁSA	6
2.1	Szervezeti hatékonyság	6
2.2	Szervezeti kultúra	7
2.2.1	Kultúra	7
2.2.2	A szervezeti kultúra	8
2.2.3	A szervezeti kultúra jellemzői	10
2.2.4	A szervezeti kultúra építőkövei	11
2.2.5	Szervezeti kultúra és hatékonyság	11
2.3	Szervezeti kultúra változása	16
2.3.1	Elemzési kulcskategóriák	17
2.3.2	Kotter nyolclépcsős modellje	17
2.3.3	McKinsey 7S modellje	19
2.3.4	Harrison/Handy féle tipológia	20
2.3.5	Deal – Kennedy (1992) kultúra típusai	21
2.3.6	Hay – féle vállalati kultúra típusok (Hay Group, 2018)	22
2.3.7	Személyiség szerepe	23
2.4	A pénzügyi szektor bemutatása	26
2.4.1	Digitalizáció	30
2.5	Otthoni munkavégzés	31
2.6	Kutatási eredmények	37
2.6.1	Hipotézisek	37
2.6.2	Kutatási módszertan	38
2.7	Hipotézis eredmények, következtetések	72
2.8	Javaslatok	75
3	ÖSSZEFOGLALÁS	78
4	IRODALOMJEGYZÉK	80
	MELLÉKLETEK	85
	FÜGGELÉK	108

” Hire great people and give them freedom to be awesome.”

(Andrew Mason, 2012)

1 Bevezetés

Dolgozatom témaválasztása során lényeges szempont volt, hogy olyan aktuális problémát, témát dolgozzak fel, ami a pénzügyi szektor egészére nézve hatással van, változást jelent napjainkban vagy jelentett a múltban, de aktualitását azóta sem veszítette el. Kézenfekvő volt, hogy mindennapi életünket körülvevő aktualitások közül a COVID-19 vírus járvány okozta új kihívásokból merítsek ötletet.

A pandémiás helyzet miatt bekövetkezett változások, a vírus terjedésének megakadályozása érdekében tett lépések már nem csak a magánéletünkben okoztak változást, de a vállalkozások, így a pénzügyi szervezetek működésére is kihatással voltak. Az eddig jól megszokott írott és íratlan szabályok szerinti és a munkaerő piaci trendnek megfelelően a napi rutinszerű irodai működés már nem volt tartható tovább és olyan radikális változásokat kellett bevezetni, amelyek jelentős mértékben eltértek az addig szokásosnak nevezhető üzletmenettől, az általánosan elfogadottaktól. Az eddig jól bejáratott, hosszú évek alatt kialakított szigorú szabályok között üzemelő pénzügyi szektor találta magát szembe egy olyan kihívással, amely súlyossága felért egy háborús helyzettel és kezelése radikális beavatkozást kívánt. Ugyanis nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt sem, hogy a pénzügyi szektorban nem kizárólag a törvényi előírásoknak való megfelelés, de a szervezet saját jól felfogott érdekében bevezetett biztonságos üzletmenet működtetése a többi vállalkozástól eltérően, picit konzervatívabb és rugalmatlanabb szemléletű. A kollégák védelme és az üzletmenet folytonosságának biztosítása érdekében megváltozott a szokásos munkamenet és életbe léptek az addig elképzelhetetlennek vélt vészhelyzetekre kialakított pandémiás üzletviteli szabályok. Az eddig csak a Hollywood-i szuperprodukciókban látott krízishelyzet valósággá vált, a szereplők pedig mi magunk lettünk az élet eme furcsa színjátékában.

Az alkalmazkodás szervezeti és munkaerő szinten is magasfokú fegyelmezettséget és alkalmazkodóképességet kívánt. Olyan, a korábbiakban csak ritkán hallott új fogalmak

jelentek meg a munkahelyen, mint például az otthoni munkavégzés, online meeting, biztonságos chat. Nem kizárólag a munkavégzés menetében bekövetkezett változások okoztak kihívást, hanem a munkavégzés helyében történő változások is. A pénzügyi szektorban az adminisztratív munkahelyeken újonnan bevezetett otthoni munkavégzés intézménye, hétköznapi nevén az angol nyelvből átvett elnevezéssel „home office”, mind a vezetésnek mind a kollégáknak sok fejtörést okozott. Nem csak az informatikai eszközök és a biztonságos internetes elérés kialakítása, de a korábban megszokott munkamenet és rend fenntartása is új kihívások elé állította a szervezeteket.

A korábbi időszakokban oly jellemző csapatépítő jellegű és szervezeti kultúra kialakítását, erősítését célzó tréningek és programok, illetve kommunikáció egy pillanat alatt aktualitását veszítette és talán ki lehet jelteni, szervezeti kulturális anarchia vagy inkább egyfajta speciális ex - lex állapot kezdett kialakulni a vírus bejelentését követő első időszakban. A korábban megszokott rend felborult, a hierarchia megbomlott és azok az íratlan szabályok, amelyek biztosították az egyes területek szabályozott és hatékony működését most haszontalanná váltak. Több óvintézkedés mellett, az adminisztratív területeken lévő munkatársak részére hosszabb – rövidebb időre otthoni munkavégzést rendeltek el az egész bankszektorban. Illetve azokon a munkahelyeken, ahol nem volt megoldható teljes mértékben az otthoni munkavégzés és a személyes jelenlét is indokolt, kialakításra kerültek többek között A-B csoportok az érintett területeken együtt dolgozó kollégák között az átfertőződés lehetőségének csökkentése, megakadályozása érdekében. Leegyszerűsítve, minden új intézkedés, így az otthoni munkavégzés elrendelésének elsődleges célja a kollégák egymás közötti átfertőződésének megakadályozása, azaz az egy területen dolgozó kollégák egymás közötti távolságának megtartása volt, amely jelentős hatással volt az egyes területeken és a szervezet egészében kialakult szervezeti kultúrára is.

Ha definiálni kellene a szervezeti kultúrát, akkor Linda Smircich amerikai szervezeti viselkedést kutató professzor definícióját találtam a leginkább helyzethez illőnek: *„Szociális és normatív kötőanyag, ami összetartja a szervezetet... az értékek vagy szociális ideálok és hitek, amiket a szervezeti tagok közösen elfogadnak. Ezek az értékek vagy hiedelem minták olyan szimbólumokban öltenek testet, mint a mítoszok, rituálék, sztorik, legendák és a speciális nyelvezet.”* (Smircich, 1983, 344. old.)

A „home office” bevezetése gyakorlatilag az egyik, ha nem az egyetlen hatékony megelőzési eszköze volt a pénzügyi szektornak a járvány terjedésének megfékezésében.

A szektorra jellemző, hogy az ügyfélszolgálaton dolgozó, közvetlen ügyfélkapcsolatot ápoló ügyintézők kivételével, mindenki kisebb – nagyobb létszámú irodákban látja el napi teendőit. A multikulturális vállalatok egyik fő ismérve, hogy általában az irodákat az úgynevezett „open office” amerikai típusú elrendezésben alakítják ki. Nem ritka, hogy egy – egy irodában, egy légtérben egy időben, több, mint 30 ember is tartózkodik munkaidőben. A „home office” kvázi azonnali elrendelése megszüntette ezeket a gócpontokat, védelmet biztosítva a háttérterületeken, „back office” -ban dolgozó munkatársak részére, továbbá így biztosítva az üzletmenet folytonosságát a kollégák egészségének megőrzése mellett. A vírus sajnos így is terjedt közöttük, de talán ki lehet jelteni, hogy nem olyan mértékben, mintha mindenki az irodában, együtt töltötte volna a munkaidejét. A munkavégzés helyének megváltoztatásával azonban nem csak a helyszín változott. Elsőre talán azt gondolta mindenki, hogy micsoda lehetőséget kapott az élettől, hogy az eddig csak kiváltságos kollégák, vezetők részére biztosított otthoni munkavégzés lehetőségéből részesülhetett, de a jogok nem csak előnyökkel, de új kötelezettségekkel és bizonyos szempontból hátrányokkal is jártak. (Jernegan, 2010)

Olyan új kihívásokkal kellett szembesülnie az érintett munkavállalóknak, mint új készségek és kompetenciák kényszerű tanulása, fejlesztése, biztonságos, előírásoknak megfelelő munkakörnyezet kialakítása, szükséges informatikai eszközök beszerzése és üzemeltetése, a korábban nem vagy csak ritkán és nem munka céljára használt új internetes kommunikációs csatornák kezelése, teljeskörű információ áramlásának biztosítása a kommunikáció során, figyelem és koncentráció fenntartása, megváltozott pszichikai terhelés kezelése, új stressz faktorok megjelenése, a vezető beosztású kollégák vezetési módszereinek, stratégiájának finomhangolása, jó munkakapcsolatok ápolása, együttműködés biztosítása, önmegvalósítás a megváltozott környezetben, motiváció fenntartása, kreativitás fejlesztése.

Dolgozatomban az otthoni munkavégzés, mint szervezeti kultúrát alakító tényező hatását vizsgálom a szervezet, a szervezeti kultúra, a szervezeti kultúrát meghatározó jellemzők bemutatásán keresztül. Kutatásom során 3 hipotézist állítottam fel, melyet kérdőíves felmérés során gyűjtött adatok segítségével vizsgáltam és elemeztem. A kutatáshoz a kérdőíves felmérést 2021. májusában készítettem.

Hipotézisek

H1 Hatással volt a tartós otthoni munkavégzés bevezetése a pénzügyi szektor vállalatainak szervezeti kultúrájára.

H2 Az otthoni munkavégzés következményeként létrejött távolság az emberi kapcsolatokat negatív irányba változtatta, és elidegenítette egymástól az embereket.

H3 A változások által generált negatív tényezők ellenére, feltételezem, hogy az otthoni munkavégzés mindenki számára megelégedettséget és a munkahelyi stressz csökkenését okozta, és a munkáltatók a dolgozók motivációját fenn tudták tartani.

2 Szakirodalom feldolgozása

E fejezetben szeretném bemutatni a szervezeti kultúra fogalmát, jellemzőit, a szervezeti kultúra és a vállalati hatékonyság kapcsolatát, a vállalati kultúra és a „home office” kapcsolatának szakirodalmi háttérét, jogszabályi környezetét, pénzügyi szektorra, ezen belül kiemelten a bankszektorra vonatkozó sajátosságait.

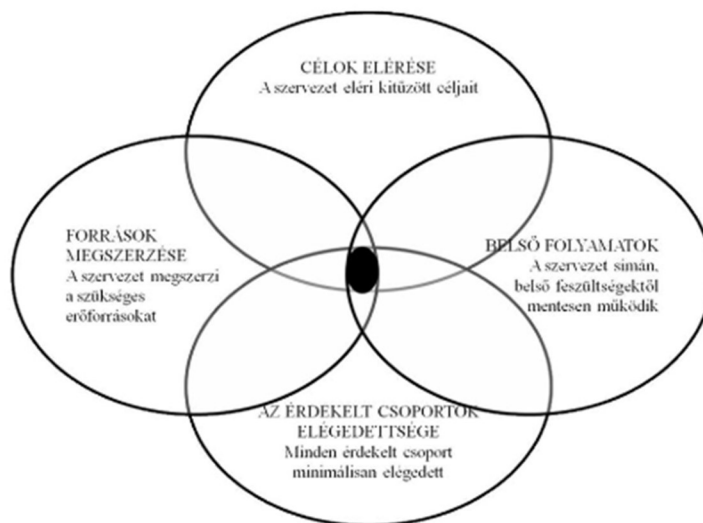
Szakirodalom tekintetében elsődlegesen Klein B. – Klein S.: A szervezet lelke, továbbá Bakacsi Gy.: Szervezeti magatartás és vezetés, valamint Blahó A. – Czakó E. – Poór J.: Nemzetközi menedzsment című kiadványok képezték munkám alapját, valamint számos hazai és nemzetközi szakirodalom, értekezés támogatta kutatásaim a témában. Tekintve a jelenség aktualitását, a kérdőíves kutatás eredményeit publikusan elérhető cikkek, adatok is jelentősen támogatják.

2.1 Szervezeti hatékonyság

Ahhoz, hogy egy szervezet versenyképes legyen fenntartható módon, a hatékonyságot elsődleges, alapvető feltételnek kell tekintenie működése során. Akkor hatékony egy szervezet, ha képes arra, hogy szükséges erőforrásait termelékenység és nyereségességi céljai elérése érdekében megszerezze és eredményesen hasznosítsa.

Az egyes szervezetek értékrendszerüket egyrészt általánosnak nevezhető siker-tényezők segítségével, másrészt az adott szabályozói környezetük általi keretrendszerbe foglalva továbbá saját maguk által kialakított belső értékészletük alapján alakítják ki, illetve tartják fenn. Ezen tényezők mellett a pszichológiának is fontos szerepe van a hatékony működés humánus érintő szempontjából.

A hatékonyság kritériumait, mércéit az alábbi ábra jól szemlélteti (1. ábra, saját szerkesztés):



1. ábra A szervezeti hatékonyság négyféle mércéje (Forrás: Klein – Klein, 2012)

Fontos ugyanakkor hozzátenni, hogy az egyes szervezetekben ezen kritériumok eltérő súllyal szerepelhetnek, a siker kulcsa a megfelelő súlyok megtalálása, hatékony kiaknázása. Mindemellett további lényeges tényező, hogy a szervezet egyénéből tevődik össze, az ő kompetenciájuknak, vagyis a teljesítményt meghatározó munkakészségüknek is jelentős szerepe van a hatékonyságban. (Klein - Klein, 2012, 52., 67. old.)

2.2 Szervezeti kultúra

2.2.1 Kultúra

A kultúra kifejezést már az ókori Rómában is használták. Értelmezése tekintetében ekkor még teljesen más vonatkozásban, a földműveléshez kapcsolódóan. A növénykultúra kifejezést a mai napig használjuk, azonban a kultúra, mint fogalom az idők során tágabb értelmet kapott. Későbbiekben az ember, mint egyén szellemi műveltségéhez kötődik, és azt követően a társadalomra, mint az egyének sokaságára jellemző szellemiséget, erkölcsi rendet definiálja.

A mai modern felfogásban általánosságban elmondható, hogy a kultúrának, mely a mindennapok elvárt és egyben elfogadott viselkedési normáinak összessége, az élet több területén jelentős szerepe van, így a vállalati működésben is.

A kultúra szintjei (2. ábra, saját szerkesztés)



2. ábra A kultúra szintjei (Forrás: Blahó-Czakó-Poór, 2015)

A szervezeti kultúra minden vállalkozás eredményessége szempontjából meghatározó tényező, amely egy fajta láthatatlan kézként az emberek egymással szembeni, illetve különböző szituációkban való viselkedését alakítja. A szervezeti kultúra egy fiatal, rövid múlttal, és kevés szakirodalommal rendelkező kutatási terület, amely napjainkban került igazán a vállalatok érdeklődésének középpontjába. (Klein – Klein, 2012, 718. old.) Tapasztalati alapon megközelítve a szervezeti kultúra történetét, a japán minta az, ami először széles körben felhívta a figyelmet a kultúra vállalati jelentőségére. jól szervezett hatékony japán szervezeteket látva próbált meg a világ felzárkózni, igyekezve megismerni, létrehozni elméleti, majd gyakorlati alapon a mögöttes tartalmat saját erőből is, vagyis a siker kulcsát.

2.2.2 A szervezeti kultúra

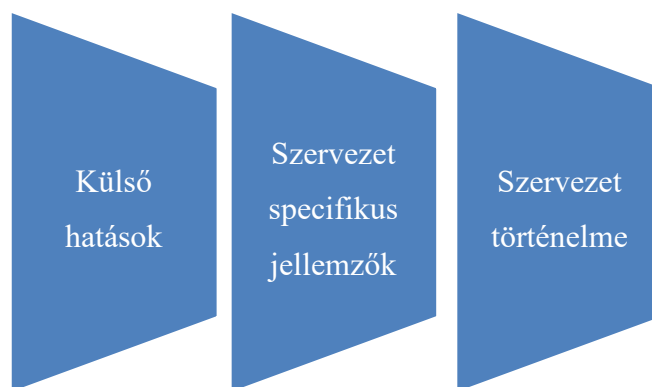
Szakértők a szervezeti kultúra fogalmát már az 1950-es években használták, de igazán a 80-as évektől terjedt el a fogalom használata vállalatvezetési szempontból.

Először amerikai és angol kutatók ismerték fel a szervezeti kultúra jelentőségét stratégiai, valamint hatékonysági szempontból. Felismerték, hogy hosszú távú értékteremtés szükséges az üzleti sikerhez, amelynek jelentős pillére a jól meghatározott és alkalmazott szervezeti kultúra. Számos megközelítés ismert a szervezeti kultúrára, véleményem szerint Schein illetve Bakacsi meghatározásai érthetően, jól definiálják a fogalmat.

„A szervezeti kultúra azon alapvető feltevések mintái, amelyet a szervezet külső és belső problémái megoldása során tanult és amelyek jól beváltak ahhoz, hogy elfogadják azokat, érvényesnek és működőképesnek tekintsék hasonló problémák esetén.” (Schein, 1985, 9. old.)

„A szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el s az új tagoknak átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.” (Bakacsi, 2006, 226. old.)

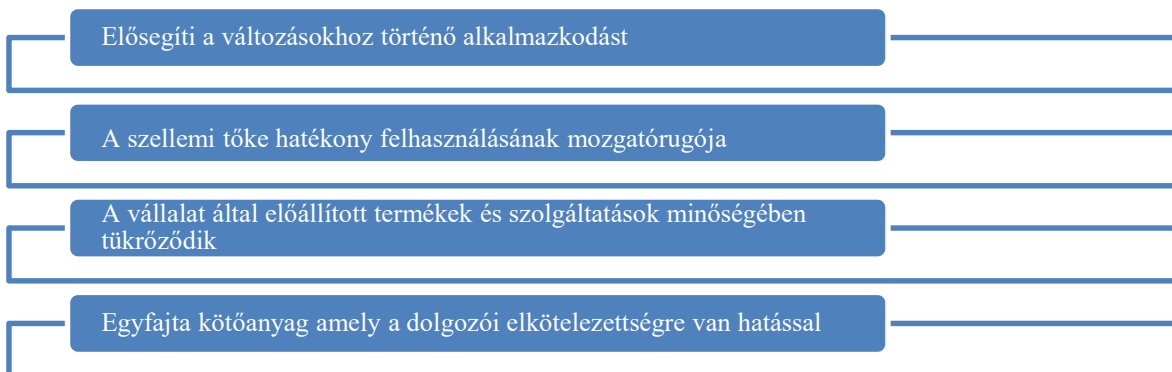
Szervezeti kultúra kialakulását meghatározó tényezők (3. ábra, saját szerkesztés):



3. ábra Szervezeti kultúra kialakulását meghatározó tényezők) Forrás: Bakacsi, 2002)

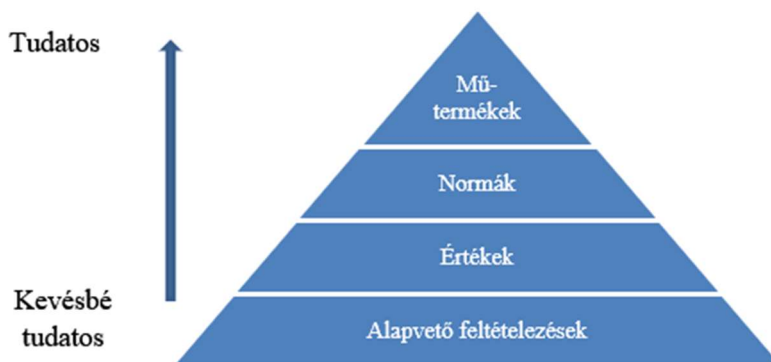
2.2.3 A szervezeti kultúra jellemzői

Az alábbi pontok jól definiálják a vállalati kultúra jelentőségét (4. ábra, saját szerkesztés).



4. ábra A szervezeti kultúra jellemzői (Forrás: Klein – Klein, 2012)

A szervezeti kultúra egyik nemzetközileg elismert szakértője, Schein szerint a kultúrának 4 szintje van (5. ábra, saját szerkesztés).



5. ábra A szervezeti kultúra szintjei (Forrás: Klein – Klein, 2012)

Véleménye szerint a szervezeti kultúrát a vezetők és a beosztottak alakítják ki, a külső belső környezethez igazodva, megtartva a hatékonynak bizonyuló szemléletmódot és elvetve a haszontalant. Továbbá megtanítva ezekre az újonnan belépőket is. Alapvető feltételezésekénél a fő kérdésünk az, hogy milyen a világ és benne az ember. A prioritások, elvek, továbbá az, hogy mi a helyes viselkedési norma, jelentik az értékeket és a normát. Műtermékek alatt azon látható szimbólumokat érti, mint például a rituálék, szimbólumok, viselkedési minták (Schein, 2006).

2.2.4 A szervezeti kultúra építőkövei

A kultúra az, ami stabilizálja a környezetet, közös értelmezésen keresztül. Segít abban, hogy az egyének és a szervezet egyaránt el tudja dönteni mi a lényeges, így csökkentve a kockázatot és a bizonytalanságot. Az alábbi építőkövek azok, melyek megléte elősegíti a stabilizációt (6. ábra, saját szerkesztés).



6. ábra A szervezeti kultúra építőkövei (Forrás: Robbins, 1993)

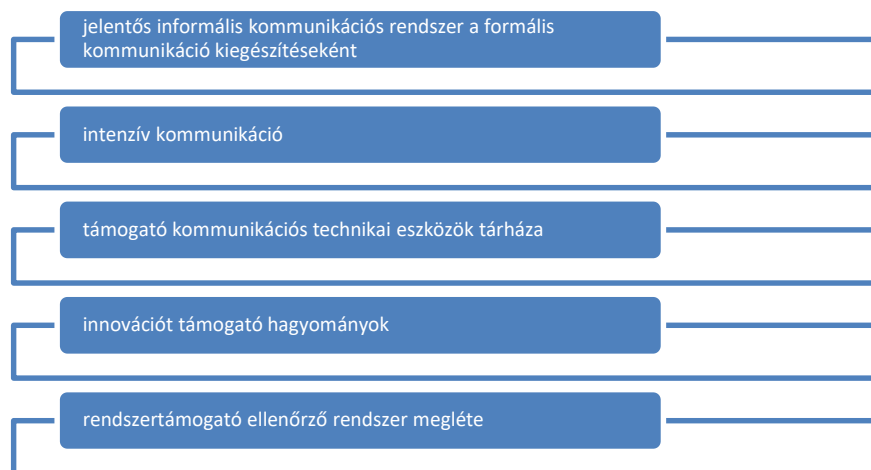
2.2.5 Szervezeti kultúra és hatékonyság

A következő oldalon látható ábra (7. ábra, saját szerkesztés) jól bemutatja, hogy mely tényezőkből tevődik össze egy szervezet kultúrája, mely szempontok azok, melyek befolyásolják egyben egy vállalat hatékonyságát annak kultúráján keresztül és ezáltal a versenyképességet.



7. ábra Szervezeti kultúra tényezői (Forrás: Bakacsi, 2002)

Számos kutatás szerint a 70-es években működő legsikeresebb vállalatokra az alábbi öt tulajdonság egyaránt jellemző volt (8. ábra, saját szerkesztés):



8. ábra A legsikeresebb vállalatok 5 tulajdonsága a 70'-es években (Forrás: Klein – Klein, 2012)

Ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a 90-es években fenti paraméterekkel rendelkező erős kultúrájú vállalatok inkább csak rövid távon tudták megtartani sikerességüket, hosszú távú céljaik elérésére az erős kultúrának nem volt jelentős hatása, ugyanis a gyorsan változó környezetre nem tudtak kellően gyorsan reagálni, saját szokásaik röghöz köthették őket.

Továbbá jellemző az összeolvadó szervezetekre is az esetlegesen eltérő kultúrákból fakadó szervezeti gyengeség és egyben nem megfelelő hatékonyság is. Ezekben az esetekben nyilván az azonos, hasonló kultúrájú szervezetek összeolvadása sikeresebb kombináció. (Klein - Klein, 2012, 720. old.)

Más aspektusból Schein (1981) szerint a szervezeti kultúrának megkülönböztetünk látható és láthatatlan elemeit. Elmélete szerint a felszín alatti, láthatatlan jellemzők jelentik az igazi kultúrát.

Látható, külső szemlélődő számára is megfigyelhető elemek, jellemzők (9. ábra. saját szerkesztés)

Rítusok, ceremóniák, szertartások	Történetek, legendák	Nyelvezet, szaksargon	Szimbólumok, külső megjelenés
•összejövetelek, rendezvények, rendszeresen ismétlődő, a szervezet alapértékeit tükröző tevékenységek, kulcsszereplők láthatóságának megteremtése a szervezetben - szervezet fejlesztő hatás, új belépők esetén támogató jellegű elem	•szervezeti értékrendet támogatja, általában a kulcs szereplőkre irányul, nem mindig van valóságalapja, de segít támogatni az elvárt viselkedési normákat	• a szervezetre jellemző szakszavak, rövidítések erősítik a dolgozó elkötelezettségét	• fizikai szimbólumok, melyek szintén a közösséget, az elköteleződést támogatják, ugyanakkor egyenlőtlenségekre is felhívhatja a figyelmet

9. ábra Szervezeti kultúra látható elemei (Forrás: Klein – Klein, 2012)

A külső szemlélő számára láthatatlan elemek, értékek (10. ábra, saját szerkesztés)

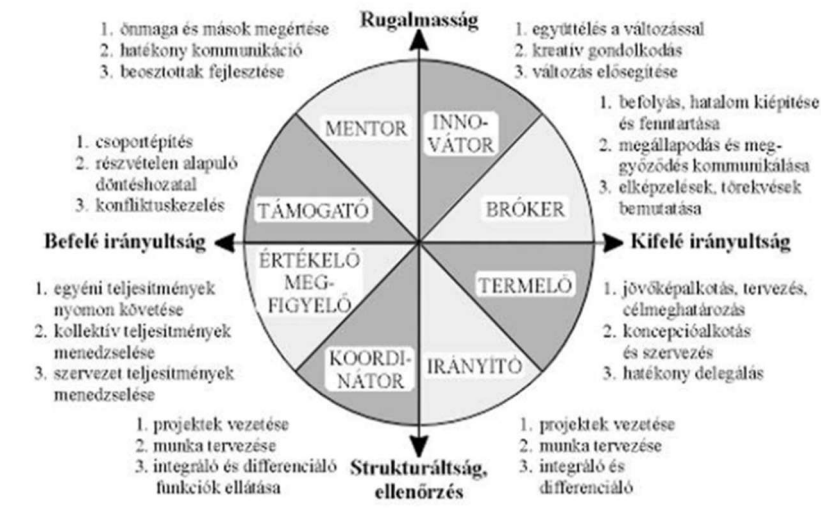
Értékek	Attitűdök, pozitív, negatív megnyilvánulások	Hiedelmek
• ezen tényező mentén végzi minden résztvevő a tevékenységét	• azonosítható viszonyulások	• gondolatok, ötletek, döntést befolyásoló információk

10. ábra Szervezeti kultúra láthatatlan elemei (Forrás: Klein – Klein, 2012)

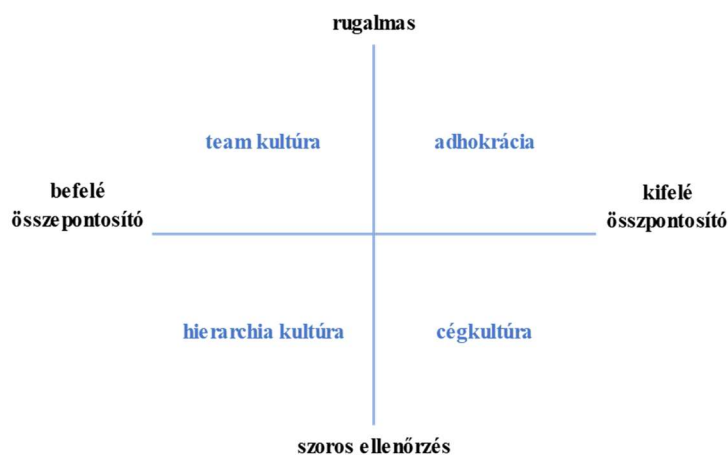
Vállalati kultúra és versengő értékek (Quinn modellje)

Ahogy korábban is kifejtettem, a szervezeti hatékonyság szerves része az egyén kompetenciája is. Quinn és munkatársai egy olyan kompetencia modellt dolgoztak ki a munkavállalók, egyének értékrendszerét figyelembe véve, amely a szervezeti kultúra vizsgálatában is jól alkalmazható.

A szakértők alap kiindulópontja az volt, miszerint a vezetőknek és a beosztottaknak alapvetően egymásnak ellentmondó céloknak kell megfelelniük. Két dimenzió által meghatározva vezetői modelleket (11. ábra) valamint hozzá tartozó vállalati kultúrát határoztak meg (12. ábra). Modelljük szerint négy vezetői modellben két vezetői szerepet határoztak meg melyek mindegyike 3 kompetenciával jellemezhető. Továbbá szintén 4 szervezeti kultúra kategóriát 3 – 3 értékkel kategorizáltak.



11. ábra Quinn kompetencia modellje (Forrás: Klein – Klein, 2012)



12. ábra Quinn szervezeti kultúra modellje versengő értékek alapján (Forrás: Klein – Klein, 2012) (saját szerkesztés)

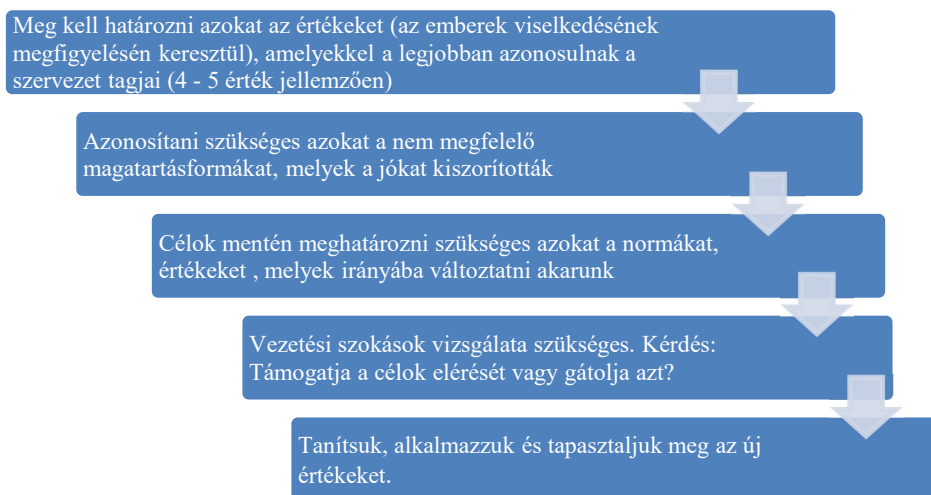
2.3 Szervezeti kultúra változása

Minden a szervezet egészét érintő változás általában hosszú folyamat, így a szervezeti kultúra változása is.

Általánosságban elmondható, hogy minden tudatosan tervezett változást egy részletes elemzés előz meg, amelyben a jelenlegi helyzet kerül feltárára, azok gyengeségeivel, erősségeivel együtt. Majd ezt követően szintén elemezni, meghatározni szükséges a megvalósítani kívánt tervet, a lehető legtöbb aspektusból, ami végül a meglévő helyzet elemzésével együtt alapját tudja képezni a tényleges stratégia kidolgozásának, tervkészítésnek, megvalósításnak, majd végül az eredmények visszamérésének is. Egy tudatos szervezeti kultúra változtatás is ezen alapokon kell, hogy nyugodjon, ezen lépések mentén kell megvalósítani.

Nem kell félni a változástól.

A szervezeti kultúra változtatásának az alábbi alaplépései vannak, melyekre nagy hangsúlyt kell fektetni (13. ábra, saját szerkesztés)



13. ábra A szervezeti kultúra változtatásának alaplépései (Forrás: Klein – Klein, 2012)

A vállalati kultúra nem azonnal, hanem fokozatosan változik. Emellett a gazdaság, a piac egyre nagyobb rugalmasságot követel meg a szervezetektől. A technológiai robbanás, a digitalizáció, a komplex szervezeti működések kulturális sokszínűséget hozhatnak létre.

2.3.1 Elemzési kulcskategóriák

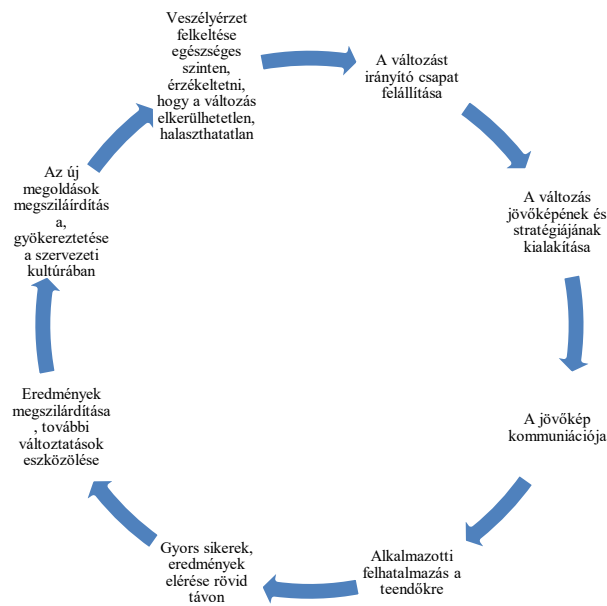
Robbins (1993) szerint a szervezeti kultúrát az alábbi kulcskategóriák határozzák meg (szélsőértékek feltüntetésével). (14. ábra, saját szerkesztés)

Elemzési kulcskategóriák		
Végpont/szélsőérték	Kategóriák	Végpont/szélsőérték
Munkakör	Azonosulás	Szervezet
Egyén	Egyén/Csoportközpontúság	Csoport
Feladat	Humán orientáció	Kapcsolat
Függés	Függelmi viszony	Függetlenség
Gyenge	Kontroll	Erős
Gyenge	Kockázatvállalás/kockázatkerülés	Erős
Más	Teljesítmény orientáció	Teljesítmény (eredmény)
Gyenge	Konfliktustűrés	Erős
Folyamat	Cél - eszköz orientáció	Eredmény
Belső működés	Nyílt - zárt rendszer	Külső környezet
Rövid táv	Idő orientáció	Hosszú táv

14. ábra Szervezeti kultúra kulcskategóriák (Forrás: Blahó-Czakó-Poór, 2015)

2.3.2 Kotter nyolclépcsős modellje

A változásmenedzsmentnek több modellje ismert. Egyik legnépszerűbb és közérthető modell, Kotter nyolclépcsős modellje, melyet a 90-es években fogalmazott meg. Elmélete szerint az alábbi lépések, egymást követő fázisok szükségesek egy szervezet sikeres változtatásához. (15. ábra, saját szerkesztés)



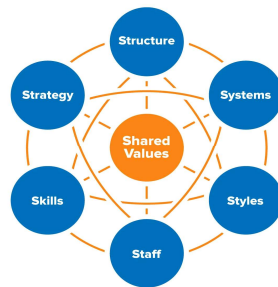
15. ábra Kotter nyolclépcsős modellje (Forrás: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>)

Fenti elmélet mentén, a szervezeti kultúra kialakítása vonatkozásában, kiindulópontként nagyon lényeges, hogy mindenki számára világos és érthető legyen, hogy miért van szükség változtatásra. Kommunikálni szükséges mind a menedzsment, a tulajdonosok és a munkavállalók felé, hogy miért van szükség megfelelő szervezeti kultúra kialakítására, kinek milyen előnye származik belőle. A tulajdonosok és a menedzsment számára egyértelművé kell tenni, hogy egy hatékony szervezeti kultúra, hatékony szervezet, az üzleti célokat segíti elő hosszú távon, növeli a munkavállaló elkötelezettségét, lojalitását, munkavégzési hajlandóságát, a munkavállalók felé pedig kifejtetni szükséges, hogy miért előnyös számára egy összetartó, a munkavállalót, önállóságát, innovációs törekvéseit támogató, értékelő szervezet, milyen változás, tényezők azok, amelyek a munkavállaló elégedettségét növelni tudják a szervezeten belül. Lényeges, hogy a feladatot dedikált csapat vigye véghez elejétől a végéig. Sok cég projektet indít a megfelelő szervezeti kultúra kialakítására, gyakran külsős tanácsadó cégek igénybevétele mellett. Egyértelműen kell megfogalmazni minden munkavállaló számára az új elvárásokat és be kell mutatni azok előnyeit. Fel kell készíteni a szervezetet a változásra az új alapokra helyezett formális, informális kommunikációs stratégia mellett, kompetencia felmérésekkel, tréningekkel, új folyamatok, felelősségi körök, feladat leosztási, együttműködési szabályok meghatározásával, szabályzati támogatottsággal, elvárt teljesítmény definiálásával és az elért eredmény által adható motiváló tényezők meghatározásával, kommunikációjával.

Ahhoz, hogy hosszú távon fenntartható vállalati eredményességet növelő szervezeti kultúrát lehessen kialakítani szükség van a kialakítás folyamatos visszamérésére, és esetlegesen beavatkozni szükséges, ha a folyamatban nem az elvárt eredmény felé halad a szervezet, annak érdekében, hogy stabil szervezeti kultúra legyen kialakítható. Forrás: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>

2.3.3 McKinsey 7S modellje

McKinsey 7S modellje jól ábrázolja (16. ábra), hogy egy vállalat és azon belül szervezet eredményességét, mely tényezők határozzák meg.



16. ábra McKinsey 7s modell (Forrás: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)

Az egyes tényezők között a modell megkülönböztet kemény és lágy tényezőket. Kemény tényezők a jól meghatározható tényezők, melyek a struktúra, stratégia és a rendszerek, a modell lágy elemei pedig, melyek nehezen megfoghatók, inkább emberi tényezők, a közös értékek, szakértelem, személyzet (munkaerő) és a stílus.

Hax szerint „A stratégiai menedzsment minősége azon áll vagy bukik, hogy ezek a kulcsfontosságú vezetési komponensek milyen jól illeszkednek egymáshoz. A jól vezetett vállalatoknál nemcsak a kemény elemek egymással való összhangja valósul meg, hanem ugyanakkor támogatják és gazdagítják a lágy elemeket is.” (Hax, 1984, 72. old)

A szervezeti kultúrát többen tipologizálták különböző szempontok alapján.

2.3.4 Harrison/Handy féle tipológia

Harrison (1972) majd később továbbfejlesztve Handy (1986) centralizáltság és eredményközpontúság alapján tipologizált 4 féle szervezeti kultúrájának az alábbiak a legfontosabb jellemzői. (17., 18. ábrák, saját szerkesztés)

Szervezeti kultúra típusok		Eredményközpontúság	
		+	-
Centralizáltság	+	hatalom	szerep
	-	feladat	személy

17. ábra Harrison/Handy-féle szervezeti kultúra tipológia (Forrás: Klein – Klein, 2012)

Hatalom kultúra	Szerep kultúra	Feladat kultúra	Személyiség kultúra
• Elsősorban kisméretű szervezet esetén jellemző • Központi (karizmatikus) személy jellemzi és a tőle eredő szokások, elvárások a meghatározók az írott szabályok helyett, a szervezet sikere az ő kvalitásaitól függ • A szervezet múltbeli tapasztalatok alapján végzi tevékenységét, bizalmon alapul • Gyorsan reagál a szervezet a változásokra • Gátja ugyanakkor a szervezeti növekedésnek	• Nagyfokú formalizáltság, bürokrácia • Ésszerűség alapú • Szabályozott • Funkcionális területek • Pozíció = hatalom • Munkaköri leírások • Gazdaságossági szempontok • Stabilitás jellemzi (környezeti, belső)	• Mátrix szervezetre jellemző • Feladat és projekt központúság • Akciócsoportok jellemzik • Szakértelem = hatalom • Gyors reagálású, rugalmas piacokon, erős versenykörnyezetben sikeres • Rugalmas szervezet • Gátja az elosztáson alapuló kontroll • Egyéni döntési jogkörök • Dolgozók ellenőrizhetik saját magukat	• Pl. tanácsadó cégek, ügyvédi irodák (speciális szervezetek) • Kiemelkedő szaktudás • Szervezet az infrastruktúra miatt szükséges • Autonóm egyének • Vezetői hierarchia mentes • Struktúra nem igazán jellemzi

18. ábra Harrison/Handy-féle szervezeti kultúra tipológia (Forrás: Klein – Klein, 2012)

2.3.5 Deal – Kennedy (1992) kultúra típusai

Ezen tipológia szerint attól függően, hogy alacsony vagy magas döntési kockázatról beszélünk, illetve lassú vagy gyors a visszacsatolás a döntés sikeressége tekintetében, megkülönböztetünk 4 féle kultúrát. (19., 20. ábrák. saját szerkesztés)

Döntési kockázat	magas	Kockázat kultúra	Macho kultúra
	alacsony	Folyamat kultúra	„kenyér és játék” kultúra
		lassú	gyors

Visszacsatolás a sikerről

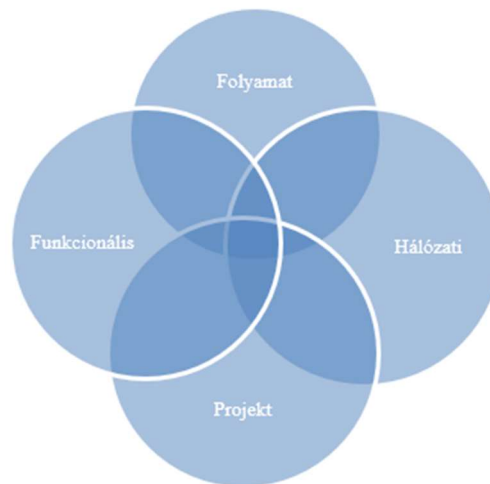
19. ábra Deal – Kennedy kultúra típusai (Forrás: Klein – Klein, 2012)

Kockázat kultúra	Folyamat kultúra	Macho kultúra	"Kenyér és játék" kultúra
•eredményességében később realizálódó nagy kockázattal járó döntések •elemző módszerek	•kis kockázat •folyamat központú •erős hierarchia •lassú visszacsatolás	•nagy kockázati hajlandóságú egyének •extrém ötletek •rámenősség •sikertelenség = bukás	•kis kockázat •gyors visszacsatolás •csapatmunka •kiaknázandó lehetőségek a szervezetben

20. ábra Deal – Kennedy kultúra típusai (Forrás: Klein – Klein, 2012)

2.3.6 Hay – féle vállalati kultúra típusok (Hay Group, 2018)

A 21. valamint a 22. ábrák (saját szerkesztés) mutatják be a Hay – féle vállalati kultúra típusokat és azok jellemzőit.



21. ábra Hay-féle vállalati kultúra típusok Forrás: (<https://www.kornferry.com/about-us/our-story>)

Funkcionális	Folyamat	Hálózati	Projekt
• Egyértelmű felelősségi körök • Nagyfokú szervezettség • Alacsony kockázat • Biztonság • Bevált módszerek	• Vevői elégedettség a központban • Vevői bizalom • Elkötelezettség	• Új termékek, szolgáltatások • Új vállalkozások létrehozása • Stratégiai partnerség • Külső erőforrások • Lehetőségek kihasználása	• Új termékek • Gyors reakcióidő és alkalmazkodás • Lehetőségek kihasználása

22. ábra Hay-féle vállalati kultúra típusok Forrás: (<https://www.kornferry.com/about-us/our-story>)

2.3.7 Személyiség szerepe

Szervezeti kultúra kialakításánál, fejlesztésénél fontos figyelembe venni az egyes személyiség típusokat, az egyéni különbségeket. Olyan szervezeti kultúra kialakítására kell törekedni, amely az egyes személyiségjegyek, típusok tekintetében a lehető legszélesebb körben hatékonyan alkalmazható, és támogatja a vállalat stratégiai céljait. Egy jól működő szervezetben, a munkaerő kiválasztási fázistól kezdődően lényeges szempont a személyiség típusok figyelembevétele, minden területen. Különböző személyiség típusok, például eltérően kommunikálnak, kezelik a konfliktust, a stresszt, az önálló feladatok megoldását, a csapatmunkát és fogadják el a vezetőktől kapott utasításokat. Vezetői feladatkörökben is figyelembe veendő szempont, hogy az egyes személyiségtípusoknak megfelelően kezeljék a beosztottakat és a feladatok kiosztása során tekintettel legyenek az egyes kollégák eltérő képességeire annak érdekében, hogy a belső elégedettséget meg tudják őrizni és a motivációt a hatékony feladatmegoldás érdekében folyamatosan fenn tudják tartani. (Atkinson, 1999. 357. old.)

A vezetés, mint speciális funkció a szervezetben, speciális kompetenciákat és képességeket kíván. A vezető feladatkörébe nem csak a mindennapi működés során felmerülő problémák megoldása tartozik, hanem megjelennek a beosztottakhoz kapcsolódó humán erőforrás menedzsment kompetenciák is. Nagyon fontos, hogy egy vezető ismerje a beosztottjait, a csapatát és többek között képes legyen a csapat kezelésére, a megfelelő kommunikációra, jó problémamegoldó és akaratérvényesítő képességgel rendelkezzen, biztosítson jövőképet és karrierutat a beosztottjai számára, valamint megfelelően képviselje a menedzsment, valamint stratégiai elvárásokat, beleértve az elvárt szervezeti kultúrát is.

Nem minden személyiség típus alkalmas vezetőnek. Gátat szabhat egy nem megfelelő személyiséggel párosuló, döntési jogkörrel rendelkező munkakörben dolgozó, a konstruktív, önállóságot elváró, innovációt támogató, „minden egyes dolgozó számít” stratégiai törekvéseknek, lassíthatja a megfelelő kultúra megteremtését. Egy új vezető kiválasztásakor nagyon fontos a megfelelő kiválasztás majd az utókövetés is és adott esetben a folyamat közben történő beavatkozás, változtatási képesség. Számos szervezet hatékonyan alkalmaz személyiség felmérésére irányuló pszichológiai tesztek toborzásai során. Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/hatekony-closzures-kepessegtesztekkel-20180913.html>

Atkinson személyiség definíciója szerint „A személyiség az egyén jellemző és megkülönböztethető gondolkodási, érzelmi és viselkedési mintázata, amely meghatározza személyes stílusát és azt a módot, ahogy fizikai és társas környezetével kapcsolatba lép.” (Atkinson, 1999, 356. old.)

Az ő véleménye az, hogy amennyiben jellemezni akarjuk egy egyén személyiségét, személyiségvonásokat fogunk valószínűleg felsorolni. A személyiség pszichológusok 3 szempont alapján próbálják meg az egyént formális keretek mentén jellemezni, mérni az általánosan ismert személyiség vonások alapján. Egyrészt egy személyiség vonás készletet állítanak össze, amelyből kitűnnek a személyiség változatosságai. Másrészt személyiség mérő eszközökkel állapítják meg az egyes személyiség típusokat. Végül pedig empirikus eszközökkel tárják fel az egyes vonások, illetve a vonások és az emberi viselkedés közötti kapcsolatokat, összefüggéseket.

Allport és Odbert (1936) nevéhez fűződik egy mintegy 4500 elemet tartalmazó az emberi viselkedés jellemzőinek leírására alkalmazható lista. Hans Eysenck (1967) pedig két személyiségfaktort kapott, az extravenzió, introverzió tényezőket (Carl Jung (1921) azonosította először) valamint az érzelmi labilitás – stabilitás tényezőjét. Ez utóbbit neurocitásnak nevezett el (23. ábra). Az introverzió, extravenzió azt mutatja meg, hogy az egyén mennyire fordul a külvilág felé, vagy önmaga felé (befelé). Ez egy skála, ahol az introverzió végén az egyedül dolgozni szerető, félénk egyéneket helyezzük el, az extravenziós végén a nyitott, társaságot kedvelő egyéneket. Ők szociálisabbak. Felmerülő stressz esetén is a társasághoz fordulnak inkább, mint befelé az introvertált személyiség típusú személyekkel ellentétben. A neurocitás dimenzió, egy érzelmi skála, ahol egyik végén a szorongó, rossz alkalmazkodó képességű, hangulatemberek találhatók, a másik végén pedig a nyugodt, jó alkalmazkodó képességű egyének.



23. ábra A neurocitás dimenziói (Forrás: Pléh, 2010)

A fenti ábra, azt mutatja meg, hogy az egymást keresztező dimenziók hogyan hoznak létre aldimenziókat.

Az adott szervezetben jelen lévő, már kialakult szervezeti kultúra sajátosságainak szem előtt tartásával figyelembe kell venni az egyes személyiség típusokat is az egyes vezetők és az alkalmazottak kiválasztásánál, az egyes munkakörök kialakításánál, a csapatok összetételének meghatározásánál, legyen az ad-hoc feladatra összpontosító projekt csapat vagy rendszeres feladatokat ellátó szervezeti egység (csoport, osztály, igazgatóság).

Egy tapasztalati példával szeretném illusztrálni az egyes személyiség típusok hétköznapi életben megjelenő szerepét, ezért az egészségügyet emelném ki, ahol elvárható és szerencsés, ha az ápolók, az orvosok a gondos, megbízható személyiségtípusokból kerülnek ki.

Hatékony vállalati működéshez jól kialakított szervezeti kultúrára van szükség. Sok vállalat felismerte, hogy hosszú távon fenntartható sikeres működés alapja egy olyan szervezet kialakítása, amelyben egy közös cél érdekében minden egyes résztvevő egy irányba húz. Ennek egyik eszközeként azon sikeres cégek, akik nagy hangsúlyt fektetnek a változáskezelésre, és ennek egyik eszközeként a szervezeti kultúrára, a formális kommunikáció mellett jelentős szerepet szánnak a szervezeten belüli informális kommunikációnak is, behatárolt keretek mellett.

Azon vállalatok, akik jelentős szerepet szánnak az informális kommunikációnak véleményem szerint rugalmasabban tudnak reagálni a piaci, környezeti változásokra, hatékonyabb a probléma megoldó képessége a szervezetnek, továbbá jobban teret enged az innovációnak, illetve a kreativitásnak.

Megfigyelték, hogy a sikeres vállalatok sokrétű, fejlett kommunikációs rendszerrel rendelkeznek. A formális és informális kommunikációs csatornák alkalmazása mellett, melyet hatékony kontroll környezet mellett működtetnek, intenzív kommunikációt folytatnak, fejlett technikai eszközökkel és teljes működésükben az innováció kiemelt szerepet kap. Ezen paraméterek tipikusan jellemzők a pénzügyi szektorra. (Klein, 2012, 719. old.) hivatkozás

2.4 A pénzügyi szektor bemutatása

Fenti elméleti áttekintés után a pénzügyi, azon belül a bankszektorra vonatkozóan szeretnék kitekintést adni, kiemelve az elmúlt 20 év változásait, a szervezeti és technológiai fejlődés aspektusából. A szektor bemutatása során bankszakmai cikkekre és saját 20 éves bankszakmai tapasztalatomra hagyatkoztam elsősorban.

Az elmúlt évtizedekben a hazai és a nemzetközi pénzügyi szektor, ezen belül kiemelten a bankszektor, egyaránt nagy mértékű változáson és egyben revolúciós folyamaton ment keresztül. Először a 2008-ban indult világgazdasági válság hatásai, következményei, másod, de nem utolsó sorban pedig a világ robbanásszerű digitalizációs törekvései által. A válság következményeként a pénzügyi szolgáltatóknak újra kellett építkeznie, stabilná, tőkeerőssé kellett válnia oly módon, hogy a krízis során nagyrészt kicserélődött, megújult szakember gárdát egy szintén erős alapokon nyugvó, hosszú távon fenntartható szervezetbe tudja integrálni, illetve meg tudja tartani. A szolgáltatók többsége korán felismerte, hogy a gazdasági hanyatlást követően úgy tud gyorsan, de egyben tartósan növekedni ismét, ha egy olyan erős, egységes szervezetet épít fel, amely támogatja őt ezen törekvéseiben hosszú távon. Forrás: <https://elemzeskozpont.hu/penzugyi-valsag-2008-gazdasagi-valsag-hatasai-kovetkezmenye>; <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-decade-after-the-global-financial-crisis-what-has-and-hasnt-changed/>

Mivel a pénzügyi szektoron belül a bankszektor az, amely esetében jól szemléltethető a szervezeti kultúra változás, annak hangsúlyossá válása a menedzsment stratégiában - személyes tapasztalataim is elsősorban a bankszektorra vonatkoznak -, ezért a továbbiakban a bankszektoron keresztül elemzem a szervezeti kultúra jelentőségét.

Általánosságban elmondható, hogy minden szervezetnek, még ha csak kezdetleges formában is, de létezik valamilyen vállalati kultúrája, amely irányt mutat, értéket képvisel a munkavállalók, a cégvezetés, a tulajdonosok, illetve a külvilág számára is.

Továbbá egyfajta keretrendszert ad a szervezeti működésnek. Forrás: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/corporate-culture/>

A pénzügyi szervezetekre általában jellemző a nagyfokú szabályozottság. Egyrészt erős jogszabályi, szabályozói környezetben végzik tevékenységüket, másrészt jól strukturált, minden tevékenységre kiterjedő belső előírások mentén működnek. Ezen szabályozott környezetben, a szervezetekre erősen jellemző a hierarchikus működés. Különösen igaz volt ez a 2000-es évekig. Egy bürokratikus, fentről irányított menedzsment szemlélet jellemezte inkább a szektort, az egyéni érdekek, értékek figyelembevétele nélkül. Forrás: <https://mnb.hu/felugyelet/>

A pénzintézetek szervezeti kultúrájukra a 2000-es évektől kezdtek el nagyobb figyelmet fordítani. Felismerték azt, hogy hatékonyságnövelő tényező lehet egy erős szervezeti kultúra. Ennek érdekében az egyes bankok gyakran fordulnak McKinsey 7S modelljéhez, mint alaphoz az eredményesség eléréséhez. Forrás: Cadiat, 2015

A legtöbb bank szervezetfejlesztési területe sikeresen alkalmazta már ezen időkben is a Circumplex modell-t is, mint eszközt saját vállalati kultúrájának fejlesztésére és egy konstruktív vállalati kultúra elérésére. A vállalatok előtt ismert, hogy a siker, az üzleti eredményesség, a hatékonyság biztos záloga, hogy mindenki egy közös cél érdekében végezze feladatát úgy, hogy közben önmaga is elégedett legyen. Ezáltal a cég egy olyan szervezeti kultúrában érdekelt, amellyel ezt el tudja érni és hosszú távon fenn tudja tartani. A Circumplex modell a Human Synergistics International által került kidolgozásra, mint a vállalati kultúrára alapozott eredményességet növelő támogató eszköz. Ezen modell, módszer segítségével, melynek keretében a szervezet tagjainak gondolkodási és viselkedési stílusai felmérésre kerülnek, a cégek hatékonyan tudják megváltoztatni ezeket a stílusokat

az elvárt teljesítmény elérése érdekében. Egyéni, vezetői, csoportok szintjén képes támogatni a konstruktív kultúra kialakítását, egy passzív vagy éppen agresszív kultúra megtartásával, támogatásával szemben. Egy konstruktív kultúra esetén a legfontosabb szempontok az együttműködés, a bevonás és támogatás, az önmegvalósítás és a teljesítmény. Egy ilyen vállalati kultúrában a szervezet tagjai kapcsolataikat úgy alakítják, hogy azzal magasabb motivációt céloznak meg, igyekeznek kielégíteni. A szervezet ebben az esetben azt támogatja, ha az egyén saját maga határozza meg céljait és önállóan éri el azokat.

A kreativitás, az innovációs törekvések ebben a környezetben támogatottak, az önmegvalósítás érték. Ez a típusú vállalati kultúra elvárja a támogató együttműködést, a konstruktív, barátságos, nyitott kommunikációt, továbbá hangsúlyos a csapatmunka, a kollégák közötti szoros együttműködés. A munkatársakra ebben a kultúrában jellemző kell, hogy legyen az alkalmazkodás, a konfliktus mentes munkavégzésre való képesség. Forrás: <https://www.humansynergistics.com/>

Ugyan a pénzügyi cégek az erősen szabályozott működésük miatt, szervezetfejlesztési stratégiájukban tudatosan igyekeztek olyan munkaerőt toborozni, aki kellően szabálykövető, de egyre inkább figyelembe veszik, az önállóságra való hajlamot, az innovációs fogékonyságot is a munkaerő kiválasztásnál. Azt gondolom, hogy ezen kiválasztási protokoll is támogatni tudja a meglévő vállalati kultúrát és annak gyors és hatékony befogadását az új munkaerők esetén is, ezáltal a gyorsabb beilleszkedésen keresztül ez is a vállalati eredményességet szintén támogató eszköz. Forrás: <https://karrier.otpbank.hu/>

A szervezeti kultúra kialakítása, változtatása, ahogy korábban is írtam, lassabb folyamat, az igazi áttörést az egységes vállalati kultúra tekintetében, annak tudatos használatában a célok elérése érdekében, véleményem szerint egyértelműen a 2008-as világgazdasági válság után tapasztalhattuk meg a pénzügyi szektorban.

Minden bank kiemelt figyelmet kezdett el fordítani a munkavállalóra, a munkavállalói jólétre. Felismerték azt, hogy elégedett dolgozóval sikeresebbek lehetnek. Tudatosan arra kezdtek el törekedni a pénzintézetek, hogy megteremtsék azt a szervezeti kultúrát, amelyben a munkavállaló a leghatékonyabban tud dolgozni, de egyben elégedett is tud lenni.

Minden mindennel összefügg.

Megfelelő szervezeti kultúra nélkül nincs megfelelő, hosszú távon elkötelezett és egyben elégedett munkaerő és így nehezebb elérni a vállalatnak a kitűzött stratégiai célokat is a profit maximalizálás figyelembevételével. Előtérbe kerültek tehát mind munkáltatói mind munkavállalói oldalról azok a cégek, ahol a belső ügyfél kiemelt fókuszba kerül. Forrás: <https://forbes.hu/legyel-jobb/munkahelyi-jolet-jo-vezeto-tipikus-hibak/>

A pénzügyintézeteknél, ahol jellemzően többféle nemzetiségű kolléga dolgozik együtt, elsősorban itt a külföldi tulajdonú vagy külföldi leányvállalattal rendelkező hazai bankokra gondolok (pl. CIB Bank Zrt, Unicredit Bank Zrt, Raiffeisen Bank Zrt.), többféle szervezeti kultúra jelenik meg, már csak az eltérő nemzetiségek sajátosságaiból és a nagy létszámú szervezeti adottságokból adódóan is. A cél az egyes vállalatoknál volt, illetve az ma is, hogy egy stabil, erős, egységes vállalati kultúrát alakítsanak ki fenntartható módon. Azonos értékek mentén, tudatos vezetői eszközökkel, közös célok meghatározása mellett egy minden munkavállalóra kiterjedő szemléletet igyekeztek a gyakorlatban megvalósítani. Továbbá ezen célból, olyan etikai és kommunikációs elveket fogalmaztak meg, amelyek mellett ez gyorsan kialakítható és hosszú távon fenntartható. Természetesen figyelembe véve a globális piaci törekvéseket, a világpiaci szintű szervezeti kultúrára vonatkozó irányelveket, trendeket, illetve külföldi jelenlét esetén az anyavállalati, leányvállalati, illetve az egyes partnercégek szervezeti kulturális elveit is. Forrás: https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/OTP_EtikaiKodex_HU.pdf

Minden hazai pénzügyintézetre jellemző, hogy stratégiai célként jelenik meg működésük során a szervezeti kultúra. A vállalatok kiemelt fókusszal kezelik a szervezetfejlesztési területek ezen törekvéseit. A stratégiai HR partnerek esetén kiemelt célkitűzésként kerül meghatározásra a szervezeti kultúra fejlesztése. Ahogy az egyes munkavállalók esetén is a teljesítményértékelés során az évek alatt az üzleti célszámok elérése mellett fontos tényezővé vált és a teljesítménybe minden munkavállaló esetén beleszámít, beleértve az egyes pénzügyintézetek menedzsment tagjait is.

Egyfajta minden dolgozóra kiterjedő szemléletváltási folyamat részeként, HR terület által vezérelt módon, beépítésre kerül a munkahelyi mindennapokba az elvárt szemléletmód szervezetfejlesztési, kommunikációs és egyéb vezetői támogató eszközök által. Forrás: https://www.cib.hu/document/documents/CIB/kommunikacio/csrjelentesekek/csr_2015_hu.pdf

2.4.1 Digitalizáció

A szervezeti kultúra változása mellett, ahogy fent említettem, a világ robbanásszerű módon elindult a digitalizáció útján, ennek kiemelkedő szereplője a pénzügyi szektor.

Az online megoldások teret hódítottak, hódítanak a mai napig, különösen a bankszektor esetében jelentős innovatív folyamatok indultak el az elmúlt 5 évben. Az okostelefonok, az internet, az ügyfelek jelentős digitális jelenléte az online térben (például Facebook, Instagram, webshopok megjelenése stb.) a „mindent azonnal akarok, mindent azonnal elérhetek jelenség” térnyerésével a pénzintézetek ügyfeleiket elkezdtek digitális platformokra terelni. Internetbanki megoldásokkal, okostelefonra optimalizált alkalmazásokkal, digitális személyes jelenlétet nem igénylő számlanyitási folyamatokkal, online hiteligénylési lehetőségekkel igyekeznek a mai napig ügyfélszám növekedést elérni, piaci részesedést szerezni és ezáltal profitot termelni. Ezen törekvésekkel, folyamatokkal párhuzamosan megjelent a piacon annak a lehetősége is, hogy ha az ügyfél bárhol tud szinte bármilyen banki szolgáltatást igénybe venni, akár a saját kanapéjáról is, akkor tulajdonképpen sok egyéb munkavégzési tevékenysége a banknak szintén áttehető olyan alapokra, ami nem feltétlenül köti meg egyes munkakörök esetén a munkavégzés helyét, vagyis nem feltétlen szükséges egyes dolgozóknak a vállalat székhelyén, telephelyein jelen lenni akár alkalmasszerűen, akár tartósan. A munkafeltételek más környezetben is megteremthetőek bizonyos munkahelyi pozíciók esetén., akár otthoni munkavégzés formájában is. Forrás: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks>;

<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Strategic%20choices%20for%20banks%20in%20the%20digital%20age/Strategic%20choices%20for%20banks%20in%20the%20digital%20age.pdf>; <https://www.erstebank.hu/hu/sajto/sajtokozlomenyek/2020/08/18/sikersztori-az-erstenel-a-home-office>; <https://www.portfolio.hu/bank/20210522/home-office-a-magyar-bankoknal-biztositoknal-erdekes-terveket-kaptunk-484370>; <http://www.oeconomus.hu/irasok/a-bankszektor-digitalizaciojat-is-tovabb-lenditette-a-covid-19/>

2.5 Otthoni munkavégzés

Egyéb tényezők is az otthoni munkavégzés irányába terelték az elmúlt években a világot és egyben a pénzügyi szektort. A működési költségek csökkentése, a papírmentes, nyomtatott dokumentációs kötelem nélküli szerződéskötési folyamatok kialakítása, az élhetetlen és napi szinten, adott esetben több óráig tartó munkába járás, az állandósult közlekedési dugók intézménye, a munka magánélet egyensúlyának megteremtése, a kormány családteremtő programja, a sürgető környezetvédelmi intézkedések, mind-mind hozzájárultak ahhoz, hogy munkavállalói oldalról igényként megjelenjen illetve a cégek és így az egyes pénzintézetek oldaláról pedig megoldandó problémaként felmerüljön az otthoni munkavégzés lehetősége.

Forrás: <https://ado.hu/munkaugyek/home-office-a-virus-elott-es-alatt/>

Természetesen ezen folyamatok, tényezők egy része nem csak a szektort érinti, az otthoni munkavégzés lehetősége, vagy a távmunka alkalmazása a legtöbb hazai és nemzetközi cég életében felmerült és a gyakorlatba fokozatosan beépítésre került.

Nem véletlenül említem a távmunka kifejezést sem. Nagyon sok a félreértés a témában a tekintetben, hogy az otthoni munkavégzés és a távmunka vajon ugyanazt jelenti-e, ha pedig nem, mi is a különbség a kettő között. Forrás: <https://www.napi.hu/magyar-gazdasag/munka-torvenykonyve-kulonbseg-tavmunka-home-office.713481.html>

A magyar jogalkotók szerint az otthoni munkavégzés nem azonos a távmunkával. A leglényegesebb különbség, hogy az otthoni munkavégzés esetén a munkahely helyszínében történik változás eseti jelleggel, normál munkaviszony mellett, míg a távmunka, a 2012. évi I. törvény 87. bekezdése által keretbe foglalt tartós, speciális szabályokkal bíró távoli munkavégzést jelent. Más megfogalmazásban, Magyarországon a különbség a rendszerességben van alapvetően.

A távmunka esetén a munkavállaló munkáját rendszeresen a cég telephelyétől távol látja el, és a számára biztosított munkaeszközök segítségével elektronikusan juttatja el munkáját a munkáltatójának. Az otthoni munkavégzés pedig maximum egyfajta részleges távmunkának nevezhető, ebben az esetben a dolgozó otthonról és a munkahelyéről is egyaránt ellátja feladatát. A járvány okozta tartós otthoni munkavégzés extrém helyzet volt a tekintetben, hogy az adminisztratív munkakörben dolgozó munkaerő többsége tartósan otthonról volt kénytelen végezni munkáját. Forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv>

47/2020. (III.18) Kormányrendelet tartalmazott, ugyan átmeneti jelleggel, elsőként a világjárvány okozta veszélyhelyzetre tekintettel rendelkezéseket az otthoni munkavégzés tekintetében. Ezen szabály egyoldalú elrendelést engedett hatálya alatt, korlátlan ideig jogalkotói oldalról a munkáltatók számára otthoni munkavégzés szempontjából. Forrás: <https://njt.hu/jogszabaly/2020-47-20-22>

Munka Törvénykönyvének szabályozottsága hiányában a munkáltatónak arra van lehetősége, amennyiben tartósan alkalmazni szeretné a „home office” intézményét, hogy erre vonatkozóan külön munkaszerződést köt a munkavállalóival, definiálva benne a munkavégzés feltételeit, a felelősségi köröket, valamint belső szabályrendszert dolgoz ki és alkalmaz az otthoni munkavégzés szabályaira vonatkozóan. Nagyon fontos ezen szerződésekben és szabályokban tisztázni, hogy kinek van jogosultsága (munkavállalónak és/vagy munkáltatónak) elrendelni, kivenni az otthoni munkavégzést, kinek a felelőssége a megfelelő munkakörnyezet biztosítása munkavédelmi, információbiztonsági szempontból, hol végezhető az otthoni munkavégzés, kinek kell biztosítani a megfelelő technikai feltételeket, mi minősül munkahelyi balesetnek, mi az elvárt munkaidő, munkaidőbeosztás. Forrás: <https://nkh.hu/home-office-szabalyzat/>

2020. november 12-től hatályos 487/2020 (XI/11) számú, 2021. február 8. napjáig hatályos kormányrendelet próbált további támpontot adni a munkáltatóknak, de inkább a távmunka tekintetében, az otthoni munkavégzés szabályai azóta sem kerültek jogszabályi keretek közé.

Forrás:

<https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A2000487.KOR&targetdate=20210208&printTitle=487/2020.%20%28XI.%2011.%29%20Korm.%20rendelet>

Az elmúlt 2 – 3 évben az egyes pénzintézetek több más multinacionális kereskedelmi vállalat mellett elkezdtek felmérni otthoni munkavégzésre vonatkozó lehetőségeiket és kialakítani gyakorlatukat a szükséges technikai feltételek, infrastruktúra megteremtése mellett, mert a piacon igényként megjelent a munkavállalók részéről az otthon dolgozás intézménye. Céges műszaki eszközökkel (laptop, telefon), távmunkára alkalmas, távoli elérést biztosító informatikai környezettel. Valamint elkezdtek felkészíteni, fejleszteni a szervezeteket az eltérő kommunikációs platformok alkalmazására, az eltérő együttműködési lehetőségekre, mint például a személyes kommunikáció helyett email-es, telefonos csatorna előtérbe kerülésére beleértve a szervezet fejlesztést, az egyének fejlesztését vezetői és beosztotti szinteken is. Jellemzően ugyanakkor a szervezetek, nem rendelkeztek belső szabályzatokkal az otthoni munkavégzésre vonatkozóan. Forrás: <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-nezzen-ki-a-home-office-szabalyozas-20200701.html>

Ahogy említettem, a pénzügyi szektorban is az elmúlt években a munkaerőtoborzási, álláskereső folyamatban is megjelent elvárás szintjén az otthoni munkavégzés („home office”). A cégek és HR szakemberek részéről nem hagyható figyelmen kívül ezen tényező. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>

Otthoni munkavégzés és szervezeti kultúra szempontjából a 2019. decemberében kirobbanó COVID-19 vírus okozta világjárvány egyik hirtelen jelentkező radikális hatása az otthoni munkavégzés azonnali bevezetése volt minden olyan cég esetén, ahol ez megvalósítható volt a munkáltató és a munkavállalók „túlélése” érdekében és a gazdasági folyamatok fenntarthatósága miatt. Az egyes vállalatoknál azért, hogy működésük továbbra is lehetséges legyen és a csődöt elkerüljék, ott, ahol ez lehetséges volt, a járvány kitörésével és az egyes országokban a veszélyhelyzet elrendelésével a lehető legtöbb pozícióban elrendelték az otthoni munkavégzést. Így volt ez Magyarország esetében, illetve a magyar cégek többségénél is 2020. márciusában. Poór József vezetésével Kutatás készült 2020. október 1-i kiadási dátummal Koronavírus-kihívások és HR válaszok címmel és témában, melyben főként versenyszférában tevékenykedő szervezeteket interjúoltak meg online formában. Amelynek eredményeként is megállapítást nyert, hogy nagy mértékben alkalmazták válságkezelési intézkedésként a cégek az otthoni munkavégzés elrendelését. (24. ábra)

Megnevezés	Nem jellemző	Kis mértékben jellemző	Közepes mértékben jellemző	Nagy mértékben jellemző	Összesen
Nincs teendő	61,7%	16,4%	8,1%	13,8%	100%
Létszámstop	45,4%	13,5%	11,4%	29,7%	100%
Munkaidő csökkentés	56,6%	15,8%	12,6%	15,0%	100%
Létszámcsökkentés, leépítés	64,9%	17,8%	7,3%	10,0%	100%
Otthoni munka engedélyezés/elrendelés	19,1%	10,5%	17,5%	53,0%	100%
Kölcsönzött munkaerő leépítése	75,7%	8,7%	3,0%	12,6%	100%
Bérfagyasztás	62,1%	8,4%	9,3%	20,2%	100%
Bérek csökkentése	77,7%	7,9%	4,9%	9,5%	100%
Béren kívüli juttatások csökkentése	72,8%	7,3%	5,7%	14,1%	100%
Munkavállalók szociális problémáinak segítése	31,0%	26,7%	24,3%	18,1%	100%

24. ábra Jellemző HR válságkezelő intézkedések Forrás: Poór et.al., 2020)

Mivel egy járványt úgy lehet leghatékonyabban megfékezni, ha a lehető legkevesebb emberi érintkezés történik, az otthon maradás volt az egyetlen lehetséges megoldás annak megfékezésére először vakcina és gyógyszer hiányában, majd az átoltottsági szint eléréseig azokon a gazdasági területeken, szektorokban és pozíciókban, ahol ez kivitelezhető. Forrás:

Ennek következtében tehát a magyar bankszektor a lehető legtöbb munkakörben megvalósította az otthoni, távoli munkavégzés feltételeit rekord sebességgel mind infrastruktúra szempontjából, mind pedig folyamatai szintjén. A megváltozott környezetre gyorsan reagálva átmeneti eljárásrendek mentén a teljes bankszektor átalált az otthoni munkavégzésre és folyamatai nagy részét digitális platformokra helyezte. Elsődleges kommunikációs eszközként használva a telefont, az email-es csatornákat, valamint az online alkalmazásokat az egymással és ügyfelekkel történő kommunikációban, ahol ez megvalósítható volt. Forrás: <https://www.mnb.hu/letoltes/21-09-08-kozma-norbert-covid-banki-mukodesi-kockazatok.pdf>:

Az otthoni munkavégzés alapvetően elsődlegesen olyan munkakörökben valósítható meg, ahol nem szükséges közvetlen személyes ügyfélkapcsolat. A pénzügyintézeteknél ez elsősorban a háttérterületeket érintette, valamint a telefon elérhető szolgáltatások körét. A járvány miatt az ügyfélkezelésben közvetlenül érintett munkavállalók esetén műszakokat alakítottak ki a bankok, hogy a lehető legkevesebb személyes emberi érintkezés valósuljon meg az ügyfélszolgálat során.

Csak amennyi feltétlenül szükséges (például pénzkezelési, pénztári tranzakciók nem helyezhetők digitális, ügyfél jelenlét nélküli platformokra), annyi munkavállaló látta el a személyes jelenlétet igénylő kiszolgálást, a többi munkavállalóra otthon is végezhető folyamatokat alakítottak ki.

Az otthoni munkavégzés kialakítása esetén, legyen szó normál gazdasági környezetről vagy akár rendkívüli helyzetről, fontos, hogy a kialakítás, bevezetés milyen szervezeti kultúra mellett és kommunikáció mentén történik. Amennyiben a szervezeti kultúra támogatja az otthoni munkavégzést, akkor az egy jó eszköz lehet minden szempontból a vállalatnak egyrészt arra, hogy magas belső ügyfélelégedettséget érjen el munkatársi szinten, másrészt, hogy üzleti számainak a lehető leghatékonyabban tudja fenntartani, elérni.

A 2020-as évet egészében jellemző világjárvány egy extrém helyzetet teremtett telephelytől eltérő munkavégzés és a munkahelyi kultúra tekintetében, ahol tulajdonképpen nagy elemű minta született az elmúlt hónapokban a teljes bankszektorra nézve az összes érintett HR szakember számára. Az előre, stratégiai szemlélettel gondolkodó szakemberek, cégvezetők a bevezetéstől kezdve minden tapasztalatot, negatív, pozitív eredményt felhasználnak ebből az átmeneti időszakból és előnyt kovácsolnak belőle mind HR menedzsmentjük, mind üzleti számaik tekintetében oly módon, hogy már a még fennálló extrém otthoni munka környezetben a tapasztalásokra, ha kell azonnal reagálnak, változtatnak. A pénzintézetek erre nagyon jó példa. Náluk, habár mamut cégekről van szó, de az azonnali reakció sok esetben a sikerük kulcsa. Rendkívül hatékonyan képesek méreteik ellenére jól felépített szervezeti struktúrájuk, folyamataik mentén azonnal reagálni.

Dolgozatom keretében kérdőíves módszerrel kutatásokat végeztem az otthoni munkavégzés és a szervezeti kultúra összefüggései, hatásai tekintetében.

Szektortól függetlenül építettem fel a kutatásom alapját képező kérdőívet, olyan nagyságú minta elérése volt a célom, amelyből széleskörű következtetések vonhatóak le az otthoni munkavégzés és a szervezeti kultúra összefüggéseire vonatkozóan. Saját tapasztalataimat is tükrözik a feltett kérdéseim, mint a bankszektorban és egyben a vírus kitörése óta tartóan otthoni munkavégzés keretében dolgozó munkavállaló tapasztalatait.

Az már most látható a COVID-19 vírus járvány okozta tartós otthoni munkavégzés bevezetése után, hogy az addig alkalmazott vállalati kultúra ugyanazon formában nem tartható fenn. Sőt, ahhoz, hogy egy vállalat ne veszítsen piaci részesedést, nyereséget, hatékony tudjon maradni, már a bevezetés előtt, illetve a bevezetéssel szinkronban, folyamatában kellett, hogy alkalmazkodjon a megváltozott környezethez. Eltérő kommunikációs stílusra és csatornákra van szükség abban az esetben, ha a munkavállalók egymástól külön dolgoznak, beosztott – beosztott és vezető – beosztott relációban egyaránt. Más visszamérési elvek mentén szükséges a dolgozó „ellenőrzése”, a feladat elvégzésének határidőre történő nyomon követése. Kiemelt figyelmet kell fordítani az informális kommunikációra, az intenzívebb információ áramlásra. Az amúgy is jelentős vezetői szerep a vállalati kultúra aspektusából még nagyobb szerephez jut. Jelentősebb vezetői támogatásra van szükség, nem szabad, hogy csökkenjen az egyéni önálló vagy a csapatban történő munkavégzés hatékonysága. Figyelni kell fokozottan az egyéni személyiségtípusok különbözőségeire távolról is. Otthoni munkavégzés tartós alkalmazása során az egyének társas kapcsolatai beszűkülnek, kevesebb az interakció a munkával kapcsolatban és munkán kívüli témák esetén is. A járvány extrém módon megcsönkította ezeket a személyes kapcsolatokat, de ez egy egészséges, mondjuk tartósan az életünk részeként fennmaradó heti több napos otthoni munkavégzés, szintén hasonló negatív hatást jelenthet a társas kapcsolatokban. Hatékony vállalati kultúra esetén ezekre fokozott figyelmet kell fordítani. Amikor a helyzet lehetővé teszi, szervezeten belüli rendezvényekre van szükség, kapcsolat ápolási, egységet erősítő céllal elsősorban. Ezek hiányában az egység könnyen felbomolhat, az egy irányba történő vállalati törekvés csorbát szenvedhet. Forrás: <https://olm.hu/home-office-szervezes-hatekonyan/>; <https://www.profession.hu/hrfeed/mindorokke-home-office-szakertok-a-tavoli-munkavegzes-jovojerol/>; <https://www.horvath-partners.com/hu/media-center/cikkek/home-office-nem-csak-az-uj-jogszabalyhoz-kell-alkalmazkodni>; Goleman, 2008

Jelenleg az tapasztalható, hogy a cégek igyekeznek tartósan berendezkedni egy hibrid megoldásra az irodai, illetve az otthoni munkavégzés tekintetében. Számos példát lehet olvasni az online médiában arról, hogy sok cég heti több nap otthoni munkavégzést tesz lehetővé munkavállalói számára a jövőben is. Forrás: <https://fintech.hu/a-munkavallalok-tobbsege-a-jarvany-utan-is-maradna-a-hibrid-munkavegzes-mellett/>

Egy folyamat elején vagyunk, a járvány szülte otthoni munkavégzés nem teljesen feleltethető meg egyéb extrém következmények felmerülése okán (pl. távoktatás a munkavállalók gyermekei esetén a járvány miatt) egy később is egy az egyben fenntartható szervezeti működéssel és egyben szervezeti kultúrával. A „home office” kialakítás még fejlődőben van sok szervezetnél, állandó berendezkedésre számos további változtatási tényező szükséges a szervezetek működésében és a vállalati kultúrában egyaránt. Forrás: <https://grow-group.com/tanacsadas/uj-vilag-peremen-hibrid-mukodes/>

2.6 Kutatási eredmények

Kutatásom során, elsősorban a COVID-19 járvány okozta tartós otthoni munkavégzés elrendelésének hatását vizsgáltam a szervezeti kultúra vonatkozásában, kiemelten a pénzügyi szektorra vetítve. 3 hipotézist állítottam fel annak vizsgálatára, hogy milyen módon változott a szervezeti kultúra a tartós otthoni munkavégzés hatására, egyúttal az emberi kapcsolatok, illetve a hatékonyság tükrében elemezve a kapott eredményeket.

2.6.1 Hipotézisek

H1: Hatással volt a tartós otthoni munkavégzés bevezetése a pénzügyi szektor vállalatainak szervezeti kultúrájára.

H2: Az otthoni munkavégzés következményeként létrejött távolság az emberi kapcsolatokat negatív irányba változtatta, és elidegenítette egymástól az embereket.

H3: A változások által generált negatív tényezők ellenére, feltételezem, hogy az otthoni munkavégzés mindenki számára megelégedettséget és a munkahelyi stressz csökkenését okozta, és a munkáltatók a dolgozók motivációját fenn tudták tartani.

2.6.2 Kutatási módszertan

Kutatásom célja, hogy bemutathassam és értékelni tudjam, milyen változást okozott a széles körben bevezetett otthoni munkavégzés a pénzügyi szektor vállalatainak szervezeti kultúrájában, továbbá konstruktív javaslatokat fogalmazzak meg az egyes hipotézis eredmények alapján.

A szervezeti kultúra mérésére egyik legelfogadottabb elemzési módszer a kérdőíves kutatás. Ezen módszer mentén dolgozatomban kvantitatív vizsgálatot folytattam 216 elemű mintán keresztül, melynek az alapját strukturált adatgyűjtés előzte meg. Az adatelemzésem statisztikai alapokon nyugszik.

Ebben a részben ún. adatfeltárással vizsgálom az adatokat, amely folyamat egy, az adatokon végzett elsődleges vizsgálat, azok sajátos jellemzőinek megértése céljából.

A kutatásom alapjául szolgáló kérdőívet Google kérdőív alkalmazáson keresztüli feltöltéssel közösségi média felületen (Facebook) tovább elektronikus levelező csatornán keresztül juttattam el a későbbi kérdőívet kitöltőkhöz, fókuszálva arra is, hogy ne csak a pénzügyi szektorban aktív válaszadókhoz jusson el a kérdőív, hogy összehasonlítási alapként is szolgálhasson egyúttal az eltérő szegmensben tevékenykedők válasza. A kiválasztott csatorna sikerességét bizonyítja a 76,39 %-os kitöltöttségi arány továbbá a szektoron belüli – kívüli megosztottsági arány, ami 43,98 – 56,02 %.

2.6.2.1 Alapadatok elemzése

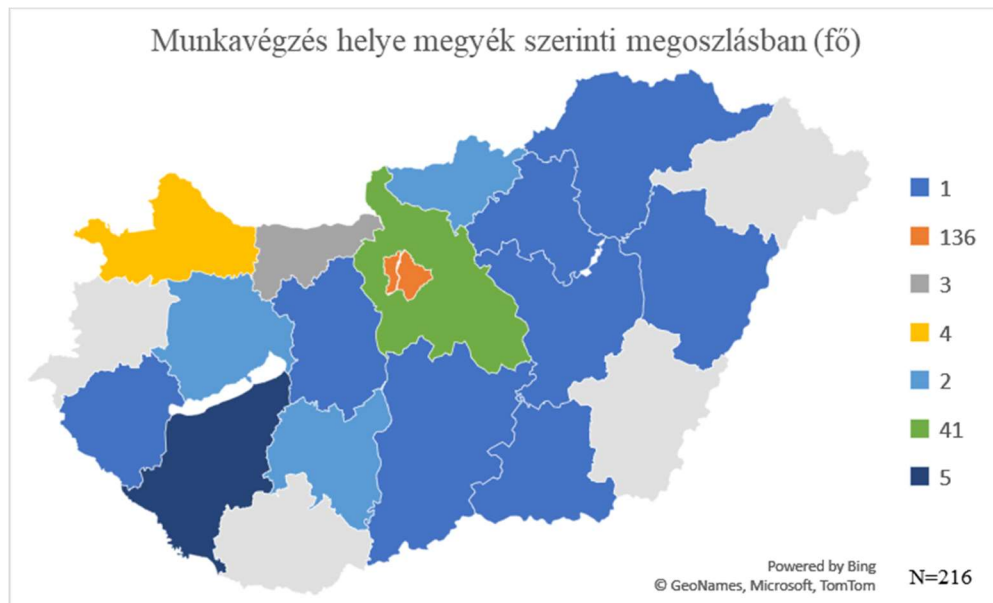
A felmérésben 216 értékelhető válasz érkezett, a kitöltők között többségben nők voltak (165 fő – 76,39 %) és a válaszok jellemzően Budapestről és Pest megyéből származnak, továbbá 7 fő töltötte ki a kérdőívet külföldről (3,24 %). (1. táblázat)

1. táblázat Nemek aránya (saját szerkesztés)

Nemek aránya	Fő	%
Férfi	51	23,61%
Nő	165	76,39%
Összesen	216	100,00%

(saját szerkesztés)

Munkavégzés helyét tekintve is hasonló az arány, kimutatható a válaszadók között a Budapest, Pest megyei koncentráció. (25. ábra)



25. ábra Munkavégzés helye megyék szerinti megoszlásban (saját szerkesztés)

A válaszadók átlagos életkora 43 év volt (a medián 42 év), a válaszadók életkorát tekintve a férfiak és a nők között nem volt szignifikáns eltérés.

Annak megállapítására, hogy a válaszadók életkorában, nemek szerint nincs szignifikáns különbség két mintás t-próbát végeztem. A próba alkalmazásának feltételei:

- a vizsgált változók normális eloszlásúak,
- intervallum vagy arányskálán mértek,
- szórásaik megegyeznek és
- függetlenek

Nullhipotézisem: a két vizsgált változó (kor) átlaga statisztikai szempontból megegyezik.

Alternatív hipotézis: a két vizsgált változó (kor) átlaga statisztikai szempontból nem egyezik meg.

Precíz matematikai leírással:

$$t = \frac{\bar{x} - \bar{y}}{\sqrt{(n-1)s_x^{*2} + (m-1)s_y^{*2}}} \cdot \sqrt{\frac{nm(n+m-2)}{n+m}}$$

ahol:

$\bar{x}$: az egyik valószínűségi változó átlaga a mintájában,

$\bar{y}$: a másik valószínűségi változó átlaga a mintájában,

s_x^* : az egyik valószínűségi változó korrigált szórása,

s_y^* : a másik valószínűségi változó korrigált szórása,

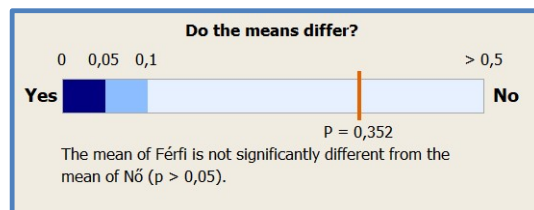
n az egyik minta elemszáma és

m a másik minta elemszáma.

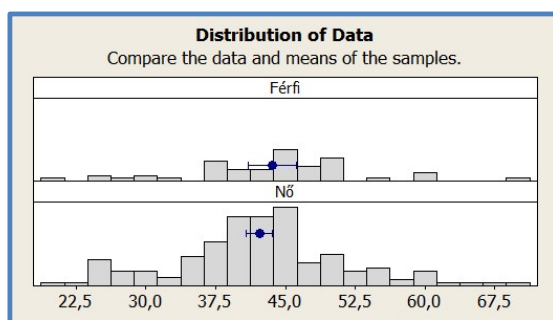
A kapott eredmények alapján megállapítható, hogy nincs szignifikáns különbség a két nem között életkorukat tekintve 95%-os CI mellett. (26., 27., 28. ábrák)

Statistics	Férfi	Nő
Sample size	51	165
Mean	43,588	42,194
95% CI	(40,96; 46,22)	(40,795; 43,593)
Standard deviation	9,3599	9,1017
Difference between means*		1,3943
95% CI		(-1,5702; 4,3588)
* The difference is defined as Férfi - Nő.		

26. ábra Két mintás t-próba (Minitab programmal szerkesztve)



27. ábra Szignifikancia vizsgálat (Minitab programmal szerkesztve)



28. ábra Hisztogram életkor (Minitab programmal szerkesztve)

Iskolai végzettségi szinteket az alábbi tábla jól mutatja (2. táblázat). A válaszadó nők és férfiak szignifikáns része felsőfokú iskolai végzettségű. Nők 82 %-a, férfiak 74 %-a rendelkezik főiskolai, egyetemi képzettséggel, amelyből a főiskolát végzettek aránya a nagyobb nők esetében 13 %-kal, férfiak esetén 12 %-kal. Továbbá a válaszadók 100 %-a legalább középfokú végzettségű.

2. táblázat Iskolai végzettségi szintek megoszlása (saját szerkesztés)

Végzettség típusa	Nő		Férfi		Összesen
	Fő	%	Fő	%	Fő
Egyetem, egyetemi továbbképzés	57	34,55	16	31,37	73
Főiskola, főiskolai továbbképzés	79	47,88	22	43,14	101
Középiskola (érettségít adó)	28	16,97	13	25,49	41
Középiskola (szakmunkás bizonyítványt adó)	1	0,61	0	0,00	1
Összesen	165	100,00	51	100,00	216

(saját szerkesztés)

A válaszadók 43,98 % -a pénzügyi, biztosítási szektorban dolgozik, nemek arányát tekintve ezen szektoron belül is a női nem aránya magas, 81 % (3. táblázat).

3. táblázat Válaszadók szektorbontásban

Válaszadók	Nő			Férfi			Összesen	
	Fő	Megoszlás	Szektoron belüli megoszlás	Fő	Megoszlás	Szektoron belüli megoszlás	Fő	%
		%						
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	77	46,67	81,05	18	35,29	18,95	95	43,98
Egyéb szektorok	88	53,33	72,73	33	64,71	27,27	121	56,02
Összesen	165	100,00	-	51	100,00	-	216	100,00

(saját szerkesztés)

A kérdőívet kitöltők közül a gyermekkel egy háztartásban élők aránya a megkérdezettek 55,56 %-a. A pénzügyi, biztosítási tevékenységet végző megkérdezettek közül (95 fő), közel hasonló az eredmény, 52,63 %.

A válaszadók közül 75,93 % él párkapcsolatban, melynek pénzügyi szektoron belüli aránya 68,42 %.

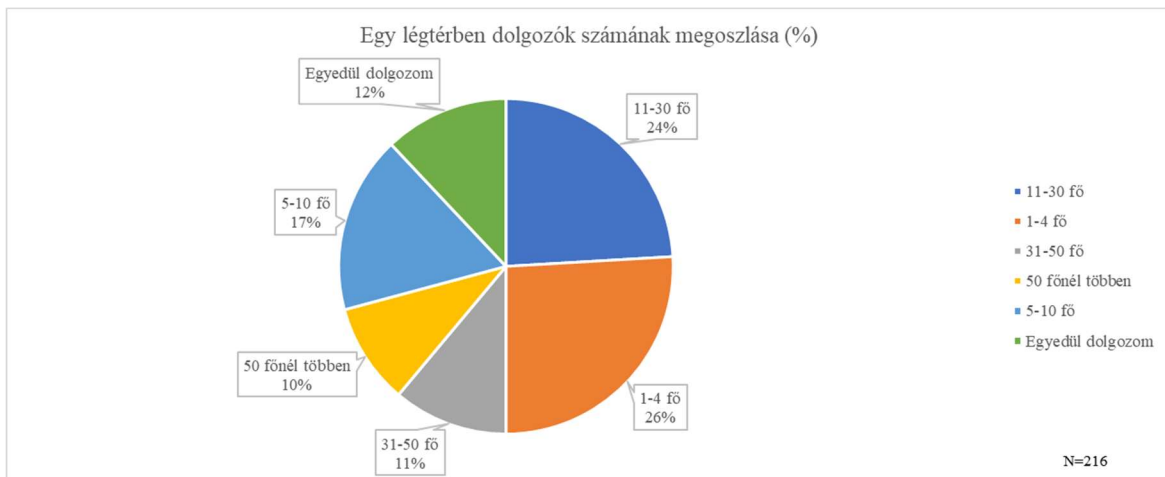
A szektoron belüli megkérdezettek esetén a válaszadók közel egyenlő arányban (50,53 % - 49,47 %) oszlanak meg a jelenlegi munkaviszonyuk időtartama tekintetében, amennyiben az 5 éven belüli, illetve annál hosszabb idejű munkavégzést nézzük. Ezen válaszadók közül, mindössze 4,21 % végzi tevékenységét vállalkozóként, a megkérdezettek többsége alkalmazott.

A minta egészét (216 fő) vizsgálva az arányok szignifikánsan nem térnek el a jelenlegi munkavégzés időtartama tekintetében, az arány 51,63 % - 48,37 %. Szektor függetlenül vizsgálva az alkalmazotti, vállalkozói státuszt, a válaszadók 6,02 % -a az, aki vállalkozóként, illetve megbízási szerződéssel végzi tevékenységét.

2.6.2.2 Irodai munkakörnyezet

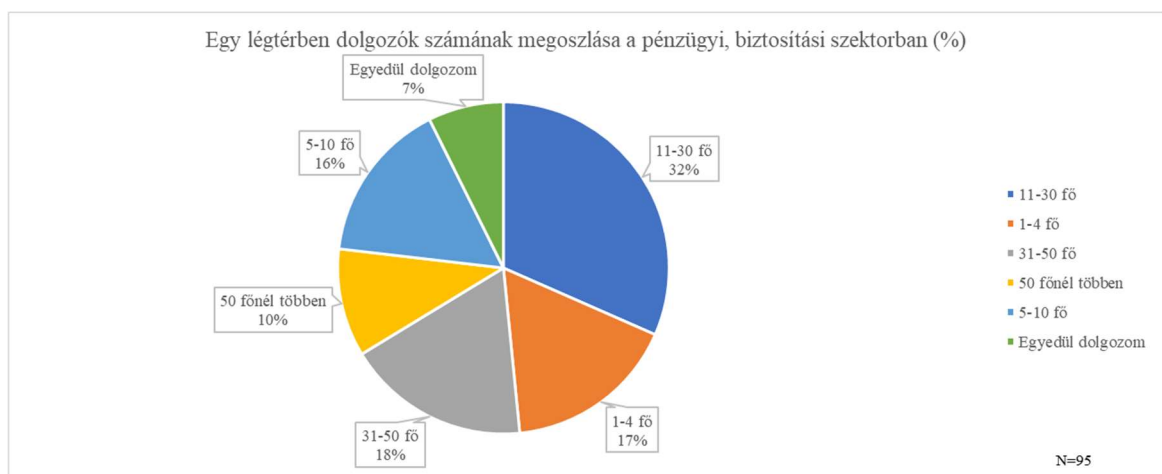
Kérdőívem keretében választ kerestem arra is, hogy a megkérdezettek hány fős irodákban dolgoznak, továbbá, kíváncsi voltam arra is, hogy a közvetlen felettesük a beosztottakkal egy irodában dolgozik-e (29., 30. ábrák).

A megadott válaszok alapján az alábbi megoszlást tapasztaltam. A válaszadók 43 %-a 1-4 fős, valamint 5-10 fős irodában látja el napi feladatát, ezen belüli megoszlás 26 % – 17 %. A megkérdezettek 12 % -a nyilatkozott úgy, hogy egyedül dolgozik egy helyiségben.



29. ábra Egy légtérben dolgozók számának megoszlása (%) (saját szerkesztés)

Pénzügyi szektorra vetítve az egyedül és az 1-4 fős irodában dolgozók aránya kisebb, a válaszadók többsége jellemzően nagy létszámú irodában dolgozik. Az 5 – 10 fős, valamint a 11 – 30 fős irodai munkavégzés együttesen 48 %.



30. ábra Egy légtérben dolgozók számának megoszlása a pénzügyi, biztosítási szektorban (%) (saját szerkesztés)

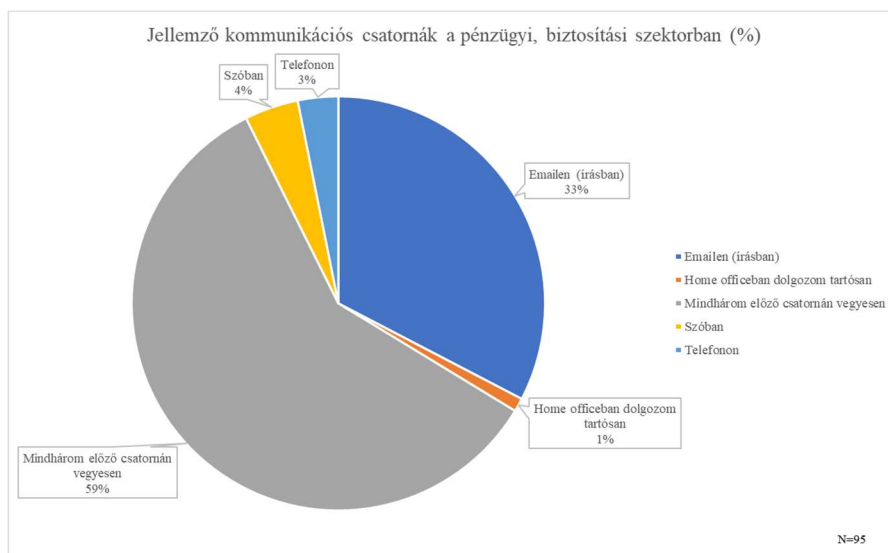
A megkérdezettek 49,07 % - a, egy légtérben dolgozik a közvetlen felettesével/a vezetőséggel. Pénzügyi szektorra vetítve ez az arány némileg magasabb, 54,74 %. Mivel a szektorra egyébként is jellemzőbb a nagyszámú irodákban való munkavégzés, az „open office”, nagyobb a valószínűsége annak is, hogy legalább a közvetlen vezető a beosztottakkal egy légtérben ül.

Kommunikációs csatornák

A kérdőív egyes pontjaiban válaszokat kerestem a jellemző feladat kiosztási csatornákra, az önálló vagy csapatban történő munkavégzés megoszlására, továbbá a közös megbeszélések, valamint az együtt gondolkodás („brain storming”) jellemzőségére irodai munkavégzés esetén, hogy pontosabb képet alkothassak az egyes hipotéziseim igazolásához vagy megcáfolásához. Ezen kérdéskörhöz kapcsolódtak a kérdőív 15-18. 24. számú kérdései. (lásd. 1. számú melléklet)

A teljes sokaság tekintetében napi irodai munkavégzés esetén a megkérdezettek 58,33 %-a jellemzően szóban, emailen (írásban), telefonon keresztül kapja feladatát. Emellett szintén nagy arányt képvisel a csak emailen (írásban) feladatot kapók aránya, ami 29,63 %.

A pénzügyi szektor vonatkozásában is hasonló az arány a teljes sokaság eredményéhez viszonyítva. A kizárólag emailen történő kommunikációt a válaszadók 33 %-a, a telefonon, szóban, valamint emailen (írásban) egyaránt történő kapcsolattartást a megkérdezettek 59 %-a választotta. (31. ábra)



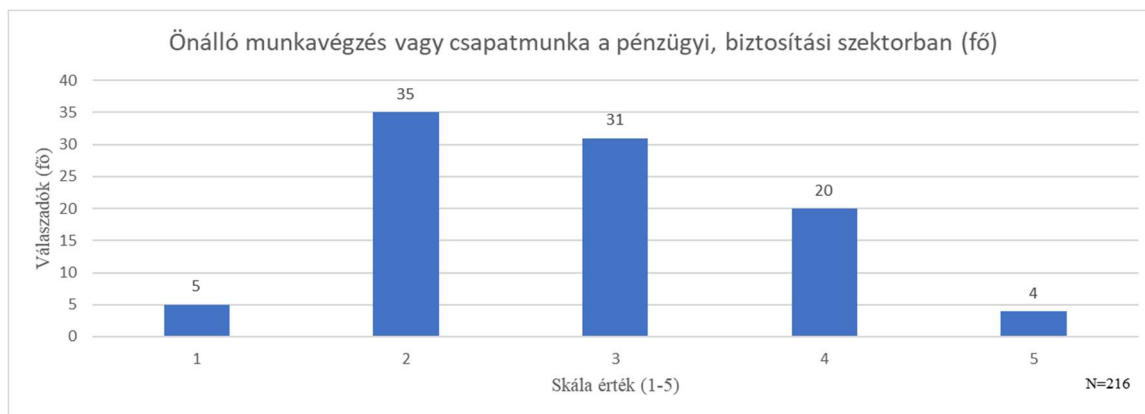
31. ábra Jellemző kommunikációs csatornák a pénzügyi, biztosítási szektorban telephelyen történő munkavégzés esetén (%) (saját szerkesztés)

Multinacionális cégek esetén általános gyakorlat az írásban, főként emailben történő kommunikáció, feladat kiosztás. Mind 20 éves pénzügyi szektorban eltöltött munkatapasztalatom alapján is, mind a kutatás is alátámasztja. Egyrészt a visszakereshető módon történő dokumentáltság miatt szükséges eszköz, másrészt ezen eszközzel lehetőség van arra, hogy az információ egyszerre több emberhez is eljusson. A vállalatok hatékony eszköznek tartják, amely bármilyen munkakörülmények között, lásd irodai vagy otthoni munkakörnyezet, gyakorlatilag folyamati változtatás nélkül alkalmazható. Hivatali kommunikáció mellett hatékony eszköz a kollégák egymás közötti szociális kapcsolatainak ápolására is, habár ebben az esetben helyettesíteni nem tudja teljesen a személyes kontaktuson alapuló kapcsolattartást, társas érintkezéseket.

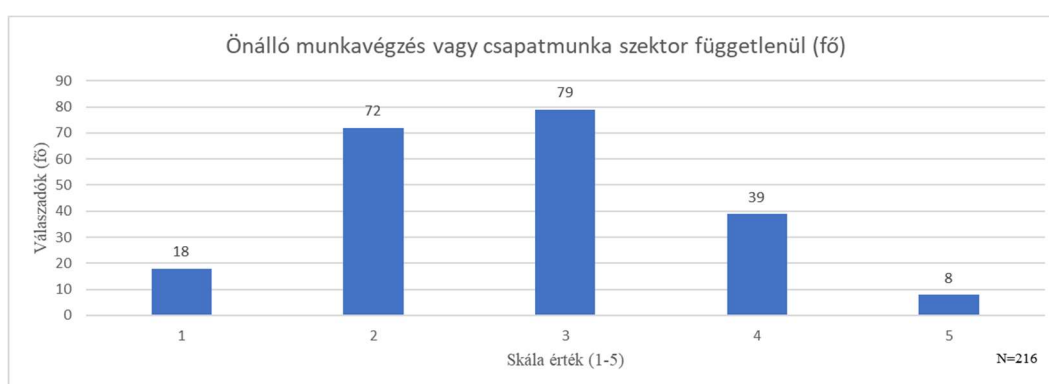
Egyéni vagy csapatmunka

Arra a kérdésre, hogy a megkérdezettek önállóan vagy csapatmunkában dolgoznak leginkább, egy 5 elemű skálán tudtak választ adni, ahol az 1-es érték a teljesen önálló, az 5-ös érték pedig a kizárólag csapatmunkában történő munkavégzés. Ezen értékek megjelölésének eredményeként, a pénzügyi, biztosítási szektorból kérdezettek 42,11 % - a (1, 2 érték eredmények) jellemzően inkább önállóan végzik feladataikat, mint csapatban. Továbbá szintén ezen szektorból válaszadók 32,63 % - a (3-as érték) egyaránt önállóan és csapatban is teljesíti feladatait. A jellemzően csapatmunkában történő munkavégzés (4-es, 5-ös értékek) 25,26 % -ot képvisel. A szélső értékek, vagyis a kizárólag önálló vagy csapatmunka, elenyésző százalékot képvisel a megkérdezettek munkafolyamataiban. (5,26 % - 4,21 %). (32. ábra)

Amennyiben a teljes sokaságra vonatkozóan beérkezett válaszokat nézzük, abban az esetben az érték eltolódik a vegyes típusú munkavégzés irányába, vagyis a pénzügyi szektoron kívül dolgozó válaszadók kisebb része végzi kizárólag, illetve nagyobb részben önállóan feladatait. A jellemzően jelentősebb mértékben csapatmunkában történő munkavégzés arányában nem látható szignifikáns elmozdulás. (33. ábra)



32. ábra Önálló munkavégzés vagy csapatmunka a pénzügyi, biztosítási szektorban (fő) (saját szerkesztés)

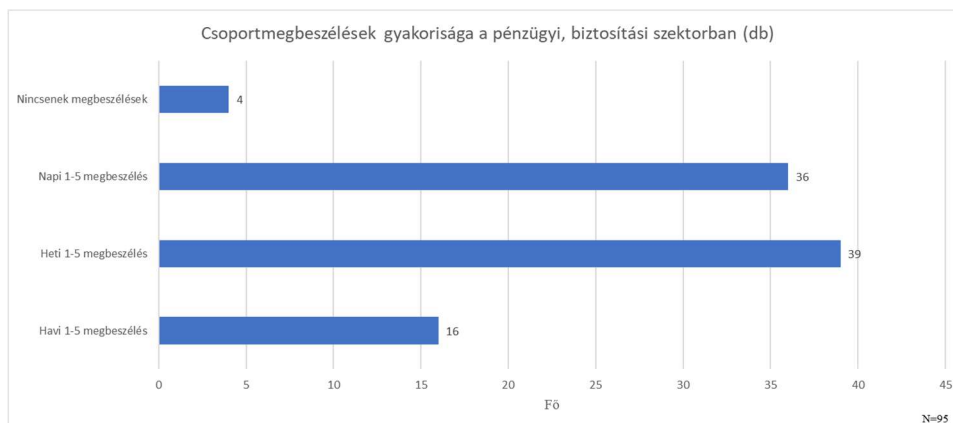


33. ábra Önálló munkavégzés vagy csapatmunka szektor függetlenül (fő) (saját szerkesztés)

Megbeszélések, hatékonyság

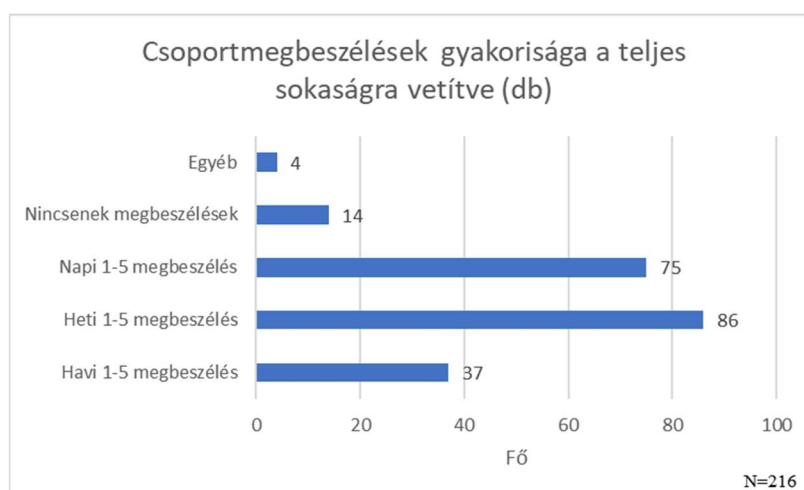
Érdeemes részletezni a kérdőív válaszai alapján a csoportmegbeszélések gyakoriságát, ott, ahol ezt a fajta kommunikációt alkalmazzák.

A pénzügyi, biztosítási szektorban marginális százalékot képviselnek azon megkérdezettek, ahol napi 1 -5, valamint heti 1-5 megbeszélés a jellemző. A szektorra 41,05 % -ban jellemző a heti 1-5 megbeszélési gyakoriság, de emellett nem ritka, 37,89 % -ban jellemzőek a napi megbeszélések (naponta 1-5) is. A megbeszélések szerves részét képezik a munkafolyamatoknak, mindössze 4,21 % -ban jellemző a válaszadónál, hogy egyáltalán nincsenek megbeszélések. (34. ábra)



34. ábra Csoportmegbeszélések gyakorisága a pénzügyi, biztosítási szektorban (db) (saját szerkesztés)

Az eredményben a teljes sokaságra vetítve sincs számottevő különbség az arányokban, a heti 1-5 megbeszélés itt is a legjellemzőbb (39,81%), valamint a napi 1-5 megbeszélés (34,72 %). (35. ábra)

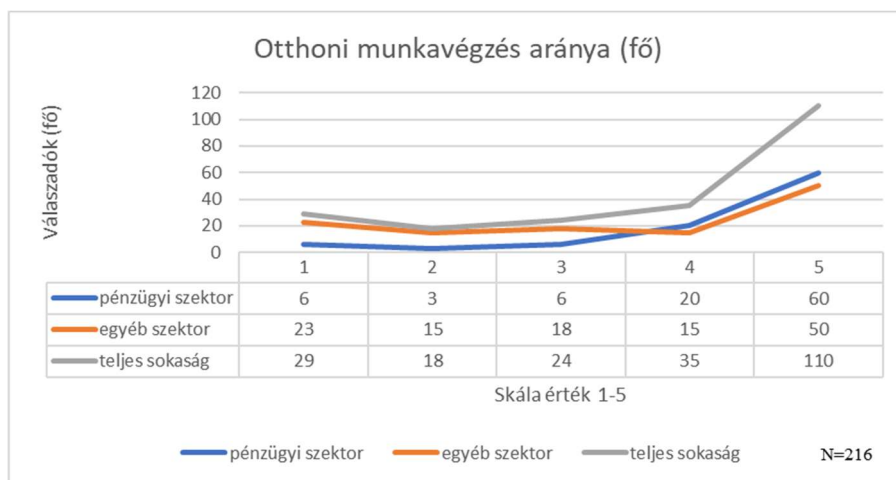


34. ábra Csoportmegbeszélések gyakorisága a teljes sokaságra vetítve (db) (saját szerkesztés)

A csapatmunka (közös gondolkodás, probléma megoldás) leginkább a pénzügyi szektorban dolgozókra jellemző. Itt a csoport átlaga alulról közelíti a 4-es értéket. A teljes minta átlaga 2,8.

2.6.2.3 Otthoni munkavégzés

2021. május 3-án került lezárásra a kérdőív kitöltési lehetőség. Az addig beérkezett válaszok alapján, a pénzügyi szektor 84,21 % -a végezte munkáját munkaideje döntő többségében otthonról a kérdőív kitöltésének időszakában (1 hónap). Teljes sokaságra vetítve ez az arány 67,13 %. Szignifikáns különbség van a többi szektorra vetítve a pénzügyi, biztosítási szektorhoz viszonyítva. Ez utóbbi esetben az otthoni munkavégzés aránya 53,72 %. Ez lényegesen elmarad a pénzügyi, biztosítási szektor otthoni munkavégzési aránya mögött (- 30,49 %). (36. ábra)

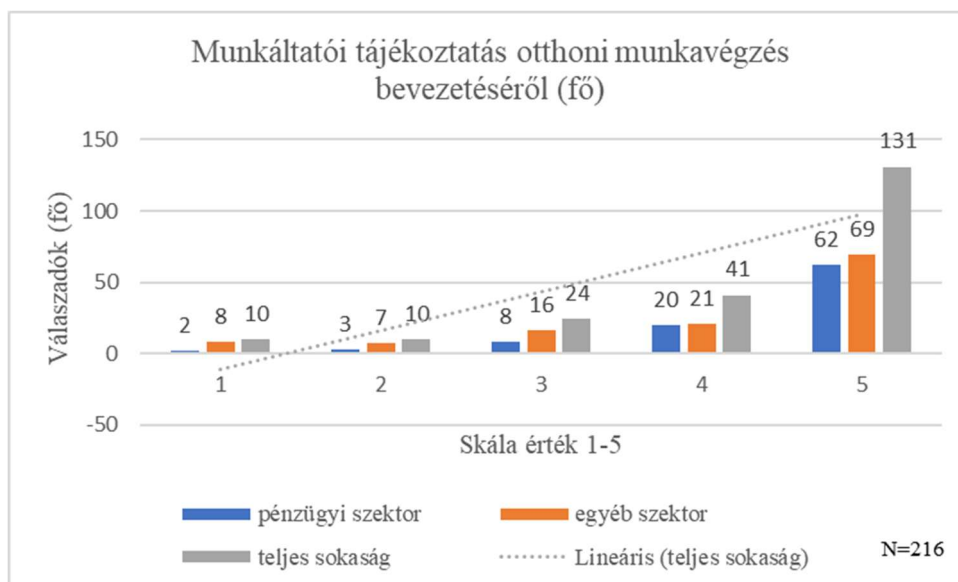


35. ábra Otthoni munkavégzés aránya (fő) (saját szerkesztés)

A megkérdezettek 11,57 %-a esetén nem került sem korábban, sem a COVID-19 járvány miatt bevezetésre a „home office” lehetősége. Ezen belül a pénzügyi, biztosítási szektor mindössze 0,28 %-ot képvisel.

Tájékoztatás, konzultáció

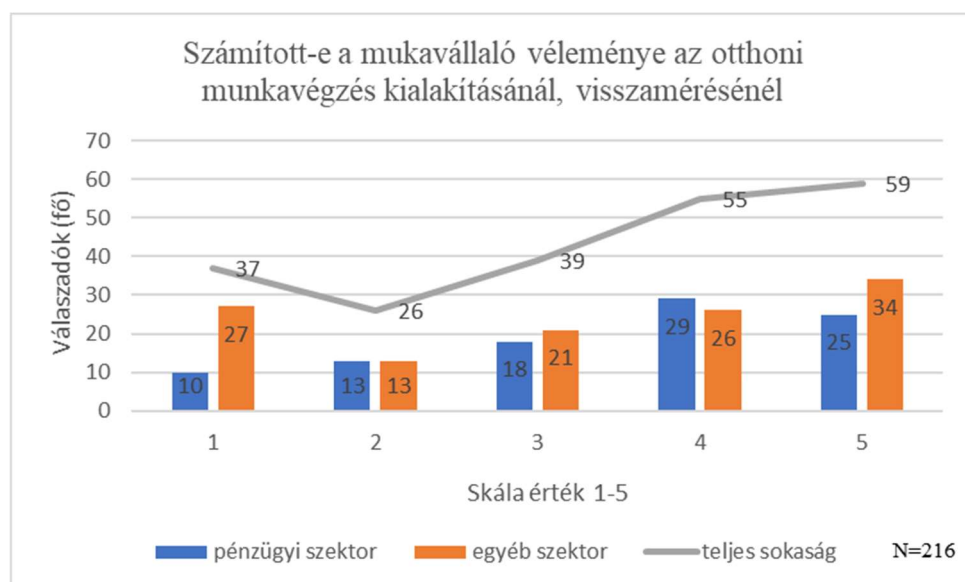
Kérdőív ezen részét 1 – 5 – ig terjedő skálán értékelték a „home office” bevezetésével kapcsolatos folyamatos tájékoztatás megfelelőségével kapcsolatosan, ahol az 1-es érték az „egyáltalán nincs információm az eseményekről”, míg az 5-ös érték a „minden változásról részletes tájékoztatást kapok” válasz lehetőség volt. A teljes sokaságot tekintve a válaszadók 79,63 % -a értékelte megfelelőnek (4, 5 értékek a válaszható értékek közül) a tájékoztatást valamilyen formában a munkáltatójától az otthoni munkavégzés bevezetésével kapcsolatban, a fennmaradó közel 20,37 % -kal szemben. Ők részben vagy egyáltalán nem kaptak ilyen jellegű tájékoztatást. Ahogy az előző pontban említettem, a megkérdezettek 11,57 % -a volt az, aki egyáltalán nem kapott „home office” lehetőséget a vizsgált időszakban, a tájékoztatási kötelezettség elmaradása a teljes szektorra vetítve viszont lényegesen kevesebb volt, mindösszesen 4,63 %. A pénzügyi, biztosítási szektort nézve, a megfelelőnek tartott otthoni munkavégzésre vonatkozó tájékoztatást kapott munkavállalók aránya magasabb, 86,32 %, ami mögött némileg elmarad (-11,94 %) az egyéb szektor tájékoztatási gyakorlata, ami 74,38 % volt. (37. ábra)



36. ábra Munkáltatói tájékoztatás otthoni munkavégzés bevezetéséről (fő) (saját szerkesztés)

Saját tapasztalatomat is alátámasztja azt a tény, hogy a pénzügyi szektor – aki egyébként szervezet szintjén erős kommunikációs szakember gárdával rendelkezik, továbbá mindig nagy hangsúlyt fektet a szervezeten belüli és kívüli kommunikációra egyaránt – az otthoni munkavégzés bevezetése során – nyilván a járvány okozta speciális helyzetből adódóan is, különös hangsúlyt fektetett a megfelelő információáramlásra, tájékoztatásra. Nem csupán a munkavégzéshez kapcsolódó operatív változások miatt, hanem kiemelten fontosnak tartották a pénzügyi intézmények átadni munkavállalóinak, hogy a járvány ellenére változatlan rövid, közép és hosszú távú célok mentén folytatják tevékenységüket, feltárva a veszélyt is amelyet a járvány magában hordoz gazdaságpolitikai szempontból is, ugyanakkor hangsúlyozva, hogy a dolgozókra továbbra is hosszú távon számítanak, valamint az egészségmegőrzést maximálisan szem előtt tartva egyén és az egyénekhez köthető családok szintjén. Azt gondolom ezen lépések szükségesek ahhoz, hogy egy egész szervezetet és a magánéletet egyaránt érintő megváltozott munkakörnyezetben egy vállalat képes legyen szervezeti kultúráját fenntartani, szükség esetén változtatni. A pénzügyi szektor belső kommunikációjában azt gondolom, jól alkalmazta Kotter nyolclépcsős modelljét.

Egy jól működő szervezeti kultúrában, számít a dolgozók véleménye is. Ezért is voltam kíváncsi arra, hogy az otthoni munkavégzés kialakításánál, értékelésénél, mennyire volt fontos a munkáltató részéről, a munkavállaló tapasztalata, véleménye, mennyire volt egyoldalú a kommunikáció és a változás.



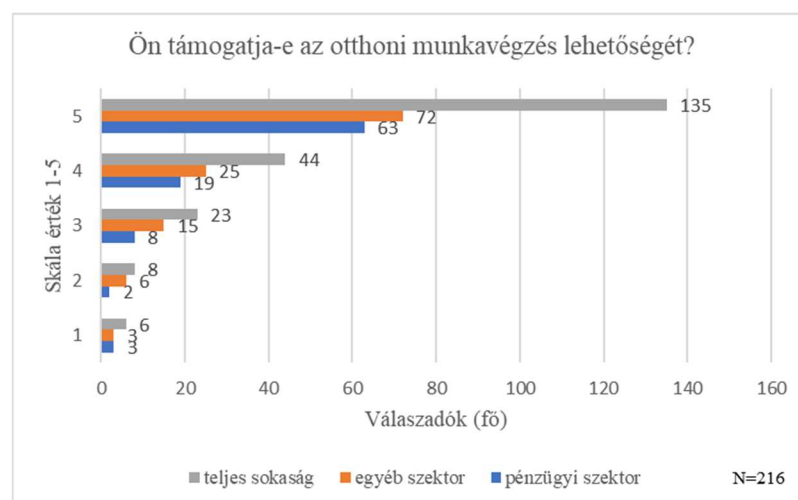
37. ábra Számított-e a munkavállaló véleménye az otthoni munkavégzés kialakításánál, visszamérésénél (saját szerkesztés)

Az összes válaszadó 70,83 % -a szerint (3, 4, 5 értékek az 1- 5 – ig terjedő skálán, ahol 1-es érték az egyáltalán nem számított a dolgozó véleménye, az 5-ös érték szerint pedig teljes mértékben) részben vagy teljes egészében számított a dolgozók véleménye a témában. Ebből 52,78 % -ot képvisel azok aránya, akik úgy gondolják, abszolút figyelembe vette a munkáltató véleményüket. Ugyanakkor azt gondolom, a 29,17 %-os arány azok esetében, ahol inkább nem számított – sajnos még elég nagy arányt képvisel -, és véleményem szerint ezen szervezeteknél a dolgozóknak kialakult ilyen irányú vélemény, tapasztalat, nem segíti elő egy erős vállalati kultúra fenntartását. (38. ábra)

Amennyiben a pénzügyi, biztosítási szektorban dolgozók válaszait nézzük, összességében 75,79 % válaszolta azt, hogy részben vagy egészben, de számít a véleménye (3, 4, 5 értékek a skálán). Ugyanakkor ezen szektoron belül a legmagasabb értéket válaszolók (5-ös érték) aránya némileg elmarad a többi szektorban tevékenykedők válaszai mellett, 1,79 % - kal.

Otthoni munkavégzés támogatottsága

Munkavállalói oldalról vizsgálva a „home office” támogatottságát, a válaszok alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek szignifikáns része (82,87 %) támogatja (4, 5 értékek a skálán, ahol a skála 1-es értéke „nem örülök és nem támogatom” az 5-ös érték pedig „örülök a lehetőségnek”) az otthoni munkavégzés lehetőségét.



38. ábra Ön támogatja-e az otthoni munkavégzés lehetőségét? (saját szerkesztés)

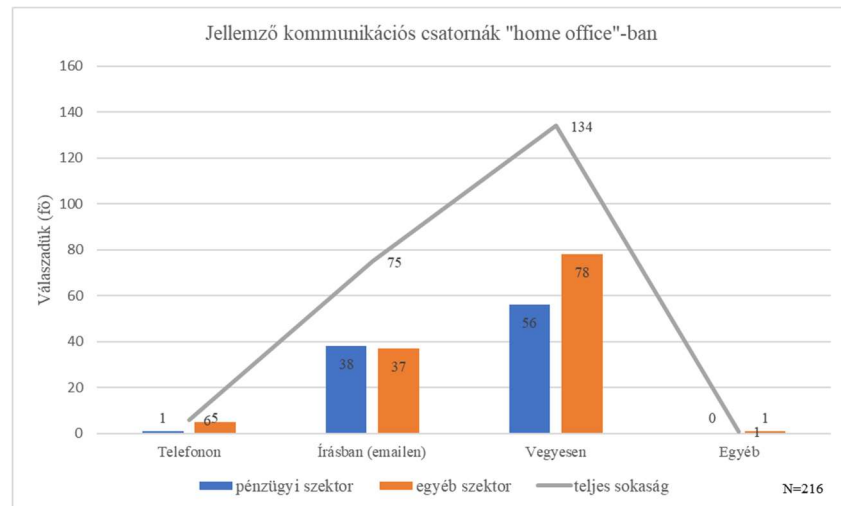
Legnagyobb az otthoni munkavégzés teljes támogatottsága a pénzügyi szektorban, 75,79 %, a teljes sokaság esetén ez az arány 62,50 %. (39. ábra)

Ahogy már említettem, mivel egyébként is elindult a törekvés a járvány kitörése előtt a pénzügyi szektorban az otthoni munkavégzés bevezetésére, és erős igény jelentkezett munkavállalói oldalról a legalább heti egy – két nap „home office” -ra, számítottam arra, hogy a kérdőív válaszaiban visszaköszön ez az elvárás.

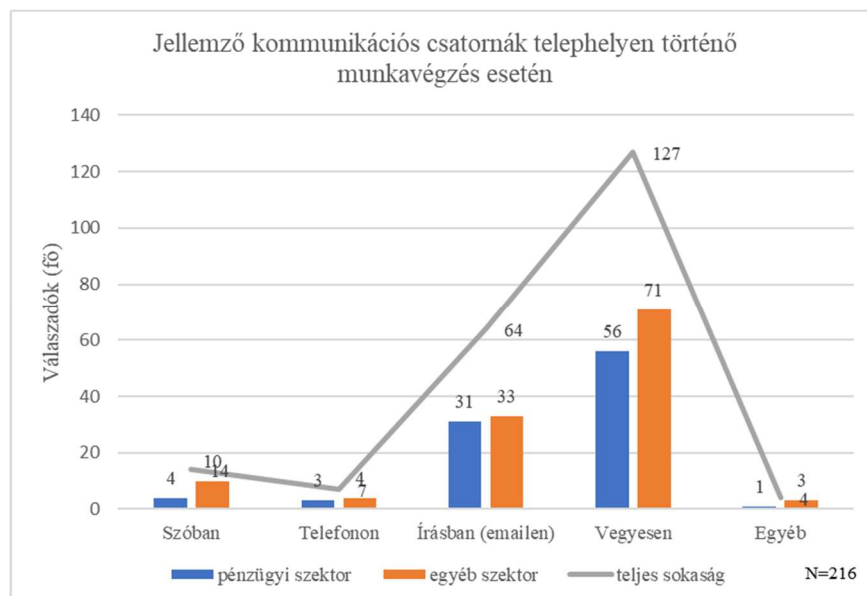
Kommunikációs csatornák

A kérdőív első szekciójában feltettem a kérdést arra vonatkozóan, hogy a válaszadó feladatait jellemzően milyen csatornán kapja. Majd a tematikus kérdéseknél az otthoni munkavégzés tekintetében is ugyanezt a kérdéskört vizsgáltam. A válaszokat elemezve, és az előző válaszokkal összevetve megállapítható, hogy a jellemzően alkalmazott kommunikációs csatornáknak a munkavégzés helyének megváltozása ellenére sem történt szignifikáns változás, egyedül a munkahelyen végzett tevékenység során alkalmazott szóbeli kommunikáció hatása látszik az eredményeken, azok „beolvadtak” a telefonos, emailen kommunikációk közé. Teljes sokaságra vetítve a szóbeli kommunikáció aránya munkahelyi munkavégzés esetén 6,48 %. A telefonon, email-en, valamint ezek közül vegyesen alkalmazott kommunikációs csatornák aránya 91,67 %. Ezen arány otthoni munkavégzés esetén szóbeli kommunikáció nélkül 99,54 %. Az addig is marginálisan alkalmazott email-es (írásban történő kommunikáció) valamint az email-es és telefonos csatornán történő kommunikáció vegyesen a jellemző otthoni munkavégzés esetén is. 34,72 % az írásbeli (email-es) kommunikáció, 2,78 % a telefonos aránya. Munkahelyi tartózkodás esetén ezek az értékek az alábbiak szerint oszlanak meg: 29,63 % – 3,24 %. Tehát nincs változás a tekintetben, hogy az információ ugyanúgy eljut-e azokhoz az emberekhez, akikhez szeretnénk egyén, illetve szervezet szintjén. A cégek ezen „köttöanyagként” használt eszköze tekintetében nem tapasztalható negatív változás.

Mindkét ábra jól bemutatja az email-es csatorna jelentőségét, valamint a vegyes kommunikáció dominanciáját, tehát mind „home office”-ban mind a munkahelyen szignifikánsan jellemző, a telefonon, emailen történő kommunikáció vegyesen, szektortól függetlenül. Munkahelyi tartózkodás esetén 58,8 %, otthoni munkavégzés esetén 62,04 %. (40., 41. ábrák)



39. ábra Jellemző kommunikációs csatornák „home office” -ban (saját szerkesztés)

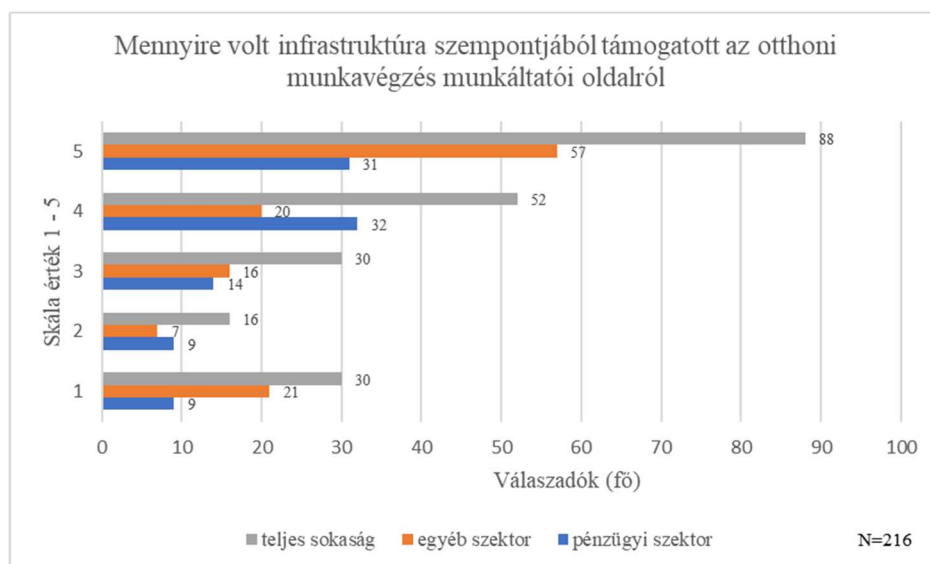


40. ábra Jellemző kommunikációs csatornák telephelyen történő munkavégzés esetén (saját szerkesztés)

A kérdőív összeállítása során lényeges szempontnak tartottam választ keresni arra, hogy a munkáltató mennyire támogatta infrastruktúra szempontjából az otthoni munkavégzést, illetve mennyire volt hatékony az otthon dolgozók számára a munkavégzés. Mennyire voltak sikeresek az online meetingek, mennyire volt zökkenőmentes az információ áramlás, a közvetlen vezető mennyire szervezte át a munkavégzést illetve kellő figyelmet fordított-e a közvetlen kollégák közötti rendszeres, zökkenőmentes kommunikációra, továbbá változott-e a feladatok ellenőrzése részéről, növekedett-e a kontroll, kellő figyelmet fordított-e távmunkában a vezető a beosztottak munka-magánéletének egyensúlyára, a motiváltságukra, az általános hangulatra, az egyének lelkiállapotára.

Infrastruktúra

Az otthoni munkavégzés nagyobb részt támogatott volt a munkáltatók által infrastrukturális szempontból. A válaszadók 64,81 % ítélte támogatottnak az otthoni munkavégzést (4, 5 értékeket választottak). A skálán az 1-es érték az egyáltalán nem volt támogatott, az 5-ös érték teljes mértékben támogatást biztosított kategóriát jelöl.

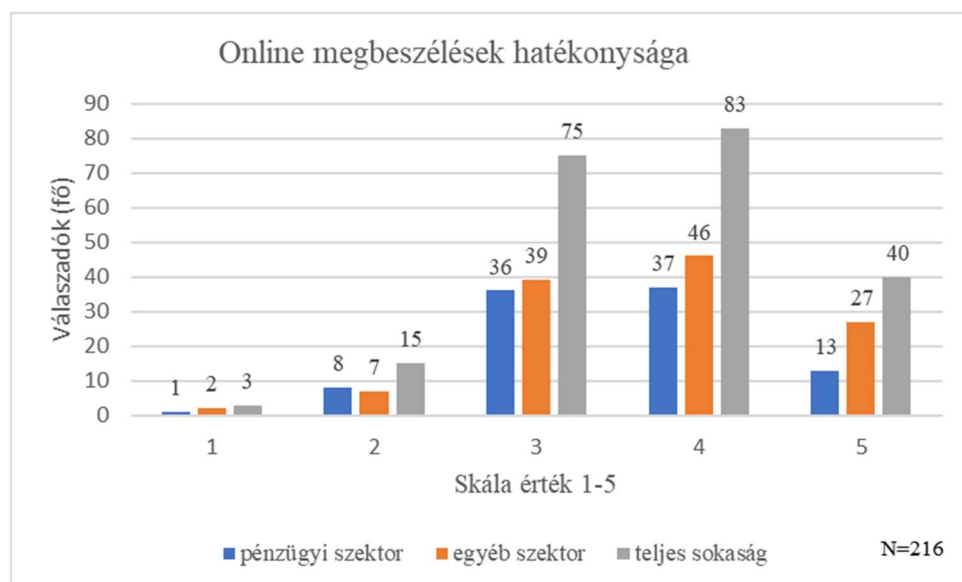


42. ábra Mennyire volt infrastruktúra szempontjából támogatott az otthoni munkavégzés munkáltatói oldalról (saját szerkesztés)

Ahogy a 42. ábrán is látható, a teljes sokaságon belül a pénzügyi, biztosítási szektorban is hasonló eredményt kaptam. A válaszadók 66,32 % -a jelölte infrastrukturálisan támogatottnak otthoni tevékenységét.

Hatékonyság

Hatékonyság tekintetében a válaszadók az online folytatott megbeszéléseket hatékonynak ítélték, szektorfüggetlenül. 1 – 5 -ig terjedő skálán értékelték a válaszadók a hatékonyságot, ahol az 1-es érték sikertelennek míg az 5-ös érték hatékonynak ítélte az online meetingeket. A munkahelyi megbeszélésekkel azonosnak, vagy annál hatékonyabbnak ítélték jellemzően a megkérdezettek. Számokban kifejezve, a teljes sokaságra vetítve a többség közepesen hatékonynak és annál valamivel jobbnak ítélte az online megbeszélések sikerességét (4, 5 értékek), összesen 73,15 % -ban, a teljeskörű hatékonyságról mindössze a válaszadók 18,52 %-a volt meggyőződve. (43. ábra)



43. ábra Online megbeszélések hatékonysága (saját szerkesztés)

Információs áramlás

A kérdőívben ez esetben is egy 5 elemű skálán tudtak az interjú alanyok választ adni azokra a kérdésekre, hogy a vezetők, illetve a kollégák közötti kommunikáció, információ áramlás mennyire volt megfelelőnek ítélt részükről. Vezetői oldali kommunikáció tekintetében a szélsőértéket a nem egyeztetünk (1) valamint a gyakrabban egyeztetünk (5) válaszadási lehetőséget jelentették. A kollégákkal történő információ áramlás esetén pedig az egyáltalán nem jut el az információ (1) valamint a minden információ rendelkezésre áll (5) értékek jelentették a skála széleit. A válaszadók értékelése alapján a vezetők kellő figyelmet fordítanak a zökkenőmentes információáramlásra vezető – beosztott, valamint beosztott – beosztott relációban, szektortól függetlenül, de nem maradéktalanul. Jellemzően a válaszadók a középértéket (3), illetve a 4-es értéket választották. Teljes sokaságra vetítve ez a 3-as érték esetén 34,72 %-ot, illetve 4-es érték esetén 31,48 %-ot a vezetői kommunikáció relációban. Ezen értékek alapján azt gondolom, hogy a nem kellő figyelem a beosztottak irányába gátolja a célok elérését mind stratégiai szinten mind vállalati kultúra szintjén. Érdekes azonban, hogy munkatársi relációban, a válaszok egyértelműen támogató jellegűek. Kollégák közötti információ áramlás esetén az értékek aránya a 4-es érték esetén 38,89 %, 5-ös érték vonatkozásában pedig 34,72 %, szintén a teljes mintára vetítve. (4., 5. táblázat)

4. táblázat Vezetői kommunikáció, információ áramlás biztosítása „home office” -ban (fő)

Vezetői kommunikáció, információ áramlás biztosítása "home office"-ban (fő)			
Skála értékek	Pénzügyi szektor	Egyéb szektor	Teljes sokaság
1	3	4	7
2	15	17	32
3	32	43	75
4	31	37	68
5	14	20	34

(saját szerkesztés)

5. táblázat Kollégák közötti információ áramlás „home office” -ban (fő)

Kollégák közötti információ áramlás "home office"-ban (fő)			
Skála értékek	Pénzügyi szektor	Egyéb szektor	Teljes sokaság
1	0	3	3
2	3	9	12
3	15	27	42
4	41	43	84
5	36	39	75

(saját szerkesztés)

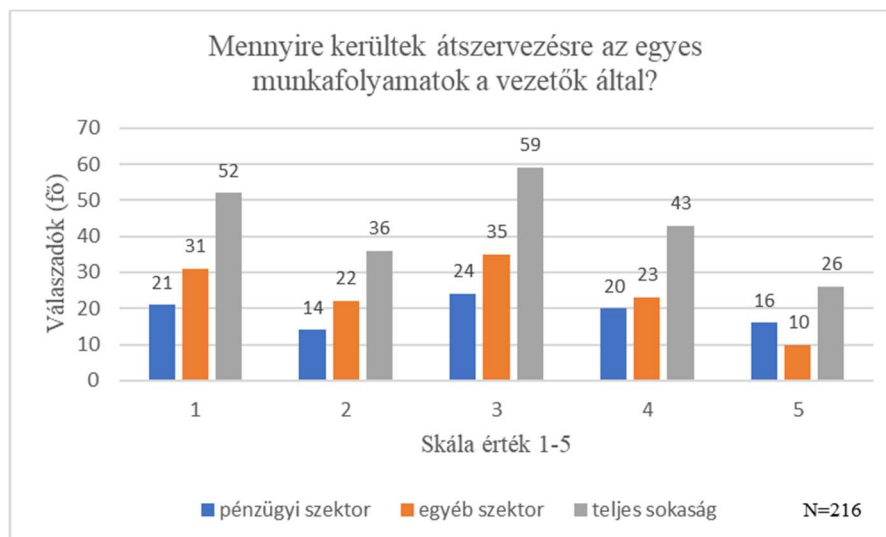
Munkafolyamatok átszervezése

A kérdőívem 29-es kérdésében arra kerestem választ, hogy a vezetők mennyire szervezték át a megváltozott munkakörnyezet miatt a folyamatokat. Skála értékek alapján válaszoltak a megkérdezettek, ahol az 1-es érték jelenti, hogy nem történt változás a folyamatokban, az 5-ös érték pedig azt jelöli minden átszervezésre került. Az alábbi tábla mutatja az eredmények százalékos megoszlását. A válaszok alapján kiugró eredményt nem tapasztaltam. Az viszont megállapítható, hogy a válaszadók több 50 % - a tapasztalta, hogy minimum fele-fele arányban megváltoztak a munkafolyamatai (3, 4, 5 értékek). A teljes sokaságra vetítve ez az arány, 59,26 %, a pénzügyi, biztosítási szektor vonatkozásában 63,16 %. (6. táblázat, 44. ábra)

6. táblázat Mennyire kerültek átszervezésre az egyes munkafolyamatok

Skála értékek	Pénzügyi szektor		Egyéb szektor		Teljes sokaság	
	fő	%	fő	%	fő	%
1	21	22,11	31	25,62	52	24,07
2	14	14,74	22	18,18	36	16,67
3	24	25,26	35	28,93	59	27,31
4	20	21,05	23	19,01	43	19,91
5	16	16,84	10	8,26	26	12,04
Összesen	95	100,00	121	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)



44. ábra Mennyire kerültek átszervezésre az egyes munkafolyamatok a vezetők által? (saját szerkesztés)

Vezetői kontroll

A következő kérdéssel arra kerestem a választ (Kérdőív 30. kérdés), hogy mennyire jelentős a vezetői kontroll otthoni munkavégzés esetén. A kérdést szintén 1-5 – ig terjedő skála értékek alapján tettem fel, ahol az 1-es érték a feladatok nyomon követésének hiányát jelenti, az 5 -ös érték pedig a folyamatos egyeztetést, finomhangolást jelenti. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a pénzügyi szektorra a többi szektorral szemben is erőteljesen volt jellemző, 63,16 %-ban (4,5 értékek), hogy a vezető folyamatosan nyomon követi a feladatok elvégzését, priorizálását az otthoni munkavégzés során. A többi szektorban ez az arány 42,98 %. (7. táblázat)

7. táblázat Vezetői kontroll „home office” -ban

Skála értékek	Pénzügyi szektor		Egyéb szektor		Teljes sokaság	
	fő	%	fő	%	fő	%
1	6	6,32	13	10,74	19	8,80
2	11	11,58	29	23,97	40	18,52
3	18	18,95	27	22,31	45	20,83
4	30	31,58	25	20,66	55	25,46
5	30	31,58	27	22,31	57	26,39
Összesen	95	100,00	121	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)

A pénzügyi, biztosítási szektor esetén elért magasabb arányban az is közrejátszik, hogy alapvetően egy kiemelkedően magasfokú kontrollok által működtetett szektorról van szó. Ugyanakkor egy túlzott kontroll, mint szélső érték a szervezeti kultúrát gyengítő tényező.

Munka – magánélet egyensúlya

Fontosnak tartottam feltenni a kérdést kutatásom során a tekintetben, hogy mennyire támogató egy vezető amennyiben a munka – magánélet egyensúlyáról van szó „home office” munkavégzés során. Skála érték mentén jelölve kerestem a választ, ahol az 1-es érték szerint a vezetőt nem érdekli ez a szempont, az 5-ös érték pedig azt jelenti, hogy teljes mértékben támogató, védi az egyensúlyt vezetői oldalról. A munka – magánélet egyensúlyának vezetői támogatottsága tekintetében megoszlanak a vélemények szektor szinten, otthoni munkavégzés esetén. A pénzügyi, biztosítási szektorban egyértelműbb a támogatottság, 47,37 %, átlag 23,68 % (4, 5 értékek), 6,87 %-kal marad el a többi szektor esetén ez az érték, átlag 40,50 %. (8. táblázat)

8. táblázat Mennyire támogató a vezető munka – magánélet egyensúly tekintetében

Skála értékek	Pénzügyi szektor		Egyéb szektor		Teljes sokaság	
	fő	%	fő	%	fő	%
1	12	12,63	30	24,79	42	19,44
2	13	13,68	13	10,74	26	12,04
3	25	26,32	29	23,97	54	25,00
4	21	22,11	26	21,49	47	21,76
5	24	25,26	23	19,01	47	21,76
Összesen	95	100,00	121	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)

A munka – magánélet egyensúlya mindig nehéz kérdés, és azt gondolom, hogy ország szinten ez még nagyon gyerek cipőben jár, habár ebben az esetben is azt kell mondanom, hogy még ha kezdeti szinten is, de a pénzügyi szektor itt is úttörőnek számít. Tapasztalataim alapján számos olyan kezdeményezés van különösen a bankszektorban, például, gyermek megőrzés, bölcsődei szolgáltatás, táborok, rugalmas munkarend, magánélettel összefüggő szolgáltatások ’beengedése’ a munkavégzés helyére (pl. varrodai, tisztító szolgáltatás), ami segíti, hogy a munkavállalók kiegyensúlyozottabbnak ítélik meg a munka – magánélet

megoszlását. Az otthoni munkavégzés kapcsán is a pénzügyi szereplők figyelembe vették alkalmazottaik esetén, hogy adott esetben velük egy háztartásban online tanuló kiskorúak is vannak, vagy például nap közben szükséges a privát szükségletek kielégítése is a munkaidő hosszának kitolása mellett. Azt gondolom ezen tényezők, a munkavállalók elköteleződését a cég iránt csak erősíteni tudják.

A tekintetben, hogy a közvetlen vezető mennyire fordít figyelmet az általános hangulatra, az egyének lelki egyensúlyának biztosítására, illetve a motiváltságra, a válaszadók pozitívabban nyilatkoztak mind a pénzügyi, biztosítási szektorban, mint a többi szektor résztvevői. 54,74 % mondja azt a pénzügyi szektorból, átlag 27,37 %, hogy a vezetőre inkább lehet számítani (4, 5 értékek). Ezen értékek elmaradnak az egyéb szektorokban, itt az arány 44,63 %, átlag 22,31 %. (Kérdőív 32. kérdés) Ahol egyáltalán nem támogató a vezető ebben a kérdésben, az is az egyéb szektorban van, 19,01 %, ellenben a pénzügyi területen dolgozó kollégákkal, akiknek mindössze 14,74 % -a jelölte az 1-es értéket, vagyis, hogy a vezető egyáltalán nem foglalkozik ilyen kérdésekkel. (9. táblázat)

9. táblázat Vezetői támogató figyelem a hangulat, lelki egyensúly felett

Skála értékek	Pénzügyi szektor		Egyéb szektor		Teljes sokaság	
	fő	%	fő	%	fő	%
1	14	14,74	23	19,01	37	17,13
2	16	16,84	17	14,05	33	15,28
3	13	13,68	27	22,31	40	18,52
4	30	31,58	27	22,31	57	26,39
5	22	23,16	27	22,31	49	22,69
Összesen	95	100,00	121	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)

Informális kapcsolatok

A Kérdőív 33. kérdésében arra kerestem a választ, hogy mennyire hiányzik „home office”-ban a munkahelyi közösség? Elemzésem során a szektor megkülönböztetés mellett, értékeltem a válaszokat a válaszadók kapcsolati státusza alapján is.

A válaszok alapján megállapítható, hogy szektortól, illetve kapcsolat státuszától (egyedülálló vagy kapcsolatban él) függetlenül hiányzik az embereknek a munkahelyen belüli társadalmi élet. Jól mutatja ezt az alábbi két táblázat tartalma: (10. táblázat)

10. táblázat Munkahelyi közösség hiánya otthoni munkavégzés esetén

Skála értékek	Pénzügyi szektor		Egyéb szektor		Teljes sokaság	
	fő	%	fő	%	fő	%
1	5	5,26	8	6,61	13	6,02
2	13	13,68	18	14,88	31	14,35
3	18	18,95	30	24,79	48	22,22
4	20	21,05	31	25,62	51	23,61
5	39	41,05	34	28,10	73	33,80
Összesen	95	100,00	121	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)

Az első táblában jól látható, hogy alacsony százalékot képviselnek azok az értékek, melyeket azon válaszadók adtak, akiknek inkább nem hiányzik a munkahelyi környezet. Pénzügyi szektor esetén ez az arány 18,95 %, a többi szektorra vetítve 21,49 %. A pénzügyi szektorból kérdezettek esetén magasabb a hiányérzet (4, 5 értékek), 62,11 % az arány, a többi szektorban dolgozók 53,72 %-a értékelte hiányként a munkahelyi társadalmi életet. Mindkét érték 50 % feletti arányt képvisel a mintában, tehát a teljes sokaságra elmondható, hogy inkább hiányzik a válaszadóknak a munkahelyi közösség, mint nem. (57,41 %).

A válaszok értékelése során kíváncsi voltam arra is, hogy a családi állapot hogyan köszön vissza a válaszokban. Gondolok itt arra például, hogy az egyedülállóknak jobban hiányzik-e a munkahelyi közösség. (11. táblázat)

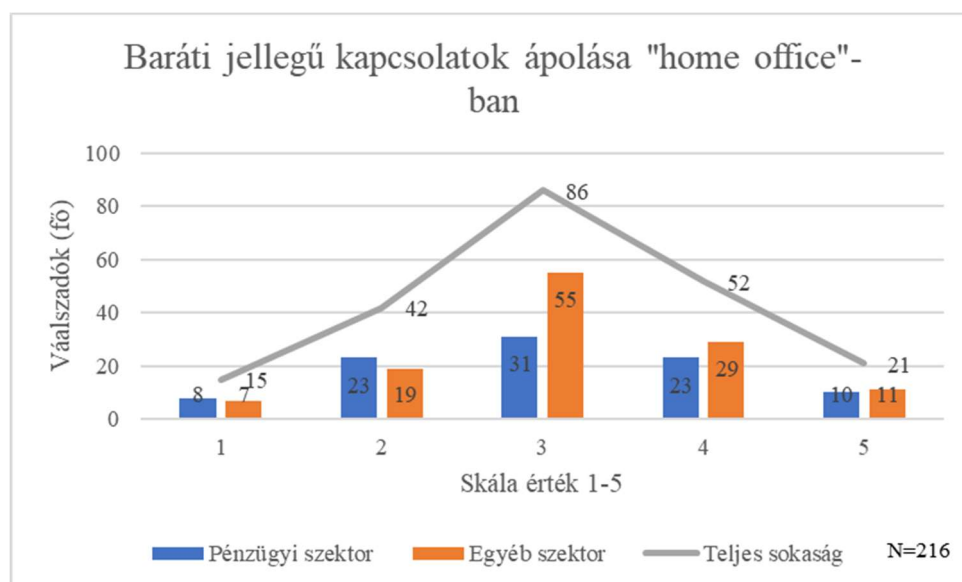
11. táblázat Munkahelyi közösség hiánya otthoni munkavégzés esetén kapcsolati státusz alapján

Skála értékek	Pénzügyi szektor				Egyéb szektor				Teljes sokaság	
	fő	%	egyedül- álló (fő)	kapcsolat- ban él (fő)	fő	%	egyedül- álló (fő)	kapcsolat- ban él (fő)	fő	%
1	5	5,26	1	4	8	6,61	4	6	13	6,02
2	13	13,68	2	11	18	14,88	11	16	31	14,35
3	18	18,95	8	10	30	24,79	10	26	48	22,22
4	20	21,05	5	15	31	25,62	15	24	51	23,61
5	39	41,05	14	25	34	28,10	25	27	73	33,80
Összesen	95	100,00	30	65	121	100,00	65	99	216	100,00

(saját szerkesztés)

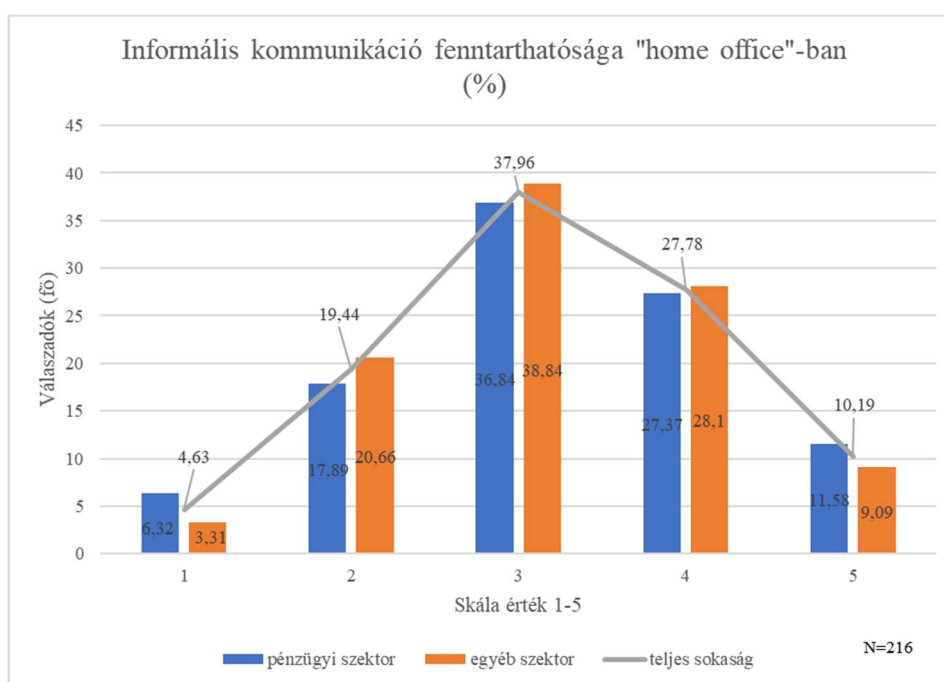
Százalékos formában kifejezve a 4,5 értékek eredményét, megállapítható, hogy mind az egyedülállóknak, mind a kapcsolatban élőknek, a pénzügyi és a többi szektorban külön – külön egyaránt nagy arányban hiányzik a munkahelyi közösség. A pénzügyi szektor esetén ez az érték az egyedülállók esetén 63,33 %, a kapcsolatban élők esetén pedig 61,54 %, tehát közel azonos arányt képviselnek. A többi szektorban a kapcsolatban élők értéke némileg elmarad az egyedülállók eredménye mögött. 61,54 % az egyedülállók, 51,51 % a kapcsolatban élők eredménye (-10,03 % eltérés)

Fenti kérdések után jogosan merül fel a kérdés, hogy vajon mennyire tudják az emberek a baráti kapcsolataikat ápolni az otthoni munkavégzés során (Kérdőív 34. kérdés). Skála értékek mentén, ahol az 1-es érték jelenti azt, hogy a kollégák egymástól eltávolodtak, az 5-ös érték pedig a szoros kapcsolatot jelenti, illetve a jobb baráti viszonyt, válaszoltak a megkérdezettek. A beérkezett válaszok alapján, a válaszadók többsége a középértéket jelölte meg (3-as érték), összesen 39,81 %, vagyis a megkérdezettek nem elégedettek maximálisan e tekintetben. a 4,5 értéket képviselők száma is magas, százalékosan 33,79 % A pénzügyi, biztosítási szektort kiemelve ugyanerre az eredményre jutottam, habár az arány itt némileg elmarad a többi szektor eredménye mögött a középérték (3) tekintetében. 45,45 % a többi szektor eredménye szemben a pénzügyi szektor 32,63 %-os értékével (3-as érték). Ezen értékek erősítik az előző két eredményt, vagyis szüksége van az embereknek a munkahelyi közösségre, informális kapcsolatokra, személyes munkahelyi baráti érintkezésre. (45. ábra)



45. ábra Baráti jellegű kapcsolatok ápolása „home office” -ban (saját szerkesztés)

Az informális kommunikáció fenntarthatóságával kapcsolatos kérdésre adott (Kérdőív 35. kérdés) válaszokban szintén nagy arányt képvisel a pusztán részbeni elégedettség az informális kommunikáció hatékony működtetése tekintetében. A teljes sokaságra vetítve 37,96 % válaszolta, hogy csak részben tartható fenn az informális kommunikáció (3-as érték) „home office” -ban, a szektor szerinti bontás is hasonló eredményeket mutat, nincs szignifikáns különbség (36,84 % - 38,84 %). Ugyanakkor a többi válaszban ugyanekkora arányt képviselnek azok, akik azért elégedettek az informális kommunikáció fenntarthatóságával a teljes minta tekintetében (37,96 %, 4-es, 5-ös értékek). 24,07 % mindössze azok aránya, akik inkább elégedetlenek, illetve akik szerint nem működik az informális kommunikáció az otthoni munkavégzés során. (46. ábra)



46. ábra Informális kommunikáció fenntarthatósága „home office” -ban (saját szerkesztés)

Összehasonlítva a baráti kapcsolatok ápolási lehetőségeinek értékelésével, a válaszadók pozitívabban nyilatkoztak az informális kommunikáció fenntarthatóságával kapcsolatban 4, 5 értékek, +4,18 %). (12. táblázat)

12. táblázat Baráti kapcsolatok – Informális kommunikáció „home office” -ban

Skála értékek	Baráti kapcsolatok		Informális kommunikáció	
	Teljes sokaság (fő)	%	Teljes sokaság (fő)	%
1	15	6,94	10	4,63
2	42	19,44	42	19,44
3	86	39,81	82	37,96
4	52	24,07	60	27,79
5	21	9,72	22	10,19
Összesen	216	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)

Az informális, baráti, társadalmi kapcsolatokban némileg elszenvedett csorba, amit a tartós, otthoni munkavégzéssel a szervezetek elszenvedtek, a vállalati kultúrában is megmutatkozhat. Ezen negatív hatás a szervezet szociális felépítését rombolja, belső társadalmi szerkezet az, ami sérül, továbbá gyengíti a célokkal való egység azonosulást. Különösen egy céghez új belépőként érkező számára okoz ez nagy nehézséget, beilleszkedési, vállalati elv elsajátítási problémákat. Így a normák, értékek nehezebben átadhatók, az egyén és a szervezet egymáshoz való távolsága inkább növekszik, mint csökken. Azt gondolom egyértelműen negatív hatással van a cégek szervezeti kultúrájára a nem megfelelő szinten lévő szervezeti szociális közeg.

Szervezettől való távolság

A kérdőív 36. kérdésén keresztül arra keresem a választ, hogy a tartósan otthoni munkavégzés keretében dolgozó válaszadó, mennyire érzi távol magát a szervezettől. (1-es érték távol érzi magát, nehézkes a kommunikáció, 5-ös érték erős szervezeti kultúra, közel érzi magához a szervezetet). (13. táblázat)

13. táblázat Szervezettől való távolság

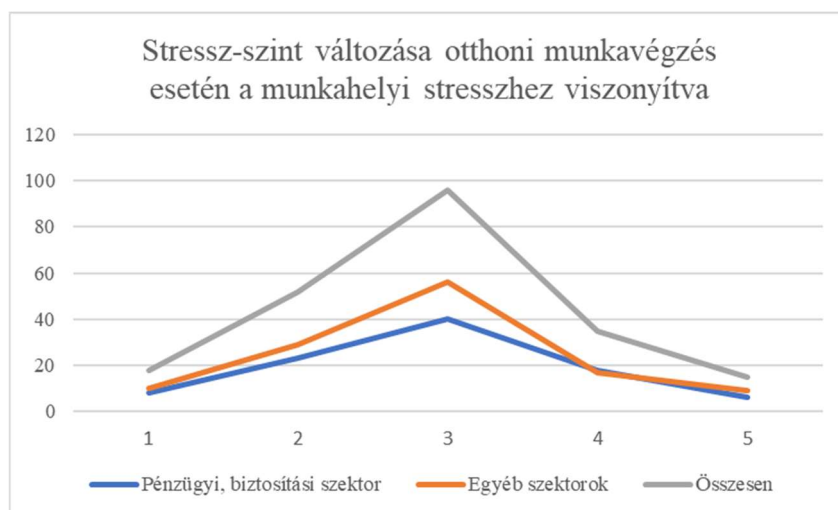
Skála értékek	Pénzügyi szektor	Egyéb szektor	Teljes sokaság
	%	%	%
1	5,26	5,79	5,56
2	21,05	13,22	16,67
3	35,79	36,36	36,11
4	24,21	32,23	28,70
5	13,68	12,40	12,96
Összesen	100,00	100,00	100,00

(saját szerkesztés)

Fenti táblázat százalékos formában kifejezve tartalmazza szektor bontásban és a teljes sokaságra vetítve az egyes értékek eredményeit. Áttekintve, és az előző eredményeim megerősítendő a válaszadók a szervezettől való távolságukat nem értékelték maradéktalanul megfelelőnek, de mégsem érezték annyira magukat távol a szervezettől. A középérték (3), valamint a közelebb érzi magához a szervezetet, mint nem érték (4) szintén magas a teljes mintára vetítve. Ugyanakkor a pénzügyi, biztosítási szektorból adott válaszok a 4-es értékre 8,02 %-ban elmaradnak a többi szektor válaszadóitól. 5,56 % azok aránya, akik távol érzik magukat a szervezettől teljesen, nehézkes a kommunikáció. Ezen válasz jól erősíti azt az eredményt arányaiban, miszerint 3,24 % válaszolta a teljes sokaságból, hogy a vezetők nem fordítanak kellő figyelmet a kommunikációra, az információáramlás biztosítására (Kérdőív 27. kérdés). Továbbá szintén szinkronban van a Kérdőív 35. kérdésére adott válaszokkal, ahol 4,63 % tartotta a teljes mintából, hogy az informális kommunikáció minősége, mennyisége egyáltalán nem elégséges., nem létezik. További összehasonlításban a válaszok eredményei nem csak szélsőérték esetén, de a 3.,4.,5. értékek eredményeiben is jól láthatóak. A vezetői kommunikáció, információáramlás biztosítása tekintetében a részben vagy elégedett válaszadók aránya 81,94 % (3,4,5 értékek). az informális kommunikáció hatékonysága ezen értékek tekintetében 75,92 %, a szervezettől való távolság pedig 77,78%. Vagyis akik a vezetői kommunikációs hatékonyságot, az informális kommunikáció működését otthoni munkavégzés keretében részben vagy egészben megfelelőnek értékelik, azok közelebb érzik magukhoz a szervezetet, erősebbnek, erősnek ítélik a szervezeti kultúrát.

Stressz faktor

Lényegesnek tartottam megvizsgálni, stresszesnek tapasztalták-e az otthoni munkavégzést a megkérdezettek, illetve változott-e a stressz szintje a munkahelyi stresszhez képest. (47. ábra)



47. ábra Stressz-szint változása otthoni munkavégzés esetén munkahelyi stresszhez viszonyítva (saját szerkesztés)

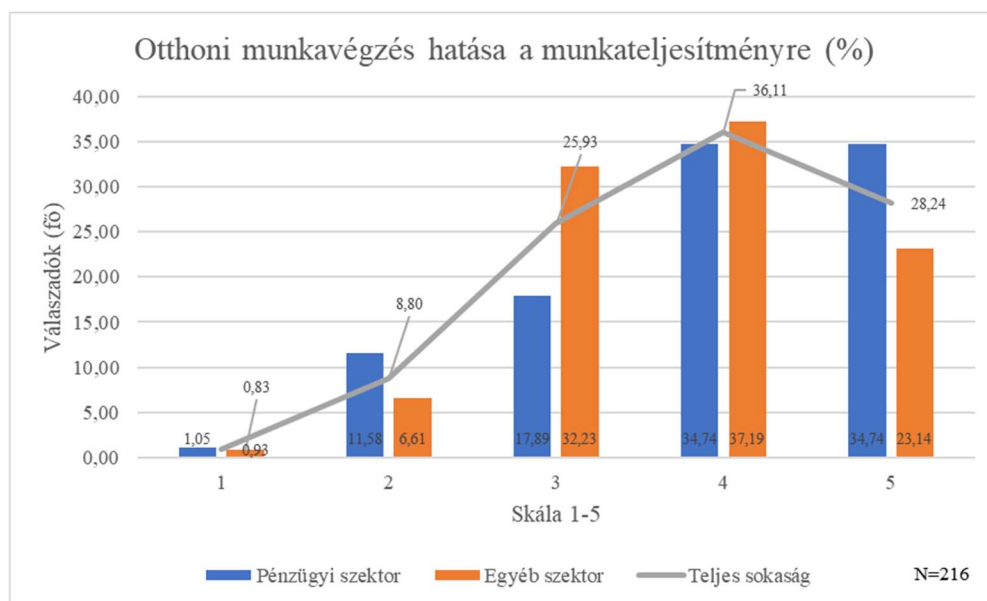
Egyik csoport sem jelzett lényeges „stressz” szint változást a „home office” -ra való átállás során. közepesre, vagy annál gyengébb változásról számol be. Más szóval a stresszhatás nem jelentkezik lényeges befolyásoló faktorként. Sem az egy háztartásban lévő gyermekek száma sem az elégtelennek minősített munkatársak közötti formális, informális kommunikáció nem okozott stressz faktor növekedést a válaszadók szerint.

Otthoni munkavégzés hatása a munkateljesítményekre

Azt gondolom, jogosan merülhet fel az a kérdés is, hogy mennyiben változott a munkateljesítmény otthoni környezetben. Erre keresem a választ a Kérdőív 37. kérdése segítségével 1-5-ig skála segítségével, ahol az 1-es érték a legrosszabb otthoni munkateljesítményt jelenti az irodai környezet nélkül, az 5-ös érték pedig tökéletes

komfortot jelenti és a legjobb munkateljesítményt. Az alábbi diagramm százalékos formában jeleníti meg szektor bontásban és a teljes mintára vonatkozóan is az eredményeket.

Ez alapján a munkateljesítmény otthoni környezetben kimagaslónak értékelt (4,5 értékek) a válaszadók által, 64,35 % értékelte jól teljesítményét a 25,93 %-os középérték mellett (3-as érték). Főként a pénzügyi szektorban magas az arány a 4,5 értékek vonatkozásában, százalékban kifejezve 69,47 %. A többi szektor összesítve elmarad némileg ezen szektor vonatkozó eredményétől, 9,14 %-ban. (48. ábra)



48. ábra Otthoni munkavégzés hatása a munkateljesítményre (saját szerkesztés)

Az otthoni munkavégzés során, mint hatékonyság növelő tényező elsősorban a pénzügyi szektorban dolgozók által adott válaszokban jelenik meg (átlag: 4,2), míg a teljes mintában ennek értéke 3,2. Azonban a teljes mintában is inkább beszélhetünk hatékonyság növekedésről.

A Munkateljesítmények – a válaszadók megítélése szerint – az átlagosnál jobban nőttek. Az átlag: 3,8.

Arra a kérdésre (Kérdőív 39. kérdés, 1-5-ig skála, ahol 1: elvesztette önmagát, 5: ki tud teljesedni), hogy otthoni munkavégzés mellett a dolgozó mennyire tudta önmagát megvalósítani, a válaszadók önmegvalósító képességüket közepesnél kicsit jobbra értékelték, az átlag: 3.6. A vélemények e kérdésben eléggé egyöntetűnek mondhatóak, hiszen az átlag 95% CI mellett: 3,5-3,8.

A Kérdőív 40. kérdésében (1-5-ig skála, ahol 1: nem motivált, 5: motivált) arra kerestem a választ, hogy mennyire tud motivált lenni egy dolgozó otthoni munkavégzés során. Motiváltság tekintetében, eléggé egyenletesen oszlanak meg a válaszok. Az átlag: 3,6, median értéke: 4.

Érdekes kérdés, hogy a tapasztalt hiányzó szociális kapcsolatok a szervezeti kultúrára negatív hatással vannak, ugyanakkor a hatékonyság megőrzés, sőt emelkedés a munkafolyamatok során az otthoni munkavégzés bevezetésével, sikertörténetnek mondható és egyértelműen szervezeti kultúra erősítő hatása van. Mert ezen a téren a szervezetek megtudták tartani a külső hatások ellenére, a külső, belső környezethez igazodva az általánosan elfogadott értékrendeket, az elvárt viselkedési normákat, ami a szervezeti kultúra alapja.

Jogosan merülhet fel bennünk a kérdés, hogy szervezeten belül okozott-e bármilyen feszültséget az otthoni munkavégzés lehetősége, illetve annak hiánya az érintettek között. (Kérdőív 41. kérdés, eldöntendő kérdés) A válaszadó nagy arányban úgy értékelték, hogy nem okozott feszültséget a kérdéskör, szektortól függetlenül. (14. táblázat)

14. táblázat Okozott-e feszültséget az otthoni munkavégzés lehetősége a kollégák között?

Válaszok	Pénzügyi szektor		Egyéb szektor		Teljes sokaság	
	fő	%	fő	%	fő	%
Igen	15	16,00	35	29,00	50	23,00
Nem	80	84,00	86	71,00	166	77,00
Összesen	95	100,00	121	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)

A pénzügyi, biztosítási szektorban ez az arány még jelentősebb, 84 %.

Jólét – jól-lét

A kérdőív értékelése során, a 42. kérdésre (eldöntendő kérdés: igen, nem, részben) adott válaszokon keresztül, az egyes szervezeteknél 45,37 %-ban volt megfigyelhető az otthoni munkavégzés támogatására, valamint a lelki egyensúly fenntartására irányuló tréningek fókusza a teljes mintára vetítve. A pénzügyi, biztosítási szektorban ez az arány jóval

magasabb, mint a teljes sokaság esetén, 64,21 %, ugyanis jelentős a különbség a többi szektor vonatkozásában a pénzügyi szektorhoz viszonyítva, 33,63 %. (15. táblázat)

15. táblázat Munkavégzést, lelkiegyensúlyt támogató tréningek fókusza

Válaszok	Pénzügyi szektor		Egyéb szektor		Teljes sokaság	
	fő	%	fő	%	fő	%
Igen	61	64,21	37	30,58	98	45,37
Nem	16	16,84	49	40,49	65	30,09
Részből	18	18,95	35	28,93	53	24,54
Összesen	95	100,00	121	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)

Ahogy a munka – magánélet egyensúlyának megőrzésére, valamint a beosztottak lelki egyensúlyának vezetői támogatottságára vonatkozó kérdéskörnél már elemeztük, itt is igaz, és megállapítható, hogy nagy hangsúlyt fektet rá a pénzügyi szektor és ez által megállapítható, hogy ezen tényező is pozitív hatást gyakorol a vállalati kultúrára. Különösen a bankszektorban, évtizedes hagyománya van a tréningeknek, már csak nagyfokú szabályozottsága okán is. De tapasztalatom szerint, a bankok többsége szakmai oktatások mellett, szervezeti kultúrája erősítésének egyik eszközeként kiemelt figyelmet fordít a lelki egyensúlyt támogató továbbképzésekre, az egyének személyiségének fejlesztésére is. A pénzintézetek felismerték azt, hogy egyéni jellemzők, személyiségjegyek figyelembevétele mellett lehet hatékony szervezetfejlesztést elérni, valamint szervezeti kultúrát építeni.

2.6.2.4 Hosszú távú integráció

Vizsgálatom keretében lényeges annak kérdése is, hogy a járványt követően az egyes munkáltatók tervezik-e továbbra is fenntartani az otthoni munkavégzés intézményét (Kérdőív, 43. kérdés, eldöntendő kérdés: igen, nem, részben). Az eredményeket az alábbi táblázat mutatja be. Ez alapján jól látható, hogy minden szektor tervez részben vagy egészben hosszútávon az otthoni munkavégzés lehetőségével, a legnagyobb arány a pénzügyi, biztosítási szektorban jelentkezik. Itt mindössze 4,21% nyilatkozott úgy, hogy nem terveznek ilyet az ő munkahelyén, vagyis 95,79 %-ban terveznek a vállalatok ezzel a munkavégzési lehetőséggel hosszú távon. A többi szektorban is jelentős a részleges hosszú

távú integráció aránya (52,89%), ugyanakkor itt az egyáltalán nem terveznek ezzel a típusú munkavégzéssel számolni, magas, 20,66 %. (16. táblázat)

16. táblázat A „home office” szervezetbe való hosszú távú integrációja

Válaszok	Pénzügyi szektor		Egyéb szektor		Teljes sokaság	
	fő	%	fő	%	fő	%
Igen	31	32,63	25	20,66	56	25,93
Nem	4	4,21	32	26,45	36	16,67
Részben	60	63,16	64	52,89	124	57,40
Összesen	95	100,00	121	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)

Tehát általánosságban is elmondható, hogy a vállalatok részben beépítik az otthoni munkavégzést a mindennapi működésbe. Igazolja ezen eredményt egyrészt a korábban már általam is említett tapasztalat, hogy már a járvány kitörése előtt elindultak ezirányú törekvések a pénzügyi szektorban, másrészt számos cikk jelent meg nemzetközi szinten is a témában a jövőt illetően, valamint jelentős számú munkáltató 2021. szeptemberében bevezette általános gyakorlatát az otthoni munkavégzésre vonatkozóan szabályzatba foglaltan és szerződéses formába öntve a dolgozók felé. Tapasztalatom szerint, ma a pénzügyi szektorban a heti 2 – 3 nap „home office” lehetősége a jellemző gyakorlat.

Elégedettség

A Kérdőív utolsó, 44. kérdésében a megkérdezettek összességében vett elégedettségére kérdeztem rá az otthoni munkavégzés bevezetésével kapcsolatban a munkáltató által meghozott intézkedésekkel összefüggésben. 1-5-ig terjedő skála segítségével, ahol az 1-es érték a teljes elégedetlenséget, az 5-ös érték pedig a maximális elégedettséget jelöli.

Az alábbi 17. táblázat mutatja be a válaszadók összesített értékeit.

17. táblázat Összességében elégedett-e a munkáltatója által hozott intézkedésekkel?

Skála értékek	Pénzügyi szektor		Egyéb szektor		Teljes sokaság	
	fő	%	fő	%	fő	%
1	3	3,16	11	9,09	14	6,48
2	3	3,16	6	4,96	9	4,17
3	13	13,68	14	11,57	27	12,50
4	38	40,00	41	33,88	79	36,57
5	38	40,00	49	40,50	87	40,28
Összesen	95	100,00	121	100,00	216	100,00

(saját szerkesztés)

Ez alapján jól látható, hogy összességében elégedettek a dolgozók, a munkáltatók otthoni munkavégzéssel kapcsolatos intézkedéseivel (4,5 értékek). A pénzügyi, biztosítási szektor 80 %-a, a többi szektor 74,38 %-a, összességében átlagosan 76,85 %-ban a teljes sokaságra vetítve. Az átlag 4,0 (3,8-4,1)

Azt gondolom, hogy az elégedettség az otthoni munkavégzés bevezetésével a szervezeti kultúrára vonatkozó hatását tekintve összességében szintén pozitív, ugyanakkor vannak fejlesztendő aspektusai.

2.7 Hipotézis eredmények, következtetések

Kérdőíves kutatásom eredményét összességében sikeresnek értékelem, elsősorban a 216 fős mintavételnek köszönhetően, ahol közel 50 – 50 %-os arányban kaptam válaszokat a pénzügyi szektorból, valamint egyéb szektorokból. Így összehasonlító eredmények alapján is tudtam értékelni a kapott válaszokat. Másrészt azt gondolom, hogy a téma annyira sok aspektusból közelíthető meg, annyi látható és láthatatlan elemből tevődik össze, hogy nem feltétlen tud fekete – fehér eredményeket szolgáltatni, ami visszaköszönt a válaszokban, illetve a hipotézis eredményekben is.

Az adatelemzési fejezetben részletesen elemeztem a kérdőívben megfogalmazott kérdésekre adott válaszokat, kiemelt fókusszal a szervezeti kultúrára gyakorolt hatás tekintetében. Most tekintsük át az egyes hipotézisek eredményeit összefoglalóan.

H1: Változás ment végbe minden szervezet vállalati kultúrájában, amelyik átállt az otthoni munkavégzésre

A kérdőíves kutatás során adott válaszok, valamint azok kérdéskör szerinti értékelése alapján igazolást nyert, hogy változás ment végbe minden pénzügyi szektorban tevékenykedő szervezet vállalati kultúrájában, amelyik átállt az otthoni munkavégzésre. Az eredmény nem nevezhető egyértelműnek, mert egyaránt történt negatív, illetve pozitív változás is, ahogy az egyes vonatkozó kérdésekre adott válaszokban ezt, irány tekintetében értékeltem is.

Köszönhetően annak, hogy a válaszok alapján negatív változás történt a társas, baráti kapcsolatokban, az informális kommunikációban, a szervezethez, szervezeti kultúrához képest az egyén távolabb került, továbbá az erős vezetői kontroll miatt, a nem megfelelő vezetői figyelemnek köszönhetően a vezető – beosztott, beosztott- beosztott kommunikáció felett, véleményem szerint, az egyes szervezeteknek nagyobb hangsúlyt kell fektetniük ezen tényezőkre és ezáltal szervezeti kultúrájuk fejlesztésére a jövőben, mind a pénzügyi szektor vonatkozásában mind egyéb piaci szereplők esetén, hisz ezen negatív jellemzők nem szektor specifikusak.

H2: Az otthoni munkavégzés következményeként létrejött távolság az emberi kapcsolatokat negatív irányba változtatta, és elidegenítette egymástól az embereket

A „home office” bevezetése és az emberi kapcsolatok negatív relációja hipotézise a kérdőívre adott válaszok alapján igazolást nyert. Szakmai szempontból nincs negatív hatása közvetlenül a válaszok alapján az emberi kapcsolatokra. Némi hiányosság azonosított vezetői szinten a kommunikációra fordított figyelem tekintetében, de a teljes képet nézve, ez a szakmai hatékonyságban a munkavégzés vonatkozásában nem mutatkozott meg, sőt az általános elégedettséget és a stressz tényezőt sem befolyásolta negatívan. Közvetett módon nyilván van kapcsolat, hiszen a szakmai sikeresség, hatékonyság részét képezi a szociális kapcsolatok minősége is szervezet szintjén, mely a szervezeti kultúrát is oda – vissza befolyásolja. A belső ügyfél elégedettség ebben az esetben sérül, ami egy vállalat hosszú távú stratégiai célkitűzéseinek egyik alappillére. Továbbá az informális kommunikáció, a baráti kapcsolatok minőségében történő romlás a közös normák, értékrendek kialakulásában, fenntartásában is sérülést szenved, ami a vállalati kultúra egyik alapeleme, és nem feltétlenül azonnal jelentkező tényező, amivel a vezetésnek viszont azonnal foglalkoznia szükséges.

H3: A változások által generált negatív tényezők ellenére, feltételezem, hogy az otthoni munkavégzés mindenki számára elégedettséget és a munkahelyi stressz csökkenését okozta, és a dolgozók motivációját fenn tudták tartani.

A feltevés a válaszok alapján igazolást nyert. Alapvetően elégedettek voltak a munkavállalók az otthoni munkavégzés bevezetésével, tartós fenntartásával. A szervezetek a megfelelő formális kommunikációval, a munkafolyamatok átszervezésével, a munkamagánélet egyensúlyának és a munkatársi jólét fenntartásának figyelemmel kísérésével, támogatásával fenn tudták tartani összességében a dolgozók elégedettségét, hatékonyságát és stressztűrő képességét. Általánosan elmondható, hogy több volt a pozitív hozadéka az otthoni munkavégzés bevezetésének a munkavállalók szemszögéből, több előnyt azonosítottak. A munkáltatót viszont több veszteség érte amiatt, hogy a munkavállaló nem 100 % - ban érzi közel magához a szervezetet, szervezeti kultúrát.

Összességében következtetésként megállapítható, hogy a „home office” széles körű bevezetése a pénzügyi szektor szervezeti kultúrájában változást eredményezett. Elsődlegesen a szervezeti kultúra láthatatlan elemei, különösen az emberi viselkedési formák, normák, értékek és azok közvetítése mentén van szükség azon szervezetek esetén változásra, akik a jövőben is nagy arányban fenn szándékoznak otthoni munkavégzési gyakorlatukat is tartani. Egyértelműen kijelenthető, hogy a jövőben azon cégek lesznek igazán sikeresek, akik kellő gyorsasággal képesek felismerni azt, hogy a tartós otthoni munkavégzés milyen negatív változásokat tud okozni a szervezeti kultúrában, és akik szintén gyorsan változtatni képesek ezen szervezeti kultúrájukon, elkerülendő következményként az üzleti hatékonyságban jelentkező esetleges visszaesést.

2.8 Javaslatok

A kiértékelt eredmények alapján az alábbi szervezetfejlesztési, valamint kommunikációs technikai javaslataimat fogalmaztam meg az otthoni munkavégzést részben vagy egészben tartósan alkalmazó pénzügyi és egyéb szervezetek felé, mint szervezeti kultúrát pozitív irányba befolyásolható tényezőt. Véleményem szerint lenti javaslataim részben vagy egészben történő alkalmazása jelentős mértékben hozzá tud járulni egy erős szervezeti kultúra fenntartásához, egy esetleges visszaesés helyreállításában rövid távon siker érhető el általuk.

1. Vezetői célkitűzések megfogalmazása a hatékony vezető – beosztott, beosztott - beosztott kommunikáció elérése és fenntartása érdekében.
2. Vezetői fejlesztő tréningek rendszeres alkalmazása javasolt részemről szervezeti kultúra és belső ügyfélelégedettség fenntartását, erősítését célzó témákban.
3. Belső ügyfélelégedettségi kérdőív rendszeres kitölttetése és értékelése szintén segítheti a vezetés egységes, hosszú távon fenntartható szervezeti kultúrájának építését.
4. Munkavállalók részére, online elérhető programok bevezetése, például kiállítások megtekintése, online tárlatvezetés a munkavállalók munkán kívüli jólétét támogatja
5. Közös pályázatok meghirdetése cégen belül, például fotópályázatok, főző versenyek online, szellemi vetélkedők.
6. Társadalmi felelősségvállalásban való közös részvétel, ahol a cég és a munkavállaló együtt képviselteti magát a jó cél érdekében.
7. A vállalat múltjával, történelmével, szervezeten kívüli jelenlegi tevékenységeivel összefüggő információk, jövőbeli tervek rendszeres megosztása a munkavállalókkal, különös tekintettel a cég társadalmi felelősségvállalással összefüggő tevékenységeiről, például adományozói tevékenység.
8. Azt gondolom, illetve saját tapasztalatom is az, hogy a személyes megbeszélésekkel szemben, az online megbeszélések gördülékenyebben, hatékonyabban lebonyolíthatók, kevésbé jellemző a megbeszélések menetére a kicsapongás, elkalandozás. Ugyanakkor az online jelleg véleményem szerint egyben szervezeti kultúra gyengítő tényező is. Kevésbé jut szerep ez esetben az informális kommunikációnak, valamint a kultúra láthatatlan elemei kevésbé érvényesülnek ebben az esetben.

Ezért javasolt a megbeszélések kötetlen felvezetése annak szervezője által, ami az informális kommunikációt erősíteni tudja. Erre vonatkozóan a munkavállalók felé kommunikáció, oktatási anyag kidolgozása szükséges.

9. Szervezeti kultúra erősítő tényező az egységes arculat, mind a kommunikációs anyagokban, mind a cégek épületeinek külső, belső tereiben megjelenve, a szintén egységes üzleti megjelenés adott szektorokban (pl. pénzügyi szektor) olyan látható elemek, amelyek erősítik a szervezet tagjainak elkötelezettségét.
10. A megbeszélések, különösen, ahol általában jellemző, hogy nem állandó a résztvevői kör, segítik a szervezeteket abban, hogy láthatatlan elemek segítségével is erősíteni tudják az adott cég vállalati kultúráját. Ilyen megbeszéléseken a résztvevők megnyilvánulásai, ötletei szintén irányt mutatnak, értéket képviselnek a vállalat életében.
11. Vezető – beosztott közötti rendszeres, kötetlen témájú megbeszélések, események szervezése nem kizárólag 1/1 formájában, hanem kisebb, nagyobb csoport szintjén.
12. Véleményem szerint a nagyobb létszám egy légtérben a formális és informális kommunikációt elősegíti, a normák, értékek könnyebben elsajátíthatók, közvetíthetők, a változásra is jobban lehet reagálni ilyen környezetben, erősebb kötőanyag képződik munkatárs – munkatárs között, valamint termelékenységi szempontból is hatékonyság növelő tényező, kisebb irodák összevonása mérlegelendő lehetőségként javasolt.
13. Belső kommunikációs felületeken nagyobb arányú általános témát érintő információk megosztása beosztottakkal.
14. Több személyes történet megosztása vezetői szinteken a beosztottak felé, rendszeres időközönként, közös platformokon, kis csoportos, valamint egész szervezetet érintő kommunikációs felületeken.
15. Munkavállalók vagy azok történeteinek bevonása az ügyfelek, partnerek felé történő kommunikációba, mely erősíti mind az ügyfél, a partner és mind a dolgozók elkötelezettségét a szervezet iránt.
16. Arculati elemekkel ellátott apró ajándékok a dolgozók felé.
17. Gyakoriságát tekintve, sűrűbb vezetői kommunikáció javasolt a munkavállalók felé, mint központilag a szervezet egésze számára, mint kisebb szervezeti egységek szintjén.

18. Kérdezési, javaslatlételi platform létrehozása, akár anonim módon a munkavállalók részére őket érintő bármilyen témában, mely javaslatoknak, feltevéseknek rendszeres feldolgozása, értékelése, adaptációja szükséges szervezeti szinten.
19. Otthoni munkavégzés technikai feltételeinek teljes körű biztosítása a szervezethez való tartozást erősíti és szintén a beosztott szervezett közötti távolságot csökkenteni tudó tényező.
20. Új belépők részére munkatársi mentor program bevezetése javasolt tartós otthoni munkavégzés esetén is, emellett kiemelt fókusszal a vezetői figyelem tekintetében is, továbbá azon területeknél, ahol újonnan belépett munkatárs van, az adott területen gyakoribb formális és informális információmegosztási célú megbeszélés javasolt. Vezetői kontrollt a munkafolyamatok felett szervezetfejlesztési terület által folyamatosan figyelemmel kísérem, szükség esetén kontroll gyakorlása mellett felülvizsgálnám annak módszertanát.

3 Összefoglalás

Az elmúlt két évben nem volt olyan ember, aki ne lett volna közvetve vagy közvetlenül érintett az otthoni munkavégzésben. A témaválasztásomat ezen aktualitás adta elsősorban. Ugyan extrém környezet vezetett ahhoz, hogy az otthoni munkavégzés tartósan bevezetésre kerüljön világszinten, és alkalmazása is sok tekintetben extrém módon zajlott, de azt gondolom, így is számos következtetést le lehet vonni a bevezetett gyakorlat működéséről, hatásairól szervezeti kultúra szempontjából.

Kutatásom alapját online kérdőíves vizsgálati módszer jelentette Google kérdőív kitöltő program segítségével, 216 fő adott választ az otthoni munkavégzést érintő kérdéseimre. Alapvetően a kutatás előkészítésekor abból a feltevésből indultam ki, hogy a munkahelyi munkavégzés tartós otthoni munkavégzésre történő radikális átalakítása a szervezeti kultúrára is hatást gyakorol, valamint a társas kapcsolatokat és a munkavégzés hatékonyságát és a stresszt is befolyásolja. Ezen kérdések mentén az alábbi 3 hipotézist állítottam fel.

H1 Hatással volt a tartós otthoni munkavégzés bevezetése a pénzügyi szektor vállalatainak szervezeti kultúrájára

H2 Az otthoni munkavégzés következményeként létrejött távolság az emberi kapcsolatokat negatív irányba változtatta, és elidegenítette egymástól az embereket.

H3 A változások által generált negatív tényezők ellenére, azt gondolom, hogy az otthoni munkavégzés mindenki számára megelégedettséget és a munkahelyi stressz csökkenését okozta, és a munkáltatók a dolgozók motivációját fenn tudták tartani.

A kiértékelt válaszok alapján megállapítást nyert, hogy a hipotézisek közül mind igazolást nyert.

Összefoglalóan megállapítást nyert, a megkérdezettek elégedettek az otthoni munkavégzéssel, hosszú távon fenn szeretnék a lehetőséget tartani, számos pozitív hozadékot jelentett számukra a bevezetés. Javult a munka – magánélet egyensúlya, a munkáltató fokozott figyelmet fordít a munkavállaló lelki jólétére, igyekszik rugalmasan, vélemények figyelembevétele mellett kezelni a megváltozott munkakörülményeket, biztosítani az elvárt munkakörülményeket.

Stressz növekedés nem volt tapasztalható a megkérdezettek részéről. Viszont az mutatkozott meg a válaszokban, hogy a kommunikációnak és az együttműködésnek óriási szerepe van mind az irodai környezetben, mind otthoni munkavégzés során bármely szektorban. Ugyanakkor a megkérdezettek és jó magam is azt tapasztaltam, hogy a súlyok átkerültek az online kommunikációs platformokra, a személyes kapcsolatok, rendezvények kiestek, számukban megritkultak, valamint a baráti, társas informális kapcsolatok, kommunikáció az eltérő fizikai elhelyezkedés miatt háttérbe szorult, a vállalati kulturálisan meggyengült. Tehát hiába értékelte a megkérdezettek szignifikáns része az otthoni munkavégzését hatékonynak, stressz mentesnek, munkatársi hivatalos kommunikáció tekintetében hiába volt elégedett a többség (kivéve a vezetői figyelmet az információ áramlás felett), az informális kommunikáció és a személyes kapcsolatok negatív irányba befolyásolták az egyének szervezethez, szervezeti kultúrához való közelségét.

Javaslataim nagy része az emberi kapcsolatok, szociális viselkedés kérdése köré épül. Megoldási alternatíváim igyekeznek segítséget nyújtani a vállalatoknak abban, hogy mindennapi életükből ne vesszen ki a hova tartozás érzése és ezáltal ne vesszen el a közös cél fókusz. Elsődlegesen a multinacionális vállalatok, illetve a pénzügyi szektor résztvevőinek lehetnek hasznosak javaslataim, ahol nagy hangsúlyt fektetnek a szervezeti kultúrára, ahol ez a hosszú távú stratégia része, s ahol minden technikai, szakmai, anyagi feltétel jellemzően adott a megvalósításra, illetve ahol mindent eszközként alkalmaznak a közös cél eléréséhez. Szervezetben belül pedig elsősorban humán menedzsment és szervezet fejlesztési területek számára ajánlom gondolataim. Ugyanakkor azt gondolom a pénzügyi szektoron kívül még nagyobb szükség van a szervezeti kultúra stratégiai szempontú fókuszára, hiszen ezen területeken ez a szemlélet még nagyon gyerekcipőben jár.

4 Irodalomjegyzék

Szakirodalom

1. A. C. Cadiat: McKinsey 7S Framework, Boost business performance, prepare for change and implement effective strategies, 50 Minutes.com, 2015
2. Bakacsi Gy.: Szervezeti magatartás és vezetés, KJK-Kerszöv Kiadó, 2002
3. Barakonyi K. – Borgulya I. – Vető Á. Á.: Vállalati kultúra – Stratégiaalkotás III., Nemzedékek tudása Tankönyvkiadó, 2004
4. Barakonyi K.: Stratégiai menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., 2000
5. Blahó A. – Czakó E. – Poór J.: Nemzetközi menedzsment, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2015
6. G. Parker – R. Hoffman: A tökéletes megbeszélés, HVG Kiadó Zrt, Budapest, 2011
7. Heidrich B.: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment, Akadémiai Kiadó, 2017
8. Husti I.: A minőségmenedzsment elemei, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2009
9. J. R. Galbraith: Designing Organizations – Strategy, Structure and Process at the Business Unit and Enterprise Levels, John Wiley Camp, Sons Inc., 2014
10. Juhász Gy. – Sándorné Kriszt É.: Statisztika II., Távoktatási Universitas Alapítvány, Budapest, 2001
11. Karoliny M. – Poór J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások, Wolters Kluwer, Budapest, 2017
12. Klein B. – Klein S.: A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012
13. L. Smircich (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, 28(3)
14. P. A. Samuelson, W. D. Nordhaus: Közgazdaságtan I.-III., Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1999
15. P. Kotler: Marketingmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest 2001
16. Poór J. – Karoliny M. – Kovács I. É. – Illés B. Cs.: A HR gyakorlata, Wolters Kluwer, Budapest, 2018
17. R. L. Atkinson – R. C. Atkinson – E. E. Smith – D. J. Bem – S. Nolen-Hoeksema: Pszichológia, Osiris Kiadó, Budapest, 2002

18. Schein, E.: Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1985
19. S. P. Robbins: Organizational Behavior (6th. ed.) Prentice-Hall Int'l., 1993
20. Szabó K.: Kommunikáció felsőfokon, Kossuth Kiadó, Budapest, 2002
21. Tóthné Lőkös K.: Összefüggés vizsgálatok, Gödöllői Innovációs Központ Kft., Gödöllő, 2009

Egyéb irodalom

1. A munkahelyi jóllét ma fontosabb, mint valaha. 4 dolog, amit a legtöbb vezető félreért <https://forbes.hu/legyel-jobb/munkahelyi-jolet-jo-vezeto-tipikus-hibak/>
Letöltés ideje: 2021.07.08
2. Az OTP Bank Nyrt Etikai kódexe https://www.otpbank.hu/static/portal/sw/file/OTP_EtikaiKodex_HU.pdf Letöltés ideje: 2021.10.25
3. Az új világ peremén <https://grow-group.com/tanacsadas/uj-vilag-peremen-hibrid-mukodes/> Letöltés ideje: 2021.04.25
4. Bátorfi B.: A munkavállalók többsége a járvány után is maradna a hibrid munkavégzés mellett <https://fintech.hu/a-munkavallalok-tobbsege-a-jarvany-utan-is-maradna-a-hibrid-munkavegzes-mellett/> Letöltés ideje: 2021.07.10
5. C. Jernegan: Working from a Home Office successfully: Best Practice Tips, OutskirtsPress.com, 2010
6. D. Goleman: Working with emotional intelligence, Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc, 2008
7. Domokos L.: Mi a különbség a távmunka és a home office között <https://www.napi.hu/magyar-gazdasag/munka-torvenykonyve-kulonbseg-tavmunka-home-office.713481.html> Letöltés ideje: 2021.05.02
8. Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>
Letöltés ideje: 2021.05.04
9. Fenntarthatósági jelentés 2014 https://www.cib.hu/document/documents/CIB/kommunikacio/csrjelentesek/csr_2015_hu.pdf Letöltés ideje: 2021.03.07
10. Flór N.: A bankszektor digitalizációját is tovább lendítette a COVID-19 <http://www.oeconomus.hu/irasok/a-bankszektor-digitalizaciojat-is-tovabb-lenditette-a-covid-19/> Letöltés ideje: 2021.07.04
11. H. Broeders - S. Khanna: Strategic choices for banks in the digital age <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Strategic%20choices%20for%20banks%20in%20the%20digital%20>

- age/Strategic%20choices%20for%20banks%20in%20the%20digital%20age.pdf
 Letöltés ideje: 2021.06.15
12. Hatékony előszűrés képességesztekkel <https://www.hrportal.hu/hr/hatekony-eloszures-kepessegtesztekkel-20180913.html> Letöltés ideje: 2021.03.04
 13. Hogyan nézzen ki a home office szabályozás <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-nezzen-ki-a-home-office-szabalyozas-20200701.html> Letöltés ideje: 2021.03.04
 14. Home office szabályzat <https://nkhr.hu/home-office-szabalyzat/> Letöltés ideje: 2021.07.07
 15. Home office szervezés hatékonyan <https://olm.hu/home-office-szervezes-hatekonyan/> Letöltés ideje: 2021.03.07
 16. <https://karrier.otpbank.hu/> Letöltés ideje: 2021.03.14
 17. <https://mnbb.hu/felugyelet/> Letöltés ideje: 2021.05.10
 18. <https://net.jogtar.hu/getpdf?docid=A2000487.KOR&targetdate=20210208&printTitle=487/2020.%20%28XI.%2011.%29%20Korm.%20rendelet> Letöltés ideje: 2021.03.14
 19. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> Letöltés ideje: 2021.03.14
 20. <https://njt.hu/jogszabaly/2020-47-20-22> Letöltés ideje: 2021.03.14
 21. <https://www.humansynergistics.com/> Letöltés ideje: 2021.03.04
 22. <https://www.kornferry.com/about-us/our-story> Letöltés ideje: 2021.07.01
 23. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/> Letöltés ideje: 2021.04.05
 24. Koltai V.: Home office: Nem csak az új jogszabályhoz kell alkalmazkodni <https://www.horvath-partners.com/hu/media-center/cikkek/home-office-nem-csak-az-uj-jogszabalyhoz-kell-alkalmazkodni> Letöltés ideje: 2022.06.05
 25. Kozma N.: Sikerrel bírkóztak meg a járvány működési kockázataival a bankok <https://www.mnb.hu/letoltes/21-09-08-kozma-norbert-covid-banki-mukodesi-kockazatok.pdf> Letöltés ideje: 2021.11.15
 26. M. K. Pratt - I. Wigmore: Corporate culture <https://www.techtarget.com/whatis/definition/corporate-culture> Letöltés ideje: 2022.04.03
 27. McKinsey 7-S Framework https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm Letöltés ideje: 2021.06.15

28. Mindörökké home office? Szakértők a távoli munkavégzés jövőjéről
<https://www.profession.hu/hrfeed/mindorokke-home-office-szakertok-a-tavoli-munkavegzes-jovojerol/> Letöltés ideje: 2021.04.08
29. Palkó I.: Home office a magyar bankoknál, biztosítóknál: érdekes terveket kaptunk
<https://www.portfolio.hu/bank/20210522/home-office-a-magyar-bankoknal-biztositoknal-erdekes-terveket-kaptunk-484370> Letöltés ideje: 2021.07.04
30. Pénzügyi válság: A 2008-as gazdasági válság hatásai, következménye
<https://elemzeskozpont.hu/penzugyi-valsag-2008-gazdasagi-valsag-hatasai-kovetkezmenye> Letöltés ideje: 2022.09.15
31. Poór J. – Balogh G. – Dajnoki K. – Karoliny M. – Kun A. I. – Szabó Sz.:
Koronavírus-válság kihívások és válaszok, Kutatási jelentés, 2020 Letöltés ideje:
2022.10.05
32. S. Khanna - H. Martins: Six digital growth strategies for banks
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/six-digital-growth-strategies-for-banks> Letöltés ideje: 2021.06.15
33. S. Lund - A. Mehta - J. Manyika - D. Goldshtein: A decade after the global financial crisis: What has and hasn't changed
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-decade-after-the-global-financial-crisis-what-has-and-hasnt-changed> Letöltés ideje: 2021.06.15
34. Sikersztori az Ersténél a home office
<https://www.erstebank.hu/hu/sajto/sajtokozlomenyek/2020/08/18/sikersztori-az-erstenel-a-home-office> Letöltés ideje: 2021.06.05
35. Szabó M. A.: Home Office - a vírus előtt és alatt
<https://ado.hu/munkaugyek/home-office-a-virus-elott-es-alatt/> Letöltés ideje: 2021.04.15

Mellékletek

1. számú melléklet: Kérdőív

Home office bevezetésének hatása a munkahelyi szervezeti kultúrára

*Kötelező

1. Neme *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Nő ☐ Férfi

2. Életkor (számmal) *

3. Életvitelszerű tartózkodási hely (megyék szerint, külföldi tartózkodás esetén az "Egyéb" szabadszöveges lehetőségénél kérem az országot feltüntetni) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Bács-Kiskun Baranya Békés
- ☐ Borsod-Abaúj-Zemplén Budapest
- ☐ Csongrád-Csanád Fejér
- ☐ Győr-Moson-Sopron Hajdú-Bihar
- ☐ Heves
- ☐ Jász-Nagykun-Szolnok Komárom-Esztergom Nógrád
- ☐ Pest Somogy

- ☐ Szabolcs-Szatmár-Bereg Tolna
- ☐ Vas Veszprém Zala
- ☐ Egyéb: _____

4. Munkavégzés helye (megyék szerint, külföldi munkavégzés esetén az "Egyéb" szabadszöveges lehetőségnél kérem az országot feltüntetni) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Bács-Kiskun Baranya Békés
- ☐ Borsod-Abaúj-Zemplén Budapest
- ☐ Csongrád-Csanád Fejér
- ☐ Győr-Moson-Sopron Hajdú-Bihar
- ☐ Heves
- ☐ Jász-Nagykun-Szolnok Komárom-Esztergom Nógrád
- ☐ Pest Somogy
- ☐ Szabolcs-Szatmár-Bereg Tolna
- ☐ Vas Veszprém Zala
- ☐ Egyéb: _____

5. Családi állapot *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Házas
- ☐ Élettársi kapcsolatban él
- ☐ Kapcsolatban él
- ☐ Elvált
- ☐ Egyedülálló
- ☐ Özvegy

6. Egy háztartásban élő gyermekek száma (számmal) *

7. Legmagasabb szintű iskolai végzettség *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Egyetem, egyetemi továbbképzés
- ☐ Főiskola, főiskolai továbbképzés
- ☐ Középiskola (érettségit adó)
- ☐ Középiskola (szakmunkás bizonyítványt adó)
- ☐ Általános iskola

8. Milyen típusú személyiségnek tartja magát? (introvertált - zárkózott/extrovertált - nyitott)

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Introvertált

Extrovertált

9. Jelenlegi munkaviszony időtartama *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 0-1 év
- ☐ 2-5 év
- ☐ 6-10 év
- ☐ 10+
- ☐ Egyéb (Gyes, Gyed, Táppénz stb.)

10. Munkában eltöltött évek száma (minden munkaviszony - beleértve gyes/gyed, katonai szolgálat - számít, egész években)

*

11. Jelenlegi munkahelye melyik gazdasági szektorba tartozik? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Mezőgazdaság, erdőgazdaság, halászat
- ☐ Bányászat, kőfejtés
- ☐ Feldolgozóipar
- ☐ Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás
- ☐ Vízellátás, szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szennyeződésmentesítés
- ☐ Építőipar
- ☐ Kereskedelem, gépjárműjavítás
- ☐ Szállítás, raktározás
- ☐ Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás
- ☐ Információ, kommunikáció
- ☐ Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- ☐ Ingatlanügyletek
- ☐ Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- ☐ Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- ☐ Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás
- ☐ Oktatás
- ☐ Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- ☐ Művészet, szórakoztatás, szabad idő
- ☐ Egyéb

12. Munkavégzés jellege *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Alkalmazott (határozatlan időre szóló szerződéssel)
- ☐ Alkalmazott (határozott időre szóló szerződéssel)
- ☐ Vállalkozó
- ☐ Gyakornok (tanuló)
- ☐ Megbízási szerződés alapján végzett munka (időszakos)
- ☐ Nyugdíj mellett munkavállaló

13. A munkavégzés helyén (irodában), Önnel egy légtérben dolgozó munkatársak száma *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Egyedül dolgozom
- ☐ 1-4 fő
- ☐ 5-10 fő
- ☐ 11-30 fő
- ☐ 31-50 fő
- ☐ 50 főnél többen

14. Közvetlen vezetőjével, vezetőséggel egy légtérben dolgozik a munkahelyén? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen ☐ Nem

15. A napi munkavégzés során (NEM távoli vagy otthoni munkavégzés esetén), jellemzően a feladatokat milyen csatornán kapja? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Szóban

☐ Emailen (írásban)

☐ Telefonon

☐ Mindhárom előző csatornán vegyesen

☐ Egyéb: _____

16. Napi munkáját önállóan vagy inkább csapatban végzi? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Teljesen önállóan

Teljes mértékben csapatmunka

17. Amennyiben csapatban dolgozik, mennyire gyakoriak a csoportmegbeszélések az Ön közvetlen munkakörnyezetében, pozíciójában, feladatkörében? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Nincsenek megbeszélések

☐ Napi 1-5 megbeszélés

☐ Heti 1-5 megbeszélés

☐ Havi 1-5 megbeszélés

☐ Egyéb: _____

18. A közös gondolkozás, problémák közös megoldása mennyire jellemző azon a területen, ahol dolgozik? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

Mindenki önállóan, csendben végzi a feladatát

Minden kérdés,
probléma felvetés
közös megbeszélésre
kerül

19. Jelenleg otthoni munkavégzés keretében látja el a munkáját? (akár csak munkaidejének egy részében vagy teljesen)? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Nem

Teljes mértékben

20. Munkáltatójánál/vállalkozásánál a COVID-19 járvány miatt vagy korábban már bevezetésre került az otthoni munkavégzés lehetősége valamilyen formában? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen ☐ Nem

21. Munkáltatójától kap/kapott-e folyamatos tájékoztatást az otthoni munkavégzéssel vagy annak várható bevezetésével kapcsolatban? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Nincs információ az eseményekről
tájékoztatást kapok

Minden változásról részletes

22. Munkáltatójának számított-e a dolgozók véleménye az otthoni munkavégzés kialakításánál és kér/kért-e visszacsatolást a munkáltató annak sikerességéről? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Nem kért visszacsatolást

Teljes körű felmérést végzett

23. Ön támogatja-e az otthoni munkavégzés lehetőségét? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Nem örülök és nem támogatom

Örülök a lehetőségnek

24. Napi munkavégzés során (távoli vagy otthoni munkavégzés esetén), jellemzően a feladatokat milyen csatornán kapja? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Szóban (telefonon)
- ☐ Emailen (írásban)
- ☐ Mindkettő előző csatornán, vegyesen
- ☐ Egyéb: _____

25. Munkáltatója/Vállalkozása milyen mértékben támogatja/támogatta az infrastruktúra kialakítását az otthoni munkavégzéshez? (pl.: hordozható számítógép, mobiltelefon, egyéb költségek térítése) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Nem támogatta

Teljes mértékben támogatást biztosított

26. Online folytatott megbeszéléseket (pl. Teams, Zoom, Skype, Messenger stb.) mennyire találja sikeresnek a munkahelyi megbeszélésekhez képest? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Sikertelen minden online folytatott megbeszélés

Hatékonyabb, rugalmasabb, gyorsabb, jobb

27. Mennyire fordít figyelmet az Ön vezetője a közvetlen munkatársak közötti rendszeres kommunikációra, információáramlás biztosítására az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Nem egyeztetünk

Gyakrabban egyeztetünk, mint az irodában

28. Mennyire jutnak el a napi munka ellátásához szükséges információk Önhöz a kollégáitól az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Egyáltalán nem jut el az információ

Minden információ rendelkezésre áll

29. Mennyire szervezte át a csapat működését az Ön közvetlen vezetője a otthoni munkavégzés miatt megváltozott munkakörülményekhez? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Nem történt változás

Minden átszervezésre került

30. Az Ön területének vezetője mennyire követi nyomon a feladatok elvégzését, prioritizálását az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Egyáltalán nem

Folyamatos egyeztetés és a feladatok finomhangolása

31. Mennyire fordít figyelmet az Ön közvetlen területi vezetője a munka-magánélet egyensúlyának fenntartására az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Ez sosem merült fel és nem foglalkozott vele

Folyamatosan figyelemmel kíséri és
védi a munka-magánélet egyensúlyát

32. Az Ön közvetlen vezetője mennyire fordít figyelmet a munkatársak hangulatára, motiváltságára és lelkiállapotára az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Nem foglalkozik ilyen kérdésekkel

Teljes mértékben a lehet rá számítani ilyen
kérdésekben is

33. Mennyire hiányzik Önnek a munkahelyi közösség (társadalmi élet) az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Jól érzem magamat otthon, legalább nem zavar senki

Hiányoznak a kollégák és a munkahelyi beszélgetések, társas kapcsolatok

34. Baráti jellegű munkatársi kapcsolatokat mennyire tudja ápolni az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Eltávolodtunk egymástól a kollégákkal

Összetartunk és jobb a viszonyunk, mint korábban

35. Az informális kommunikáció mennyire tartható fent az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

Nem működik és nem beszélünk a kollégákkal csak a munkáról Fenntartható, sőt az otthoni munkavégzéssel még tö

36. Mennyire érzi magát távol a szervezettől, a szervezeti kultúrától az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐
Távol érzem magamat, nehézkes a kommunikáció, az információáramlás, bizonytalanság van					Erős a szervezeti kultúra

37. Hogy érzi, hogyan változott a teljesítménye az otthoni munkavégzés során? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

Életem legrosszabb formáját hozom,

Tökéletesen komfortos

kell az irodai környezet, hogy teljesíteni tudjak

az otthoni
munkavégzés számomra

38. Hogyan változott a munkahelyi stressz az otthoni munkavégzés bevezetésével az irodai környezethez képest? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Megszűnt a stressz

Stresszelek állandóan

39. Mennyire tudja megvalósítani önmagát az otthoni munkakörnyezetben az irodaihoz képest? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

Teljesen elvesztettem az önbizalmamat

Ki tudok teljesedni

40. Mennyire érzi magát motiváltnak az otthoni munkakörnyezetben az irodaihoz képest?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
	☐	☐	☐	☐	☐

Nem érzem magamat motiváltnak

Motivált vagyok

41. Az otthoni munkavégzés bevezetésének lehetősége okozott-e bármilyen feszültséget a kollégák között? (pl. kivételezések, bizonyos kollégák előnyben részesítése) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen ☐ Nem

42. Munkáltatója/Vállalkozása támogatja-e szakmai vagy nem szakmai jellegű oktatások igénybevételét az otthoni munkavégzés elősegítése és a lelki egészség megőrzése érdekében? (otthoni munkavégzéshez kapcsolódó tréningek, időgazdálkodási tréning, stresszkezelési tréning stb.) *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen ☐ Nem ☐ Részben

43. Várhatóan a COVID-19 járványt követően is fent kívánja tartani a munkáltatója az otthoni munkavégzés lehetőségét? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen ☐ Nem ☐ Részben

44. Összességében elégedett-e a munkáltatója által meghozott intézkedésekkel az otthoni munkavégzés kialakításával kapcsolatban? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Nem vagyok elégedett

Tökéletesen megfelelt az elvárásaimnak, elképzeléseimnek

2. számú melléklet: Ábra jegyzék

1. ábra: A szervezeti hatékonyság négyféle mércéje	7. oldal
2. ábra: A kultúra szintjei	8. oldal
3. ábra: Szervezeti kultúra kialakulását meghatározó tényezők	9. oldal
4. ábra: A szervezeti kultúra jellemzői	10. oldal
5. ábra: A szervezeti kultúra szintjei	10. oldal
6. ábra: A szervezeti kultúra építőkövei	11. oldal
7. ábra: Szervezeti kultúra tényezői	12. oldal
8. ábra: A legsikeresebb vállalatok 5 tulajdonsága a 70'-es években	12. oldal
9. ábra: Szervezeti kultúra látható elemei	13. oldal
10. ábra: Szervezeti kultúra láthatatlan elemei	14. oldal
11. ábra: Quinn kompetencia modellje	15. oldal
12. ábra: Quinn szervezeti kultúra modellje versengő értékek alapján	15. oldal
13. ábra: A szervezeti kultúra változtatásának alaplépései	16. oldal
14. ábra: Szervezeti kultúra kulcskategóriák	17. oldal
15. ábra: Kotter nyolclépcsős modellje	18. oldal
16. ábra: McKinsey 7s modell	19. oldal
17. ábra: Harrison/Handy-féle szervezeti kultúra tipológia	20. oldal
18. ábra: Harrison/Handy-féle szervezeti kultúra tipológia	20. oldal
19. ábra: Deal – Kennedy kultúra típusai	21. oldal
20. ábra: Deal – Kennedy kultúra típusai részleteiben	21. oldal
21. ábra: Hay-féle vállalati kultúra típusok	22. oldal
22. ábra: Hay-féle vállalati kultúra típusok részleteiben	22. oldal
23. ábra: A neurocitás dimenziói	25. oldal
24. ábra: Jellemző HR válságkezelő intézkedések	34. oldal
25. ábra: Munkavégzés helye megyék szerinti megoszlásban	39. oldal

26. ábra: Két mintás t-próba (Minitab programmal szerkesztve)	40. oldal
27. ábra: Szignifikancia vizsgálat (Minitab programmal szerkesztve)	40. oldal
28. ábra: Hisztogram életkor (Minitab programmal szerkesztve)	41. oldal
29. ábra: Egy légtérben dolgozók számának megoszlása (%)	43. oldal
30. ábra: Egy légtérben dolgozók számának megoszlása a pénzügyi, biztosítási szektorban (%)	43. oldal
31. ábra: Jellemző kommunikációs csatornák a pénzügyi, biztosítási szektorban telephelyen történő munkavégzés esetén (%)	44. oldal
32. ábra: Önálló munkavégzés vagy csapatmunka a pénzügyi, biztosítási szektorban	46. oldal
33. ábra: Önálló munkavégzés vagy csapatmunka szektor függetlenül	46. oldal
34. ábra: Csoportmegbeszélések gyakorisága a pénzügyi, biztosítási szektorban	46. oldal
35. ábra: Csoportmegbeszélések gyakorisága a teljes sokaságra vetítve	48. oldal
36. ábra: Otthoni munkavégzés aránya (fő)	49. oldal
37. ábra: Munkáltatói tájékoztatás otthoni munkavégzés bevezetéséről (fő)	50. oldal
38. ábra: Számított-e a munkavállaló véleménye az otthoni munkavégzés kialakításánál, visszamérésénél	51. oldal
39. ábra: Ön támogatja-e az otthoni munkavégzés lehetőségét?	53. oldal
40. ábra: Jellemző kommunikációs csatornák „home office” -ban	53. oldal
41. ábra: Jellemző kommunikációs csatornák telephelyen történő munkavégzés esetén	53. oldal
42. ábra: Mennyire volt infrastruktúra szempontjából támogatott az otthoni munkavégzés munkáltatói oldalról	54. oldal
43. ábra: Online megbeszélések hatékonysága	55. oldal
44. ábra: Mennyire kerültek átszervezésre az egyes munkafolyamatok a vezetők által?	58. oldal
45. ábra: Baráti jellegű kapcsolatok ápolása „home office” -ban	62. oldal
46. ábra: Informális kommunikáció fenntarthatósága „home office” -ban	63. oldal

47. ábra: Stressz-szint változása otthoni munkavégzés esetén munkahelyi stresszhez viszonyítva 66. oldal

48. ábra: Otthoni munkavégzés hatása a munkateljesítményre 67. oldal

3. számú melléklet: Táblázat jegyzék

1.	táblázat: Nemek aránya	38. oldal
2.	táblázat: Iskolai végzettségi szintek megoszlása	41. oldal
3.	táblázat: Válaszadók szektorbontásban	41. oldal
4.	táblázat: Vezetői kommunikáció, információ áramlás biztosítása „home office” -ban (fő)	56. oldal
5.	táblázat: Kollégák közötti információ áramlás „home office” -ban (fő)	57. oldal
6.	táblázat: Mennyire kerültek átszervezésre az egyes munkafolyamatok	57. oldal
7.	táblázat: Vezetői kontroll „home office” -ban	58. oldal
8.	táblázat: Mennyire támogató a vezető munka – magánélet egyensúly tekintetében	59. oldal
9.	táblázat: Vezetői támogató figyelem a hangulat, lelki egyensúly felett	60. oldal
10.	táblázat: Munkahelyi közösség hiánya otthoni munkavégzés esetén	61. oldal
11.	Munkahelyi közösség hiánya otthoni munkavégzés esetén kapcsolati státusz alapján	61. oldal
12.	táblázat: Baráti kapcsolatok – Informális kommunikáció „home office” -ban	64. oldal
13.	táblázat: Szervezettől való távolság	65. oldal
14.	Okozott-e feszültséget az otthoni munkavégzés lehetősége a kollégák között?	68. oldal
15.	Munkavégzést, lelkiegyensúlyt támogató tréningek fókusza	69. oldal

16. A „home office” szervezetbe való hosszú távú integrációja 70. oldal
17. táblázat: Összességében elégedett-e a munkáltatója által hozott intézkedésekkel? 71. oldal

Függelék

4. számú függelék: Nyilatkozatok



Szent István Campus, Gödöllő
Cím: 2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1.
Tel.: +36-28 522 4000
Honlap: <https://godolloi.mate.hu>

4. sz. függelék – Hallgatói és konzulensi nyilatkozat minta

NYILATKOZAT

Alulírott **Moro Ákos**, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Vezetés és szervezés szak nappali levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatot Szakdolgozatot Diplomadolgozatot egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: **Budapest, 2022. év október hó 26. nap**


Hallgató

NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatot/Szakdolgozatot/Diplomadolgozatot záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Gödöllő, 2022 év 10 hó 26 nap


Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

5. számú függelék: Összefoglalás

A ZÁRÓDOLGOZAT/SZAKDOLGOZAT/DIPLOMADOLGOZAT

TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe: Az otthoni munkavégzés, avagy a „Home Office” széleskörű bevezetésének hatása a pénzügyi szektor szervezeti kultúrájára Magyarországon

Készítette: Moro Ákos

Szak: Vezetés és szervezés

Képzési szint: Mesterképzés

Tagozat: Levelező

Intézet: Szent István Campus, Agrár- és Élelmiszertudományi Intézet

Belső témavezető: Dr. Tóth Katalin, egyetemi adjunktus, MATE Szent István Campus, Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Témaválasztásomat azon aktualitás adta, hogy az elmúlt két évben a COVID-19 járvány kitörésének következményeként szinte nem volt olyan munkavállaló vagy vállalkozás, aki ne lett volna közvetve vagy közvetlenül érintett az otthoni munkavégzésben. Meglátásom szerint számos következtetést le lehet vonni a bevezetett gyakorlat működéséről, hatásairól szervezeti kultúra szempontjából. Kutatásom alapját online kérdőíves vizsgálati módszer képezte, amelyet a Google kérdőív kitöltő program segítségével végeztem. 216 fő adott választ az otthoni munkavégzést érintő kérdéseimre. Kutatásom elsődlegesen a pénzügyi szektorból adott válaszokra épült, de a nagy elemszámú, reprezentatív minta lehetőséget biztosított számomra a más szektorokból adott válaszokkal való összehasonlításra is. Hipotéziseim szerint egyrészt hatással volt a tartós otthoni munkavégzés bevezetése a pénzügyi szektor vállalatainak szervezeti kultúrájára, továbbá az otthoni munkavégzés következményeként létrejött távolság az emberi kapcsolatokat negatív irányba változtatta, és elidegenítette egymástól az embereket.

A változások által generált negatív tényezők ellenére azonban, azt gondolom, hogy az otthoni munkavégzés mindenki számára megelégedettséget és a munkahelyi stressz csökkenését okozta, és a munkáltatók a dolgozók motivációját fenn tudták tartani. A kiértékelt válaszok alapján mind három hipotézis igazolást nyert. A megkérdezettek elégedettek az otthoni munkavégzéssel és hosszú távon fent szeretnék tartani ezt a lehetőséget, mivel ennek következményeként javult a munka – magánélet egyensúlya és stressz növekedés sem volt tapasztalható. Viszont az is megmutatkozott a válaszokban, hogy a kommunikációnak és az együttműködésnek óriási szerepe van mind irodai környezetben, mind otthoni munkavégzés során bármely szektorban. Bár a megkérdezettek szignifikáns része az otthoni munkavégzést hatékonynak, stresszmentesnek értékelte, illetve a munkatársi hivatalos kommunikáció tekintetében is elégedett volt, azonban az informális kommunikáció és a személyes kapcsolatok tekintetében negatív irányba változott az egyének szervezethez, szervezeti kultúrához való közelsége.

Javaslataim nagy része az emberi kapcsolatok, szociális viselkedés kérdése köré épül. Megoldási alternatíváim igyekeznek segítséget nyújtani a vállalatoknak abban, hogy mindennapi életükből ne vesszen ki a hova tartozás érzése és ezáltal ne vesszen el a közös cél fókusza sem. Elsődlegesen a multinacionális vállalatok, illetve a pénzügyi szektor résztvevőinek lehetnek hasznosak javaslataim, ahol nagy hangsúlyt fektetnek a szervezeti kultúrára, ahol ez a hosszú távú stratégia része, s ahol minden technikai, szakmai, anyagi feltétel jellemzően adott a megvalósításra. Szervezetben belül pedig elsősorban humán menedzsment és szervezet fejlesztési területek számára ajánlom kutatásomat. Ugyanakkor azt gondolom a pénzügyi szektoron kívül még nagyobb szükség van a szervezeti kultúra stratégiai szintű kezelésére, hiszen ezeken a területeken ez a szemlélet még nagyon gyerekcipőben jár.