

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola

**Az új generációs irodai munkakörnyezet
bevezetésének vizsgálata a munkavállalói jóllét tükrében**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

Készítette: Grozdics Anett Tímea

Témavezető: Dr. habil Balogh Gábor
egyetemi docens

Társtémavezető: Prof. Dr. Borsos Ágnes
egyetemi tanár

Pécs, 2024

Tartalomjegyzék

1. A témaválasztás indoklása.....	1
2. A disszertáció célja és felépítése	2
3. A vizsgálati modell és kutatási kérdései, hipotézisei	4
2. A kutatás módszertana	8
<i>Jóllét és komfort vizsgálat szempontjából – Leíró statisztikai vizsgálat.....</i>	<i>10</i>
<i>Munkavállalók munkavégzés közbeni érzetükkel kapcsolatos vizsgálat.....</i>	<i>10</i>
3. A hipotézisek igazolása	11
4. A kutatás új, újszerű eredményei és az értekezés tézisei ...	16
5. Jövőbeni kutatási irányok.....	25
6. A tézisfüzetben felhasznált irodalom jegyzéke	26
7. A jelölt publikációs listája az MTMT szerint.....	28

Absztrakt

A kutatás célja a munkahelyi környezet, különösen az új generációs irodák és a share-desk munkavégzési forma hatásainak feltárása a munkavállalói jólétre és teljesítményre. A kutatás relevanciája abban rejlik, hogy a munkakörnyezet közvetlenül befolyásolja a dolgozók egészségét, motivációját és produktivitását. A kutatás módszertana szakirodalmi elemzésre, kérdőíves felmérésre és fókuszcsoportos interjúkra épült. Az eredmények alapján az ergonomikus tervezés, a megfelelő stresszkezelés és a közösségi terek hozzájárulnak a munkavállalók egészségének és motivációjának növeléséhez. A munkavállalók életkori sajátosságai, különbségei figyelembevételével rugalmas munkakörnyezetet biztosíthatunk, amely segíti a munkaerőmegtartást és növeli a vállalatok versenyképességét. A kutatás során kapott szignifikáns összefüggések alapján a jövő munkaadói számára komplex ajánlásokat fogalmaztam meg, amelyek a munkakörnyezet javítására, a munkavállalói jólét növelésére és a stressz csökkentésére irányulnak, ezzel hozzájárulva a vállalati teljesítmény javításához.

1. A témaválasztás indoklása

Az irodai munkakörnyezetek, különösen az új generációs, share-desk munkavégzési formák fizikai, gazdasági és technológiai hatásainak vizsgálata kiemelt kutatási terület. Az irodai munkahelyeken egyre nagyobb szerepet kapnak a munkavállalói komfort és jól-lét kérdései, mivel az alkalmazottak életük jelentős részét, akár heti 40 órát is az irodájukban töltik. Az objektív és szubjektív komfort, mint például a belső tér kialakítása, a munkaállomások ergonómiája, valamint a tér klímája, alapvetően befolyásolják a munkavállalók fizikai és mentális állapotát, produktivitását és egészségét (Péter et al., 2015; Lamb & Kwok, 2016). A hagyományos irodatípusok átalakulása, különösen a 2008-as gazdasági válság, a COVID-2019-es világjárvány és a napjainkban is folyamatban lévő Orosz-Ukrán háború következtében, új kihívások elé állította a munkaadókat, akik gazdaságosabb működési modelleket keresve, a munkakörnyezetüket is átalakították (Kőműves et al., 2024). A változó munkavállalói igények, a tudásalapú gazdaság előretörése és az új generációs munkavégzési formák, mint a share-desk koncepciók, lehetőséget adnak a vállalatok számára, hogy növeljék a munkavállalói elégedettséget, motivációt és lojalitást. Mindezek mellett az irodai környezetek egyre inkább a fizikai és digitális tér közötti egyensúlyra helyezik a hangsúlyt, amely újfajta kihívásokat és lehetőségeket teremt a munkavállalók és a gazdasági szereplők számára (Szászvári et al., 2021). A munkakörnyezet javítása a munkavállalói jól-létet és a munkahelyi teljesítményt is fokozhatja, így a vállalatok számára egyre fontosabbá válik az iroda fizikai és pszichológiai aspektusainak optimalizálása.

2. A disszertáció célja és felépítése

A kutatás célja, hogy a share-desk munkavégzési formák kialakulásának fizikai, gazdasági és technológiai aspektusait vizsgálja, valamint megfogalmazza az új struktúrák hatásait a munkavállalói jól-létre és a szervezeti hatékonyságra. A téma aktuális és újszerű, mivel a klasszikus irodatípusokkal kapcsolatos korábbi kutatások alapvetéseit az új generációs irodákra vonatkozóan kell alkalmazni és adaptálni (Klein, 2004; Szászvári et al., 2021). Az új munkakörnyezetek és a folyamatosan változó munkavállalói elvárások figyelembevételével a kutatás hozzájárul a jövőbeni irodai tervezés és munkavégzési koncepciók fejlesztéséhez. Kutatásom során részletesen vizsgálatra kerültek a munkavállalói viselkedési szokások, az egyén vizsgálata, továbbá a stressz, szorongás, instabilitás, pszichoszociális tényezők és számos egyéb tényező az új generációs irodák szemszögéből. A folyamatos technológiai forradalom következtében állandó átalakuláson megy keresztül a munkakörök és a foglalkozások tartalma. Az átalakulások következtében létrejövő új generációs irodai munkakörnyezet lehetőségeiben az egyének, munkakörök, feladatok átgondolására adódik kilátás, a regionális, területi különbségek csökkenthetővé válhatnak. Ezért kutatásom során célom volt feltárni, hogy a dolgozók munkáját milyen tényezők befolyásolják pozitívan, illetve negatívan, különös tekintettel a munkakörnyezetükre. A megfelelően kialakított munkakörülmények hozzájárulnak a munkavállalói elégedettség növeléséhez, a munkahely iránti elköteleződéséhez, a stressz csökkenéséhez. Így adott esetben a fluktuáció is minimalizálhatóvá válik. Továbbá a lojalitásnak köszönhetően, a dolgozók hatékonyabban végezhetik el a rájuk bízott feladatokat. Az egyéni teljesítménynövekedésből pedig következhet, hogy a szervezeti összteljesítmény is emelkedni fog.

A dolgozat öt fejezetből épül fel. Az első elméleti fejezetben áttekintettem az iroda fogalmát, az eddig kialakult irodai rendszereket, formákat, szokásokat, egészen a jövő irodájának tervezéséig.

A második fejezetben a munkavállalói viselkedési szokásokat és a pszichoszociális tényezők hatását vizsgáltam az új generációs irodai munkavégzésre, különös figyelmet fordítva a területiális viselkedésre, a helykötődésre és a magánszféra változására a share-desk rendszerekben. Ezen tényezők következményeként kialakuló egyéni és szervezeti stressz, valamint a kiegészítés, depresszió megjelenését is elemeztem, ebben a részben.

A harmadik fejezetben az irodai munkakörnyezet munkavállalóra gyakorolt hatását vizsgálom, különös figyelmet fordítva az olyan térbeli tényezőkre, mint a beltéri design, a munkaállomások ergonomikus kialakítása és a személyes munkaterület nagysága, amelyek mind meghatározzák a munkavállalók komfortérzetét (Vimalanathan & Babu, 2014). Emellett bemutatom, hogyan befolyásolják a beltéri környezetminőségi (IEQ) tényezők, mint a vizuális komfort, a zajszint, a levegőminőség és a hőkomfort a munkavállalók egészségét, jólétét és termelékenységét (Cakó et al., 2021; Lamb & Kwok, 2016).

A negyedik fejezetben a munkavállaló és a munkakörnyezet közötti kapcsolatot, valamint az irodai munkavégzés egészségre gyakorolt hatásait vizsgáltam, különösen az ülőmunka és a munkahelyi egészségfejlesztés szempontjából. Emellett bemutattam az új generációs irodák használatából adódó generációs elvárásokat, erősségeket és gyengeségeket, és ajánlásokat tettem a munkáltatók számára, hogyan alakíthatják a munkahelyi környezetet úgy, hogy támogassák a munkavállalók egészségét, csökkentsék a munkahelyi hiányzásokat és

elősegítsék a tehetségek vonzását és megtartását, ezzel növelve a szervezeti hatékonyságot.

Az ötödik fejezetben, az *empirikus kutatásomat* ismertettem részletesen, a *fejezetekhez kapcsolódó hipotéziseim* tesztelése során. Vizsgálati eredményeim alapján komplex ajánlás csomagot fogalmaztam meg a szervezetek számára.

A dolgozat záró részében összefoglaltam a téziseimet, és bemutattam a kutatás eredményei alapján levont következtetéseket. Ezt követően ismertettem a dolgozat újszerű hozzájárulásait, valamint a kutatási eredmények lehetséges alkalmazási területeit, végül felvázoltam a jövőbeli kutatási irányokat.

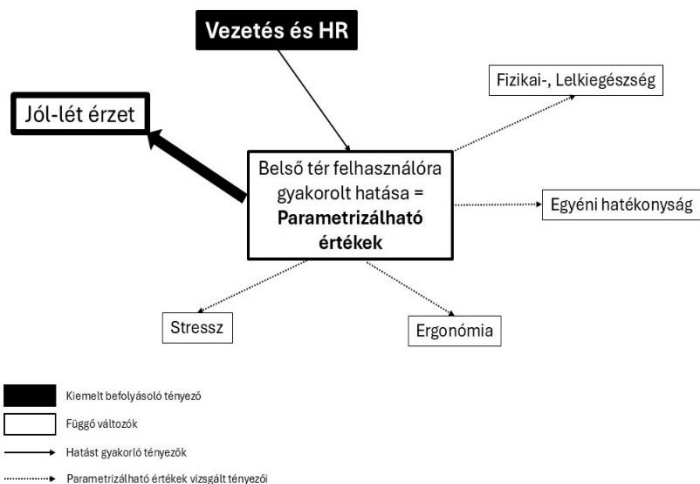
A kutatásomat nem vonatkoztattam olyan vállalatokra, ahol a költségek minimalizálására törekednek, hiszen, ezen vállalatoknál nem szentelnek hangsúlyt a munkavállalói jólétre. Továbbá a kis és közepes vállalkozások nem kerültek fókuszba a vizsgálataim során, mivel ezen kategóriákra a share-desk munkavégzési forma nem jellemző.

3. A vizsgálati modell és kutatási kérdései, hipotézisei

A szekunder kutatás során számos egybevágó és eltérő megközelítést azonosítottam, melyek rendszerezésével létrehoztam egy komplex modellt, mely az egyén és a szervezet kapcsolatának aspektusait részletezi (1. ábra).

A modell középpontjában a jól-lét érzet helyezkedik el, amit közvetlen és közvetett módon a vezetés és a HR szakemberek képesek befolyásolni, azáltal, hogy a belső tér felhasználóra gyakorolt hatását, azaz a parametrizálható értékeket az optimumra konvergálják. A *parametrizálható értékek* alatt, a testi és lelki egészséget, az egyéni hatékonyságot, az ergonómiát, illetve a pozitív és negatív stressz kihatását vizsgálom az új generációs irodák vetületével kapcsolatban.

1. ábra: Az egyén és a szervezet kapcsolatának aspektusai



Forrás: saját szerkesztés

Kutatásom kiindulásaként, a munkakörnyezet jelentőségével, változásival foglalkoztam, a share-desk munkavégzési formák megjelenésével bezárólag, mely egyértelművé teszi a *környezetpszichológiai, szociálpszichológiai vizsgálatot, a territoriális viselkedés és a stressz* kapcsolatában (Szászvári et al., 2021). Ezen tényezők a legmeghatározóbbak az egyén szempontjából, hiszen egy stresszes munkavállaló egészségügyi problémák miatt sokszor kimaradhat a termelésből, ezáltal csökken a produktum. Ezt követően bemutattam a megfelelő, motiváló munkakörnyezet kialakításának aspektusait, majd a belső irodai körülmények és az egyén kapcsolatát. A vezetés és a HR szerepe itt kapcsolódik be, ők azok, akik adott munkakörök alapján a munkavállalók számára ergonomiai előírásoknak megfelelő belső tereket képesek kialakítani minden szükséges felszereléssel. Empirikus kutatásommal alátámasztottam feltevéseimet, illetve javaslatokat fogalmaztam meg az egyén

egészségének, elégedettségének, motiváltságának és jól-lét érzetének javítása érdekében.

Értekezésemben a dedikált munkahelyek elvesztéséből fakadó territoriális viselkedést vizsgáltam, továbbá az ergonómiai – a megfelelő munkahelyi tér elrendezésével kapcsolatban, illetve az új generációs irodák megjelenéséből fakadó generációs nehézségek tekintetében végeztem vizsgálatot, és ezek vonatkozásában fogalmaztam meg hipotéziseimet:

1. Az első vizsgálatom során arra kerestem a választ, hogy az új generációs irodák tekintetében mit preferálnak a dolgozók. Az egyik szervezet esetében többségében nagy légterű, open office irodákban tudták végezni napi feladataikat, a második szervezet esetében többnyire kisebb létszámú irodák álltak a munkavállalók rendelkezésére.

H₁: A share-desk irodában dolgozók esetében szignifikánsan gyakrabban nagyobb mértékben ütközhetnek nehézségekbe a koncentrációt igénylő feladatok elvégzése során, mint a hagyományos irodában dolgozók.

Szakirodalmi kutatásom alapján az open office típusú munkaterületeken a koncentrációt igénylő feladatok teljesítményét számos paraméter, például zaj, megvilágítás, hőmérséklet és szagok befolyásolják (Hoendervanger, 2021; Engelen et al., 2019; Gerdenitsch et al., 2018; Wohlers & Hertel, 2017). A vizsgálat során kiderült, hogy a kisebb, maximum három fős irodákban a munkavállalók elégedettsége magasabb, mivel kevesebb a zajterhelés és könnyebben alkalmazkodnak a környezeti tényezőkhöz, míg az open office terekben a komfortparaméterek (pl. zaj, szagok) magasabb stresszt válthatnak ki, ami teljesítménycsökkenéshez vezethet.

A share-desk munkavégzés esetén a jól meghatározott szabályok csökkenthetik a territoriális viselkedésből eredő stresszt, és a

kisebb irodákban könnyebben kezelhetők a munkavállalói igények, javítva ezzel a munkavállalók produktivitását és jólétét.

2. A második kutatási irányomat az új generációs irodákból adódóan a munkavállalók egészség-érzetére és komfort paramétereire kerestem a választ, feltételezésem alapja az volt, hogy az új iroda típusoknak köszönhetően a tér kialakítása során nagyobb mozgások során érhetőek el a használati eszközök, helyiségek (pl.: tárgyalók, fénymásoló, stb).

H₂: Az új generációs irodák térelrendezése hozzájárul az ülőmunka megszakításához (egy nyolcórás munkanapon - óránként), ezáltal a dolgozók egészség-érzete és komfortérzete növekedhet.

A kutatók nagy hangsúlyt fektetnek az ülőmunkával kapcsolatos egészségvédelmi kutatásokra, azonban az új generációs irodák térelrendezésének munkaerőpiaci hatásait még kevés vizsgálat tárgyalja. A koncentrált munkavégzéshez megfelelő irodai elrendezések szükségesek (Brunia et al., 2016; Gooden, 2019; Nicholas et al., 2015; Wells, 2000), ugyanakkor fontos a kisebb szünetek beiktatása és a formális, valamint informális terek kialakítása is (Borgulya & Konczosné Szombathelyi, 2019; Olszewska & Guizzo et al., 2018; Wolkoff, 2013).

Disszertációmban arra kerestem a választ, hogy az ülőmunka megszakításának gyakorisága hogyan befolyásolja a munkavállalók egészségét és komfortérzetét, és feltevésem szerint szoros összefüggés áll fenn az ülőmunkával eltöltött idő és a hatékony munkavégzés között, amely lehetőség az új generációs irodák térelrendezésének tervezésekor maximálisan kihasználható (Cselik et al., 2024).

3. A harmadik kutatásomat az életkorból adódó sajátosságok, eltérések szempontjából vizsgáltam, miszerint az idősebb és

fiatalabb munkavállalók hogyan tudnak azonosulni az új generációs irodai munkavégzéssel.

H3: Az új generációs irodák alkalmazására a munkaerőpiacon lévő aktív munkavállalók eltérő módon reagálnak az életkorukból fakadó különbségekből adódóan.

Szakirodalmi kutatásom, a kérdőíves felmérés és a fókuszcsoporthoz tartozó megbeszélések eredményei alapján fontosnak tartottam foglalkozni az életkorból eredő különbségekkel, szokásokkal, elfogadással és a nehézségekkel, amelyek az új generációs irodák megjelenéséből adódnak. Jelenleg több generáció is aktívan dolgozik a munkaerőpiacon, ami különösen fontos munkaszervezési szempontból. A generációs különbségek alapján az idősebb munkavállalók nehezebben alkalmazkodnak a környezeti ingerekhez, mint a fiatalabbak, és minél kevésbé képesek kiszűrni a munkakörülményekből eredő zavaró tényezőket, annál rosszabbul teljesítenek, ami a munkavállalói és munkáltatói elégedettség csökkenéséhez vezethet (American Psychological Association, 2018; Cannamo & Gardner, 2008; Mannheim, 1952; Nicolas & Toval, 2009).

Ezen különbségeket figyelembe véve javaslatokat dolgoztam ki, amelyek a szervezetek számára potenciálisan hatékony megoldásokat kínálhatnak a munkaszervezés javítására (Grozdis et al., 2023c).

4. A kutatás módszertana

Empirikus kutatásom célja a hipotézisek minél szélesebb körű vizsgálata és ellenőrzése volt különböző statisztikai módszerek alkalmazásával. Ehhez lehetőségem volt két magyarországi multinacionális cég vizsgálatára is. Kutatásom 6 éve tart, mely során longitudinális esettanulmányokból származó adatokat vizsgálhattam. Az itt dolgozókat változó tér

és komfort igény jellemzi, ezért nehéz megtalálni a mindenki számára legegészségesebb fizikai környezet konfigurációját.

Az első szervezet vizsgálata során 2019-ben kérdőíves felmérést végeztem, de a pandémia alatt megszakadt az együttműködés. Ez a cég egy hétemeletes budapesti irodaházat bérelt, ahol a munkavállalók számára nyitott irodai terek, valamint osztott munkaállomások álltak rendelkezésre. A második szervezetnél 2023-ban kezdtem el a kutatást, ahol a cég a Covid utáni időszakban a munkavállalók jelentős részét share-desk munkavégzésre alakította át. Itt két alkalommal végeztem kérdőíves felmérést, és fókuszcsoportos beszélgetésekre is lehetőségem volt a vezető munkavállalókkal.

A kutatásban kvantitatív módszert alkalmaztam, és a dolgozók komfortérzetét, elvárásait, valamint munkavégzési szokásaikat vizsgáltam. A kérdőíves adatgyűjtés során a dolgozók szubjektív munkakörnyezet-értékeléseit és az IEQ (Indoor Environmental Quality) paraméterekre vonatkozó véleményeiket kérdeztem meg. A kérdőíveket a szervezetek belső információs rendszerén közzétett online kérdőív segítségével az első esetben 2019 november és december hónapjaiban történt, a második szervezetnél 2023 nyarán és decemberében volt lehetőség az adatfelvételre. A válaszadók önkéntesen és anonim módon vettek részt a felmérésben. A kérdőív a *WHO-five wellbeing-index* (Bech, 2013) meghatározásához szükséges kérdések mellett, a *munkahelyi térrel való elégedettség*, a *wellbeinget* és az *egészséget befolyásoló tényezők* megítélése, és a *munkaterhelés* jellemzői témakörökre vonatkozóan tartalmazott elsősorban zárt kérdéseket.

Az első szervezetnél 216, a másodikonál pedig 124 érvényes válasz érkezett. A kérdőív 37 kérdésből állt, zárt és nyitott kérdésekkel, és mind magyar, mind angol nyelven készült el. A statisztikai elemzésekhez az IBM SPSS Statistics szoftvert

használtam, a válaszokat leíró statisztikai elemzésekkel, box plot diagrammokkal és multinomiális logisztikus regresszióval elemeztem, 5%-os és 10%-os szignifikancia szinten.

Jóllét és komfort vizsgálat szempontjából – Leíró statisztikai vizsgálat

A munkavállalókat mindkét esetben az IEQ paraméterekkel kapcsolatos érzéseiket egy ötfokú skálán értékelték: az „1” érték a legnegatívabb véleményt jelentette. Ezzel szemben az „5” érték jelezte a legpozitívabb véleményt. A megkérdezett munkavállalók a jólléte szempontjából közel 90%-os eredménnyel, meghatározónak gondolja, a munkahelyi teret, ahol idejük legnagyobb részét töltik. Szakirodalmi kutatásomat a kapott eredmény teljes mértékben alátámasztja, hiszen a megfelelően kialakított ergonómiai terek, a szükséges felszerelésekkel (bútor, IT eszközök stb.) hatékonyabbá teszik a munkavégzést. *A munkavállalók az általam várt válaszokat adták, miszerint közérzetük szempontjából rendkívül meghatározó a munkatér, ahol életük nagy részét töltik.*

Munkavállalók munkavégzés közbeni érzetükkel kapcsolatos vizsgálat

A statisztikai elemzéseket, az adattisztítást követően az IBM SPSS Statistics szoftver alkalmazásával készítettem. Hipotéziseim teszteléséhez *box plot* diagrammokat, illetve, *multinomiális logisztikus regressziót* alkalmaztam. A box plot diagrammok kiválóan szemléltetik az egyes csoportok válaszainak eredményeit, továbbá a *prediktív tényezők és a három csoporthoz való tartozás közötti kapcsolat modellezésére* a multinomiális logisztikus regressziót tekintettem a legalkalmasabbnak. Vizsgálatomban a statisztikai szignifikancia *5 és 10 százalékos szignifikancia* szint kritériumait alkalmaztam. A vizsgálatba bevont *eredményváltozók* eredetileg egy kérdésből és annak öt altételéből tevődött össze, melyek

mindegyikére egy hatfokozatú Likert skála segítségével lehetett válaszolni. Így a munkavállalók azt jelezhették, *hogyan érzik magukat munka közben*.

5. A hipotézisek igazolása

1. A hipotézisek tesztelése során bebizonyosodott, hogy az IEQ paraméterek többségében negatívan befolyásolják a munkavállalók egyéni komfort érzetét. Megállapítható, hogy *jelentős különbségek* vannak a *tér különböző részei között a vizuális komfort, az akusztikai komfort és a hőkomfort* tekintetében. Bár a helyiségek minden vonatkozó műszaki követelménynek megfelelt, a nyitott terű iroda munkaállomásaiban a mért paraméterek legalacsonyabb és legmagasabb értéke között kimagasló különbségek voltak. *A hangerő és zaj viszonyok* az irodaház használatának funkciójából erednek, szükséges itt újra gondolni a munkaköröket, munkafolyamatokat a rendelkezésre álló terek függvényében. Amennyiben a share-desk funkcióra sikeresen átáll a szervezet, hatékonyabb munkaidő beosztást tud kialakítani, ezáltal az egy adott időszakra eső munkavállalók száma csökkenhet, így a zajterhelés is egyenesen arányosan csökkenhetne. Illetve, a megfelelő *ergonómiai tér és bútortervezéssel*, újragondolással, a nagy üvegfelületek elé blokádszerű függönyök felszerelésével megszüntethető, csökkenthető lenne a rezonancia szint, így az állandó háttérzaj kevesebb terhelést jelentene a beszédérthetőség tartományában, így nem venne el annyi plusz energiát az egyénektől, amit jelenleg a koncentrációra fordítanak.

A második esetben érdemes építészeti oldalról egy *komplex épületdiagnosztikai vizsgálatot* eszközölni, hogy a szellőztetés és a szagok tekintetében is elégedettebbek legyenek a munkavállalók. Véleményem szerint, egy

építészeti software (a BIM - Building Information Modelling segítségével), illetve a VR tervezéssel a szervezetek számára ajánlások fogalmazhatóak meg a fejlesztésre, úgy, hogy a költség oldal is egyből kimutatható a beruházásokhoz. Összességében a munkavállalók jelentős hányada érzékelt, hogy egynél több IEQ paraméter negatívan befolyásolja egészségét és komfortérzetét.

2. A share-desk irodában dolgozók esetében szignifikánsan gyakrabban nagyobb mértékben ütközhetnek nehézségekbe a koncentrációt igénylő feladatok elvégzése során, mint a hagyományos irodában dolgozók. Azok a munkavállalók, akik egy 3 fős munkaállomáson dolgoznak, magasabb szintű elégedettséget mutatnak az egészségük és közérzetük terén a referencia csoport (kimagaslóan elégedett munkavállalókhöz képest. Tehát a H_1 hipotézist elfogadtam az általánosságban nem érzik jól magukat és a közepesen elégedettek kategóriájában is.

A hipotézisem tesztelését box plot ábrával is vizsgáltam, melyek a multinomiális regresszióval kapott eredményeimet is alátámasztják az első két hipotézis tesztelése során.

Eredményeim alapján felvázoltam a HR menedzsment számára egy ösztönző rendszer kialakítását, mely a share-desk munkavégzési formának elfogadását nemcsak elősegíti, de motiválóvá is teszi a munkavállalók számára a jövőben, így az ellenállás, a stressz csökkenthetővé válik részükről, ezáltal egyenes arányban növekedik a szervezet iránti lojalitásuk és hatékonyságuk.

Ezeket a javaslatokat a szervezet működésébe úgy építették be, hogy a munkavállalók számára egyfajta ösztönzőrendszert állítottak fel, melynek lényegi eleme az volt, hogy azon munkavállalók, akik felhagyják saját

munkaállomásukat és a share-desk irodákra áttérnek részt vehetnek a programban.

3. Az új generációs irodák térelrendezése hozzájárul az ülőmunka megszakításához (egy nyolcórás munkanapon - óránként), ezáltal a dolgozók egészség-érzete és komfortérzete növekedhet. Az ülőmunka dummy változó pozitív és szignifikáns hatást mutat az alkalmazottak általános jóllétére, azaz a H_2 hipotézist elfogadtam a közepesen elégedettek és az általánosságban nem érzik jól magukat a munkahelyükön kategóriában is. Tehát, azok a munkavállalók, akik egy 8 órás munkanapon belül több, mint tíz alkalommal szakítják meg munkájukat az irodai és távoli munkavégzés során, hogy felálljanak (például, hogy rövid szüneteket tarcsanak, felfrissítsék magukat vagy mozogjanak), magasabb szintű elégedettséget mutatnak az egészségük és közérzetük terén.

A második hipotézissel kapcsolatban szintén alátámasztottam a multinomiális regresszióból kapott eredményemmel, box plot ábrákkal igazolva.

Azok a munkavállalók, akik munkaidejük 95%-át ülve töltik, azaz a 8 órás munkavégzésük során kevesebb, mint 24 percet sétálnak, 2-4 közötti elégedettségi szintet jeleztek, átlagosan 3,44-re értékelték elégedettségüket. Ezzel szemben, azok a munkavállalók, akik munkaidejük 70-95%-át töltik ülve (24-144 perc) már jóval magasabb elégedettséget mutatnak, átlagosan 3,59-re emelkedett az elégedettségük, itt már megjelentek az 5-ös elégedettségi szintet adó munkavállalók is. Azon munkavállalók, akik 70%-nál kevesebb idejüket töltik ülve munkavégzésük közben, kiemelt elégedettséget jeleznek, átlag értékük

Azonban ezt az elégedettséget fontos lenne egy hatékonyság vizsgálattal összekötni, mivel ez az jelenti, hogy, több, mint 144 percet, tehát, több, mint 2,5 órát töltenek állva, sétálnak, stb. Kérdés, hogy ezalatt ténylegesen folytatnak-e munkavégzést, vagy sem. Ezt a túlórák arányvizsgálatával lehetne a jövőben azonosítani. A hatékonyság vizsgálata során kimutathatóvá válnának az aránypárok, miszerint azon munkavállalók, akik túl sokszor szakítják meg munkavégzésüket, és kimagaslóan nagy részük végez túlórárt, vélhetőleg, nem végzik hatékonyan munkájukat. Ugyanebbe a kategóriába eshetnek a másik végletbe tartozó munkavállalók is, akik nem állnak fel, mégis sokat túlóráznak. Ennek számtalan oka lehet, a munkáltatók egy időmenedzsment tréninggel támogathatnák első sorban ezen a kasztba eső munkavállalókat. Továbbá érdemes lenne a szervezetnek azt is megvizsgálnia, hogy a munkaterhelés hogyan oszlik meg a munkavállalók között.

4. A harmadik hipotézisem - A kutatás során vizsgált irodaházakban megjelenő életkorból fakadó különbségek nyomán a fiatalabbak (Z generáció) alkalmazkodnak legjobban a share-desk munkavégzéshez. Az elemzéshez, szintén box plot diagrammot készítettem. A vizsgált vállalatoknál egységesen alkalmazásban van X, Y és Z generációs munkavállaló is. A különböző korcsoportba tartozó munkavállalókat kategorizáltam, és az elégedettségüket vizsgáltam aszerint, hogy van saját munkaállomásuk, vagy share-desk irodában dolgoznak. A harmadik számú hipotézisem elfogadtam, miszerint egyértelműen kirajzolódik, hogy az idősebb munkavállalók az életkorukból fakadó sajátosságok révén, a saját munkaállomásukat preferálják, kevésbé voltak vállalkozó szelleműek a share-desk munkaállomások tesztelésére a javadalmazási rendszer nem tűnt kellőképpen motiválónak ezen korcsoport számára.

Az X generáció eredményei arra utalnak, mivel a kapott válaszok elemszámának felét ez a korcsoport képviseli, hogy számukra motivációként hatott a share-desk kipróbálása, azonban nem változott a munkában töltött idejük elégedettségi szintje a saját munkaállomásukhoz képest. Érdemes ezt a korcsoportot részletesebben is megvizsgálni, hiszen tömegesen van jelen a munkaerőpiacon, illetve a vizsgált szervezetek munkavállalói többségét is ők képviselik. Szükséges mérlegelni, hogy mi motiválja az ő személyes jóllét érzetüket a munkavégzésük közben, mely beépíthetővé tehető a share-desk irodahasználatba, vagy sem. Azonban az eredmények alapján, mivel kismértékben emelkedett az elégedettség ennek a korcsoportnak is, nem feltétlenül szükséges a további vizsgálat, hiszen, nem csökkent az elégedettségük a dedikált munkaállomások felhagyása után sem. A fiatalabb munkavállalók (Z generáció) tekintetében, egyértelműen azt a választ kaptam, amire számítottam, számukra volt a legnagyobb motivációs erő a share-deskre való átállás lehetősége a felajánlott javadalmazási csomaggal kapcsolatban, miszerint az atipikus munkavégzési formák integrálásával motiválható válnak a megosztott munkaállomásos rendszerre való átállás során a szervezetek. Kevésbé találkozhatnak részükről ellenállással, alacsonyabb szintű territoriális viselkedést tapasztalhatnak meg, mely kevesebb stresszt okozhat ezen generációs munkavállalók tekintetében.

A módszertani vizsgálaton, eredményeken túl értekezésemnek *gyakorlati relevanciája* is megfigyelhető. Az elégedettség és a hatékonyság vizsgálata szempontjából, a szubjektív jóllét paramétereinek minél pontosabb azonosításával bemutatható a munkavállalók munkahelyi jóllétének kapcsolata a munkakörnyezeti javak meghatározása szempontjából. Egyre több tanulmány foglalkozik a szubjektív jóllét vizsgálatával, melyet a közvetlen munkakörnyezeti tényezőkkel kívánnak

azonosítani, azonban ezeket általában csak részben vizsgálják, nem pedig komplexen. Az általam készített elemzések és javaslatok alkalmazása segítségével meghatározható, hogy a vizsgált munkakörnyezetben található parametrikus tényezők állapotában bekövetkező változásokkal, illetve a share-desk munkaállomások használatából eredő lehetőségek használatával miként változik a munkavállaló jóllét, mely a szervezet hatékonyságát egyenes arányban generálhatja.

6. A kutatás új, újszerű eredményei és az értekezés tézisei

Az értekezés újszerű eredményei:

- a vizsgálat módszertana, mely saját kérdőíves felmérést tartalmaz, korábbi kutatások alapján, a szakirodalomban rendelkezésre álló felmérések áttekintésével. A kérdőív kifejezetten az új generációs iroda használatával kapcsolatban készült, mely két körös validáláson ment keresztül. A tervem a kérdőív további bővítése, fejlesztése.
- Az újszerű eredmények, megállapítások 2 ízben kerültek vizsgálatra, egy olyan szervezetenél, ahol már évek óta használják a share-desk munkavégzést, és egy olyan szervezetenél, ahol bevezetés alatt áll.
- A share-desk munkavégzés és a hozzá kapcsolódó lehetőségek – otthoni munkavégzés, funkcionális irodatermek használata bizalmat építhet ki a munkavállaló és a munkáltató között, ezáltal a munkavállalói elköteleződés, lojalitás fokozódhat a szervezet iránt.
- Eredményeim alapján a share-desk munkavégzést nem teherként élik meg a munkavállalók, a munkavégzés megítélése összességében pozitív, a térelrendezésre és a bútorzatra szükséges a munkáltatóknak nagyobb hangsúlyt fektetni. Illetve az irodák méretének újragondolására, válaszfalak telepítésére szükséges hangsúlyt fektetniük a vizsgált szervezeteknek, hiszen a kisebb méretű irodák

segíthetnek csökkenteni a stresszt, mivel kevesebb kollégához szükséges alkalmazkodniuk a napi munkavégzés közben. A kutatás igazolta, hogy több alternatív tér létrehozására van szükség, ahol rövid pihenő időt tarthatnak, magán beszélgetéseket folytathatnak, így nem zavarják az irodában dolgozókat. A fókuszált munkavégzéshez szükséges olyan alternatív munkaterek biztosítása, ami könnyen hozzáférhető.

- Az új generációs irodák térelrendezése hozzájárul a munkavállalók egészség-érzetének és komfort érzetének növeléséhez, mivel többször szakíthatják meg feleállással munkavégzésüket.
- A munkavállalók életkorából adódó különbségek végett a térelrendezést szükséges felülvizsgálni a munkavállalói igényekhez alkalmazva. Biztosítva a magánszféra érzetét és az otthoni munkavégzés lehetőségét egyaránt.

Tézis (T1): A kérdőívek feldolgozása alapján, hogy a share-desk irodában dolgozók nehézségekbe ütközhetnek a koncentrációt igénylő feladatok elvégzése során.

Az első hipotézisem, miszerint a share-desk irodában dolgozók nehézségekbe ütközhetnek a koncentrációt igénylő feladatok elvégzése során, beigazolódott. A munkavállalók számára valóban megnehezítheti a koncentrációt igénylő feladatok elvégzését az új generációs irodák térelrendezése, a számos kolléga jelenlétéből adódó paraméterek hatásának megemelkedése (zaj, szagok, stb). A munkaállomás nagyságának tesztelése során azt az eredményt kaptam, hogy azon munkavállalók, akik maximum 3 fős irodában dolgoznak, elégedettebbek jóllétükkel kapcsolatban. Ennek oka lehet, hogy könnyebb és gyakoribb a munkatársi kommunikáció, interakció, és közvetlenebb kapcsolatok alakulnak ki a kollégákkal. Ez a közvetlen kommunikáció lehetővé teszi a könnyebb információcserét és problémamegoldást, ami csökkentheti a

munkahelyi stresszt és növelheti az elégedettséget, mely szoros összefüggésben van a vizsgált pszichoszociális folyamatokkal. A kisebb irodák hozzájárulhatnak, hogy a közvetlen kollégák jobban megismerhetik egymás szükségleteit és preferenciáit. A dolgozók gyakran nagyobb rugalmasságot élvezhetnek a munkaszervezésben, és könnyebben alkalmazkodhatnak a munkaidőhöz, így lehetővé teszi számukra, hogy rövidebb szüneteket tartva gyakrabban álljanak fel, mozogjanak vagy pihenjenek. Ez a munkakörnyezeti rugalmasság pozitívan befolyásolhatja az egészséget és a közérzetet (Grozdis – Borsos, 2024).

Továbbá, a kisebb légterű irodáknak egyik előnye, hogy a privát szféra biztosított a használóinak, ami a területiális viselkedés egyik fő eleme, illetve a magánszféra érzékelés fontossága itt kiemelt szerepet kap. Az irodák közötti átjárás engedélyezett, a munkaállomások többségében úgy helyezkednek el, hogy a térbe belépő másik fél nem lát rá a monitorra, így a koncentráció szintjét nem zavarják meg. A pihenő idő alatt az irodai szomszédokkal is, vagy más irodából bejövő kollégákkal is zavartalanul beszélgethet.

A kisebb iroda további előnye lehet, hogy az IEQ paraméterek szabályozásának döntése kevesebb kompromisszumot igényel, hiszen csak az adott irodában dolgozó közvetlen kollégákkal szükséges egyeztetni szubjektív komfortérzetük preferencia értékeit. Azonban mindig fontos megjegyezni, hogy a munkakörnyezeti tényezők komplexek, és más tényezők is szerepet játszhatnak az alkalmazottak jóllétében. A munkavállalók kérdőíves felmérése alapján szintén a zajterheléssel és a szellőztetéssel kapcsolatban voltak a legelégedetlenebbek, ezáltal arra a következtetésre jutottam, hogy a zajterhelés és a szellőztetés hiánya váltja ki az egyéneknél a legnagyobb stresszt, hiszen az állandó szürkezaj, illetve a nem megfelelő szellőztetés rontja a koncentrációs

képességet, mely elkerülhető, ha kisebb irodaterekben dolgoznak (Cakó et al., 2021; Lenkovics et al., 2024).

Az irodaházak minden vonatkozó műszaki követelménynek megfelelt, a nyitott terű iroda munkaállomásaiban a mért paraméterek legalacsonyabb és legmagasabb értéke között kimagasló különbségek voltak. A hangerő és zaj viszonyok az irodaház használatának funkciójából erednek, szükséges itt *újra gondolni a munkaköröket, munkafolyamatokat a rendelkezésre álló terek függvényében. A foglalási rendszer* segítségével a higiénés feltételek biztosítása is hatékonyabb fokon történhetne, hiszen az épületüzemeltetés is gördülékenyebben végezhetné el feladatait. Illetve, a megfelelő *ergonómiai tér és bútortervezéssel, újragondolással*, a nagy üvegfelületek elé blokádszerű függönyök felszerelésével megszüntethető, csökkenthető lenne a rezonancia szint, így az állandó háttérzaj kevesebb terhelést jelentene a beszédérthetőség tartományában. Az ergonómikus munkatervezés egyik lényeges eleme, hogy a munkahelyet a lehetséges méretekhez és testfunkciókhoz igazítsuk. A megfelelően kialakított ergonómikus munkahelyek jelentős hatással vannak a dolgozók egészségére, továbbá életkoruktól és nemüktől függetlenül meghatározzák teljesítményüket.

A dolgozók közérzetére is hatással van a munkaterület kialakítása, ami kisebb irodákban könnyebben megtervezhető és kivitelezhető, illetve a kevesebb kollégához való alkalmazkodás is megkönnyíti az egyéni komfortérzet minőségét a fentebb leírtak alapján. Az irodaházban végzett mérések alapján az irodaterек komfortfokozatában tapasztalható különbségek beazonosíthatóak és javíthatóak. Összességében a munkavállalók jelentős hányada érzékelte, hogy egynél több IEQ paraméter negatívan befolyásolja egészségét és komfortérzetét. Javaslataim figyelembevételével, alacsony ráfordítással motiválhatóvá válnának a munkavállalók az irodai

munkavégzésre, hiszen egyértelműen látszódna a munkahelyi terek terheltsége és biztonságérzetüket is növelné a higiénés feltételek magasabb szintű alkalmazása (Grozdis et al., 2023a; Grozdis et al., 2023b).

Tézis (T2): Az új generációs irodák térelrendezése hozzájárul az ülőmunka megszakításához egy nyolcórás munkanapon, ezáltal a dolgozók egészség-érzete és komfortérzete növekedhet.

A második hipotézisem, miszerint az új generációs irodák térelrendezése hozzájárul az ülőmunka megszakításához egy nyolcórás munkanapon, ezáltal a dolgozók egészség-érzete és komfortérzete növekedhet, beigazolódott. A belsőépítészek térelrendezés tekintetében kiemelt hangsúlyt fektetnek arra, hogy a munkavállaló megszakítsa munkavégzését valahová való sétálással. A fókuszcsoporthoz beszélgetések során teljes mértékben beigazolódott, hogy a munkavállalók legtöbb esetben a nyomtatóhoz, illetve a közösségi terekhez (pl. ebédlő, mosdó) sétálnak. Ezeket úgy szükséges kialakítani, hogy ténylegesen pár perc séta alatt megközelíthető váljanak, továbbá az alternatív terek kialakítása helyeződik itt a középpontba. Szakirodalmi kutatásomból is kirajzolódott, hogy annál a szervezetnél, ahol vannak ilyen *pihenőterek*, csak részben használják őket a munkavállalók. Javaslom, hogy mielőtt kialakítanák/átalakítanák ezeket a tereket, a HR-es kolléga bevonásával kérdezzék meg a munkavállalókat, hogy mire lenne igényük.

A kényelem intuitív fogalom, a tervezés során az ergonómiai követelményeknek is meg kell felelni. Egy jól megtervezett, jól elemzett és megalapozott terv megfelelosége könnyen bizonyítható a kivitelezés során. A tervezési folyamatot befolyásolhatja a gazdasági helyzet, piac, munkáltató és további tényezők. A jó munkakörnyezet hatása csökkentheti az alkalmazottak stresszszintjét, és ezáltal növelheti a termelékenységét. Az elégedettség erősen függ az egyéni

preferenciáktól. Nem mindenki preferálja ugyanazokat a munkakörnyezeti tényezőket; például egyes munkavállalók csendes és zavartalan munkakörnyezetet választanak, míg mások ablakhoz vagy központi helyre szeretnek ülni. Ezeket a preferencia értékeket be lehetne építeni a *foglalási rendszerbe*, így a *dolgozók szubjektív jólléte* a megfelelő helyszín kiválasztásánál támogathatóvá válhatna. Azok az alkalmazottak, akik többször, rövidebb vagy hosszabb szüneteket tartanak az ülőmunka során, lehetőséget kapnak a pihenésre és a stressz enyhítésére. A hosszabb szünetek lehetővé teszik számukra, hogy kikapcsolódjanak a munkából, ami hozzájárul az általános közérzet javításához. A szünetek során az alkalmazottaknak lehetőségük van arra, hogy kapcsolatba kerüljenek kollégáikkal, ez a szociális interakció hozzájárul a munkahelyi közösség kialakításához és erősítéséhez, ami pozitívan befolyásolhatja az általános közérzetet. A hatékony *időgazdálkodás* hozzájárul az elégedettséghez és a munka hatékonyságához. A szünetek pozitív hatással lehetnek az elégedettségre, de más tényezők is szerepet játszhatnak az általános jól-lét alakulásában, például a munkakörnyezet minősége, a munka jellege és az egyén személyes stresszkezelési képességei. Összességében az elégedettség szintje számos tényezőtől függ, és az egyén egyedi tapasztalataitól és preferenciáitól is. Az egyéni komfortpreferenciák tükrében javaslatok tehetők az optimális munkakörülményeket biztosító munkahelyek kiválasztására, illetve az egészségre ható komforttényezőkkel kapcsolatosan a munkavállalók egészségének, kényelmének védelmét szolgáló ajánlások dolgozhatók ki. A munkavállalók preferenciáinak és jellemzőinek megértése elősegítheti az egészségesebb, motiválóbb munkakörnyezet kialakítását és az általános kényelem szintjét (Cselik et al., 2024; Grozdics et al. 2023c).

Tézis (T3): Az új generációs irodák tekintetében a munkaerőpiacon lévő aktív munkavállalók eltérő módon reagálnak/alkalmazkodnak az életkorukból adódó különbségek

vége, melyeket szükséges előre vetíteni, hogy a lehető leggyorsabban és legrugalmasabban alkalmazkodjanak a munkavállalók a változásokhoz.

A harmadik hipotézisem, miszerint az új generációs irodák tekintetében a munkaerőpiacon lévő aktív munkavállalók eltérő módon reagálnak/alkalmazkodnak az életkoruk különbségéből adódóan, beigazolódott. Szakirodalmi kutatásomat a kérdőíves eredmények és a fókuszcsoporthoz megbeszélések is alátámasztották. A vizsgált szervezeteknél jelenleg több generáció is aktívan dolgozik, mely munkaszervezésileg igen nehézkes a share-desk rendszerek alkalmazása során. A vizsgálat során beigazolódott, hogy az idősebbek jobban szeretnek bent az irodában dolgozni, ahol megfelelő munkaállomás áll rendelkezésükre, még a fiatalabbak nem tartozik a preferencia értékei közé, hogy honnét látja el mindennapos feladatát. Az Y-generáció válaszai leptek meg, miszerint számukra nem befolyásoló tényező, hogy saját munkaállomással, share-desk irodából vagy távmunkából dolgoznak.

A munkavállalók életkorának eltéréséből adódóan javaslatokat fogalmaztam meg, mely a szervezetek többségének valószínűleg egy jó megoldást jelenthet a munkaszervezés terén (Grozdis et al., 2023c). Fontos lenne megtalálni az optimális életminőség megteremtésében a megfelelő erkölcsi, gazdasági, egészségügyi, fenntartható normákat. Ezeknek a normáknak a múlt helyett inkább a jövőt kellene szem előtt tartaniuk, az adottságokat figyelembe véve. A vizsgált szervezetek tekintetében, a kapott minta alapján érdemes felmérni a generációk százalékos megjelenését és külön felmérni az igényeiket. Minden munkatér kialakításánál az egyének lehetőségeit szem előtt kell tartani úgy, hogy azt a legjobban ki tudja bontakoztatni, ennek a célja a társadalmi harmónia és a környezeti egyensúly megteremtése. A digitalizáció,

technológiai fejlődés, a COVID világjárvány következtében a munkaerőpiac rugalmasságát kellő képen sürgetve ma már elmondható, hogy az *atipikus munkavégzési formák* felváltják a tipikus munkavégzési szokásokat, növekszik az egyén ledolgozott éveinek száma a munkaerőpiacon, mely következtében a nyugdíjkorhatár is kitolódik, ezáltal fontos, hogy a különböző korcsoportok megtalálják a számukra optimális munkavégzési lehetőséget az adott szervezetnél, ezáltal egészség-érzetük és motivációjuk emelkedhet, mely közvetlen hatással van a cég iránti lojalitásuk mértékével, így a munkavállalói megtartás, termelékenység is növekedhet (Gooden, 2019; Hill et al. 2002).

A *tézisek kritika nélküli elfogadása* természetesen hiba lenne, hiszen a korlátozó tényezőket is szükséges figyelembe venni, melyek torzító tényezőként léphetnek fel a számítások során:

- szubjektív komfort tényezők (minden személy és szervezet más és más, így a kapott eredményeimet a vizsgált szervezetek és munkavállalók egyéni preferencia értékeik alapján sarkosíthatnak),
- a covid és a digitalizáció dinamikus és egyben drasztikus átszerveződésének hatása időhiányt generált a szervezetek esetében, szakirodalmi kutatásom során számos szervezet nem tudott még kellő hangsúlyt fektetni az új generációs irodák kialakításának komplex megvalósításában (többnyire a meglévő infrastruktúrát alakították át, ahogyan az általam vizsgált egyik szervezet is tette, így a belső tér és tárgyi felszereltsége nem feltétlen megfelelő az új munkavégzési formához),
- sok esetben a munkaszervezés elmélete és gyakorlata egységesen nem történt meg, így az elvárások sem tisztázódtak teljesen a munkáltatók és a munkavállalók között.

Jelen értekezés keretei között olyan szervezetekkel foglalkoztam, ahol már kialakulóban volt a share-desk munkavégzés rendszere, nem foglalkoztam olyan vállalatokkal, amik a hagyományos saját asztal és iroda konfigurációjában működnek, hiszen kutatásom során nem voltak relevánsak, annak ellenére, hogy esetlegesen az atipikus munkavégzési formákat alkalmazzák.

Az értekezés hasznosítási lehetőségei mentén elmondható:

- a kutatás eredményeinek legközvetlenebb és konkrét hasznosítása a PTE MIK Parametrizált Komfort a Fizikai Terekben kutatócsoport esetén nyilvánul meg, ahol egy komplex egészségfejlesztési terv kidolgozásának érdekében képes vagyok felfedni a területiális viselkedés fontosságát, lehetőségeit, veszélyeit az új generációs irodák tekintetében, melyet szakirodalmi és empirikus kutatásom is alátámaszt. Ezáltal a szakmai diverzitás tekintetében egy komplex vizsgálatot tudunk végrehajtani, melyben a szakmai tudásom segítségével egy olyan elemzést készíthetek, mely tudásnak az integrálásával az építész kollégák a külső és belső tereket úgy tudják tervezni, hogy komplexen tudjuk átadni a szervezetek számára.
- A Pécsi Tudományegyetem és más felsőoktatási intézmény kutatói számára a kidolgozott módszertan és a kutatás eredményei lehetnek hasznosíthatóak, későbbi kutatások alapjául szolgálhatnak, esetleges kutatási, oktatási együttműködések alakulhatnak.
- Szervezetek számára tanulsággal szolgálhatnak az értekezésben megfogalmazott konklúziók, javaslatok, melyet a szervezeti kultúrába illeszthetnek.
- A vizsgált szervezetek tekintetében, a kapott minta alapján fejlesztési tervek dolgozhatóak ki, rövid és hosszú távon egyaránt.

- A cégek többségének, akik a share-desk munkavégzést alkalmazzák, jó megoldás lehet az értekezésben elhangzott javaslatok, következtetések hasznosítása, mellyel a szervezeti hatékonyság növekedhet.
- Regionális szinten vizsgálva is érdemes kitekintést tenni az értekezés eredményeire, hiszen a tehetségvonzás, a munkavállalók megtartása szempontjából számos javaslat, kritika fogalmazódott meg, mely könnyen adaptálhatóvá válhat a szervezetek számára.

7. Jövőbeni kutatási irányok

A kutatásom legnagyobb korlátja a COVID-19 járvány okozta nehézségek voltak. A pandémia miatt megszakadt a kapcsolat az egyik multinacionális vállalattal, így ezt a szervezetet már nem tudtam vizsgálni. A kérdőíves kutatást és fókuszcsoporthozos beszélgetéseket kisebb mintán végeztem, és az eredményeket torzíthatja a nem reprezentatív mintavétel, valamint a szubjektív és elnyomó hatások is. A második vizsgált szervezetnél hosszú távú utómérésekkel mélyebb eredményeket érhetnék el, ha a vállalat beépíti az eredményeket a szervezet kultúrájába. Fontos, hogy az általam vizsgált témákat mind a vezetők, mind az alkalmazottak számára elérhetővé tegyék, ami hozzájárulhat a hatékony működéshez. A jövőben további publikációk révén népszerűsítem a kutatásom eredményeit. A kutatás során felmerült, hogy miért használják ugyanazokat az irodákat a munkavállalók hiszen nagyobb arányban elégedetlenek voltak az adott munkateret kialakításával kapcsolatban. Továbbá a közösségi terek és a fókuszált munkavégzéshez kialakított irodateret használata továbbra is alacsony volt, így ennek vizsgálatát is fontosnak tartom.

Jelen értekezés keretei között olyan szervezetekkel foglalkoztam, ahol már kialakulóban volt a share-desk munkavégzés rendszere, nem foglalkoztam olyan vállalatokkal,

amik a hagyományos saját asztal és iroda konfigurációjában működnek, hiszen kutatásom során nem voltak relevánsak, annak ellenére, hogy esetlegesen az atipikus munkavégzési formákat alkalmazzák. További kutatási irányt adhat ezen szervezetek hatékonyságának vizsgálata, az irodai munkavégzés és a távmunkában végzett feladatok volumene, annak tükrében, hogy a szervezetek mutatnak-e hajlandóságot az új generációs irodákra való áttérésre.

8. A tézisfüzetben felhasznált irodalom jegyzéke

1. **American Psychological Association** (2018): *Coping With Stress at work* <https://www.apa.org/helpcenter/work-stress> Letöltve: 2023.01.14.
2. **Bech, P.** (2013): *Subjective positive well-being World Psychiatry* 11 (2): 105-106 <https://doi.org/10.1016/j.wpsyc.2012.05.021> Letöltve: 2019.10.12.
3. **Cennamo, L., & Gardner, D.** (2008): Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891- 906."
4. **Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A.** (2019): Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review, *Building Research and Information* 47(4), 468–479. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>
5. **Gerdenitsch, C., Korunka, C., & Hertel, G.** (2018): Need–Supply Fit in an Activity-Based Flexible Office: A Longitudinal Study During Relocation, *Environment and Behavior* 50(3):001391651769776 <https://doi.org/10.1177/0013916517697766>
6. **Gooden, A.** (2019): Design Your Workplace Like the Kindergarten Class of Your Memories. *Work Design Magazine*. Elérhető: <https://bit.ly/2LLiVy0> (utolsó letöltés: 2023. 06. 09.)
7. **Hill, E.J., Ferris, M., & Martinson, V.K.,** (2002): *Does it matter where you work?* A comparison of how four work venues (traditional office, home office, virtual office, and customer office) influence aspects of work and work/family balance. Paper presented at the Persons, Processes, and Places:

Research on Families, Workplaces and Communities Conference, San Francisco, CA.

8. Hoendervanger, J. G. (2021): *On Workers' Fit with Activity-Based Work Environments Facility Management* ISBN: 978-94-6421-230-3 <https://research.hanze.nl/nl/publications/on-workers-fit-with-activity-based-work-environments>

9. Klein, S. (2004): *Munkapszichológia*. Budapest: EDGE 2000 Kft.

10. Kőműves, Zs., Walter, V., Szabó-Szentgróti, G., Dajnoki, K., Kálmán, B., Tóth, A., Módosné Szalai, Sz., Poór, J. & Pató Gáborné Szűcs, B. (2024): A COVID-19 és az orosz-ukrán konfliktus hatása a vizsgált szervezetekre, *VEZETÉSTUDOMÁNY* 55 : 3 pp. 14-28. , 15 p. DOI: 10.14267/VEZTUD.2024.03.02

11. Lamb, S. & Kwok, K.C. (2016): A longitudinal investigation of work environment stressors on the performance and wellbeing of office workers. *Appl. Ergon.* 2016. 52, 104–111.

12. Mannheim, K. (1952): *The problem of generations*. In *Essays on the sociology of knowledge*. London: RKP (first published in 1923).

13. Nicolas, J. & Toval, A. (2009): On the generation of requirements specifications from software engineering models: a systematic literature review. *Information and Software Technology* 51, 1291-130

14. Péter, S., Holguin, F., Wood, L. G., Clougherty, J. E., Raederstorff, D., Antal, M., Weber, P. & Eggersdorfer M. (2015): Nutritional Solutions to Reduce Risks of Negative Health Impacts of Air Pollution. *Nutrients*. 7. 2015. 10398-10416. [10.3390/nu7125539](https://doi.org/10.3390/nu7125539).

15. Szászvári, K., Csillag, S., Csizmadia, P., & Bácsi, K. (2022): Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív közép vállalatokban. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 53(2), 41–54. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.02.04>

16. Vimalanathan, K. & Babu, T.R. (2014): The effect of indoor office environment on the work performance. Health and wellbeing of office workers. *J. Environ. Health Sci. Eng.* 2014. 12, 113.

17. Wohlers, C. & Hertel, G. (2017): Choosing Where to Work at Work – Towards a Theoretical Model of Benefits and Risks of Activity-based Flexible Offices, *Ergonomics* 60(4):1-52 DOI: [10.1080/00140139.2016.1188220](https://doi.org/10.1080/00140139.2016.1188220)

9. A jelölt publikációs listája az MTMT szerint

Megjelent publikációk:

- 1. Grozdics, A.T., & Borsos, Á. (2024):** *Az irodatér komfortjának vizsgálata a munkavállalók szempontjából – Út a jövő optimális irodája felé.* In: Obádovics, Csilla; Resperger, Richárd; Széles, Zsuzsanna; Tóth, Balázs István (szerk.) FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET: KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK - Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából. Sopron, Magyarország : Soproni Egyetem Kiadó 821 p. pp. 684-695. , 12 p.
- 2. Lenkovics, L., Budulski, L., Loch, G., Grozdics, A.T., Cako, B. & Eordoghne Miklos, M. (2024):** *Research of comfort parameters showing intense fluctuation.* In: Nyers, Jozsef; Nyers, Árpád (szerk.) EXPRES 2024 - 14th International Symposium on Exploitation of Renewable Energy Sources and Efficiency : Proceedings. Szabadka, Szerbia, Subotica, Szerbia : Vajdasági Magyar Mérnökök és Műszakiak Egyesülete, V3ME, Inzenjersko-tehnicko udruzenje vojvodanskih Madara 85 p. pp. 75-79. , 5 p.
- 3. Grozdics, A.T., Zoltán, E. Sz., Cakó, B., Girán, J., Cselik, B. & Borsos Á. (2023):** *Creative concept for maintaining workplace health.* In: Kajos, L F; Bali, Cintia; Puskás, T; Szabó, R (szerk.) XI. Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia 2022 Tanulmánykötet : 11th Interdisciplinary Doctoral Conference 2022 Conference Book, Pécs, Magyarország : Pécsi Tudományegyetem Doktorandusz Önkormányzat 692 p. pp. 200-219. , 20 p.
- 4. Grozdics, A.T., Girán, J. Cakó, B., & Borsos, Á. (2023):** *Az irodatér komfortjának vizsgálata a munkavállalók szempontjából* *TUDÁSMENEDZSMENT* 24 : 2 pp. 5-17. , 13 p.
- 5. Grozdics, A.T., Girán, J. Uhrin, A., Balogh, G., Cakó, B., Cselik, B. & Borsos, Á. (2023):** *Working from home or back to the office? - The impact of the recent turbulence on office work,* *MARKETING ÉS MENEDZSMENT* 57 : 1 pp. 25-35. , 11 p.
- 6. Grozdics, A. T. (2022):** *A home office megítélésének és a pandémia hatásának vizsgálata a szisztematikus irodalomelemzés módszerével* *VEZETÉSTUDOMÁNY* 53 : 10 pp. 15-27. , 13 p. (2022)
- 7. Cakó, B., Zoltán, E. Sz., Girán, J., Medvegy, G., Eördöghné Miklós, M., Nyers, Á.,; Grozdics, A. T., Kisander, Zs., Bagdán, V. & Borsos, Á. (2021):** *An Efficient Method to Compute Thermal Parameters of the Comfort*

Map Using a Decreased Number of Measurements *ENERGIES* 14 : 18 Paper: 5632 , 14 p.

Konferencia előadások:

1. Cselik, B., Grozdics, A.T., Borsos, Á., Girán, J. & Tumpek, N. (2024): *Egy multinacionális vállalat egészségmegőrző programjának hatékonyságának vizsgálata*, In: Csákvári, T; Varga, Z (szerk.) VII. Zalaegerszegi nemzetközi egészségturizmus konferencia. Absztrakt kötet. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar (PTE ETK) 70 p. pp. 37-38. , 1 p.

2. Grozdics, A.T., Balogh, G. & Borsos, Á. (2023): *Can the transformation of working practices that has resulted from the recent turbulent times give companies a competitive advantage?* In: Decades of crises: from competitiveness to resilience - via the bumpy road of sustainability : The 5th Conference in cooperation with the European Association for Comparative Economic Studies : 14-15 April 2023, Szeged, Hungary : Hybrid conference, University of Szeged Faculty of Economics and Business Administration (2023) 80 p. pp. 26-27. , 2 p.

3. Grozdics, A.T., & Borsos, Á. (2023): *Untersuchung des Komforts der Büroräume aus Sicht der Mitarbeiter - Der Weg zum optimalen Büro der Zukunft*. In: Resperger, Richárd (szerk.) FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET: KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK - Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából : Programfüzet és előadáskivonatok, Sopron, Magyarország : Soproni Egyetem Kiadó (2023) 148 p. p. 127 , 1 p.

4. Grozdics, A. T., Zoltán, E. Sz., Cakó, B., Girán, J., Cselik, B. & Borsos Á. (2022): *Creative concept for maintaining workplace health*. In: Kajos, Luca Fanni; Bali, Cintia; Puskás, Tamás; Horváth-Polgár, Petra Ibolya; Glázer-Kniesz, Adrienn; Tislér, Ádám; Kovács, Eszter (szerk.) XI. Interdiszciplináris Doktorandusz Konferencia 2022. november 25-26 = 11th Interdisciplinary Doctoral Conference 25-26th of November 2022 : absztraktkötet = Book of Abstracts, Pécs, Magyarország : Pécsi Tudományegyetem Doktorandusz Önkormányzat 253 p. p. 192 , 1 p.