



**MULTIDISZCIPLINÁRIS KIHÍVÁSOK
SOKSZÍNŰ VÁLASZOK**

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYI FOLYÓIRAT

**MULTIDISCIPLINARY CHALLENGES
DIVERSE RESPONSES**

JOURNAL OF MANAGEMENT
AND BUSINESS ADMINISTRATION

Online folyóirat

Főszerkesztő: Fenyvesi Éva, PhD

Szerkesztette: Vágány Judit Bernadett, PhD

Borító: FLOW PR

Kiadja: Budapesti Gazdasági Egyetem

Felelős kiadó: Prof. Dr. Heidrich Balázs, rektor

ISSN 2630-886X

2023.

**MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG MÉRÉS OPEN
OFFICE MUNKAKÖRNYEZETBEN AZ NCH
SZERVEZETÉBEN**

**MEASUREMENT OF EMPLOYEE SATISFACTION IN
OPEN OFFICE ENVIRONMENT AT NCH**

NAGY Mária Roberta

Kulcsszavak: *munkavállalói menedzsment, szervezeti viselkedés, emberi erőforrás, open
office*

Keywords: *Personnal Management, Organizational Behavior, Human Resources, Open
office*

JEL kódok: M12, D23, O15

<https://doi.org/10.33565/MKSV.2023.KSZ.02.02>

ABSZTRAKT

A vállalat által kitűzött célok elérésében nélkülözhetetlen az emberi erőforrás használata. Tanulmányom az „open office” munkakörnyezet bevezetéséhez kapcsolódó munkavállalói elégedettségmérés eredményeit foglalja össze, amelyet az NCH szervezetében végeztem. A vezetés instrukciója alapján, az európai irodák reformáción esnek át. Ezáltal a magyar irodát is, „open office”, azaz nyitott légtérű irodává szükséges átalakítani. Kutatásom célja, hogy a dolgozók elégedettségét felmérjem és javaslatot tegyek a vezetőség részére a további irodák kialakítására vonatkozóan. A téma aktualitása az, hogy a magyar cégvezető megosztotta tapasztalatait, vezetői értékelését az iroda átadása óta, visszatekintve az irodafelújítási projektre.

Az irodafelújítási beruházás bemutatását követően, az „open office” elégedettséggel kapcsolatos korábbi szekunder kutatásokat tekintem át, majd primer kutatásban vizsgálom meg, hogy a magyar és cseh nemzetiségű alkalmazottak valóban elégedettek-e a megvalósult új munkakörnyezettel mélyinterjú segítségével.

Az eredmények összegezve, a magyar és cseh munkavállalók alapvetően elégedettek a munkakörnyezetükkel. Igényüket fejezték ki a nagyobb terekre és a tágabb saját munkakörnyezetre, továbbá tárgyalók és pihenő zónák kialakítására vonatkozóan, valamint jelezték a zaj túlzott mértékét. A modern és zárható bútorokat sorolják előre az értékelés során, továbbá közvetlen és gyors kommunikációt vettek észre az egymás közötti működésükben.

A kutatás következtetéseit tekintve, a vizsgálat alapján javaslom a további „open office”-ok kialakítását az európai országokban, elsősorban projektszempontú felállítással. Fontos, hogy a funkcionális vezetők részére továbbra is zárt tereket alakítsanak ki. Kiemelt szerepe van a pihenő zónáknak. Fektesse hangsúlyt a bútorzat kiválasztására, elsősorban kényelemben, mely egyúttal variálható az iroda átrendezése során. A zaj csökkentésére pedig lokális megoldások szándékozása szükséges a helyi adottságoknak megfelelően.

ABSTRACT

The use of human resource is essential in achieving goals set by the company. Research made on measurement of employee satisfaction in new open office environment at NCH company, because

based on management decision the European offices are going to be refurbished. Thus, the Hungarian office must also be transformed into an open office area. The goal of my research is to measure employee satisfaction and make a proposal for management team for further office investments. The topic is relevant, because the Hungarian managing director has shared the experience and evaluation related to office refurbishment project.

First, the office investment will be presented which will be followed by secondary research made on open office literature. Finally, the findings of the in-depth interviews carried out with Hungarian and Czech employees regarding their satisfaction will be introduced.

Results show that Hungarian and Czech employees are satisfied with their working environment in general. Despite an overall satisfaction, employees shared their need for wider space and extended personal workspace, also they complained about excessive noise and their wish for more meeting rooms and rest zones. In their evaluation modern and lockable furniture is thought to be a great advantage. In addition, they noticed a more direct and quick communication between each other in their operation.

Based on the study conducted in both organizations I propose the setting up of project team, then to construct additional open offices in future European office developments. It is important to build locker space for functional leaders. Rest zones also have a key role. Emphasis should be on comfortable furniture, which can be used variedly in case of office rearrangements. In order to reduce noise, it is necessary to find local solutions according to local conditions.

BEVEZETÉS

Választásom azért a Munkavállalói elégedettségmérés “open office” munkakörnyezetben az NCH szervezetében témára esett, mivel az amerikai vezetés instrukciója alapján, az európai irodák reformáción estek át 2020 évében, melynek során a magyar iroda is, “open office”, azaz nyílt légterű irodává került kialakításra. Kutatásom célja, hogy a dolgozók elégedettségét felmérjem az új munkakörnyezetben és javaslatot tegyek a vezetőség részére a további irodák kialakítására vonatkozóan. A téma aktualitása az, hogy 2023-ban, visszatekintve

az irodafelújítási projektekre, a cégvezető megosztotta tapasztalatait az iroda átadása óta.

SZAKIRODALOM FELDOLGOZÁS

Az NCH Hungary Kft. anyavállalata az NCH Cooperation, melynek székhelye Amerikában található. A multinacionális nagyvállalatnak az egyik legnagyobb divíziója az NCH Europe, mely 25 országban van jelen Európában, 2000 főnél is több értékesítési képviselővel. Legkorszerűbb technológiája, szakmai tapasztalata és minőségi megoldásai hozzásegítik ahhoz, hogy jobban megértse ügyfelei igényeit. A legkiválóbb víz- és karbantartási megoldásokat kínálja, elsősorban az európai vendéglátóipari, ipari- és infrastruktúra vállalkozásokra összpontosítva. Páratlan szakmai tudása és technikai kompetenciája segítségével immáron 100 éve jelen van a vegyiparban. Az NCH szervezetében mind hiszünk abban, hogy ember ad el embernek (NCH Europe, 2019).

Az open office kialakulásának története – szekunder kutatás

Az iroda az a hely, ahol az ügyletek kezelése, információ feldolgozása és megosztása zajlik. Egyfajta rendszer, mely magában foglalja a folyamatot, az embereket és az eszközöket, tereket (Dobay, 1996, Adamcsik, 1998). *„Egységesnek tekinthető többek között abban, hogy jellegrében milyen környezetben folyik, illetve kognitív, érzelmi és viselkedési követelményeket támaszt a dolgozóval szemben.”* (Dúll & Tauszik, 2006:90).

Az iroda, mint történelmi helyszín, egészen az ókorig nyúlik vissza (Farkas, 2012). Fejlődése során hűen tükrözi az aktuális történelmi, gazdasági, kulturális és technológiai helyzetet. A 19. század végétől, az ipari forradalom során a társadalom, a gazdaság, hatalmas reformáción esett át a technológiai robbanásnak köszönhetően, melynek következtében a mai értelemben vett iroda elkülönült a gyártósortól (Csoma, 2017). Ebben az időszakban kezdődött meg az iroda jellegű épületek kivitelezése, s vele együtt az „open office” koncepció, amely óriási

csarnokokat jelentett mindenféle belső határoló elem nélkül, mely a beosztottak asztalokkal zsúfolt térrészeként szolgált. A vezetők saját irodával rendelkeztek, az épület egy magasabb emeletén helyet kapva. A tervezés fő szempontja a költséghatékonyság volt, illetve a nagy nyitott térben könnyen ellenőrizhetővé vált a nagy mennyiségű beosztott. A munkakörnyezetet kezdetleges, nem igazán emberközpontú, taylorizmus jellemezte (Klein, 2018). Taylor, a gyártási folyamatot felosztva, javasolta a feladatok szétbontását szakemberekre, így téve hatékonyabbá a munkaszervezést (Klein, 2012). A világháborúkat követően Németországban megjelenik a „Bürolandschaft” stílusú irodater Németországban, mely hamarosan az USA-ban is bevezetésre került. A „home office”, azaz otthonról történő munkavégzés is megjelent a piacon. Míg a 20. században a művészek, írók kiváltsága volt, mára az átlagember részére is elérhetővé vált a hordozható munkaeszközök segítségével. A magyarországi elterjedés elsősorban a nemzetközi nagyvállalatoknak köszönhető (Illés et al., 2021). Napjainkban a digitalizáció eszközeinek köszönhetően az információáramlás azonnalivá vált, akár központosított irodahelyszíneken, akár távolról történő munkavégzés révén (Marciniak et al., 2020). A koronavírus világjárvány következtében az otthoni munkavégzés világszerte megjelent, a helyzet következtében elfogadottá vált és ez a lehetőség a jövőre nézve is megmaradt, mint munkavégzési opció (Samani & Alavi, 2020, Hervie et al., 2022). Az Eurostat által kiadott felmérés alapján Magyarországon mindösszesen az alkalmazottak 1,2 %, míg az Európai Unióban 5,4 %-a dolgozik „home office”-ban (Eurostat, 2019). Ez az arány igen alacsonynak mondható a többi foglalkoztatási formával szemben. Tervezők szerint a jövő irodája egy kávézó és a nappali keverékére hasonlít majd (Digital Hungary, 2019).

Az Open office előnyei – szekunder kutatás

Egyaránt számolhatunk előnyökkel és hátrányokkal az „open office”-t tekintve. Alapvetően gyorsabb és hatékonyabb a kommunikáció. Egy nyitott iroda könnyebben átlátható, barátságosabb, a kollégák közötti interaktív információcserét teszi lehetővé. Kimutatható, hogy gyakoribb az interakció, azok a kollégák között, akiknél nincs közvetlen feladatbeli kapcsolat (De Croon et al., 2005). A nyitott terekből adódó állandósult közösségi szemlélet erősíti a csapatot, egy csapatba tartozást segíti elő. Beosztástól függetlenül a megközelíthetőség érzése hozzájárul egy összetartóbb, de mégis lazább munkakörnyezet kialakulásához, az adott szervezeten belüli és kívüli munkatársak körében kialakult közvetlenebb kapcsolat pedig hatékony platformként szolgálhat a kreatív ötleteknek is, melyek a projekt alapú működést tehetik hatékonyabbá (Bernstein & Turban, 2018). A vezetők munkájának legnagyobb részét a kommunikáció teszi ki a szervezeten belül. Megbeszélések, partnerekkel való találkozók, munkavállalókkal történő kommunikáció, levelezés, valamint különböző kimutatások készítése (Baker, 2008).

Egy nyitott iroda könnyebben átlátható, ráadásul gazdaságosabban fenntartható. A költséghatékony terület kihasználás és flexibilis átrendezés lehetősége mellett egy „open office” bérlete anyagilag kedvezőbb, mint a minden egyes munkavállaló részére külön iroda kerülne kialakításra. A komplex vállalati stratégia kiterjed a kommunikációs csatornákra, melyekre nagy hatással van az iroda elosztása (Fehérvári & Szeles, 2001).

Esztétikus és divatos irodahelyiséget számos módon lehetséges úgy megtervezni, berendezni, hogy az a lehető leginkább megfeleljen a munkavállalói és céges elvárásoknak egyaránt. Az egyterű irodákban lehetőség nyílik a dekorálásra, esetleg pihenő zónát létrehozni vagy éppen az asztalok elrendezésén módosítani. A békés és produktív operáció fenntartása érdekében fontos, hogy az eltérő pozícióban

lévő, eltérő feladatkörrel rendelkező emberek igényeit figyelembe vesszük (Sailer & Thomas, 2021). Kutatások azt bizonyítják, hogy privát térre mindenképpen szükség van akkor is, ha a munka alapvetően egy légtérben zajlik (Bernstein & Waber, 2019).

A munkavállalókra gyakorolt hatása pozitívan növekszik, ha a munkakörnyezet személyre szabható, átrendezhető az egyén igényeinek megfelelően. Ennek következtében arányosan növekszik a munkahelyhez való kötődésük, erősödik elhivatottságuk a munkáltatóval szemben (Dúll & Tauszik, 2006).

Az „open office” további előnye, hogy az egy légtérben dolgozó csoport- vagy funkcionális vezetők könnyebben figyelemmel tudják kísérni a közvetlen csapatukba tartozó kollégák munkateljesítményét. Sokan idegenkednek, hogy túl közel ülnek egymáshoz, vagy látják a képernyőjüket. Azonban monoton munkát végző adminisztratív személyzet magasabb teljesítményre képes, amennyiben a kollégákkal egy légtérben tartózkodik (Triplett, 1981). Azonban bizonyított tény, amennyiben komplex, koncentrációt igénylő feladatot szükséges ellátni, abban az esetben szükség van a zárt, csendes térre a megfelelő munkateljesítmény eléréséhez, optimális idő alatt (Csepele, 2003), a zaj zavaró, esetlegesen stresszforrás is lehet (Roelofsen, 2008; Sander et al., 2021). Ugyanakkor másokat magasabb teljesítményre is ösztönözhet, ha vezetőikkel közös térben dolgozhatnak (James et al., 2021).

A hatékony kommunikáció, gyakoribb kooperáció, gyors interakciók és a divatos „open office” egységes atmoszférát biztosító munkakörnyezete rendkívül motiváló tud lenni. *“Egyedi megjelenést, ami módot ad a megszokott steril és funkcionális irodai terekhez képest egy expresszív belsőépítészeti kialakításra, melyen keresztül a cég kommunikálni tudja igény szerint az arculati elemeit, vagy egy magasabb minőségű munkakörnyezetet hozhat létre, amivel a munkatársai felé mutat nagyobb megbecsülést”* (Rekettye, 2018).

A nyitott irodákat kedvelők összességében általában dicsérik a munkatársak pozitív hangulatát, a környezetvédelmi előnyöket és a kreatív teljesítményeket. Az egyterű irodákban a munkatársak szabadon járhatnak, barátkozhatnak, együttműködhetnek, intenzívebben kommunikálhatnak, és jobban teljesíthetik a közösség által elvárt követelményeket, és gyorsabban reagálhatnak a környezetük változásaira. Mindezek természetesen pozitívan befolyásolják a munkatársak hangulatát, s nem felejtve a költséghatékonyt, melyet a cég szintén pozitívumnak könyvel el (Digital Hungary, 2019).

Az Open office hátrányai – szekunder kutatás

A nagy nyílt terű irodákkal általában elégedetlenebbek a munkavállalók, a zártterű irodai területekkel szemben (Oldham & Fried, 1987, Laurence et al., 2013). Meglehetősen sok kutatás indult annak feltárására, hogy funkcionálisabb terekké váljanak, illetve, hogy pozitívabb benyomást keltsenek a munkavállalóban. Megállapították (Yildirim et al., 2007), hogy a nyitott légterű irodákban dolgozók közül az ablak mellett ülő kollégák jelentős mértékben elégedettebbek. Szintén megállapításra került, hogy a magas elválasztó elemeknek köszönhetően, az észlelt magánszférájukkal és általában a munkakörnyezetük minőségével is pozitívabb korrelációban állnak. A munkavállalók kimutathatóan előnyben részesítik az ablakkal rendelkező munkaállomásokat. Ablakok nélkül kevesebb természetes fény áramlik be, még ha ez ki is váltható megfelelő teljesítményű lámpákkal, akkor is elemi igénye van az embernek, hogy kapcsolatban legyen a természettel (Yildirim et al., 2007).

Alapjában véve a fő probléma a privát szféra hiánya. Kutatások szerint a privát térre mindenképpen szükség van. Zajosabb, zavaróbb tud lenni a közös munka. Sokan feszélyezve érzik magukat, valamint védtelennek. Egyszerre túl sok ingernek vannak kitéve a mindennapjaikban. A személyes tér hiánya, rövid- és

hosszú távon egyaránt negatív hatással lehet a produktivitására nézve (Dúll & Tauszik, 2006).

Továbbá nagy térben könnyebben terjed a hang, a zaj. A zajra vonatkozó kutatás azt mutatja, hogy az értékelés arányosan nő, annak függvényében, minél alacsonyabb a zajszint (Gensler Study, 2013).

Az állandó készenléti állapot zavarhatja a koncentrációt, mely frusztrációhoz vezet, s ennek következtében nő a feszültség. A zsúfoltság magasabb fluktuációt és alacsonyabb teljesítményt eredményez (Oldham & Fried, 1987). A túlingerlés-elméletet szerint a hatalmas mennyiségű információhalmaz zúdul az adott munkavállalóra, és az egymáshoz viszonyított távolság kevés, akkor koncentrációs nehézségek léphetnek fel (Desor, 1972, Paulus, 1980). Továbbá a zsúfoltságnak egészségügyi kockázata lehet a magas vérnyomás (Oldham & Fried, 1987).

Összegezve az egyterű irodák előnyeit és hátrányait, elmondható, hogy a privátszféra visszaszorul, míg a közösségi kommunikáció és az együttműködő szemlélet szerepe növekszik egyre jobban nő. Szárnyal az információáramlás, egyúttal a rugalmas munkakultúrák előtérbe kerülnek. A nyitott irodatermek kialakítása költséghatékonyság szempontjából is előnyös, hiszen kisebb területen lehet több munkatársat elhelyezni. Vagy éppen több munkatárs fér el ugyanakkora területen (Gerlitz & Hülsbeck, 2023). Az egy térbe integrált munkaállomások jelentős költségcsökkenést eredményeznek, amelyek pozitív hatással vannak a zöldebb, környezettudatosabb megoldások alkalmazására is. A nyitott légterű irodát fontos az összes tulajdonságával együtt kezelni, előnyeivel és hátrányaival összevetni mielőtt alkalmazásra kerül az adott szervezetben. Magas szintű szervezeti, pszichológiai, építészeti, és lakberendezési ismeretekre van szükség a vállalat számára megfelelő konstrukció megalkotásához (Gjerland et al., 2019).

KUTATÁSMÓDSZERTAN

Már meglévő szekunder kutatások alapján megvizsgálom a munkavállalók munkakörnyezetéhez fűződő viszonyát, illetve azzal kapcsolatos elégedettségüket. Ezt követően primer kutatásban vizsgálom meg az NCH alkalmazottak, valóban elégedettek-e a megvalósult új munkakörnyezettel, továbbá ezáltal a munkáltatójukkal. Elégedettségüket, milyen tényezők befolyásolják, s milyen mértékben. A cég bejelentett dolgozóinak száma 20 fő, ebből 9 fő került mindösszesen megkérdezésre, mivel ők az operatív csapat tagjai. Feladatuk a magyarországi értékesítés támogatása a háttérből. Recepció, beszerzés, logisztika, marketing, IT, HR, fordítás és megrendelés rögzítés területén tevékenykednek. A fennmaradó 11 munkavállaló vezető pozícióban, illetve területen, értékesítésben végzi munkáját. Azért pontosan 9 munkavállaló szerepel a kutatásban, mert ők végzik munkájukat helyben, napi 8 órában a kialakított irodában.

Ezt követően a cseh irodában dolgozók elégedettségét is felmérem webex felületen történő mélyinterjúval. Azért a cseh gyártóegységre esett a választásom, mert hasonló a szervezeti felépítés az operatív csapat terén, mint Magyarországon, így közel azonos beosztású kollégák tudták elmondani véleményüket. Szintén 9 fő osztotta meg véleményét az új iroda kapcsán a tapasztaltakról. Ez a szervezet nagyobb, 37 fő a létszám, mivel gyártási tevékenységet is végez.

Majd összevetve a magyar és cseh elégedettség mértékét, összegezve elemzem a kapott eredményeket. Annak előrevetítése érdekében, hogy valóban érdemes-e a vállalatnak további európai irodákat átalakítani, javaslatot teszek a vezetőség részére. A vizsgálatban bemutatott vélemények számossága alacsony, így nem tekinthető végső irányvonalnak. Nem használható reprezentatív példának, további kutatást igényel a téma. Bár mélységében nem vizsgálom az ergonómiai kialakítást, ezt a továbbiakban célszerű lenne. Továbbá nem vizsgálom részleteiben a munkakörnyezet munkateljesítményre történő hatását.

Zárásként pedig mélyinterjúban a cégvezető osztja meg véleményét a befejezett, azóta már használatban lévő iroda kapcsán.

PRIMER KUTATÁS

Magyar open office – primer kutatás

Primer kutatásom az „open office” munkakörnyezetét vizsgálja az NCH magyar szervezetében, középpontban a munkavállalói elégedettséggel. Valóban elégedettek-e a megvalósult új munkakörnyezettel, továbbá ezáltal a munkáltatójukkal, az NCH Hungary Kft.-vel. Elégedettségüket milyen tényezők befolyásolják, s milyen mértékben. A kérdések megválaszolása érdekében mélyinterjúval vizsgáltam a munkavállalók elégedettségét. Az NCH alkalmazottakkal készített mélyinterjúkra 2019.11.04. napján került sor. Egy-egy interjú hozzávetőlegesen 20 percet vett igénybe. Összesen 9 munkavállaló válaszolta meg a mindösszesen 18 db kérdést. Mind a 9 fő teljes állásban alkalmazott, napi 8 órában, feladatait az irodában, saját munkaterületen végzi. A vizsgált csoport minden tagja „back office” munkavállaló, beosztott pozícióban eltérő feladatokat látnak el. Egymást váltva érkeztek a nagy tárgyalóba, gondolataik megosztására. A kérdések a megjelölt sorrendben kerültek feltevésre. A munkavállalók először szabad gondolataikat, véleményüket adták át, majd struktúrálva gondolataikat.

Cseh open office – primer kutatás

Primer kutatásom kiegészítéseként a cseh „open office” munkakörnyezetét vizsgálom, középpontban a munkavállalói elégedettséggel. A magyar irodával párhuzamban, valóban elégedettek-e a megvalósult új munkakörnyezettel, továbbá ezáltal a munkáltatójukkal. Elégedettségüket milyen tényezők befolyásolják, s milyen mértékben. A cseh iroda átalakítására 2018 őszén került sor a helyi beszerzési igazgató irányításával. „Shared desk”-ek, azaz megosztott asztalok kerültek kialakításra, melyet több kolléga használ. Mélyinterjúval vizsgáltam a munkavállalók elégedettségét, angol nyelven. A cseh NCH

alkalmazottakkal készített mélyinterjúkra 2020.02.04. napján került sor. Egy-egy interjú hozzávetőlegesen 20-30 percet vett igénybe. A beszélgetések Webex felületen keresztül történtek, videóközvetítéssel. Összesen 9 munkavállaló válaszolta meg a mindösszesen 18 db kérdést. Mind a 9 fő teljes állásban cseh NCH alkalmazott, napi 8 órában, feladatait az irodában, saját munkaterületen végzi. Ugyanazokat a feladatokat látják el, mint a magyar interjú alanyok. A vizsgált csoport minden tagja „back office”, azaz háttértámogatást nyújtó munkavállaló, beosztott pozícióban. A munkavállalók először szabad gondolataikat, véleményüket adták át, majd strukturálva azokat. Például egy anonim válaszó követezőt nyilatkozta közösségi terekre vonatkozóan. *„Reggel szívesen ülök le a konyhába meginni egy kávé a munka megkezdése előtt, egyfajta bemelegítésként. Van néhány kolléga, akik szívesen csatlakoznak hozzám, azonban csak 4 fő tud helyet foglalni. Az új konyha szép és funkcionális, ha több ülőhely lenne, annak örülnék továbbá az ebédnél is. Így kevésbé várnánk egymásra, inkább közösen töltenénk azt is.”*

EREDMÉNYEK

Projekt összefoglalása

A vállalat hosszútávú céljai között szerepel a márka építése. A cég immár 100 éve piacvezető a vegyipari termékek értékesítésében. A közös csapatmunka, együttműködés nélkül nem valósulhatott volna meg. A munkafeladatok, projektek sorozata, eltérő területek összefonódásával. Az iroda felújítása projektben a műszaki, értékesítési, pénzügyi, jogi és értékesítést támogató részlegek szoros együttműködésével és a külső beszállítók alkalmazkodásával realizálódott. A vállalat ugyanazt az értéket, megbízhatóságot és pontosságot képviseli évtizedek óta, melynek megtisztelő tagja lenni. A projektjeim során a kívülállók részére minden esetben tudatosan a cég értékeit közvetítem és persze saját pozitívnak vélt tulajdonságaimat, a sikeres projektzárás, a kitűzött cél érdekében.

Jelen projektet sikeresnek ítélem, mivel időben, minőségben, mennyiségben az elvárásoknak megfelelően lezajlott, a tervezett költségeken belül maradt. Az

operatív csapat munkája a projekt alatt zavartalanul folyhatott, így további váratlan költséggel nem terheltük az éves tervet, sőt az új, esztétikus környezet kifejezetten javította a kollégák közérzetét a mindennapokban. A munkakörülményekre nagy hangsúlyt helyeznek a dolgozók, melyet több kutatás igazolt. Bár a csapat az anyagi javaktól nem kötődik jobban a vállalati közösséghez, mégis akaratlanul jobb a munkakedv szebb környezetben (Project Management Institute, 2020).

Magyar munkavállalókkal készített mélyinterjúk elemzése

A mélyinterjúk befejezése után, jegyzeteimet összegezve az alábbi megállapításokat teszem a vizsgált 9 fő, magyar munkavállaló esetén.

1. A munkavállalók 78%-a kifejezetten elégedett a jelenlegi munkakörnyezetével, míg a maradék 22% számottevően, igencsak nagymértékben elégedett. Összességében, szinte mindannyian pozitívan tekintenek a megújult „open office” munkakörnyezetre.
2. Az NCH irodai alkalmazottainak több, mint kétharmada jónak értékeli jelenlegi munkakörülményeit, az egyharmada pedig közepesnek ítéli meg. Leginkább „átlagosnak” írták le.
3. Az irodisták közel 90%-a úgy véli, jelenlegi munkakörülményeiket tekintve, vannak napok mikor motiválják a munkavégzésben, sőt van, amikor igen jelentős mértékben, illetve vannak olyan napok is, amikor nem. Vannak, akiknek a hangulatukhoz köthetőek ezek a szélsőségek. A munkavállalók elmondák, jó érzéssel indulnak dolgozni, szorongás nélkül.
4. A válaszadók állítása szerint, jelenlegi munkakörülményei segíti munkáját, bár eltérő mértékben. A legtöbb válaszadó, 5 fő gondolja úgy, hogy munkakörülményei segítik is, meg nem is, mindennapi munkájukat. További 2 fő véleménye szerint a jelenlegi munkakörülmények jelentős mértékben segítik munkájukat. Elmondásuk alapján, nem minden esetben a munkakörnyezet mozdítja elő őket feladatuk, problémájuk megoldásában, így

más tényezőket említettek azokra a napokra, mikor úgy gondolják, nem a munkakörnyezet segítette őket a megoldásban.

5. Az alkalmazottak több, mint fele úgy véli, jelenlegi munkakörnyezete nincs hatással a munkateljesítményére. Úgy gondolják, más tényezők befolyásolják teljesítményüket.
6. Az iroda bútorzatát tekintve, összességében elmondható, az alkalmazottak kifejezetten elégedettek az irodai bútorokkal. A válaszadók 44%-a állítja, hogy elégedett is, meg nem is, míg további 44%-ának állítása szerint jelentős mértékben elégedett a bútorzattal, valamint további 11%-a maximálisan meg van elégedve.
7. Az NCH alkalmazottak több, mint 90 %-a megfelelőnek találja az iroda hőmérsékletét, páratartalmát és a klímát egyaránt. Az állandó hőmérsékletről fan-coil rendszer gondoskodik.
8. Az irodai világításra vonatkozóan a válaszadók 78 %-a jelentős mértékben elégedett. A maradék 22 % igen is, meg nem is találja megfelelőnek. Ez az arány abból adódik, hogy az ablak mellett ülőknél a fénytörés jellemző, mely zavarja a monitorral végzett munkát. A szabványnak megfelelően kihelyezett lámpatestek elegendő fényt biztosítanak, erről biztosítottak a kollégák is.
9. Ugyanezen információ érkezett a saját munkaterület felett elhelyezkedő világításokra. 78 %-a a válaszadóknak jelentős mértékben megfelelőnek tartja a saját munkaterülete felett elhelyezett világítást is. Két kolléga további igényét is kifejezte asztali lámpára vonatkozóan.
10. Az irodában használt színekre vonatkozóan 3 kategória jelent meg a válaszadók körében. 2 fő szerint minimálisan, azaz kismértékben elfogadható az irodában található kék, fehér és szürke színek. 4 fő állítása szerint megfelelő is, meg nem is. Véleményük szerint egyhangú a környezet színezettsége. A maradék 3 fő véleménye alapján jelentős mértékben megfelelőek az irodában használt színek. Nyilván ízlés kérdése, milyen színvilágot, hangulatot vár az

irodától, saját munkakörnyezetétől, melynek egyedisége jelen kutatásban is kimutatható.

11. Az irodai illat tekintetében a dolgozók egyharmada nyilatkozott arról, hogy nem érez semmilyen illatot, míg további egyharmaduk nyilatkozata szerint a tisztaság illatát vélik felfedezni. A további maradék egyharmada a munkavállaló szerint megfelelő illat van, mely érezhető is. Egyértelműen elégedettségüket fejezték ki.
12. A munkavállalók többsége igencsak elégedett az illemhelyiségek tisztaságát és felszereltségét illetően. A válaszadók 44%-a, jelentős mértékben, illetve maximálisan elégedett. Azonban a válaszadók további 44%-a jelezte, az alacsony légnyomás következtében, az irodaházban áramló levegő sokszor itt csapódik le, így további 44%-a a válaszadóknak, többségében megfelelőnek találja, illetve vannak alkalmak, amikor nem. Ez a felmerülő probléma továbbításra is került az irodaház képviselői részére.
13. A konyha tisztaságát és felszereltségét illetően a válaszadók több mint kétharmada nyilatkozott arról, hogy jelentős mértékben, illetve maximálisan elégedett a pihenőhelyiséggel. A további egyharmada a társaságnak beszámolt a kevés helyről az ebédek alkalmával, mivel egy négyszemélyes asztal kapott helyett a helyi adottságoknak megfelelően. Kellemes, világos a konyha, ezt több kolléga is jelezte. Nagyban köszönhető a fehér tónusoknak, mely a konyha bútorzatát és falát borítja. Így a kis tér mégis nagyobbak tűnik.
14. Egy fő kivételével a személyzet összes tagja arról számolt be, hogy mérsékeltén, illetve többségben pozitívan hat közérzetére jelenlegi munkakörnyezete. Erről a az irodai hangulat is kifejezetten árulkodik. Például a rádió, vagy néhány közös szám lejátszása még inkább növeli az összetartozást, a pozitív légkör kialakulását.
15. A jelenlegi munkakörülmények hatása megosztó a munkavállalók egészségére vonatkozóan. A vizsgált csoport fele szerint semlegesén hat rá, míg a másik

fele a csoportnak azt gondolja, jól hat az egészségére jelenlegi munkakörnyezete. Ezen a kérdésen sokan elgondolkodtak, mivel eddig még nem vetették magukat bele ilyen szintű mélységekbe.

16. A munkavállalók egyértelmű állítása az, hogy az iroda kialakítása egyértelműen összhangban van a vállalat által képviselt képpel. A válaszadók több mint kétharmada szerint jelentős mértékben, illetve maximálisan összhangban van, mind kialakítás szerint, mind kompozícióban.
 17. Az iroda kialakítására vonatkozóan a dolgozók elégedettségüket fejezték ki. Azonban az elrendezéssel kapcsolatban megtették javaslataikat. Az előző irodában egy nagy körben ültek, mindenki látta a másikat, azonban jelenleg egy sorban ülnek, így a két asztalnál messzebb lévőhöz már sétálniuk kell, hogy ne emelt hangon kommunikáljanak.
 18. Összehasonlítva az eredeti munkakörnyezettel, eltérő módon befolyásolja a dolgozók mindennapi megelégedettségét a megújult munkakörnyezet. A jelentős többségük, azaz 67%-uk szerint befolyásolja is elégedettségüket az új munkakörnyezet, meg nem is, ha szembe állítják a régi irodával. Összesítve az eredmények: a munkavállalók 88%-a elégedett jelenlegi munkakörnyezetével.
- Természetesen minden irodának vannak előnyei és hátrányai. Többen hiányolták a régi irodából a nagy tereket és a tágabb saját munkakörnyezetet. Valamint jelezték a zaj mértékét, mely sokszor több a megengedettnél. Főként vendégek érkezésekor, vagy amikor további vezetők érkeznek be az irodába a területről. Beszámolójuk alapján többször megszakítja munkájukat egy telefon megcsörrenése, vagy egyszerűen hangos alapzaj zavarja a koncentrációt. Hangsúlyozták a pihenő zónák hiányát. Valóban csak egy kisméretű ebédlő áll rendelkezésre, munkaközi szünet eltöltésére vagy privát telefonhívásra. Ezen felül egy pár négyzetméteres tároló, mely az irodaszerek rendszerezésére szolgál.
- A jelenlegi irodában a modern és zárható bútorokat sorolják előre az értékelés során. Szerencsére a beruházás során sikerült jól zárható fém szekrényeket, magas

kopásállóságú asztalokat, valamint kiváló minőségű, kényelmes forgószékeket beszerezni. Így valóban minden munkavállaló a saját kényelmére szabhatja a munkaállomását. A munkavállalók pozitívan értékelték a nyitott teret, a közvetlen kommunikációt a kollégákkal és megosztották velem a társas gondolataikat. A közösség már az előző irodában is jól működött, évek óta együtt dolgoznak, az iroda képes tovább építeni kapcsolatait.

Cseh munkavállalókkal készített mélyinterjúk elemzése

A mélyinterjúk befejezését követően, jegyzeteimet összegezve az alábbi megállapításokat teszem a vizsgált 9 fő, cseh nemzetiségű munkavállaló esetén.

1. A cseh munkavállalók többsége, pontosan a munkavállalók 67 %-a elégedett a jelenlegi munkakörnyezetével. Összességében visszafogottan, pozitívan tekintenek az „open office” munkakörnyezetre.
2. A munkakörnyezetüket középszinten értékelik.
3. Az irodisták 44 %-a, hogy munkaeszközei, mint például gyors laptop, jó minőségű irodai eszközök motiválják a munkavégzésben, de a munkafelület redukálódott területe inkább visszaveti a munkavégzésben. A munkavállalók elmondták, jó érzéssel indulnak dolgozni, a jó csapat- és munkaszellem miatt.
4. A válaszadók szerint munkakörnyezetük segíti munkájukat, bár eltérő mértékben. A legtöbb válaszadó, 4 fő gondolja úgy, hogy munkakörülményei segítik is, meg nem is mindennapi munkájukat. Elmondásuk alapján, nem minden esetben a munkakörnyezet mozdítja elő őket, feladatuk, problémájuk megoldásában, így más tényezőket említettek azokra a napokra, mikor úgy gondolják, nem a munkakörnyezet segítette őket a megoldásban. Így például a vezetőség által használt módszereket, a kommunikációs csatornákat.
5. Az alkalmazottak több mint fele úgy véli, jelenlegi munkakörnyezete nincs hatással a munkateljesítményére. Véleményük szerint más tényezők

befolyásolják teljesítményüket. Így például a bérezés, melyet többen említettek.

6. Az iroda bútorzatát tekintve, összességében elmondható, az alkalmazottak elégedettek is, meg nem is, az irodai bútorokkal. A munkavállalók eltérő igényekről számoltak be. A válaszadók nagyobb része állítja, hogy elégedett is, meg nem is, míg a kisebb részének állítása szerint jelentős mértékben elégedett a bútorzattal. Például, volt, akinek a forgószék kiemeleten fontos, hogy még jobb teherbíró képességgel rendelkezzen, a testalkatának megfelelően.
7. Az NCH alkalmazottak egyöntetűen megfelelőnek találják az iroda hőmérsékletét, páratartalmát és a klímát egyaránt. Esetleges nézeteltérések a nyári nagy melegben a klíma használatát illetően jelentkeznek. Annak érdekében, hogy milyen hőmérsékleten és légbefúvással üzemeljen. Azonban abban egyetértenek, hogy a rendszer megfelelően működik.
8. Az irodai világításra vonatkozóan a válaszadók 89 %-a jelentős mértékben elégedett. A maradék 11 % igen is, meg nem is találja megfelelőnek. Ez az arány az egyéni megítélésből ered, összességében valóban elégedettek a dolgozók, annak köszönhetően, hogy a projekt során nagy figyelmet fordult a lámpatestek elhelyezésére, illetve azok optimális teljesítményére.
9. Ugyanezen információ érkezett a saját munkaterület felett elhelyezkedő világításokra. A munkavállalók 89 %-a jelentős mértékben elégedett.
10. Az irodában használt színekre vonatkozóan két kategória jelent meg a válaszadók körében. 44 % megfelelő is, meg nem is, valamint szintén 44 %-ban minimálisan megfelelő a színhasználat. Véleményük szerint ipari jellegű a környezet színezettsége, kevésbé fejezték ki elégedettségüket a kollégák.
11. A dolgozók kétharmada nyilatkozott arról, hogy a tisztaság illatát vélik felfedezni. A további maradék egyharmada a munkavállaló szerint megfelelő illat van, mely érezhető is.

12. A munkavállalók több, mint fele jelentős mértékben elégedett az illemhelyiségek tisztaságát és felszereltségét illetően. A válaszadók további 22 %-a maximálisan elégedett. Véleményük szerint a mosdók számát célszerű lenne megemelni az iroda létszámának megfelelően. A jelenlegi két női és egy férfi mosdót kevésnek ítélik meg.
13. A konyha tisztaságát és felszereltségét illetően a válaszadók több mint kétharmada nyilatkozott arról, hogy jelentős mértékben, illetve maximálisan elégedett a pihenőhelyiséggel. A további egyharmada a társaságnak beszámolt a kevés helyről az ebédek alkalmával.
14. A cseh munkavállalók kétharmadának nyilatkozata alapján, mérsékelten, illetve többségben pozitívan hat közérzetére jelenlegi munkakörnyezete. Egy kolléga kiemelte a rendszerezettséget, átláthatóságot, melyet az irodai munkakörnyezet, illetve az elrendezés nyújt.
15. A jelenlegi munkakörülmények hatása megosztó a munkavállalók egészségére vonatkozóan. A vizsgált csoport több mint fele szerint semleges hat rá, tehát nincs hatással az egészségére jelenlegi munkakörnyezete.
16. A munkavállalók szerint az iroda kialakítása egyértelműen összhangban van a vállalat által képviselt képpel. A válaszadók 55 %-a szerint jelentős mértékben, illetve maximálisan összhangban van, mind kialakítás szerint, mind kompozícióban. További 44%-a szerint mérsékelten megfelelő. Kék-fehérszürke színvilágban komponálva, a céges logónak megfelelően.
17. Az iroda kialakítására vonatkozóan a dolgozók kevésbé fejezték ki elégedettségüket. Bár 44%-a jelenleg is elégedett munkakörnyezetével, további 33%-a minimálisan elégedett, s további 22%-a nem elégedett. Egyértelműen kifejezték igényüket a privát szférára, pihenő zónákra.
18. Összehasonlítva az eredeti munkakörnyezettel, eltérő módon befolyásolja a dolgozók mindennapi megelégedettségét a megújult munkakörnyezet. A jelentős többségük, azaz 78%-uk szerint befolyásolja is elégedettségüket az új

munkakörnyezet, ha szembe állítják a régi irodával. Többen hiányolták a régi irodából a masszív bútorokat, nagyobb munkafelületeket és kiváltképp a tágasabb légteret.

Összesítve az eredményeket, a munkavállalók 86 %-a elégedett jelenlegi munkakörnyezetével.

Minden irodának vannak előnyei és hátrányai. A cseh kollégák közül többen hiányolták a tágabb saját munkakörnyezetet. Valamint a zsúfolt közegből adódóan, jelezték a zaj mértékét, mely sokszor több a megengedettnél. Beszámolójuk alapján többször megszakítja munkájukat. Hangsúlyozták a tárgyalók minimális számát, pihenő zónák hiányát. Valóban csak egy kisméretű melegítő konyha áll rendelkezésre, pár széssel a munkaközi szünet eltöltésére vagy privát telefonhívásra. Néhányan hely hiányában videóhívásaikat a céges autókban bonyolítják le a parkolóban.

A jelenlegi irodában a modern megjelenést sorolják előre az értékelés során, a jó légkör mellett. A munkavállalók kevésbé pozitívan értékelték a nyitott teret, mint a magyar kollégák, de ők is megfelelőnek tartják. A megkérdezett dolgozók között alacsony a fluktuáció. A közvetlen kommunikációt igen gyors a viszonylag kis légtérben és előnynek ítélik meg.

Közös projektmunka eredménye

A projektterv szerint, 8 hét alatt került a területe redukálásra, mindösszesen 320 m² alapterületre. A projekt időintervalluma 2019. március-április hónapokra esett, mindösszesen 8 hét alatt lezárult. 18 darab munkaállomás került kialakításra, egy nagy tárgyaló és egy kis tárgyaló. A felújítás új szőnyeget foglal magában a kért sötétkék színben, igazodva az NCH kék-fehér logóhoz, a vállalat arculatához. Továbbá fehér falakat az összes helységben, két rétegben készre festve. Az ajtókeretek mázolásra kerültek az iroda belterületén, beleértve a bejárati ajtót, szintén fehér színre. Új LED lámpák kerültek beszerelésre. Az iroda gépészetileg

leválasztásra került, beleértve a szellőztető rendszert, hideg- és meleg levegő áramlását. Külön villanyóraszekrény került leválasztásra a megmaradó területen, valamint külön vízóra egyedi mérővel. A területet leválasztó fő fal gipszkartonból megépítésre került, melynek hangszigetelése megfelelő, biztosítja az áthallásmentes falfelületet. Gipszkarton falak szintén eltávolításra kerültek, ezek helyett üvegfalak kerültek beszerelésre. Zárásként pedig a marketing anyagok elhelyezése történt.

Az említett tárgyi megvalósulásokon kívül szoros szakmai kapcsolat, kiváló együttműködés is létrejött a projekt eredményeképpen, melyre nem minden esetben van példa, vagy éppen számítnunk rá. Jelen projekt egy tökéletes példája ennek, mely a közös kooperáció, hosszú és kitartó munka eredményeképpen jött létre házon belül és a beszállítókkal egyaránt.

Összességében elmondható, hogy ez a projekt kooperáció nélkül nem valósulhatott volna meg. A projekttagok között szoros együttműködés, közvetlen kontextus, hiteles, igazságokra alapozó kommunikáció vitte előre a projektet (Barnkopf, 2002).

KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A magyar NCH munkavállalók elégedettek megvalósult munkakörnyezetükkel, jónak ítélik meg munkakörülményeiket. Azonban azt gondolják, nincs hatással munkateljesítményükre. A bútorzattal, azok funkcionalitásával egyértelműen elégedettek. A felújítást követően elégedettek a levegő hőmérsékletével, könnyű állíthatóságával, megfelelő szellőztethetőségével. A közös terekben és a munkaterületük felett lévő megvilágítással és a természetes fény mennyiségével egyaránt elégedettségüket fejezték ki. Az irodában használt színeket tekintve, egyéneknél eltérő az elégedettség. Azonban abban egyet értenek, hogy a cég értékeit hűen közvetíti a logóból eredő fehér és kék árnyalatok ötvözésével. Az iroda letisztult, tiszta és rendezett, semleges és illetve jó illattal rendelkezik,

melyről a jelenlegi beszállító kiváltképp jól gondoskodik. A pihenőhelyiségeket tekintve, beleértve a konyhát és a mosdóhelyiségeket, maximálisan értékeli, mivel a beruházási projekt során ezek is felújításra kerültek, funkcionálisabb terekké váltak. A közérzetre kiváló hatást gyakorol a megújult munkakörnyezet a mindennapokban. S csak a munkavállalók fele gondolja úgy, hogy egészségére pozitív hatással van. A jelenlegi ergonómia kialakításával egyetértenek, a kompozíciót megfelelőnek tartják.

A cseh NCH munkavállalókat tekintve, alapvetően elégedettek munkakörnyezetükkel, jónak ítélik meg munkakörülményeiket, bár kevésbé jónak, mindösszesen 2 %-kal, mint a magyarok. Azonban azt gondolják, ez nincs hatással munkateljesítményükre. A bútorzattal kevésbé elégedettek. Bár funkcionálisnak tartják, a kis munkafelületek visszavetik komfortérzetüket. A felújítást követően elégedettek a levegő hőmérsékletével, könnyű állíthatóságával, megfelelő szellőztethetőségével. Azonban a nagy létszámú iroda miatt nehéz megtalálni a megfelelő hőmérsékletet és légáramlást a dolgozók egyéni igényeinek megfelelően. A közös terekben és a munkaterületük felett lévő megvilágítással, és részben, a természetes fény mennyiségével egyöntetűen elégedettségüket fejezték ki. Az irodában használt színeket tekintve, egyénenként változó az elégedettség. Egységes vélemény alakult ki a cseh kollégákban a kialakított cég arculattal kapcsolatban, véleményük szerint harmóniában áll. Az iroda napközben zsúfolt, azonban a tisztaságot tisztelik a kollégák, vigyáznak rá. A dolgozók beszámolója alapján a környezet semleges illattal rendelkezik. A pihenőhelyiségeket tekintve, beleértve a konyhát és a mosdóhelyiségeket, maximálisan értékeli, mivel a beruházási projekt során ezek is felújításra kerültek, funkcionálisabb terekké váltak, azonban a méretei kisebb létszámra lettek tervezve. Pihenőzónák nem kerültek kialakításra. A közérzetre jó hatást gyakorol a megújult munkakörnyezet a hétköznapokban, a cseh irodában is. A munkavállalók fele gondolja úgy, hogy

egészségére pozitív hatással van. A jelenlegi ergonómia kialakításával kevésbé elégedettek.

A magyar és cseh szervezetben végzett vizsgálat alapján a következő javaslatot teszem a vezetőség részére az európai irodák kialakítására vonatkozóan. Javaslom a további „open office”-ok kialakítását a hátralévő európai országokban. Elsősorban projektcsapat felállításával, mely nagy segítségre lehet műszaki kérdésekben, beszállítói kiválasztásban. Fontos, hogy a funkcionális vezetők részére továbbra is zárt tereket alakítsanak ki a személyes megbeszélések használatára. Fontos, hogy alakítsanak ki pihenő zónákat, ahol a munkavállalók munkaközi szüneteiket tölthetik, melyek eddig még nem kerültek bevezetésre, azonban nagy munkavállalói igény van rá. Fektessenek hangsúlyt a bútorzat kiválasztására, elsősorban kényelemben, mely variálható az iroda átrendezése során, ezzel újdonságot hozva a munkakörnyezetbe, viszonylag alacsony ráfordítással. Azonban igencsak felértékelődik a munkavállalók szemében. Bár mélységében nem vizsgálom az ergonómiai kialakítást, azonban szükségszerű az optimális térrész biztosítása a munkavállalók munkavégzéséhez. Továbbá a munkakörnyezet munkateljesítményre történő hatását szívesen vizsgálnám a továbbiakban. Javaslataimat a cégvezetőhöz intézem további felhasználásra.

A vizsgálatra vonatkozóan a cégvezető a következő értékelést tette közzé napjainkban, visszatekintve a megvalósult irodai beruházásra: *„A javaslatokra referálva, először is köszönöm kollégámnak, hogy elkészítette vizsgálatát a munkavállalók érdekeit szem előtt tartva. Meglátásom szerint az iroda átalakítási projekt példaértékű Európában, mivel egy ország sem tudta az átalakítást 8 hét alatt kivitelezni, azóta sem. Külön kiemelem a projekt során tanúsított kommunikációt, melynek következtében a munkavállalók megfelelően informálódtak a rájuk hatással lévő projektlépésekről, továbbá a beszállítók, felújítást kivitelezők összehangolása kiemelten valósult meg. Projektcsapat felállítási javaslatát támogatom, mivel én is megtapasztaltam szükségességét. Valamint a felsővezetés részére történő saját, zárható irodakialakítást célszerűnek könyvelem el, s tudomásom szerint, nagyrészt ennek*

megfelelően történik az alaprajzok tervezése. Azonban a költséghatár betartása érdekében esetenként valóban elmarad néhány funkcionális vezető irodájának a kivitelezése, mivel kiemelten fontos az üzleti tervben meghatározott elemek teljesítésre kerüljenek. Az irodabútorok kiválasztása során kifejezetten támogatom a javaslatot miszerint funkcionális, minőségi irodai eszközök kerüljenek beszerzésre az új beruházási projektek kapcsán. Pontosan azért, mert ilyen horderejű beruházásra hozzávetőlegesen 10évente kerül sor. A pihenőhelyek kialakítására vonatkozóan fontos megemlítenem, hogy az ötlet jó, azonban erre nem fordított az európai vezetés nagy figyelmet. Gondolataim és gyakorlati tapasztalatom szerint a kollégák abszolút mértékben elégedettek a megvalósult „open office” irodai környezettel. Visszatekintve, a pihenő zóna, illetve teakonyha tereket szívesen növelnék, erre vonatkozóan több visszajelzés érkezett a kivitelezés óta. Továbbá az online megbeszélések sokasága a pandémia óta, még inkább indokolja napjainkban a további tárgyalók kialakítását. Összességében elmondható, az iroda funkcióját betölti és szerves részét képezi üzleti életünknek.”

Ezúton köszönöm a cégvezető értékelését, melyet nagyra értékelek. Ezúton szeretném ismételten hangsúlyozni, a kutatás nem tekinthető reprezentatív példának.

IRODALOMJEGYZÉK

1. Adamcsik, J., 1998. *Irodaautomatizálás*. Budapest, Indok Bt.
2. Baker, K. A., 2008. *Organizational communication*. In: *Catalytic Conversations: Organizational Communication and Innovation*, M. E. Sharpe. www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf (2020.02.03.)
3. Bernstein E. S. & Turban S., 2018. The impact of the ‘open’ workspace on human collaboration „*Philosophical Transactions of the Royal Society B*”. B3732017023920170239 <http://doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>
4. Bernstein E. & Waber, B., 2019. The Truth About Open Offices. *Harvard Business Review*, November–December 2019 <https://hbr.org/2019/11/the-truth-about-open-offices>
5. Barnkopf, Zs., 2002. *A kommunikáció könyve*. Flaccus Kiadó, Budapest.
6. Csepeli, Gy., 2003. *Szociálpszichológia*. Osiris, Budapest.

7. Csoma, O. Z., 2017. *Munkakörnyezet és generációk*. Szakdolgozat, Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar.
8. De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P. P. F. M. & Frings-Dresen, M. H. W., 2005. The effect of office concept on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48 (2), 119-134.
9. Desor, J. A., 1972. Toward a psychological theory of crowding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 79-83.
10. Digital Hungary, 2019. <https://www.digitalhungary.hu/e-volution/Az-open-office-aldas-vagy-atok-avagy-nyilt-legteru-vagy-zart-legyen-az-irodank/8626/> (2019.12.10.)
11. Dobay, P., 1996. *Az iroda. Emberek, gépek, szervezet*. Panem, Budapest.
12. Dúll, A., & Tauszik, K., 2006. *A munkahelyhez kötődés konstrukciójának vizsgálata – elméleti megfontolások egy tranzakcionális helykitatásból*. Akadémiai Kiadó, Budapest. 87–105., 90.
13. Eurostat, 2019. *How usual is it to work from home?* <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20200424-1?inheritRedirect=true&redirect=%2F%2Fec.europa.eu/eurostat/news%2Fwhats-new> (2020.04.24.)
14. Farkas, T., 2012. *Az iroda története*. <https://bit.ly/2G5Rxaz> (2019.12.10.)
15. Fehérvári, Á. & Szeles, P., 2001. A vállalat belső kommunikációja. *Munkaügyi Szemle*, 45(11), 17-21.
16. Gensler Study, 2013. *US Workplace Survey*. <https://bit.ly/2JrN3f9> (2020.02.02.)
17. Gerlitz, A., & Hülsbeck, M., 2023. The productivity tax of new office concepts: a comparative review of open-plan offices, activity-based working, and single-office concepts. *Management Review Quarterly* <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00316-2>
18. Gjerland, A., Soiland, E., & Thuen, F., 2019. Office concepts: A scoping review, *Building and Environment*, 163, 106294, <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.106294>
19. Hervie, D. M., Amoako-Atta, E., Hossain, M.B., Illés, C.B., & Dunay, A., 2022. Impact of COVID-19 Pandemic on Hotel Employees in the Greater Accra Region of Ghana. *Sustainability*, 14, 2509. <https://doi.org/10.3390/su14052509>
20. Illés, B. Cs., Hurta, H., Dunay, A., 2021. Francia érdekeltsgű vállalkozások működésének kihívásai Magyarországon. In: Blahó, A., Czakó, E., Poór, J. (szerk.) *Nemzetközi menedzsment*. pp. 479-488 Akadémiai Kiadó, Budapest.
21. James, O., Delfabbro, P. & King, D. L., 2021. A Comparison of Psychological and Work Outcomes in Open-Plan and Cellular Office Designs: A Systematic Review. *SAGE Open*, 11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020988869>
22. Klein, S., 2012. *Vezetés-és szervezetpszichológia*. Budapest, EDGE 2000 Kft.
23. Klein, S., 2018. *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest, EDGE 2000 Kft.

24. Laurence, G. A., Fried, Y. & Slowik, L. H., 2013. Moderated mediation model of the effect of architectural and experienced privacy and workspace personalization on emotional exhaustion at work. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 144-152.
25. Marciniak, R., Móricz, P., & Baksa M., 2020. Digitális transzformáció a magyar üzleti szolgáltató központokban. *Multidiszciplináris kibívások, sokszínű válaszok - Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, (2) 116-139.
<https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.02.07>
26. NCH Europe, 2019. NCH bemutatkozás <https://www.ncheurope.com/who-we-are> (2019.11.30.)
27. Oldham, G. R. & Fried, Y., 1987. Employee reactions to workplace characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 75-85.
28. Project Management Institute, 2020. *Projektmenedzsment útmutató*. Budapest, Akadémiai Kiadó. DOI: [10.1556/9789634545019](https://doi.org/10.1556/9789634545019)
https://mersz.hu/hivatkozas/m663pmbok6_679_p1#m663pmbok6_679_p1 (2020.02.06.)
29. Rekettye, G., 2018. *Értékteretítés 4.0*. [Digitális kiadás.] Budapest: Akadémiai Kiadó. DOI: [10.1556/9789634542230](https://doi.org/10.1556/9789634542230)
https://mersz.hu/hivatkozas/dj336et_82_p6#dj336et_82_p6 (2019.12.27.)
30. Roelofsen, P., 2008. Performance loss in open-plan offices due to noise by speech, *Journal of Facilities Management*, Vol. 6 No. 3, pp. 202-211.
<https://doi.org/10.1108/14725960810885970>
31. Sailer, K., & Thomas, M., 2021. Socio-spatial perspectives on open-plan versus cellular offices, *Journal of Managerial Psychology*, 36 (4), pp. 382-399.
<https://doi.org/10.1108/JMP-10-2019-0556>
32. Samani S.A., & Alavi S. M. S. Z., 2020. Are Open-Plan Office Designs Still Popular After Coronavirus Pandemic? *Performance Improvement*. 59(8):24–32.
<https://doi.org/10.1002/pfi.21931>
33. Sander, E., Marques, C., Birt, J., Stead, M., & Baumann, O. (2021). Open-plan office noise is stressful: Multimodal stress detection in a simulated work environment. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1021-1037.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2021.17>
34. Triplett, N., 1981. *A kísérleti társadalomlélektan főárama*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
35. Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A., & Celebi, M., 2007. The effects of window proximity, partition height, and gender on perceptions of open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 154-165.

ISSN 2630-886X

18  57

BGE