

A RUGALMAS MUNKAVÉGZÉS HATÁSAI A MUNKAVÁLLALÓ MUNKAHELYÉHEZ ÉS MUNKATÁRSAIHOZ VALÓ VISZONYÁBAN

Karas Livia

ELTE PPK, Pszichológia Intézet, Szervezet-és Vezetépszichológia Tanszék,
livia.karas@gmail.com

A COVID-19 világjárvány tovább erősített a környezeti változásokra adott gyors és adaptív szervezeti válaszok szükségességét. A digitalizáció miatt elinduló és a pandémia által széleskörűen elterjedő rugalmas munkavégzési mód jelentős változásokat hozott a munkavállalók életében, melyek hatásai még kevésbé ismertek. A munkahelyek fontos szerepet játszhatnak a munkavállalók környezetéhez való adaptációjában azáltal, hogy erőforrásokat biztosítanak a munkához kapcsolódó szükségletek kielégítéséhez. Ebből kiindulva, kutatásomban a munkavállalók munkahelyükhöz és munkatársaikhoz való viszonyuk egyes prediktorait és moderátorait vizsgáltam, egy átalakulásban lévő média vállalatnál (N=59). Eredményeim szerint, a munkahelyen hosszútávon eltöltött idő gyenge, a munkatársak észlelt közelségének pedig kettős hatása van a munkavállalók munkahelykötődés, illetve munkatársakhoz való kapcsolódás kialakulásában.

Kulcsszavak: rugalmas munkavégzés, munkahelykötődés, munkatársakhoz kapcsolódás szüksége, munkahelyen töltött idő

Köszönetnyilvánítás: Köszönöm Frankó Luca témavezetőm inspirálását és kritikusságát, mely segített a kutatás elkészítésében. Az online együttműködéssel magunk is bebizonyítottuk a távmunka lehetőségének előnyeit.

A mai szervezeteknek gyakran egy olyan világban kell létezniük, ahol a változások gyorsak és kiszámíthatatlanok (Volatile – Változékony). Az események bekövetkezésének helye, ideje és hatásuk mértéke nem azonosítható (Uncertain – Bizonytalan). A változó elemek többszörösen összekapcsolt hálózatot alkotnak (Komplex – Complex), valamint az egyes változások kimenetelét korábbi tapasztalatokból nem lehet előrejelezni (Ambiguity – Kétértelmű) (Bennet & Lemoine, 2014). A felsorolt tényezők együttes jelenléte teremti meg a VUCA környezetet (ld. Bennis & Nanus, 1985), amivel a COVID-19 pandémia időszaka is jellemezhető (ld. Murugan és mtsai., 2020).

A szervezetek számára fontos hozzáadott értéket képviselnek a munkahelyek, azáltal, hogy erőforrást nyújtanak a munkavállalóknak (Jan van Ree, 2002); azonban a pandémia okán a munkavégzés módja, így a munkahelyek használata is átformálódott. A korábbiakhoz képest felgyorsult (Amankwah-Amoah és mtsai., 2021), és széleskörben megjelent a munkavégzés új hulláma (*new ways of working* - NWW), amely sokfajta definíción túl (ld. Gerards és mtsai., 2018) három fő jellemzője a munka időbeosztásának rugalmassága, a munka helyének szabad választása, valamint a széleskörű kommunikációs lehetőségek az új IKT eszközök által (Demerouti és mtsai., 2014). A munkateretek is átalakulnak, a körülmények statikus biztosításából rugalmas szolgáltatókká formálódnak (Harris, 2015), erre példa az úgynevezett aktivitás alapú munkahelyek (*Activity-based workplace* - ABW) elterjedése, ahol az irodater különböző elrendezéseket és felszereléseket kínál a különböző munkaaktivitásokhoz (Appel-Meulenbroek és mtsai., 2011).

A járvány alatt megtapasztaltak régóta fennálló tévhitet döntöttek meg, miszerint csak az irodai környezetben végzett, 8-tól 4-ig tartó munka lehet alkalmas a hatékony munkavégzésre. 2020 végén és 2021 elején készített felmérések szerint a munkavállalók 83%-a alkalmasnak tartotta otthonát a hatékony munkavégzésre, még iroda környezetüket 66%-a ítélte megfelelőnek (Ålander & Lundman, 2021). Ugyan már korábban is volt lehetőség otthoni munkavégzésre (*home office*); a pandémia kényszere miatt az elmúlt tíz év átlagának (2,9%) háromszorosára (8,6%) nőtt a távmunkában, vagy otthon dolgozók aránya Magyarországon a 2020-as évben (*Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában*, 2021). A munkavállalói igény miatt (Ålander & Lundman, 2021), feltételezhetőleg, a távmunka meghonosodik majd a szervezetekben, eközben pedig a szervezetek átformálhatják irodahelységeiket elsősorban a minőségi találkozások és a csoportműködéseket facilitáló helyekké (Frankó, 2020).

A fentiek alapján a rugalmas munkavégzés egyre nagyobb teret nyer majd, azonban a szervezetek számára előnyös tényezőkön túl (pl. költségcsökkentés) kevés tudható arról, hogy a változó munkavégzési forma miért és hogyan hat a munkavállalókra (Demerouti és mtsai., 2014), valamint a rugalmas terek milyen hatást gyakorolnak a munkavállalók egészségére, motivációjára vagy produktivására (Wohlers és Hertel, 2017).

MUNKAHELYKÖTŐDÉS

Bizonyos környezeti tulajdonságok képesek gyors és automatikus reakciókat kiváltani az emberekből (Korpela, 2012). A hely észlelése az emberi létezés természetes része, és mint jelentésteli pont, mint egy szocio-fizikai entitás bázisként szolgál az egyén számára (Lewicka, 2011), például a szükségletek kielégítésében. Olyan helyekkel szemben, melyek képesek kielégíteni önszabályozási szükségleteinket, fenntartani és kialakítani identitásunkat kötődés alakulhat ki (Korpela, 1989, 2012), így a munkahelykötődés kialakulásában fontos szerepe lehet, hogy a környezet mennyire képes kielégíteni a munkavállaló szükségleteit. A szükséglet-ellátás összeillés (*need-supply fit*) elmélete alapján, ha az erőforrások képesek minél inkább kielégíteni a szükségleteket, a munkával kapcsolatos végeredmények annál inkább maximalizálhatók (Wohlers és mtsai., 2019). A munkakörnyezettel való dinamikus interakciók során pozitív tapasztalatok szerezhetők (Scrima és mtsai., 2017); például a jó összeillés meg tapasztalása; amely a munkahelyhez való érzelmi kötődést kialakulását eredményezheti (Frankó & Dúll, 2018). A munkahelykötődés szoros kapcsolatban áll a munkavégzés alatti pszichológiai állapottal és a jóllét szintjével (Dinç, 2007), így az fontos része a munkahelyi életnek (Scrima és mtsai., 2017).

A helykötődés kialakulásának egyik prediktora az adott helyen eltöltött idő, melyet a lakóhelykötődést vizsgáló kutatások eredményei is megerősítenek (ld. Lalli, 1992; Lewicka, 2010), ahol a tartózkodási idő hossza (*length of residence*) bejósolta az erősebb helykötődést. Az idő hatása magyarázható a puszta észlelés hatásának elmélete alapján (*puszta kitettség, mere exposure*), mely szerint egy semleges inger ismétlődő bemutatása az inger preferenciáját váltja ki (ld. Zajonc, 1968), ez alapján egy hely látogatásának gyakorisága, vagy az ott tartózkodás hossza kapcsolatban áll a helykötődés szociális és fizikai aspektusaival (Korpela, 2012). Az idő és a helykötődés kapcsolatáról szóló eredmények kettősek, egyik részük az adott helyen eltöltött idő hosszát hangsúlyozzák (pl. Brown és mtsai., 2003), még mások amellett érvelnek, hogy az helykötődés folyamatosan változó (Kim, 2021) és mobilitás mellett is lehetséges a kialakulása (ld. Gustafson, 2001). A tisztább kép érdekében, Lewicka (2011) kiemeli, hogy a kutatásokban feltárt prediktorokon túl, például a hely nagysága, vagy tartózkodási idő hossza, a háttérben húzódó pszichológiai mechanizmusok feltárása szükséges a helykötődés részletesebb megismeréséhez.

Az elmúlt évtizedekben a mobilitás az élet részévé vált, mely lehetőséget teremtett különböző helyek és emberek megismerésére, kapcsolatok kiépítésére és ezáltal távolságok lecsökkentésére (Bissell, 2021). Ezzel összhangban, a munka világában elindult a rugalmas munkavégzés terjedése különböző megoldások bevezetése mellett (pl. közös munkaállomás használata – *desk-sharing*, aktivitás alapú irodák), ami például eltérő módon hat a munkahely és a munkaállomáshoz való kötődésre formálódására (Frankó & Dúll, 2018).

A pandémia időszaka megállította eddigi mozgalmas életünket és megszakította a számunkra fontos helyekhez (pl. lakókörnyezettel, természettel,

vallási és kulturális központokkal) való kötődésünket (Counted és mtsai., 2021). A helykötődés jelentős szerepű, mivel erőssége meghatározza hogyan észleljük a veszélyt (pl. áradás esetén) és milyen megküzdési módot választunk vele szemben (Stancu és mtsai., 2020).

A munkavégzés viszonylatában az erős munkahelykötődés a megfelelő megküzdési mód kiválasztásához vezethet, azonban ennek alátámasztásához először a munkahelykötődés kialakulása és működésének mélyebb megértése szükséges.

MUNKATÁRSAKHOZ KAPCSOLÓDÁS SZÜKSÉGLETÉNEK KIELÉGÜLÉSE A MUNKAHELYI KÖRNYEZETBEN

A munkahelyi környezetben a másokhoz kapcsolódás (Deci & Ryan, 2000) és valahova tartozás motivációi (Baumeister & Leary, 1995) jelentős hatással bírnak egyéni, csoportos és szervezeti szinten. Egy társas hálózat tagjának lenni már önmagában pozitív hatással van a jóllétre (Cohen & Wills, 1985), a munkahelyi barátságok pozitívan hatnak a teljesítményre és a csapatkohézióra, fokozzák a munka és a szervezet iránti elköteleződést (Reich & Herscovis, 2011) és csökkentik a kilépés valószínűségét (Bakker & Demerouti, 2007).

A munkahelyi interperszonális kapcsolatok, például a felettes és a munkatársak támogatása, mint *munkaerőforrás* segítik a munkához kötődő célok elérését és csökkenti a *munkakövetelményekből* származó terhek káros hatásait, például zajos környezet okozta figyelemelterelődést (Morrison & Macky, 2017). A munkahelyi stressz legjobban ismert puffereként Bakker & Demerouti (2007) a társas támogatást említik, melynek a kutatások általában a jóllétre gyakorolt pozitív hatásait szokták kiemelni (ld. Viswesvaran és mtsai., 1999), például önmagában támogatás elérhetőségének észlelése magabiztosságot ad a problémával való megküzdéshez (Gottlieb & Bergen, 2010). Ezzel szemben, a társas támogatás negatív hatású is lehet és fokozhatja az érzelmi kimerültséget (Deelstra és mtsai., 2003). Magyarázhatja ezt, hogy társas támogatás két aspektusának (észlelt és kapott) megítélése eltérhet. Egyrészt, a valóban megkapott támogatás érkezhet más személytől, vagy más módon, mint azt a fogadó remélte (Gottlieb & Bergen, 2010). Másrészt, a fogadó személy értelmezheti úgy a kapott támogatást, hogy feladatában inkompetens, ezért segítségre szorul (Buunk és mtsai., 1993).

A FIZIKAI KÖZELSÉG HATÁSA A SZEMÉLYKÖZI KAPCSOLATOK (KI)ALAKULÁSÁBAN

A személyközi kapcsolatok kiépülésének egyik alapja az ismételt interakció két személy között (Heaphy & Dutton, 2008), ami a fizikai közelség megteremtésével, például a munkatársak egymás közelébe helyezésével (*kollokálásával*) (Steen & Markhede, 2010) fokozható. Egy olyan irodában, ahol a munkatársak kölcsönösen látják egymást, több személyes interakció történik; egymással szemben ülő két dolgozó között gyakoribbak a szemkontaktusok és a beszélgetések, valamint a dolgozók inkább felállnak és odasétálnak kollégájukhoz, ha saját helyükről is látják a másikat (Rashid és mtsai., 2006).

A társak kölcsönös láthatósága már önmagában bizalmat generál (Wohlers & Hertel, 2017b), illetve ebben a helyzetben a leggyakoribb a tudásmegosztás, amely jelentősen hozzájárul a szervezet teljesítményéhez és innovációjához (Appel-Meulenbroek és mtsai., 2017).

Fontos kiemelni, hogy önmagában a munkatársak egymás közelébe helyezése nem jelenti a kapcsolódás erősödését és a munkahelyi barátságok kialakulását. Ahogy a kutatások is megerősítik, az egy szervezeti egységben dolgozók ugyan jellemzően több időt töltöttek együtt egy helyen, az önmagában mégsem garantálta a kapcsolódás kialakulását, míg a közös munkavégzés alatti minőségi interakciók igen (ld. Gatt & Jiang, 2021; Morrison & Macky, 2017).

Gyakran a rugalmas irodák egyik nagy előnyeként említik, hogy fokozzák a munkatársak közötti kommunikációt, serkentik az információmegosztást és ezáltal jótékony hatással vannak a teljesítményre, az új ötletek megfogalmazódására és a bizalom kiépülésére. Wohlers és Hertel (2018) egy szervezet rugalmas irodába költözését végig követő kutatásukkal hiánypótló eredményekkel szolgáltak, rámutatva, hogy a rugalmas irodater eltérő módon támogatja a csoportszintű kommunikációs folyamatokat: A csoportközi (*inter-team*) kommunikáció esetében, a fokozott láthatóság pozitívan hat más szakterületek megismerésére és összekapcsolására, például egy közös projekten való együttműködés által (*joint project work*). Ebből következőleg a külön csoportba tartozó tagok közötti kommunikáció támogathatja az innovációt, viszont az ilyen csoporttagok csoportidentitása gyengébb és csoportjukhoz kevésbé lesznek lojálisak (Brass és mtsai., 2004). A csoporton belüli (*intra-team*) kommunikáció tekintetében a munkacsoporttagok kölcsönös láthatósága lecsökken, a nyitott irodákban megnehezül a kommunikáció és a csoportfeladatok összeszervezése, azonban a kutatás során felvett interjúk szerint a bizalom nem gyengült (Wohlers & Hertel, 2018).

A nyitott tér más szempontból is kettős hatású. Habár a kollégák közelsége és egymás „kihallgathatósága” (*overhearing*) kulcsfontosságú a tudásmegosztás tekintetében (Appel-Meulenbroek és mtsai., 2017), alacsony szinten biztosítja a másoktól való elvonultság, a magánszféra megteremtését, amely fontos az önértékelési folyamatok működtetéséhez, például élmények feldolgozásához, vagy viselkedéses tervek kidolgozásához (Altman, 1975 idézi Frankó & Dúll, 2017). Ha a személy mások és önmaga láthatósága illetve hallhatósága és ezek felett alacsony kontrollt él meg, az negatívan hat a jólétre és a munkával való elégedettségre (Wohlers & Hertel, 2017a). Továbbá, a nagy mennyiségű kihallgatható beszélgetés a dolgozó figyelemelterelődését (Morrison & Macky, 2017) és túltöltődését eredményezheti (Demerouti és mtsai., 2014), így esetleg az értékes információk már nem kerülnek feldolgozásra, miközben a munkavállaló egyre kimerültebbé válik.

Jelen tanulmány a COVID-19 pandémia miatt széleskörűen elterjedő a rugalmas munkavégzési mód hatásait vizsgálja a munkavállaló fizikai és társas környezetéhez való kötődése tükrében. Az adott térben, vagy adott személlyel töltött idő a korábbi kutatások szerint (lásd fent) jelentős a kötődés kialakulásában, amely a rugalmas munkavégzés hatására feltételezhetőleg

átformálódik majd, azonban ennek pontos mechanizmusa még nem ismert. Kutatásomat egy átmeneti helyzetben álló szervezetben készítettem. A COVID-19 pandémia alatt bevezetett szigorú munkavégzési szabályozások miatt a szervezet munkavállalói a rugalmas munkavégzésre kényszerültek, melynek hatása jelentős volt. A szabályozások enyhülése után, az irodába való visszatérés megváltozott, miközben új lehetőségek merültek fel a munka hatékony elvégzéshez. A pandémia alatt szerzett tapasztalatok feldolgozása jelenleg is tart, melynek része az általam végzett vizsgálat is. A levonható tanulságok alapján a szervezet igyekszik tudatosan formálni működését, így növelve annak adaptivitását.

A munkavégzés téri és idői kereteinek átrajzolódása okán, feltételezhetőleg a munkavállalók szocio-fizikai környezetéhez való viszonya is átalakul. Kutatásom célja azonosítani azokat a tényezőket, melyek részt vehetnek a munkavállalók téri (munkahely) és társas (munkatársak) környezetükhöz való kapcsolódásuk alakulásában. Ezzel összefüggésben megfogalmazott hipotéziseket az 1. táblázat szemlélteti.

Az általam felállított modellben (1. ábra) a *munkahelykötődés* a munkakörnyezettel, mint hellyel való kötődést, a *munkatársakhoz kapcsolódás* a munkahelyi társas közeghez való kötődést jelenti. Az objektív idői és téri dimenziók megragadásához két bejósoló változót használtam: a *szervezetben töltött hónapok száma* a munkahely hosszútávú látogatását, míg az *irodában töltött munkanapok száma* a mindennapokban megélt fizikai távolságot ragadja meg a bejárás gyakoriság mentén. A *munkacsoporttagok fizikai közelségével való elégedettség irodai környezetben (MFKE)* a pszichológiai távolság szubjektív szociális dimenzióját jelképezi.

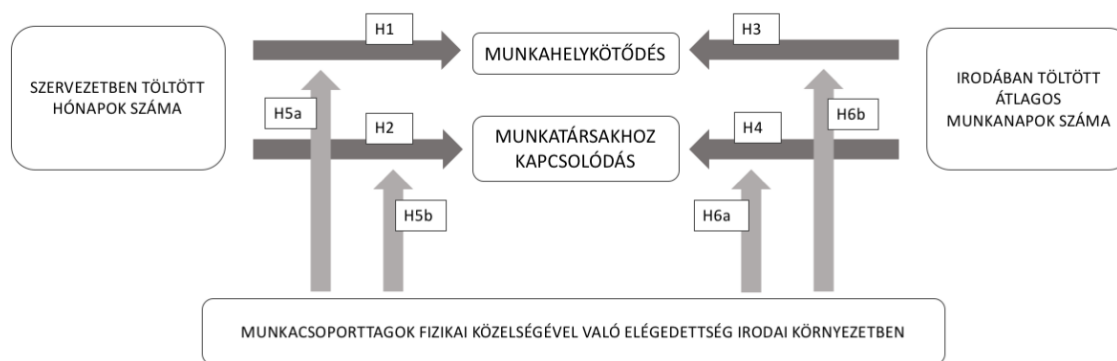
1. táblázat: A kutatáshoz megfogalmazott hipotézisek

H1	A szervezetben eltöltött hónapok bejósolják a munkahelykötődés mértékét. Minél több időt töltött el valaki a szervezetben, annál erősebb a munkahelykötődése.
H2	A szervezetben eltöltött idő pozitívan bejósolója a munkatársakhoz kapcsolódás kielégülésének mértékét. Minél több időt töltött el valaki a szervezetben, annál inkább kielégített a munkatársakhoz kapcsolódás iránti szüksége.
H3	Az irodában töltött napok száma bejósolja a munkahelykötődés erősségét.
H4	Az irodában töltött napok száma bejósolja a munkatársakhoz kapcsolódás mértékét.
H5a	A munkacsoporttagok fizikai közelségével való elégedettség az iroda környezetben moderálja a szervezetben töltött idő hatását a munkahelykötődés értékelésére.
H5b	A munkacsoporttagok fizikai közelségével való elégedettség az iroda környezetben moderálja a szervezetben töltött idő hatását a munkatársakhoz kapcsolódás értékelésére.
H6a	A munkacsoporttagok fizikai közelségével való elégedettség az iroda

környezetben moderálja az irodában töltött átlagos munkanapok számának hatását a munkahelykötődés értékelésére.

A munkacsoporttagok fizikai közelségével való elégedettség az iroda H6b környezetben moderálja az irodában töltött átlagos munkanapok számának hatását a munkatársakhoz kapcsolódás értékelésére.

1. ábra: A kutatáshoz felállított elméleti modell



MÓDSZERTAN

A KUTATÁS KÖRÜLMÉNYEI: A BEFOGADÓ SZERVEZET BEMUTATÁSA

A kutatást egy budapesti telephelyű média szolgáltató vállalat munkavállalói között végeztem a szervezet munkakörnyezeti és munkavégzési kultúrájának átalakulás közben (2022. február). A befogadó szervezet 2006 óta használt klasszikus formájú irodaházból 2024-ben átköltözik egy aktivitás alapú irodába, melynek előkészítése már tart az átadott pilot irodák bevezetésével, ahol a munkavállalók egy része kipróbálhatja az aktivitás alapú új munkakörnyezetüket.

A jelenleg is használt *régi székházban* kétféle irodatípus található: elszeparált, pár fős kis irodák és nyitott terű irodák (*open office*). Emellett elszórtan találhatóak tárgyalók és minden emeleten konyha az étkezésekhez. Az irodák funkcionális silókként csoportosulnak, az általános felszereltség elavult: régi asztalok, székek, vonalas telefon, dokkoló és monitor állások.

A munkavégzés kultúrája a folyamatban lévő átalakulás és a COVID-19 pandémia okán bevezetett szabályozások miatt is megváltozott. A *pandémia előtt* a mindennapos bejárás volt kötelező, az otthoni munkavégzésre hivatalos lehetőség nem volt, csak eseti jelleggel lehetett kérni. A *pandémia kezdetén* a szervezet hibrid munkavégzésre állt át: önkéntes bejárást hirdetett azoknak a munkavállalóknak, akik nem a gyártásban dolgoztak, így munkájukat inntől kezdve akár otthonról is el tudták végezni. A rugalmasabb munkarend bevezetésével a vírus vállalaton belüli terjedését próbálták akadályozni, illetve azokat a munkavállalókat védték, akik munkavégzése megkövetelte az irodai

jelenléte (pl. gyártás). A hibrid működés bevezetése által elkezdődött a géppark cseréje és bevezetésre kerültek a rugalmas munkavégzés támogató alkalmazások. A *pandémia* miatt indokolt szigorú szabályozások *enyhülése* után a munkavégzés megmaradt hibrid formájában és az új székházba való átköltözés után is jellemzően 2-3 napos irodai jelenléttel fognak dolgozni, ezzel a munkavállalók 50%-ának biztosítva irodai helyet.

Résztvevők

A kérdőívet 79-en kezdték el kitölteni, melyből a kvantitatív elemzéshez 59 esetet tudtam felhasználni. Az egyes skálák elemzésénél csak azokat az eseteket vizsgáltam, ahol a skála minden itemére érkezett válasz. A mintában 21 férfi és 31 nő volt, illetve 7 fő nem kívánta ezt az adatot megadni. Az átlag életkor 38,79 (szórás 7,69) év volt, a legfiatalabb kitöltő 25, a legidősebb 59 éves volt. A szervezetben töltött hónapok száma átlagosan 118 (kb. 10 év; szórás 72,40) volt, ahol a legkevesebb idő 14 hónap, a leghosszabb idő 293 hónap (~24 év) volt. A munkavégzés szempontjából 14 főnek volt elengedhetetlen az irodában való tartózkodás a munkavégzés alatt, 45 fő tud akár kizárólag távoli munkavégzésben is dolgozni. Az irodában töltött napok száma átlagosan heti 2,29 nap (szórás 1,02), az otthoni munkavégzéssel töltött napok száma átlagosan 2,32 nap (szórás 1,041) volt, a külső helyszínen töltött napok száma pedig átlagosan nem éri el az egy napot 0,71 (szórás 0,832).

VIZSGÁLATI ESZKÖZÖK

A vizsgálat egy nagyobb kutatás része volt, amelyben további fizikai környezettel kapcsolatos kérdéssorok szerepeltek.

Az *alapvető demográfiai adatokon* (életkor, nem) túl, a szervezetben töltött hónapok, és az irodában töltött átlagos munkanapok száma került felvételre.

A *munkahelykötődés* mérésére (Frankó & Düll, 2018) magyar nyelvű Munkahelykötődés Kérdőívet használtam, amely 6 itemmel méri a munkahely kötődés mértékét ötfokú Likert-skálán. (pl. „Vannak bizonyos helyek a szervezeten belül, melyekhez kifejezetten kötődöm.”)

A *munkához kötődő alapvető szükségletekkel való elégedettséget*, (Broeck és mtsai., 2010) által készített skála (*Work-related Basic Need Satisfaction scale*) segítségével mértem. Mivel a skála még nem rendelkezik magyar adaptációval, ezért a tételeket először lefordítottam angolról magyarra, majd egy szaktársam visszafordította őket az eredeti nyelvre. Az eredeti és a visszafordított itemeket (egyedül) összevetettem egymással és ahol szükséges volt, kisebb módosításokat tettem. A három alskála, kötődés, autonómia és kompetencia közül a kötődés alskála 6 tételét használtam a vizsgálatomban, mely ötfokú Likert-skálával méri a tételekkel való egyetértés mértékét. (pl. „A munkahelyemen egy csoport részének érzem magam.”)

Munkacsoporttagok fizikai közelségével való elégedettség az irodai környezetben (MFKE) a munkatársak közötti eltérő fizikai közelséggel való elégedettség fokát méri. A tételek kialakításához kiindulásként szolgált (Appel-Meulenbroek és mtsai., 2017) kutatása, melyben a tudásmegosztási jellegzetes

eltéréseit vizsgálták diádokon, az eltérő proximális távolságok (közös szoba, kölcsönös láthatóság, kölcsönös hallhatóság, viszonylag közeli távolság, azonos emelten tartózkodás) viszonylatában. A faktort 5 item feltáró faktorelemzésével hoztam létre, a tételek egy 5 fokú Likert-skálán mérik a másokhoz való fizikai távolsággal kapcsolatos elégedettséget.

VIZSGÁLAT LEFOLYTATÁSA

A kutatást befogadó szervezet képviselőivel 2021 őszén kezdődött egyeztetés a vizsgálat tervezett menetéről és tartalmáról. 2022 januárjában a befogadó szervezet kísérő e-maillal kiküldte a kérdőív linkjét a szervezet összes munkavállalójának. A kitöltésre 2022. február 1. és 15. között volt lehetőség. A kitöltők a kérdőív elején tájékoztatást kaptak a kérdőív céljáról, tartalmáról, az adatok és eredmények felhasználásáról, majd a részvételbe való beleegyezés után kitöltötték a kérdőívet a vizsgálati eszközöknél ismerttetett sorrend szerint.

A kutatást az ELTE PPK Kutatásetikai Bizottsága hagyta jóvá, az engedély száma 2021/597.

EREDMÉNYEK

MUNKACSOPORTTAGOK FIZIKAI KÖZELSÉGÉVEL VALÓ ELÉGEDETSÉG AZ IRODAI KÖRNYEZETBEN (MFKE) FAKTOR LÉTREHOZÁSA

A mintavétel adekvátságnak mértéke a teljes tesztre vonatkozóan jónak mutatkozott ($KMO=0,854$), az egyes értékekre vonatkoztatva szintén jónak tűnt (az anti-image korrelációs mátrixban az értékek 0,5 felett voltak). A változók közötti korrelációk megfelelőek voltak: van korreláció, de *nem* feltételezhető multikolinearitás, a parciális korrelációk alacsonyak voltak, a megmaradt variancia *nem* mutatott együttjárást. A Bartlett-féle szfericitás teszt szignifikáns eredményű lett, ez alapján a faktorelemzés adekvátnak tekinthető. Eredményül egy faktor emelkedett ki, mind a lejtő diagram, mind a megmagyarázott variancia tábla alapján. Az itemek együttesen 71,853% magyarázó erővel rendelkeznek, erős faktortöltésekkel, melyet a 2. táblázat szemléltet. A skála megbízhatósága megfelelőnek bizonyult (Cronbach alfa= 0,90).

2. táblázat: Az MFKE faktor itemei és faktortöltésük

Itemek	Faktortöltés
(1) Bármikor meg lehessen szervezni egy személyes találkozót a csapattagokkal.;	0,818
(2) A csapattagokkal a munkanapok nagy részét egy épületben töltsem.;	0,777
(3) A csapattagokkal a munkanapok nagy részét egy irodaterben töltsem.;	0,776

(4) A csapattagok a munkanapok nagy részében látótávolságon belül legyen(ek) számomra.;	0,936
(5) A csapattagok a munkanapok nagy részében hallótávolságon belül legyen(ek) számomra.	0713

HIPOTÉZIS TESZTELÉSEK EREDMÉNYEI

A statisztikai elemzésbe 5 változót vontam be, melyből egyik az általam létrehozott MKFKE volt, melyek egyes mutatóit a 3. táblázat, korrelációs együtthatóikat a 4. táblázat ismerteti.

3. táblázat: A modellbe bevont változók egyes mutatói és normalitás tesztjeinek eredményei

Változók	Átlag	Szórás	Normalitás tesztek				Csúcsosság
			Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	Ferdeség		
1 Szervezetben eltöltött idő	117,650	72,404	p= 0,08	p=0,007	0,606		-0,103
2 Munkahelykötődés	2,952	7,581	p= 0,176	p= 0,392	0,273		-0,185
3 Kapcsolódás szükséglete	3,211	0,587	p=0,002	p= 0,018	0,382		-0,490
4 Irodában töltött napok száma	2,290	1,018	p<0,05	p<0,05	0,298		-0,129
5 Munkacsoporttagok fizikai közelségével való elégedettség irodai környezetben (MKFE)	3,402	0,717	p<0,05	p<0,05	1,190		0,196

4. táblázat: A modellbe bevont változók korrelációs együtthatói és szignifikancia szintjük

	1	2	3	4	5
1 Szervezetben eltöltött idő hónapban	1,00				
2 Irodában töltött átlagos napok száma	-0,056	1,00			
3 Munkahelykötődés	0,318**	-0,089	1,00		
4 Kapcsolódás szükséglet	0,001	0,385		1,00	
5	0,161	0,049	0,410**		1,00

	kielégültsége	0,089	0,633	p<0,05		
	Munkacsoporttagok	0,052	-0,231*	0,423**	0,285**	1,00
5	fizikai közelségével való	0,599	0,031	p<0,05	0,005	
	elégedettség irodai					
	környezetben (MKFE)					

A H1-H4, H7 hipotézisek vizsgálatához lineáris regressziót, a H5a-b, H6a-b hipotézisek teszteléséhez többszörös lineáris regressziót alkalmaztam.

A H1, H2 hipotézisek esetében a prediktor változó a *szervezetben eltöltött hónapok száma* volt, melynek hatását a *munkahelykötődésre* (H1) és a *munkatársakhoz kapcsolódás* iránti szükséglet kielégülésére (H2) vizsgáltam. A moderátor változó hatásának teszteléséhez (H5a, H5b) interakciós tagot hoztam létre a moderátor (MKFE) és a prediktor (*szervezetben töltött hónapok száma*) változókból, majd beillesztettem a többszörös regressziós modellekbe.

Az eredmények szerint, a H1 modellben a prediktor változó 13,4%-át magyarázza a kimeneti változónak szignifikáns módon ($R^2=0,134$, $R^2_{\text{változás}}=0,134$, $F(1,57)=8,813$, $p=0,004$). A szervezetben eltöltött hónapok számával a munkahelykötődés mértéke nő ($B=0,004$, $t(57)=2,969$, $p=0,004$).

A H2 modellben a bejósoló változó 1,2%-át magyarázza a kimeneti változónak *nem* szignifikáns módon ($R^2=0,012$, $F(1,57)=0,677$, $p=0,414$). A szervezetben eltöltött hónapok számával a munkatársakhoz kapcsolódás iránti szükséglet *nem* elégül ki jobban ($B=0,001$, $t(57)=0,823$, $p=0,414$).

A H1 és H2 modellek érvényességi mutatói megfelelőek voltak, azonban nagy befolyással bíró kiugró értékeket azonosítottam, illetve a H1 esetében a reziduális nem normál eloszlásúak voltak egy torzító eset miatt.

A H5a hipotézishez felállított regressziós modell magyarázó ereje az interakció hatására szignifikánsan javult, 54,5%-al ($R^2_{\text{változás}}=0,545$, $F(1,55)=6,303$, $p=0,015$). Az interakció regressziós együtthatója szignifikáns volt ($B=-0,003$, $t(55)=-2,511$, $p=0,015$).

A H5b hipotézis tesztelésben a regressziós modell magyarázó ereje 43,7%-al nőtt, szignifikáns módon ($R^2_{\text{változás}}=0,437$, $F(1,55)=18,227$, $p<0,05$). Az interakció regressziós együtthatója szignifikáns ($B=-0,005$, $t(55)=-4,269$, $p<0,05$).

A H3, H4 hipotézisek esetében a prediktor változó az *irodában töltött átlagos munkanapok száma* volt, melynek hatását a *munkahelykötődésre* (H3) és a *munkatársakhoz kapcsolódás* iránti szükséglet kielégülésére (H4) vizsgáltam. A moderátor változó hatásának teszteléséhez (H6a, H6b) interakciós tagot hoztam létre a moderátor (MKFE) és a prediktor (*szervezetben töltött hónapok száma*) változókból, majd beillesztettem a többszörös regressziós modellekbe.

A H3 hipotézis vizsgálatában a regressziós modell bejósoló ereje 2,6% volt ($R^2=0,026$, $F(1,57)=0,1507$, $p=0,225$) az irodában töltött munkanapok száma *nem* magyarázza a munkahelykötődést szignifikáns módon ($B=-0,20$, $t(57)=-1,228$, $p=0,225$).

A H4 hipotézis regressziós modelljének bejósoló ereje 0,0% volt ($R^2=0,00$, $F(1,57)=0,015$, $p=0,902$). Az irodában töltött munkanapok átlagos száma *nem* magyarázza szignifikánsan a munkatársakhoz kapcsolódás szükségletének

kielégülését szignifikáns módon ($B = 0,009$, $t(57) = -0,123$, $p = 0,902$). A

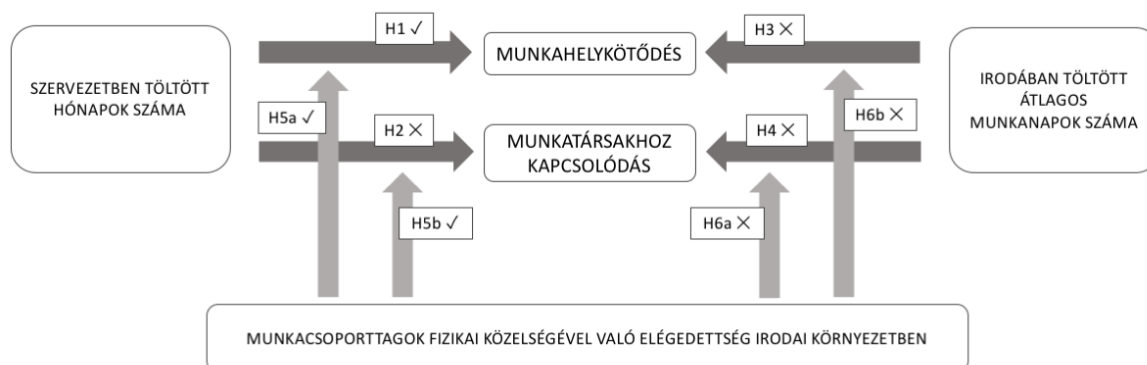
A H3 és H4 modellek érvényességi mutatói megfelelőek voltak, kivéve a H3 esetében, ahol heteroszkedaticitás nem tűnt megfelelőnek. Ezenkívül mindkettőnél két kiugró értéket azonosítottam.

A H6a hipotézisben az interakció hatására a regressziós modell magyarázó ereje 45,8%-al nőtt, *nem* szignifikáns módon (R^2 változás = 0,458, $F(1, 55) = 3,871$, $p = 0,054$). Az interakció regressziós együtthatója *nem* szignifikáns ($B = -0,198$, $t(55) = -1,968$, $p = 0,054$).

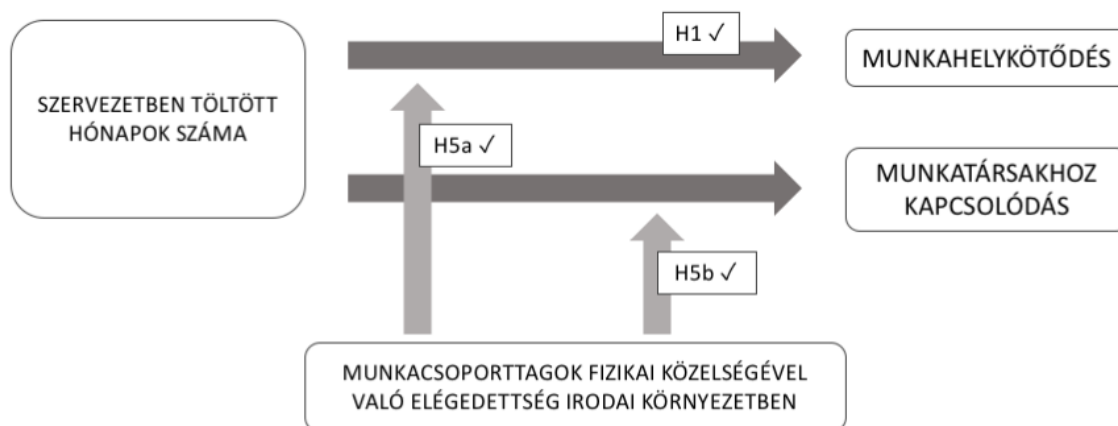
A H6b hipotézisben az interakció hatására a regressziós modell magyarázó ereje 29,7%-al nőtt, *nem* szignifikáns módon (R^2 változás = 0,297, $F(1, 55) = 0,340$, $p = 0,562$). Az interakció regressziós együtthatója *nem* szignifikáns ($B = 0,052$, $t(55) = 0,583$, $p = 0,562$).

A tesztek összesített eredményeit 2. ábra és a megerősített hipotéziseket a 3. ábra szemlélteti.

2. ábra: A tesztelt hipotézisek összesített eredményei az elméleti modellben



3. ábra: A megerősített hipotézisek az elméleti modellben



MEGVITATÁS

A MUNKATÁRSOK FIZIKAI KÖZELSÉGÉVEL VALÓ ELÉGEDETTSÉG IRODAI KÖRNYEZETBEN (MFKE) FAKTOR MEGJELENÉSE

A munkatársak közötti tudásmegosztás facilitálja a szervezet teljesítményét és innovációját, ezért a szervezet célja annak elősegítése (Appel-Meulenbroek és mtsai., 2017).

Felhasználva Appel-Meulenbroek és munkatársai (2017) vizsgálatában használt lokális és globális tagolást, kutatásomban 5 tételt dolgoztam ki. Mivel a tételek a térbeli távolságok bizonyos fokozatával való elégedettséget kívánták mérni, ezért feltáró faktorelemzést végeztem, hogy megtudjam, eltérnek-e egymástól a válaszok a különböző távolságok tekintetében. A faktorelemzés eredménye szerint az 5 tétel azonos mintázatot mutatott, így egy faktorként kezelhetők, mely a *Munkatársak fizikai közelségével való elégedettség az irodai környezetben (MFKE)* elnevezést kapta. Ez a változó a társak általános elérhetőségével való szubjektív elégedettséget sűríti, ami akár társas támogatás észlelését befolyásolhatja az eltérő fizikai távolságok által.

AZ IDŐ ÉS AZ MFKE SZEREPE A MUNKAHELYKÖTŐDÉS ÉS A MUNKATÁRSOKHOZ KAPCSOLÓDÁS ALAKULÁSÁBAN

Az eredmények igazolták, hogy a szervezetben töltött idő direkt hatással bír a munkahelykötődés erősségére (H1 elfogadva), azonban a munkatársakhoz kapcsolódást nem magyarázza (H2 elutasítva). A munkatársak fizikai közelségével való elégedettség (MFKE) moderálja a szervezetben töltött idő hatását a munkahelykötődés alakulására (H5a elfogadva), valamint a munkatársakhoz kapcsolódás erősségének magyarázatához is hozzájárul (H5a elfogadva). Az eredmények nem támasztották alá a munkanapok direkt hatását a munkahelykötődéssel (H4 elutasítva) és a munkatársakhoz kapcsolódással kapcsolatban sem (H4 elutasítva), továbbá a munkacsoporttagok fizikai közelségével való elégedettség sem gyakorolt moderáló hatást a kapcsolatra egyik esetben sem (H6a és H6b elutasítva).

AZ IDŐ SZEREPE A MUNKAHELYKÖTŐDÉS ALAKULÁSÁBAN

Az idő hatása a helykötődésre a korábbi kutatások alapján részben vitatott, részben támogatott (Lewicka, 2010). Jelen kutatás eredménye az időbeli hatást támogatja, és feltételezi, hogy a pusztán észlelés hatása (Zajonc, 1968) alapján a munkahely látogatása hosszú távon –a szervezetben töltött hónapok száma– hatást gyakorol a munkahelykötődésre. Az általam vizsgált két változó között bár van kapcsolat, az gyengének tekinthető. A regressziós modell alacsony (13,4%) magyarázó ereje mellett, a szervezetben töltött idő egy egységgel történő növelésével, a munkahelykötődés csupán 0,004 értékkel emelkedik. Ezentúl, összehasonlítva a szervezetben legtöbb (240 hónap, N=6, átlag=3,42) és

legkevesebb (24 hónap, $N=5$, átlag=2,5) időt eltöltött csoportokat, arra lehet következtetni, hogy pusztán munkahely észlelése gyenge hatású lehet, ahogy Lewicka (2010) is érvel, mivel a szervezetben legtöbb időt eltöltöttek csoportjában a munkahelykötődés átlaga valamivel magasabb volt a legkevesebb időt eltöltött munkatársaiknál, de a két átlag között *nem* volt szignifikáns eltérés ($t(1,9)=-1,520$; $p=0,221$).

Érdemes figyelembe venni, hogy az adatfelvételt a COVID-19 pandémia miatt meghozott szigorú munkavégzési szabályozások időszaka előzte meg, amelyben távmunkát, vagy elengedhetetlen esetben hibrid munkavégzést vezettek be, így az irodater észlelésének gyakorisága és időtartama is valószínűleg csökkent az időszak alatt. Mivel a vizsgálatban nem vettem fel a munkakörhöz kapcsolódó adatokat, ezért az eredményekből nem lehet megállapítani, hogy akik a pandémia alatt végig távmunkában dolgoztak és akiknek engedélyezett volt az irodába való bejárás, mutattak-e eltérést a munkahelykötődésükben.

Az időszak hatásának vizsgálatához a szigorú korlátozások bevezetése előtti és utáni mérésre lett volna szükség, ami lehetőséget adott volna az összehasonlításra, a pandémia alatti időszak hatásának megragadására. Viszont figyelmet igényel, hogy az új tagok helykötődése kialakult egy alacsony szinten. Ezt magyarázhatja, hogy a környezetre adott válaszok gyorsak és automatikus érzelmi reakciókat képesek kiváltani, amik utána befolyásolják az egyén további működését (Korpela, 2012). Ha az újonnan belépők néhányszor belátogathattak a munkahelyükre, akkor szerezhettek meghatározó élményeket az irodáról, mint fizikai környezetről és elkezdődhetett a viszony kialakulása.

Összefoglalva, az időnek szerepe van a munkahelykötődés kialakulásában, azonban ez csak részleges (nem az össze dimenzióra kiterjedő), nem túl erős és nem az idő hossza fedi a pszichológia vagy más folyamatokat (Lewicka, 2010), hanem valószínűleg az egyén érzelmi, önszabályozási és megismerési folyamatai, amelyek egy adott időszak alatt lezajlanak (Korpela, 1989). Ennek alapján érdemes lehet a személy-környezet interakciók gyakorisága helyett a munkavállaló igényei és a munkakörnyezet nyújtott erőforrások közötti összeillésre az interakciók tartalmára és minőségére koncentrálni.

MFKE MODERÁLÓ HATÁSA AZ IDŐ ÉS MUNKAHELYKÖTÖDÉS KAPCSOLATÁBAN

A H5 hipotézis teszteléséből kiderül, hogy a szervezetben töltött idő munkahelykötődésre gyakorolt hatásából többet megérhetünk, ha a fizikai távolsággal való elégedettséget, mint moderátor változót is beemeljük a modellbe. A prediktor és a moderátor változó pozitív irányú hatása a munkahelykötődésre a szakirodalmi előzmények mentén könnyen magyarázható: ha a munkatársak fizikai közelsége összefügg a társas támogatás észlelésével, akkor a társak közelsége pozitív érzelmeket ébreszthet a munkahellyel vagy egyes részeivel (például ahol gyakran zajlanak támogató interakciók) kapcsolatban, ami pedig a helykötődés kialakulásához vezethet (Korpela, 2012).

Látható a modellből továbbá, hogy míg a szervezetben töltött idő és a fizikai közelséggel való elégedettség is pozitív irányú összefüggést mutat a

munkahelykötődés mértékével, addig az interakciós modell béta értéke negatív. Ez azt jelenti, hogy minél több időt töltött valaki a szervezetben, a fizikai közelséggel való elégedettség hatása annál kisebb lesz a munkahelykötődésre.

A személy és környezete közötti viszony dinamikus (Scrima és mtsai., 2017), így a hellyel szemben kialakuló kapcsolat természete is folyamatosan változó, újraformálódó, valamint több tényezőtől álló (Kim, 2021). Ennek alapján a hellyel szemben kialakuló kötődést nemcsak a társas interakciók miatt kialakuló pozitív érzelmek támogatják, hanem adott helyen végzett magányos cselekvések is, melyhez szükséges a másoktól való elvonulás lehetősége, a magánszféra megteremtése, amely szintén kielégíti az egyén szükségleteit és így alapja lehet a helykötődésnek (Korpela, 2012). A befogadó szervezetben is domináns nyitott terű irodákban a magánszféra szintje meglehetősen alacsony (Wohlers & Hertel, 2017a). Ha a munkatársak fizikai közelségével való elégedettséget aszerint értelmezzük, hogy a munkahely mennyire biztosítja a munkatársak fizikai elérhetőségét, akkor itt elvonatkoztatunk attól, hogy mások közelsége valóban mennyire szükséges és jó az egyénnek. Lehetséges, hogy a munkatársak állandó elérhetősége mellett, egy nyitott terű irodában, a hely nem elégíti ki a magánszférára vonatkozó szükségleteket, és így gyengíti a munkahelyhez való pozitív kötődés kialakulását a munkahelyen eltöltött idő alatt.

MFKE MODERÁLÓ HATÁSA AZ IDŐ ÉS A KAPCSOLÓDÁS SZÜKSÉGLETÉNEK VISZONYÁBAN

Habár a szervezetben töltött idő önmagában nem magyarázza a munkatársakhoz kapcsolódás szükségletét (H2 elutasítva), a munkatársak fizikai közelségével való elégedettség moderációja által már gyenge hatás fedezhető fel, amely hasonlóan az előzőekben tárgyaltakhoz, kettős.

A munkatársakhoz kapcsolódás tekintetében talán könnyebben értelmezhető a kapcsolat átfordulása, mivel a kimeneti változó a munkahelyi személyközi kapcsolatok meglétét és szintjét ragadja meg, a moderáló változó pedig a személyközi távolságokat és a velük való elégedettséget összegezi. Még a munkahelykötődés akár a társas aspektusoktól függetlenül is kialakulhat, például az elvonulás lehetőségének biztosításával (Korpela, 2012), addig a valahova tartozás szükségletéhez, a szeretet és gondoskodás kölcsönös cseréjéhez (Deci & Ryan, 2000) a társas aspektus, így a munkatársak jelenléte szükséges.

A szervezetben töltött hónapok száma a MFKE-vel közösen pozitívan hat a munkatársakhoz kapcsolódás kielégülésének szintjére. A munkatársak viszonylagos elérhetőségének észlelése az időben a személyközi interakciók gyakoriságát fokozhatja, ami alapja lehet a tartós személyközi kapcsolatok kialakulásának, így a valahova tartozás érzését növelheti. Az ismétlődő interakciók által a munkavállaló a szervezeten belüli társas hálózat tagjává válik (Reich & Hershcovis, 2011), melytől társas támogatást remélhet, ami pedig a stresszel való megküzdésben segíthet (Morrison & Macky, 2017).

A modellben, a pozitív irányú összefüggés mellett az interakciós együttható negatív béta értéke olvasható le, mely szerint minél több az

szervezetben töltött hónapok száma, a fizikai közelség annál kisebb hatással lesz a munkatársakhoz kapcsolódás kielégültségére.

Ez az eredmény erősítheti azt, hogy a társak láthatóság, hallhatósága (Appel-Meulenbroek és mtsai., 2017), vagy a megvalósuló kommunikációk gyakorisága (Gatt & Jiang, 2021), illetve a kommunikációs partnerek gyakori váltakozása (Wohlers & Hertel, 2018) nem egyedüli és legjobb bejósolója a szervezeten belüli értékes munkatársi kapcsolatok kialakulásának. Előfordulhat, hogy a munkatársak fizikai közelsége jó, az interakciók megvalósulnak, mégis tartalmilag nem kielégítőek és így nem szolgálják a kapcsolódást.

Ha a munkatársak fizikai közelségével való elégedettség és az észlelt társas támogatás összefügg, akkor egyrészt feltételezhető, hogy ha valaki a munkatársak közelségét elérhetőnek tartja, akkor a rendelkezésre álló erőforrások pusztán észlelése pozitív hatású lehet (ld. Gottlieb & Bergen, 2010). Ugyanakkor az is feltételezhető, hogy a valóban kapott támogatás típusa és módja nem lesz megfelelő (ld. Gottlieb & Bergen, 2010), vagy az egyén úgy érzi, nem képes a kapott támogatást kellő mértékben viszonyozni, ami negatív érzelmeket válthat ki benne (Buunk és mtsai., 1993), és stresszcsökkentő (Viswesvaran és mtsai., 1999) helyett, stresszkiváltó hatással lesz (Deelstra és mtsai., 2003). Mindezek alapján előfordulhat, hogy az éveken át észlelt és megkapott támogatások nem lesznek képesek kielégíteni az egyéni szükségleteket, ezáltal a stresszel való megküzdéshez, vagy a munkatársakhoz kapcsolódáshoz sem tudnak hozzájárulni.

A személyközi találkozás valóban szerepet tölt be a másokhoz való kapcsolódás kialakulásában, a bizalom kiépítésében és a társas támogatás megtalálásában. A jövőben érdemes lehet még jobban koncentrálni a találkozások tartalmaira és körülményeire, illetve a személyközi távolságok és a társas támogatás viszonyának tisztázására.

LIMITÁCIÓK

Az eredmények és a belőlük levont következtetéseket érdemes fenntartásokkal kezelni a következőkben bemutatott limitációk okán.

Először is, a kutatásban használt minta alacsony elemszámú, valamint az eredmények a munkavállalók teljes populációjára, és a befogadó szervezet munkavállalóira nézve sem tekinthető reprezentatívnak.

Másodsorban, mivel az MFKE egy általam készített faktor, ezért annak megbízhatósága és érvényessége további vizsgálatot igényel, a változó hatása nem tisztázott. A feltételezett fordulópont azonosítása az MFKE hatását vizsgáló regressziós modellekben (H5a, H5b) nem történt meg, így a kapcsolat részletes magyarázata további elemzéseket igényel. Továbbá a kutatásomban az egyes tényezők erősségének határa sem került kijelölésre, így pl. a munkahelykötődés vagy a kapcsolódás mértékéből hozzávetőlegesen, az 5-fokú értékelő skála alapján következtettem.

Harmadrészt a pandémia alatt meghozott szigorú szabályozások okán módosult munkavégzési szokások nem voltak kontrollálva, ahogy a jelenlegi

munkavégzési rutinok sem, így hatásuk nem tisztázott. Továbbá kevés tudható az irodai környezetben való bent tartózkodásról a jelenleg bent töltött munkanapok számán kívül, aminek nem lett szignifikáns hatása a munkahelykötődés és a munkatársakhoz kapcsolódásra (H3 és H4 elutasítva).

KITEKINTÉS

A digitalizáció révén a munka időbeosztása és munkaterek megválasztása felett megnőtt a szabadságunk, ami átalakítja a fizikai és a társas munkakörnyezetünkhöz való viszonyunkat. Kutatásom eredményeivel az ismeretek bővítéséhez és a jobb munkakörnyezet és munkavégzési mód kialakításához kívántam hozzájárulni.

Úgy találtam, hogy pusztán a munkahelyen töltött idő nem a legjobb magyarázó a munkahelykötődés alakulásában, ezért inkább az eltöltött idő alatt zajló folyamatok, illetve a munkavállaló és munkakörnyezete közötti összeillés szintjére érdemes koncentrálni a jövőben.

A munkatársak fizikai közelségének kettős hatása rávilágít, hogy egy iroda környezet kialakításában az interakciók fokozásán túl inkább a tartalmas és minőségi kommunikáció megteremtése lesz eredményes. Ennek érdekében valószínűleg több figyelmet kell majd fordítani a társas támogatás különböző aspektusainak megvalósulására és eltérő hatásaira a rugalmas munkatérben. Emellett, érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a rugalmas irodatermeknek a társakhoz kapcsolódás szükségletének kielégítésén túl a magányosan végzett cselekvések féltételeit, mint a magánszféra kialakításának lehetőségét is bizonyos szinten biztosítani munkavállalói számára.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ålander, A., & Lundman, A. (2021). *The Future (of the) Office: A Scenario Study of what the Future Office could look like due to the Progress of Digitalisation* (<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-298053>).
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>
- Appel-Meulenbroek, R., de Vries, B., & Weggeman, M. (2017). Knowledge Sharing Behavior: The Role of Spatial Design in Buildings. *Environment and Behavior*, 49(8), 874–903. <https://doi.org/10.1177/0013916516673405>
- Appel-Meulenbroek, R., Groenen, P., & Janssen, I. (2011). An end-user's perspective on activity-based office concepts. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 122–135. <https://doi.org/10.1108/14630011111136830>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal

- attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bennet, N., & Lemoine, J. (2014). Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*. *Business horizons*, 57(3), 311–317. 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. Harper & Row.
- Bissell, D. (2021). A changing sense of place: Geography and COVID-19. *Geographical Research*, 59(2), 150–159. <https://doi.org/10.1111/1745-5871.12465>
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817. <https://doi.org/10.5465/20159624>
- Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Brown, B., Perkins, D. D., & Brown, G. (2003). Place attachment in a revitalizing neighborhood: Individual and block levels of analysis. *Journal of Environmental Psychology*, 23(3), 259–271. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(02\)00117-2](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(02)00117-2)
- Buunk, B. P., Doosje, B. J., Jans, L. G. J. M., & Hopstaken, L. E. M. (1993). Perceived reciprocity, social support, and stress at work: The role of exchange and communal orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 801–811. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.801>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Counted, V., Neff, M. A., Captari, L. E., & Cowden, R. G. (2021). *Transcending place attachment disruptions during a public health crisis*. 39(4), 276–286.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The „What” and „Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R. H., & van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 324–331. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.324>
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2014). New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being. In C. Korunka & P. Hoonakker (Szerk.), *The Impact of ICT on Quality of Working Life* (o. 123–141). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Dinç, P. (2007). *Spatial and Behavioral Variables That Affect “Emotional Attachment” of Users: A Multi-Dimensional Approach for Private Offices*.

20(2), 41–50.

- Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában.* (2021, április 7). <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html#jelentsekaterletiklnbsgek>
- Frankó, L. (2020, április 20). Az iroda a járvány után—Környezetpszichológiai megközelítésben. *Építészfórum*. <https://epiteszforum.hu/az-iroda-jovoje-a-jarvany-utan--kornyezetpszichologiai-megkozelitesben>
- Frankó, L., & Dúll, A. (2017). Az Észlelt Irodai Magánszféra Kérdőív adaptálása magyar nyelvre. *Alkalmazott Pszichológia*, köt. 17. issue 2. ISSN 1419872X. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2017.2.109>
- Frankó, L., & Dúll, A. (2018). A munkahelykötődés és a munkaállomás-kötődés konstruktumainak mérése és gyakorlati relevanciája. *Alkalmazott Pszichológia*, köt. 18. issue 4. ISSN 1419872X. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2018.4.77>
- Gatt, G., & Jiang, L. (2021). Can Different Types of Non-Territorial Working Satisfy Employees' Needs for Autonomy and Belongingness? Insights From Self-Determination Theory. *Environment and Behavior*, 53(9), 953–986. <https://doi.org/10.1177/0013916520942603>
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Gottlieb, B. H., & Bergen, A. E. (2010). Social support concepts and measures. *Journal of Psychosomatic Research*, 69(5), 511–520. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2009.10.001>
- Gustafson, P. (2001). Roots and Routes: Exploring the Relationship between Place Attachment and Mobility. *Environment and Behavior*, 33(5), 667–686. <https://doi.org/10.1177/00139160121973188>
- Harris, R. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space. *Journal of Property Investment & Finance*, 33(5), 424–435. <https://doi.org/10.1108/JPIF-05-2015-0029>
- Heaphy, E. D., & Dutton, J. E. (2008). Positive Social Interactions and the Human Body at Work: Linking Organizations and Physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27749365>
- Jan van Ree, H. (2002). The added value of office accommodation to organisational performance. *Work Study*, 51(7), 357–363. <https://doi.org/10.1108/00438020210449012>
- Kim, M. (2021). Plural and fluid place attachment amid tourism-induced neighborhood change in a disadvantaged neighborhood in South Korea. *Geoforum*, 121, 129–137. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.12.017>
- Korpela, K. M. (1989). Place-identity as a product of environmental self-regulation. *Journal of Environmental Psychology*, 9(3), 241–256. [https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(89\)80038-6](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(89)80038-6)
- Korpela, K. M. (2012). Place Attachment. In S. D. Clayton (Szerk.), *The Oxford handbook of environmental and conservation psychology* (o. 148–163).

- Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199733026.013.0009>
- Lalli, M. (1992). Urban-related identity: Theory, measurement, and empirical findings. *Journal of Environmental Psychology*, 12(4), 285–303.
[https://doi.org/10.1016/S0272-4944\(05\)80078-7](https://doi.org/10.1016/S0272-4944(05)80078-7)
- Lewicka, M. (2010). What makes neighborhood different from home and city? Effects of place scale on place attachment. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 35–51. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2009.05.004>
- Lewicka, M. (2011). Place attachment: How far have we come in the last 40 years? *Journal of Environmental Psychology*, 31(3), 207–230.
<https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2010.10.001>
- Morrison, R. L., & Macky, K. A. (2017). The demands and resources arising from shared office spaces. *Applied Ergonomics*, 60, 103–115.
<https://doi.org/10.1016/j.apergo.2016.11.007>
- Murugan, S., Rajavel, S., Aggarwal, A. K., & Singh, A. (2020). *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) in Context of the COVID-19 Pandemic* (<https://ijhsir.ahsas-pgichd.org/index.php/ijhsir/article/view/93>). 4(2), 10–16.
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. In S. Zedeck (Szerk.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (o. 223–248). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-006>
- Scrima, F., Rioux, L., & Di Stefano, G. (2017). I hate my workplace but I am very attached to it: Workplace attachment style: An exploratory approach. *Personnel Review*, 46(5), 936–949. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0128>
- Stancu, A., Ariccio, S., De Dominicis, S., Cancellieri, U. G., Petruccelli, I., Ilin, C., & Bonaiuto, M. (2020). The better the bond, the better we cope. The effects of place attachment intensity and place attachment styles on the link between perception of risk and emotional and behavioral coping. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 51, 101771.
<https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101771>
- Steen, J., & Markhede, H. (2010). *Spatial and Social Configurations in Offices*. 1(1), 121–132.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1661>
- Wohlers, C., Hartner-Tiefenthaler, M., & Hertel, G. (2019). The Relation Between Activity-Based Work Environments and Office Workers' Job Attitudes and Vitality. *Environment and Behavior*, 51(2), 167–198.
<https://doi.org/10.1177/0013916517738078>
- Wohlers, C., & Hertel, G. (2017a). *Choosing where to work at work—towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices*. 51(2), 467–486.
- Wohlers, C., & Hertel, G. (2017b). *Choosing where to work at work – towards a theoretical model of benefits and risks of activity-based flexible offices*.

- Ergonomics*, 60(4), 467–486. <https://doi.org/10.1080/00140139.2016.1188220>
- Wohlers, C., & Hertel, G. (2018). Longitudinal Effects of Activity-Based Flexible Office Design on Teamwork. *Frontiers in Psychology*, 9, 2016. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02016>
- Zajonc, R. B. (1968). *Attitudinal effects of mere exposure*. 9(2). http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/biases/9_J_Personality_Social_Psychology_1_%28Zajonc%29.pdf