
*ERASMUS+ Research on Work Environment Management,
“An Innovative Approach in Workplace Management Education”
2018-1-HU01-KA203-047744, 2018-2020*



Erasmus+

Hogyan menedzselik a magyar cégek dolgozóik irodai munkakörnyezetét?

- Kutatási jelentés -

Készítette:

Kárpáti József, Németh Edit és Szívós László

Neumann János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Kecskemét, 2021 február

Projekttagok:



Tartalomjegyzék

Tartalomjegyzék	2
ÖSSZEFOGLALÓ	3
BEVEZETÉS	5
1. fejezet – A válaszadó cégek általános jellemzői	6
2. fejezet – A munkakörnyezet menedzsmentje	9
3. fejezet – Munkakörnyezeti stratégiák	11
4. fejezet – Az irodai környezet teljesítménymérése	14
5. fejezet – Dolgozói igények, preferenciák megjelenése a munkakörnyezet menedzsmentjében .	15
6. fejezet – Főbb trendek a munkakörnyezet kialakítása során	16
FÜGGELÉK – ERASMUS+ kutatás a munkakörnyezet menedzsmentjéről (kérdőív).....	20

ÖSSZEFOGLALÓ

Mely célok figyelembe vétele mellett dolgoznak a munkakörnyezet működtetésén a munkahelyi vezetők, és mely trendeket alkalmazzák az irodai környezet menedzselése során? ERASMUS+ projektünk keretében e-learning tananyagot fejlesztettünk, és annak egyes fejezeteit alátámasztandó, online terjesztett kérdőív segítségével vizsgáltuk elsősorban középméretű (50-249 foglalkoztatott) és nagy szervezetek (> 250 alkalmazottat foglalkoztatók) munkahelyi vezetőinek gyakorlatát 5 európai országban (Németország, Magyarország, Olaszország, Oroszország és Hollandia) és megkíséreltük megválaszolni a feltett kérdéseket.

Az alapul szolgáló nemzetközi jelentésünk az öt résztvevő országban 180 teljes kitöltés alapján vizsgálja a cégek gyakorlatait (az angol nyelvű, teljes terjedelmű tanulmány elérhetősége: [DOI 10.13140/RG.2.2.30353.97123](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30353.97123)). A projekt magyar ágán 24 vállalat válasza alapján tárgyaljuk meg a hazai mintából kinyert eredményeket.

A magyar válaszadók éves árbevétel szerint három, nagyjából egyforma csoportra voltak oszthatóak: 10 millió euró éves árbevétel alatti volt 29, 10-99 millió között 37 százalékuk és 100 millió euró feletti éves árbevétellel rendelkezik 34 százalékuk. Közel 30%-uk ipari, feldolgozóipari illetve közmű-szolgáltatási tevékenységgel foglalkozik, további egyharmaduk egyéb szolgáltatásokat, jellemzően pénzügyi, könyvelési, média vagy más üzleti szolgáltatásokat nyújt.

Az alábbiakban röviden összefoglaljuk a főbb eredményeket:

- A munkakörnyezet menedzsmentjére hazánkban elsősorban ingatlan-üzemeltetési, illetve HR vagy informatikai feladatként tekintetnek, illetve, ezekkel azonos súllyal tekintik a cégek felsővezetői („topmenedzsment”) feladatnak.
- A vezetők és az alkalmazottak is ötletelnek a munkahelyi környezetet érintő fejlesztési projekteken, és a vezetők részt vesznek a megvalósításban is, ugyanakkor beosztott alkalmazottak kívánságai csak ritkán kapnak szerepet a tényleges döntésekben.
- A kisméretű vállalatok körében a saját tulajdonú (stock) és a bérleti jellegű (flow) irodahasználati megoldások nagyjából egyenlő mértékben vannak jelen, a középvállalatok szinte kizárólag bérelt irodakörnyezetben működnek, míg a válaszadók között az igazán nagyméretű vállalatok ismét visszatérni látszanak a saját tulajdonú irodaépületek irányába.
- A vizsgált cégek túlnyomó többsége az irodaépületek takarítását és őrzését, illetve a munkahelyi étkeztetést már most is kiszervezi. A jövőben a munkahelyi vezetők mindössze a dolgozói jóléti szolgáltatások és az informatikai működtetés körében számítanak további munkahelyi kiszervezésre, a többi szolgáltatás vagy irodai funkció esetében a mára kialakult viszonyok

stabilnak tűnnek. Az ingatlankezelés, a nyomtatás vagy a munkahelyi tanácsadás nagyjából – a kapott válaszok alapján – a vállalatok kezében fog maradni a jövőben is Magyarországon.

- A nagyvállalatok körében a tevékenységorientált munkakörnyezet válik domináns elrendezési formává. Talán azért, mert arra számítanak, hogy a munkahelyi térnek gyakrabban és nagyobb mértékben kell rugalmasan megváltoznia.
- A munkahelyekre 2020-ban különösen jellemző volt a távmunkavégzés lehetőségének bővülése, illetve a vizsgált cégek sok lehetőséget biztosítanak mind vezetőik, mind beosztottaik számára a rugalmas munkavégzésre. A válaszadók szerint a jelenlegi helyzetben ugyanakkor a coworking irodákra, szolgáltatásokra az igény hazánkban csökkenni fog.
- A vállalati munkakörnyezet menedzsmentje körében a válaszadók úgy nyilatkoztak, hogy a munkavégzési feltételek biztosítása tekintetében a munkavállalói elégedettséget tekintik elsődleges szempontnak, ezt követi a lehető legnagyobb rugalmasság illetve az alkalmazotti munkatermelékenység növelése, majd a költség szempontok. Megállapítható, hogy a munkahelyi környezetre egyelőre kevés cég tekint marketing-eszközként, illetve a környezeti fenntarthatóság sem kiemelkedően releváns.
- Mindezekkel szemben legfontosabb monitorozott kulcsmutatóként a munkahely és a térhasználat üzemeltetési költsége jelenik meg.
- A munkavállalói általános elégedettség igénye elsősorban funkcionális munkakörnyezeti elégedettségre összpontosul a cégek gondolatmenete szerint, azaz a koncentrációt és kommunikációt elősegítő ergonómia, a világítás és klímakomfort jóval relevánsabb tényező, mint a kiemelkedő esztétika vagy a magánszféra tiszteletben tartása. A vállalati kultúrára jellemző dizájn, színvilág vagy mottók hangsúlyos szerepeltetése azonban egyre fontosabb a cégek arculatában.
- A vállalatok leginkább a digitalizáció kihívásait kívánják a közeljövőben a munkakörnyezet esetleges formálása során érvényesíteni.
- A munkakörnyezet megtervezésével kapcsolatos trendek alkalmazása területén a válaszadók fele egyhangúlag említette az ergonomikus bútorok (pl. standing desk, ülő labdák) alkalmazását, az alaprajz megtervezése során a több kisebb tárgyaló preferálását, az akusztikai elemek nagyobb arányú alkalmazását, a mobil falak és elválasztók alkalmazását valamint a rekreációs találkozási helyek kialakítását.

BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedekben az emberek termelési tényezőből humán tőkévé változtak a cégek számára, így a munkahelyeket már nem pusztán fizikai elhelyezkedésnek tekintik, hanem erőforrásnak, amely központi szerepet játszik a szervezetek értékteremtő folyamataiban.

Ez a váltás **a munkakörnyezet menedzsmentjét**, vagyis minden létesítményt, folyamatot, embert és kulturális tárgyat a reflektorfénybe helyez, amely a munkahelyet és a munkaterületet alkotja, kezdve a munkavégzési helyek, irodai munkaterületek kialakításának a szervezeti stratégiával, a munkavállalói igényekkel és preferenciákkal való összehangolásától a hatékony alternatív munkahelyi stratégiákon keresztül a munkaterület és a munkahelyi épületszolgáltatások hatékony irányításáig.

Ez a növekvő bonyolultságú feladat megköveteli, hogy a munkahelyi vezetők átfogó ismeretekkel rendelkezzenek a tervezéstől a munkakörnyezet menedzsmentjéig és értékeléséig bezárólag, valamint azt, hogy a szervezeti érdekelt felek közös nyelvet beszéljenek a szervezeti párhuzamosságok kiküszöbölése érdekében.

2018-ban hat európai egyetem – köztük Magyarországról a Széchenyi és a Neumann – kapott támogatást az Európai Unió ERASMUS+ programjából arra a célra, hogy együtt dolgozzon ki egy átfogó munkahelyi menedzsment kurzust, és az oktatási program céljához igazodó szervezeti felmérés, egy primér kutatás segítségével tárja fel a munkahelyi irányítás jelenlegi helyzetét a különféle európai országokban.

Az online kurzus ingyenesen elérhető angolul az alábbi webhelyen:

<https://beep.metid.polimi.it/web/190351628/home>

Az öt országban (Hollandia, Magyarország, Németország, Olaszország, Oroszország) lezajlott felmérés célja az volt, hogy az eredményei kiegészítsék a kurzus tananyagát és bemutassák a résztvevők legjobb gyakorlatait és fejlesztési potenciálját. A munkahelyi menedzsment gyakorlatokról szóló statisztikai felmérés anonim válaszadás mellett zajlott 2019 év vége és 2020 ősze között, és összesen 180 részletes és teljes kitöltéssel zárult az öt partner-országban.

Ezek közül Magyarországról 24 vállalat vett részt kutatásban. A felvétel elsősorban online, a LimeSurvey nevű alkalmazásban kifejlesztett ötnyelvű kérdőív segítségével, önkéntes kitöltéssel zajlott, azonban több esetben sor került a projektben résztvevő szakértők személyes közreműködésére és a kérdőív telefonos, vagy élő interjú lekérdezésére is.

A projekt költségvetése célzott válaszadói kampány indítását nem tette lehetővé, miközben a kutatással közel egy időben kitört európai koronavírus-járvány megnehezítette a hagyományos üzleti networking-kapcsolatok során a lehetséges válaszadói kör jelentős bővítését is. Különösen fontos annak is a rögzítése, hogy munkaügyi, pénzügyi és munkaszervezési, illetve irodamenedzsment kérdések vegyessen

fordulnak elő a kérdőívben, amelyet így esetenként nem egy, hanem több felelős terület közös munkájával kellett a cégen belül kitölteni. A kérdőív egyúttal időigényesnek is bizonyult, az átlagosnak tekinthető kitöltési idők 30-40 perc között mozogtak.

A felmérés ugyan nem tekinthető reprezentatívnak, mindezek mellett mégis kijelenthetjük, hogy rendkívül értékes annak eredménye, mivel a 24 teljesen befejezett kérdőív kitöltöttsége kiváló, és azok kompetens válaszadóktól is származnak. A projekt tagjai ezért ezúton is kifejezik köszönetüket a válaszokért mindazoknak a cégeknek, amelyek részt vettek ebben a nagyon speciális szakmai felmérésben.

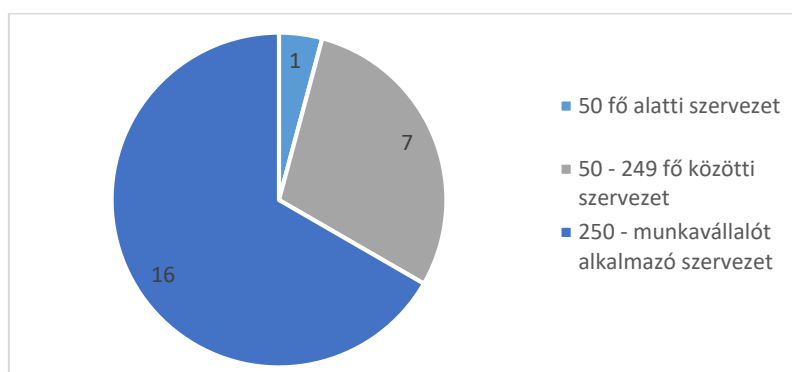
1. fejezet – A válaszadó cégek általános jellemzői

A válaszadók köre tevékenységük szerint négy, hozzávetőleg homogénebb csoportra volt osztható.

Közel 30%-uk ipari, feldolgozóipari illetve közmű-szolgáltatási tevékenységgel foglalkozik, további egyharmaduk egyéb szolgáltatásokat, jellemzően pénzügyi, könyvelési, média vagy más üzleti szolgáltatásokat nyújt. A válaszadók negyede építőipari illetve ingatlanforgalmazással foglalkozó vállalkozás volt, míg a fennmaradó esetekben adminisztratív szolgáltatásokkal, egészségüggyel illetve tudományos tevékenységgel foglalkozó cégek töltötték ki a kérdőívet.

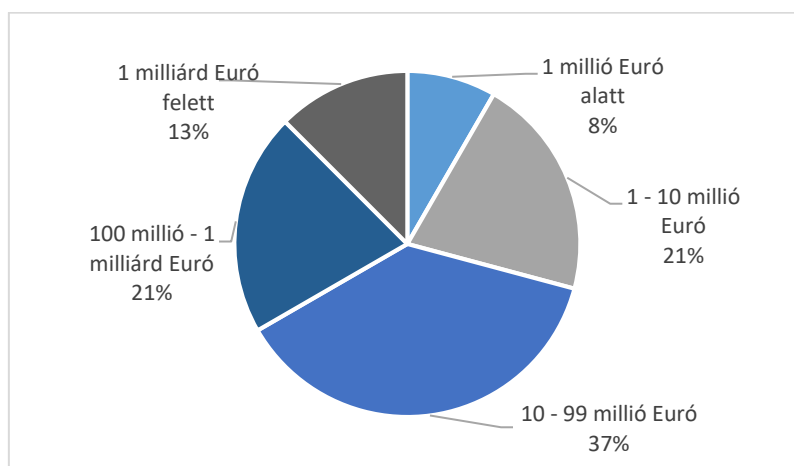
A kitöltők háromnegyede esetében az éves teljes munkaidős foglalkoztatotti létszám 250 fő feletti, azaz a válaszokat zömükben a nagyvállalati kategóriába sorolható cégek adták. A fennmaradó egynegyedük elsősorban középvállalat (50-249 fő), illetve egyetlen esetben kisvállalat (50 fő alatti létszám) volt.

1. ábra – A válaszadó cégek megoszlása munkavállalói létszám-kategóriák szerint



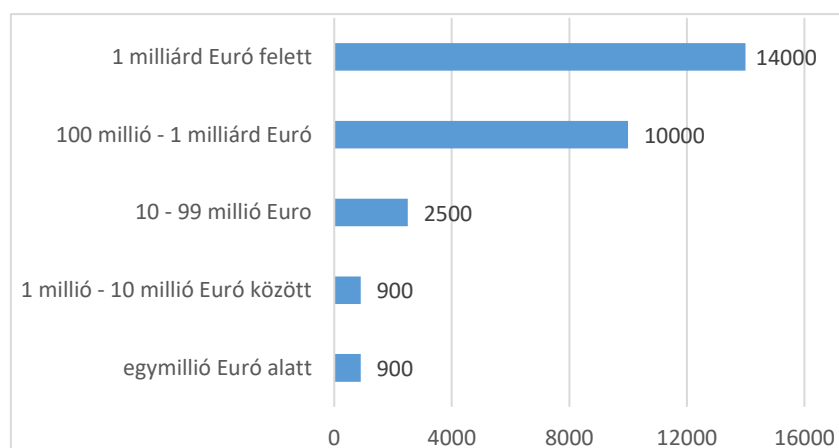
A cégek éves árbevétel szempontjából valamivel színesebb képet mutatnak. A válaszadók hozzávetőleg egyharmad-egyharmad arányban tartoznak a 10 millió euró alatti, a 10 és 99 millió euró közötti és a 100 millió eurót elérő árbevétel-kategóriába.

2. ábra – A válaszadó cégek megoszlása az éves árbevétel-kategóriák szerint, Euró



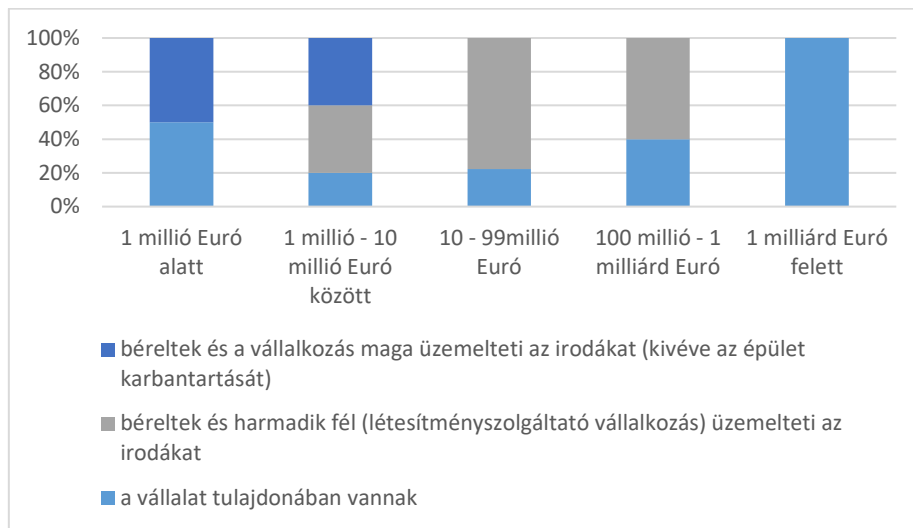
A vállalati mérettel összevetettük a kutatás fókuszában álló irodahasználatot. Azt tapasztaltuk, hogy ilyen megközelítésben a cégek két nagyobb körre bonthatóak. A 100 millió euró alatti éves bevétellel rendelkező vállalkozások jellemzően közel ezer illetve néhány ezer négyzetméter körüli irodafelületet használnak, míg a 100 millió euró feletti bevételi csoportokban egy nagyságrenddel több, 10-14 ezer négyzetméter a medián érték. Azért az utóbbi, helyzeti középértéket alkalmaztuk a csoportok jellemzésére, mert az – tulajdonságaiból fakadóan – jobban tud jellemezni egy ilyen fizikai mutatószámot, s beszédesebb, mint az egyszerű számtani átlag.

3. ábra – A működtetett nettó irodafelület medián-nagysága (m²) a különböző cégméret szerinti kategóriákban



A megkérdezett vállalatok épülethasználati megoldásai ismét jól azonosíthatóan igazodnak a vállalat bevétel-kategóriák között elfoglalt helyéhez. A 4. ábrából jól leolvasható, hogy a kisebb cégek vagy saját tulajdonú irodát használnak, vagy ha bérlik is, maguk oldják meg a működtetés feladatait.

4. ábra – A megkérdezett vállalkozások irodahasználati megoldásai az éves árbevétel tükrében

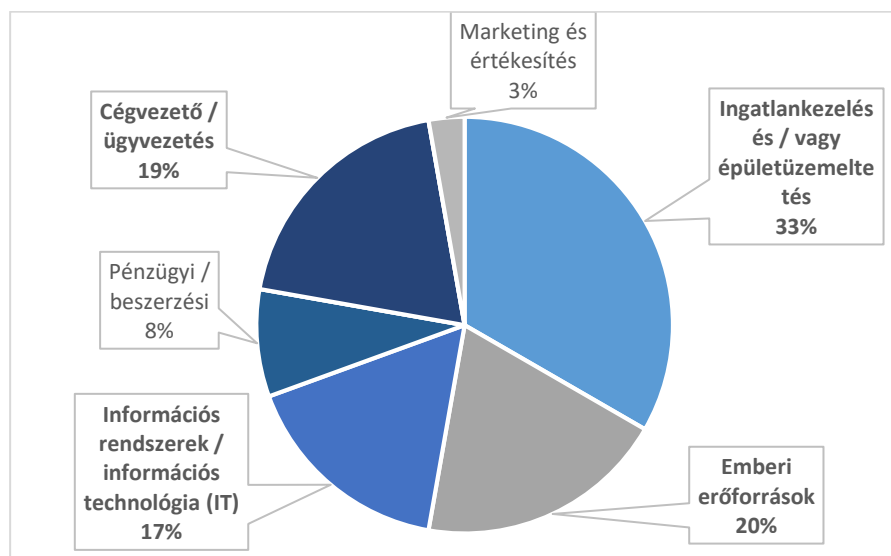


Ahogy a cég mérete növekszik, lényegében eltűnik a saját tulajdonú iroda, mint vagyonelem: 10 millió euró feletti bevétel-kategóriában egészen 1 milliárd euróig meg sem jelenik a válaszadónál ez a megoldás – az ide tartozó, nagyobb irodafelületet használó cégek vélhetően jól érthető gazdaságossági okokból minden munkakörnyezeti menedzsment kérdést folyó költségként kezelnek, nem allokálnak beruházásokat a témához. Ne feledjük, hogy a 3. ábrában bemutatottak szerint ezekben a kategóriákban több ezer négyzetméter irodafelület használatáról van szó. Ugyanakkor a legnagyobb cégek esetében ismét a saját tulajdonú irodaépület használata domináns.

2. fejezet – A munkakörnyezet menedzsmentje

A cégeket mindenek előtt megkérdeztük arról, vajon kinek a feladatkörébe tartozik az irodai munkahelyek fizikai működtetése és az ehhez kapcsolódó esetleges szolgáltatások biztosítása. Habár a válaszok meglehetősen heterogének, az jól azonosítható volt, hogy ingatlankezelői, épületüzemeltetési szempontokon túl a megkérdezett cégek közel azonos aránya, egyötöde vagy vezetői kérdésként, vagy informatikai feladatként, vagy elsősorban HR-kérdésként kezeli az irodai munkahelyek biztosítását.

5. ábra – Ki felelős elsősorban az irodai munkahelyek fizikai elrendezéséért és az irodai szolgáltatásokért?



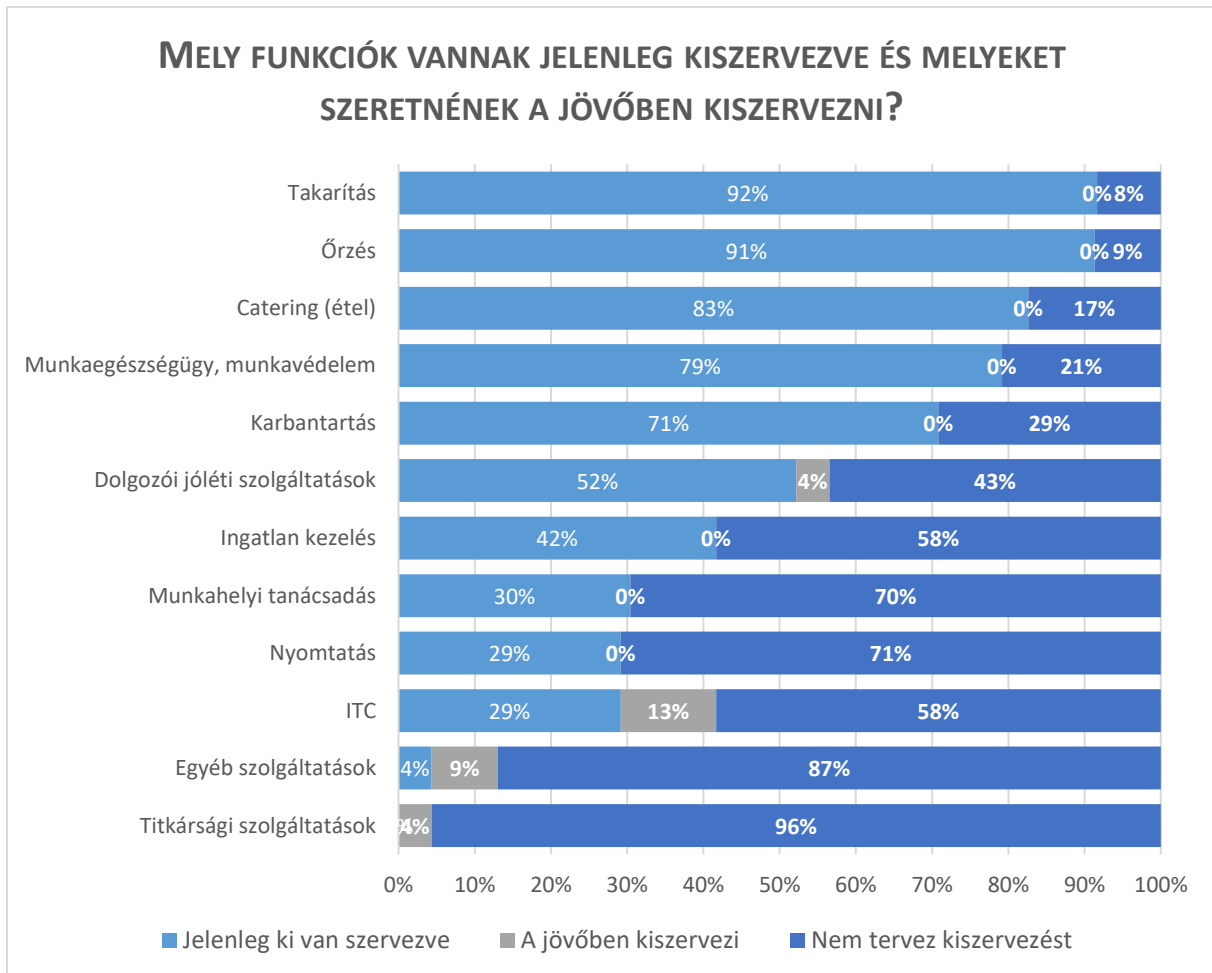
A tevékenységek kiszervezése egyértelműen a 20. és 21. század egyik legfontosabb vállalati trendje, amely a vállalatokat szektortól, földrajzi régiótól és tulajdonosi szerkezettől függetlenül jellemzi. A tevékenységek kiszervezésének számos jól azonosítható szervezeti előnye van. Talán az egyik legjellemzőbb és leginkább említett előnye a kiszervezésnek az, hogy a szervezet ezáltal költséget takaríthat meg. Ezt követően szokták még említeni, hogy mivel a kiszervezés segítségével a szervezet megszabadul az olyan támogató tevékenységeitől, amelyek nem tekinthetők értékteremtő, így ezáltal sokkal jobban fókuszálhat értékteremtő alaptevékenységeire. Ugyanakkor a kiszervezés felőli döntés során mérlegelni kell a kiszervezéssel kapcsolatosan azonosítható kockázatokat és veszélyeket is. Ezek között szokták említeni azt, hogy a szervezet olyan képességeket veszíthet el ezáltal, ami bizonyos szempontból kiszolgáltatottá teszi. Ezzel együtt szintén fontos azt megemlíteni, a kiszervezés hatására csökken egy-egy adott funkció felett gyakorolt irányítási és ellenőrzési lehetősége is.

A fentiek kapcsán a munkakörnyezet kialakításával együtt járó esetleges kiszervezési kérdéseket kellett mérlegelniük a válaszadóknak. A felmérés során arra kértük a válaszadókat, hogy a lent felsorolt

tevékenységek esetében jelölik meg, hogy mely esetekben élnek már jelenleg is a kiszervezéssel és melyek azok a funkciók, amelyek kiszervezését a jövőben biztosan tervezik vagy biztosan nem tervezik.

A válaszok alapján készített összefoglaló képet mutatja be a 6. ábra.

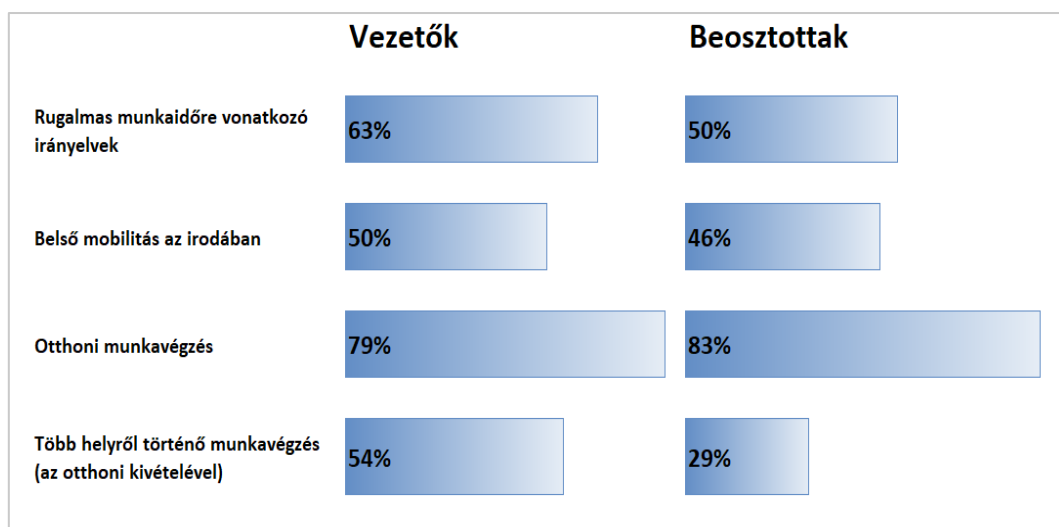
6. ábra – A munkakörnyezettel kapcsolatos funkciók kiszervezése



Összességében elmondható, hogy a takarítás, az őrzés, a catering szolgáltatások, a munkaegészségügyi és munkavédelmi feladatok és a karbantartás tevékenységét a válaszadók 75 %-a már jelenleg is kiszervezi. Ugyancsak jól látszik a fenti ábrán, hogy legkevésbé az infokommunikációs feladatok, a titkárság és az egyéb szolgáltatások tevékenységeit szervezik ki a vállalatok. A felmérésből kiderült, hogy a kiszervezési láz talán már elérte nyugvópontját. Nagyon kevés területen jelezték azt a válaszadó szakemberek, hogy további kiszervezést fontolgatnak. Talán egy kivételt érdemes megemlíteni, ami pedig az infokommunikációs funkció, amelyet jelenleg a vállalatok 30 %-a szervezett ki és további 13 %-uk fontolgatja annak a jövőbeli kiszervezését.

A munkakörnyezet kialakításának egyik fontos paramétere, hogy mely rugalmas munkaszervezési lehetőségeket teszi a munkáltató lehetővé és elérhetővé a vezető beosztású dolgozók és az alkalmazottak számára. Ezzel kapcsolatban is megkérdeztük a felmérésbe bevont vállalatokat és a válaszok alapján az mondható el, hogy egyértelműen az otthoni munkavégzés az egyik legtipikusabb megjelenési forma, amelyet mind a vezető beosztásúak mind pedig az alkalmazottak számára a megkérdezettek közel 80 %-a elérhetővé teszi. Összességében még az állapítható meg, hogy a rugalmas munkaidő és belső mobilitás a válaszadók közel 50 %-a esetében elérhető mind a vezetői, mind pedig az alkalmazotti csoport számára.

7. ábra – Rugalmas munkafeltételek alkalmazása



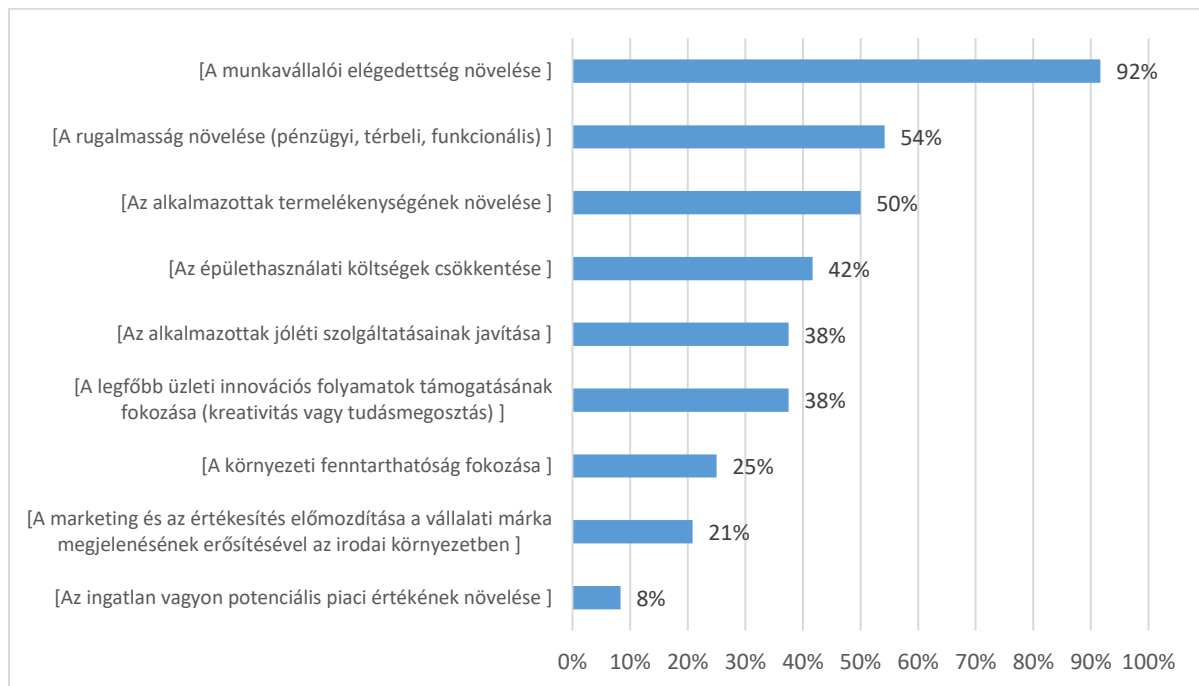
Kiemeljük, hogy a válaszok gyűjtésére elsősorban a Magyarországot is elérő COVID-19 vírushullám 2020 tavaszi szakaszában került sor. Az azóta is – változó szigorúságú szabályokat tartalmazó – hatályban lévő rendkívüli intézkedések és a home office munkavégzést kiemelten ösztönző munkajogi átmeneti szabályok jelentősebb átrendeződést hoztak a munkafeltételek kapcsán. Így várakozásainknak megfelelt a felmérés ezen eredménye, és a kapott eredményeknél valószínűleg még nagyobb arányú lenne a rugalmas intézkedések felé történő elmozdulás, ha 2021 elején megismételtük volna a vizsgálatot.

3. fejezet – Munkakörnyezeti stratégiák

A felmérés eredményei alapján hazánkban a munkakörnyezet kialakításának és menedzselésének fő célja (a választ adók 92% szerint) a dolgozói elégedettség növelése, vagyis hogy a vállalatok munkakörnyezetének kialakítása támogassa a szervezet specifikus és dolgozói igényeket. Továbbá munkakörnyezet kialakítása során megjelenik a pénzügyi, térbeli és funkcionális rugalmasság, valamint az alkalmazottak termelékenységének növelési lehetősége is. Több választ adó ezen célok elérése

érdekében dolgozói elégedettség és munkaterület hatékonysági méréseket vezetett be a gyakorlatba. A vállalatok a mérési eszközöket és célértékeket általában a helyi irodai munkakörnyezetre adaptálják. Összehasonlításképpen a nemzetközi felmérések eredményei jól mutatják a nemzetiségi kultúra különbségeket, így a német választ adó cégek főként a rugalmasság növelésére törekednek, míg az orosz vállalatok az alkalmazottak termelékenységét helyezik az előtérbe a munkakörnyezet kialakítása során.

8. ábra – Legfontosabb vállalati célok a munkakörnyezet menedzsmentjében



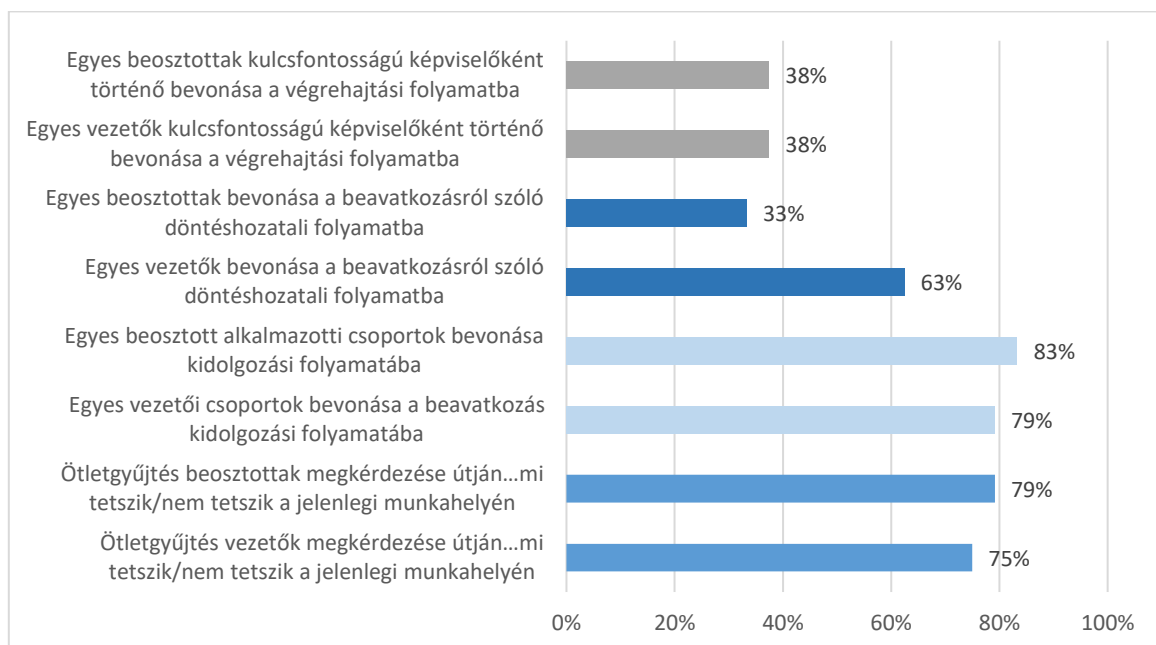
A felmérés keretében kitértünk annak vizsgálatára, hogy a vállalatok a munkakörnyezet változása (például egy jelentősebb felújítás, vagy költözés, vagy egy teljesen új iroda kialakítás) során mennyire kezelik projekt jelleggel, hogyan vonják be a változási folyamatba a szervezeti egységeket, a dolgozókat. Az eredmények alapján elmondható, hogy a hazai vállalatok tervezetten, kvázi különálló projektként kezelik a munkakörnyezet változásokat.

Az egyes szervezeti egységek és dolgozók bevonása a munkakörnyezet kialakítás folyamatában részben valósul meg. Vannak olyan vállalatok, amelyek csak az egyes szervezeti egységek képviselőit vonják be a folyamatba, ám esetenként a jó gyakorlatok között megjelenik a dolgozói elégedettség és elkötelezettség növelése érdekében az összes érintett szervezeti egység bevonása, amely a választ adók majdnem felénél megvalósul.

Továbbá megvizsgáltuk, hogy az új irodai munkakörnyezet kialakítása, vagy meglévő iroda átalakítása során a mely szakaszba, milyen mértékben vonják be a vezetőket és a beosztottakat a folyamatba. Egy irodai fejlesztési (át-, kialakítása) projekt ideális esetben a jelenlegi munkakörnyezet tapasztalatainak, az igények összegyűjtésével kezdődik. A jelenlegi tapasztalatok összegyűjtése során a választ adók 80%-a a vezetőket és a beosztottakat is bevonja a folyamatba. Majd a problémák, igények

összegyűjtését követi az ötletgyűjtési, koncepció kidolgozás szakasza, amelybe a választ adók 80%-a a korábbi lépéshez hasonlóan bevonja mind a vezetőket, mind a beosztottakat. A koncepció terv kidolgozása után következik a döntéshozatali folyamat, amely keretében az iroda elhelyezkedésétől kezdve a költségvetés kialakításán át az irodakialakítás layoutig mindenről döntenek. Ebbe a szakaszba a megkérdezett cégeknek már csak a fele vonja be a vezetőket és egyharmaduk vonja be a dolgozókat is, az őket érintő kérdésekben. Végül az irodafejlesztés utolsó szakaszába, azaz a végrehajtási, megvalósítási és kommunikációs szakaszba csak egyharmada a megkérdezetteknek vonja be a vezetőket és az alkalmazottakat.

9. ábra – Vezetők és beosztottak bevonása az irodafejlesztési folyamat egyes szakaszaiba



Az irodafejlesztés utolsó szakasza a munkakörnyezet fejlesztés sikerességének egyik záloga lehet, így ideális esetben ezen utolsó szakasz azonos mértékű vezetői, alkalmazotti bevonást feltételez, a korábbi szakaszokhoz hasonlóan. Az egyes szakaszokba való azonos mértékű bevonás a nemzetközi felmérésben a holland vállalatoknál jellemző, amely habitus egyébiránt is a nemzeti kultúra része, valamint a magas szintű irodakultúrából is következhet.

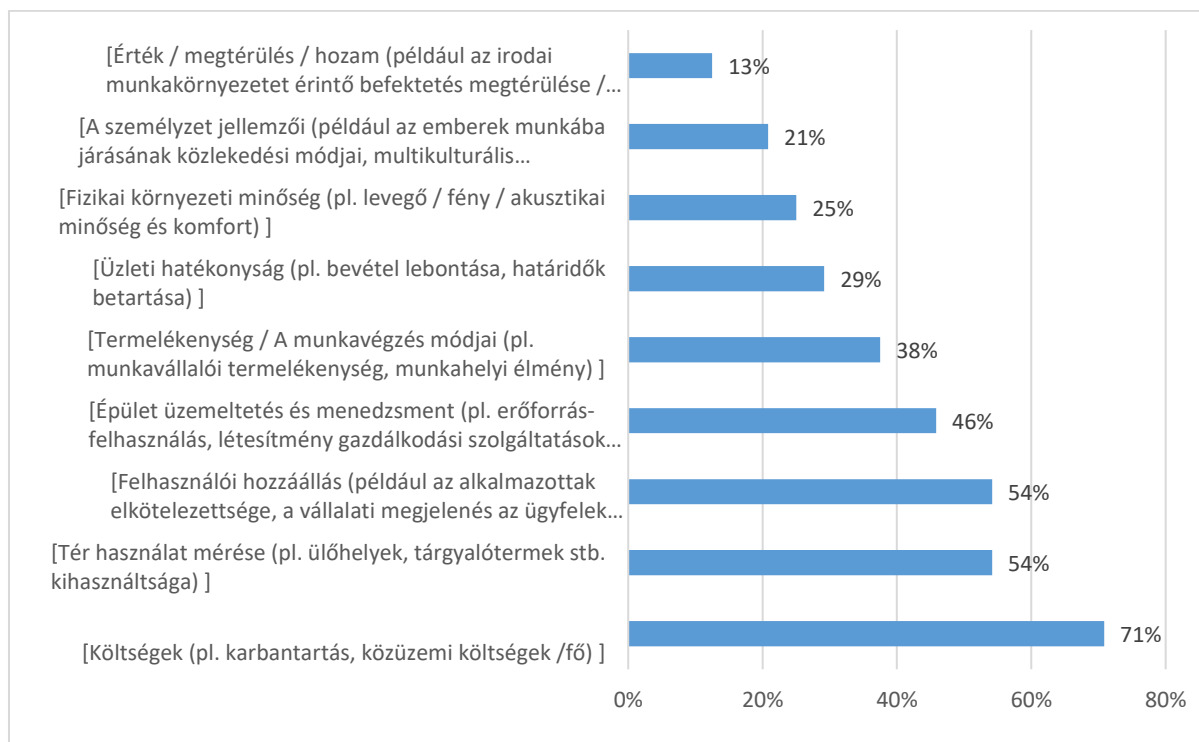
A munkakörnyezet fejlesztési folyamatának további vizsgálata során feltártuk, hogy a tervezési szakaszban milyen adatok, információk alapján végzik a tervezést. Az irodai munkakörnyezet tervező szakemberek (tervezők és mérnökök) elsősorban a szervezet alapvető jellemzői alapján kezdik meg a tervezést, például szervezeti struktúra, funkciók és a dolgozói létszám, valamint a fejlesztés keretében kialakítandó irodai alaprajzok, műszaki dokumentációk alapján. A fejlesztési projekt keretében a választ adók fele jelölte még a korábban összegyűjtött dolgozói igényeket és preferenciákat, valamint a munkafeladatokat, funkciókat és a munkavállalók teljesítményével kapcsolatos elvárásokat a tervezési folyamat támogatásaként.

A hazai gyakorlat szerint a folyamatos létszámváltozásra, a fluktuációra a vállalatok több, mint fele tartalék területek fenntartásával, valamint az irodai bérleti szerződések módosításával, vagy egyedi terület bérléssel válaszolnak. Továbbá a választ adók 25%-nál megjelenik az otthoni, illetve a mobil munkavégzés lehetőségének növelése/csökkentése a dolgozók számára. A magyar gyakorlat a holland gyakorlathoz hasonló, annyi eltéréssel, hogy Hollandiában a co-working munkavégzés jobban elterjedt, így az irodától távol, külső helyszínen végzett munkavégzés aránya itt hangsúlyosabb.

4. fejezet – Az irodai környezet teljesítménymérése

A **munkakörnyezet mérésének menedzsmentje** keretében a választ adók fele évente vagy kétfévente szabályozott módszerekkel, szakemberek bevonásával ellenőrzi a munkakörnyezeti feladatok teljesítményét és eredményességét. A szabályozott ellenőrzés és a vállalatok éves árbevétele, valamint az iparági jellemzői között nincs összefüggés.

10. ábra – Alkalmazott kulcsmutatók köre a munkakörnyezet menedzsmentjében



A munkakörnyezet teljesítményének mérése, irányítása és értékelése a vállalatok 70%-ban a munkakörnyezet fejlesztés és kialakítás értékének, megtérülésének és hozamának, vagyis a hozzáadott értéknek a függvényében alkalmazott kulcsmutató. Továbbá a vállalatok felénél megjelent az üzleti hatékonyság és a személyzet jellemzői (például az emberek munkába járásának közlekedési módjai, vagy különböző multikulturális szempontok).

5. fejezet – Dolgozói igények, preferenciák megjelenése a munkakörnyezet menedzsmentjében

A munkakörnyezet kialakításakor a megkérdezett 24 hazai vállalat közül 15-15 vállalat az alkalmazottak funkcionális igényeinek és fizikai szükségleteinek kielégítését tartja vegyesen a legfontosabbnak, így olyan tényezőket támogatnak a fizikai látás és klíma mellett, mint a koncentrációt igénylő munka biztosítása, a kommunikáció, az irodai terek, valamint az ergonómia és a tároló funkció biztosítását. A funkcionális igények kielégítése után a fizikai szükségletek kielégítése kap szerepet, úgy mint például a klimatikus tényezők. Végül az alkalmazottak pszichológiai szükségleteinek kielégítése harmadlagos prioritást élvez, így a személyes tér, a személyre szabhatóság és a pihenés biztosítása, vagy az esztétikai igények egyelőre kevesebb szerepet kapnak, de legalábbis az előzőekhez képest hátrébb szorulnak.

1. táblázat – A dolgozói igénycsoportok relevancia-sorrendje a vizsgált vállalatoknál

	funkcionális igények: <input type="checkbox"/> koncentráció <input type="checkbox"/> kommunikáció <input type="checkbox"/> munkatársak közelsége <input type="checkbox"/> tér <input type="checkbox"/> tárolóhelyek <input type="checkbox"/> ergonómia	fizikai szükségletek: <input type="checkbox"/> klimatikus komfort <input type="checkbox"/> látási komfort <input type="checkbox"/> a klimatikus komfort szabályozása	pszichológiai szükségletek: <input type="checkbox"/> magánszféra <input type="checkbox"/> Közösségi kapcsolatok <input type="checkbox"/> felségterület személyes tér & személyre szabás <input type="checkbox"/> munkahelyi státusz kifejezése <input type="checkbox"/> autonómia <input type="checkbox"/> esztétika <input type="checkbox"/> pihenés
1. helyen	7	15	2
2. helyen	15	5	4
3. helyen	2	4	18

Mindezen szükségletek kielégítése és munkakörnyezeti jellemzők megfogalmazása során a választ adók egyharmada mégis megpróbálja figyelembe venni az egyéni munkaterület igényeket és preferenciákat, azáltal, hogy az alkalmazottaknak választási lehetőséget kínál egy vagy néhány jellemzője tekintetében (például kiválaszthatják a dolgozók a munkavégzéshez a székük típusát).

A választ adó cégek további egyharmada csak az alapvető egyéni munkaterület igényeket veszi figyelembe (például az egészségügyi követelményeknek, problémáknak való megfelelés érdekében). A dolgozók egyéni igényeinek és szükségleteinek, vagy a dolgozók munkatípusainak figyelembe vétele csak néhány esetben valósul meg.

A dolgozók igényeinek, szükségleteinek, valamint a vállalati kultúrának, értékeknek való megfelelés egy 0-5 likert skálán (0 - egyáltalán nem és 5 - teljes mértékben) 3,9-es átlag értéket vesz fel, amely a nemzetközi átlaghoz (3,5) képest magasabb eredményt adott.

A vállalati kultúra leképeződése is releváns tényező a vállalati munkakörnyezet kialakítása során. A felmérésben kultúra és az irodai munkakörnyezet kapcsolatát is vizsgáltuk. A választ adókat arra kértük,

hogy az előre megadott (és általuk kiegészíthető) irodai munkakörnyezeti jellemzők közül válasszák ki a vállalati kultúrájukat legjobban jellemző kialakításokat (maximum 3 jellemzőt jelölhettek be). A nemzetközi és a hazai válaszok azonos tendenciát mutatnak a vállalati kultúra és az irodai munkahely kialakítás között. A legtöbb vállalat esetében ugyanis a vállalati struktúra, vagyis a szervezeti egységeknek és munkafeladatoknak megfelelő elrendezés a legfőbb logikai alapja a munkahely kialakításnak. A struktúra mellett a térbeli, környezeti és esztétikai elemek kialakítása során a vállalatok a szabványosításra törekednek, vagyis a corporate színek, formák, szlogenek megjelenésére az irodai térben. (A vállalati arculat munkatérben való megjelenése a korábban már tárgyalt dolgozói elégedettség, elkötelezettség növelésében is fontos szerepet játszik.) Továbbá elmondható, hogy a vizsgált hazai vállalatok irodáinak a felére a kisebb, cellás elrendezés jellemző.

6. fejezet – Főbb trendek a munkakörnyezet kialakítása során

A szervezetek számára elengedhetetlen, hogy folyamatosan tisztában legyenek a munkakörnyezet kialakításával kapcsolatos főbb technológiai, szervezeti trendekkel. Ez nem csak abban segíti a szervezetek döntéshozóit, hogy megismerkedjenek az őket érintő környezeti és technológiai változásokkal, hanem abban is, hogy időben fel tudják készíteni a szervezetet a változásokra és optimális döntéseket tudjanak hozni.

A felmérés során használt kérdőív ezen szakaszának az volt a célja, hogy rálátást kapjunk arra vonatkozóan, hogy a kitöltők hogyan rangsorolják a megadott szakmai trendeket a legfontosabbtól (1) a legkevésbé fontosig (6).

A munkakörnyezet kialakítását meghatározó főbb trendek között jelenik meg a digitalizáció hatása, az egészséggel és a személyes jóléttel kapcsolatos szempontok, a globalizáció hatásai, az egyre markánsabban megfigyelhető demográfiai változások, a fenntarthatósági szempontok és az individualizáció.

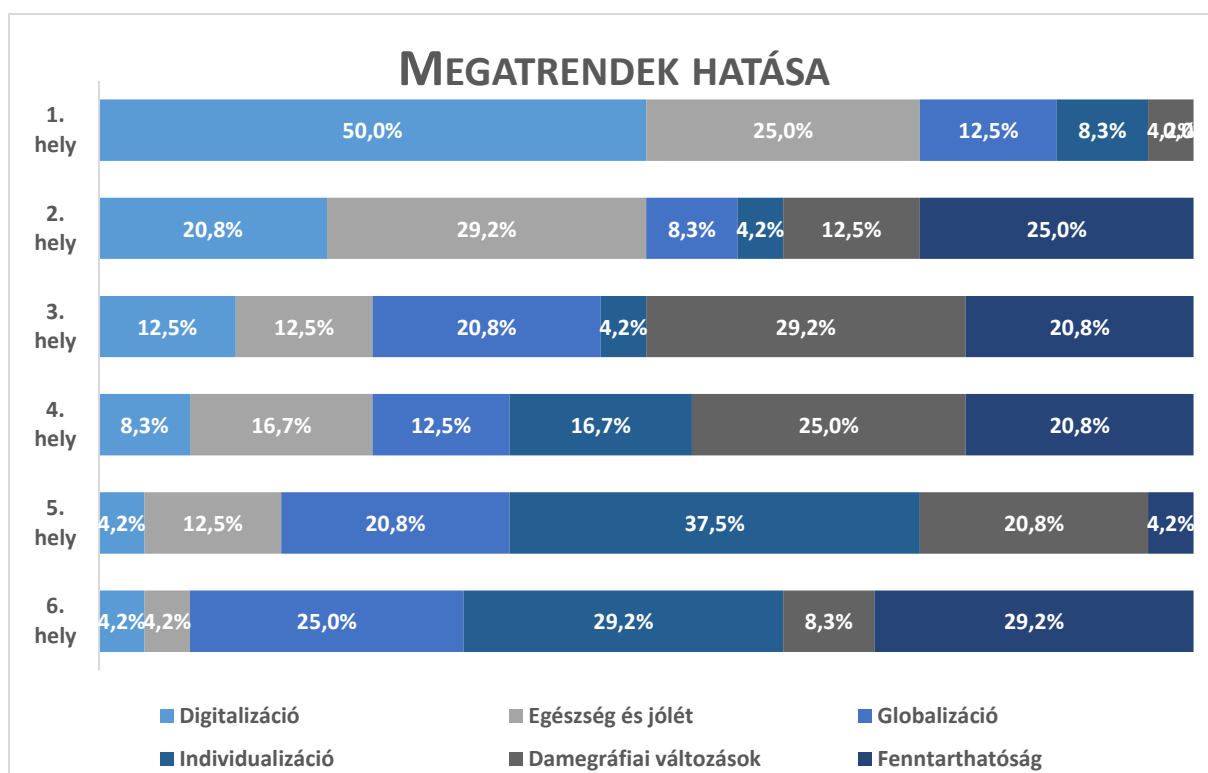
A választ adó magyar vállalatok fele a digitalizációt emelte ki és egynegyedük az egészséges munkahely kialakítást és well-beinget. A felmérés során a válaszadókat arra kértük, hogy ezen trendeket rangsorolják az alapján, hogy mennyire tartják azokat fontosnak és meghatározónak. A hazai válaszok százalékos megoszlását mutatja a 11. ábra.

A felmérésben részt vett 5 országban egyébként hasonló tendenciák mutatkoznak, azonban Olaszországban, Oroszországban és Hollandiában a fenntarthatósági szempontok megelőzik az egészség és jólét szempontjait. A nemzetközi kutatási eredményeinkkel egyébként teljesen összhangban a válaszadók közel fele jelölte meg első helyen a digitalizációt, mint a napjainkat leginkább meghatározó trendet. Ennek a szempontnak a markáns szervezeti megjelenését tanúsítja az is, hogy a válaszadók közel 3/4-e ezt a trendet az első vagy a második helyre rangsorolta. A digitalizációt követően a

válaszadók megítélése alapján az egészség és a jólét jelenik meg, mint második legfontosabb trend, amely a munkakörnyezet kialakítására hatást gyakorol. A válaszadók negyede gondolta ezt a legfontosabbnak, ugyanakkor a válaszadók kicsivel több, mint fele (54,2 %) ezt az első vagy a második helyre sorolta.

Érdekesség, hogy a válaszokból az is kiderült, hogy a felmérésben résztvevők közel egyharmada úgy gondolja, hogy a globalizáció, a fenntarthatóság és az individualizáció csak az utolsó helyeken szerepel a rangsorban. A hazai eredmények ezen kérdés esetében teljes mértékben egybecsengtek a felmérés által kirajzolt nemzetközi képpel. Mindez azzal is magyarázható, hogy a választ adók a fenntarthatósági szempontokat hazánkban a környezettudatossággal hozzák kapcsolatba.

11. ábra – A munkakörnyezetre ható megatrendek rangsorolása



A munkakörnyezet kezelését és működtetését illetően arról kérdeztük a válaszadókat, hogy mik a várható jövőbeli irányok a területen. A válaszadóknak 0-tól 5-ig terjedő skálán (0 = biztosan nem, 5 = teljesen valószínű) kellett értékelniük, hogy mennyi tartják valószínűnek az egyes irányok felerősödését, kialakulását.

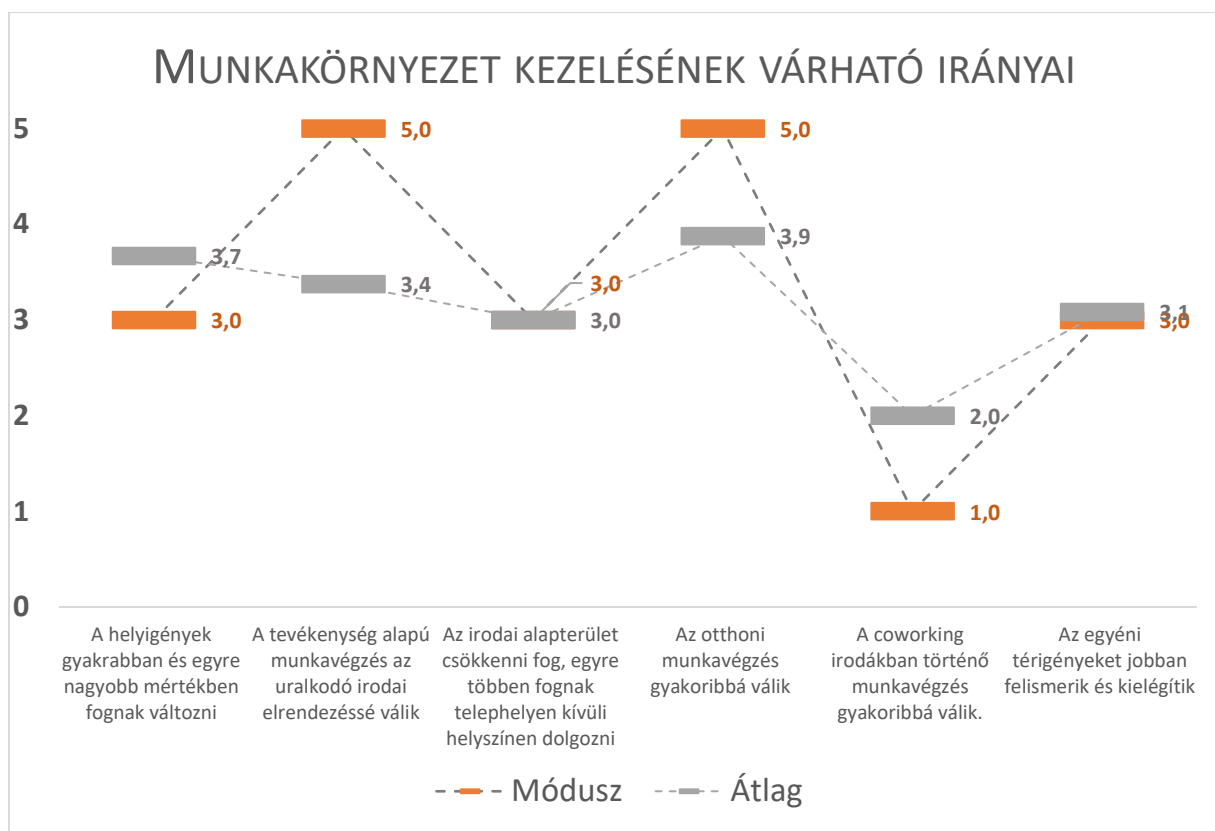
A válaszok alapján az otthoni munkavégzés gyakoribbá válása volt a leginkább valószínű jövőbeli irány, amely esetben a válaszok átlaga 3.9 és a válaszadók fele ezt az irányt 5-ös szintre jelölte, azaz nagyon valószínűnek tartja annak bekövetkezését. Egyébként ez a tendencia igazolódott be a koronavírus járvány okozta korlátozások miatt a munkavégzés helyszínében bekövetkezett szignifikáns változásokkal is. Ugyanakkor azt még nem tudjuk, hogy a nagyobb volumenű home office térnyerésének milyen

hatásai lesznek közép- és hosszútávon a vállalati kultúrára, a teljesítményre és a munkavállalók relatív jólét érzetére.

Második legvalószínűbb jövőbeli irányként az mutatkozott, hogy a helyigények gyakrabban és egyre nagyobb mértékben fognak változni. A válaszadók által adott válaszok átlaga ebben az esetben 3.9, viszont fontos azt is megjegyezni, hogy ennél az iránynál a tipikus érték itt a 3-as volt.

A nemzetközi eredményekkel összehangban, kicsit meglepő módon, azt találtuk, hogy a szakmabeliek véleménye alapján nagyon kicsi annak a valószínűsége, hogy a coworking nagyobb arányban el fog terjedni a közeljövőben.

12. ábra – A munkakörnyezet kezelésének várható irányai

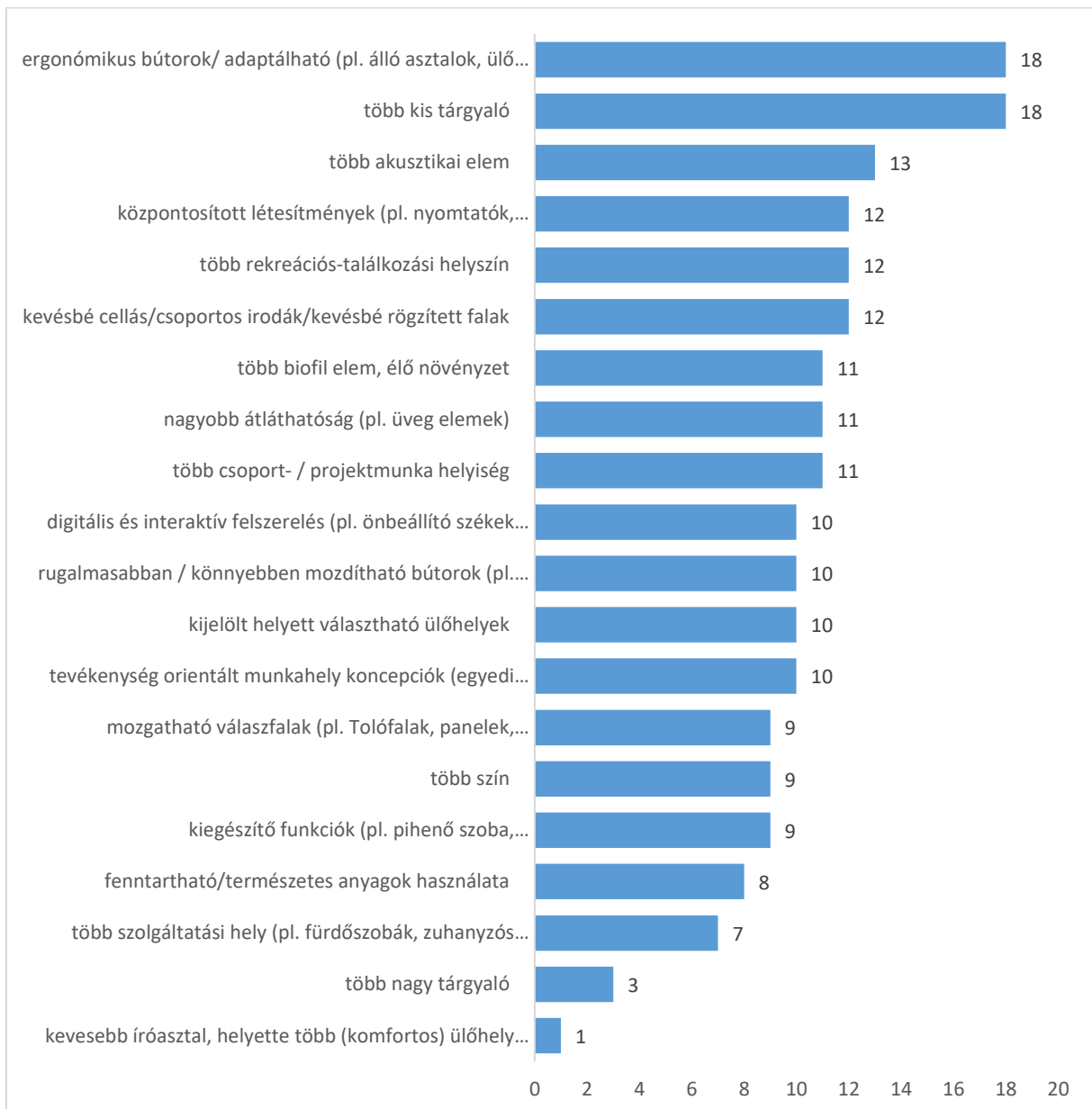


A munkakörnyezet megtervezésével kapcsolatos trendek alkalmazása területén a válaszadók fele egyhangúlag említette az ergonomikus bútorok (pl. standing desk, ülő labdák) alkalmazását, a alaprajz megtervezése során a több kisebb tárgyaló preferálását, az akusztikai elemek nagyobb arányú alkalmazását, a mobil falak és elválasztók alkalmazását valamint a rekreációs találkozási helyek kialakítását. Mindezek közül is talán a legfontosabbak az ergonomikus bútorok alkalmazása és a nagyobb számú, de kisebb tárgyalótér kialakítása területek, amelyeket a válaszadók 75 %-a jelölt meg.

A közepesre értékelt tervezési trendek között pedig főként olyanok találhatók, mint a több természetes, élő növényzet, a nagyobb átláthatóság vagy a több csapatmunkát lehetővé tevő terem kialakítása.

A válaszadók kevesebb, mint fele jelölte meg a kevesebb íróasztal alkalmazását, több szolgáltatási hely (pl. fürdőszoba, zuhanyzó, konyha) kialakítását vagy éppen fenntartható és természetesen anyagok, valamint a több szín alkalmazását. Külön kiemelendő, hogy csak összesen egy válaszadó jelölte meg azt, hogy a tervezés során kevesebb íróasztal és helyette több ülőhely kialakítását kellene követni a munkakörnyezet tervezése során.

13. ábra – Tervezési trendek alkalmazása a munkahelyen átalakítás / felújítás során



FÜGGELÉK – ERASMUS+ kutatás a munkakörnyezet menedzsmentjéről (kérdőív)

I. Általános kérdések a szervezettel kapcsolatban

1. A válaszadó szervezet országa

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- Németország
- Magyarország
- Olaszország
- Oroszország
- Hollandia

2. A fő tevékenység gazdasági ágazati besorolása a TEÁOR (NACE Rev. 2.) fő kategóriái alapján.

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- A MEZŐGAZDASÁG, ERDŐGAZDÁLKODÁS, HALÁSZAT
- B BÁNYÁSZAT, KŐFEJTÉS
- C FELDOLGOZÓIPAR
- D VILLAMOSENERGIA-, GÁZ-, GŐZELLÁTÁS, LÉGKONDITIONÁLÁS
- E VÍZELLÁTÁS; SZENNYVÍZ GYŰJTÉSE, KEZELÉSE, HULLADÉKGAZDÁLKODÁS, SZENNYEZŐDÉSMENTESÍTÉS
- F ÉPÍTŐIPAR
- G KERESKEDELEM, GÉPJÁRMŰJAVÍTÁS
- H SZÁLLÍTÁS, RAKTÁROZÁS
- I SZÁLLÁSHELY-SZOLGÁLTATÁS, VENDÉGLÁTÁS
- J INFORMÁCIÓ, KOMMUNIKÁCIÓ
- K PÉNZÜGYI, BIZTOSÍTÁSI TEVÉKENYSÉG
- L INGATLANÜGYLETEK
- M SZAKMAI, TUDOMÁNYOS, MŰSZAKI TEVÉKENYSÉG
- N ADMINISZTRATÍV ÉS SZOLGÁLTATÁST TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉG
- O KÖZIGAZGATÁS, VÉDELEM; KÖTELEZŐ TÁRSADALOMBIZTOSÍTÁS
- P OKTATÁS
- Q HUMÁN-EGÉSZSÉGÜGYI, SZOCIÁLIS ELLÁTÁS
- R MŰVÉSZET, SZÓRAKOZTATÁS, SZABAD IDŐ
- S EGYÉB SZOLGÁLTATÁS
- T HÁZTARTÁS MUNKAADÓI TEVÉKENYSÉGE; TERMÉK ELŐÁLLÍTÁSA, SZOLGÁLTATÁS VÉGZÉSE SAJÁT FOGYASZTÁSRA
- U TERÜLETEN KÍVÜLI SZERVEZET

3. Teljes munkaidős alkalmazottak száma

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- 50 fő alatt : kisvállalkozás
- 50 – 249 : közepes vállalkozás
- 250+ : nagyvállalat

4. A társaság becsült éves bevétele (közelítés) Euróban

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- 1 millió Euró alatt
- 1 millió - 10 millió Euró között
- 10 - 99millió Euró
- 100 millió - 1 milliárd Euró
- 1 milliárd Euró felett

II. A szervezet irodaépületei

Amennyiben a szervezet/vállalat több irodaépületben működik, a válaszai kizárólag arra az irodaépületre/helyszínre vagy helyszínekre vonatkozzanak, amelyek működtetésében Ön személyesen részt vesz.

5. Az Ön által kezelt épületek száma

Kérem, ide írja a válaszát:

6. Az ön által kezelt irodaterület becsült nagysága (nettó négyzetméter beltér)

Csak számok írhatóak ebbe a mezőbe.

Kérem, ide írja a válaszát:

7. A vállalkozás által használt irodák főként ...

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- a vállalat tulajdonában vannak
- béreltek és a vállalkozás maga üzemelteti az irodákat (kivéve az épület karbantartását)
- béreltek és harmadik fél (létesítményszolgáltató vállalkozás) üzemelteti az irodákat

8. Az irodai munkavégzési helyek eloszlása elrendezési megoldások szerint

Az összeg pontosan 100 kell, hogy legyen.

Csak egész szám írható ezekbe a mezőkbe.

Kérem, írja ide a válaszait:

- % cellás / csoportos irodák dedikált ülőhelyekkel
- % „nagy légterű” irodák íróasztalokkal, főleg dedikált ülőhelyekkel
- % „Activity-based (tevékenység alapú)”, dedikált ülőhelyekkel
- % „tevékenység alapú”, szabad / választáson alapuló ülőhelyekkel (például hot desking, hoteling stb.)

III. Alkalmazottak (adminisztratív / szellemi dolgozók)

9. Az irodai dolgozók / felhasználók tipikus szerződéses státusa az Ön vállalatánál (should sum up to 100%)

Az összeg pontosan 100 kell, hogy legyen.

Csak egész szám írható ezekbe a mezőkbe.

Kérem, írja ide a válaszait:

- % teljes munkaidős munkavállaló
- % részmunkaidős munkavállaló
- % szerződéses szabadúszó (foglalkoztatotti státusz nélkül)

10. A szervezetnél dolgozó férfiak és nők aránya

Az összeg pontosan 100 kell, hogy legyen.

Csak egész szám írható ezekbe a mezőkbe.

Kérem, írja ide a válaszait:

- Férfi
- Nő

11. A munkavállalók becsült aránya korcsoportok szerint

Az összeg pontosan 100 kell, hogy legyen.

Csak egész szám írható ezekbe a mezőkbe.

Kérem, írja ide a válaszait:

- 18-34 év
- 35-49 év
- 50 éves vagy afelett

IV. A munkakörnyezet-menedzsment gyakorlata

12. Melyik osztályon, szakterületen dolgozik Ön?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- Ingatlankezelés és / vagy ingatlanüzemeltetés
- Emberi erőforrások, HR
- Információs rendszerek / információs technológia (IT)
- Pénzügyi / beszerzési
- Karbantartás
- Cégvezető / ügyvezetés
- Kutatás és fejlesztés
- Marketing és értékesítés
- Egyéb

13. Ki elsősorban a felelős az Ön szervezetében a munkakörnyezet fizikai elrendezéséért és szolgáltatásokért (beleértve az IT-t is)?

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- Ingatlankezelés és / vagy épületüzemeltetés
- Emberi erőforrások
- Információs rendszerek / információs technológia (IT)
- Pénzügyi / beszerzési
- Karbantartás
- Cégvezető / ügyvezetés
- Kutatás-fejlesztés
- Marketing és értékesítés
- Egyéb:

14. Milyen belső partnerekkel / szervezeti egységekkel működik együtt rendszeresen a munkakörnyezet menedzsmentje során?

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- Ingatlankezelés és / vagy épületüzemeltetés
- Emberi erőforrások
- Információs rendszerek / információs technológia (IT)
- Pénzügyi / beszerzési
- Karbantartás
- Cégvezető / ügyvezetés
- Kutatás-fejlesztés
- Marketing és értékesítés
- Egyéb:

15. Melyek azok a legfontosabb külső partnerek, akikkel rendszeresen együttműködik a munkakörnyezet kialakítása, létrehozása során?

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- Ez elsősorban belső feladat, a külső szállítók csak operatív szerepet töltenek be
- Ingatlan / bérlő képviselő ügynökség / tanácsadó
- Az általunk használt épület (ek) vagyongazdálkodója / tulajdonosa
- A létesítményszolgáltató(k)
- Humán erőforrás menedzsment / külső tanácsadó partner
- Szervezeti / változásmenedzsment tanácsadó
- Az iroda saját építésze / belsőépítésze
- Irodai beltér-berendező („Fitout”) projektmenedzsment cégek
- Ingatlanfejlesztő cégek
- Irodai beltér-berendező („Fitout”) cégek
- Ha a felsorolt válaszok egyike sem illeszkedik az ön gyakorlatához, jelölje az "Egyéb" mezőben. Egyéb:

V. Munkaszervezés, az irodai munkakörnyezet és szolgáltatások szervezése

16. A következő rugalmas munkafeltételek közül melyik érhető el a vezető beosztású dolgozók és az alkalmazottak számára?

Kérem, az összes felsorolt elemnél jelölje be a megfelelő választ:

	Vezetők	Beosztottak
Rugalmas munkaidőre vonatkozó irányelvek		
Belső mobilitás az irodában		
Otthoni munkavégzés		
Több helyről történő munkavégzés (az otthoni kivételével)		
A fent említettek közül egyik sem		

Mindkét oszlopban több válasz is megjelölhető.

17. Melyek azok a funkciók, amelyeket jelenleg kiszervez, vagy amelyeket a jövőben ki szeretne szervezni? Ha egyes funkciók nincsenek kiszervezve, és a jövőben nem is lesznek, jelölje megfelelően.

Kérem, az összes felsorolt elemnél jelölje be a megfelelő választ:

	Ingatlan- kezelés	Karban- tartás	Takarítás	Őrzés	Információ- és kommunikáció technológia	Catering (étel)	Titkár- sági szolgáltatások	Nyomta- tás	Munka- egészségügy, munka- védelem	Dolgozói jóléti szolgáltatások (pl. helyszíni sport, jóga, masszázs)	Munka- helyi tanácsadás	Egyéb szolgál- tatások
jelenleg kiszervezve												
a jövőben kiszervezzük												
nem tervezzük a kiszervezését												

Kérem részletezze a megjelölt "Egyéb szolgáltatások" választát:

Csak akkor válaszolj erre a kérdésre, ha az alábbi feltételek teljesülnek:

A válasz 'jelenleg kiszervezve' vagy 'a jövőben kiszervezzük' kérdéshez '17 [A17]' (17. Melyek azok a funkciók, amelyeket jelenleg kiszervez, vagy amelyeket a jövőben ki szeretne szervezni? Ha egyes funkciók nincsenek kiszervezve, és a jövőben nem is lesznek, jelölje megfelelően. (Egyéb szolgál- tatások))

Kérem, ide írja a válaszát:

18. Leginkább milyen formában valósítja meg az irodai terekhez, dolgozói szolgáltatásokhoz kapcsolódó céges feladatokat jelenleg? Válasszon ki egy választ, mely a legmegfelelőbb a jelenre és egy választ, mint tervezett jövőbeli célt.

Kérem, az összes felsorolt elemnél jelölje be a megfelelő választ:

	Jelenleg	Jövőben
Teljeskörű házon belüli szolgáltatás nyújtás		
Részben kiszervezett szolgáltatások, egyedi szolgáltatási szerződések alapján		
Részben kiszervezett szolgáltatások csoportos vagy integrált szolgáltatási szerződések formájában		
Részben kiszervezett szolgáltatások ügykezelő vagy integrator vállalkozó (pl. fővállalkozó) alkalmazásával		
Teljeskörű szolgáltatás menedzsment kiszervezés		

19. Általában egy különálló projektként kezeli a munkakörnyezet változásait (pl. jelentős felújítás, költözés, új irodai elrendezés kialakítása, munkabeosztási irányelvek változása)?
Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- Igen, ez tervezett, egész szervezetet érintő projekt, amelybe az összes érintett osztály bevonásra kerül
- Igen, ez tervezett, de célzott projekt, melybe a leginkább érintett részlegek kerülnek bevonásra
- Nem, ez nem különálló projekt, hanem az irodai / létesítménygazdálkodási tevékenység feladata

20. Hogyan kezeli a munkahelyi környezetében a folyamatos létszámváltozást, fluktuációt?
Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- Tartalék területet tartunk fenn az irodában
- Rugalmas megállapodásunk van az irodaterület-szolgáltatóval

- Kezdeményezzük az iroda bérleti szerződésének módosítását, vagy a szükséges területet egyedileg béreljük
- Külső helyszíneket biztosítunk, co-working irodai tereket vagy ideiglenes irodákat veszünk igénybe
- Szükség szerint növeljük / csökkentjük az otthoni ill. a mobil munkavégzésben dolgozók számát

21. Ön szerint melyek a vállalati munkakörnyezet kezelésének várható irányai a következő 5 évben?

Kérem, az összes felsorolt elemnél jelölje be a megfelelő választ:

	0 - biztosan nem	1	2	3	4	5 - teljesen valószínű
A helyigények gyakrabban és egyre nagyobb mértékben fognak változni						
A tevékenység alapú munkavégzés az uralkodó irodai elrendezéssé válik						
Az irodai alapterület csökkenni fog, egyre többen fognak telephelyen kívüli helyszínen dolgozni						
Az otthoni munkavégzés gyakoribbá válik						
A coworking irodákban történő munkavégzés gyakoribbá válik.						
Az egyéni térigényeket jobban felismerik és kielégítik						

VI. Munkakörnyezeti stratégiák

22. Mennyire tartja lényegesnek a következő megatrendek hatását a vállalat munkakörnyezetére? Rangsorolja a következő tendenciákat a leginkább fontostól a legkevésbé lényegesig.

Összes válaszainak mind különböznie kell egymástól, és válaszait sorrendbe kell raknia.

Kérem, legfeljebb 6 választ jelöljön meg

Kérem, számozza be az összes dobozt a választási sorrendjének megfelelően 1-től eddig: 6

- Demográfiai változások
- Digitalizáció
- Individualizáció
- Egészség és jólét
- Fenntarthatóság (a gazdasági, ökológiai és társadalmi kérdések egyensúlya)
- Globalizáció

23. Mely célok elérésére törekszik leginkább a szervezete a munkakörnyezet menedzselése keretében? Válassza ki a 3 legjelentősebbet!

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Válasszon legalább 3 választ

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- Az épülethasználati költségek csökkentése
- Az ingatlan vagyon potenciális piaci értékének növelése
- A rugalmasság növelése (pénzügyi, térbeli, funkcionális)
- A környezeti fenntarthatóság fokozása
- A legfőbb üzleti innovációs folyamatok támogatásának fokozása (kreativitás vagy tudásmegosztás)
- A munkavállalói elégedettség növelése
- Az alkalmazottak termelékenységének növelése
- Az alkalmazottak jóléti szolgáltatásainak javítása
- A marketing és az értékesítés előmozdítása a vállalati márka megjelenésének erősítésével az irodai környezetben
- Egyéb:

24. Kérjük, nevezzen meg 3-5 fő mutatót / mérőeszközt, melyet a vállalat használ a munkakörnyezeti célok elérésének megtervezéséhez és nyomon követéséhez:

Kérem, válaszoljon meg legalább 3 kérdést.

25. A munkakörnyezetet érintő kezdeményezések honnan származnak, hol tervezettek, szervezettek és / vagy hol valósulnak meg?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- ... helyben (minden iroda egyedileg/ város)

- ... regionálisan (több iroda a régióban)
- ... országosan (sok iroda az országában)
- ... nemzetközileg (sok iroda a nemzetközi cégnél)

26. Projektmenedzsment eszközt (például MS Projectet vagy hasonlót) használ-e a munkakörnyezetet érintő kezdeményezések megtervezéséhez, irányításához és támogatásához?

Ha nem használ, kérem hagyja a mezőt üresen!

Kérem, ide írja a válaszát:

VII. Munkakörnyezeti teljesítménymérés és menedzsment

27. Milyen gyakran kell ellenőrizni ön szerint a munkakörnyezeti feladatok teljesítményét, eredményességét?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- Soha, ez nem lényeges a vállalat számára üzleti szempontból
- Jelentős változás esetén (pl. költözés vagy térbeli felújítás után)
- Néha (például néhány évente), főként informális módszerekkel
- Gyakran (például évente vagy évente kétszer) szakemberek bevonásával, szabályozott módszerekkel
- Folyamatosan kifejezetten erre kinevezett szakemberek által

28. A következő területek közül melyikben alkalmaz vállalata kulcs mutatókat (KPI) a munkakörnyezet teljesítményének mérésére, irányítására és értékelésére?

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- Egyiknél sem
- Fizikai környezeti minőség (pl. levegő / fény / akusztikai minőség és komfort)
- Épület üzemeltetés és menedzsment (pl. erőforrás-felhasználás, létesítmény gazdálkodási szolgáltatások nyújtása)
- Tér használat mérése (pl. ülőhelyek, tárgyalótermek stb. kihasználtsága)
- Üzleti hatékonyság (pl. bevétel lebontása, határidők betartása)
- Költségek (pl. karbantartás, közüzemi költségek /fő)
- Érték / megtérülés / hozam (például az irodai munkakörnyezetet érintő befektetés megtérülése / gazdasági hozzáadott értéke)
- Termelékenység / A munkavégzés módjai (pl. munkavállalói termelékenység, munkahelyi élmény)
- Felhasználói hozzáállás (például az alkalmazottak elkötelezettsége, a vállalati megjelenés az ügyfelek számára)
- A személyzet jellemzői (például az emberek munkába járásának közlekedési módjai, multikulturális szempontok)
- Egyéb:

VIII. Vállalati kultúra, értékek és változások

Úgy érzi, hogy a munkakörnyezet igazodik a vállalat kultúrájához és értékeihez? Milyen mértékben? Kérem jelölje értékelését 0-tól (egyáltalán nem igazodik) 5-ig (teljes mértékben). Kérem, jelölje be a megfelelő választ:

**0 -
egyáltalán
nem** **1** **2** **3** **4** **5 - teljes
mértékben**

A munkakörnyezet igazodik a vállalkozásom kultúrájához és értékeihez

30. Ön szerint melyik munkakörnyezeti jellemzők tükrözik legjobban vállalata kultúráját? Válassza ki a 3 legjellemzőbbet!

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Válasszon legalább 3 választ

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- Munkaállomások hozzárendelésének logikája (pl. hierarchikus kontra feladatokkal kapcsolatos)
- Térbeli elrendezések (elrendezések, színek, anyagok stb.) és esztétika (pl. konzervatív / szabványosított kontra színes / egyénre szabott)
- Zárt / privát fülkék / szobák száma kontra megosztott íróasztalok
- Hagyományos kontra rugalmas munkaszerződések
- Az irodai elrendezés változásának gyakorisága (rendszerint / időnként vagy rendszeresen)
- A fizikai munkakörnyezet sokfélesége (például a homogenitás kontra testreszabás)
- Egyéb:

Amikor egy munkakörnyezeti beavatkozást, átalakítást tervez, hogyan vonja be a beosztottakat és a vezetőket a folyamatba?

Kérem, az összes felsorolt elemnél jelölje be a megfelelő választ:

	Vezetők	Beosztottak
Megkérdezés útján...mi tetszik/nem tetszik a jelenlegi munkahelyén		
Egyes csoportok bevonásával ... a beavatkozás ötletgyűjtési/koncepció kidolgozási folyamatába		

	Vezetők	Beosztottak
Egyesek (csoportok) bevonásával a beavatkozásról szóló döntéshozatali folyamatba		
Egyesek (csoportok) kulcsfontosságú képviselőként történő bevonásával a végrehajtási folyamatba		

Mindkét oszlopban több válasz is megjelölhető.

IX. A munkavállalók igényei és preferenciái

32. A szükségletek következő három kategóriája közül melyik a legfontosabb az alkalmazottak támogatásához, amikor az irodában tartózkodnak? Rangsorolja a három kategóriát a legfontosabbtól a legkevésbé fontosig.

Összes válaszáinak mind különböznie kell egymástól, és válaszait sorrendbe kell raknia.

Kérem, legfeljebb 3 választ jelöljön meg

Kérem, számozza be az összes dobozt a választási sorrendjének megfelelően 1-től eddig: 3

- fizikai szükségletek: klimatikus komfort látási komfort a klimatikus komfort szabályozása
- funkcionális igények: koncentráció kommunikáció munkatársak közelsége tér tárolóhelyek ergonómia
- pszichológiai szükségletek: magánszféra közösségi kapcsolatok felségterület személyes tér & személyre szabás munkahelyi státusz kifejezése autonómia esztétika pihenés

33. **Most kérem, válassza ki azt az igényt, amelyet az egyes kategóriák közül a leginkább relevánsnak tart.**

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, legfeljebb 3 választ jelöljön meg

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- [Klimatikus komfort](#)
- [Látási komfort](#)
- [A klimatikus komfort szabályozása](#)

-
- Koncentráció
 - Kommunikáció
 - Munkatársak térbeli közelsége

- Tér
- Tárolóhelyek
- Ergonómia

-
- Magánszféra
 - Közösségi kapcsolatok
 - Személyes tér & személyre szabhatóság
 - Munkahelyi státusz kifejeződése
 - Autonómia
 - Esztétika
 - Pihenés

34. A munkakörnyezet egyes jellemzői elégedettebbé teszik az alkalmazottakat, míg mások növelik az elégedetlenséget.

35. A következő állítások közül melyik felel meg a legjobban az önök munkakörnyezet-kezelési gyakorlatának?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

Kérem, csak **egy**et válasszon az alábbiak közül:

- Nem tudjuk figyelembe venni az egyéni munkaterület igényeket és preferenciákat.
- Csak az alapvető egyéni munkaterület-igényeket vesszük figyelembe, például egészségügyi okok miatt.
- Megpróbáljuk figyelembe venni az egyéni munkaterület igényeket és preferenciákat, azáltal, hogy az alkalmazottaknak választási lehetőséget kínálunk a munkaterületük egy vagy néhány jellemzőjére (például a szék típusára).
- Figyelembe vesszük az egyéni munkahelyi igényeket és preferenciákat, azáltal, hogy a munkavállalóknak különféle típusú – a nap folyamán használható - munkahelyek közötti választási lehetőséget kínálunk (ABW, rugalmas irodai munkaidő).
- Figyelembe vesszük az egyéni munkaterület igényeket és preferenciákat, többféle választási lehetőséget felajánlva az alkalmazottak számára saját munkavégzésük fizikai jellemzői alapján (munkahely elhelyezkedése, felszerelések, munkaidő beosztása stb.).

X. Munkakörnyezet kialakítása és technológia

36. Amikor megbízta (megbízta) a tervezőket és a mérnököket a munkakörnyezet megváltoztatásával, milyen adatokat / információkat nyújt(ott) a tervezési folyamat kezdetén?

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- Az iroda építészeti tervei
- Rendelkezésre álló költségvetés (pénz)
- Tér normatívák (pl.m2 / alkalmazott)
- A dolgozók létszáma osztályok / funkciók szerint
- Az elvégzendő munkák / fő feladatok / folyamatok típusai
- A munkavállalók igényei és preferenciái a munkakörnyezettel kapcsolatban
- Az alaptevékenység / vállalat értékteremtésének leírása

- Vállalati értékek
- A vállalati imázs / márkanév / pozíció és stratégiai előny a piacon
- A munkavállalók teljesítményével kapcsolatos elvárások
- Az általános munkakörnyezeti teljesítményre (és annak javítására) vonatkozó elvárások, és azok fő mutatói
- Egyéb:

37. Melyik tervezési trendeket alkalmazzák rendszeresen az új / átalakított / továbbfejlesztett munkahelyeken? A válaszlehetőségeket az alábbi csoportokba rendeztük: Térrendezés - Alkotóelemek/anyagok - Bútorok/kiegészítők
Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- kevésbé cellás/csoportos irodák/kevesbé rögzített falak
- Több csoport- / projektmunka helyiség
- több kis tárgyaló
- több nagy tárgyaló
- több rekreációs-találkozási helyszín
- tevékenység orientált munkahely koncepciók (egyedi helyett funkcionális helyek)
- kijelölt helyett választható ülőhelyek
- központosított létesítmények (pl. nyomtatók, szekrények...)
- kiegészítő funkciók (pl. pihenő szoba, gyermekgondozás, kutyaszoba, ...)
- több szolgáltatási hely (pl. fürdőszobák, zuhanyzós öltözők, konyhasarok, ...)
- nagyobb átláthatóság (pl. üveg elemek)
- több akusztikai elem
- több szín
- több biofil elem, élő növényzet
- fenntartható/természetes anyagok használata
- Mozgatható válaszfalak (pl. Tolófalak, panelek, függönyök)
- kevesebb íróasztal, helyette több (komfortos) ülőhely (pl. kanapék, fotelok)
- Rugalmasabban / könnyebben mozdítható bútorok (pl. kereken guruló bútorok)
- ergonomikus bútorok/ adaptálható (pl. álló asztalok, ülő labdák)
- digitális és interaktív felszerelés (pl. önbeállító székek érintő képernyős projektorok)
- Egyéb:

38. Milyen technológiai megoldásokat alkalmaz vagy alkalmazna szívesen az új / átalakított / továbbfejlesztett munkahelyein?

- intelligens épület megoldások terén

- információs technológiák körében és

- virtuális / webes kollaborációs megoldások területén

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül
Kérem, válassza ki az **összes** ideillőt:

- mozgásérzékelőkkel irányított világítás
- mozgáson, egyedi érzékelésen alapuló klimatizálás
- Foglaltság figyelés (pl. tárgyalók, munkaállomások)
- előzetes helyfoglalás
- mobil applikációk a munkatársak épületen belüli helyének meghatározására

- hordozható számítógép, okostelefon mindenki számára
- Internetalapú telefonálás (VOIP)
- „hozd a saját eszközöd”
- „follow me print”
- papírintes iroda / központosított archívumok

- mobil számítógépes web konferencia
- online együttműködési platformok
- web/video konferencia létesítmények / helyiségek
- virtuális és kiterjesztett valóság eszközök
- Egyéb:

39. Köszönjük, hogy kitöltötte a kérdőívet! Ha van egyéb megjegyzése illetve kérdése a kutatásunkkal kapcsolatban, kérjük, írja le az alábbi mezőben!

Kérem, ide írja a válaszát:

A kérdőív végére ért! Köszönjük a részvételét!