


A szervezeti adaptabilitás és az otthoni munkavégzés lehetőségének hatása az észlelt stressz, magányosság és általános jóllét kapcsán

Klajkó Dóra* , Csapó Gyöngyvér Virág és Czibor Andrea

Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar Pszichológia Intézet, Szociál- és Szervezetpszichológia Tanszék, Pécs, Magyarország

EREDETI KÖZLEMÉNY

Beérkezett: 2024. január 10. – Elfogadva: 2024. október 27.

© 2024 A szerző(k)



Háttér és célkitűzések: A 21. századi szervezeteket a folyamatos és rendkívül gyors változás jellemzi. A világválság idején a szervezeti rugalmasság kérdésköre még nagyobb prioritást élvezett, amely a szervezet működésének kulcskritériumát is jelentette egyben. A rugalmasság nemcsak a munkavégzés módjára (online, távmunka, munkaidő-kedvezmények), hanem a szervezeti tanulásra és a változásokra való fogékonyságra is kiterjed. Mindezzel szorosan összefonódva a munkavállalói egészségvédelem és a mentális jóllét is előtérbe került. A korábbi szakirodalmi eredményeket alapul véve jelen kutatás célja volt, hogy feltárjuk a szervezeti rugalmasság különböző aspektusait a munkavállalói jóllét szempontjából. A változásra és tanulásra fókuszáló szervezeti kultúrát, valamint egy rugalmas szervezeti intézkedést, a távoli munkavégzés hatásait vizsgáltuk meg részletesebben. **Módszer:** Kutatásunk 203 fő magyar munkavállaló bevonásával zajlott, amely során a pandémia után tapasztalt megváltozott munkavégzési sajátosságokat és a munkavállalói jóllét aspektusait vizsgáltuk. Az adatgyűjtéshez a Denison Organizational Culture Profile (OCP) adaptabilitás skáláját, valamint a munkavállalói észlelt stressz kérdőívet (PSS), a WHO általános jóllét kérdőívét (WHO10) és az UCLA Loneliness Scale (Magányosság Skála) 8 itemes verzióját használtuk. Emellett rákérdeztünk arra, hogy a kitöltő az elmúlt két hónap során milyen gyakran végezte a munkáját otthonából. **Eredmények:** Az adatelemzés során Structural Equation Modeling (SEM) eljárást alkalmaztunk egy elméleti modell felállítására céljából, amely a szervezeti adaptabilitás és az otthoni munkavégzés hatásainak mechanizmusait tárja fel a munkavállalói jóllét látens változói kapcsán. Ezen belül egy multigroup elemzést is végeztünk a nemi különbségek feltárására. **Következtetések:** A SEM elemzés során erős modell-illeszkedést találtunk, illetve kimutatható volt, hogy a szervezeti adaptabilitás pozitívan hat a munkavállalói jóllétre, míg az otthoni munkavégzésnek nincsenek szignifikáns hatásai. A multigroup elemzés során

* Levelező szerző. E-mail: klajko.dora@gmail.com

feltárult az otthoni munkavégzés nőkre és férfiakra nézve eltérő hatása. Míg a nők esetében nem találtunk szignifikáns hatást (nem szignifikáns fordított korrelációt igen), addig a férfiak esetében egy közepes erősségű pozitív kapcsolat rajzolódott ki a munkavállalói jóllét kapcsán, amely eredmény illeszkedik a korábbi nemzetközi kutatások eredményeihez is.

KULCSSZAVAK

szervezeti flexibilitás, adaptabilitás, otthoni munkavégzés, munkavállalói jóllét, nemi különbségek

BEVEZETÉS

A 21. században a szervezetek sajátos vonása a tartós és rendkívül gyors átalakulás. Ezt a jelenséget számos összefüggő tendencia alakítja. A piacgazdaság kiszámíthatatlansága, a technológia gyors fejlődése, a globalizációból eredő fokozott verseny, a munkaerő diverzitása és a szervezeti struktúrák változásai mind hozzájárulnak (Armenakis és Harris, 2009). Ezen piaci környezetben a vállalatok számára a szervezeti rugalmasság olyan tényezővé vált, amely akár a túléléshez, de legalábbis jelentős versenyelőnyhöz vezethet.

Szervezeti rugalmasság és szervezeti kultúra

A szervezeti rugalmasság szempontjából döntő jelentőségű az a *szervezeti kultúra*, amely az adott vállalat, cég működését áthatja. Az elmúlt évtizedben a szervezeti kultúra kutatása egyre fokozódott, és a napi működés kulcsfontosságú szempontjává vált a teljesítményre gyakorolt hatása miatt (Akpa és mtsai, 2021), valamint a szervezeti kultúra és a munkatársak jóllétének kölcsönös kapcsolata szempontjából (Aldhuwaihi, Shee és Stanton, 2012; Klajkó és mtsai, 2019; Olafsen, 2020; Olynick és Li, 2020; San Park és Hyun Kim, 2009).

A szervezeti kultúra elméleti kerete az évek előrehaladtával bontakozott ki és gazdagodott. A korai definíciók elsősorban a látható és könnyen megfigyelhető elemekre támaszkodtak, amikor megpróbálták megragadni a szervezeti kultúra lényegét. Például Deal és Kennedy (1982) szerint a szervezeti élet különleges rítusaiban és szertartásaiban ölt testet, amely a szokásokban érhető tetten. Ezek azok, amelyek meghatározzák a tagok cselekvéseit és hozzáállását. A frissebb elméletek a szervezeti kultúrát sokkal inkább egyfajta láthatatlan, a tagok által elfogadott közös hiedelemrendszerként definiálják, amely mindvégig egyfajta referenckeretet alkot, amely befolyásolja a tagok viselkedését, attitűdjét, attribúcióit, érzelmszabályozását, valamint a szervezeti működés alapjait, beleértve a kontroll mértékét is (Klein, 2009; Schein, 1996).

A szervezeti kultúra rugalmassági dimenzióinak bemutatása

A legtöbb szervezetikultúra-modellben megjelenik valamilyen módon a *rugalmasság*, a *szervezeti alkalmazkodás* kérdése. Az alábbiakban bemutatásra kerülnek a legismertebb szervezetikultúra-modellek rugalmasságra vonatkozó aspektusai:

Schein Szervezeti Kultúra Modellje (Schein, 1985) az egyik talán legismertebb elmélet, amely alapvető keretet kínál a szervezeti kultúra bonyolult dinamikájának megértéséhez. Schein a szervezeti kultúrát három, egymással összefüggő szintre bontja. A legfelső, látható réteg az



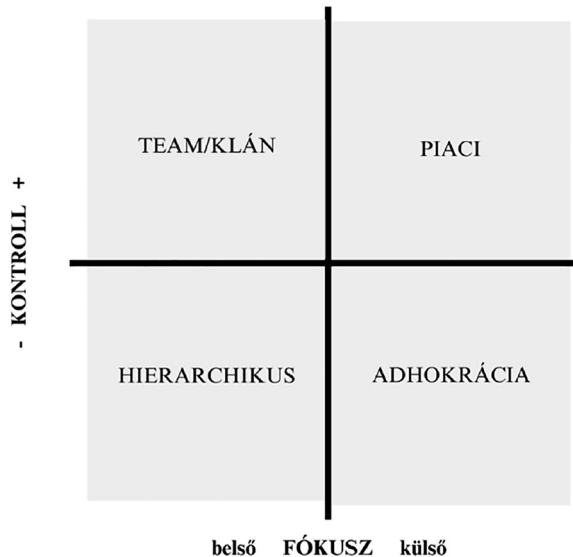
artefaktumok, az értékek és az alapfeltevések szintje. Schein (1992, 2004) ezen topografikus kultúra modelljében mindhárom szint (artefaktumok, vallott értékek, alapvető feltételezések) összefüggésbe hozható a szervezeti rugalmasság kérdéskörével. Az alapvető feltételezések szintjén, az időről, térről és a dolgozó emberről alkotott kép rétegeiben felbukkanhat a rugalmasságról való gondolkodás, annak helye, jelentősége a szervezet életében. Az értékek szintjén már explicitté válik, hogy vajon az adott vállalat vallott értékei között ott van-e a rugalmasság, a környezethez, piachoz való alkalmazkodás. A látható jegyek (artefaktumok) rétegében pedig azt figyelhetjük meg, hogy a szervezeti mindennapokba hogyan épül be ez a kérdéskör. Nyomon követhetjük, hogy az adott munkahely milyen rugalmas lehetőségeket kínál munkavállalói számára, például biztosít-e home office lehetőséget; illetve hogy például képzési portfóliójában megjelennek-e a rugalmassággal, alkalmazkodással kapcsolatos ismeretek, készségek.

Hofstede Nemzeti Kultúra Modelljében egy dimenzióként tűnik fel a szervezeti adaptáció kérdésköre. Kiegészítésként került bele 2010-ben a legújabb engedékenységi (indulgence) és korlátozás (restraint) dimenzió (Hofstede, 1991; Hofstede és mtsai, 2010). A kiegészítés nagyrészt a 21. századi változásokra reflektál a munkakörülményeket és munkával kapcsolatos attitűdöket tekintve. Az engedékenységi olyan nemzeti kultúra dimenzió, amely lehetővé teszi az élet élvezetéhez és a szórakozáshoz kapcsolódó alapvető és természetes emberi vágyak szabad kielégítését. A korlátozás ezzel szemben olyan társadalmat jelöl, amely ezen szükségletek kielégítését ellenőrzi, és szigorú társadalmi normák segítségével szabályozza. Általánosságban elmondható, hogy a magasabb engedékenységi-pontszámmal rendelkező társadalmakban (alacsonyabb pontszámmal a visszafogottság terén) az emberek úgy érzik, hogy az életük felett szabadabban rendelkezhetnek, nagyobb fokú a szabadság, vagyis alacsonyabb a kontroll mértéke (Hofstede, 2011).

Cameron és Quinn Versengő Értékek Modellje (1999) több korábbi elmélet integrációjából született, többek között a sheini modellben található értékek képezik a központi magját. A modell (1. ábra) szerint a szervezetek különböző értékekre összpontosítva törekednek hatékonyságuk és eredményességük növelésére. A hatékony szervezetek működési sajátosságait csoportosítva azonosították a Versengő Értékek Modell tengelyeit, amelyek közül az egyik végpontja a flexibilitás és a magas szintű kontroll. Erre a függőleges tengelyre helyezve található a külső és belső fókusz tengelye. A két tengely metszete pedig négy, nagyban eltérő, ám sikeres szervezeti kultúrát rajzol ki: Az alacsony kontrollszinttel és magas flexibilitással jellemezhető szervezetekre az jellemző, hogy a rugalmas hozzáállást és szervezést részesítik előnyben, hogy gyorsan alkalmazkodni tudjanak a változó körülményekhez – inkább az emberekre és a tevékenységekre összpontosítanak, mint a struktúrára, eljárásokra és tervekre. A modellben elkülönülő négy szervezeti kultúra-típus (klán, adhokrácia, piaci, hierarchikus) közül két flexibilis szervezeti kultúrát figyelhetünk meg. A klán/team kultúra esetében az alacsony kontroll egyfajta befelé irányuló fókusszal társul, amely a munkatársak irányába jelent nagyobb rugalmassági intézkedéseket. Az adhokrácia esetében az alacsony kontroll mellett egy kifelé irányuló fókusz jelenik meg, amely a piac, a körülmények folyamatos figyelemmel kísérését jelenti. Érthető, hogy ebben a szervezeti kultúrában sokkal inkább a szervezeti változásra való képesség, az alkalmazkodás és innováció figyelhető meg mint rugalmassági tényező (Quinn és Rohrbaugh, 1983).

Denison Szervezeti Kultúra Profil modellje népszerű, és a gyakorlatban is könnyen alkalmazható (Organizational Culture Profile), melyben nagy hangsúlyt fektet a szervezeti kultúra és a hatékonyság kapcsolatára (Denison és Mishra, 1995). A modellt 764, különböző kulturális jellemzőkkel rendelkező szervezet felsővezetőinek mintáján tesztelték, hogy megtalálják a





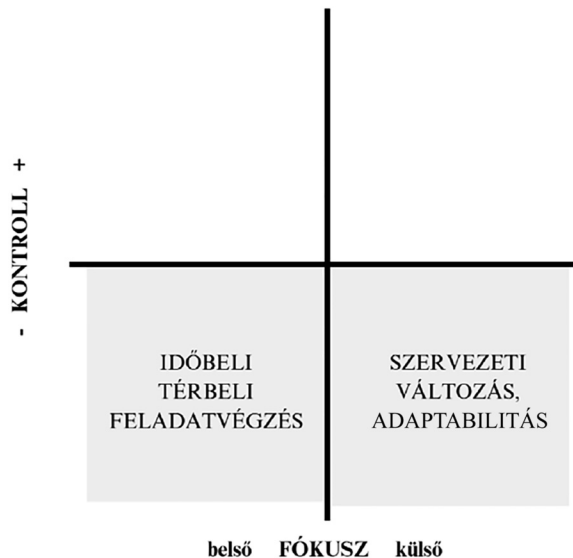
1. ábra. Szervezeti kultúra típusok Cameron és Quinn elmélete alapján (1999)

hatékonysági kritériumokat. Ez alapján 12 különböző jellemző kapott helyet a modellben, amelynek egyike az alkalmazkodóképesség vagy adaptabilitás, vagyis a szervezet azon képessége, hogy alkalmazkodni és reagálni tud a külső tényezőkre. Denison és munkatársai (2012) kiemelik az alkalmazkodóképes kultúra fontosságát a változó környezetben való navigálásban, az innováció előmozdításában és a hosszú távú életképesség biztosításában. Az alkalmazkodóképes szervezet a szervezeti környezet követelményeit cselekvésre fordítja. Kockázatot vállalnak, tanulnak a hibáikból, és képesek a változások létrehozására. A szervezeti adaptabilitást, vagyis a változásokra való hajlandóságot mint rugalmassági tényezőt a Denison szervezeti kultúra kérdőívében található adaptabilitás faktor mentén vizsgáltuk (Fondas és Denison, 1991; Katz és Kahn, 1978; Kotter, 1996; Senge, 1990).

A fentebb bemutatott elméletek összesítése alapján tehát elmondható, hogy a szervezeti rugalmasság két irányból is megközelíthető: beszélhetünk a szervezet adaptabilitásáról, a folyamatos alkalmazkodóképességéről a külső körülményekhez, valamint a munkavállalók irányába eszközölt rugalmasságáról, vagyis az alacsonyabb kontroll mértékéről, amely megjelenhet a munkavégzés térbeli, időbeli formájában, illetve a feladatvégzés során mutatkozó autonómia szintjében is (Cameron és Quinn, 1999; Denison, 1990; Hofstede és mtsai, 2010; Shein, 1992). A 2. ábrán szemléltetve látható a különböző szempontok egységes ábrázolása, vagyis az, ahogyan az alacsony kontroll (rugalmasság) megjelenhet egy kifelé irányuló fókusszal (szervezeti adaptabilitás) és egy befelé irányuló fókusszal (munkavégzés módja).

A befelé irányuló rugalmasság, vagyis a *munkavégzés módjára irányuló alacsony kontroll mértéke* ma már számos formában testet ölthet. A munkavégzés módját tekintve megkülönböztethetünk térbeli (spatial flexibility), időbeli (temporal flexibility) rugalmasságot és az autonómia mértékét a feladatvégzésben (task flexibility) (Nilles, 1998; Woodcock és Graham, 2020).





2. ábra. A szervezeti rugalmasság két fajtája, Cameron és Quinn (1999) modelljén szemléltetve
 Forrás: saját szerkesztés.

Jelen kutatásban a térbeli rugalmasság egyik formáját, az otthoni munkavégzés gyakoriságát ragadtuk meg, mivel jelenleg ez az egyik leggyakrabban elterjedt, gyakorlatban megjelenő szervezeti rugalmassági intézkedés.

A szervezeti rugalmasság egyik formája: otthoni munkavégzés. A szervezeti rugalmasság egyik, a technika (személyi számítógép, internet, felhőszolgáltatások) fejlődésével párhuzamosan megjelenő szervezeti intézkedési formája az otthoni munkavégzés. Az otthoni munkavégzés egyre gyakoribbá és keresettebbé vált az elmúlt 40 évben (Chiru, 2017; McAlpine, 2018). Bár a pandémia óta hajlamosak vagyunk összemosni a karanténhoz fűződő kényszerintézkedésekkel, a „táv munka” koncepciója már jóval korábban, az 1970-es és 1980-as években elkezdett terjedni a személyi számítógépekhez és az otthoni hálózathoz való hozzáférés növekedésével (Olson, 1983). Az ezt követző évtizedekben tendencia jelleggel terjedt világszerte, ahol a technika lehetővé tette ezt. A számítógépek, az internetkapcsolat, az okostelefonok, a dokumentummegosztás és a videókonferencia révén a csoportos együttműködést lehetővé tevő internetalapú platformok sokasága szinte mindenütt elterjedt (Chiru, 2017; Gray és Suri, 2019). Kezdetben a rugalmas munkarend és az otthoni munkavégzés bevezetése egy olyan intézkedés volt, amely egyszerű jelentett családbarát intézkedést – különösen a nők munkába való visszatérését lehetővé téve –, valamint hatékonyságnövelést és költségoptimalizálást. A 2019-ben kezdődő világjárvány idején a szervezeti rugalmasság kérdésköre még nagyobb prioritást élvezett, amely a szervezet működésének kulcskritériumát, életben maradását is jelentette egyben (Dunn és mtsai, 2023; Kossek és mtsai, 2021; Prager és mtsai, 2022). A rendkívül gyors és drasztikus váltás nemcsak a szervezetektől, hanem a munkatársaktól is alkalmazkodást és rugalmasságot követelt. A speciális körülmények hatására a munkavállalók egészségvédelme és mentális jólléte is előtérbe került (Gallup, 2024; WHO, 2023).



Az otthoni munkavégzés pszichológiája

Fontos különválasztani – a szervezeti rugalmasság szempontjából különösképpen – a kényszerű és az önkéntes otthoni munkavégzést. Az ún. prepandemikus adatok, különösen a randomizált vizsgálatokon alapulóak, a távmunka jólléti előnyeire utalnak. A távmunka körülményei azonban drasztikusan megváltoztak a világválság alatt (Fan és Moen, 2023). Jelen kutatás az önkéntes otthoni munkavégzési lehetőséget kívánja feltárni mint egy szervezeti rugalmassági tényezőt.

Az otthoni munkavégzés pszichológiájával kapcsolatos kutatások ambivalens képet mutatnak mind a munkavállalói jólléttel kapcsolatos kutatások, mind a teljesítmény tekintetében, ezért tartom fontosnak a téma feltárását minél szélesebb körben. Pozitív és negatív hatásokat egyaránt feltárnak a korábbi szakirodalmak. A pozitív aspektusok közé tartozik a rugalmasság, a kreativitás, a függetlenség, az észlelt stressz szintjének csökkenése (Rafalski és Andrade, 2015; Yuliana, 2022). Ugyanakkor olyan kihívásokról is beszámolnak, mint a munka és a magánélet közötti konfliktusok, a kiegészítés és a szocializáció hiánya (Rafalski és Andrade, 2015; Yuliana, 2022). Spanyol mintán végzett kutatás alapján a munkavállalók elszigeteltségről, stresszről és a munkatúlterheltségről számoltak be elsődleges problémaként (Jorge de Andrés-Sánchez és mtsai, 2023).

Az otthoni munkavégzési lehetőséggel élő munkatársak nagyobb termelékenységet és elkötelezettséget mutathatnak a munkamód iránt, nagyobb valószínűséggel hagyhatják el a munkahelyüket, ha a lehetőséget visszavonják tőlük (Tietze és Nadin, 2011). Egy frissebb amerikai tanulmány arra a következtetésre jutott, hogy az irodába való teljes visszatérés nagyobb distresszt jelent a munkavállalók számára, mint a távoli vagy hibrid elrendezések. Az utóbbiak elmondható, hogy pozitív hatással vannak a jóllétre, különösen bizonyos demográfiai csoportok esetében (Fan és Moen, 2023).

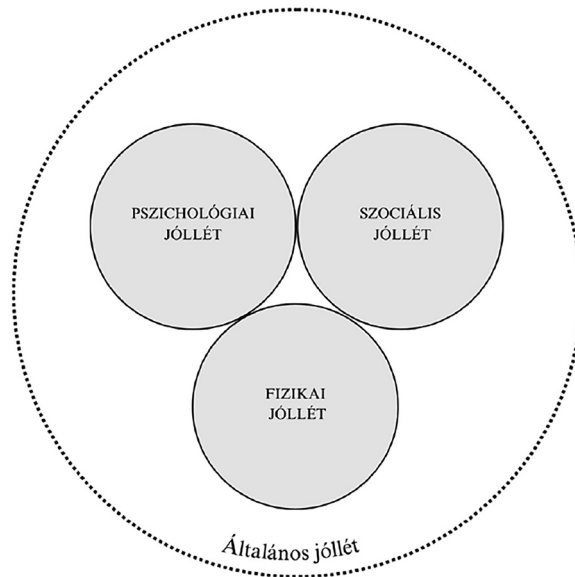
Munkavállalói jóllét és egészség

A munkahelyek a társadalom nélkülözhetetlen szereplői. A társadalmi struktúrák szerves részeként a munkahelyek gazdasági jelentőségükön túlmenően jelentős hatást gyakorolnak különböző egyéni, közösségi és társadalmi aspektusokra. A mai világban az egyének aktív idejük jelentős részét a munkának szentelik (Aamondt, 2012), ami felhívja a figyelmet a munkahelyek egészségmegőrzésben vállalt szerepének fontosságára.

Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) határozottan kiáll az egészséget eredendő emberi jogként elismerő álláspont mellett. Az egészségfejlesztés kontextusában az *egészség* fogalmát olyan sokoldalú erőforrásként értelmezik, amely lehetővé teszi az egyének számára, hogy ne csak betegségmentes, hanem egyénileg, társadalmilag és gazdaságilag is produktív életet éljenek (WHO, 2023). Ezt az átfogó perspektívát foglalja össze a WHO meghatározása, amely szerint az egészség „a teljes fizikai, mentális és szociális jóllét állapota, és nem csupán a betegség vagy betegség hiánya” (WHO, 2017, 1).

Az egészségkoncepció belül megkülönböztethető a *szervezeti egészség*, amely a munkavállalók kollektív jóllétére vonatkozik, és magában foglalja mind a fizikai, mind a mentális dimenziókat. A szervezeti, munkavállalói jóllét a kutatások áttekintése alapján egy szerteágazó halmaz, amely még Európán belül is országonként és akár munkahelyenként is mást takarhat. Ennek hátterében kulturális és társadalmi okok és folyamatok állhatnak. A Johnson és munkatársai (2018) által létrehozott átfogó tanulmánykötet alapján a jóllét három nagyobb halmazba rendezhető (3. ábra):





3. ábra. Az általános jóllét dimenziói

Forrás: Johnson és mtsai (2018).

- pszichológiai, mentális jóllét,
- fizikai jóllét,
- szociális jóllét.

Ezekből a halmazokból jelen kutatás két kategóriát vizsgál, a pszichológiai és mentális jóllét kapcsán az általános jóllét szintjét (WHO WBI-5) és az észlelt stressz mértékét (PSS), a szociális jóllét kapcsán pedig a magányosság észlelt szintjét (UCLA-8) vizsgáltuk.

Otthoni munkavégzés és munkavállalói jóllét

Ezen kategóriák számos korábbi munkavállalói jólléttel foglalkozó tanulmányban fellelhetők. A WHO Well-being Index kérdőívet használva Redman és munkatársai (2009) például azt találták, hogy az otthoni munkavégzés pozitívan kapcsolódik a munkavállalók jóllétéhez és a munka-magánélet egyensúlyához. Srivastava és munkatársai (2024) azt találták, hogy az otthoni munkavégzés során a munkavállalói jóllét szignifikánsan magasabb volt. Crawford (2022) a távmunkával kapcsolatos szakirodalom szisztematikus áttekintése alapján egy általános pozitív hatást mutatott ki a munkavállalók jóllétére gyakorolt hatása kapcsán.

A munkavállalók körében a stressz világszerte soha nem látott szintet ért el azóta, hogy a Gallup 2005-ben megkezdte a felnőttek körében végzett felméréseit: a munkavállalók 44%-a számolt be jelentős stresszről az előző napon, és több mint egyötödük tapasztalt említésre méltó dühöt vagy szomorúságot (Gallup, 2024).

A magányosság az elmúlt években került előtérbe a munkahelyi jóllét koncepciót tekintve. A legújabb kutatások rávilágítanak a munkahelyi magány jelentős hatására a munkavállalók jóllétére és a szervezeti eredményekre, amelyet a csökkent társas interakciók és az értelmet



munkakapcsolatok elvárásának kielégíthetlensége okoz. [Tatar és munkatársai \(2023\)](#) például megállapították, hogy a munkahelyi magány negatívan befolyásolja az intrinzik motivációt és a munkavállalói jóllétet. [Sullivan és Bendell \(2023\)](#) hangsúlyozzák a munkahelyi magányosság széles körű elterjedtségét napjainkban és káros hatásait mind az egyéni egészségre, mind a szervezeti teljesítményre.

Szervezeti rugalmasság és munkavállalói jóllét

Korábbi kutatások alapján megállapítható, hogy a szervezeti kultúra, ezen belül is az alacsonyabb kontroll és nagyobb fokú rugalmasság pozitívan hat a munkavállalói jóllét aspektusaira. [Olafsen és munkatársainak kutatása \(2020\)](#) 253, a közzétételében jelentős változáson átmenő munkavállaló bevonásával azt találta, hogy a rugalmas kultúrák pozitívabban kapcsolódnak a hatékonysághoz. [Olynick és Li 2020](#)-as kanadai mintán végzett kutatásának eredménye szerint mind a munkavállalók által észlelt stressz, a munka élvezete, mind a produktivitás szempontjából kedvezőbb az alacsony kontrollal és befelé irányuló fókusszal rendelkező szervezeti kultúra. Eredményeik alapján ezt követi a szintén flexibilis, kifelé irányuló fókusszal rendelkező adhokrácia ([Olynick és Li, 2020](#)). Ezek a kimutatások összhangban vannak a magyarországi mintán végzett 2019-es felmérésünk eredményeivel. 112 IT-munkatárs vizsgálata során arra a következtetésre jutottunk, hogy a Versengő Értékek Modellben szereplő klán (team) kultúra – amely a rugalmas, belső orientáltóságú kultúrátípust jeleníti meg – pozitívan hat a munkavállalói azonosulás, elégedettség mértékére, és csökkenti az észlelt stressz szintjét, valamint az elvándorlási szándékot ([Klajkó és mtsai, 2019](#)).

Mindezt összesítve az látható, hogy a szervezetekre egyre nagyobb nyomás helyeződik, hogy innovatív megoldásokat keressenek a munkaerő hatékony támogatása érdekében. A 21. században a mentális egészség az egyik legjelentősebb társadalmi kihívásként jelenik meg, ami arra készítette az Európai Uniót, hogy 2008-ban prioritási területeket határozzon meg a mentális egészség és jóllét területén, különös tekintettel a munkahelyi megelőzésre és beavatkozásra.

Jelen kutatás egy olyan preventív megközelítést kíván feltárni, amely a szervezeti rugalmasság szerepét elemzi a munkavállalói jóllét szempontjából. Ennek mentén az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

- *Hipotézis 1. A szervezeti alkalmazkodóképesség pozitív előrejelzője a munkavállalói jóllét szintjének.*

A munkavállalók irányában hozott rugalmas szervezeti intézkedésekkel kapcsolatban számos vizsgálat született már a munkavállalói jólléttel párhuzamba helyezve, azonban a szervezeti alkalmazkodóképesség kapcsán kevesebb szakirodalmi háttérrel láthatunk. Ahogy azt az elméleti bevezetőben igyekeztünk feltárni, a szervezeti rugalmasság koncepciójának ez is egy fontos pillére.

- *Hipotézis 2. Az otthoni munkavégzés magasabb gyakorisága pozitív előrejelzője a munkavállalók jólléte szintjének (általános jóllét, észlelt stressz, magányosság).*

Az otthoni munkavégzés és az észlelt stressz kapcsán a korábbi kutatások ellentmondásos eredményeket hoztak. [Miyake és munkatársai 2022](#)-es tanulmánya alapján a munkahelyi stressz és a magány szignifikánsan összefügg a távmunka gyakoriságával, míg [Perego és munkatársai \(2024\)](#) megállapították, hogy a távmunka alacsonyabb észlelt stresszrel és magasabb környezeti komforttal jár együtt.



Bár sok munkavállaló élvezi az otthoni munkavégzést, kulcsfontosságú probléma lehet a munkahelyi magányosság növekedése, amelyet a csökkent társas interakciók hiánya okoz. Egy japán tanulmány szerint a távmunka gyakorisága mérsékelten összefüggött a magányossággal, míg a munkatársak és a felettesek támogatásának alacsony szintje erősen összefüggött a magányosság érzésével (Miyake és mtsai, 2022). Curzi és munkatársai (2020) megállapították, hogy az autonómia magasabb szintje képes volt csökkenteni a stresszt, és pufferte a munka intenzívebbé válását, különösen az otthon dolgozó e-munkavállalók esetében.

Mindezek összességében is kihatással lehetnek az általános jóllét szintjére. A távmunkával és az általános egészségi állapottal kapcsolatos kutatások pozitív és negatív hatásokat egyaránt feltárnak. Bár a távmunka általában a munkavállalók egészségi állapotának javulásával jár együtt (Tavares, 2017), stresszhez, depresszióhoz és a munka és a nem munka közötti konfliktushoz is vezethet (Shi és mtsai, 2023; Tavares, 2017).

- *Hipotézis 3. Nemek közötti különbség mutatkozik az otthoni munkavégzés gyakoriságának a munkavállalói jóllétre gyakorolt hatásában.*

Az otthoni munkavégzés a megjelenése utáni korai időszakban kifejezetten a munkamagánélet egyensúlyt célzó intézkedés volt, amelyet a nők számára tartottak kifejezetten előnyösnek. Napjainkban is a McKinsey and Company 2023-as 14 500 fős mintán végzett felmérése alapján azt láthatjuk, hogy a nők számára top prioritást élvez a rugalmas, otthoni munkavégzés biztosítása. Mégis ellentmondásos eredményeket láthatunk az otthoni munkavégzés hatását tekintve, amikor a nemek közötti különbséget is számításba vesszük. Egyes kutatások szerint a nők, különösen a gyermekes nők, általában alacsonyabb jóllétet és termelékenységet tapasztalnak, amikor távolról dolgoznak (Bolger és mtsai, 1989; Duxbury és mtsai, 2018; Lyzwinski, 2024). Wattenberg és munkatársai (2023) ehelyett azt találták, hogy a nők nagyobb elégedettségről és alacsonyabb érzékelt stresszről számoltak be, amikor otthonról dolgoztak, ami ellentmond a kettős teherrel kapcsolatos aggodalmaknak.

MÓDSZER

Minta

A Pécsi Tudományegyetem Szervezetpszichológiai Kutatócsoportjának tagjaival közösen végzett 2021–2022-es kutatásunk 203 fő munkatárs bevonásával zajlott, amely során a pandémia során tapasztalt munkavégzési sajátosságokat és a munkavállalói jóllét aspektusait vizsgáltuk. A kitöltőkkel szemben azt a kritériumot támasztottuk, hogy a kitöltést megelőző 6 hónap során legalább heti 20 órában munkaviszonnyal kellett rendelkezniük. A kitöltők nemi megoszlása eltolódott a női munkavállalók irányába, ugyanis 155 (76%) nő és 48 (24%) férfi válaszolt a kérdésekre. Átlagéletkoruk 35,5 év (SD: 9,56). A szervezetben elfoglalt szerepüket tekintve 28 felsővezető, 49 középvezető és 186 munkatársi pozícióban dolgozott, kilenc fő esetében pedig hiányzott ez az információ. Az adatfelvétel vegyes munkavállalói mintán készült (IT, telekommunikáció, mérnöki, technológiai; marketing, média, kommunikáció; értékesítés, kereskedelem; egészségügy; állami és közszféra; vevőszolgálat; bank, biztosítás; gyógyszeripar; humán erőforrás, tanácsadás; pénzügy, közgazdaságtan; szociális sféra; gyártás, kivitelezés, termelés, építőipar; vendéglátás, idegenforgalom; művészet, kultúra; oktatás; beszerzés, logisztika; egyéb). Legnagyobb arányban



az IT, telekommunikáció, mérnöki, technológiai iparágat képviselték a kitöltők (18,7%), majd ezután az állami és közsféra (11,8%) és az értékesítés, kereskedelem területét (8,4%). A vizsgálatban való részvétel teljes mértékben önkéntes alapon működött.

Eszközök

A kutatásban részt vevő személyek számára egy anonim online elérhető kérdőívcsomagot állítottunk össze, mely több kérdőívet tartalmazott. Ahogy fentebb már utaltunk rá, a munkavállalói jóllét aspektusaira fókuszálva a pszichológiai és mentális jóllét kapcsán az általános jóllét szintjét (WHO WBI-5) és az észlelt stressz mértékét (PSS); a szociális jóllét kapcsán pedig a magányosság észlelt szintjét (UCLA-8) vizsgáltuk. A szervezeti rugalmasságot pedig a szervezeti adaptabilitás és az otthoni munkavégzés gyakorisága mentén mértük fel.

Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra mérésére a *Denison Szervezeti Kultúra Kérdőívet* (Denison Organizational Culture Survey, DOCS; [Denison és mtsai, 2012](#)) alkalmaztuk. A Denison-féle szervezeti kultúra kérdőív (DOCS) négy kulcsfontosságú vonásra fókuszál, melyek a szervezeti hatékonyság mozgatórugói lehetnek, és melyeket minden szervezeti elemzés során figyelembe kell venni ([Denison és mtsai, 2012](#)). Minden vonáshoz három komponens index tartozik, melyek az adott vonás egy aspektusát ragadják meg és teszik mérhetővé a normák és a szervezetben megjelenő értékek mentén ([Kabigting és mtsai, 2019](#)). A vonások és a hozzájuk tartozó komponensek a következők: Bevonódás (Empowerment, Csapatorientáció, Képességfejlesztés), Konzisztencia (Alapértékek, Megegyezés, Koordináció és integráció), Adaptivitás (A változás megteremtése, Ügyfélközpontúság, Szervezeti tanulás) és Misszió (Stratégiai döntések és szándékok, Célok és célkitűzések, Vízió). A kérdőív 48 itemből áll, melyeket egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán kell értékelni, s mindegyik komponens index négy itemet foglal magában.

Munkavállalói jóllét. Az általános jóllét felmérésére a WHO 5 itemes jóllétkérdőívét alkalmaztuk ([Bech és mtsai, 1996](#)). A WHO Jól-lét Index (Well-Being Index, WBI) kidolgozása 1982-ben történt egy nemzetközi kutatás keretében, amely a cukorbetegknél alkalmazott különböző terápiás eljárások hatékonyságát vizsgálta az életminőség szempontjából, a betegek szubjektív megítélése alapján. A teszt olyan, négyfokú skálán (egyváltalan nem jellemző / alig jellemző / jellemző / teljesen jellemző) megítélhető állításokat tartalmaz, mint hogy „Az elmúlt két hét során érezte magát vidámnak és jókedvűnek?” vagy „Az elmúlt két hét során érezte magát ébredéskor frissnek és kipihentnek?” ([Susánszky és mtsai, 2006](#)).

A munkavállalói jóllét másik fontos eleme, amelynek jelentőségére a pandémia rámutatott, a magányosság. A magányosság mérésére gyakran használják az *UCLA Magányosság Skálát* ([Ruszel és mtsai, 1980](#)), amelynek létezik 20, 10, 8 és 3 itemes változata. A tételeket négyponos skálán 1-től (soha) 4-ig (gyakran) kell megítélnie a kitöltőnek. Mi a 8 itemes verziót használtuk saját fordításban, kiegészítve egy általános szubjektív magányosságra vonatkozó kérdéssel („Magányosnak érzed-e magad?”).

Munkavégzés módja. Fontosnak tartottuk, hogy kiemelten foglalkozzunk a munkavégzés drasztikusan megváltozott kereteivel, kiváltképp az otthoni munkavégzés hatásaival, ezért a demográfiai kérdések között erre az információra is rákérdeztünk. A kitöltőktől megkérdeztük, hogy az elmúlt 2,6 és 24 hónap során a leginkább irodából, hibrid módon vagy otthonról végezték munkájukat.



Eljárás

Az online kérdőívcsomagot magyar munkavállalói mintán vettük fel. A kérdőívcsomagot több céghez célzottan is eljuttattuk amellet, hogy az interneten elérhetővé tettük. A kitöltés elején biztosítottunk a résztvevők számára egy részletes ismertetőt a kérdőív céljáról, tartalmáról, menetéről és a kontaktszemély elérhetőségéről, akivel konzultálhattak a részletesebb tájékoztatás érdekében. A tájékoztató elfogadása után volt lehetőség a kérdőív kitöltését elindítani. Ezenkívül biztosítottuk a részt vevő személyeket arról, hogy a kitöltést bármikor, indoklás nélkül félbeszakíthatják. Mielőtt a kitöltést elkezdték volna, nyilatkozniuk kellett arról, hogy elolvasták a részvételi tájékoztatót, és elfogadják a vizsgálatban való részvétel feltételeit.

Statisztikai elemzés

A korábbi szakirodalom alapján a jelen tanulmány célja az volt, hogy feltárja a szervezeti rugalmasság és a munkavállalók jólléte közötti összefüggéseket.

- *Hipotézis 1. A szervezeti alkalmazkodóképesség/adaptabilitás nagyobb mértéke pozitív előrejelzője a munkavállalói jóllét szintjének.*
- *Hipotézis 2. Az otthoni munkavégzés magasabb gyakorisága pozitív előrejelzője a munkavállalók jólléte szintjének (általános jóllét, észlelt stressz, magányosság).*
- *Hipotézis 3. Nemek közötti különbség mutatkozik az otthoni munkavégzés gyakoriságának a munkavállalói jóllétre gyakorolt hatásában.*

Az adatok elemzését a JAMOVI 3 programcsomaggal végeztük. A változók normális eloszlását Shapiro–Wilk-próbával, szóráshomogenitását Levene-próbával vizsgáltuk. Mivel egy esetben sem találtunk normális eloszlást, Mann–Whitney-, Kruskal–Wallis-próbákat és Spearman-korreláció-számítást alkalmaztunk a változók közötti kapcsolatok vizsgálatára.

Etikai vonatkozások

A kutatást az Egyesített Kutatásetikai Bizottság jóváhagyásával (etikai engedély száma: 2023-167) végeztük el. A kitöltők egy linkre kattintva jutottak el a kérdőív köszönő, ismertető részéhez. Az előírt etikai irányelvek ismertetése az első oldalon olvasható volt, a kitöltést csak akkor kezdhették meg, amennyiben beleegyezésüket fejezték ki a továbbhaladással kapcsolatban, és ezzel kijelentették, hogy hozzájárulnak adataik kutatási célból történő felhasználásához.

EREDMÉNYEK

Structural Equation Modeling

Az összefüggések feltárására Structural Equation Modeling (SEM) eljárást futtattunk le a JASP (version 0.11.1, Windows) statisztikai szoftver segítségével (JASP Team, 2019), lavaan (v.0.6-1) R szintaxist alkalmazva (Rosseel, 2012) a javasolt modellünk illeszkedési mérőszámainak értékeléséhez (1. táblázat). Autobeclést alkalmaztunk a programon belül. A modell illeszkedésének értékelésére a khi-négyszet-tesztet, az összehasonlító illeszkedési indexet használtuk (CFI), a Tucker–Lewis Indexet (TLI) és a közelítés átlagos négyzet gyakoriságának hibáját vizsgáltuk (RMSEA). A jó modellilleszkedés határértékeiként a következőket határozzuk meg: nem



1. táblázat. Structural Equation Modelling elemzés során feltárt modellilleszkedés a szervezeti adaptabilitás, otthoni munkavégzés mértéke és a munkavállalói jóllét kapcsán

	Modellilleszkedés			Baseline test			Difference test		
	AIC	BIC	n	χ^2	df	<i>p</i>	$\Delta\chi^2$	Δ df	<i>p</i>
Model 1	5093,469	5146,481	203	8,658	4	0,070	8,658	4	0,070

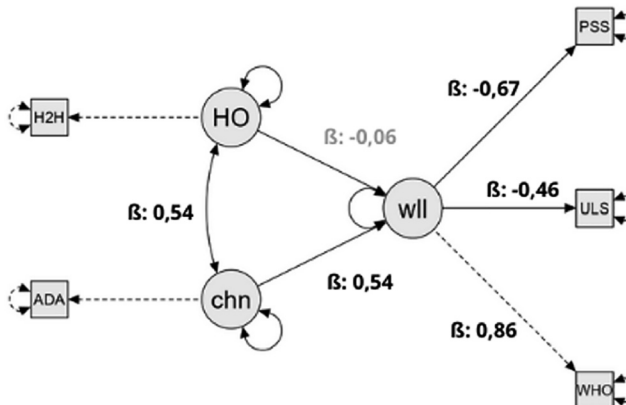
szignifikáns khi-négyzet (Kline, 1998), 0,95-nél jobb CFI és TLI értékek (Hu és Bentler, 1999), 0,08 vagy alacsonyabb RMSEA értékek (Browne és Cudeck, 1992).

A teszt jó modellilleszkedést eredményezett: ($X^2[4] = 2,164, p = 0,07, TLI = 0,936, CFI = 0,974, RMSEA = 0,076, 90\% CI = [0,00-0,146], SRMR = 0,029$). A munkavállalói jóllét (wellbeing) látens változóként jelent meg az általános jóllét (WHO, $\beta = 0,86, p < 0,001, R^2 = 0,736$), a magányosság (ULS, $\beta = -0,46, p < 0,001, R^2 = 0,208$) és az észlelt stressz (PSS, $\beta = -0,68, p < 0,001, R^2 = 0,472$) mért összesített pontszáma által. Ezenkívül a home office jelent meg látens változóként, amely az elmúlt két hónap során tapasztalt otthoni munkavégzés gyakoriságát jelentette. Végül a szervezeti alkalmazkodóképesség volt a harmadik látens változó a modellben, a Denison-féle Szervezeti kultúra leltár szerinti Adaptivitás faktor.

A hipotézisekkel összhangban a közvetlen útvonalakat illetően a szervezeti adaptivitás előre jelezte ($\beta = 0,54, p < 0,001$), míg az otthoni munkavégzés gyakorisága nem jelezte előre a jóllét szintjét ($\beta = -0,06, p < 0,363$) (4. ábra).

Multigroup SEM

Lefuttattunk egy multigroup CFA elemzést is a JASP szoftver segítségével, ahol csoportosító változóként a nem (1 = férfi, 2 = nő) szerepel, korábbi kutatásokra alapozva, amelyek



4. ábra. A szervezeti adaptabilitás nagyobb mértéke és az otthoni munkavégzés magasabb gyakorisága pozitív előrejelzője a munkavállalók jóllétének. SEM-elemzés JASP programban futtatva

Megjegyzés: ADA: adaptibilitás; H2H: rugalmasság; HO: otthoni munkavégzés gyakorisága; chn: szervezeti adaptivitás; wll: munkavállalói jóllét; PSS: észlelt stressz; ULS: magányosság; WHO: well-being index.



kimutatták a gyakori genderkülönbséget az otthoni munkavégzés kapcsán (2. táblázat). A teszt jó modellilleszkedést mutatott: ($X^2[4] = 880, p = 0,474, TLI = 1,012, CFI = 1000, RMSEA = 0,000, 90\% CI = [0,00-0,142], SRMR = 0,017$). Ebben a megismélt multigroup elemzésben csak az egyik látens változót vizsgáltuk, a home office hatását a két csoportot tekintve.

Az 1-es csoportban (férfi) az otthoni munkavégzés gyakorisága pozitív kapcsolatot mutatott a munkavállalói jólléttel ($\beta = -0,355, p < 0,045$). Vagyis minél gyakoribb az otthoni munkavégzés lehetősége a munkahelyen, annál nagyobb fokú a munkavállalói jóllét mértéke.

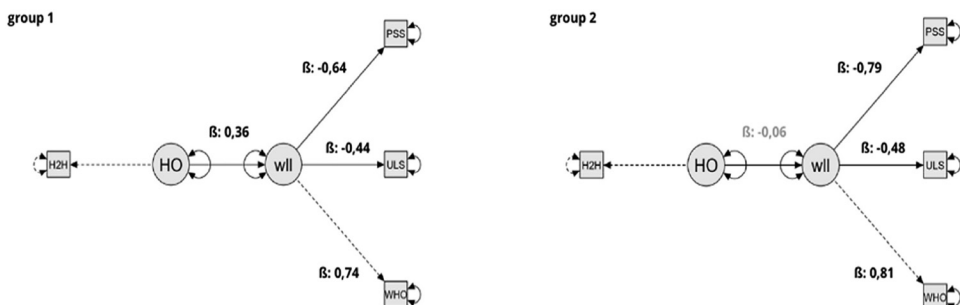
A 2-es csoportban (nők) nem találtunk ugyanerre a kapcsolatra szignifikáns eredményt ($\beta = -0,06, p < 0,473$). Sőt, a nem szignifikáns leíró eredmények enyhe negatív kapcsolatot rajzolnak ki, ami megerősíti a korábbi kutatások eredményeit (5. ábra).

DISZKUSSZIÓ

A SEM elemzés során erős modellilleszkedést állapítottunk meg, illetve kimutatható volt, hogy a szervezeti rugalmasság egyik formája, a szervezeti adaptabilitás pozitívan hat a munkavállalói jóllétre, míg az otthoni munkavégzésnek nincsenek általános szignifikáns hatásai. Az eredmények részben igazodnak a korábbi szakirodalmi kutatásokhoz, azonban az otthoni munkavégzés

2. táblázat. A Structural Equation Modelling elemzés során feltárt modellilleszkedés csoportosító változó (férfi, nő) alkalmazásával az otthoni munkavégzés mértéke és a munkavállalói jóllét kapcsán

	Modellilleszkedés			Baseline test			Difference test		
	AIC	BIC	n	χ^2	df	p	$\Delta\chi^2$	Δdf	p
Model 1	3595,029	3674,546	203	3,523	4	0,474	3,523	4	0,474



5. ábra. Nemi különbség az otthoni munkavégzés gyakoriságának a munkavállalói jóllétre gyakorolt hatása kapcsán. SEM analízis csoportosító változóval, JASP programban lefutva
Megjegyzés: group 1: férfi; group 2: nő; H2H: rugalmasság; HO: otthoni munkavégzés gyakorisága; wll: munkavállalói jóllét; PSS: észlelt stressz; ULS: magányosság; WHO: well-being index.



tekintetében nem tudtuk igazolni az ambivalens eredmények egyik irányát sem. Gyakorlati szempontból fontos a szignifikáns különbségek hiányára való rávilágítás is, hiszen a szervezetek világszerte hoznak a munkavállalói jóllét szintjére hivatkozva intézkedéseket a munkába járás szabályozását tekintve. Az általánosító megközelítések helyett érdemes differenciáltabban kezelni ezt a kérdést. Ezen a ponton mindenképpen limitációként emelném ki a saját mintánk heterogenitását is. A jövőben célszerű lenne differenciáltabban megvizsgálni a jelenséget.

Ezt a fajta differenciált szemléletet támasztja alá a multigrup elemzés során feltárt, az otthoni munkavégzés nőkre és férfiakra nézve eltérő hatása. Míg a nők esetében nem találtunk szignifikáns hatást (nem szignifikáns fordított korrelációt igen), addig a férfiak esetében egy közepes erősségű pozitív kapcsolat rajzolódott ki a munkavállalói jóllét kapcsán, amely eredmény illeszkedik a korábbi nemzetközi szakirodalmak eredményeire is.

Az eredmények azt tükrözik, hogy az elmúlt évek turbulens, folyamatosan változó közegében az emberek számára fontos az, hogy a szervezet, amelyben dolgoznak, képes legyen alkalmazkodni a körülményekhez. A szervezeti rugalmasság tehát a vállalati versenyképesség mellett az egyéni jóllét szempontjából is jelentőséggel bír. A jövőbeni kutatások szempontjából releváns kérdés, hogy milyen háttérmechanizmusokon keresztül fejti ki a hatását a szervezeti flexibilitás. Az észlelt szervezeti rugalmasság ad egyfajta biztonságérzetet a dolgozóknak, azt közvetítve, hogy munkahelyük megküzd a változó elvárásokkal, és hosszú távon tervezhetnek vele? Vagy a rugalmas szervezetek dolgozóknak biztosított nagyobb mértékű autonómiája lehet lelki egészségvédő hatású? E kérdéskör tisztázása izgalmas adalékokkal szolgálhatna a szervezetfejlesztés, változásmenedzsment, illetve a munkahelyi egészségvédelem területei számára.

A home office mértéke kapcsán egyre több szervezet fejezi ki aggályait és hívja vissza a dolgozókat az irodai munkára, emelik a kontroll mértékét a pandémia alatti állapotokhoz képest, aminek oka a *teljesítmény csökkenésétől való félelem*. A kutatások azt bizonyítják, hogy az önkéntes home office lehetősége szignifikánsan képes növelni a hatékonyságot (Bloom és mtsai, 2015; Emanuel és Harrington, 2023). Kowalsky és munkatársai (2022) a kommunikáció gyorsabb, hatékonyabb formáját tekintik a szervezeti eredményesség mögötti mediátor tényezőnek, melyet az otthoni munkavégzés során alkalmazott technikai megoldások biztosítanak.

A teljesítmény romlásától való félelem mellett megjelenik a *munkatársak mentális egészsége védelmének kérdése*. Mivel a home office mértéke az utóbbi időben robbanásszerűen növekedett világszerte, kevesebb elméleti és gyakorlati tapasztalattal rendelkeznek a szervezetek e téren. A bizonytalanságra adott válasz számos esetben a munkatársak visszahívása, a kontroll mértékének emelése. Az eredményeink rávilágítanak arra, több korábbi nemzetközi kutatással összhangban, hogy az önkéntes home office mértéke nincs negatív hatással a munkavállalói jóllétre (Aldhuwaihi, Shee és Stanton, 2012; Klajkó és mtsai, 2019; Olafsen, 2020; Olynick és Li, 2020; San Park és Hyun Kim, 2009).

Az otthoni munkavégzés és a munkavállalói jóllét pozitív együtt járása mellett fontos kiemelni a kockázati tényezőket is. A pandémia előtti kutatások már kimutatták az otthoni munkavégzés kapcsán jelentkező magasabb stressz és szerepkonfliktus szintjét, különösképpen a feleségek, gyermeket nevelő nők körében (Bolger és mtsai, 1989; Duxbury és mtsai, 2018).

Jelen kutatás eredményeként is megjelenik az a tendencia, hogy míg a férfiak esetében egy szignifikáns pozitív hatásról beszélhetünk, a nők esetében ez nem jelenik meg. Ennek oka a tradicionális nemi szerepekből fakadó munkamegosztás lehet, amely a nőkre több „láthatatlan” terhet ró. A női munkavállalók számára tehát a home office rugalmasságának előnyei mellett megjelenhetnek extra kihívások is az otthoni munkavégzés során: a házimunka elvégzésének



kényszere vagy a gyermekneveléshez köthető feladatok. Ezek sok esetben szerepkonfliktushoz és magasabb észlelt stresszhez vezetnek.

Ezen eredmények értelmezése kapcsán azonban figyelembe kell venni a nők általános munkaerőpiaci helyzetét. A *McKinsey and Company 2023*-as, 14 500 fős mintán végzett felmérése szerint a nők számára top prioritást élvez a rugalmas, otthoni munkavégzés biztosítása. Ezen kettősség további kérdéseket vet fel. A távoli munkavégzés ugyan ráirányította a figyelmet az észlelt stressz és a munka-magánélet konfliktusra, amely során kiütköztek a nemi különbségek, véleményem szerint ez mégsem írható a távoli munkavégzés számlájára, hanem egy általános jelenségről beszélhetünk, amely a rugalmas munkavégzési lehetőségek nélkül élesebb különbséget jelent, ahogy arra a korábbi kutatások utalnak (*Hilbrecht és mtsai, 2008; Omar és mtsai, 2015; Rendon, 2016; World Bank, 2016*). Tehát érdemes lenne megvizsgálni, hogy az otthoni munkavégzés lehetősége valójában javít vagy ront-e ezen a tendencián.

Jelen kutatás nem tért ki arra a kérdésre, hogy mi motiválta az otthonról való munkavégzés választását a kitöltők körében. Feltehetjük, hogy sok esetben nem csak a nagyobb rugalmasság kényelme, hanem akár kényszerűség is állhat a home office vállalásának hátterében, például ha a dolgozó beteg gyermekéről, családtagjáról is igyekszik gondoskodni a munkavégzés mellett. Ezek a helyzetek valószínűleg gyakrabban érintik a női, mint a férfi munkavállalókat, ami ugyancsak adaléku­ lal szolgálhat a kapott eredmények magyarázatához.

A munkaerőpiac jelenleg is zajló átalakulása előrevetíti, hogy fontos lenne még részletesebb információkat gyűjteni az otthoni munkavégzés lélektani hatásairól, illetve arról, hogy mely szervezeti és egyéni védőfaktorok segíthetnek a pozitív hatások (pl. a magasabb munkavállalói jóllét, szervezeti elkötelezettség) erősítésében, illetve a kockázatok (pl. elmagányosodás) csökkentésében. A szervezetek gyakorlati működése során ennek érdekében érdemes felmérni és diverzifikálni az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos igényeket és lehetőségeket.

KÖVETKEZTETÉSEK

A kutatás során sikerült feltárni a szervezeti rugalmasság két formájának (szervezeti adaptabilitás és otthoni munkavégzés) kapcsolatát a munkavállalói jólléttel (észlelt stressz, általános jóllét és magányosság), amely hozzásegíti az elméleti és gyakorlati szakembereket a megváltozott munkakörülmények megfelelő kezeléséhez.

Módszertani szempontból a kutatásunk limitációja a relatíve kis elemszám, amelyben a női dolgozók erősen felülreprezentáltak voltak a férfiakhoz képest. Emellett a családi állapot feltárására nagyobb hangsúlyt kell fektetni a jövőbeni kutatások során, mivel a nemi különbségek nagy valószínűséggel összefüggenek azzal, hogy van-e a háztartásban gyermek, vagy nincs. Harmadrészt a szociális és pszichológiai jóllét változókat Rogers felosztása alapján érdemes lenne kiegészíteni a fizikai jóllét aspektusait feltáró mérőeszközzel is (pl. Testi tünetek skála).

A gyakorlati szakemberek számára a korábban áttekintett elméletek, kutatási eredmények és jelen vizsgálat tanulságai segíthetnek abban, hogy a szervezeti stratégiát a munkavállalók valós igényei alapján tudják felépíteni. A kapott eredmények ráerősítenek arra a korábban áttekintett megállapításra, hogy a szervezeti hatékonyság szorosan összefügg a munkavállalói jóllét szintjével, így a szervezetek érdeke is a dolgozói jóllét, egészség támogatása. Ennek egyik eszköze lehet a szervezeti rugalmasság és a dolgozói autonómia erősítése. A szervezeti kontroll szintjének növelése azonban ezzel ellentétes hatást vált ki, amely hosszú távon alááshatja a kezdeti törekvéseket.



Gyakorlati szempontból a home office hatásainak kérdése egyértelműen megkerülhetetlen. Az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban tanulmányunk olyan eredményeket hozott, amelyek a tématerület összetettségét és a további kutatások szükségességét sugallják.

IRODALOM

- Aamodt, M. (2012). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Cengage Learning.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>.
- Alduwaih, A., Shee, H. K., & Stanton, P. (2012). Organisational culture and the job satisfaction-turnover intention link: A case study of the Saudi Arabian banking sector. *World Journal of Social Sciences*, 2(3), 127–141.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>.
- Bech, P., Staehr-Johansen, K., & Gudex, C. (1996). The WHO (ten) well-being index: Validation in diabetes. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(4), 183–190.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Wethington, E. (1989). The contagion of stress across multiple roles. *Journal of Marriage and the Family*, 51(1), 175–183.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230–258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley.
- Chiru, C. (2017). Teleworking: Evolution and trends in the USA, EU and Romania. *Economics, Management and Financial Markets*, 12(2), 222–229.
- Crawford, J. (2022). Working from home, telework, and psychological wellbeing? A systematic review. *Sustainability*, 14(19), 11874.
- Curzi, Y., Fabbri, T., & Pistoiesi, B. (2020). The stressful implications of remote E-working: Evidence from Europe. *International Journal of Business and Management*, 15(7), 108–119.
- de Andrés-Sánchez, J. (2023). A configurational evaluation of Spanish teleworkers' perception and nonperception of stress during the COVID-19 pandemic. *Societies*, 13(8), 178. <https://doi.org/10.3390/soc13080178>.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–64. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>.
- Dunn, M., Munoz, I., & Jarrahi, M. H. (2023). Dynamics of flexible work and digital platforms: Task and spatial flexibility in the platform economy. *Digital Business*, 3(1), 100052. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100052>.



- Duxbury, L., Stevenson, M., & Higgins, C. (2018). Too much to do, too little time: Role overload and stress in a multi-role environment. *International Journal of Stress Management*, 25(3), 250–266. <https://doi.org/10.1037/str0000062>.
- Emanuel, N., & Harrington, E. (2023). *Working remotely? Selection, treatment, and the market provision of remote work*. FRB of New York Staff Report. No. 1061.
- Fan, W., & Moen, P. (2023). Ongoing remote work, returning to working at work, or in between during COVID-19: What promotes subjective well-being? *Journal of Health and Social Behavior*, 64(1), 152–171. <https://doi.org/10.1177/00221465221150283>.
- Fondas, N., & Denison, D. (1991). Corporate culture and organizational effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203–205. <https://doi.org/10.2307/258613>.
- Gallup (2024). *State of the global workplace: 2024 key insights*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.
- Gray, M. L., & Suri, S. (2019). *Ghost work: How to stop Silicon Valley from building a new global underclass*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Hilbrecht, M., Shaw, S. M., Johnson, L. C., & Andrey, J. (2008). ‘I’m home for the kids’: Contradictory implications for work–life balance of teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5), 454–476.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Reading in Psychology and Culture*, 2(1), 3–26. http://mchmielecki.pbworks.com/w/file/attach/64591689/hofstede_dobre.pdf.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd. ed.). New York: McGraw Hill.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- JASP Team (2019). JASP. Version 0.16.1. [Computer software].
- Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. L. (2018). *Well-being*. Palgrave Macmillan Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-62548-5>.
- Kabigting, F., Brooks, D., & Loures, L. (2019). *The Denison organizational culture Survey (DOCS): A culture measurement critique*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24995.68643>.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Klajkó, D., Restás, P., Szabó, Z., & Czibor, A. (2019). The effect of organizational culture on employee well-being: Work-related stress, employee identification, turnover intention. *Journal of International Cooperation and Development*, 2(2), 19. <https://doi.org/10.36941/jicd-2019-0010>.
- Klein, S. (2009). *Vezetés és szervezetszichológia*. Edge 2000 Kiadó.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Kossek, E. E., Gettings, P., & Misra, K. (2021). *The future of flexibility at work*. <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kowalski, G., & Ślebarska, K. (2022). Remote working and work effectiveness: A leader perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15326. <http://doi.org/10.3390/ijerph192215326>.
- Lyzwinski, L. (2024). Organizational and occupational health issues with working remotely during the pandemic: A scoping review of remote work and health. *Journal of Occupational Health*, 66.



- McAlpine, K. (2018, October). *Don't abandon the water cooler yet: Flexible work arrangements and the unique effect of face-to-face informal communication on idea generation and innovation*. Retrieved May 2020, from CAHRS Research Link No. 2 https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrs_researchlink/43/.
- McKinsey & Company (2023). *Women in the workplace report*.
- Miyake, F., Odgerel, C.-O., Hino, A., Ikegami, K., Nagata, T., Tateishi, S., ... Ishimaru, T. (2022). Job stress and loneliness among desk workers during the COVID-19 pandemic in Japan: Focus on remote working. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 27(1), 33. <https://doi.org/10.1265/ehpm.22-00107>.
- Nilles, J. (1998). *Managing telework – Strategies for managing the virtual workforce*. New York: Wiley and Sons.
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2020). Sustainable development through commitment to organizational change: The implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180–196. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0093>.
- Olson, M. H. (1983). Remote office work: Changing work patterns in space and time. *Communications of the ACM*, 26(3), 182–187. <https://doi.org/10.1145/358061.358068>.
- Olynick, J., & Li, H. Z. (2020). Organizational culture and its relationship with employee stress, enjoyment of work and productivity. *International Journal of Psychological Studies*, 12, 14.
- Omar, M., Mohd, I., & Ariffin, M. (2015). Workload, Role conflict and Work life balance among employees of an enforcement agency in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 8(2).
- Perego, F., De Maria, B., Parati, M., Casseti, G. Gorini, A. Bari, V., ... Dalla Vecchia, L. A. (2024). Cardiac autonomic profile, perceived stress and environmental comfort in healthy employees during remote and in-office work. *Scientific Reports*, 14, article number: 3727.
- Prager, F., Rhoads, M., & Martínez, J. N. (2022). The COVID-19 economic shutdown and the future of flexible workplace practices in the South Bay region of Los Angeles County. *Transport Policy*, 125, 241–255. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.06.004>.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.
- Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. D. (2015). Home-office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>.
- Redman, T., Snape, E., & Ashurst, C. (2009). Location, location, location: Does place of work really matter? *British Journal of Management*, 20(S1), 171–181. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00640.x>.
- Rendon, R. A. (2016). *Work-life balance among working married women: What social workers need to know (Unpublished doctoral dissertation)*. San Bernardino: California State University.
- Rosseel, Y. (2012). lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36.
- Russell, D., Peplau, L., & Cutrona, C. (1980). The revised UCLA loneliness scale: Concurrent and discriminate validity evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 472–480. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.39.3.472>.
- San Park, J., & Hyun Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*, 22(1), 20–38. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.



- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Shi, Y., Li, D., Zhou, Z. E., Zhang, H., She, Z., & Yuan, X. (2023). How work–nonwork conflict affects remote workers' general health in China: A self-regulation theory perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1337.
- Srivastava, C., Murnane, E. L., Billington, S. L., & Samuelson, H. (2024). Impact of workplace design on perceived work performance and well-being: Home versus office. *Journal of Environmental Psychology*, 95(3), 102274.
- Sullivan, D. M., & Bendell, B. L. (2023). Help: Lonely at work! Managerial interventions to combat employee loneliness. *Business Horizons*.
- Susánszky, É., Konkoly Thege, B., Stauder, A., & Kopp, M. (2006). A WHO jól-lét kérdőív rövidített (WBI-5) magyar változatának validálása a Hungarostudy 2002 országos lakossági egészségfelmérés alapján. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 7(3), 247–255. <https://doi.org/10.1556/mental.7.2006.3.8>.
- Tatar, B., Müceldili, B., & Erdil, O. (2023). How do employees maintain their well-being during loneliness? The power of organizational nostalgia. *Management Research Review*, 47(4).
- Tavares, A. I. (2017). *Telework and health effects review*. <https://www.sciencedirect.com/journal/index.php/ijh/article/view/11308/0>.
- Tietze, S., & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318–334. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00137.x>.
- Wattenberg, M., Mauritz, N., Prädikow, L., Schulte, M., Franken, S., & Armutat, S. (2023, April). Women working from home: Higher performance and satisfaction or more stress? *International Conference on Gender Research*, 6(1), 249–256.
- Woodcock, J., & Graham, M. (2020). *The gig economy: A critical introduction*. Polity Press.
- World Bank (2016). *Project performance assessment report of the Republic of Ghana eGhana Project*. Report No. 108359. Independent Evaluation Group. <https://doi.org/10.1596/108359>.
- World Health Organization (2017). *Depression and other common mental disorders: Global health estimates*. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254610/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf>.
- World Health Organization (2023, March 31). *Depressive disorder (depression)*. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/depression>.
- Yuliana, Y. (2022). The psychological aspects of virtual office at home for employees and employers during the COVID-19 pandemic. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 37(3), 254–267. <https://journal.ugm.ac.id/v3/jieb/article/view/2746>.

The impact of organisational adaptability and the ability to work from home on perceived stress, loneliness and general well-being

Dóra Klajkó, Gyöngyvér Virág Csapó and Andrea Czibor

Background and objectives: Organisations in the 21st century are characterised by constant and extremely rapid change. During the pandemic, the issue of organisational resilience became even more of a priority and a key criterion for organisational performance. Resilience extends not only to the way people work



(online, teleworking, working time preferences) but also to organisational learning and responsiveness to change. Closely related, occupational health and mental wellbeing have also come to the fore. Building on previous literature, the aim of this research was to explore the different aspects of organisational resilience in relation to employee well-being. Organisational culture, which focuses on change and learning, and the effects of a flexible organisational measure, remote working, were explored in more detail. *Methodology:* Our research involved 203 Hungarian employees. We investigated the changes in work characteristics and aspects of employee well-being experienced after the pandemic. For data collection, we used the Denison Organisational Culture Profile (OCP) adaptability scale, the Perceived Stress Questionnaire (PSS), the WHO General Well-Being Questionnaire (WHO10), and the 8-item version of the UCLA Loneliness Scale. We also asked how often the respondent had worked from home in the previous two months. *Results:* The data analysis used structural equation modelling (SEM) to build a theoretical model exploring the mechanisms of the effects of organisational adaptability and flexible working on the latent variable of employee well-being. A multigroup analysis was also conducted to explore gender differences. *Conclusions:* The SEM analysis found a strong model fit and showed that organisational adaptability has a positive effect on employee well-being, while working from home has no significant effect. The multigroup analysis revealed different effects of working from home for women and men. While no significant effect was found for women (a non-significant inverse correlation was found), a moderately strong positive association with employee well-being emerged for men, which is in line with the results of previous international research.

KEYWORDS

organization flexibility, adaptability, home-office, employee well-being, gender differences

Open Access nyilatkozat. A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID_1)

