

Home office: áldás vagy átok?

A home office munkavégzés és a dolgozói elkötelezettség összefüggései

Markó Ervin István, Kozák Anita

Eötvös Loránd Tudományegyetem

<https://doi.org/10.15170/MM.2025.59.01.05>

A TANULMÁNY CÉLJA

A cikk célja, hogy egy nagymintás empirikus vizsgálat eredményeire alapozva bemutassa a home office valamint a dolgozói elkötelezettség összefüggéseit. A tanulmány alapjául szolgáló felmérésben Meyer és Allen három komponensű elkötelezettségi modellje mentén szemlítettük, hogy a különböző munkaszervezési formákban foglalkoztatottak elkötelezettsége milyen eltéréseket mutat.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Kérdőíves felmérés készült 731 résztvevővel 2023 decemberében Magyarországon. A válaszadók elérhetőségi alapon kerültek a mintába, kényelmi mintavétel történt. Az eredmények – a leíró statisztika módszerein túl – a Kruskal-Wallis teszt alapján kerültek elemzésre, grafikus ábrázolásuk boxplot diagramon történt. A kutatási eredmények értékelése során 3 különböző munkavállalói csoport került megkülönböztetésre: a teljes home office-ban dolgozók (munkaidejük 80%-át, vagy annál többet home office-ban töltik); hibrid formában dolgozók (munkaidejüknek kevesebb mint 80%-át, de legalább 20%-át home office-ban töltik), valamint azok, akik jelenléti formában dolgoznak (vagyis munkaidejüknek kevesebb, mint 20%-át tölti home office-ban).

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

Az eredmények rávilágítottak arra, hogy statisztikai összefüggés van a Allen-Meyer-féle elkötelezettségi komponensek és a home office munkavégzés között. A szervezeti teljesítmény és fluktuáció szempontjából kiemelkedően fontos érzelmi elkötelezettségi komponens a jelenléti munkavégzés esetén a legmagasabb, míg a teljes otthoni munkavégzés esetén a legalacsonyabb.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A tanulmány értékeli a különböző formában (home office, hibrid és jelenléti) foglalkoztatott munkavállalók szervezeti elkötelezettségének alakulását, amelynek mind a három vizsgált dimenziója a jelenléti munkavégzésnél a legkedvezőbb. A kutatás nem tér ki a hibrid vagy home office formában dolgozók jelenléti munkarendbe állításának elkötelezettségi kockázataira, de rávilágít, hogy mind a három elkötelezettségi komponens esetében a jelenléti munkaszervezésnél érhető el a legmagasabb szint, ezért a szervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítaniuk a home office-ban dolgozók dolgozói elkötelezettségének növelésére – különösen az érzelmi dimenzió esetén. A cikkben megfogalmazzuk a szakirodalom által javasolt, ezen a területen alkalmazandó legfontosabb vezetői feladatokat és HR gyakorlatokat.

Kulcsszavak: home office, dolgozói elkötelezettség, érzelmi elkötelezettség

BEVEZETÉS INTRODUCTION

A cégek már jóval a Covid-19 világjárvány előtt versenylőnyként kínálták a home office, azaz otthoni munkavégzés lehetőségét a tehetőségek vonzása és megtartása érdekében (Eversole *et al.* 2012, Morgan 2014). Korábbi kutatások szerint az otthoni munkavégzést támogató szervezeti vezetők elismerik annak szerepét a munkavállalók és a szervezetek közötti pszichológiai szerződés megerősítésében, és a munkavállalók úgy érzékelik, hogy munkáltatóik támogatják jóllétüket (Danna & Landry 2011). A távmunkamegoldások biztosítása szimbolizálhatja a munkáltató hajlandóságát arra, hogy a munkavállalók igényeihez igazodva megváltoztassa a munkakörnyezetet (Shockley & Allen 2012). A munkavállalók úgy is érzékelhetik, hogy ez a forma tükrözi vagy lehetővé teszi a jobb illeszkedést saját maguk és a munkájuk között (Shockley & Allen 2010), ezért korábban a távmunkát népszerű ábrázolásai gyakran rugalmas, technológiailag megvalósítható és családbarát munkarendként mutatják be (Shirmohammadi *et al.* 2021), azonban a Covid-19 világjárvány ismeretlen területet teremtettek a kötelező távoli munkavégzés miatt. Sok munkavállalónak minimális felkészültséggel kellett átállnia egy új munkamódra (Bin *et al.* 2021). A munkavállalóknak időt kellett tölteniük az új technológiák elsajátításával, hogy elvégezhessék feladataikat és alkalmazkodni tudjanak a munkafolyamatok változásaihoz. (Fogarty *et al.* 2021, Shirmohammadi *et al.* 2021). A Covid-19 lezárások során szerzett tapasztalataikból kiindulva sok munkavállaló és szervezet célja, hogy a korlátozások feloldása után is fenntartsák az otthoni munkavégzésen alapuló munkamodellt. Az otthonról történő munkavégzésnek a munka pszichológiai aspektusaira gyakorolt hatása azonban még nagyrészt feltáratlan. A munkaszervezés ilyen alapvető változása várhatóan mélyreható hatással lesz a munkavállalókra, különösen a pszichológiai jóllétükre (Howe & Menges 2021) és a munkáltatójuk iránti elkötelezettségükre (Wang *et al.* 2020). A gazdasági bizonytalanság, a folyamatos globalizáció, a digitalizáció és a munkavállalók fiatalabb generációinak nagyobb mobilitása által generált változások miatt különösen az érzelmi elkötelezettség fejlesztése az utóbbi időben minden szervezetben alapvető fontosságúvá vált (Cohen 2007, Fornes *et al.* 2008, Morrow 2011, Mercurio 2015).

A vonatkozó szakirodalom tehát több aspektusból vizsgálta már az otthoni munkavégzés munkavállalókra és szervezetre gyakorolt hatásait.

Jelen tanulmány arra keresi a választ, hogy a home office munkavégzés és a dolgozói elkötelezettség között van-e statisztikailag igazolható kapcsolat. A dolgozói elkötelezettség szakirodalmi háttérének bemutatását követően a cikk ismerteti a vizsgálat módszertanát és jellemzi a mintát, majd részletesen kifejti a vizsgálati eredményeket és összefoglalja a legfontosabb megállapításokat.

A DOLGOZÓI ELKÖTELEZETTSÉG, MEYER ÉS ALLEN HÁROM-DIMENZIÓS MODELLJE EMPLOYEE COMMITMENT, MEYER AND ALLEN'S THREE-DIMENSIONAL MODEL

A szervezet iránti elkötelezettséget az 1960-as évektől kezdődően vizsgálják, az egyik legismertebb többkomponensű modell a Meyer és Allen által publikált háromkomponensű modell. Az elmélet szerint a munkavállalói elkötelezettség három összetevőből: az érzelmi, a folytonossági és a normatív elkötelezettségből áll. Ezek egyszerre, de eltérő mértékben vannak jelen a munkavállalóknál (Meyer & Allen 1991).

Az érzelmi elkötelezettséget úgy fogalmazzák meg, mint "kötődést egy szervezethez, amelyet közös értékek, a szervezetben való maradás vágya és a szervezet érdekében tett erőfeszítésekre való hajlandóság jellemez" (Allen & Meyer 1990a; 849.). A szervezeti elkötelezettség, és ezen belül az érzelmi elkötelezettség olyan pszichológiai tényező, amely jelentősen befolyásolhatja a szervezet teljesítményét. Magas érzelmi elkötelezettség esetén a munkavállalók nemcsak érzelmileg kötődnek a szervezethez, hanem elfogadják annak értékeit is (Somers 1995). Érthető módon minden szervezet célja, hogy magas szintű érzelmi elkötelezettséget alakítson ki alkalmazottai körében, így ez a vezetők számára alapvető feladat (Jaškevičiūtė *et al.* 2024, Krajcsák 2018, Mercurio 2015). Cohen és Veled-Hecht (2010) szerint az érzelmi elkötelezettséget a szervezeti elkötelezettség erősebb és érvényesebb képviselőjeként ismerik el a normatív vagy a folytonossági elkötelezettséghez képest, ezért az érzelmi elkötelezettséget kell a szervezeti elkötelezettség fő fókuszának tekinteni (Mazzei *et al.* 2023).

A folytonossági elkötelezettség kalkulatív-alapú, a munkavállaló azért kötődik a szervezethez, mert számára ez éri meg leginkább. Ennek lehetséges okai, hogy a dolgozó áldozatokat hozott és sok energiát fektetett a munkahelyen szerzett

javak és kiváltságok megszerzésébe, ezért személyes áldozatként élné meg a munkahelyváltást. A folytonossági elkötelezettség azt feltételezi, hogy amennyiben létezne a dolgozó számára jobban kifizetődő alternatíva, akkor elhagyná a szervezetet (Meyer & Allen 1991).

A normatív elkötelezettség erkölcsi-alapú, az egyén erkölcsi kötelességének érzi a szervezeti tagságának fenntartását. Ezt okozhatja az, ha az egyén sok elismerést és támogatást kapott a munkahelyén, ezért a szervezetenél maradást tartja a helyes cselekedetnek (Meyer & Allen 1991).

A szervezeti elkötelezettség komplex képéhez mindhárom komponens elengedhetetlen, azonban a legújabb vizsgálatok és metaanalízisek szerint az érzelmi elkötelezettség mutatja a legerősebb kapcsolatot a különböző szervezetszociológiai változókkal, például a hiányzással, fluktuációval, teljesítménnyel, szervezeti polgári magatartással és a többletmunkaterheléssel (Solinger *et al.* 2008).

VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK AZ ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A HOME OFFICE KAPCSÁN

SURVEY RESULTS: COMMITMENT AND HOME OFFICE

Az otthoni munkavégzésnek számos előnye és hátránya van a munkavállalók és a szervezetek számára egyaránt. Egyfelől a hibrid munkakörnyezetek távoli komponense hozzájárul bizonyos előnyök generálásához: a termelékenység, az autonómia, a felhatalmazás és a rugalmasság növekedése (Van Steenberg *et al.* 2018), a személyes költségek és az ingázásra fordított idő csökkenése (Chung *et al.* 2020), a munka és a magánélet jobb egyensúlya (Kotera & Correa 2020), valamint a munkavállalók elégedettségének növekedése és a szénlábnym csökkenése (Mortensen & Haas 2021) mind ilyen tényezők. A hibrid munka távoli komponensének hátrányai a társadalmi elszigeteltség, a munkamáni, a technostressz (Molino *et al.* 2020, Zito *et al.* 2021) és a munkavállalókban megjelenő bizonytalanság a saját szerepüket illetően (Körműves és tsai 2022).

Bizonyított, hogy a home office megítélése függ az elrendelt napok számától (Csepregi és Csanády 2021) és a Covid-19 világjárvány elleni védekezésben e napok száma jelentősen megnőtt, így az elkötelezettségre gyakorolt hatások is megváltoztak.

Egy 2023-as litván kutatás az otthonról dolgozók tapasztalatait vizsgálta, és feltárta a munkahelyi stressz olyan következményeit, mint a mentális és

fizikai kimerültség, a szociális nélkülözés, a csökkent munka iránti elkötelezettség, a szakmai cinizmus és a szakmai kiégés. Az eredmények szerint a távmunka inkább negatív hatással volt a munkavállalók jóllétére, mivel sok távmunkás hajlamos volt a mentális és fizikai kimerültségre és a szociális deprivációra (Raišienė *et al.* 2023).

Knardahl és Christensen (2022) eredményei szerint a Covid-19 világjárvány idején az otthonról dolgozókkal szemben támogatott rendelkezésre állási elvárások magasabb szintű igénybevételével, szerepkonfliktusokkal, mentális stresszsel, a munka befejezetlenségének gondolatával lefekvéskor, alvász problémákkal, a munka-magánélet konfliktussal, a távozási szándékkal, az elkötelezettség alacsonyabb szintjével álltak összefüggésben (Knardahl & Christensen 2022).

Simon és társainak kutatása (2023) azt bizonyítja, hogy elhanyagolható, de közvetlen kapcsolat van az otthonról végzett munkával töltött idő mennyisége és az érzelmi elkötelezettség között. Vizsgálatuk során kiderült, hogy minél több időt tölt a munkavállaló a munkahelyétől távol, annál nehezebbé válik számára a társas kapcsolatainak fenntartása, így szociális szempontból a kapcsolatai beszűkülnek, kevesebb információt kap, és ennek negatív hatásait nem tudja ellensúlyozni a családjával töltött többletidő (Simon *et al.* 2023). Mivel az otthoni munkavégzéssel töltött idő gyengíti a szociális kapcsolatokat, a kollektív célok megélése is sérül, ami az érzelmi elkötelezettség csökkenéséhez vezet (Simon *et al.* 2023).

Venczel-Szakó és társainak (2023) eredményei arra világítottak rá, hogy a munkavállalók nyitottak a home office lehetőségére, azonban már nem jutalomként tekintenek rá, hanem elvárásaik vannak ezzel az intézménnyel kapcsolatban. Ezt alátámasztja Grozdics és társainak (2023) munkája, szerintük az atipikus munkamódszereket integrálni kell a szervezeti kultúrába.

MÓDSZERTAN

METHODOLOGY

A primer kutatáshoz alkalmazott kérdőív a dolgozói attitűdökről és magatartásokról, valamint a szervezeti jellemzőkről tartalmazott kérdéseket. A válaszadókat közösségi média csoportokban kértük fel a kitöltésre. A kérdések validált mérőeszközök alapján lettek összeállítva, a dolgozói elégedettség vizsgálatára vonatkozó állítások Allen & Meyer (1990b) alapján lettek megfogalmazva. A dolgozói elégedettség három komponensét 5-5 kérdésel vizsgáltuk. A válaszadóknak 1-től (egyaláltalán nem ért egyet) 7-ig (teljes mértékben egyet ért)

terjedő Likert-skálán kellett értékelniük az elkötelezettség komponenseire vonatkozó állításokat. A kérdőív 2023 októbere és decembere között volt elérhető. A megkérdezés kényelmi mintavétellel történt, összesen 731 dolgozó töltötte ki a kérdéssort (a kitöltés feltétele a legalább 3 hónapja fennálló aktív munkaviszony volt). Az adatok elemzése SPSS statisztikai programban történt, a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbával (Kruskal-Wallis próba). Azon statisztikai próbák eredményeit tekintettük szignifikánsnak, amelyek esetében $p \leq 0,05$.

A megkérdezettek 14%-a (99 fő) teljes home office-ban dolgozó (akik munkaidejük 80%-át, vagy annál többet töltenek home office-ban), 44%-uk (319 fő) hibrid formában (akik munkaidejüknek kevesebb, mint 80%-át, de legalább 20%-át home office-ban töltik), 41%-uk (302 fő) pedig jelenléti (akik munkaidejüknek kevesebb, mint 20%-át tölti home office-ban) dolgozik. A kitöltők közül 11 fő (1,5%) nem válaszoltak arra a kérdésre, hogy jelenleg munkaidejük hány százalékát töltik home office-ban. A minta további jellemzését az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A minta jellemzése.
Table 1. Characteristics of the sample.

A válaszadók neme: Nő: 58%; 424 fő; Férfi: 41%; 289 fő; NV: 1%; 9 fő.
A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége: Mesterképzéses diplomával rendelkező: 19%; 136 fő; Alapképzéses diplomával rendelkező: 69%; 505 fő; Középfokú iskolai végzettségű: 12%; 85 fő; NV: 1%; 5 fő.
A válaszadók beosztása: Beosztott: 81%; 591 fő; Alsó- vagy középvezető: 11%; 84 fő; Felsővezető vagy tulajdonos: 8%; 56 fő.
A válaszadók munkahelyének mérete: Nagyvállalatnál dolgozó: 58%; 428 fő; Közepes vállalkozásnál dolgozó: 19%; 137 fő; Kisvállalkozásnál dolgozó: 11%; 82 fő; Mikro vállalkozásnál dolgozó: 7%; 52 fő; NV: 4%-; 32 fő.

Forrás: saját szerkesztés

VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK FINDINGS

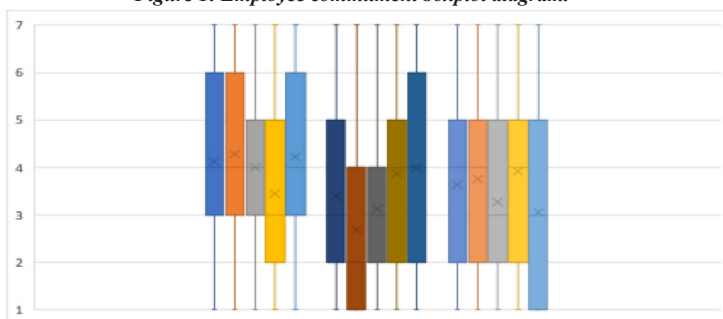
Az eredmények grafikus ábrázolására boxplot diagramot került alkalmazásra. A boxplot diagram numerikus adatértékek eloszlásainak bemutatására szolgál. Akkor érdemes alkalmazni ezt az ábrázolási módot, ha több csoport között kell összehasonlítani az értékeket. A diagramokat úgy alakítottuk ki, hogy egyértelmű információkat nyújtsanak egy adatsoport szimmetriájáról, szórásáról és kiugró értékeiről. A diagramokon az oszlopok eltérő színei a különböző kérdésekre adott válaszok eloszlását jelölik. A különböző elkötelezettségi komponense-

ket egy üres oszlop választja el egymástól. Az 1. ábra a dolgozói elkötelezettség boxplot diagramját mutatja be.

Az érzelmi elkötelezettség 1. kérdésére adott válaszokat a bal szélső oszlop mutatja és onnan haladnak jobbra a kérdések. Az folytonossági elkötelezettség kérdéseivel kapcsolatos válaszok eloszlását a második blokk tartalmazza, a harmadik a normatívhoz tartozókat azonos tematika szerint. A tömbök az interkvartilis terjedelmet mutatják, aljuk az alsó, míg tetejük a felső kvartilist jelöli. A tömbökben található „X” jelek a mediánt jelölik.

1. ábra: A dolgozói elkötelezettség boxplot diagramja.

Figure 1: Employee commitment boxplot diagram.



Forrás: saját szerkesztés

Az érzelmi elkötelezettséggel kapcsolatos válaszok többsége 3 és 5 értékek közé esik. A folytonossági elkötelezettség esetén a válaszok eloszlásai eltérőbb trendet mutatnak. Az 1., 2. és 3. kérdések esetében a válaszok többsége szintén 2 és 4 értékek közé esik, a 4. és 5. kérdéseknél felfelé történő elmozdulás tapasztalható. A normatív kérdésekre adott válaszok esetében az első 4 kérdésknél a válaszok többsége 2 és 5 közötti értékeket vesznek fel, az 5. kérdésknél történik lefelé elmozdulás. A diagram alapján úgy tűnik tehát, hogy a válaszadók többségére leginkább az érzelmi elkötelezettség, míg legkevésbé a normatív elkötelezettség jellemző.

A home office munkavégzés és az elkötelezettség összefüggéseinek feltáráshoz Kruskal-Wallis tesztet alkalmaztunk. Az érzelmi, a folytonossági és a normatív elkötelezettségre vonatkozó eredményeket az 2. táblázat mutatja be.

Az érzelmi elkötelezettségnél a vonatkozó kérdések közül két esetben szignifikáns az eltérés. Négy esetben a jelenléti csoportnál a legmagasabbak a rangpontszámátlagok, három esetben a teljes home office csoportnál a legalacsonyabbak. A fenti eredmények alapján az olvasható ki a táblázatból, hogy az érzelmi elkötelezettség azoknál a munkavállalóknál a legalacsonyabb, akik teljes mértékben home office-ban végzik a munkájukat.

Az érzelmi elkötelezettség a leghasznosabb a szervezet számára és az első kérdés kivételével minden esetben a jelenléti csoportban dolgozóknál a legmagasabb a rangpontszám átlag. Ennek egyik lehetséges oka, hogy az a jelenléti munkavégzés esetén nem jelentkeznek olyan negatív hatások, mint a kollégák támogatásának elvesztése (Kotera & Correa 2020), a munka és a magánélet összemosódásának pszichológiai terhei (Chung *et al.* 2020, Kotera & Correa 2020), és az informális kommunikáció csökkenése (Blanchard 2021, Mortensen & Haas 2021).

A folytonossági elkötelezettségnél a vonatkozó kérdések közül két esetben szignifikáns az eltérés. Szintén 4 esetben a jelenléti csoportnál a legmagasabbak a rangpontszámátlagok, négy esetben a hibrid csoportnál a legalacsonyabbak. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a folytonossági elkötelezettség meglétekor a dolgozó áldozatokat hozott és sok energiát fektetett a munkahelyen szerzett javak és kiváltságok megszerzésébe. Az otthoni és a hibrid munkavégzés bizonyos kutatások szerint kényelmesebb, rugalmasabb, így a meghozott áldozatok a jelenléti munkakörnyezetben érzékelhetőbbek lehetnek.

A normatív elkötelezettségnél a vonatkozó kérdések közül egy esetben szignifikáns az eltérés. Itt is négy esetben a jelenléti csoportnál a legmagasabbak a rangpontszámátlagok, a legalacsonyabbak egyenlő arányban eloszlának a teljes home office és a hibrid csoportok között. A normatív elkötelezettség kialakulásához az egyénnek sok elismerést és támogatást kell kapni a munkahelyén, ezért tartja a szervezetnél maradását a helyes cselekedetnek. Ehhez elengedhetetlen a rendszeres és személyes interakció, amely leginkább a jelenléti formában dolgozóknál valósítható meg.

Érdekes eredmény, hogy mind a három elkötelezettségi komponens esetén a jelenléti munkavégzésnél a legmagasabbak a rangpontszám átlagok, kivéve az Érzelmi1, a Normatív4 és a Folytonos5 kérdések esetén. Ennek egyik lehetséges oka, hogy amikor a virtuális alkalmazottak a felügyeleti segítség vagy irányítás hiányát érzékelik, az elszigeteltség érzékelése valószínűleg növekszik, és negatív korreláció van az elszigeteltség és az olyan attitűdök között, mint az elégedettség és az elkötelezettség. A munkatársakkal és a felettesekkel való kommunikáció és együttműködés általában intenzív személyes interakciókat igényel, de a távmunka akadályozhatja ezt (Golden *et al.* 2008).

2. táblázat: Az elkötelezettség és a home office összefüggéseinek feltárása.
Table 2. Exploring the links between commitment and the home office.

	Csoport	N	Mean Rank	p
Érzelmi1	teljes HO	99	366,96	0,920
	hibrid	319	361,33	
	jelenléti	302	357,50	
Érzelmi2	teljes HO	99	338,03	0,026
	hibrid	319	371,02	
	jelenléti	302	395,16	
Érzelmi3	teljes HO	99	340,96	0,043
	hibrid	319	345,20	
	jelenléti	302	383,07	
Érzelmi4	teljes HO	99	348,74	0,349
	hibrid	319	351,84	
	jelenléti	302	373,50	
Érzelmi5	teljes HO	99	354,03	0,196
	hibrid	319	347,29	
	jelenléti	302	376,57	
Folytonos1	teljes HO	99	344,49	0,011
	hibrid	319	339,84	
	jelenléti	302	387,57	
Folytonos2	teljes HO	99	346,71	0,056
	hibrid	319	344,68	
	jelenléti	302	381,73	
Folytonos3	teljes HO	99	320,33	0,019
	hibrid	319	351,89	
	jelenléti	302	382,76	
Folytonos4	teljes HO	99	360,58	0,123
	hibrid	319	344,05	
	jelenléti	302	377,85	
Folytonos5	teljes HO	99	389,32	0,054
	hibrid	319	340,67	
	jelenléti	302	372,00	

	Csoport	N	Mean Rank	p
Normatív1	teljes HO	99	354,64	0,125
	hibrid	319	345,27	
	jelenléti	302	378,50	
Normatív2	teljes HO	99	340,77	0,029
	hibrid	319	343,91	
	jelenléti	302	384,50	
Normatív3	teljes HO	99	345,07	0,134
	hibrid	319	348,27	
	jelenléti	302	378,48	
Normatív4	teljes HO	99	379,62	0,565
	hibrid	319	360,46	
	jelenléti	302	354,27	
Normatív5	teljes HO	99	352,29	0,177
	hibrid	319	347,42	
	jelenléti	302	377,00	

Megjegyzés: A szignifikáns értékekkel rendelkező változók szürkével vannak jelölve.

Forrás: saját szerkesztés

KÖVETKEZTETÉSEK CONCLUSIONS

A kutatási eredmények szerint a felmérésben résztvevő munkavállalóknál az érzelmi, a folytonossági és a normatív elkötelezettség eltérő mértékben vannak jelen, annak függvényében, hogy teljes mértékben home office-ban, hibrid, vagy jelenléti

formában végeznek munkát. Az eredmények alapján bizonyítást nyert Meyer és Allen 3 komponensű modellje esetében, hogy az érzelmi, a folytonossági és a normatív elkötelezettség is a jelenléti munkavégzés esetében a legerősebb. A rangpontszámátalakok az érzelmi, a folytonossági és a normatív elkötelezettségénél 4 esetben a jelenléti, 1 esetben a teljes home office csoportokban a legmagasabbak, tehát mind a 3 elkötelezettségi komponens esetén a

jelenléti munkavégzésnél a legkedvezőbbek az eredmények. A szervezeti teljesítmény szempontjából kiemelkedően fontos érzelmi elkötelezettség a teljesen home office-ban dolgozóknál a legalacsonyabb. Az érzelmi elkötelezettség csökkenése növelheti a munkaerő fluktuációját és a hiányzásokat, valamint csökkentheti a teljesítményt és a szervezeti polgári magatartást, ami negatív hatással lesz a szervezetre (Solinger *et al.* 2008, Wolowska 2014).

A kutatási eredmények alapján a szervezeteknek nagy hangsúlyt kell fektetniük a dolgozók elkötelezettségének fokozására annak érdekében, hogy ne csökkenjen a kötődése – különösen az érzelmi kötődése – a távolléti dolgozóknak. A kevesebb szociális interakció és személyes jelenlét miatt sérülhet az összetartozás érzése és a szervezeti kultúrával való azonosulás, ezért a vezetőkre különösen nehéz feladat hárul: meg kell teremteniük – a fizikai távolság ellenére – az érzelmi kötődést. A kutatási eredmények alapján a vezetőknek a szakirodalom szerint ajánlott:

- magasabb szintű munkahelyi feladatokat adni a dolgozóknak (Patrick & Sonia 2012); valamint
- erősíteni a dolgozók önhatékonyágát és önbecsülését (Vance 2006).

A vezető mellett a HR-re is jelentős feladat hárul, ugyanis az elkötelezettség-alapú emberi erőforrás gyakorlatok ugyancsak erősíthetik a dolgozók érzelmi elkötelezettségét (Morrow 2011). Különösen nagy hangsúlyt kell fektetni a szervezeti értékekre összpontosító beillesztésre (Hellman & McMillin 1994), valamint a szocializáció során kiemelt szerepe van a mentorok személyiségének és a mentorok szociális kapcsolatok kiépítésében nyújtott segítségének (Morrison 2002).

A kutatásnak és annak eredményeinek korlátai is vannak. Egyik korlátja, hogy nem tért ki arra, hogy a válaszadók mekkora home office munkatapasztalattal rendelkeznek, kizárólag a jelenlegi munkaszervezési formájukra koncentrált. A jövőben érdemes ezt a tapasztalatot is bevonni a vizsgálatokba.

HIVATKOZÁSOK REFERENCES

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990a), "Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation.", *Academy of Management*, 33(4), 847–858. <https://doi.org/10.2307/256294>

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990b), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Bin, W., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S.K. (2021), "Achieving Effective Remote Working during the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective.", *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

Blanchard, A.L. (2021), "The effects of Covid-19 on virtual working within online groups.", *Group Processes & Intergroup Relation*, 24(2), 290–296. <https://doi.org/10.1177/1368430220983446>

Chung, H., Seo, H., Forbes, S., & Birkett, H. (2020), "Working from home during the Covid-19 lockdown: Changing preferences and the future of work." University of Kent. <https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/business/research/wirc/epp-working-from-home-covid-19-lockdown.pdf> (Utolsó letöltés: 2024.01.17.)

Cohen, A. (2007), "Commitment before and after: an evaluation and reconceptualization of organizational commitment.", *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>

Cohen, A. & Veled-Hecht, A. (2010), "The relationship between organizational socialization and commitment in the workplace among employees in long-term nursing care facilities", *Personnel Review*, 39, 537–556. <https://doi.org/10.1108/00483481011064136>

Csepregi, A. - Csanády, B. (2021), „Z generáció és a home office viszonya 2020-ban a COVID19 idején – Pilot kutatás eredményei”, *Marketing & Menedzsment*, 55(3), 59–69. <https://doi.org/10.15170/MM.2021.55.03.05>

Danna, G., & Landry, E.M. (2011), "Negotiating a Flexible Work Arrangement: How Women Navigate the Influence of Power and Organizational Context." *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1163–1188. <https://doi.org/10.1002/job.750>

Eversole, B.A.W., Venneberg, D.L., & Crowder, C.L. (2012), "Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers across Generations.", *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625. <https://doi.org/10.1177/1523422312455612>

Fogarty, A., Jones, A., Evans, K., O'Brien, J., & Giallo, R. (2021), "The Experience of the COVID-19 Pandemic for Families of Infants

- Involved with Child Protection Services for Maltreatment Concerns.”, *Health & Social Care in the Community*, 2021 August. <https://doi.org/10.1111/hsc.13555>
- Fornes, S.L., Rocco, T.S., & Wollard, K.K. (2008), “Workplace commitment: a conceptual model developed from integrative review of the research”, *Human Resource Development Review*, 7(3), 339–357. <https://doi.org/10.1177/1534484308318760>
- Golden, T.D., Veiga, J.F. & Dino, R.N. (2008), “The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?”, *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Grozdićs, A. T., Girán, J., Uhrin, A., Balogh, G., Cakó, B., Cselik, B., Borsos, Á. (2023), „Working from home or back to the office? - The impact of the recent turbulence on office work”, *Marketing & Menedzsment – The Hungarian Journal of Marketing and Management*, 57(1), 25–35. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.01.03>
- Hellman, C.M., & McMillin, W.L. (1994), “Newcomer socialization and affective commitment”, *The Journal of Social Psychology*, 134(2), 261–262. <https://doi.org/10.1080/00224545.1994.9711393>
- Howe, L.C. & Menges, J.I. (2021), “Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: a longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic”, *Human-Computer Interaction*, 37(6), 481–507. <https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987238>
- Jaškevičiūtė, V., Zsigmond, T., Berke, S. & Berber, N. (2024), “Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries”, *Employee Relations*, 46(1), 188–211. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>
- Knardahl, S., & Christensen, J.O. (2022), “Working at home and expectations of being available: effects on perceived work environment, turnover intentions, and health.”, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 48(2), 99–108. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3996>
- Kotera, Y. & Correa Vione, K. (2020), “Psychological impacts of the new ways of working (NWW): A systematic review”, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5080. <https://doi.org/10.3390/ijerph17145080>
- Kőműves, Z., - Poór, J. - Szabó, S. (2022), „Sze-rvezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában”, *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 21–32. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.03.02>
- Krajcsák Z. (2018), „Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában”, *Vezetéstudomány*, 49(2), 38–44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Butera, A., Conti, S., & Fisichella, C. (2023), “The affective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment”, *Frontiers in Psychology*, 13, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987976>
- Mercurio, Z. A. (2015), “Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review”, *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 1(1), 61–89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancespro, M.L. & Russo, V. (2020), “Well-being costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale”, *Sustainability*, 12(15), 5911. <https://doi.org/10.3390/su12155911>
- Morgan, J. (2014), “*The Future of Work: Attract New Talent, Build Better Leaders, and Create a Competitive Organization*.” 1st ed. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN978-1-118-87724-1
- Morrison, E. W. (2002), “Newcomers’ relationships: The role of social network ties during socialization.” *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Morrow, P.C. (2011), “Managing organizational commitment: insights from longitudinal research”, *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18–35. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>
- Mortensen, M. & Haas, M. (2021), “Making the hybrid workplace fair”, *Harvard Business Review*, February 24, 2021, <https://hbr.org/2021/02/making-the-hybrid-workplace-fair> (Utolsó letöltés: 2024.01.17.)
- Patrick, H. A. & Sonia, J. (2012), “Job Satisfaction and Affective Commitment”, *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23–36,

- January 2012, <https://ssrn.com/abstract=2148283>
- Raišienė, A. G., Danauskė, E. K. & Gudžinskienė, V. (2023), "Occupational Stress-Induced Consequences to Employees in the Context of Teleworking from Home: A Preliminary Study", *International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1139-1170. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1512513>
- Shirmohammadi, M., Au, W.A., & Beigi, M. (2022), "Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners", *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181, <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
- Shockley, K.M., & Allen, T.D. (2010), "Investigating the Missing Link in Flexible Work Arrangement Utilization: An Individual Difference Perspective", *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 131-142. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.07.002>
- Shockley, K.M. & Allen, T.D. (2012), "Motives for Flexible Work Arrangement Use", *Community, Work & Family*, 15(2), 217-231. <https://doi.org/10.1080/13668803.2011.609661>
- Simon, A. Cs., Aranyi, G., Faragó, K., Kiss, O.E., & Pachner, O.Cs. (2023), "The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims.", *Frontiers in Psychology*, 13, 1002818. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Solinger, O., van Olfen, W. & Roe, R. (2008), "Beyond the three-component model of organizational commitment", *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- Somers, M.J. (1995), Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects", *Journal of Organisational Behavior*, 16(1), 49-58. <https://doi.org/10.1002/job.4030160107>
- Van Steenbergen, E.F., van der Ven, C., Peeters, M.C.W., & Taris, T.W. (2018), "Transitioning towards new ways of working: Do job demands, job resources, burnout, and engagement change?", *Psychological Reports*, 121(4), 736-766. <https://doi.org/10.1177/0033294117740134>
- Vance, R.J. (2006), "Employee Engagement and Commitment. A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization", SHRM Foundation
- Venczel-Szakó, T., - Sipos, N. - Bankó, Z. (2023), "Munkavállalói elégedettség a home office-szal a Covid alatt és után", *Marketing & Menedzsment*, 57(3), 47-57. <https://doi.org/10.15170/MM.2023.57.03.05>
- Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020), "Employee isolation and telecommuter organizational commitment", *Employee Relations*, 42(3), 609-625. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0246>
- Wołowska, A. (2014), "Determinants of organizational commitment", *Human Resources Management and Ergonomics*, 8(1), 129-146. https://fractal.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_1_10.pdf
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, C. G., Giancaspro, M. L., Manuti, A. & Molino, M. (2021), "Does the end justify the means? The role of organizational communication among work-from-home employees during the Covid-19 pandemic", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3933. <https://doi.org/10.3390/ijerph18083933>

Markó Ervin István, PhD hallgató
marko.ervin@student.elte.hu

Kozák Anita, PhD, egyetemi docens
kozak.anita@gtk.elte.hu

Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

Home office: Blessing or curse? Examining the correlation between home office working and employee commitment

THE AIM OF THE PAPER

The aim of the article is to present the relationship between home office and employee commitment based on the results of a large sample empirical study. In the survey on which the study is based, we illustrate the differences in employee commitment between different forms of work organisation, based on Meyer and Allen's three-component commitment model.

METHODOLOGY

A survey was conducted with 731 participants in December 2023 in Hungary. Respondents were sampled based on availability; convenience sampling was used. Responses were analysed using the Kruskal-Wallis test in addition to descriptive statistics methods, and graphically represented in a box-plot diagram. In the evaluation of the research results, 3 different groups of employees were distinguished: those who work in full home office (spend 80% or more of their working time in home office); those who work in hybrid form (spend less than 80% but at least 20% of their working time in home office) and those who work in presence form (spend less than 20% of their working time in home office).

MOST IMPORTANT RESULTS

The results revealed that there is a statistical correlation between commitment components and home office working, with the emotional commitment component, which is of major importance for organisational performance and turnover, being highest for present work and lowest for full home working.

RECOMMENDATIONS

The study assesses the evolution of organisational commitment of employees in different forms of employment (home office, hybrid and presence), with all three dimensions being most favourable for presence work. The research does not address the commitment risks associated with hybrid or home office working arrangements, but shows that the highest levels of all three commitment dimensions are achieved in the presence work arrangement, and that organisations should therefore pay particular attention to increasing employee commitment in the home office, especially in the emotional dimension. In this article, we outline the key management tasks and HR practices to be applied in this area, as suggested by the literature.

Keywords: home office, employee commitment, emotional commitment