

---

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

---



Erasmus+

# Hogyan menedzselik a magyar cégek dolgozóik irodai munkakörnyezetét?

- Kutatási jelentés -

**Készítette:**

**Kárpáti József, Németh Edit és Szívós László**

Neumann János Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Kecskemét, 2021 február

**Projekttagok:**



# Tartalomjegyzék

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

# ÖSSZEFOGLALÓ

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

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

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

Az alábbiakban röviden összefoglaljuk a főbb eredményeket:

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

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

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

## BEVEZETÉS

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

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

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

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

Az online kurzus ingyenesen elérhető angolul az alábbi webhelyen:

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

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

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

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

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

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

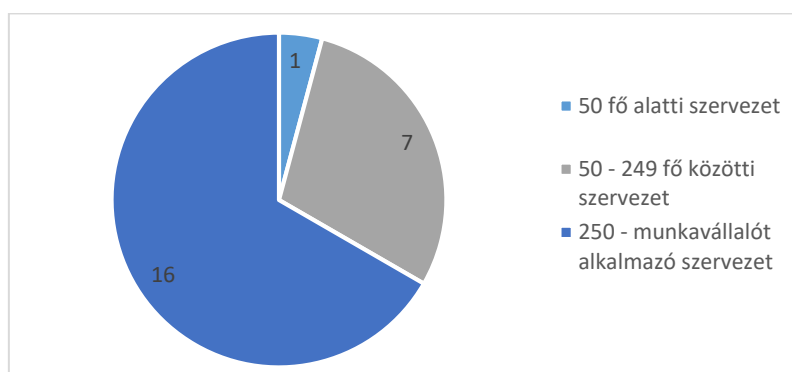
## 1. fejezet – A válaszadó cégek általános jellemzői

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

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

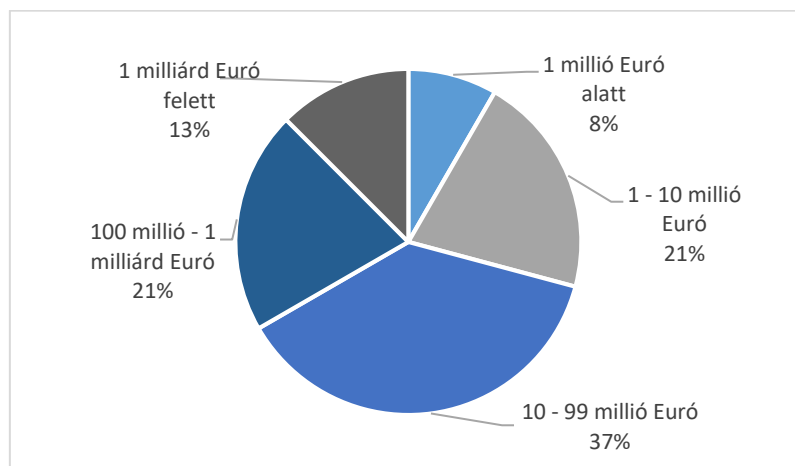
A kitöltők háromnegyede esetében az éves teljes munkaidős foglalkoztatotti létszám 250 fő feletti, azaz a válaszokat zömükben a nagyvállalati kategóriába sorolható cégek adták. A fennmaradó egynegyedük elsősorban középvállalat (50-249 fő), illetve egyetlen esetben kisvállalat (50 fő alatti létszám) volt.

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



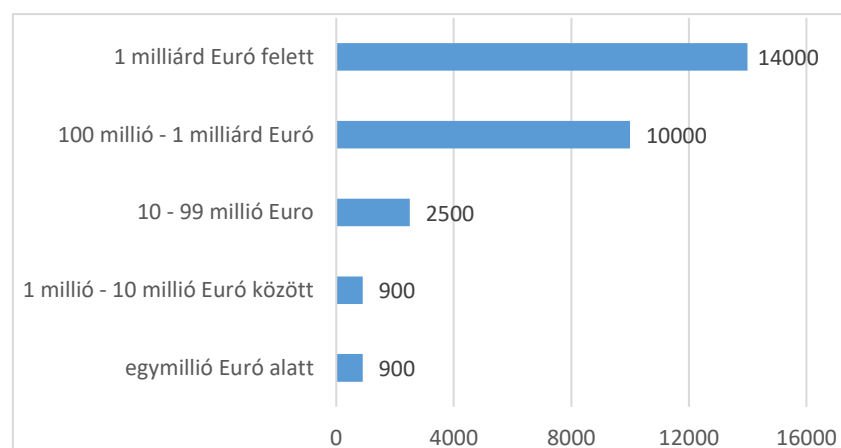
A cégek éves árbevétel szempontjából valamivel színesebb képet mutatnak. A válaszadók hozzávetőleg egyharmad-egyharmad arányban tartoznak a 10 millió euró alatti, a 10 és 99 millió euró közötti és a 100 millió eurót elérő árbevétel-kategóriába.

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



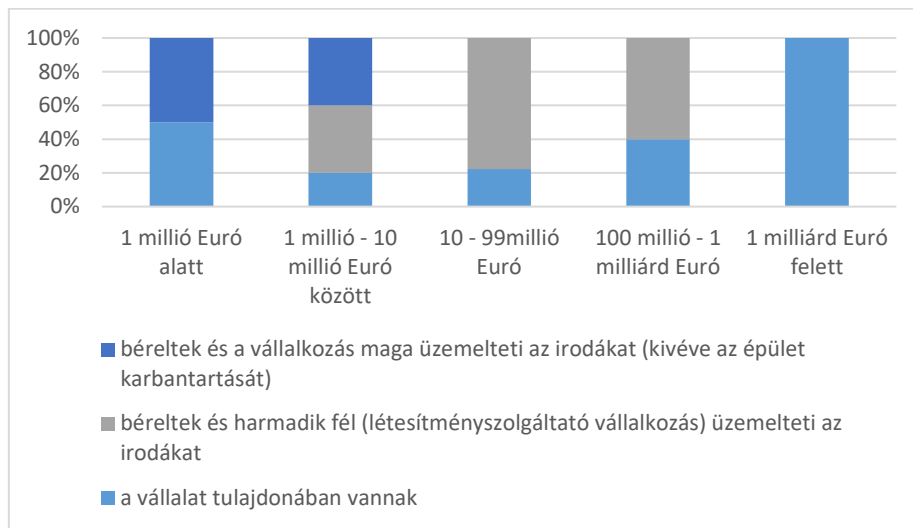
A vállalati mérettel összevetettük a kutatás fókuszában álló irodahasználatot. Azt tapasztaltuk, hogy ilyen megközelítésben a cégek két nagyobb körre bonthatóak. A 100 millió euró alatti éves bevétellel rendelkező vállalkozások jellemzően közel ezer illetve néhány ezer négyzetméter körüli irodafelületet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

3. ábra – A működtetett nettó irodafelület medián-nagysága (m<sup>2</sup>) a különböző cégméret szerinti kategóriákban



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

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



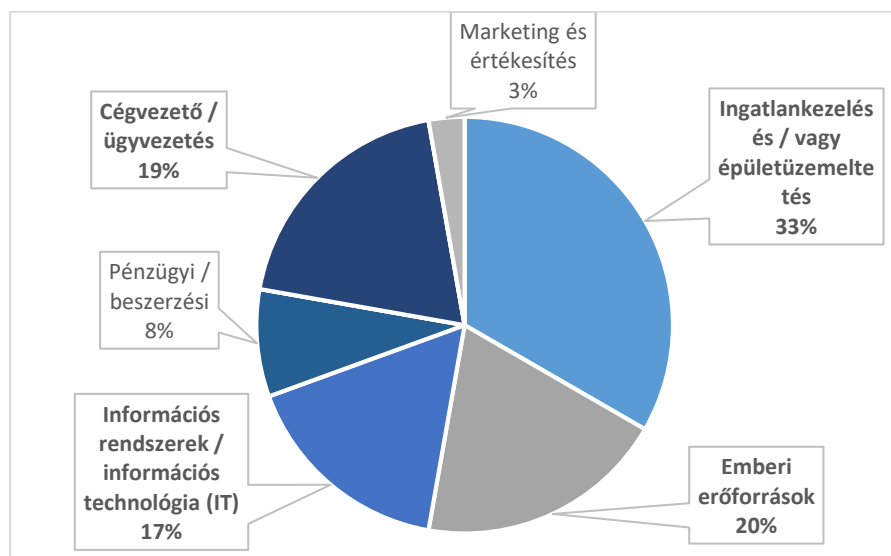
Ahogy a cég mérete növekszik, lényegében eltűnik a saját tulajdonú iroda, mint vagyonelem: 10 millió euró feletti bevétel-kategóriában egészen 1 milliárd euróig meg sem jelenik a válaszadónál ez a megoldás – az ide tartozó, nagyobb irodafelületet használó cégek vélhetően jól érthető gazdaságossági okokból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



## 2. fejezet – A munkakörnyezet menedzsmentje

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

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



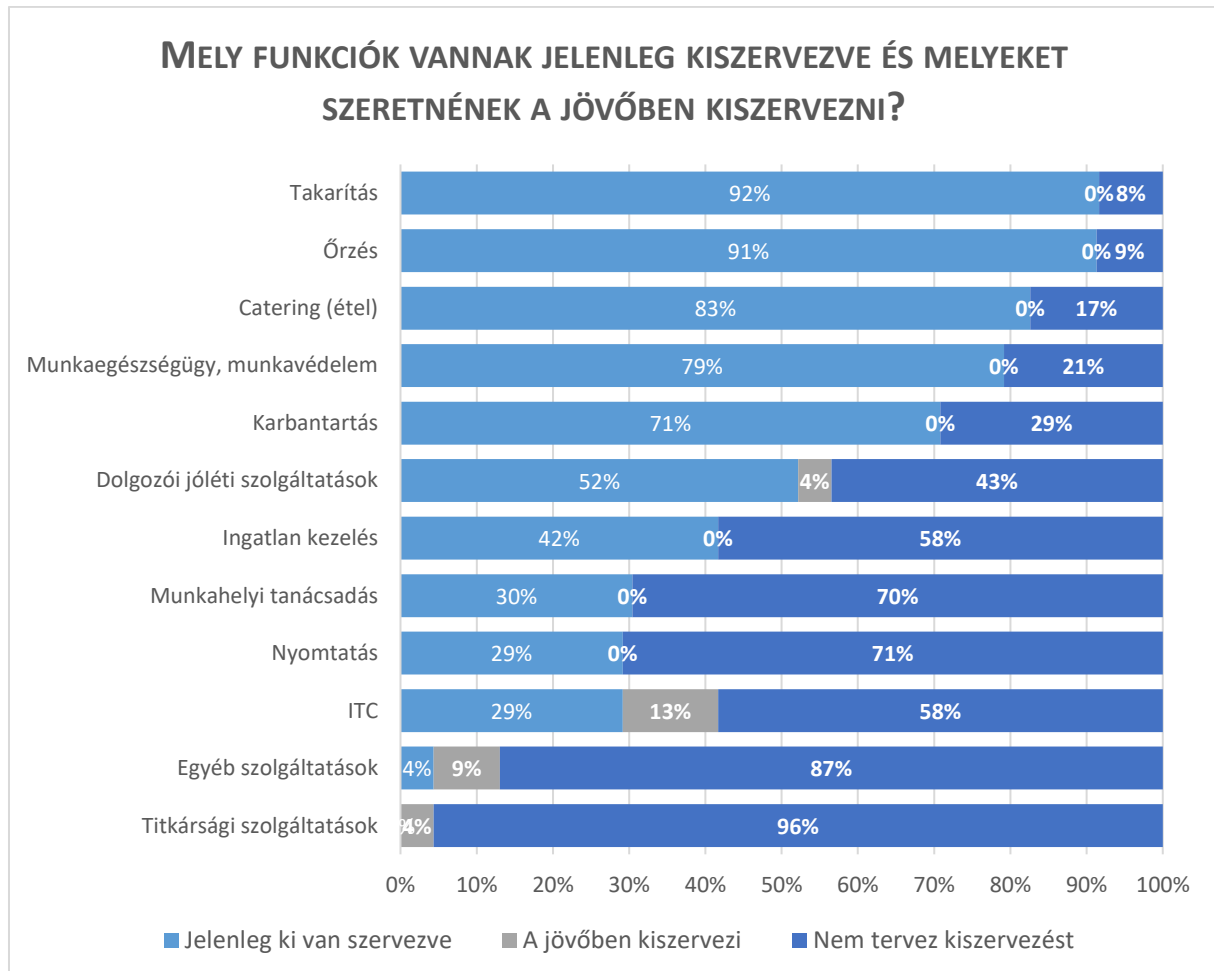
A tevékenységek kiszervezése egyértelműen a 20. és 21. század egyik legfontosabb vállalati trendje, amely a vállalatokat szektortól, földrajzi régiótól és tulajdonosi szerkezettől függetlenül jellemzi. A tevékenységek kiszervezésének számos jól azonosítható szervezeti előnye van. Talán az egyik legjellemzőbb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

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

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

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

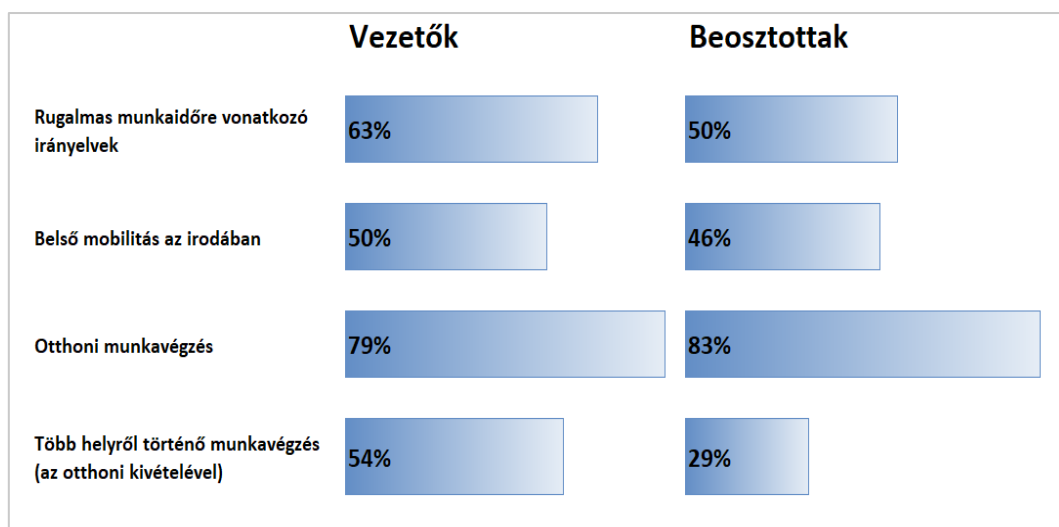
6. ábra – A munkakörnyezettel kapcsolatos funkciók kiszervezése



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

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

7. ábra – Rugalmas munkafeltételek alkalmazása



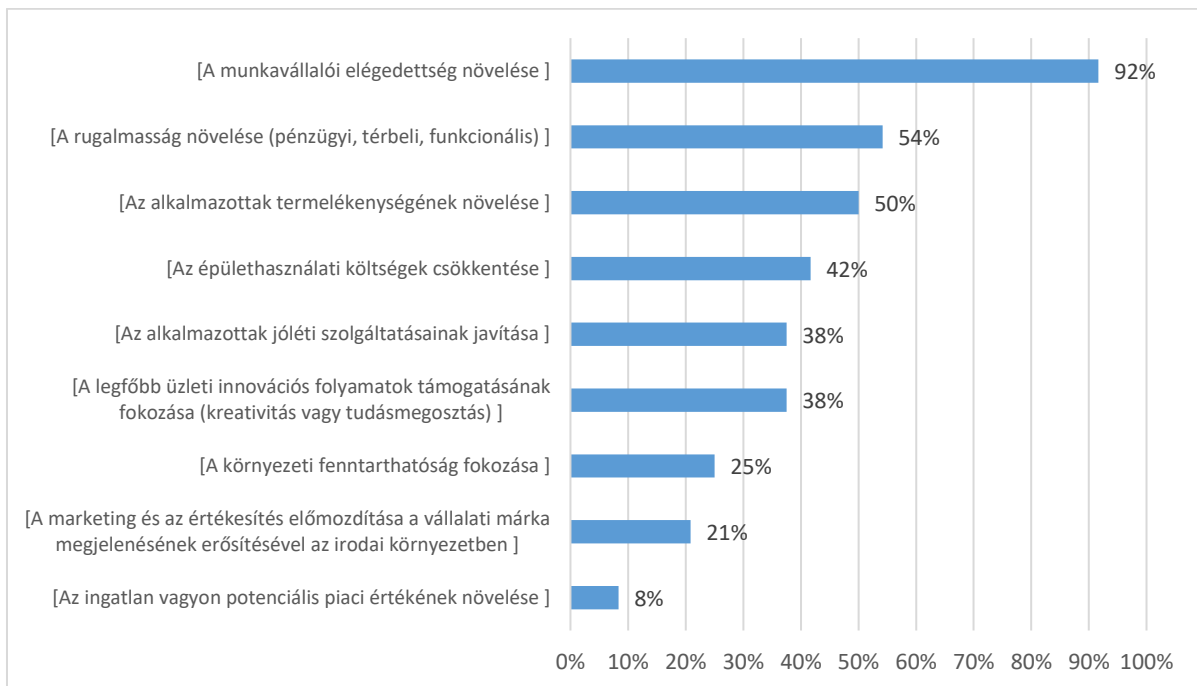
Kiemeljük, hogy a válaszok gyűjtésére elsősorban a Magyarországot is elérő COVID-19 vírushullám 2020 tavaszi szakaszában került sor. Az azóta is – változó szigorúságú szabályokat tartalmazó – hatályban lévő rendkívüli intézkedések és a home office munkavégzést kiemelten ösztönző munkajogi átmeneti szabályok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

### 3. fejezet – Munkakörnyezeti stratégiák

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

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

8. ábra – Legfontosabb vállalati célok a munkakörnyezet menedzsmentjében



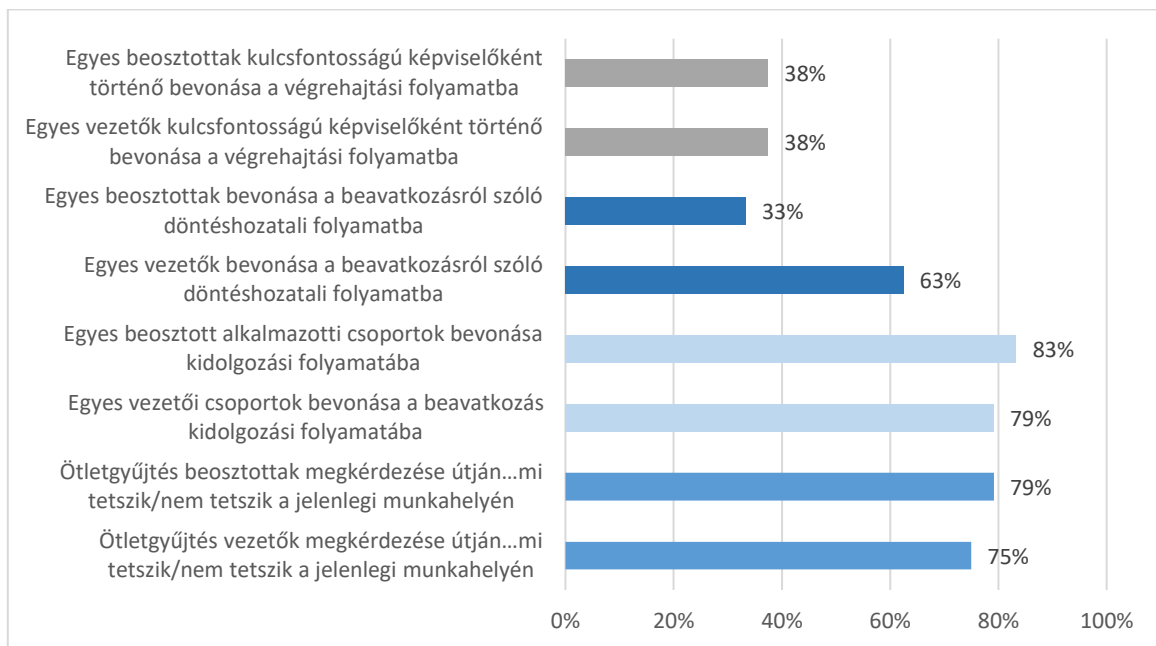
A felmérés keretében kitértünk annak vizsgálatára, hogy a vállalatok a munkakörnyezet változása (például egy jelentősebb felújítás, vagy költözés, vagy egy teljesen új iroda kialakítás) során mennyire kezelik projekt jelleggel, hogyan vonják be a változási folyamatba a szervezeti egységeket, a dolgozókat.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

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

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

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

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



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

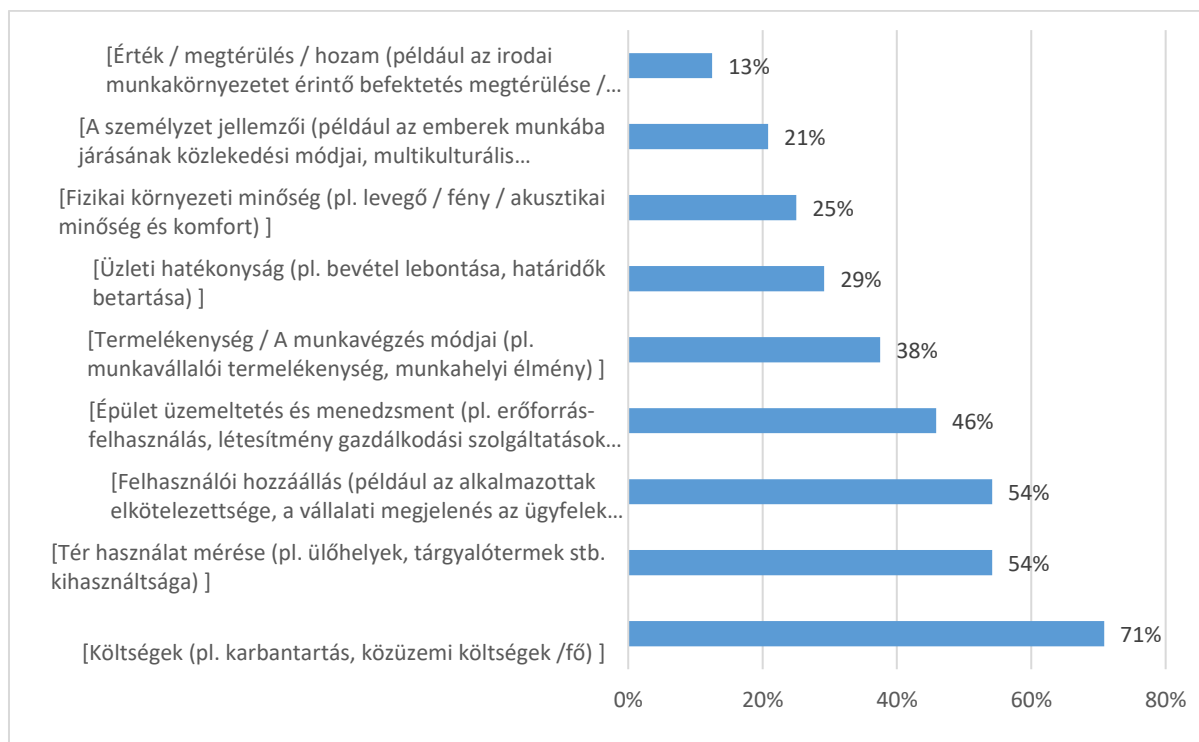
A munkakörnyezet fejlesztési folyamatának további vizsgálata során feltártuk, hogy a tervezési szakaszban milyen adatok, információk alapján végzik a tervezést. Az irodai munkakörnyezet tervező szakemberek (tervezők és mérnökök) elsősorban a szervezet alapvető jellemzői alapján kezdik meg a tervezést,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

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

#### 4. fejezet – Az irodai környezet teljesítménymérése

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

10. ábra – Alkalmazott kulcsmutatók köre a munkakörnyezet menedzsmentjében



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6. fejezet – Főbb trendek a munkakörnyezet kialakítása során

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

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

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

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

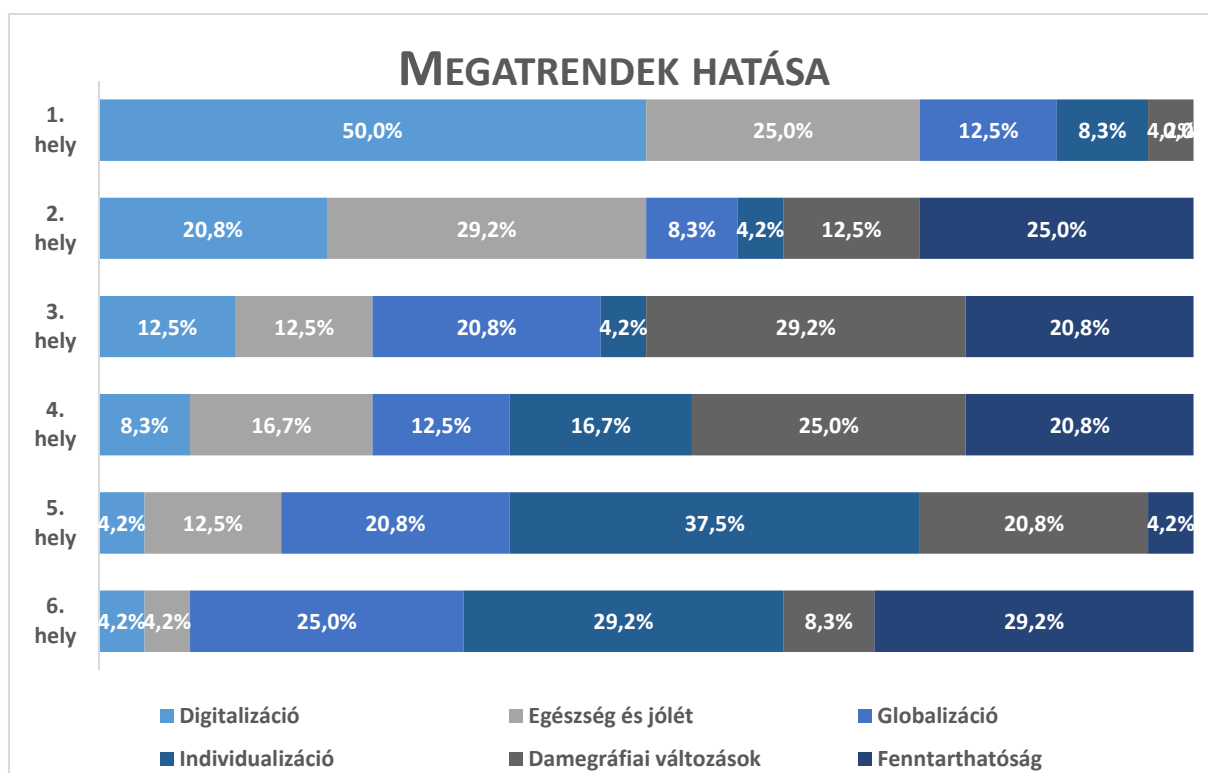
A felmérésben részt vett 5 országban egyébként hasonló tendenciák mutatkoznak, azonban Olaszországban, Oroszországban és Hollandiában a fenntarthatósági szempontok megelőzik az egészség és jólét szempontjait. A nemzetközi kutatási eredményeinkkel egyébként teljesen összhangban a válaszadók közel fele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



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

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

11. ábra – A munkakörnyezetre ható megatrendek rangsorolása



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

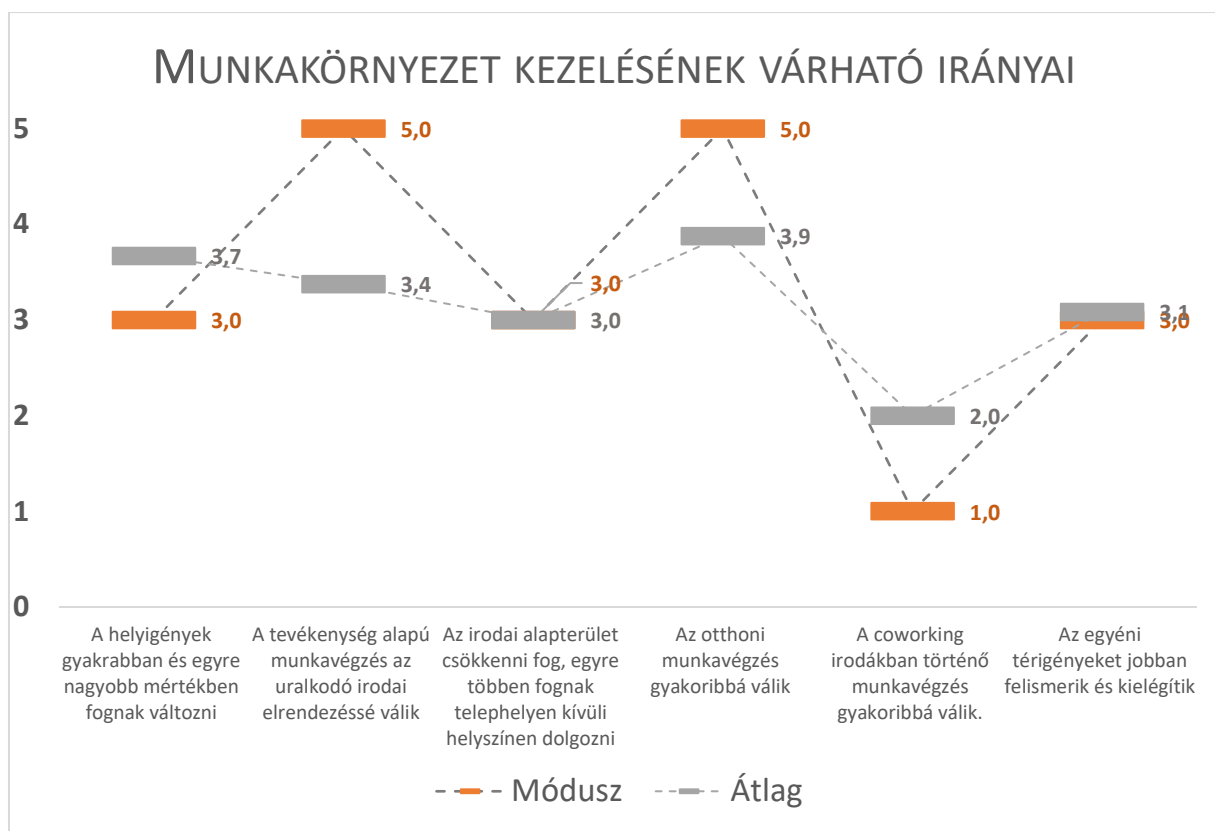
A válaszok alapján az otthoni munkavégzés gyakoribbá válása volt a leginkább valószínű jövőbeli irány, amely esetben a válaszok átlaga 3.9 és a válaszadók fele ezt az irányt 5-ös szintre jelölte, azaz nagyon valószínűnek tartja annak bekövetkezését. Egyébként ez a tendencia igazolódott be a koronavírus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

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

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

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

12. ábra – A munkakörnyezet kezelésének várható irányai

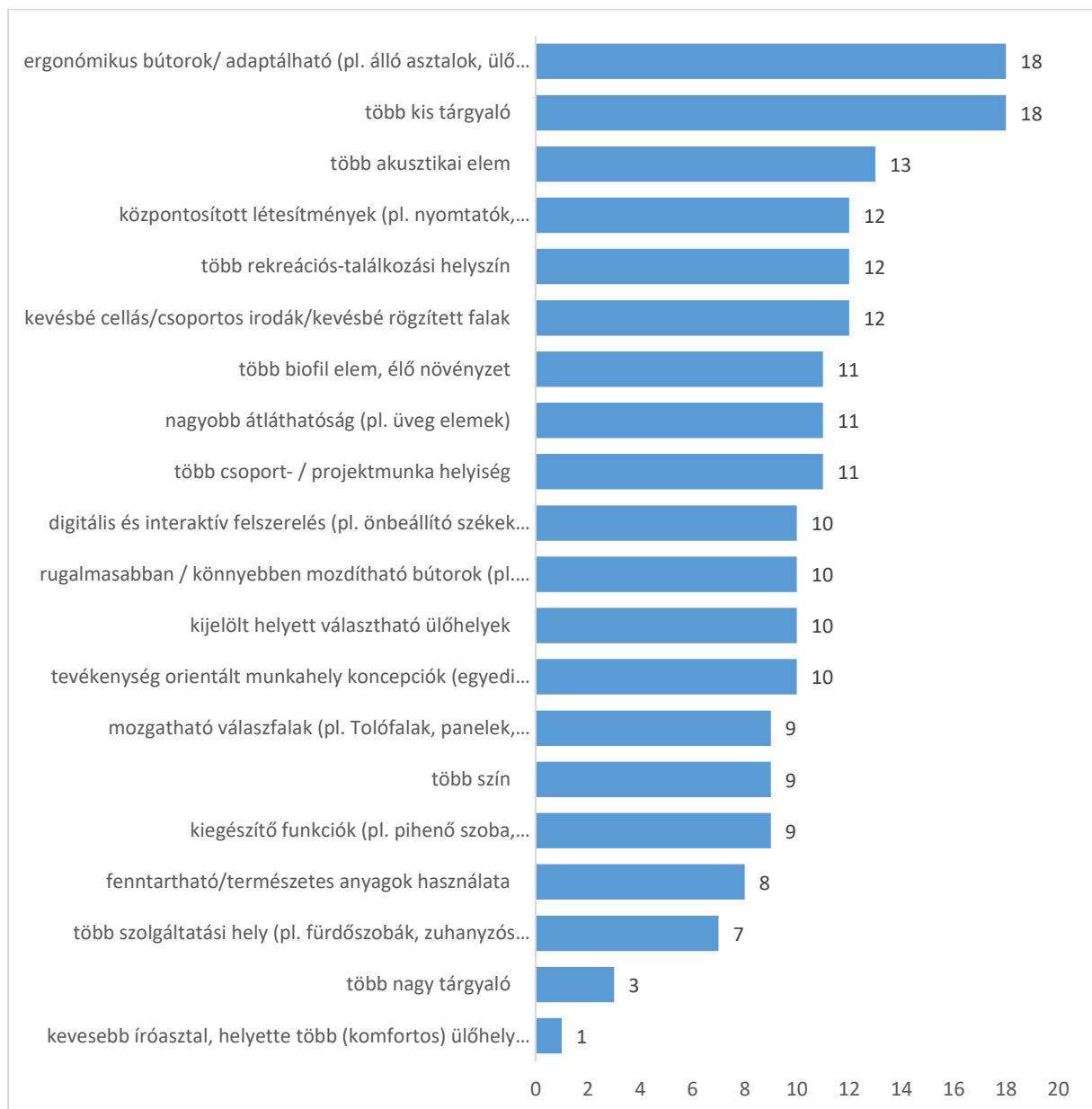


A munkakörnyezet megtervezésével kapcsolatos trendek alkalmazása területén a válaszadók fele egyhangúlag említette az ergonomikus bútorok (pl. standing desk, ülő labdák) alkalmazását, a alaprajz megtervezése során a több kisebb tárgyaló preferálását, az akusztikai elemek nagyobb arányú alkalmazását,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

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

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

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



# FÜGGELÉK – ERASMUS+ kutatás a munkakörnyezet menedzsmentjéről (kérdőív)

## I. Általános kérdések a szervezettel kapcsolatban

### 1. A válaszadó szervezet országa

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

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

- Németország
- Magyarország
- Olaszország
- Oroszország
- Hollandia

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

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

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

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

### 3. Teljes munkaidős alkalmazottak száma

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

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

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

#### 4. A társaság becsült éves bevétele (közelítés) Euróban

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

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

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

#### II. A szervezet irodaépületei

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

#### 5. Az Ön által kezelt épületek száma

Kérem, ide írja a válaszát:

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

Csak számok írhatóak ebbe a mezőbe.

Kérem, ide írja a válaszát:

#### 7. A vállalkozás által használt irodák főként ...

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

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

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

#### 8. Az irodai munkavégzési helyek eloszlása elrendezési megoldások szerint

Az összeg pontosan 100 kell, hogy legyen.

Csak egész szám írható ezekbe a mezőkbe.

Kérem, írja ide a válaszait:

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

### III. Alkalmazottak (adminisztratív / szellemi dolgozók)

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

Az összeg pontosan 100 kell, hogy legyen.

Csak egész szám írható ezekbe a mezőkbe.

Kérem, írja ide a válaszait:

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

#### 10. A szervezetnél dolgozó férfiak és nők aránya

Az összeg pontosan 100 kell, hogy legyen.

Csak egész szám írható ezekbe a mezőkbe.

Kérem, írja ide a válaszait:

- Férfi
- Nő

#### 11. A munkavállalók becsült aránya korcsoportok szerint

Az összeg pontosan 100 kell, hogy legyen.

Csak egész szám írható ezekbe a mezőkbe.

Kérem, írja ide a válaszait:

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

### IV. A munkakörnyezet-menedzsment gyakorlata

#### 12. Melyik osztályon, szakterületen dolgozik Ön?

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

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

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

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

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

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

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

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

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

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

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

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

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

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

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

V. Munkaszervezés, az irodai munkakörnyezet és szolgáltatások szervezése

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

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

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

**Mindkét oszlopban több válasz is megjelölhető.**



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

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

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

Kérem részletezze a megjelölt "Egyéb szolgáltatások" választát:

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

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

Kérem, ide írja a válaszát:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## VI. Munkakörnyezeti stratégiák

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

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

Kérem, legfeljebb 6 választ jelöljön meg

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

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

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

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Válasszon legalább 3 választ

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

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

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

Kérem, válaszoljon meg legalább 3 kérdést.

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

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

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

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

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

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

**Ha nem használ, kérem hagyja a mezőt üresen!**

Kérem, ide írja a válaszát:

VII. Munkakörnyezeti teljesítménymérés és menedzsment

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

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

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

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

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

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

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

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

## VIII. Vállalati kultúra, értékek és változások

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

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

**A munkakörnyezet igazodik a  
vállalkozásom kultúrájához és  
értékeihez**

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

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Válasszon legalább 3 választ

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

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

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

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

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

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

**Mindkét oszlopban több válasz is megjelölhető.**

IX. A munkavállalók igényei és preferenciái

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

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

Kérem, legfeljebb 3 választ jelöljön meg

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

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

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

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

Kérem, legfeljebb 3 választ jelöljön meg

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

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

- 
- Koncentráció
  - Kommunikáció
  - Munkatársak térbeli közelsége

- Tér
- Tárolóhelyek
- Ergonómia

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

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

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

Kérem, válasszon egyet az alábbiak közül

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

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

## X. Munkakörnyezet kialakítása és technológia

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

Kérem, válasszon ki egyet vagy többet az alábbiak közül

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

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



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

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

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

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

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

- intelligens épület megoldások terén

- információs technológiák körében és

- virtuális / webes kollaborációs megoldások területén

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

- mozgásérzékelőkkel irányított világítás
- mozgáson, egyedi érzékelésen alapuló klimatizálás
- Foglaltság figyelés (pl. tárgyalók, munkaállomások)
- előzetes helyfoglalás
- mobil applikációk a munkatársak épületen belüli helyének meghatározására
  
- hordozható számítógép, okostelefon mindenki számára
- Internetalapú telefonálás (VOIP)
- „hozd a saját eszközöd”
- „follow me print”
- papírintes iroda / központosított archívumok
  
- mobil számítógépes web konferencia
- online együttműködési platformok
- web/video konferencia létesítmények / helyiségek
- virtuális és kiterjesztett valóság eszközök
- Egyéb:

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

Kérem, ide írja a válaszát:

A kérdőív végére ért! Köszönjük a részvételét!