Home office vagy nem home office? Ez itt a kérdés! Miért nem könnyű visszavonzani a munkavállalókat a munkahelyre

Egészségesebb Munkahelyekért Egyesület, szakértői cikke

Górcső alatt a home office kérdésköre vezetői és HR körökben. Munkavállalói igénnyé, szükségletté valamint juttatási elemmé, elvonzóerővé is válik az otthoni munkavégzés, miközben egyre több megoldatlan problémát vet fel, melyre a vezetői és főként HR szakmai körök keresik a választ.

Az 5. ipari forradalom kapujában állunk és a szemünk láttára alakul át markánsan világunk. Az elmúlt év slágerterméke, a mesterséges intelligencia, a humanoid robotok vagy az önvezető technológiák fejlődése látványosak, viszont csupán a jéghegy csúcsán helyezkednek el. Szinte észrevétlenül, látens módon, de a technológia beférkőzik a mindennapokba és már több életterületet markánsan átalakított.

Bár nem ilyen szemüvegen át nézünk a munkavégzésre, de láthatjuk a markáns átrendeződést, amely több évszázados status quo-t alakít át. A home office (HO) intézményrendszerének széleskörű elterjedése a covid pandémia időszakához köthető. Jelenleg amolyan elvárásként, alapvető juttatásként, evidenciaként kerül az állásinterjúk során a tárgyalópartnerek közötti asztalra.

Egyes becslések szerint 2025-re az amerikai munkaerő 22%-a, a 18 év feletti teljes munkaidőben dolgozó alkalmazottak körülbelül 14%-a fog otthonról dolgozni. A hibrid munkarend elterjedése ezzel párhuzamosan 41%-ra predesztinálják.

Pinczés Balázst, a HR-Network Egyesület elnökét kértük, hogy vázoljon fel egy körképet a látókörükbe tartozó hazai irodai és gyári munkahelyek HO-hoz köthető gondolkodásukat, hozzáállásukat tekintve.

„Az elmúlt öt évben Magyarországon az otthonról végzett munka jelentős változásokon ment keresztül, különösen a Covid-19 pandémia hatására. 2025-ben a HR-Networkbe tartozó HR vezetői tagok cégei változatosan alkalmazzák az otthoni munkavégzést. Az HO szabályai többnyire nem változtak, de néhány cég csökkentette vagy akár éppen növelte a nem irodából végzett munka lehetőségét.

A hibrid munkavégzés hatása a teljesítményre a cégek vezetőinek megítélése alapján nagyon vegyes, néhányan javulást, viszont mások csökkenést tapasztaltak az új formában végzett munka alapján. A munkavégzés helyszínéről leginkább az elsőszámú vezetők döntenek, de a munkaköri követelmények és a munkavállalói preferenciák is fontosak a legtöbb vállalat számára.

A munkavállalók többsége egyébként nagyon elégedett a jelenlegi szabályokkal. A legtöbb cég heti 1-2 nap otthoni munkavégzést engedélyez - van olyan munkáltató is, ahol egy hónapra határozzák meg az otthonról végezhető munka mennyiségét. Egyes cégeknél úgynevezett "hot desk policy" (azaz nincs állandó munkahely, hanem az üres asztalokhoz ülhetnek le a munkavállalók) van érvényben, ugyanis több vállalat a pandémia hatására csökkentette a bérelt irodák méretét és számát - a gyárak esetében ez nem jellemző természetesen.

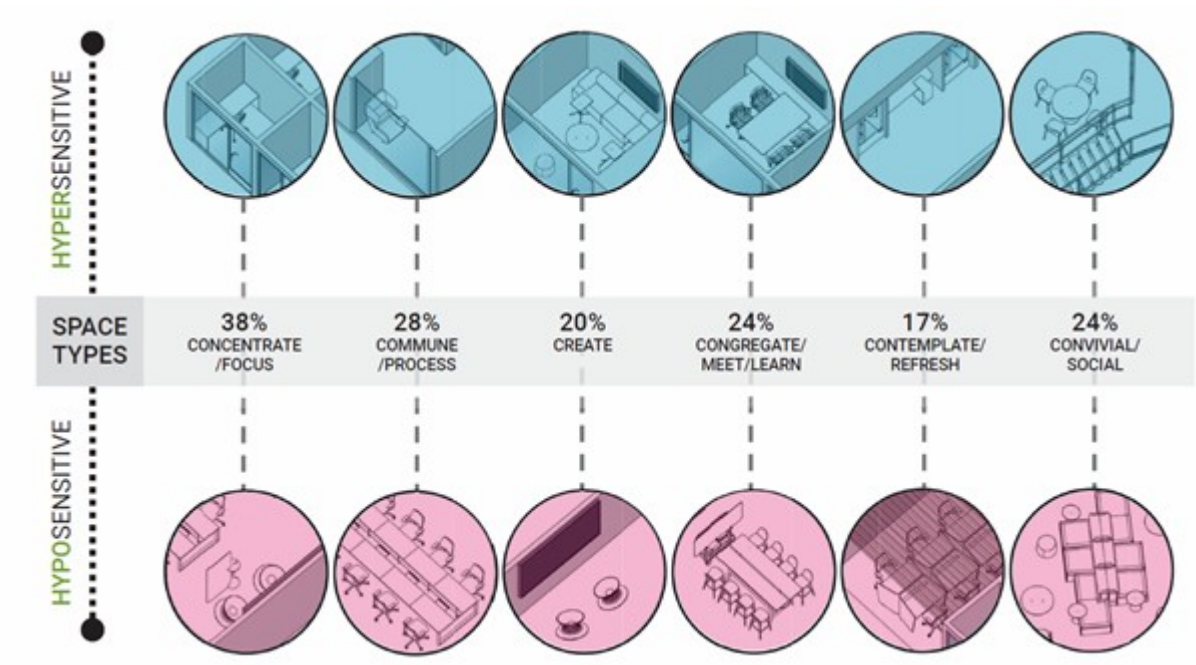
Számos munkáltató az otthoni munkavégzést pozitívan megítélő általános trenddel ellentétben szigorította a HO lehetőségeit különböző okokra hivatkozva. 2025-ben a hibrid munkavégzés továbbra is nagyon népszerű, de azért már az is tapasztalható, hogy cégek egy része nagyobb arányban visszatér az irodai munkavégzéshez - még ha továbbra is biztosítja az otthoni munkavégzés lehetőségét.”

A legtöbb munkáltató küzd a munkavállalók becsalogatásával az irodába, bevallásuk szerint nehéz kimozdítani a munkavállalókat az otthonukból. ***Kurucz Reginát****, (okl. építészmérnök, egészséges épületminősítés tanácsadó) az EMEGY Munka-Tér-Élmény szakértői csoportjának vezetőjét kérdeztük*

arról, hogy befolyásolja e a munkakörnyezet a bejárási hajlandóságot? Mi vonzhatja be a munkahelyre a munkavállalókat, milyen trendek alakultak ki a HO tömeges megjelenése óta?

A HO berobbanása óta egyértelművé vált, hogy vége a one-size-fits-all megoldásoknak és a munkavállalók és munkahelyi közösségek igénylik a rájuk szabott és rugalmas megoldásokat. Míg korábban terjedtek az open office irodák, íróasztalok végeláthatatlan soraival, ahol az emberek idejük nagy részét egyéni munkavégzéssel töltötték, ma már sokan nem a fókuszált munkavégzés, hanem a kapcsolódások és csoportmunkák miatt mennek be heti néhány napra az irodába. Ez azt eredményezi, hogy sokkal változatosabb és az együttműködést, találkozást szolgáló inspiráló terekre van szükség. A munkatér kialakítása ma már ideális esetben nem a belső megtervezésével kezdődik, hanem a folyamat megfordult: a munkafolyamatok elemzését, tervezését követi az ezeket kiszolgáló terek kialakítása. Nagyon fontos, hogy ebbe az előkészítő folyamatba vonjuk be a munkavállalókat is, hiszen csak így alakíthatunk ki számukra ideális munkakörnyezeteket.

Trendként rajzolódik ki az is, hogy sokan az irodai napok, találkozások fontos elemének tekintik a közös ebédeket vagy kávézásokat. A közös étkezésekhez viszont szükség van arra, hogy a kínálat megfeleljen minden ember igényeinek, azaz biztosítson allergénmentes és különböző diétákat kiszolgáló megoldásokat. Ebbe beletartozik az is, hogy a fogyasztó megfelelő információt kapjon a kínálatról. Az étkezésre szolgáló tér szempontjából egyre gyakoribb igény, hogy a tér inspiráló, nyugodt és rendezett legyen. Biztosítson többféle hangulatú és létszámú leülési lehetőséget, hogy a kisebb vagy nagyobb csoportokat, csendesebb vagy mozgalmasabb, világosabb vagy kevésbé megvilágított tereket preferáló emberek is megtalálják a számukra kedvező környezetet.



Forrás: Tarkett & HOK Neurodiversity Report: hat neuroinkluzív munkahelyi tértípus hiposzenzitív és hiperszenzitív emberek számára

Megnőtt az igény az inkluzív munkakörnyezetekre is. A neurodiverz emberek között számos tálentum van, akiknek fontos a jelenléte a munkahelyeken. Ha számukra megfelelő környezetet biztosítunk, az mindenki számára kedvezőbb környezetet jelent. Ide tartoznak a spektrum két végén lévő környezetek: a hiposzenzitív (a környezeti ingerekre kevésbé reagáló) és a hiperszenzitív (túlérzékeny, a környezeti ingerekre a tipikusnál intenzívebben reagáló) embereket támogató terek. Az HOK építésziroda 6C's

néven ismerteti azt a koncepciót, hogy a hiperszenzitív és hiposzenzitív tereket minimum hat térhasználatra ajánlott biztosítani: fókuszterületek, közös területek, kreatív területek, tanulási területek, felfrissülés terei és a közösségi terek.

Folytatódik az a folyamat is, hogy az irodák sok hasonlóságot kezdenek mutatni az otthonunkkal, például kényelmes kanapék, puha textilek, élő növények és akár kutyák vesznek körül minket a munkahelyen is, ezzel is csökkentve az éles váltást a HO-ban és az irodában töltött napok között.

Az irodákban trend lett kulturális és közösségi események, például fotókiállítások, tematikus előadások, társasjáték délutánok, jótékonysági gyűjtések vagy karaoke estek megszervezése, ami szintén jó eszköz lehet az irodába csábítani az embereket. Ehhez viszont szintén új típusú terekre van szükség, a széttagolt cellás terek helyett vagy mellett egyre nagyobb az igény olyan terekre, ahol a munkahelyi közösség kötetlen hangulatban együtt lehet. Ahhoz, hogy az irodában töltött idő kellemes legyen, egyre nagyobb szükség van a munkahelyi wellbeing menedzserekre és sportnagykövetekre, akik ismerik az adott közösség igényeit.

Létezik olyan kutatás akár itthon akár külföldön, ami a HO népszerűségét vizsgálja? Hogy tekintenek ma a munkavállalók az otthoni munkavégzésre, mint lehetőségre? Milyen pszichológiai, mentális egészséget érintő tényezők bújnak meg a háttérben?

Dr. Kun Ágota, szervezetpszichológus, EMEGY tag, a BME Ergonómiai és Szervezetpszichológiai tanszék docense: a KSH-nak vannak nagyon beszédes adatai, mely szerint a pandémia előtt elenyésző volt Magyarországon a HO-ban dolgozók aránya (3.7%), de 2020 II. negyedévétől többszörösére nőtt ennek mértéke (15.8%) és még a járvány lecsengése után is 2-3-szorosa a 2018-2019-ben mért adatoknak (pl. 2022 III. negyedévében 7.2%). A tapasztalat szerint a munkavállalóknak természetes igényévé, szükségletévé vált a HO lehetősége, azaz ugyanolyan fontos tényező ma már, mint a jó fizetés vagy a különböző juttatások. Gyakorlatilag elvárás a munkáltatókkal szemben, hogy ez a lehetőség evidens módon ott legyen a különböző pozíciókhoz kapcsoltan. A pandémia alatti otthoni munkavégzésnek számtalan, mentális egészségre gyakorolt negatív hatásáról több tudományos kutatás számol be, elsősorban az elmagányosodás, a szorongás, a bizonytalanság-érzet, az álmatlanság, az idegesség, a depresszió és általában is a romló mentális állapot volt jellemző. A pandémiát követően, ahogy a munkatársak legalább részben visszatértek az irodákba, ezen tünetek többsége csökkent, s ez elsősorban a társas közegnek, a kapcsolatok újraélesztésének volt köszönhető. Kijelenthetjük, hogy a társas kapcsolatoknak preventív szerepe van a mentális problémák kialakulásának megelőzése szempontjából, így nem indokolatlan a vállalatok részéről, hogy hetente legalább 2-3 napot benn töltsenek a munkatársak az irodában - a saját és mások mentális egészsége érdekében.

A vezetők legnagyobb félelmei közé tartozik a HO tekintetében a teljesítménycsökkenés kérdésköre. Valóban csökken a teljesítmény a HO-ban? Mitől függ a munkavállalói teljesítmény? Befolyásolja ezt a HO vagy a távmunka intézménye?

Az elmúlt néhány évben több tanulmány is kimutatta, hogy az otthonról végzett munka során a termelékenység magasabb, mint az irodai környezetben végzett munkában. Az otthonról dolgozók átlagosan napi 10 perccel kevesebbet töltenek el haszontalan tevékenységekkel, és hetente egy nappal többet dolgoznak. A Stanford Egyetem tanulmánya szerint a HO-ban dolgozók akár 13%-kal is produktívabbak lehetnek, mint az irodai dolgozók.

A teljesítménynövekedés mögött a csendesebb, kényelmesebb munkakörnyezet, a kevesebb szünetnek és betegszabadságnak, illetve a magasabb munkaidőnek tudható be. Továbbá bizonyítottan növekedhet a dolgozók munkával való elégedettsége és csökken a fluktuáció – mondta el kérdésünkre **Fülöp Ákos, Sport és Teljesítménypszichológus, MCC Sport és Teljesítménypszichológia műhely vezetője.**

Mire van szükség ahhoz, hogy a HO-t és az irodában személyesen jelen lévő munkavállalókat hatékonyan össze lehessen fogni pl. egy meetingben? Mit tud hozzáadni élményben a munkakörnyezet vagy a technológia?

Kurucz Regina: „Az a tapasztalat, hogy az ember és technológia kapcsolódása számos esetben stresszt, frusztrációt okozhat az ember számára például, ha a munkavállaló nem kapott megfelelő képzést a közösen használt technológiai eszközök használatáról, például egy tárgyalóban a vezérelhető világítás, árnyékolás és a kivetítő használatáról és éles szituációban szembesül azzal, hogy a környezete gátolja a munkájában, a gondolatai megosztásában. Vagy amikor a vendégként érkező üzleti partnert megkínálják vízzel és kávéval, de internetet nem biztosítanak számára biztonsági okokra hivatkozva.

A HO-t kedvelők egy része egészségesebbnek tartja az otthonát, mint a munkahelyi környezetet. Korszerű technológiai megoldásokkal, rendszeres vagy folyamatos levegőminőség monitorozással és kijelzéssel növelni lehet a munkakörnyezet minőségével kapcsolatos bizalmat. Például egy tárgyaló foglalásakor lehetőség van arra, hogy ne csak a foglaltságról és a férőhelyekről kapjon a szervező információt, hanem a tér levegőminőségéről, szén-dioxid tartalmáról és hőmérsékletéről is. A mért adatokból számítható egy megbetegedési kockázatot előrejelző érték is - például a RESET Viral Index metódussal - ami hasznos lehet az éppen most zajló vírusos járványidőszak alatt, mert segíthet kommunikálni a munkavállalók felé arról, hogy mekkora kockázatot jelent számukra a HO helyett az irodai munkavégzés."

HR szempontból vannak olyan gyakorlatok, amik segítik a HO meghonosodását vagy épp olyan megoldások, amik egyértelműen azt mutatják, hogy a személyes jelenléthez kötött munkavégzés sikeresen tud működni? Milyen jógyakorlatok, megoldások születtek az UNION Biztosító életében?

Pécsi Judit, HR Igazgató, UNION Biztosító: A HO kétségtelenül velünk marad és beépült nálunk is a munkavállalói elvárásokba, sőt a munkatársaink életvitelébe. Éppen ezért, ha túl gyorsan akarnánk ezen változtatni, azzal munkatársakat veszíthetnénk, ugyanakkor menet közben változik az üzleti környezetünk, és persze van egy csomó tanulságunk arról, hogy mi működik jól és mi nem. Azaz a változás is része kell legyen a HO szabályozásnak. Ha jön például egy új vezető, ő is joggal igyekszik a meggyőződésének megfelelően alakítani a munkavégzés kereteit.

Ezért mi nem pontos, (ezáltal rugalmatlan) szabályokat határozunk meg, hanem kereteket. A döntő mindig az, hogy az adott feladatot legjobban hol lehet elvégezni. A másik szempont pedig az, hogy még a teljes távmunkában dolgozóknak is legyen nem csak lehetősége, hanem legyen elvárás is feléjük, hogy valamilyen rendszerességgel találkozzanak az irodában, vagy azon kívül. Azt tapasztaltuk, hogy a kereteken belüli saját döntés és a kapcsolódás egyaránt fontos ahhoz, hogy egy csapat egészségét, elkötelezettségét fenn tudjuk tartani. Így eltérhetnek egymástól a hetek: feladatfüggően járunk be, más a gyakoriság, ha új vezető vagy új kolléga van, vagy ha olyan új feladaton dolgozunk, aminek jót tesz, ha együtt gondolkodunk. Ezt a rugalmasságot nem csak elvárjuk, de adjuk is, pl. ha egy-egy kollégánk olyan élethelyzetbe kerül, ahol az otthon vagy éppen az iroda felértékelődik. Tehát nekünk bevált, hogy rugalmas keretek vannak. De ettől még vannak kommunikált keretek, és a feladatok és a csapatok igényei szerint rövidebb távokon hozunk saját döntéseket. A felelős döntés és a rugalmasság mindkét oldalról elvárt.

Irodákban, gyárakban különböző megoldások jöttek létre az elmúlt években a kérdés kezelésére. Mindegyikben egy közös elem azonban megtalálható. Az egyéni megoldások kikísérletezése, a HO, mint projekt folyamatos menedzsmentje, a hátrányok és előnyök vizsgálata mellett a további, fokozatos

fejlődés megteremtése. Hogy milyen megoldások születtek és milyen indokok, valamint célok mozgatták ezeket?

Hollós-Zsiga Rebeka (Wellbeing Lead, Play'n GO, IT szektor):
„Cégünk az elmúlt három évben fokozatosan tért át az irodai munkavégzésről a hibrid modellre, majd végül a teljesen digitális munkavégzésre. Fontos tényező volt a digitális munkavégzés globális előnye, hiszen egy nyolc országban működő cég vagyunk. Bár korábban irodából dolgoztunk, a munkavégzés teljes egészében az online térben zajlott, nemzetközi csapatokon belül. A hibrid időszak alatt a munkavállalók saját preferenciáik alapján járhattak be az irodába, nem volt meghatározva, hogy heti hány alkalommal és mely napokon kell bent lenniük. A tapasztalatok azt mutatták, hogy nagyon kevesen éltek ezzel a lehetőséggel, így stratégiailag sem volt indokolt az irodák fenntartása. Hasonlóan fontos szempont volt a fenntarthatóság is, amiben cégünk élen jár az iparágán belül.

A digitális munkavégzésre való áttérés másik fő szempontja a rugalmasság biztosítása volt a munkavállalók jól-létének támogatása érdekében. Arra, a kérdésre, hogy miért szeretnek a cégnél dolgozni általában a legelső válasz a digitális munkavégzés lehetősége. Saját maguk alakíthatják ki napi rutinjukat, így a hétköznapokba könnyebben beilleszthető a gyermekről vagy hozzátartozóról való gondoskodás, különböző hobbik, tanulás, illetve a testmozgás is. A munka és magánélet közötti harmónia könnyebben alakítható ki és tartható fenn, nem beszélve arról, mennyivel kevesebb stresszel jár az, hogy a munkavállalók nem maradnak le fontos életpillanatokról, vagy nem kell szabadságot kivenniük 1-2 órás teendők elintézésére, amiket irodai jelenlét mellett nehezebb lenne megoldani.

A számos előny mellett persze a digitális munkavégzésnek is vannak hátrányai. A legnagyobb kihívást számunkra a szociális interakciók hiánya jelenti, amelyet rendszeres offline rendezvényekkel, különböző virtuális megoldásokkal (pl. csapatépítők, workshopok, webinárok, kávé-chatek), valamint közösségi irodák használatához való hozzáféréssel igyekszünk enyhíteni."

Az Unilever legnagyobb európai háztartásvegyipari gyára Nyírbátorban található, és 2023-ban az Év Ipari Irodája díj nyertese lett. Ferencz Fanni, HR Business Partnert kérdeztük arról, hogyan alakultak ki a hibrid munkavégzés gyakorlatai a gyárban:

Nálunk két részleg található, ahol munkatársaink hibrid módon dolgoznak jelenleg: a pénzügy és a logisztika. Ez azt jelenti, hogy heti 2 nap személyes munkavégzés keretében az irodában dolgoznak a munkavállalók meghatározott napokon, a többi napot pedig home office-ban töltik. Az otthoni munkavégzésben dolgozók csoportjának meghatározásánál szerepet játszott a munkavégzés típusa, a csapatok rutinja, a mögöttes teljesítménymutatók, a kollégák wellbeing prioritása, és az utazás kiváltása is egy vidéki gyár esetén. A többi irodai munkakörnél az alkalomszerű home office biztosítása érhető el, akár havonta 3-4 napban is munkatársaink számára, mely a közvetlen vezetőkkel egyeztetve rugalmasan történik. A termelésben természetesen a munka helyhez kötöttsége miatt ez a lehetőség nem elérhető a munkatársak számára, azonban maga a munkaidőkeret rendszer, a fizikai kollégák számára is ad rugalmasságot, hiszen igény esetén a munkaidőkeret terhére rugalmasan alakíthatják a munkaidőt, vagy vehetnek ki extra órákat, amit később dolgoznak le. Így tehát elmondhatjuk, hogy ma már termelőüzemként is számtalan családbarát, rugalmas megoldást tudunk találni, kiváltképp egy támogató és hatékony vezető mellett."

A cikk legvégén azonban térjünk vissza az örök kérdésre. A teljesítmény kérdéskörére. ***Fülöp Ákost*** *kérdeztük, hogy vajon egyértelmű e mindenhol a teljesítménynövekedés a HO kapcsán, vagy vannak olyan tényezők, amikre érdemes figyelni annak érdekében, hogy a teljesítmény is megmaradjon, de a munkavállalói igények, szükségletek is teret nyerhessenk.*

Az éremnek termesztésen két oldala van, ahogy a mondás tartja. A teljesítménynövekedést bemutatott kutatások mellett szót kell ejteni azokról az empirikus kutatásokról is, ahol a távmunkával kapcsolatosan a produktivitás 10–20%-os csökkenését is meg lehet találni, a kutatások természetétől és feltételeitől függően. A produktivitás csökkenése mögött meghúzódó okok között találhatjuk a:

- Nehézségek a munka kommunikációjában és koordinálásában,
- A kommunikációs hálózatok leromlása és az új kapcsolatok kialakulásának csökkenése,
- Csökkent kreativitás, amely részben a multitasking miatt alakul ki, mivel a személyes, közös munkavégzés során jobban lehet összpontosítani,
- A tanulás, mentorálás és visszajelzés csökkenése.

Másik jelentős ok az önfegyelemmel és önkontrollal kapcsolatos problémák. Több felmérés tanúsága szerint a közösségi média görgetése, az online vásárlás, a sorozatok vagy filmek nézése vagy az utazások tervezése rengeteg időt vesz el. Ezen kívül több időt töltenek a számítógéptől távol is, például a háztartási munkák elvégzésével, ügyintézéssel, szunyókálással stb.

A harmadik nem elhanyagolható tényező a napjainkra népegészségügyi problémát jelentő mentális egészség és elmagányosodás témakörét érinti.

Az izoláltság egyértelműen stressz-forrás és többfajta negatív érzelem kiváltója lehet. Erre a stresszre jelentkezhet frusztráltság, félelem, szorongás, düh, agresszió, vagy vissza-visszatérő negatív gondolatok, depresszió. A fent leírt általános hatások is eltérő súlyúak lehetnek az egyéni helyzettől függően, de ezek mellé még felsorakozhatnak további tünetek. Közhely, de az ember társas lény. Széleskörű szociális háló veszi körbe az egyéneket, ezen társadalmi csoportok pszichológiai létszükséglet és öndefiníció alapjai. A csoporttagság befolyásolja a hangulatot és az önértékelést, illetve hatással van gondolatokra és a viselkedésre. Az emberek alapvetően pozitív önértékelésért küzdenek, és a csoporttagságot is felhasználják annak érdekében, hogy jól érezzék magukat.

Bár sok tevékenység nem kizárható az irodai munkavégzés során sem, továbbá az irodai munkavégzés során sok esetben szünetet csak olyan kulturálisan elfogadható, viszont egészségkárosító magatartással lehet beiktatni, mint például a dohányzás.

Az egyértelmű érvek és ellenérvek ellenére láthatjuk, hogy a különböző tudományos kutatások sem tudnak dűlőre jutni a kérdésben. Talán pont a legfontosabb faktor miatt, ami maga az ember. Tehát a személy motivációjától, lelkiismeretétől függően fogja tudni egyik vagy másik munkakörnyezetben kiaknázni önmaga potenciálját. Továbbá a kérdés egyértelmű megválaszolásában kikezdhetetlen nehézséget fog jelenteni az észlelés problémája.

Az észlelés problémája szerint a munkavállalók úgy vélik, hogy otthonról produktívabbak (körülbelül 7%-kal), míg a vezetők szerint az otthoni munkavégzés csökkenti a hatékonyságot (körülbelül 3,5%-kal). Más megközelítésben a munkavállalók úgy érzékelik, hogy kevésbé produktívnak vagy elkötelezettnek tekintik őket, ha otthonról dolgoznak.

Az eddigiekben a két végletet, a teljes irodai munka és a teljes otthoni munkavégzés sajátosságait tekintettük meg, azok elvitathatatlan pozitív és negatív aspektusaival egyetemben. A dilemma feloldásában segíthet egy aranyközéputas megoldás. **Nicholas Bloom, a Stanford Egyetem közgazdásza és az otthoni munkavégzés világszinten elismert vezető kutatója** meggyőző bizonyítékokat tárt fel arra vonatkozóan, hogy a hibrid munkarend előnyös mind az alkalmazottak, mind a munkaadók számára.

A Nature folyóirat hasábjain megjelenő kutatás szerint, amelyben 1612 munkavállalóval hat hónapon át tartó randomizált kontrollvizsgálat keretei között vizsgálták a hibrid munkavégzés hatásait. A kutatás eredményei szerint a hibrid munkarend növelte a munkával való elégedettséget és

harmadával csökkentette a felmondási arányt. Ez a csökkenés különösen jelentős volt a nem vezető beosztású dolgozók, a női alkalmazottak és a hosszú ingázással rendelkező munkavállalók körében.

A következő két évben történő visszamérések tanúsága szerint a hibrid munkavégzés hosszabb távon sem befolyásolta az alkalmazottak teljesítményértékeléseit, nem találtak negatív összefüggést az előléptetések számában, tehát nem szenvedtek hátrányos megkülönböztetést azok a munkavállalók, akik hetente kettő napot otthonról dolgoztak.

A szerzők szerint az eredmények egyértelműek, a hibrid munkavégzés egy win-win szituáció, ahol a munkavállalók teljesítménye, egyben mentális egészsége és a megfelelő mentorálási, kommunikációs és ellenőrzési folyamatok harmóniában állhatnak egymással. Mindeközben gazdaságpolitikai szempontból a hibrid munkavégzés az egyik olyan ritka eset, ahol nincsenek jelentős kompromisszumok.

Az eredmények különösen jelentősek, figyelembe véve, hogy Európában és Észak-Amerikában a becslések szerint 100 millió munkavállaló dolgozik hibrid módon.