

BUDAPESTI GAZDASÁGI  
EGYETEM PÉNZÜGYI ÉS  
SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Bader Tamás  
Nappali  
Gazdálkodási és menedzsment  
Vállalkozásmenedzsment

2022

# BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

## PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

A COVID-19 következtében történt home office-ra való átállás hatása a munkavégzésre, a teljesítményre és a személyes kapcsolatokra

Belső konzulens: Fajt Balázs

Külső konzulens: Antal Ferenc István

Bader Tamás

Nappali

Gazdálkodási és menedzsment

Vállalkozás menedzsment

2022

## NYILATKOZAT

Alulírott Bader Tamás büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2022. november 27.

hallgató aláírása

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	6
2. Foglalkoztatási formák.....	7
2.1 Tipikus foglalkoztatás.....	7
2.1.1. Köött, rugalmatlan munkavégzés.....	7
2.1.2. Rugalmas munkavégzés.....	7
2.2 Atipikus foglalkoztatás.....	7
2.2.1. Határozott munkaidős munkaviszony.....	8
2.2.2. Részmunkaidős munkaviszony.....	9
2.2.3. Egyszerűsített foglalkoztatás.....	9
2.2.4. Behívásos munkaviszony.....	10
2.2.5. Munkakör megosztás.....	10
2.2.6 Munkaerő-kölcsönzés.....	11
2.2.7 Iskolaszövetkezeti munkaviszony.....	11
2.2.8. Munkaviszony több munkáltatóval.....	12
2.2.9. Home office.....	13
2.2.10. Távmunka.....	14
3. A home office és a távmunka elterjedése, népszerűsége.....	18
3.1. A home office bevezetése.....	21
3.2. A távmunka bevezetése.....	22
3.3. A munka világa modell.....	24
4. A home office és a távmunka hatása a munkavégzésre és a teljesítményre.....	26
4.1. Szervezeti hatékonyság.....	26
4.2. Elégedettség.....	28
4.3. Szervezeti kultúra.....	30
5. Részkonklúzió.....	33
6. Kutatás.....	34
6.2. Kutatás résztvevői.....	35
6.3. A kutatási eszköz.....	36
6.4. Adatgyűjtés menete és adatelemzés módszerei.....	37
7. Eredmények.....	39
7.1. Bemutatkozás.....	39
7.2. Alkalmazkodás.....	41
7.3. Hozzájárulás a cég részéről.....	44
7.4. Egyedi segítség a munkáltatótól.....	46
7.5. A munka mennyiségi változása.....	46
7.6. Attitűd és motiváció.....	48

7.7. Produktivitás, magánélet és munka egyensúlya .....	49
7.8. Vezetői beszámolók.....	52
8. Következtetések, összegzés.....	53
9. Felhasznált szakirodalom .....	55

## 1.Bevezetés

Dolgozatom témájának az atipikus foglalkoztatási formákat, a távmunkát és a home office témáját választottam. Aktualitását az adja, hogy a vírushelyzet idején, az elmúlt években a vállalatok, cégek életében elterjedt a távmunka, otthoni munkavégzés. Vannak, akik örömmel dolgoznak otthonról, szabadnak érzik magukat, komfortosabb a munka számukra ilyen formában. Azonban vannak sokan, akik úgy vélik, hogy a távmunka a szervezeti kultúra, a szociális kapcsolatok kárára megy, szívesebben mennek be az irodába, és dolgoznak együtt a munkatársakkal. Míg a pandémia előtt kevésbé volt népszerű az otthonról végzett munka, és inkább a cég telephelyén történt a munkavégzés, addig napjainkra a munkaerőpiac nagy változásokon ment keresztül ezen a területen. Már a vírus előtt is voltak olyan vállalatok, cégek, munkakörök, ahol elkezdték bevezetni az otthoni munkavégzést, egy vagy két nap otthoni munka bevett szokássá vált. Tapasztalataim alapján ez a munkavállalóknak nagy öröm, és sokan keresik már az otthoni munkavégzés lehetőségét.

Sok mindennek köszönhető a home office népszerűsége, számos előnye van a munkavállalók, és a cégek számára. Azonban én arra is kíváncsi vagyok és kutatásom során erre keresem a választ, hogy milyen hatása van a home office-ra való átállásnak a munkavégzésre, a teljesítményre, valamint a személyes kapcsolatokra a munkában és otthon egyaránt? Miként tudja összeegyeztetni a munkát és a karriert az otthonról dolgozó munkavállaló?

Előzetes tudásom, személyes tapasztalataim arra engedtek következtetni, hogy az otthoni munkavégzésnek a jogi háttere kidolgozatlan, sok munkáltató számára a távmunka és a home office fogalma egy és ugyanazt jelenti, valamint a munkavállalók sem igazán foglalkoznak a jogszabályi háttérrel, lehetőségekkel. Ezért szerettem volna jobban utánajárni, elmélyedni a témában és nagyobb ismeretet szerezni a különböző munkaviszonyok, foglalkoztatási formák témakörében.

A dolgozatomra való felkészülésem során be kellett látnom, hogy a korábbi tapasztalataim valósan bizonyultak, hiszen az elmúlt évek haza szakirodalma is sűrűn foglalkozik a témával, a jogszabályi háttérrel, a fogalmi különbségekkel. A szakirodalmi áttekintés során ismertetem a különböző foglalkoztatási formákat, kitérek az atipikus foglalkoztatási formákra, valamint a távmunka és a home office sajátosságaira, különbségeire. A két fogalom gyakran összemosódik, én pedig igyekszem dolgozatomban tisztázni a különbségeket, a két fogalom mögött húzódó dilemmákat, előnyöket. Kutatásom során arra keresem a választ, hogy milyen hatással van az egyénre és a szervezetre az otthonról végzett munka.

## **2. Foglalkoztatási formák**

### 2.1 Tipikus foglalkoztatás

A tipikus foglalkoztatás keretein belül dolgozó munkavállalókra a munkajog általános szabályai vonatkoznak. Tipikus foglalkoztatáson belül megkülönböztetünk rugalmas és rugalmatlan munkavégzést. A hagyományos, a tipikus fogalma időben folyamatosan változik, így az adott kortól, gazdasági környezettől tesszük függővé azt, hogy mi számít tipikusnak. Ami most hagyományos foglalkoztatási forma, az korábban számított atipikusnak, és fordítva is igaz ez (Kazuya, 2005).

#### *2.1.1. Kötött, rugalmatlan munkavégzés*

Ez egy általánosnak tekinthető foglalkoztatási modell, amely nem csak Magyarországon, hanem számos más országban is bevett munkavégzési forma. Bizonyos kereteket szab a munkának, a dolgozónak. A munkavállaló munkajogviszonyban dolgozik, ami határozatlan idejű szerződés keretein belül valósul meg. Heti 40 óra munkavégzésre köteles, aminek a munkaideje megszabott. A munkavállaló nem jogosult arra, hogy maga ossza be az idejét, illetve a munka a munkaszerződés be foglalt helyszínen történik, vagyis a cég székhelyén. A munkáltató biztosítja a munkához szükséges eszközöket, feltételeket. Azért nevezhetjük rugalmatlan, kötött munkavégzési formának, mert szigorú keretek közé tereli a dolgozót, és kevés mozgásteret ad (Bankó, 2008; Hovánszki, 2005).

#### *2.1.2. Rugalmas munkavégzés*

Rugalmas munkaviszonynak tekinthető minden, ami eltér. A rugalmas munkavégzés nagy előnye, hogy a munkaidőt flexibilisen kezelik, lehetőség van munkaidőkeretben dolgozni, a napi munkaidő hossza változhat, ügyeleti vagy készenléti időben állapodnak meg a munkavállaló a munkáltatóval, valamint lehetőség van a munkaidő megszabására, a munkavállaló maga osztja be az idejét, a munkaóráit (Hovánszki, 2005).

### 2.2 Atipikus foglalkoztatás

A foglalkoztatáspolitikai gyakran vizsgált területe az atipikus foglalkoztatási formák. A fogalom vizsgálatakor rá kell jöjjünk, hogy igen sokféle és változékony a definíciója. Az atipikus foglalkoztatás függ a gazdaságtól, a piaci helyzettől, kultúrától, országonként eltérő lehet az értelmezése. Egészen egyszerűen úgy fogalmazhatunk meg, hogy ide sorsolunk mindent, ami nem tipikus, hagyományos munkaviszony (Hárs, 2013).

A 80-as években kezdett el nőni azoknak a munkavállalóknak a száma, akik a hagyományostól eltérő módon kívántak munkát vállalni. Ekkor jelent meg a tipikus-atipikus fogalompár. Részmunkaidőre vagy határozott idős munkaviszonyra használták, ám az idő előrehaladtával kibővült a fogalom jelentése. Szezonális munkavégzésre, munkaerő-kölcsönzésre, valamint a távmunkára is kiterjedt a jelentése (Hovánszki, 2005).

2017-ben az Európai Unió megfogalmazta az atipikus munkaviszony definícióját. Ez egy olyan munkaviszony, amely nem hordozza a tipikus foglalkoztatás jegyeit: a teljes munkaidő, határozatlan munkaviszony, hosszú időn keresztül egy munkáltatónál eltöltött idő. Ezek a hagyományosnak mondható, tipikus modell elemei nem jellemzőek az atipikus foglalkoztatásra. Atipikus eltérések lehetnek: a munka ideje, a munkavégzés helye, a szerződés jellege, a munkaviszony hossza (Ásványi & Nemeskéri, 2017).

A magyar szakirodalom ennél tágabban értelmezi a fogalmat, aminek ismertetése előtt a tipikus munkaviszony jelentését tekintjük át: határozatlan munkaviszony, telephelyen dolgozik a munkavállaló, általános munkaidőben. A részletkérdések a munkáltatóhoz tartoznak, tehát a munkaidő beosztása, utasítási jog, valamint a számítástechnikai eszközök a munkáltató tulajdona. A munkajogi kereteken belül történik a munkavégzés szabályozása, folyamata. Minden, ami a munkajogi szabályokon kívül esik, atipikus munkaviszonynak mondható (Herdon, 2020). Ha egy is hiányzik ezekből a tipikus munkaviszonyra jellemző sajátosságokból, akkor már atipikus munkaviszonyról beszélhetünk.

Ónodi Annamária és Holló Sándor 2017-es cikkében felmerül, hogy a magyar munkaerőpiac furcsa helyzetben van, hiszen mind a munkaerőhiány, mind pedig a munkanélküliség egy kardinális kérdés jelenleg. A helyzet javítása érdekében lépéseket kell tenni, és egy megfelelő módja a jelenlegi helyzet stabilizálásának az atipikus foglalkoztatás. Mozgósíthatók, elérhetőek lennének olyan munkavállalói csoportok, amelyek a tipikus foglalkoztatáson kívül esnek.

A megfelelő foglalkoztatási forma megválasztásával a cégek magas költségeket spórolhatnak meg, a tervezés és a stratégiai gondolkodás alapvető lenne az emberi erőforrás menedzsment tervezésénél, a különböző munkaviszonyok alkalmazásánál. (Ónodi&Hollós, 2017).

### *2.2.1. Határozott munkaidős munkaviszony*

A tipikus munkaviszonyhoz viszonyítva talán ez a foglalkoztatási forma mutatja a legtöbb hasonlóságot. A munkaviszony hossza meghatározható az elvégzett munka vagy egy konkrét esemény bekövetkezésével, illetve konkrét naptári nappal is jelölhetik (Ferencz, 2018).



Maximum 5 évre köthető munkaszerződés, amelyben kikötik, hogy mennyi időt fog az munkavállaló az adott cégnél dolgozni. Ez a fajta munkaviszony a szerződés hosszában tér el a tipikus foglalkoztatástól, Magyarországon szívesen alkalmazzák (Ónodi & Hollós, 2017). A határozott, illetve a részmunkaidős foglalkoztatás gyakran együtt járnak, illetve az atipikus formák sok esetben egyszerre jelennek meg egy munkavállaló esetén (Ferencz, 2018).

### *2.2.2. Részmunkaidős munkaviszony*

Részmunkaidő esetén a teljes munkaidőnél rövidebb, tehát 4 vagy 6 órás munkaviszonyról beszélhetünk. A munkabért ennek megfelelően arányosan osztják le. A Munka Törvénykönyve szabályai vonatkoznak rá, erősen szabályozott munkaviszonyról van szó. Ez a fajta munkaviszony a napi munkaidő hosszában tér el a tipikus foglalkoztatástól, Magyarországon ezt is szívesen alkalmazzák (Ónodi & Hollós, 2017).

Az Európai Unióban szintén elterjedt foglalkoztatási forma. A vállalatok versenyképességének növelése érdekében szükség van a munkavállalók rugalmasságának és alkalmazkodóképességének a fejlesztésére, a munkaidő hatékonyabb kihasználására. A részmunkaidős foglalkoztatás a hatékonyabb és termelékenységi munkavégzést segítheti elő. Emellett hozzájárul a munkanélküliség csökkentéséhez és a foglalkoztatottsági szint javításához (Seres, 2011).

### *2.2.3. Egyszerűsített foglalkoztatás*

Az egyszerűsített foglalkoztatás vagy, ahogy a köznyelvben hivatkoznak rá: EFO, egy olyan munkaviszony, amely a cég és a munkavállaló számára is hatalmas rugalmasságot és szabadságot ad. EFO keretein belül mezőgazdasági, turisztikai idenymunka és alkalmi munka végezhető. nincsen hosszadalmas adminisztráció, nincsenek bonyolult kötelezettségek, gyorsabb és egyszerűbb az adminisztrációja és a munkaügyi ügyintéзések. Azonban kidolgozott munkajogi háttérrel biztosságot nyújt mind a két félnek.

Összesen egybefüggő 5 napot dolgozhat egyszerűsített munkavállalóként az egyén, egy évben pedig maximum 90 napot egy adott cégnél EFO keretein belül. Előnyei mellett természetesen hátrányai is vannak ennek az atipikus munkaviszonynak. Nincsen táppénz, CSED, GYED sem illeti meg az EFO-ban dolgozókat. Illetve a megszabott napok száma is nehezíti a munkavégzést. Ez a foglalkoztatási mód kvázi egy átmeneti állapot, élethelyzetben lehetséges, hogy megfelelő megoldást nyújt. Például két munkahely között lévő munkanélküli személyek

alkalmi munkát tudnak vállalni, vagy idősebbeknek is megoldás lehet a nyugdíj mellett, esetleg otthon lévő anyukák tudnak néhány napot dolgozni a család mellett (Ónodi & Hollós, 2017). 2022.július 1-től az extraprofit-különadó változásai az EFO foglalkoztatást is érintették. Eddig a munkáltatóknak minden munkavállaló után 1000 forintos közterhet kellett befizetniük. A kormány ezt emelte 2000 forintra. A közteher megfizetésével egyébként a munkáltató mentesül minden más hozzájárulási adó megfizetése alól.

#### *2.2.4. Behívásos munkaviszony*

Az atipikus munkaviszonyoknak ez egy kevésbé ismert fajtája. A behívásos munkaviszony esetében a munkáltató nem folyamatosan foglalkoztatja a munkavállalót, hanem az Mt. szerinti behívás alapján hívja be a feladatok ellátására. Ez egy rugalmas formája a foglalkoztatásnak, ami a szabályok betartásával mind a két félnek kényelmes és egyszerű megoldás lehet (Ónodi & Hollós, 2017). A munkavállaló felelőssége a munka esedékességéhez, a feladatok határidejéhez igazodik. A napi munkaidő legfeljebb 6 óra lehet, illetve négy hónapot nem haladhatja meg a munkaidőkeret, valamint a munkáltatónak legalább 3 nappal előre jeleznie kell a munkavállaló felé, hogy szükség van a munkájára. A munkáltató számára rugalmas, időtakarékos, költséghatékony megoldás lehet. A munkavállaló számára is nyújthat előnyöket abban az esetben, ha valamilyen oknál fogva nem tud rendszeresen munkát végezni. Amennyiben a munkáltató a munkaidőkeret szerint nem foglalkoztatja a dolgozót, meg kell téríteni a különbséget, így biztosítva van a munkavállaló is (Kártyás-Takács, 2012).

#### *2.2.5. Munkakör megosztás*

Ahogy az elnevezésből is következtetni lehet, ebben az esetben arról van szó, hogy egy munkakört többen látnak el. Munkaszerződésben állapodnak meg a felek arról, hogy kihez milyen feladatok tartoznak az adott munkakörben. Ennek előnye a munkáltató számára, hogy szabadságolások vagy betegség idején a munkavállaló könnyen pótolható, helyettesíthető. Munkavállalói oldalról pedig a kötetlen munkaidő beosztás és a rugalmasság az előny. Hátránya, hogy két vagy több embernek kell felelősséget vállalni a munkakörért, a feladatok ellátásáért, ami nagy bizalmat, felelősséget feltételez, illetve össze kell hangolni a munkát, az időbeosztást. A folyamatos kommunikáció és együttműködés a kulcsa a sikeres munkakör megosztásának. A munkaerőpiac folyamatos változása, a karrier és a család, magánélet összehangolásának a kérdésköre, vagy a rugalmas és kötetlenebb munkaidőre való igény hívja életre ezeket az atipikus munkavégzési formákat. A munkakör megosztása is egy olyan

megoldást nyújthat a cégeknek és a munkavállalóknak egyaránt, ami a elégedettséget és a sikerességét növelhetik (Ónodi & Hollós, 2017).

#### 2.2.6 Munkaerő-kölcsönzés

Foglalkoztatás teljes vagy részmunkaidőben is történhet kölcsönzés esetén. A munkaerő-kölcsönzés folyamatában három szereplő vesz részt: a munkáltató (kölcsönbeadó), a foglalkoztató (kölcsönvevő) és a dolgozó (munkavállaló). A munkaerő-kölcsönzés esetében a kölcsönvevő és a kölcsönadó cég között szerződéssel megállapodás jön létre. A kölcsönadó cég állományába tartozik a munkavállaló, viszont a kölcsönbe vevő cégnél végzi a tényleges munkát. Tehát például élve: egy termelő cég megbízza egy kölcsönzéssel foglalkozó szolgáltató céget, hogy toborozzon számára munkaerőt. A kölcsönző cég az álláshirdetés megírása, a munkaerő toborzás és kiválasztása utána munkaszerződést köt a munkavállalóval, és innentől kezdve az ő állományába kerül, minden munkaügyi tevékenység a kölcsönbe adóhoz tartozik, azonban a termelő cégnél végzi a dolgozó a munkát (Ónodi & Hollós, 2017).

#### 2.2.7 Iskolaszövetkezeti munkaviszony

Diákként 15 éves kortól vállalhatnak munkát a fiatalok, szabályozza az Mt. 15 évesen szülői beleegyezéssel, iskolai tanszünetben, 16 éves kortól pedig szintén engedéllyel.

*„(1) Ha az iskolaszövetkezet tagja a tizennyolcadik életévét még nem töltötte be, az iskolaszövetkezet üzletszerű gazdasági tevékenységében személyes közreműködésére - ideértve a munkaviszony, illetve a polgári jogi jogviszony keretében történő munkavégzés esetét is -, az Mt.-ben foglalt, a fiatal munkavállalók munkajogi védelmére vonatkozó rendelkezések figyelembevételével kerülhet sor.”* (2016. évi XLIX. törvény egyes iskolaszövetkezetekkel összefüggő törvények módosításáról).

Nem csak a diákoknak éri meg iskola, egyetem mellett dolgozni. A cégeknek, vállalkozásoknak is megéri diákokat alkalmazni. A diákmunka előnyei között szerepel, hogy költséghatékony. Adókedvezményben részesülnek a diákok, nincsen foglalkoztatási kötelezettség, nincsen betegszabadság, táppénz vagy egyéb rejtett költség. Sokkal egyszerűbb a diákokat foglalkoztatni, ha egy cég megteheti. Ráadásul szövetkezeten keresztül még egyszerűbbé válik a munka, mivel mindent a szövetkezet csinál meg a cégek helyett, így nincs adminisztráció sem. Időhatékony ez a foglalkoztatási mód, mert a toborzást és kiválasztást is az iskolaszövetkezet végzi el, majd az általuk kiválasztott diákot küldi el a következő kör interjúra, a partnercéghez. S van még egy nagy előnye a diákmunkának: a tapasztalat. A

diákévek alatt szerzett tapasztalat, munkahelyi kultúra elsajátítása, képességek fejlesztése később a fiatalok, illetve a cégek javát is szolgálja (Gazsó, 2012). A diákok sok mindent tanulhatnak a munkáról, a munkahelyről, amit később az egyetemről/iskolából kikerülve kamatoztathatnak, és ezáltal könnyebbé válik a jövődöbeli munkáltató dolga is. Iskolaszövetkezeti foglalkoztatás keretein belül nem munkaszerződést kötnek a diákokkal, hanem úgynevezett tagsági megállapodást. A tagsági megállapodás egy fontos eleme a beiratkozásnak, mert ebben írja alá a kötelezettségeit, a fizetését, a munka kezdetét és végét jelölik meg a megállapodásban. *10/A. § (1) Az iskolaszövetkezet és a tagja közötti gazdasági együttműködést, a személyes közreműködés módját - az alapszabály keretei között - a tagsági megállapodásban kell meghatározni.*

*(2) A tagsági megállapodásnak tartalmaznia kell azokat a konkrét feladatokat, amelyek az iskolaszövetkezeti tag személyes közreműködése körébe tartoznak.*

*10/B. § (1) Az iskolaszövetkezet nappali tagozatos tanuló, hallgató tagja személyes közreműködését az iskolaszövetkezet által harmadik személy részére nyújtott szolgáltatás (a továbbiakban: külső szolgáltatás) keretében is teljesítheti. (2) Az iskolaszövetkezet és az iskolaszövetkezet nappali tagozatos tanuló, hallgató tagja közötti külső szolgáltatásra vonatkozó tagsági megállapodásra a Ptk. megbízásra vonatkozó, valamint a munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (a továbbiakban: Mt.) e törvényben megjelölt szabályait kell megfelelően alkalmazni. (2016. évi XLIX. törvény egyes iskolaszövetkezetekkel összefüggő törvények módosításáról)*

Az egyre növekvő munkanélküliség csökkentésére megoldást nyújthat a munka alapú tanulás, gyakornoki programok biztosítása, fejlesztése. Ezek szakmai tudást, munkatapasztalatot adnak a fiataloknak, valamint olyan készségeket sajátíthatnak el, ami a későbbi munkaerőpiaci boldogulás kulcsa lehet (Bethleni, 2014).

#### *2.2.8. Munkaviszony több munkáltatóval*

Ebben az esetben az a helyzet áll fent, hogy egy munkavállaló egyszerre vagy időben elkülönülve több munkáltató felé is teljesítheti a feladatát. Például, ha egy vállalatcsoportról beszélünk, akkor egy munkavállaló elláthatja a feladatát több cégnek is, a vállalatcsoporton belül. A munkaszerződésben ezeket a részleteket fel kell tüntetni. Fontos, hogy kidolgozott, részletekbe menő legyen a munkaszerződés, minden céghez tartozó feladatot, munkaidőt, kötelezettséget lefedjen (Ónodi & Hollós, 2017).

### 2.2.9. Home office

A gazdaság és az informatika fejlődése kéz a kézben jár. A mai modern gazdaság, az internet, és a különböző számítástechnikai eszközök folyamatos fejlődése, a különböző kommunikációs eszközök megjelenése hatalmas lehetőségeket rejtettek magukban. A munkaerőpiacra is nagy hatással vannak és a változások az innovációval szoros összefüggésben vannak (Forgács, 2007). A home office és a távmunka megjelenése, megvalósítása, az új módszerek a munkaszervezés terén is ezeknek a tényezőknek köszönhető. Habár a COVID-19 miatt bevezetett és elterjedt home office egy kényszerszünet helyzet, mégis számtalan cég életében siker volt és rendszeresítették (Szabó, 2020). Fontos tudni, hogy a home office nem esik jogszabályi szabályozás alá, nincs jogforrása, ezáltal egyfajta bizonytalanság lengi körül. A nemzetközi HR párbeszédék és a KSH adatai alapján úgy fogalmazhatjuk meg, hogy ez egy olyan munkavégzési forma, ami általában a munkavállaló otthonában folytatott tevékenység (Herdon, 2020). A home office egy eseti jellegű távmunka, ami kényszerhelyzet miatt valósulhat meg, speciális munkaviszony, időszakos (Kocsis, 2020). Míg a távmunka esetén számos olyan tényező van, ami a tipikusnak mondható, addig a home office esetében igazság szerint csak a munkavégzés helye az, ami eltér a hagyományostól. Ezért hát összegezve azt mondhatjuk, hogy inkább nevezhető tipikus foglalkoztatásnak, hiszen a többi tényező tipikusnak számít. A home office megvalósulhat úgy, hogy a munkáltató rendeli el az otthoni munkavégzést valamilyen oknál fogva, viszont ebben az esetben az átmeneti állapot az évi negyvennégy munkanapot nem haladhatja meg. Más esetben a munkaszerződésbe is belefoglalhatják a home office lehetőségét, rendszeresen otthon végzendő munkára. Amennyiben szerződésben foglalt módon kivitelezhető a home office, úgy hivatalos keretet biztosítanak neki, jelenlegi normák szerint működhethet a rendszer, ezáltal inkább mondható tipikus foglalkoztatásnak, mint atipikusnak (Herdon, 2020).

Home office-ban végzett munka során számítástechnikai eszköz használatát biztosan igénybe kell venni. Ehhez kapcsolódóan a munkáltatóknak felelősségük és kötelezettségeik vannak. Rendelet biztosítja a munkavállalók jogait: legalább 4 órán keresztül végzett képernyős idő munka során, így akár otthoni munkavégzés esetén is, a látásromlást és a mentális leterheltséget figyelembe kell vennie a munkáltatóknak. Szemészeti vizsgálattal és munkaköri szünetekkel szükséges segíteni a munkát és hozzájárulni a dolgozó jóllétéhez (Herdon, 2020).

Herdon István kutatásai alapján elmondható, hogy a távmunka nem home office. Azért szükséges a két fogalmat elhatárolja egymástól, mert a jogi háttér különbözik. Míg a távmunka jogszabályban rögzített, kidolgozott jogi háttérrel rendelkezik, addig a home office-nak kvázi nincsen definíciója, fogalma, jogi értelemben vett tartalma. A szakirodalom tesz kísérletet a

definiálásra: a munkavállalónak lehetősége van a munkaszerződésben rögzített helytől eltérő helyszínen, akár otthon, akár máshol, végezni a munkát, de ezt nem rendszeresen teszi, illetve számítástechnikai eszközzel folyik a munkája. Tehát a home office egy eseti otthoni munkavégzés, normális munkakörülmények és feltételek között (Szabó, 2020).

Más álláspont sokkal megengedőbb a fogalommal, mert nagyobb mozgásteret hagy. Vannak olyan kutatók, akik szerint a home office egy kivételes helyzet, amikor a hagyományos munkaviszonyban megengedetté válik a munkavégzés a megszokott, állandó helytől eltérő, más helyen. De ez mindenképpen egy ideiglenes helyzet. Az irodalom megegyezik abban, hogy a home office rendszertelen vagy nem rendszeresen folytatott munkavégzés a telephelyen kívül (Herdon, 2020).

Herdon István a home office fogalmának vizsgálatakor az alábbi tételt mondja ki: az "otthon végzett munka" nem csak home office lehet, de az "otthoni munkavégzés" mindig home office. Az otthon végzett munka háromféle módon valósulhat meg: távmunka, home office vagy bedolgozói munka. Mi a különbség a távmunka és a bedolgozói munka között? Leginkább az fogalmazható meg, hogy a bedolgozói munka során nem feltétlenül elektronikus úton továbbítható a munka eredménye, illetve leginkább fizikai módon valósul meg az eredmény, de ugyanúgy a munkáltató telephelyétől távol folyik a munkavégzés. Tehát mind a három munkaviszony alkalmas arra, hogy az egyén otthonról végezze (Herdon, 2020).

#### *2.2.10. Távmunka*

A vírushelyzet miatt olyan jogszabályi kérdések merültek fel, amik korunkban váltak hangsúlyossá, ilyen a távmunka és a home office fogalmai, jogi háttere (Sinkó, 2022). A távmunka egy jogszabályban is rögzített atipikus foglalkoztatási forma, amely számos hasonlóságot mutat az előző fejezetben taglalt home office-al. Jogi háttere messzire nyúlik vissza, már 1973-ban elkezdett kialakulni az USA-ban egyfajta távmunkajellegű munkavégzési forma, majd 2002-ben született meg az európai keretmegállapodás a távmunkáról. A 2000-es évek elején több kísérlet is történt távmunkahelyek megteremtésére, de kevés bizonyult hosszú életűnek és eredményesnek. Az évek előrehaladtával, az informatika fejlődésével egyre több szakmában jelent meg a távmunka lehetősége: turizmus, vall center, fordítás, coach, tanácsadás. A távmunka kialakulásában nagy lépés volt az infokommunikációs eszközök fejlődése mellett a rugalmas munkaidő lehetősége, valamint a munkavégzés helyének választhatósága (Breinerné, 2004).

Ezek alapján a hazai szabályozásban a távmunka az alábbiak szerint különböztethető meg más munkavégzési formáktól: nem a munkáltató telephelyén végzik a munkát, rendszeres

munkavégzésről van szó, informatikai eszközzel végzik, illetve a munka eredményét elektronikusan továbbítják a cég felé. A munka Törvénykönyvében a távmunka szabályozása a 196-197. §-ban olvasható, így az atipikus jogviszonyról szóló részben rögzítették. Távmunka esetén a munkáltatónak nincs joga egyoldalúan távmunkára kötelezni a munkavállalót. A távmunka végzése nem lehet diszkriminatív, méltányosan kell eljárni, és nem lehet rendeltetésellenes (Herdon, 2020).

A távmunka fogalmának vizsgálatakor felmerül a rendszeresség kérdése. Mi számít rendszeres munkavégzésnek? Herdon István Román László 1996-ban publikált megközelítését tartja helyesnek, miszerint a rendszeresség egy követelmény, amely a munkanapok egymásutánosságát követeli meg, egy ismétlődő szabályosságát feltételez, illetve munkanap kihagyását nem engedélyezi (Herdon, 2020, Román, 1996). A távmunkát háromféle kategóriába sorolhatjuk be a rendszeresség szerint: alkalmi, részleges és folyamatos távmunka. Az alkalmi távmunka rendszerességű nincs meghatározva, ezzel szembe a részleges távmunka előre meghatározott rendszerességű. Ezek mind a hagyományos munkavégzés mellett történnek (Molnár, 2020).

Ezen kívül még három elem maradt, ami a távmunkát fogalmazza meg: a munkáltató telephelyétől elkülönült munkahely, számítástechnikai eszköz, elektronikus továbbítása az eredménynek. Az Mt. nem tartalmazza, hogy milyen mértékben kell a munkát számítástechnikai eszközzel végezni. Valószínűsíthetően a távmunkából dolgozók munkájuk során nagy részben informatikai eszközöket használnak, ám ez mégsem lehet teljesen alaptétel, az Mt. mégsem részletezi, így el kell fogadnunk, hogy a többség telephelytől elkülönült munkavégzés során számítástechnikai eszköz segítségével dolgozik. A távmunkáról és annak kereteiről a munkaszerződésben kell kitérni és megállapodni. a munkavédelmi szabályok ebben az esetben igencsak szigorúak. A távmunkából dolgozó munkavállaló munkaideje kötetlen, illetve a munkáltató utasításadási joga csak a feladatokra terjed ki. Tehát látható, hogy a távmunka és a törvényi előírások ebben az esetben távol vannak a tipikustól, illetve a hagyományos foglalkoztatási formától (Herdon, 2020).

A home office sokkal előnyösebb a munkáltatók számára, hiszen kevesebb adminisztrációval, plusz vállalásával jár a részükről. Herdon István 2020-ban publikált cikkében úgy véli, hogy a home office egyfajta távmunka. Vagyis szerinte azok a munkavállalók, akik egy adott időszakban, például a vírushelyzet alatt, vagy kisebb megszakításokkal otthonról dolgozik, az távmunkáról végez. Ha így vizsgáljuk a két fogalmat, akkor a korábban leírtak alapján elgondolkodtató, hogy a két munkavégzési forma közül az egyik tipikus, míg a másik atipikus. Tehát az a munkavállaló, aki home office címszó alatt

dolgozik, de valójában távmunkáról végez, arra más szabályok vonatkoznak, sokkal több kötelezettséget kellene vállalnia a munkáltatónak és nem kibújni a munkajogi szabályozások alól (Herdon, 2020). A megfelelő, sikeres távmunkához biztosítani kell a tervszerű, stratégiai bevezetést, illetve új vezetési elveket kell kidolgoznia a szervezetnek (Forgács, 2007).

Molnár (2020) kutatásában arról értekezik, hogy vajon a home office egy altípusa-e a távmunkának, a home office mondható-e részleges távmunkának? A válasz nem, hasonlóan Herdon István álláspontjához. A magyarázat erre az, hogy a távmunka egy atipikus munkaszerződéssel működő munkaviszony, ahol a távmunkavégzés helye is meghatározott. Azonban a home office lehetősége nem módosítja a munkaszerződést, csak is arra ad lehetőséget, hogy a munkavállaló néhány napra a munkavégzés helyét szabadon megválassza. Vannak olyan álláspontok a szakirodalomban, amely szerint távmunka esetén a munkavédelmi előírások terhelik a munkáltatót, gondoskodni kell a megfelelő munkabiztonságról, míg a home office esetén ilyesmiről nincsen szó. Molnár szerint ez nem állja meg a helyét, mert a home office is egy szervezett keretek között folyó munkavégzés, így a munkáltatónak kötelessége biztosítani a megfelelő munkakörülményeket, a munkavédelmi szabályok ugyanúgy vonatkoznak erre a helyzetre is, mint a telephelyen végzett munka esetében (Molnár, 2020).

A távmunka sikeressége és hatékonysága több tényezőtől is függ: a munka jellemzőitől, a munka jellegétől, a munkavállaló személyiségétől, valamint a munkavállaló vezetőjének kommunikációjától, vezetési stílusától (Venczel-Szakó, 2022). A távmunka elterjedésére nagyban függ az adott ágazattól, szakmától, a társadalmi szerkezet, a vállalati kultúra, a gazdasági helyzet, valamint az adott ország munkajogi háttere mind befolyásolják azt, hogy milyen mértékben tud az otthoni munkavégzés elterjedni egy adott országban (Vargha, 2021). Habár a szakirodalom egyes nézetei eléggé borúsán látják a home office-t a munkajogi háttér hiánya miatt, ennek ellenére az otthoni munkavégzésnek számtalan előnye is van. Mobilitást ad a munkáltató és a munkavállaló számára is, csökkennek a költségek, foglalkoztathatóak olyan munkavállalók is, akiket egyébként nem érnének el, így olyan szakemberek dolgozhatnak az adott cégnél, akik képességeikkel, tudásukkal hozzájárulnak a sikerekhez. A munka és a magánélet könnyebben összehangolható otthoni munkavégzés keretein belül (László Gyula., 2007). Barakonyi 2018-ban azt a megállapítást tette, hogy az atipikus munkavégzési mód, kiváltképp az otthonról végezhető munkalehetőségek bizonyos speciális helyzetű csoportok bekapcsolódását is segíti a munkaerőpiacra. Mindemellett pedig komoly társadalmi hatása is van a távmunkának, amik a társadalmi és az EU irányelvek hét szorosán kapcsolódnak. A különböző régiók, vidék felzárkóztatása, munkalehetőségek biztosítása megvalósulhat az otthonról végezhető munkalehetőségekkel, ezáltal a munkanélküliség csökkenhet. A



távmunkával nőhet a nemzetközi munkaerőpiacra becsatlakozottak száma, lehetőség nyílik külföldi nagy vállalatoknál munkát vállalni, költözés nélkül. Mivel olyan társadalmi csoportokat, mint a kismamák, anyukák, idősek, is meg lehet szólítani az otthonról végezhető lehetőségekkel, az egész életen át tartó tanulás paradigmája is figyelmet kap (Forgács, 2007). Az alábbi táblázatban összefoglalom a munkáltatói és munkavállalói szempontból is részletesen az otthoni munkavégzés előnyeit és hátrányait.

1. táblázat: A távmunka és a home office (Otthoni munkavégzés) előnyei és hátrányai munkavállalókra és munkáltatókra nézve egyaránt

<b>Előnyök</b> <b>Munkavállalói oldal</b>	<b>Hátrányok</b> <b>Munkavállalói oldal</b>	<b>Előnyök</b> <b>Munkáltatói oldal</b>	<b>Hátrányok</b> <b>Munkáltatói oldal</b>
Komfortos munkakörülmények	Megnövekedett háztartási költségek (áram)	Költséghatékony, irodát nem kell fenntartani, nincsenek az ezzel járó költségek	Megfelelő és szervezett stratégia és rendszer hiányában fellépő feszültségek
Rugalmasabb munkaidő-beosztás	A munkaidővel könnyen el lehet csúszni	Foglalkoztatottság rugalmasabb, akár távolabb élő kollégákat is alkalmazhatnak	Nehezebb ellenőrizni, kontrollálni a munkavállalókat, az elvégzett feladatokat
Család és karrier könnyebben összehangolható, összeegyeztethető	Összemosódhat a munkaidő a szabadidővel, nehezebb letenni a munkát	Kevesebb táppénz szabadságolás, az ezzel járó helyettesítések	Személyes kommunikáció hiánya, bizalmi kapcsolatok hiánya, a visszajelzések kevésbé személyesnek, építőek
Egyéni szabadság érzése, önálló munkavégzés	Önálló munkavégzéssel járó bizonytalanság	Nagyobb produktivitás	Szervezeti kultúra: csapat szellem, kommunikáció,

			lojalítás, empátia hiánya
Utazási idő megspórolása	Személyes kapcsolatok hiánya, magányosság érzése, kevesebb kommunikáció a kollégákkal, kevesebb információhoz jutás	Alacsonyabb fluktuáció	Adatvédelem, adatbiztonság, munkavédelem kérdésköre
Földrajzi távolságok megszűnnek	Kommunikáció nehezebb, kevésbé gördülékenyebb, mint személyesen	Kiválasztás, toborzás könnyebb, hiszen a földrajzi távolságok megszűnnek	Képzettség, oktatás megszervezésének nehézsége, a fejlődés háttérbe szorulhat
Beteg, kisgyermekes, megváltozott munkaképességűek számára munkalehetőséget biztosít	Házi munka és a távmunka összerosódhat	Jobb és hatékonyabb munkaerő: idősök, édesanyák, nők alkalmazása	Idő és pénz míg beindul a rendszer, amíg bele szokik minden dolgozó
Különböző ügyintézők elintézhető, szabadság kivétele nélkül is akár	Érdekképviselő hiánya, szakszervezeti, csapatjellegű szerveződés hiánya	Gyorsan és gazdaságosan alakítható ki a távmunka, home office rendszere	Távmenedzselés nehézségei

Forrás: saját szerkesztés Breinerné, (2004) és Herdon (2020) alapján

### 3. A home office és a távmunka elterjedése, népszerűsége

A 2000-es években, amikor a távmunka más európai országokban és az USA-ban elkezdett teret hódítani magának, Magyarországon még kevésbé volt népszerű. Mindez a társadalmi, gazdasági helyzet változásához köthető. A rendszerváltás előtti időkben nem volt megszokott az önállóság, az egyéni kezdeményezések, az önálló munkavégzési forma. Így nem tudtak

kialakulni olyan szervezeti kultúrák, cégek, vállalatok, akik képesek lennének a távmunkát bevezetni, működtetni sikeresen. Valamint társadalmilag sem volt éppen elfogadott, vagy megbecsült otthonról dolgozni. Emellett a z internet elterjedése is lassabb volt hazánkban, az infrastruktúra sem állt rendelkezésre a távmunka térhódításához. Illetve a szükséges képességek hiánya is akadály volt a távmunka elterjedésében (Breinerné, 2004). A munkához való viszony alakulása sok sok év munkája. A külföldi nyitás, a rendszerváltás, a társadalmi változások, a multinacionális vállalatok megjelenése, a különböző kultúrák együtt dolgozása hozta meg a változást a témában. Ez a szemléletváltás volt az, ami az évek során a távmunkát népszerűvé tette a munkavállalók és a cégek körében is.

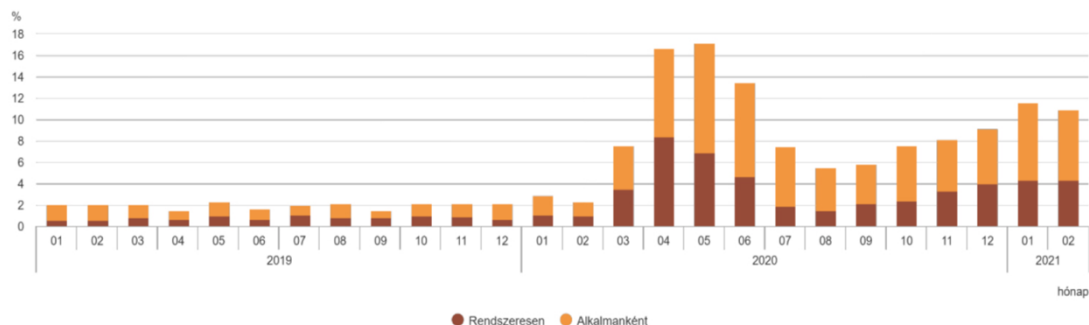
A koronavírus alapjaiban változtatta meg az emberek életét, a gazdaságot, a munkaerőpiacot. A vírus visszaszorítása volt a cél, a fizikai kapcsolatok csökkentése révén, így sok cég arra a döntésre jutott, hogy otthonról fognak dolgozni. Ez a tendencia nemzetközi téren és Magyarországon is megfigyelhető volt, ezáltal a távmunka és a home office teret hódított magának (Gibson, 2020). Az új élethelyzet olyan változásokat hozott, amelyek a veszélyhelyzet alatti tilalmak és korlátozások betartása végett születtek meg. A koronavírus olyan jelentősen rontotta a gazdasági környezetet, a piaci várakozásokat, évekkal vetetett vissza a növekedést (Szappanos, 2020). A veszélyhelyzettel kapcsolatos rendeletek lehetővé tették a munkáltató és a munkavállaló számára, hogy eltérjenek a Munka Törvénykönyvében előírtaktól. 2018-ban hatályba lépett kormányzati igazgatásról szóló törvény a home office és a távmunka fogalmát elkezdte külön kezelni, nem szinonimaként használni. Ez megkönnyítette a jogalkotást a vírushelyzet alatt, mivel a két fogalom már különálló volt egymástól. Miért lehetséges, hogy a két fogalmat gyakran összemossák? A külföldi szakirodalmak sokszor egymás szinonimájaként hivatkoznak a különböző fogalmakra. Azonban ahogy már fentebb is írtam, az atipikus foglalkoztatási formák között azért nehéz különbséget tenni és definiálni, mert országonként eltérő lehet az értelmezése, a jogrendszer, a jogharmonizáció (Herdon, 2020).

Már a pandémia előtt is alkalmazták az otthoni munkavégzést egyes cégeknél, ám a gazdasági szükségszerűség, illetve munkavállalói nyomás hatására egyre nagyobb teret hódított, valamint még mindig nagy népszerűségnek örvend. A távmunka terjedése olyan világjelenség, amely folyamatos növekedést mutat, mind munkáltatói, mind pedig munkavállalói szempontból előnyös lehet (Forgács, 2007).

A távmunka Észak-Európában vált nagyon népszerűvé, 2017-es adatok szerint 12-14% dolgozott otthonról. Nyugat Európában is növekvő ez a szám, 10%-os foglalkoztatottságot mértek távmunkában. Az Eurostat eredményei szerint az EU-ban 5,2%-a dolgozik otthonról az embereknek. Hazánkban pedig 2,3% végzi otthonról a munkáját. Az EUROFOUND felmérése

szerint 2020-ban jóval többen dolgoztak otthonról, mint az előző években. Az otthonról dolgozók aránya az EU 27 tagországában 2019-ben 14,3 % volt, ezzel szemben 2020-ban 20,6 %. A vírus hatása látható és érezhető. Az otthoni munkavégzés szoros összefüggésben áll a végzettséggel, mert a magasabban kvalifikált munkavállalók számára nagyobb lehetőséget nyújt az otthoni munkavégzés. A nemek arányát tekintve több nő dolgozott otthon, mint férfi. A távmunka és a home office a 65 évnél idősebb munkavállalóknál volt a legnépszerűbb, második helyen a 15-29 év közötti korosztály tagjai álltak, őket követte a 30-49 év közötti korosztály. A legkevesebb munkahelyén kívül dolgozó munkavállaló az 50-64 év közötti korosztály tagjai közül került ki. Magasabb volt azoknak a távmunkavállalóknak és home office-ban dolgozóknak a száma, akiknek nem volt eltartott gyermeke. A járvány a magyar munkaerőpiacon is hatalmas változásokat hozott. Magyarországon az otthoni munkavégzés elenyésző számban volt jelen a cégek életében, míg más európai országokban a mindennapok része volt már korábban is a home office. Magyarországon míg 2019 első negyedévében 28.642 fő végzett távmunkát, addig 2020 hasonló időszakában már 83.596 fő (190%-os növekedés). A legmagasabb mért érték 2020 áprilisa és júniusa között volt (292.155 fő) (Herdon, 2020).

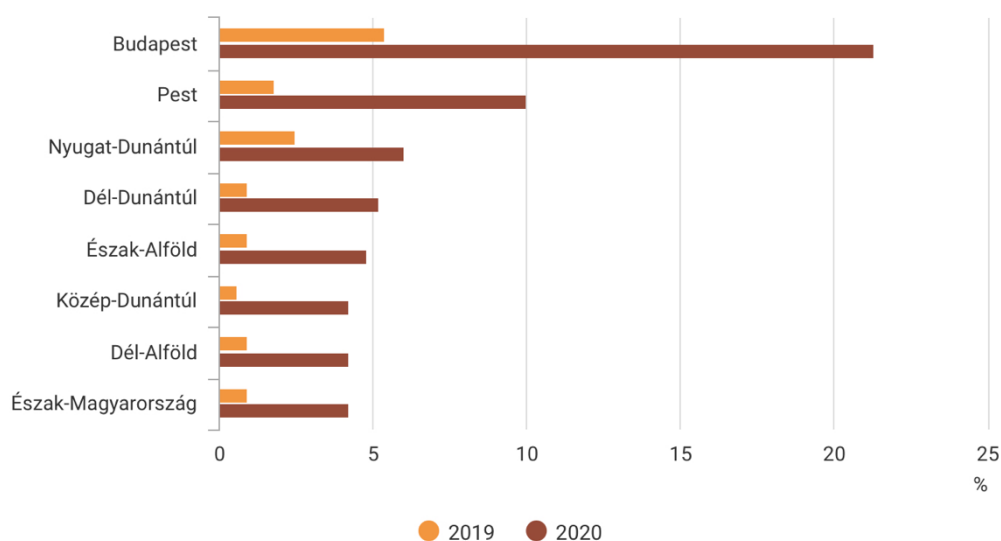
1. Ábra: A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi alakulása



Forrás: KSH <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>

Az alábbi ábrát tekintve területi különbségek is érzékelhetőek. Budapesten és Pest megyében sokkal magasabb volt a távmunkában vagy home office-ban dolgozók aránya.

## 2. Ábra: Távmunkában vagy home office-ban dolgozók régiók szerinti eloszlása



Forrás: KSH <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>

### 3.1. A home office bevezetése

Felmerül a kérdés, hogyan valósulhat meg a home office bevezetése, ha valójában nincs is kidolgozott jogszabályi háttere?

Sem a távmunkavégzés szabálya nem vonatkoztatható rá, sem pedig kidolgozott jogi szabályozása nem létezik, tehát az Mt. általános szabályait kell alkalmazni (Molnár, 2020). Dolgozatom korábbi fejezetében már bemutattam, hogy kvázi nincsen jogalkotás a home office-ra, csak a távmunkára. Így felmerül a kérdés, hogyan lehetséges a bevezetése egy cég életébe? Amennyiben egy cég szeretné bevezetni a home office-t, mindenképpen munkaszerződés-módosításokra lesz szükség, valamint kidolgozott home office szabályzatra (Szabó, 2020). Elsősorban megvalósulhat a home office a munkáltató és a munkavállaló megállapodása alapján. Azonban a megállapodás során, amit írásban rögzítenek, figyelni kell a rendszerességgel, amiről már fentebb értekeztem. Tehát a home office lehetőségét nehéz a munkaszerződésbe belefoglalni, de lehetséges még két módon bevezetni az otthoni munkavégzés szokását, rendszerét egy vállalat életébe. Korábbi fejezetben már említést tettem a negyvennégy napos szabályról, ami az Mt. szerinti szabály. Csak akkor megengedett ettől eltérni, ha az a munkavállaló előnyét szolgálja, az ő javára történik. Tehát külön megállapodással és pozitív elbírálásnál a kiküldetés tartalmát át lehet lépni.

Harmadik lehetőség arra, hogy a home office megvalósuljon, az az, hogy a munkaszerződésbe egy nagyobb, tágabb földrajzi helyet jelöljenek meg a felek. Települést vagy megyét írnak bele a munkaszerződésbe, nem pedig a cég telephelyét. Ez a három lehetőség a home office

bevezetésére, mind azt feltételezi, hogy a két fél közösen állapodik meg a feltételekről, így szabva meg a kereteket, a hátteret a munkavégzésnek.

Ezen kívül a home office megvalósulhat úgy is, hogy kiküldetesként hivatkoznak rá a munkaszerződésben, így eltérő foglalkoztatásként működhet. Az Mt. szerinti negyvennégy napot nem lépheti túl. ez a foglalkoztatási forma megvalósulhat a munkáltató egyoldalú utasítására, de közös megállapodással is bevezethető. Ezen kívül létezhet egy olyan módja is a home office megvalósulásának, hogy a munkáltató átengedi a jogot a munkavállalónak, ő választhatja meg a munka teljesítésének a helyét (Herdon, 2020).

Tehát összegzésként elmondható, hogy háromféleképpen valósulhat meg a home office bevezetése: a munkáltató közli a munkavállalóval az otthoni munkavégzés tényét, megállapodás köt a két fél, a munkáltató szabályzata szerint ez egy privilégium, a home office-rá jogosultak át a munkáltató határozza meg. Számos kérdést nem rendeznek, mivel nincs erre szükség, nincsen jogszabályi háttér, ami irányítaná a munkáltatót. Ez az egész szabályozatlan helyzet nem csak a munkáltatót érheti negatívan, hanem a kidolgozatlanság, az információk hiánya a munkavállaló számára is járhat negatív következményekkel (Molnár, 2020). A megfelelő home office szabályzat kidolgozása során fontos, hogy az egyéni tényezők mellett figyelembe vegye a szervezet az informatikai infrastruktúrát, technikai sajátosságokat és a jogszabályokat, amelyek valószínűsíthetően a közeljövőben kidolgozásra kerülnek a home office kapcsán (Szabó, 2020).

### 3.2. A távmunka bevezetése

Kutatások arra mutatnak rá, hogy a távmunka bevezetésének egy hosszú és szervezett folyamatnak kell lennie, amely során érdemes külső szakértőt bevonni. Gyakran mind a munkáltató, mind a munkavállalói oldalról illúziók és agy elképzelések kötődnek a távmunka témaköréhez. A munkaadók a költségek csökkentését várják az új munkavégzési formától. A megtakarítható költségek, kevesebb hiányzás, iroda fenntartási költségek csökkentése lebeg a szemük előtt.

Azonban fontos, hogy megismerjék a távmunkával járó kötelezettségeiket a munkáltatók, a felelősségvállalás kérdésköre kiemelten fontos. Az új munkaforma olyan feladatok elé állítja a munkáltatókat, amikkel eddig nem találkoztak, ezért szükséges egy szervezett és strukturált terv a távmunka bevezetésére. A cégek másik oldalán a munkavállalók állnak, akik szintén nagy reményeket fűznek a távmunkához. Gyakran a rugalmasságot, a kényelmet látják benne, a családbarát munkavégzést. Azonban fontos látniuk azt is, hogy nehezebb otthon, egyedül munkát végezni, gyakrabban léphet fel motivátlanság, rossz kedv, magány. Az

önmenedzselés nagy munka, ami önismeretet igényel és bizonyos képességek erősségét. Ez gyakran nehézséget okoz a munkavállalók körében, nem való mindenkinek a távmunka (Breinerné, 2004).

A vírushelyzet alatt számtalan cég tért át távmunkára, otthoni munkavégzésre, mivel a szegregáltság, a vírus terjedésének lassítása, megállítása volt a cél. A fizikai munkát végzők körében értelemszerűen a távmunkának nincs lehetősége. Azonban a végzettség szintjének vizsgálatakor megfigyelhetők az alábbi adatok: az érettségizettek 9-10 %-a tudott távmunkát végezni, míg a főiskolát végzettek közül 37,4 % dolgozott otthonról, az egyetemi diplomával rendelkezőknek pedig 50 %-a otthonról végezte el a munkáját. A fizikai munkások körében magasabb volt az állásvesztés, mint a diplomások, főiskolát végzettek körében. A magánszférában elterjedtebb foglalkoztatási forma a távmunka, mint a közalkalmazottak körében. A különböző iparágakban is eltérő lehet a távmunka bevezetése, alkalmazása. A kereskedelemben, a járműiparban, egészségügyben kevesebben dolgoztak otthonról, mint a más ágazatokban munkát vállalók (Köllő & Reizer, 2021).

Végezetül tehát látszik, hogy eltérő mértékben lehetett a COVID alatt megvalósítani az otthoni munkavégzést, annak bevezetését, illetve másként hatott a különböző területekre, munkavállalókra. A vezetői hozzáállás az sarkalatos pontja a távmunkának. Olyan nyitott, rugalmas gondolkodású és támogatói, demokratikus vezetői attitűdre van szükség, amivel támogatni tudják az otthonról dolgozó kollégákat, ezzel áthidalni a felmerülő problémákat, nehézségeket (Köllő & Reizer, 2021).

A távmunka és a home office bevezetésének és alkalmazásának feltételei nem különböznek sokban, vizsgálhatjuk egyszerre őket. Elkülöníthető a munkáltatói és a munkavállalói oldal. Munkavállalói oldalról fontosak bizonyos képességek: a rugalmasság, a felelősségvállalás, az együttműködés, jó kommunikációs képesség. Emellett számos pszichés tényező is szükséges. Ilyenek az egyedüllét elviselése, az alkalmazkodás képessége, terhelhetőség a munkában, a feladat-és sikerorientáltság, emellett a hatékony és produktív, önálló munkavégzés. Ahhoz, hogy az egyén megfelelően tartsa magát a távmunkára szükség van egyfajta önismeretre, önkritikára, tudatában kell lennie az erősségeinek, gyengeségeinek. A tanulni tudás, a fejlődésre való hajlam, a megfelelő hozzáállással eredményes és elégedett távmunkás válhat belőle. Emellett szükség van megfelelő munkakörülményekre: környezet, ergonomikus asztal, szék, zavaró tényezők nélküli munkakörnyezet és megfelelő informatikai eszközök a munkához. A rendszerszemléletű gondolkodás, a jó problémamegoldó képesség és új, speciális kompetenciák szükségesek ahhoz, hogy az atipikus foglalkoztatásban dolgozó egyén jól tudjon működni, megfelelő munkát tudjon végezni.

Munkaadói oldalról nézve is számos tényezőre van szükség, hogy megvalósuljon az otthonról végezhető munka. Egy támogató, motiváló vezetőség és szervezett stratégiai háttér az első, ami a sikeres távmunka alapja. Ezután a letisztázott feladatok, felelősségi és döntési jogkör az, amit a munkaadó részéről biztosítani kell. A bizalom, megbízhatóság, megfelelő kommunikáció elengedhetetlen ahhoz, hogy a munkavállaló és a munkáltató közös munkája eredményes legyen. A megfelelő információs, kommunikációs csatornák megteremtése, a folyamatos visszajelzések, konfliktusok kezelése is mind-mind elhagyhatatlan. A rendszerszemlélet, a szervezeti kultúra, a csoportdinamika fenntartása is a munkaadó feladata. Egy támogató szervezeti kultúrában ez mind nem is kérdés. A jogszabályok betartása, megfelelő ellenőrzési folyamatok és munkaeszközök biztosítása a munkaadói oldalról a távmunka alkalmazásának feltételei (Finna & Forgács, 2010).

### 3.3. A munka világa modell

A Word of Work vagyis WOW modell egy érdekes elképzelése a munka világának. Körkörös modellként írja le, aminek 5 szintje van, amik 4-4 részből állnak. A két belső szint az emberre jellemző tulajdonságok, az emberi természet és a megszerzett tudás. Az emberi természet magába foglalja az egyén képességeit, a személyiségjegyeket, érdeklődést, értékeket. Ezek a tulajdonságok határozzák meg az egyén viselkedését. A megszerzett tudás a tapasztalatot, képességeket, a képzettséget, az ismereteket jelöli. Ezek befolyásolják az egyén teljesítményét, az elért sikereket. A két külső szintet a társas viszonyok és a szervezet alkotják. A társas viszonyok alatt a munkahelyi interakciókat értjük, a főnökkel, vezetőséggel, beosztottakkal, kollégákkal, külső szervezeti munkatársakkal egyaránt. A szervezet jelöli a szervezeti változókat a modellben, azokat a változókat, amik befolyásolják a munka sikerét. Ide értjük a feladatokat, amiket el kell végezni, valamint a szervezeti kultúrát, ami meghatározza a szervezeti viselkedést. A középső szint a munkahelyi élet, vagyis a munkahelyi kapcsolatok, kommunikáció. Ezen a szinten jósolható meg a viselkedés, ami a munkával kapcsolatos. Függ a szerepektől, hogy beosztott vagy főnök szerepben van-e az egyén, függ a foglalkozástól, az egyéni és szervezeti céloktól, valamint a munka követelményitől (Klein & Klein, 2006).

A modell arra mutat rá, hogy mitől válhat sikeressé egy szervezet, milyen tényezők hatnak a teljesítményre, a munkavégzésre.

A globalizáció, a társadalmi, gazdasági változások az Európai Uniót is cselekvésre készítette. A XXI. század európai stratégiája, hogy egy olyan támogató, rugalmas munkaerőpiaci környezet alakuljon ki, ahol az önfoglalkoztatás, a rugalmas munkavégzés,



mobilitás, minél több társadalmi csoport bevonása a munkaerőpiacra, megvalósuljon (Szellő, 2020).

A munkaerőpiaci tendenciákat, változásokat figyelembe véve a kutatások arra mutatnak rá, hogy a különböző atipikus foglalkoztatási formák, a rugalmas munkavégzés oda vezet, hogy a munkavállalók hozzáállása, viszonyulása megváltozik a munkáltatókkal szemben. Ezzel együtt tehát az elköteleződés, a motivációs módszerek is változni fognak, hiszen a munkáltatók részéről szükség lesz egyfajta változtatásra, új nézőpontra (Krajcsák, 2018). Venczel-Szakó szerint az otthoni munkavégzés hatékonyságát és a szervezetben érezhető hatásait a következő tényezők befolyásolják: az egyén személyisége és értékei, egyéni vagy közös érdekek szerint végzi a munkáját a munkavállaló, vezetők hozzáállása, a munkatársakkal való kapcsolat, bizalom, biztonság kérdésköre.

#### **4. A home office és a távmunka hatása a munkavégzésre és a teljesítményre**

A munkaerőpiaci változások és a COVID-19 általi hatások egyik nagy kérdése, hogy a home office hogyan hat a munkavégzésre? Milyen érzés otthonról dolgozni annak, aki egészen addig a nyüzsgő irodában dolgozott a munkatársaival? Esetleg milyen a család mellől végezni a munkát? Be tudja-e tartani a munkaidőt vagy összemosódnak a határok?

Ezek mind olyan kérdések, amelyekről jelenleg is folynak kutatások, vizsgálatok. A Covid-19 rengeteg változással járt az életünkben, számos területet érintett. Ma az állandóan változó világban, a globalizációnak köszönhetően egy folytonosan megújuló, rugalmas emberkép az, ami kialakulóban van. A munkaerőpiac is olyan változásokon megy keresztül, ahol a munkavállalók részéről szükséges a flexibilitás, az alkalmazkodásra való képesség. A vírusnak köszönhető egyértelmű nagy változás a munka világában a home office, a távmunka egyre népszerűbbé válása, elterjedése. Ebben a fejezetben áttekintem, hogy milyen tényezői vannak a szervezeti hatékonyságnak, a munkavállalói elégedettségnek, majd sorra veszem, összevetem a már korábban megismert otthoni munkavégzés elemeivel, felmerülő problémáival.

##### 4.1. Szervezeti hatékonyság

Fontos ismerni azokat a tényezőket, amelyek szerint egy külső szemlélő számára megítélhető egy szervezet. A Fortuna magazin 8 szempont alapján választja ki a leghatékonyabb szervezetet:

- Vezetés színvonala
- Termékek/szolgáltatások minősége
- Innováció
- Hosszú távú befektetések
- Pénzügyi háttér
- Fluktuáció mértéke
- Felelősségvállalás
- Szervezet forrásainak felhasználása

A hatékonyság kritériumait négy kategóriába sorolják: gazdasági, technológiai, üzleti és társadalmi. Ezek a tényezőknek pedig lehetnek belső, közvetlenül a környezetre ható, nemzeti és nemzetközi hatása. Ezek a különböző rangsorolások segíthetnek beazonosítani, hogy mik is tesznek egy szervezetet sikeresség, hatékonyá. Egy szervezet hatékonyságának növelése érdekében érdemes az egyént vizsgálni, hiszen a munkavállalók az építőelemei a szervezetnek.

Amennyiben a célok világosak mindenki számára, és az egyéni célok összhangban vannak a szervezet céljaival, az eredmények is járulhatnak. Fontos, hogy megugorható célokat tűzzenek ki a munkavállalók számára, amiben támogató, innovatív és fejlesztő attitűddel a munkaadók növelhetik az eredményességet, a teljesítményt (Klein & Klein, 2006).

A források megszerzése is egy kiemelt szempont a hatékonyság növelése érdekében. A szükséges tőke megszerzése, az emberi erőforrások megszerzése, megtartása, a tudás jelenléti a szervezetben elengedhetetlen. A munkavállalók képzése és fejlesztése is egy kiemelt szempont a hatékonyság és a teljesítmény vizsgálatakor.

A belső folyamatok, vagyis az egészséges szervezet megteremtése is fenntartása is egy nagyon fontos eleme a hatékonyságnak. Ha a dolgozók lojálisak, elkötelezettek, elégedettek, bizalmat táplálnak a cég iránt, akkor kevesebb diszfunkcionális elem lesz a szervezeten belül. Emellett pedig ahogy az alfejezet elején is írtam, fontosak a külső vélemények is, a stakeholderek elégedettsége. Egyensúlyt kell találni a dolgozók és a szervezetben érdekelt csoportok között, hogy mindenkinek jó legyen. Például a termelés magasszintű legyen, a munkavállalók mégse érezzék túlterheltté magukat, megugorható célokat tűzzön ki a vezetőség számukra.

Tehát a szervezeti hatékonyságnak négyféle mércéje létezik: a célok elérése, források megszerzése, belső folyamatok és az érdekelt csoportok elégedettsége (Klein & Klein, 2006). Az egyén eredményes munkavégzése, a munkakörnyezet pozitív hangulata a szociális környezet által befolyásolt. Ahhoz, hogy az egyén jól érezze magát egy adott munkaterületen a munkacsoport az alábbiakra kell, hogy tekintettel legyen: kölcsönös bizalom, kölcsönös támogatás, a konfliktusok elfogadása, megoldása, az egyének kölcsönös tiszteletben tartása (Szilágyi, 2011).

Az otthonról végzett munka során ha végig vesszük ezeket a tényezőket, akkor látható, hogy mik szükségesek a sikeres távmunka és home office megvalósulásához. A szervezeti célok ismerete, áttekinthetőség, a belső folyamatok optimalizálása, a folyamatos és megfelelő, nyitott kommunikáció, a képzések és a fejlődés lehetősége mind elősegítik, hogy a szervezeti hatékonyság ne csökkenjen akkor sem, ha a munkavállalók otthonról végzik a munkát. Visszacsatolnék a dolgozatomban található első táblázat eleméhez, ahol az otthonról végzett munka hátrányait és előnyeit találom. Ott is hasonló tényezőket láthatunk, amelyek megalapozzák, illetve hátráltatják a sikert, teljesítményt.

## 4.2. Elégedettség

A munkavállalói elégedettség egy fontos mérőszáma, tényezője egy vállalatnak. Mégiscsak egyénekből áll a szervezet, az ő attitűdjeik, képességeik, megéléseik, hozzáállásuk befolyásolja a működést, határozzák meg a sikert, a teljesítményt. A munkával való megelégedettség mindazon tényezőket foglalja magába, amik a munkakörből adódnak és egyeznek az egyén elképzeléseivel, igényeivel (Papp & Perczel, 1975). Szűkebb értelemben az elégedettség a munkával kapcsolatos attitűdökből erednek, míg tágabb értelemben több más tényezőt is bevonhatunk a vizsgálatba. Ilyenek például a munkavállaló életkora, családi élete, lakhatása, magánélete, karriercéljai. A munkával való elégedettség vizsgálata egy olyan témakör, ami a munkalélektanban már régóta foglalkoztatja a szakértőket (Klein, 2004a). Az elégedettség és az elköteleződés fogalmi gyakran keverednek egymással a szakirodalomban. Az elégedettség egyfajta állapot, amikor az egyén úgy érzi, hogy minden feltétel adott a céljai eléréséhez (Gyökér & Krajcsák, 2009).

A munkánk, az ott megélt, átélt élmények és érzések nagyban befolyásolják a mindennapokat, a karriert, a család és magánélet egyensúlyát. Ha a munka nem felel meg az érdeklődésünknek, képességeinknek, értékeinknek, akkor nem tudjuk megélni a sikereket. A teljesítmény nem lesz megfelelő, így az elégedettség érzése is elmarad. A munkával való elégedettség egyértelműen jobb teljesítményhez vezet. Klein Balázs és Klein Sándor 2006-os *A szervezet lelke* című műben azt írják, hogy az elégedettségnek az alábbi tényezői különböztethetjük meg: egyéni tényezők, társasági tényezők, kulturális tényezők, szervezeti tényezők, környezeti tényezők. Emellett vannak olyan tényezők még, amelyeket sokkal összetettebbek és számos más elemtől is függenek. Ilyen az elidegenedés témaköre, vagyis ha a dolgozó elveszíti a saját, belső motivációját. Úgy érzi, hogy nincs értelme a munkájának, nem tartozik senkihez, nem tartozik egy csapathoz, szervezethez, illetve nincs befolyása a munkára (Klein & Klein, 2006).

Ezen kívül a technológia fejlettsége, az informatikai felszereltség is nagyban befolyásolja a munkavállalói elégedettséget (Klein & Klein, 2006). Minden eszköze megvan-e a megfelelő munkavégzéshez? Emellett pedig ide értjük a munkakörnyezetet is, ergonomikus, tágas, világos, kényelmes, komfortos munkakörnyezetben tudnak-e dolgozni?

A munkaszervezés is kiemelten fontos tényezője a dolgozói elégedettségnek, illetve a szervezeti hatékonyságnak. Ha a munkaidő, a szabadságolások, az erőforrások tervezése megfelelően működik, a munkakörök és feladatok passzol az adott munkavállaló képességeihez, munkamódjához, értékeihez, érdeklődéséhez, sokkal nagyobb mértékben lesz elégedett az egyén a munkájával, a teljesítménye, nő, a hatékonyság nő. Ehhez kapcsolódóan a dolgozók

életminősége, a család és a munkahely egyensúlya is kiemelten fontos szempontja az elégedettség témájának. A dolgozók életminőségét javíthatja: a rugalmas munkaszervezés, felelősségvállalás, a demokratikus vállalati kultúra, a munkafeladatok megfelelő mértékű megszervezése, kialakítása (Klein & Klein, 2006). A munkavállalói elégedettség és az ezzel összefüggő lojalitás, elkötelezettség hatással van a versenyképességre, a termelésre, a szervezet sikereire (Gyökér & Krajcsák, 2009).

A munkával való elégedetlenség vizsgálatakor fontos kérdés: milyen körülmények között befolyásolja a munkával való megelégedettség vagy elégedetlenség a teljesítményt? Nem csak oka, de okozata is lehet a teljesítménynek az elégedetlenség.

Ha az elégedetlen dolgozó nem hagyja el munkahelyét, akkor frusztrációnak van kitéve. Az elégedetlenség forrását sokszor nem tudja megfogalmazni a dolgozó, csak tudja, hogy nem érzi jól magát, nem szívesen jár be dolgozni (Klein, 2012).

Az elégedetlenség következményei között sorolhatjuk még fel a szellemi egészség romlását is. A szellemi egészség romlása alatt értjük: önbecsülés, bizalom, személyes kapcsolatok, erkölcsi tartás, öndefiníció, általános elégedettség. A munkával kapcsolatos elégedettség témájánál megkerülhetetlen elmélet Herzberg kéttényezős elmélete. 1959-ben dolgozta ki munkatársaival, alapja Maslow motivációelmélete. Herbert úgy vélte, hogy a jóléti társadalmakban az alapvető szükségletek mindenkinél ki vannak elégítve. Ebből adódóan az alacsonyabb szükségletek kielégítése nem vezet elégedettséghez, pusztán egy közömbös attitűd alakul ki. Míg ezeknek a szükségleteinek a ki nem elégítése viszont elégedetlenségre ad okot. a magasabb rendű szükségletek azok, amíg az elégedettséghez vezetnek. Herzberg kéttényezős elmélete szerint az úgynevezett motivált örök, vagyis az ember képességeit próbára tevő tényezők és a fizikai környezet, munkatársak, higiéniás környezet, vezetők azok, amiktől függ az elégedettség egy munkavégzés során (Klein, 2004b). Az elégedettség vizsgálata és kutatása egy szervezetben feltárja a fejlesztendő területeket, ezzel cselekvésre, tervezésre ösztönzi a szervezetet (Karoliny & Balogh, 2017).

Az otthoni munkavégzés során felmerülhetnek olyan problémák, tényezők, amik befolyásolhatják a munkavállaló elégedettségét. Azonban a rugalmas munkaszervezés, mint a távmunka lehetősége is egyfajta rugalmasságot feltételez, már közelebb hozza a dolgozót ahhoz, hogy a család-karrier összhangját megteremtse. A felelősségvállalás, önállóság jellemző egyértelműen az otthonról végzett munkára, amitől sikeres és fontos szereplőjének érezheti magát az egyén. A távmunkának kifejezetten jó hatással van az önállóság erősödésére, fejlesztésére. Ahhoz pedig, hogy önálló és felelősségteljes munkát tudjon egyedül végezni otthon az egyén, olyan szakmai felkészültség, tudás és képességek kellenek, amik önbizalmat

adnak, és valóban minőségi munkát tud kiadni a kezei közül. A demokratikus vállalati kultúra, és vezetői attitűd előfeltétele a távmunka és a home office bevezetésének és annak sikerességének, így tehát azok a dolgozók, akik ilyen szervezetben dolgoznak, sokkal megbecsültebbnek érezhetik magukat, értékesnek és ezáltal elégedettségük is nő. Azok a munkavállalók pedig, akik elégedettek munkájukkal, jó helyen vannak, szeretik a munkahelyüket, a feladataikat, sokkal lelkesebben, nagyobb energiával vetik bele magukat a munkavégzésbe, motiváltabbak a mindennapokban, ezáltal a teljesítményük is megfelelő, a kitűzött célokat eléri (Venczel-Szakó, 2022).

Azonban fontos megjegyezni, hogy nem mindenki alkalmas az otthoni munkavégzésre. Azok az emberek, akik bírják az önállóságot, az egyéni felelősségvállalást, a kontrollt a munkájuk felett, azok könnyebben oldják meg a felmerülő problémákat, szituációkat egyedül, az otthoni környezetben. Ezzel szemben lehetnek negatív hatásai is az elégedettségre nézve, abban az esetben, ha az egyén elveszettnek, magányosnak érzi magát, információhiánnyal küzd, és a munkatársi kapcsolatok sem elégítik ki ilyen módon (Venczel-Szakó, 2022).

#### 4.3. Szervezeti kultúra

Klein szerint a szervezeti kultúra két dolgot jelent. Az egyik oldalról azokat a szabályokat, hagyományokat, folyamatokat jelöli, amelyek a szervezetre jellemzőek. Másfelől pedig ezeknek az alapját, az értékeket is jelenti. A szervezeti kultúra erősíti a valahová tartozás érzését, a kötődést. A szervezeti kultúra az elfogadott és elvárt munkahelyi magatartás rendszere (Klein & Klein, 2006). A szervezeti kultúra kérdéskörének vizsgálatakor az alábbi három tényező merül fel: a versenytársak felőli kihívások, az ipari termelés, illetve a hatékonyabb szervezetek kialakítása. Ezen három tényező sarkallta a kutatókat arra, hogy minél többet tudjanak meg a szervezeti kultúráról. A sikeres szervezetek nem csak előállítanak egy eredményes terméket vagy szolgáltatást, hanem értéket közvetítenek. Ezeket az értékeket pedig a munkavállalók átveszik, ismerik és ezek mentén dolgoznak, azonosulnak vele.

A szervezeti kultúra befolyásolja a piaci stratégiát, a minőséget, a személyügyi intézkedéseket, a belső kapcsolatokat, meghatározza az alapvető hangulatot a cégben (Klein & Klein, 2006).

A szervezethez való kötődés kérdése nagyon fontos az elégedettség, a hatékonyság vizsgálata során. Ha az egyén azonosulni tud a munkával, fontosnak érzi magát, rendelkezik bizonyos szintű autonómiával, kötődik a szervezeti kultúrához, értékekhez és sokrétű emberi kapcsolatokkal rendelkezik a szervezeten belül, akkor mindent megtesz a szervezeti célok

elérése érdekében, magáénak érzi a célokat, az eredményeket, ezáltal pedig fejlődik napról napra, sikerebbé válik a munkájában.

Az értékek kifejezetten fontos tényezői a munka hatékonyságának. Az érték a személyiség meghatározó része, ami befolyásolja a viselkedést, a különböző szituációkban a magatartást. Az értékek szoros kapcsolatban vannak az attitűddel és az értékek alakulását meghatározza az egyén munkafelfogása. A munkához kapcsolódó értékeknek meg kell felelnie a cég alapvető értékeinek, tehát a munkavállaló és a vállalat egyfajta összhangban kell, hogy legyen. Ez azt jelenti, hogy a szervezeti kultúra elfogadható az egyén számára, illeszkedik hozzá, jól érzi benne magát, azonosulni tud az alapvető értékekkel (Szilágyi, 2012).

A XXI. század egyik nagy kérdése, hogyan tartsuk meg a munkavállalót, hogyan válhat igazán elégedetté? Rengeteg az álláslehetőség, a karrierlehetőség, így fontos, hogy egy szervezet meg tudja tartani a tehetségeket, az értékes munkaerőt. A rugalmas munkavégzési formák, mint például az otthonról végezhető munka, az innovatív megoldások, és a felmerülő, váratlan helyzetekhez való alkalmazkodás képessége mind olyan tényező, amely elősegítheti azt, hogy a dolgozók elégedettek legyenek az adott szervezettel, szívesen dolgozzanak, sikeresek legyenek a munkájukban (Klein & Klein, 2006).

Ezeknek a tényezőknek ismeretében könnyebb állást foglalni abban a kérdésben, hogyan befolyásolja az otthoni munka a teljesítményt, milyen hatással van a munkavégzésre. Amennyiben a szervezeti kultúra témakörét nézzük, több kutatás is rámutatott, hogy az otthonról dolgozók könnyebben tudják összeegyeztetni a családot a munkájukkal. Kefauz már 2012-ben azt mondta, hogy egy családbarát szervezeti kultúra kialakítása lenne a cél, hiszen sokkal nagyobb a termelékenység és az elégedettség abban az esetben, ha egyensúlyban van az egyén életének több területe is. Emellett több kutatás is arra jutott, hogy a rugalmas munkarendben dolgozó, kevésbé kötött munkaidővel rendelkezők sokkal elégedettebbek a munkájukkal, növeli a motivációt, ha önmaguk osztják be az idejüket, ezáltal csökken a stressz, nő az elégedettség (Venczel-Szakó, 2022).

Ahogy dolgozatomban korábban említettem, a home office vagy távmunka, esetleg más atipikus munkaviszony, mint a munkakör-megosztás, alkalmas lehet kisgyermekes anyák számára. Ennek kapcsán számos kutatás már rámutatott arra a tényre, hogy a család és a munka egyensúlya nem mindig valósul meg otthoni munkavégzés során. A szakirodalom megkülönböztet két fogalmat: családot zavaró munkát (WFC=Work-Familie Conflict) és a munkába beavatkozó családot (FWC=Familie-Work Conflict), mint konfliktusforrást. Abban az esetben, ha az egyén sokat dolgozik otthonról, a családot zavarhatja, ebből lesz a konfliktus.

A háztartások mérete befolyásolja negatívan a távmunka hatékonyságát, és okoz konfliktust (Venczel-Szakó, 2022).

A kommunikáció kiemelten fontos egy szervezet életében és ez hatványozottan igaz akkor, ha a dolgozók otthonról is végeznek munkát. Ilyen esetben a személyes kapcsolatok háttérbe szorulnak, a konfliktusokat nehezebben tudják megoldani, illetve szükség van egy hatékony, egységes kommunikációs csatornára ahhoz, hogy működésképtelen rendszert alakítsanak ki (Omondi & K'Obonyo, 2018). Az infokommunikációs eszközök napjainkban modernnek, minden vállalat számára fontos, hogy megfelelő és modern eszközökkel dolgozzanak a munkavállalók. Alapvető kellékei az otthoni munkavégzésnek. Ezekkel az eszközökkel a digitális kapcsolattartásban sincs akadály, azonban a belső rendszerek kialakítása a cégek feladata, amihez innováció, rugalmasság és gyors alkalmazkodóképesség szükséges. Azonban a mindennapi kommunikáció elmarad, a pletykák, belső beszélgetések a kávészünetben, mind olyan elengedhetetlen elemei egy szervezet életének, ami erősíti a munkavállalóknak a valahová tartozás érzését. Ezek hiánya magányosság érzetet kelthet az otthonról dolgozó munkatársban. Emellett mivel kevesebbet találkoznak a távmunkában dolgozók, gyengülheték a kapcsolatok a munkatársak és a vezetőség között (Finna&Forgács, 2010, Venczel-Szakó, 2022).

Jarjabka 2020-as kutatása arra irányult, hogy vajon hogyan tudták a járvány alatt otthonról dolgozók beosztani az idejüket? Arra jutott, hogy több időt töltöttek kikapcsolódással, családdal, háztartással és munkával, mint egy irodai munkanapon (Venczel-Szakó, 2022). Azonban én ehhez hozzátenném, hogy a vírushelyzet alatt sok cégnél csökkent a munka mennyisége, így az is lehetséges, hogy sokkal kevesebb munkafolyamat és feladat várt megoldásra, mint a pandémia előtt.

Ezeket a témaköröket kutatásom során mind érintem, kérdőíves vizsgálatok során minden aspektusból igyekszem megvizsgálni a home office, távmunka kérdéskörét, hatásukat a teljesítményre, az elégedettségre, valamint a munkavégzésre.

Számos kutatás készült az elmúlt években, amik a pandémia hatását vizsgálták, a munkaerőpiaci változásokat kutatták. Szakirodalmi áttekintésem során arra jutottam, hogy eltérő eredmények születtek. Vannak, akik szerint negatív hozadéka van az otthoni munkavégzés elterjedésének és vannak olyan kutatók, akik szerint pozitívan értékelhető a változás. Kutatásom során kíváncsi vagyok, hogy az általam megkérdezettek, miként vélekednek majd a távmunkáról, milyen megítélés alá esik esetükben.



## 5. Részkonklúzió

A XXI. századi munkaerőpiac folyamatosan változó, rugalmas és megújulni képes. Mind a munkavállalók, mind a munkáltatók részéről szükség van az állandó megújulásra, innovációra, nyitottságra és jó alkalmazkodóképességre. A home office évről-évre hódít magának teret, a vírushelyzet után is nagy népszerűségnek örvend. A jelenlegi energiaválság hatására valószínűleg egyre több munkahely fogja bevezetni, állandósítani az otthoni munkavégzést. Azonban úgy tűnik, hogy jelenleg a jogi háttér kidolgozása még várat magára. Egyértelműen a távmunka lehetősége az, aminek kidolgozott jogszabályi háttere biztonságot nyújt mind a munkáltató, mind a munkavállaló számára. Azonban a fogalmi problémák, amiket dolgozatomban kifejtettem, nehezen értelmezhetővé teszi az otthoni munkavégzés témakörét. Szükség lenne választ kapni a home office részletkérdéseire: helyszín, munkaidő, munkavédelem, felelősség. Azonban mivel a home office a munkáltató számára egy egyszerű megoldás, éppen a ködös részletek, keretek hiánya miatt, ezért ez egy kényelmes megoldás. Emellett pedig a munkavállalók számára is komfortosabb otthonról dolgozni, az utazással elvesztegetett időt megspórolják.

Véleményem szerint szükség lenne egy egységes és kidolgozott európai szinten működő jogszabályi háttérre az otthonról végezhető munkák esetén.

Mitől lehet sikeres a távmunka és a home office intézménye? A mentális és fizikai egészség fenntartása, a digitalizációhoz köthető tudás, szükséges képességek fejlesztése, illetve a szervezeti kultúra fenntartása szerintem nélkülözhetetlen ahhoz, hogy működőképes legyen egy cég életében az otthonról végzett munka. A folytonos, korszerű tudás, amellyel lépést lehet tartani a globalizációval, az állandóan változó tényezőkkel megoldást nyújthat arra, hogy az emberek minél könnyebben és gyorsabban tudjanak hozzászokni, alkalmazkodni újabb és újabb helyzetekhez, munkavégzés formákhoz.

## 6. Kutatás

### 6.1. Kutatási kérdések

- 1) Hogyan hatott a munkavállalókra az otthoni munkavégzésre való átállás, és hogyan tudja összehangolni a magánéletet a munkával?

Szakirodalmi áttekintésem során már ejtettem néhány szót erről, hogy milyen hatása van a távmunkának a család-karrier egyensúlyára. Kutatásom során szeretném az általam megkérdezettek véleményét is megtudni erről, így az interjú során ezt a témát is érintem.

- 2) Milyen módon érintette a munkavállalókat a home office a munkahelyi kapcsolatokra való tekintettel?

A szakirodalom említi többször is, amit én is leírtam korábbi fejezetekben, hogy a kommunikáció, a személyes kapcsolatok, a szervezeti kultúra változása megtörténhet, ha bevezetik a távmunkát, illetve a pandémia alatti otthoni munkavégzés során is történtek változások. Az, hogy ezt ki, hogyan élete meg, az változó. Megkérdezettek körében szeretném megtudni, hogyan vélekednek arról, hogy változtak e munkahelyi kapcsolatok a munkatársakkal, vezetőkkel a home office bevezetése óta?

- 3) A vezetőkre való tekintettel miben változott az alkalmazottakra való befolyás?

A távmunka problémás kérdésköre az ellenőrzés, illetve a vezető hozzáállás, attitűd. Kutatásom során szeretném feltárni, hogy az általam megkérdezettek munkahelyén érzékeltek-e bármilyen változást a vezetői viselkedésben, a feletteseik magatartása más lett-e?

- 4) Globális szinten mennyire gondolják az emberek az otthonról történő munkavégzés fenntarthatóságát?

A távmunka, home office nem egy újkeletű dolog, nem a pandémia hatása, de az elmondható, hogy rengeteg cég a vírus miatt kényszerült bevezetni az otthoni munkavégzést. Egyre több cég alkalmazza, illetve egyre több munkavállaló igénye is, hogy legyen lehetősége otthonról is dolgozni. Ez felveti a kérdést, hogy vajon mennyire fenntartható ez a rendszer, miként működtethető globális szinten, multinacionális nagyvállalatoknál, valamint kisebb cégeknél?

## 6.2. Kutatás résztvevői

Kutatásom helyszíne egyben a munkahelyem is, mely egy népszerű, nemzetközileg elismert bank, az OTP BANK Nyrt. A kutatásom alapjául a bank központi részének dolgozói, illetve vezetőinek véleménye szolgál. Igyekeztem olyan személyeket megkeresni, akik már huzamosabb ideje a cégnél tevékenykednek, illetve vezetnek egy osztályt. Olyan kérdésekkel próbáltam megkeresni őket, melyek választ adnak a kutatási kérdéseimre. Személyes interjúk során szám szerint tíz személy segített a kérdések megválaszolásában. Röviden ismertetni szeretném a kutatásom résztvevőit:

„Zs” betűvel jelzett résztvevőm egy hatvanas évei végén járó hölgy. Körülbelül 25 éve a cég dolgozója. Igyekeztem felkeresni őt a kutatásomhoz, hiszen véleményem szerint egy olyan személy, aki ilyen lényeges időt töltött már el egy cégnél, hiteles információt tud számomra biztosítani.

„Z” egy viszonylag új beosztott a cégnél. Őt azért kerestem fel, hogy olyan ember véleményét is számításba vegyem, aki még most kezdte el átlátni a cég filozófiáját. Már az előzőekben említett interjúalanyommal össze tudom hasonlítani, hogy a fiatalabb, vagy az idősebb korosztálynak egyszerűbb az alkalmazkodni a váratlan szituációkhoz, hiszen ő még egy középkorú férfi.

„E” szintén egy céghez hűséges munkavállaló, régóta dolgozik a cégnél. Érdekesen kezdtem az interjúhoz abból szempontból, hogy a két munkavállaló nagyjából ugyanolyan régóta a cégnél alkalmazott, de mégis szerintem más szempontból közelíti meg a problémákat.

„T” egy fiatal férfi beosztott, aki 4 éve dolgozik a cégnél. Hozzám hasonlóan gyakornokként kezdte pályafutását a cégnél, majd főállásúvá vált az idő múlásával. Az osztályon sok részterülettel foglalkozott már, emiatt is kerestem őt meg. Nem csak a folyamatokra lát rá, hanem a problémák mélyebb okait is megérti.

„F” egy harmincas éveiben járó úriember, aki hozzám hasonlóan ebben az évben kezdte el a munkáját a banknál. Tapasztalt, több bankot is megjárt, már korábbi cégeknél is dolgozott home office formában. Kíváncsi voltam, hogy mennyire volt az OTP-nél más az alkalmazkodás a jelenlegi helyzethez, mint más bankoknál.

„Sz” 2021-ben kezdte el munkáját a banknál. Rendkívül szorgalmas, alkalmazkodó személyiség. Véleményére azért is voltam kíváncsi, mert a hétköznapiok folyamán igazán csendes ember. Nem feltétlen osztja meg másokkal hangosan a véleményét, független attól,

hogyan az pozitív, vagy negatív hangsúlyú. Több bankot is megjárt már, véleményére rendkívül kíváncsi voltam.

„A” egy negyvenes éveiben járó hölgy, aki még előző évben érkezett a céghez. Nagyon csendes, nem feltétlen barátos típus. Mivel nagyon sokat dolgozik otthonról, véleményére kíváncsi voltam. Gondoltam, hogy jól alkalmazkodott az új foglalkoztatási formához, tekintve, hogy keveset találkozunk az irodában. Személyes kapcsolatunk nem túl közvetlen, de sikerült mindenre választ kapnom tőle.

„K” is idén kezdett dolgozni a cégnél, hasonlóan a többi résztvevővel, aki egy negyvenes éveiben járó férfi. Már több banknál is hasonló munkakörben dolgozott. Előző munkahelyén nem hibrid munkavégzés volt meghatározva, hanem hónapokig csak otthonról végezte munkáját. Kíváncsi vagyok, hogy a személyes kapcsolataira ez ilyen hosszú távon milyen hatással volt.

„B” a bank központi részének egyik osztályvezetője, aki már jövőre 5. éve vezeti a hozzá tartozó területet. Reméltem, hogy átfogó képet tud adni a céggel kapcsolatban, valamint a problémákkal kapcsolatban is. Ismeri az előzőekben felsorolt beosztottakat, és tapasztalt is, hiszen mielőtt osztályvezetővé nevezték ki, ő is az osztályon dolgozott. Mivel vezető, ezért kicsit bonyolult volt megfelelő alkalmat találni az interjú létrejöttére, de felkérésem elfogadta, és őszintén vallott azokról a problémákról, fontosabb tényezőkről, amelyekre valóban keresem a választ.

„É” Szintén egy hölgy osztályvezető, aki már az ötvenes éveiben jár. Munkahelyi kapcsolatunkat tekintve számomra eddig sem volt túl mély a viszonyunk, nem vagyunk napi szinten a kommunikációra kényszerülve, azonban kiderült, hogy egy nagyon kedves, mindenkivel jó viszonyt ápoló, nagy szakmai tudással rendelkező vezető, aki közvetlen kapcsolatban áll a beosztott személyekkel. Megkeresésem pozitívan fogadta, habár vele is nagyon nehéz volt a megfelelő alkalmat megragadni.

### 6.3. A kutatási eszköz

Amint már említettem, a kutatásom alapjául interjúk lesznek segítségemre. A kérdések egy része a munkáltató, és a munkavállalók viszonyát próbálja feltárni, hogy miben változott az átállás hatására. A kérdések következő része a bekövetkezett változásokra vonatkozik, hogy hogyan tudott alkalmazkodni a munkavállaló a változásokhoz, beleértve a mindennapi

munkát, és a kommunikációt is a további beosztottakkal, vagy vezetőkkel.

Vezetőkre való tekintettel érdekelt a vezetők véleménye is a témával kapcsolatban, emiatt nem csupán beosztottakat kérdeztem meg a témával kapcsolatosan. A vezetők esetében arra voltam főképp kíváncsi, hogy hogyan tudja felügyelni a beosztottak munkavégzését, ellenőrzését, illetve hogy sikerül a motiváció, ha nem áll fent a személyes kontakt.

Az interjú elkészítéséhez nélkülözhetetlen, hogy a kiválasztott interjú alanyok, illetve köztem képes legyen kialakítani egyfajta bizalmi viszonyt. Szükség volt rá, hiszen nem egy kötött, teljesen előre megtervezett interjú kérdéssorral akartam megkeresni az általam felkért beosztottakat és vezetőket, hanem szerettem volna egy félig strukturált beszélgetést lebonyolítani. Nem csak a saját, előre megírt vázlat kérdésekre akartam konkrét választ kapni, hanem érdekelt az érintettek szubjektív, esetleg saját érzelmüket is kifejtő, mélyebb válaszokat kapni.

#### 6.4. Adatgyűjtés menete és adatelemzés módszerei

Kutatásom során interjút fogok használni, hogy felmérjem, hogy az otthonról végzett munka milyen formában hat a teljesítményre, az emberi kapcsolatokra, a munkavégzés sikerességére. A vizsgálat nem sérti a kutatásban résztvevőket, személyes adataik nem lényegesek, de biztosítom őket a névtelenségről.

A mintasokaság részhalmaza az alapsokaságnak, a mintavétel alapvető célja, hogy meghatározzuk azokat az egyedeket, melyek statisztikai elemzésével minimális ráfordítással maximális információt tudunk nyújtani az alapsokaságról (*Babbie, 2008*). Mintavételezéssel történő mérés célja, hogy kevés fáradozással, költséggel az alapsokaságról a lehető legtöbb információt tudjam meg. Azért alkalmazom ezt, mert a teljes populáció megfigyelése lehetetlen.

A megkérdezettek véleményére vagyok kíváncsi, szubjektív élményeire, érzelmeire, attitűdjeire a home office iránt, a vélekedéseikről arról, hogy miként változott a munkavégzésük, a szervezeti kultúra.

A mintavételi eljárásnál kényelmi mintavételt fogok alkalmazni. Amiatt választottam ezt a fajta mintavételt, mert valóban költséghatékony megoldást biztosít, valamint előre egyeztetni kellett az interjúk időpontját a mintában résztvevőkkel.

Az interjú pontosabb elemzéséhez *kondenzációt* használok. Végig szeretnék menni a kérdések főbb részein, és saját szavakkal foglalom össze az információkat. Egyes esetekben

vissza fogok tekinteni egy másik interjú alany mondataira, vagy kiemelem, ha egy-egy kérdésre nagyon hasonló válaszokat kaptam, de azt is megemlítem, ha eltéréseket tapasztalok.

## 7. Eredmények

A kutatásban résztvevő alanyokkal folytatott interjúk a rövid bemutatkozás, illetve a szakdolgozat témájának ismertetése után került lebonyolításra. A résztvevőket a továbbiakban is csak egy betűvel fogom jelölni, hogy fennmaradjon a válaszadók anonimitása. Ezzel kapcsolatban is tájékoztattam a résztvevőket, valamint azzal kapcsolatban is, hogy a lebonyolított interjúk rögzítésre kerülnek saját felhasználásra. A rögzítés hangrögzítés formájában megtörtént, melynek segítségével elkészítettem egy interjúvázlatot, hogy segítségemre legyen az interjú elemzése során.

### 7.1. Bemutatkozás

Az interjú kezdetén mindenkit megkértem, hogy egy pár mondatban segítsen, és mondjon el egy rövidebb jellemzést magáról. Ehhez természetesen kérdésekkel segítettem.

Az első személy, akivel gondolatokat cserélhettem, az „Zs”. 70 éves hölgyről beszélhetünk, aki már tényleg egy huzamosabb időt töltött el a cégnél. A 2000-es évek elején már volt pár éves tapasztalata a jelenlegi banknál, de akkor úgy döntött, hogy motiváció hiányában munkát vált. Néhány év után mégis úgy döntött, hogy visszatér a céghez. Azóta a külföldi részvény ügyletek felügyeletével és elszámolásával foglalkozik szakértői beosztásban.

„Z” egy 42 éves kolléga, aki ebben az évben került a bankhoz. Az interjúból kiderült, hogy munkahelyei között bankokon kívül a Magyar Államkincstár is szerepel. Kezdetben lakossági kötvény ügyletekkel foglalkozott, ahogyan korábbi munkahelyein is, azonban később áthelyezték a részvény ügyletek felügyeletére őt is, aki jelenleg szakértői beosztásban szerepel a cég nyilvántartásában.

„E” hasonlóan „Zs”-hez már több, mint 20 éve dolgozik az OTP-nél. Célja mindig az volt, hogy a rá kiszabott feladatokat ne csak időben, hanem precízen is oldja meg. Kezdetektől fogva nagyobb értékű értékpapír ügyletekkel foglalkozik a kötvényes vonalon. Végzettségét ugyan nem gazdasági szakon végezte, folyamatosan képezte magát, és kipróbálta magát a területen. Nagyon megtetszett neki, ezért is maradt a cégnél, ahol jelenleg tanácsadói pozícióban dolgozik.

„T” korban nem sokkal jár fölöttem, de már átfogó képe van az értékpapír ügyletekkel kapcsolatos folyamatokban. Hozzám hasonlóan gyakornokként kezdte pályafutását, majd főállású ajánlatot kapott. Folyamatos önfejlesztés, szorgalom az, ami őt jellemzi. Szeret segíteni az újonnan érkező kollégáknak, és mindenkinek, akinek segítségére van szüksége.

Részvényekkel kapcsolatos teendőket lát el, és ellenőrzi a folyamatok szakszerű lefolyását. Jelenlegi pozícióját tekintve szakértői beosztásban dolgozik.

„F” 37 éves édesapa, akinek már számos helyről vannak banki tapasztalatai. Abszolút elmondható, hogy megjárta a ranglétrát, hiszen kisebb bankok kisebb pozícióiból építette fel karrierjét. 2022-ben került a céghez, ahol kezdetben külföldi partnerekkel történő elszámolásokkal foglalkozott, később pedig főként külföldi ügyleteket felügyel a részvényes területeken. Nagyon jó stressztűrő képességű, türelmes ember, aki nagyon rövid időn belül képes kialakítani a társaival közvetlen kapcsolatot. A cég jegyzékében szakértői pozícióban tartják számon.

„Sz” 2017-ben kezdett el dolgozni az OTP-nél. Elejétől kezdve kötvényekkel foglalkozik. Kezdetben a lakossági részen ellenőrizte az ügyleteket, majd beletanult intézményi elszámolású ügyletekbe is. Rá jellemző a folyamatos önfejlesztés, segítségnyújtás, illetve az, hogy folyton csendben van, mert szó szerint beletemetkezik a munkába. Lakossági vonalon dolgozott korábban más nagyobb múltú bankoknál, ahol ügyfeleket szolgált ki, ezután került az OTP-hez. Szakértői pozícióban helyezkedett el, és jelenleg is élvezi munkáját.

„A” jelenleg a külföldi ügyletek elszámolását végzi, és ellenőrzi. Célja, hogy a külföldi ügyletek mindig időben lezárásra kerüljenek, és minél kevesebb hiba kerüljön be a rendszerbe. Beszélgetésünk során kiderült róla, hogy már dolgozott külföldön, emiatt rendkívül jól, szinte anyanyelvi szinten beszél angol, illetve német nyelven is. Munkavégzése során igen keveset beszél, az interjúban is csak a leglényegesebb információk hangzottak el. Személyesebb információ, amit róla szereztem, hogy 42 éves, és azért dolgozik annyira sokat otthonról, mert az átlagnál többször szokott lebetegedni, ezért így igyekszik csökkenteni a betegség kialakulásának esélyeit. Szakértői pozícióba került ebben az évben.

„K” szintén elszámolásokat végez intézményi partnerekkel, hazai és külföldi oldalon is. Több személyes információt is megosztott velem. Többek között azt, hogy 39 éves, és 3 gyermek édesapja. Beszélgetésünk során fény derült arra, hogy egy másik hazai banknál dolgozott korábban. Előző munkahelyén még a korábban kialakult Covid-19 járvány miatt tértek át a munkavállalók a teljes home office-féle foglalkoztatásra. Preferálja inkább mégis a hibrid rendszert, amikor egy hét folyamán néhány napot otthonról dolgozik, de igényli a munkatársak jelenlétét is. A cégjegyzékben tanácsadói pozícióban szerepel.

„B” az osztályvezető a területen. 45 éves, és már 4 éve vezeti az osztályt. Nagy szakértői tudással és empátiával rendelkezik. Mielőtt kinevezték osztályvezetőnek, már akkor is a



banknál dolgozott, még beosztottként. Jól átlátja a folyamatokat, és igyekszik az adott feladathoz a legmegfelelőbb embert beosztani. Kiderült az is, hogy preferálja a hibrid rendszert, mivel igényli a társaságot, azonban sokszor egyszerűbb számára otthonról végezni a munkáját, hiszen nem a fővárosban, hanem az agglomerációban lakik, emiatt előfordul, hogy a reggeli autós forgalomban fennakadások történnek, és nehézkes a munkahelyre történő bejutás. Bár kevés alkalmunk van mélyebben is személyes témával kapcsolatban kommunikálnunk, az interjú rendkívül közvetlen, barátságos hangulatban folyt le.

„É” 52 éves, osztályvezető a központ egyik területén. Személyes, és munkával kapcsolatos viszony sem fűz össze minket, hiszen a munkavégzésünk területei nem érintkeznek. Találkoztunk már párszor, ahol barátságosnak, közvetlennek tűnt mindenkivel, ezért gondoltam arra, hogy megkeresem interjúval kapcsolatban. Kiderült, hogy már 7 éve vezeti a beosztottjait a jelenlegi pozíciójában. Ő is ranglétrát járt meg, hasonló területen dolgozott a kinevezését megelőző években. Nagy tapasztalata, és véleményem szerint embersége miatt is került pozíciójába. Nem híve az otthonról történő munkavégzésnek.

## 7.2. Alkalmazkodás

Az interjú elemzésének következő lépéseként szeretném összefoglalni a kutatási kérdéseim megválaszolása érdekében összeállított interjúkérdésekre kapott válaszokat. A kérdések között vannak kérdések, melyeket összevonok, és úgy foglalom össze, vannak, amikre külön-külön térek ki. Azért elemzek így, mert vannak kérdések, amelyek összefüggésben állnak egymással, és véleményem alapján értelmezhetőbb, ha egységesen foglalom őket össze. Az első kérdéskör, amivel foglalkoztam a bemutatkozás után, hogy milyen mértékben érintette a munkavállalót a home office-ra való átállás, hogyan sikerült a váratlanul helyzethez alkalmazkodnia.

„Zs” válaszára nagyon kíváncsi voltam ezzel a kérdéskörrel kapcsolatban. A legrégebben a cégnél tevékenykedő munkavállaló a cégnél, és még nem történt hasonló eset. Az is érdekelt, hogy a korából adódóan mennyire volt számára rugalmas az átállás. Válaszából kiderült, hogy eleinte ez a forma nem volt számára túl ideális, hiszen a bank sajátossága, hogy bizonyos rendszereket csak a központból lehetett elérni. Ezek a jogosultságok IP-címhez vannak mai napig kötve főleg bankbiztonsági okokból. A másik szakmai szempont, ami nehezítette a gördülékenységet, az az, hogy teljesen átállt a cég központi adatfeldolgozása, és tárolása a papír formáról az elektronikus formára. Ez azt jelentette, hogy számtalan mennyiségű

adminisztráció került a felhőbe, és a bevezetésére nem volt lényeges átállási idő. Emellett az ügyletek megkötése emiatt fennakadásokba került, vagy huzamosabb időbe telt a feldolgozás.

„Z” szemszögét meghallgatni teljesen más tapasztalat volt. Előző munkahelyén sem volt már papíralapú feldolgozás, mikor még ott végezte munkáját. Teljes mértékben otthonról kellett végeznie a munkáját, amikor a járványhelyzet miatt korábbi munkahelyén bevezették az intézkedéseket. Mivel egy társaságot kedvelő egyénről van szó, nehezen tudott alkalmazkodni a társas lét hiányához. Otthonában saját dolgozószobát alakított ki, hogy a munkájában kevesebb tényezővel kelljen foglalkoznia. Ez nehézkes volt számára, főleg azért, mert akkor született meg első gyermeke, akivel próbált minél több időt eltölteni, amennyire munkája engedte, hogy lehessen egy kis szabadideje.

„E” hasonló válaszokat adott a kérdésre, mint „Zs”. Papíralapú rögzítések, adattárolás helyett az elektronikus rendszerek használata hosszú utat járt be a területen. Ennek ellenére szavaiból azt a következtetést tudtam levonni, hogy kifejezetten örült az átállásnak. Ezt a kérdést neki is feltettem, melyre azt a választ kaptam, hogy a bankhoz rengeteget kell utaznia. Egyrészt nagyon korán el kell indulnia reggelente, hogy időben megérkezzen, másrészt este 18:00-kor szokott végezni, és további órákat tölt el utazással.

„T” is eleinte a papíralapról történő átállás miatt, illetve a rendszerek újítása miatt nehézségekbe ütközött munkája során. Azonban mivel egy rugalmas fiatalemberről beszélünk, sokkal könnyebben volt képes alkalmazkodni. Egyedül él, emiatt nem állt fent probléma azzal kapcsolatosan, hogy az otthonában egy nyugodt környezetet tudjon kialakítani. A rendszerek elérésével is küzdött, hiszen otthoni IP-címről ő sem tudta a speciális rendszereket, programokat használni.

„F” előző munkahelyén nem volt először lehetősége áttérni az otthoni munkavégzésre, mivel front office területen dolgozott lakossági, majd prémium ügyfelekkel. Később központi területre kapott állásajánlatot, ahol már lehetősége volt az áttérésre. Így elmondható, hogy már több munkahelyen is megtapasztalhatta a home office-ra történő átállás hatásait. Korábbi munkahelyén nagyon nehéz volt, mivel a dolgozókat nem készítették fel megfelelően, és nem voltak biztosítva a távoli elérések. Jelenlegi munkahelyén, mikor már elkezdett dolgozni, javították a kezdetekben felmerülő problémákat, számára gördülékenyen történt az átállás.

„Sz” lakossági ügyfelekkel foglalkozott korábbi munkahelyén, a home office-t már csak a jelenlegi munkahelyén tudta igénybe venni. A fő probléma, ami felmerült nála, hogy sokkal lassabban működnek a rendszerei, ha otthonról dolgozik. Ennek oka, hogy a céges

internetelérés minősége messze túlhaladja az otthon rendelkezésre álló internetét. Emiatt lényegében nagyon kevés alkalma van távolról dolgozni. Betegség, vagy valamiféle akadályozó tényező esetén szokott csak otthonról dolgozni. Összefoglalva nehezen tudott alkalmazkodni a kialakult szituációhoz, mert a munkavégzés otthonról a megszokotthoz képest rendkívül lassabb.

„A” a járvány kitörésekor még külföldi banknál dolgozott, ahol szintén home office formát preferált a munkáltató. Kiderült, hogy külföldön is hasonlóan, mint Magyarországon még nem volt elterjedt foglalkoztatási forma az otthonról történő munkavégzés, emiatt neki is kezdetben szokatlan volt. Később azonban már jobban tetszett neki az, hogy a munkába történő utat például meg lehet spórolni, ha otthon csak bekapcsolja a gépet, és az asztalnál dolgozik kényelmesen. Külföldi tapasztalata az, hogy nagyon könnyen tudott alkalmazkodni a váltáshoz mind a munkáltató, mind a többi munkavállaló, hiszen nagyon hamar elterjedt maga a home office, és az ő esetében nem voltak problémák a rendszerek elérésével otthonról. Jelenlegi bankjánál azért az ő esetében is voltak fennakadások a jogosultságokkal.

„K” előző bankjánál, mint említettem teljes home office-t vezettek be az osztályon. Ő is könnyen hozzá tudott szokni az új rendszerhez, noha sokszor egyedül érezte magát, hiszen gyerekei iskolában vannak nap közben, felesége pedig szintén dolgozik, de nem otthonról. Kiderült az is, hogy otthon saját dolgozószobát rendezett be, hogy megfelelően képes legyen koncentrálni az előtte álló feladatokra. Munkahely váltásakor szokatlan volt a hibrid rendszer számára, viszont pozitív élményként élte meg. Úgy véli, így van egyensúlyban a munka megosztása otthonról és közvetlen a cég központjából. Alkalmazkodni az új helyzethez számára könnyedén sikerült, köszönhetően a berendezett dolgozószobájának, és rendkívül gyors internetelérésének.

„B” számára nehézkes volt alkalmazkodnia az új szituációhoz. Ennek oka, hogy otthonról lassabbak a rendszereinek működései, valamint eleinte nem tudta, hogyan tartson kontrollt a beosztottak fölött. Már régóta az OTP Bank-nál dolgozott, emiatt nem voltak régebbi tapasztalatai az újítás kapcsán. Igyekezett minél több online konzultációt tartania online formában, de később arra jött rá, hogy felesleges, egyszerűen bíznia kell azokban a beosztottjaiban, akikkel korábban is együttműködött. Az IP cím javításokkal kis időbe telt számára is, mire minden ugyanúgy működött távolról is, mint jelenléti munkavégzésben.

„É” hasonló problémákat vetett fel, mint rendszerek elérése, valamint kontroll a beosztottak között. Ennek oka még az is, hogy informatikai tudása, ami nem szakmai tényezőkhöz

kapcsolódik, meglehetősen csekély. Rengeteg segítségkérés, és türelem kellett, hogy sikerüljön alkalmazkodnia az új formához. Emellett az osztályán munkaerőhiány lépett fel, amit nagyon hamar meg kellett oldani. Ezt a problémát sokkal nehezebb volt online formában foltozni, mint korábban gondolta. Mai napig inkább személyes formában végzi munkáját.

### 7.3. Hozzájárulás a cég részéről

A következő kérdéskörben arra próbáltam fényt deríteni, hogy a munkáltató ebben az új munkavégzési formához hogyan járult hozzá. Ezt a kérdéskört nem bontanám személyek szerint, hiszen minden alkalmazott munkavállaló és vezető hasonló hozzájárulást, és segítséget kapott a cégtől. A kivételes eseteket természetesen említeni fogom a következőkben.

Először arra voltam kíváncsi, hogy milyen segítséget biztosított a munkáltató az otthonról történő munkavégzés gördülékeny folytatásához. Egyöntetűen csak a jelenlegi céget figyelembe véve mindenkiről ugyanazokat a válaszokat kaptam. A cég a sikeresség és a dolgozói elégedettség fenntartása érdekében különböző informatikai eszközöket szerzett be a munkavállalók számára. Ide tartozik a legfontosabb, amely változást jelentett a mindennapi folyamatokban. Minden személy kapott a cégtől egy notebook-ot, annak érdekében, hogy mindenki tudja végezni a mindennapi munkáját. Nyilvánvalóan az ehhez szükséges kiegészítőket, mint egér, fülhallgató, külön „ajándékozta” a bank. Ez azért volt egyfajta újítás a mindennapi folyamatokra tekintettel, hiszen a változás bekövetkeztéig a munka az jelenléti formában, asztali számítógépeken történt. Vagyis senki nem kapott a vezetőkön kívül otthonról használható berendezéseket (kivételt képez a céges telefon). A fennakadások javítása érdekében, minden notebook-hoz szükséges volt új jogosultsági köröket kapcsolni, hiszen a nagyon szigorú előírások miatt a már említett ip-címről történő elérés kezdetben bizonytalan volt. Időigényes folyamat volt, mire mindenki megkapta a rendszerek eléréshez szükséges jogosultságokat, illetve jóváhagyásokat. Ezek a folyamatok gyakorlatilag napokon belül lezajlottak, így mondhatni az átállás online formára sikeresen megtörtént. A pár napos leállás miatt voltak területek, amelyek megálltak a működőképességük miatt, így csúszások alakultak ki, amelyet kemény munkával kellett pótolniuk. Ez egy hatalmas negatívum az átállásra való tekintettel, hiszen többletmunkát jelentett.

A kérdéskör elején megemlítettem, hogy van néhány kivétel, aki akkoriban még nem a banknál dolgozott, az ő helyzetüket próbálom röviden összefoglalni.

„Z” a járvány kitörésekor előző munkahelyén szintén céges elektronikus eszközöket kapott. Összehasonlítva jelenlegi munkahelyével azt tapasztalta, hogy a jelenlegi esetén az átfutási idő az átállás miatt sokkal hosszabb, bonyolultabb az összetettebb rendszerek miatt. Régebben sokkal kevesebb rendszert kellett igénybe vennie a feladatok ellátásához. Összességében elmondható, hogy több hasonló körben tevékenykedő vállalat segíteni próbált a munkavállalóknak.

„F” korábbi munkahelyén kezdetben lakossági ügyintézőként dolgozott, majd a vírus kitörésének következtében szerencséje volt, ugyanis több bankfiókot megszüntettek. Ő ehelyett akkoriban új álláslehetőséget kapott szintén az akkori munkáltatójától, központi részlegen. Biztosították számára a szükséges eszközöket, rendszereket, tehát nála is elmondható, hogy kapott támogatást a járványhelyzet következtében. Állítása szerint nem észlelt jelentősebb különbségeket az átállást követően, sem régebbi, sem jelenlegi munkahelyén a kapott támogatásokat, eszközöket figyelembe véve.

„A” külföldi munkahelyén valószínűleg sokkal fejlettebb rendszerekkel dolgoznak, hiszen az átállás számára olyan szempontból könnyebb volt, hogy mire át kellett térniük az otthoni munkavégzésre, a rendszereik, jogosultságaik szinte már tökéletesen alkalmasak voltak távoli elérésre. Már korábban is kaptak cégen belül használható notebook-ot, illetve telefont is, gyakorlatilag jogosultság módosításokkal könnyedén és gyorsan sikerült alkalmazkodni. Az ő esetén merült fel bennem kérdés, melyet a továbbiakban is említeni fogok. „A” régebbi, külföldi munkáltatójánál pénzbeli támogatást is kapott azért, hogy kompenzálja a cég az otthoni számlák növekedését, melyet a rendszerek használata okoz.

„K” előző munkahelyén szintén kapott az otthoni munkavégzéshez hozzájárulást a cégtől, hiszen megkapta a munkához szükségét notebook-ot, amelyhez még nem voltak jogosultságok rendelve. Elmondása szerint csupán pár napot vett igénybe az átállás, köszönhetően annak, hogy egyszerű, könnyedén módosítható rendszereket használtak. Az „újítás” következtében azonban érezhetően lassabban működtek ezek a rendszerek otthonról.

Összegezve az előző két kérdést, elmondható, hogy egyezést találtam az általam feldolgozott elméleti háttér, és a kutatás eddigi eredményei között. Valóban nem mindenki tud megfelelően alkalmazkodni az otthoni munkához, és preferálja inkább a jelenléti munkavégzést. Ez összefonódik azzal, hogy az esetek zömében a munkavállalóknak időbe telik, amíg hozzá tud szokni a formához, és kialakítja a megfelelő önkontrollt a munkavégzés fölött. Személyes tapasztalatom a témában, hogy számomra inkább ideálisabb otthonról

dolgozni, habár huzamosabb ideig képes vagyok arra, hogy túlzottan elkényelmesedek. Alkalmazkodni az új helyzethez kezdetben ténylegesen szokatlan volt, hiszen otthonról észrevehetően több munkaközi szünetet tartottam. Mindemellett szakirodalmi áttekintésem során már említettem, hogy egy jól működő szervezeti kultúrában megfelelő feltételekkel, kidolgozott tervvel a munkáltató feladata, vagy inkább kötelezettsége, hogy az otthoni munkavégzésre való áttérést biztosítsa. Jelen cégnél is elmondható, hogy a hozzáférhetőség, az adatbiztonság fenntarthatósága mellett a munkaeszközök biztosítása is adott volt. Ezen kötelezettséget az elméleti háttérben is említettem. (Finna & Forgács, 2010).

#### 7.4. Egyedi segítség a munkáltatótól

A következő kérdés, amely számomra csak egy érdekesség volt, hogy a 2022-ben kialakuló gazdasági helyzet miatt megemelkedett közüzemi számlák rendezésében besegített -e a munkáltató. Ezen kérdés ihletét „A” válasza adta, mely szerint külföldön már régebben is hozzájárult a cég az otthoni költségek megnövekedésének rendezésébe. Emellett a kérdésem alapját szolgálta még a 2022-ben kialakult európai energiaválság. Erre a kérdéskörre sem térek ki részletezve, hiszen mindenkitől ugyanazt a választ kaptam. Egyetlen megjegyzés azon személyekhez, akik akkoriban más cégnél dolgoztak, hogy ők régebben az otthoni munkavégzésre való tekintettel semmilyen pénzügyi támogatást nem kaptak.

A jelenlegi résztvevők közül mindenki egyöntetűen válaszolt. A lényeg, hogy a cég rendszeres hozzájárulást nem adott amiatt, hogy segítse a munkavállalókat a nehéz helyzetben. Ellenben az OTP-nél dolgozóknak a cég egyszeri hozzájárulást biztosított, és ez számukra egy szép gesztus volt a cég részéről. A beosztottak szerint a cég többször is próbált már különböző hozzájárulásokkal kedvezni a munkavállalóknak, ami mindenképpen egy pozitív tényező.

#### 7.5. A munka mennyiségi változása

A továbbiakban arra voltam kíváncsi, hogy miután egy kicsit tapasztaltabbak lettek a dolgozók a home office kapcsán, hogyan változott a munka mennyisége. Ez otthonról több, vagy kevesebb általában, vagy mindig változó, illetve ezzel együtt a munkaidő hosszában bekövetkezett -e számottevő változás. Erre a kérdéskörre eltérő válaszokat is kaptam, emiatt szeretném jellemezni kicsit részletesebben, hogy mi erről a megkérdezettek szubjektív véleménye.

„Zs” itt is meglepő válaszokat tudott nekem adni. Véleménye alapján a munka mennyisége eléggé hektikus. Ez a mennyiség lényegében az ügyfelek értékpapír vásárlásának hangulatán, illetve a felmerülő problémák megoldási idején múlik. Otthonról dolgozva

szerinte azért kényelmesebb, mert ő az utazási idejét megspórolva többet szokott dolgozni, hosszabb munkaidővel, hogy a kapkodást, illetve az időből kicsúszást képes legyen elkerülni. Munkahelyétől otthonáig napi szinten körülbelül négy órát szokott utazással tölteni. Ezzel ellentétben otthonról ha egy órával korábban el tud kezdeni dolgozni, akkor a napi teendők biztosan készen lesznek a nap végére, ráadásul az esetek többségére így a munkaideje korábban véget is ér.

„Z” eltérő véleményt fogalmazott meg. Szerinte sem a munkaidő hossza nem változott, illetve az elvégzendő munka mennyisége sem. Ezt azzal indokolta, hogy ő egy kissé túlbuzgó jellemnek tartja magát, aki szereti a dolgait nagyobb tempóban végezni, így lényegében a nagyobb mennyiségű elvégzendő munka sem okoz számára túlzott megerőltetést. Bár a cégtől ő is kissé messzebb lakik, a napi szintű utazási ideje nem haladja meg az 1 órás időtartamot sem, szerinte felesleges az utazási időt megspórolva azt is munkával tölteni. Mindig pontosan ugyanakkor kezdi el a napi munkáját végezni, ritka esetben fordul elő esetleges túlóra, ám az nincs összefüggésben azzal, hogy jelenléti formában dolgozik, vagy sem.

„E”, „T”, „F”, és „Sz” annyira hasonló válaszokat adtak, hogy úgy vélem, egyszerűbb a három személy véleményét együtt összegezni. Mindannyian a jelenléti munkavégzést preferálják, és ennek ki is fejtették az okait. A legfontosabb oka annak, hogy szinte ők mindig jelenléti formában dolgoznak, hogy azok a rendszerek, amiket kifejezetten ők hárman használnak, olyan mértékben használhatatlan, és lassú otthonról, hogy valóban lényeges idővel hosszabbodik meg a munkanap hossza. Ennek a tényleges okát nem tudják biztosan, hisz valaki otthonában rendkívül gyors internetelés biztosított, mégsem sikerül ugyanúgy, és gyorsan használni rendszereket, mint a központból. Szerintük is változó a munka mennyisége, lényegében kiszámíthatatlan, viszont otthonról ugyanaz a folyamat, ami jelenléti formában már készen van, távoli formában akár két munkaóra többletet is tud generálni.

„A” egy nagyon más véleménnyel rendelkezik. Az általa használt rendszerek, programok egyáltalán nem befolyásolják abból a szempontból, hogy éppen hol végzi munkáját. Abszolút elmondható róla, hogy mivel nem feltétlenül szeret sok ember között lenni, inkább dolgozik egyedül, mint csapatban, ő ténylegesen véli, hogy amikor nem zavarják otthon a munkatársak, pontosabban tud koncentrálni, és gyorsabban is tud dolgozni. Igyekszik minél kevesebb időt az irodában tölteni, hiszen otthonról ő is megspórolja a munkába járás idejét, és nyugodtabb tempóban tudja a célokat elérni, amiket maga tűz ki a nap végére. Ez az oka annak, hogy így rövidebbnek tűnik számára a munkaidő hossza.

„K” igyekszik egyensúlyt tartani a jelenléti forma, és az otthonról történő forma között. Mivel előző munkahelyén huzamosabb ideig nem is volt jelenléti munkavégzés, gyakorlatilag annyira elszigetelődött a többiektől, hogy mikor munkahelyet váltott, nem is nagyon ismerte személyesen azokat az embereket, akiktől elbúcsúzott. Emellett ő is amondó, hogy otthonról nehezebben éri el a távoli kapcsolattal igénybe vehető rendszereket, ezért többször jár be, mint dolgozik otthonról. Negatív pozitívumként pedig azt említette a jelenléti formával szemben, hogy átlagosan napi kettő órát tölt el vezetéssel, gyakoriak a közlekedési fennakadások, sokszor ezért motivációját veszíti abban, hogy reggel elinduljon munkahelyére.

„B” és „É” alapján is egyensúlyt kell tartani. Biztos azonban számukra az, hogy a munkaidő és a tényleges munka mennyisége nem feltétlen azon alapszik, hogy az adott beosztott honnan dolgozik, bár tényként említik, hogy nagyon nagy előny az, ha egy munkavállaló az út idejét azzal tölti otthon, hogy hamarabb elkezd dolgozni. Saját maguk arról számoltak be, hogy nekik is vannak otthonról nehezebben elérhető rendszereik, de a napi folyamatokra ez lényeges időkieséssel nem jár. Emellett sokszor ők is megspórolják a bejárás idejét, hiszen mindkét vezető számára elég hosszadalmas bejutni a cég központi irodájába, bár „É” még mindig szívesebben dolgozik ennek ellenére is jelenléti formában, hogy kontaktot tudjon tartani a kollégáival.

### 7.6. Attitűd és motiváció

A következő kérdés az otthoni munkavégzéshez kapcsolódó motivációhoz, hozzáálláshoz kötődik. Azt akartam megtudni, hogy az adott résztvevő mennyire érzi kevésbé motiváltnak magát, ha nem áll fenn személyes kontakt a kollégákkal. Itt is nagyon hasonló válaszokat kaptam, a válaszok fő vonalát ismertetem, aztán megemlítem azokat a hozzászólásokat, amelyek kicsit eltértek a többi válaszdó mondandójától.

A résztvevők közül alig volt olyan, független attól, hogy mennyire szeret otthonról dolgozni, hogy ne azt érezné otthonról munkát végezve, hogy kevésbé motivált. A társas lét hiánya, a munkatársakkal való kommunikáció, maga a munkahelyi közeg változásokat eredményez a munkavállalók attitűdjében. Többen is úgy vélik, hogy a kollégák közötti személyes beszélgetések, poénok, esetleges kellemes szakmai viták nem pótolhatók otthonról. „Zs”-vel való beszélgetésem során említett egy mondatot, mely szerint a járvány idején a hosszas távollét a kollégáktól szinte már-már depressziót okozott nála, és elgondolkodott azon is, hogy pszichológus segítségét kéri. „B” pedig kiemelte, hogy véleménye szerint nem az otthoni munkavégzés a motiváltság függvénye, hanem a szociális élet, illetve az állandó



kommunikációnak a hiánya.

Összefoglalva a megkérdezettek közül mindenki azt a választ adta, hogy hosszú távon a társas lét hiánya okozza a motivációs problémákat a munkavégzés kapcsán. Tehát elengedhetetlen a szociális élet fenntartása munkahelyi közegben annak érdekében, hogy a feladatok ne váljanak túlságosan monotonná, és könnyebben lehessen kezelni a felmerülő stresszt kiváltó helyzeteket. Mint kiderült, a kollégák távolléti formában csak telefonon, vagy Microsoft Teams-en tartanak fent kapcsolatot, azonban ezek legtöbbször csak egy-egy szakmai kérdés során kerülnek elő, lényegében ez a munkavégzési forma elszigeteli az embereket egymástól.

Személyes tapasztalatom a motivációs problémával, hogy bizonyos esetekben valóban előfordulnak ilyen alkalmak. Ennek legfőbb oka, hogy a munkafolyamatok rendkívül monoton módon folynak, és valóban hiányzik a munkatársakkal történő személyes hangvétel. Ehhez hasonló esetek azért nagyon kevés alkalommal fordulnak elő, a motivációt ugyanis nem csak szakmai, hanem magánéleti tényezők is befolyásolják. Az interjúk, és a saját szubjektív véleményem alapján a vizsgált cégnél olykor kialakulhat az úgynevezett elidegenedés, mely a motiváció elvesztésének egyik fő tényezője, ami már előkerült az elméleti feldolgozásnál is. (Klein & Klein, 2006).

### 7.7. Produktivitás, magánélet és munka egyensúlya

Kérdéseim vége felé közeledve külön-külön részletesen szerettem volna információt gyűjteni, azzal az érdeklődéssel, hogy home office formában történő munkavégzés során hogyan képes az egyén kizárni az otthon felmerülő problémás eseteket, és hogyan tudja a munkát összehangolni a magánélettel abban az esetben, ha valaki, vagy a család többi tagja is otthon tartózkodik. Itt is érdekelt mind a beosztottak, mind a vezetők véleménye, hogy ki hogy éli meg ezeket az eseteket.

„Zs” szerint az egyensúly az egyik legfőbb probléma, ha otthonról dolgozik. Ahhoz, hogy megoldásra kerüljön, muszáj, hogy az egyén kialakítson egy olyan elszeparált, barátságos munkakörnyezetet, ahol tud kellőképp koncentrálni, és precízen, pontosan is sikerüljön a feladatokat elvégezni. Mivel férjével, és férjének édesanyjával együtt él, olykor a magánéleti problémák miatt nem tud eléggé koncentrálni, és sokszor az emiatt okozott hibák javítása is további stresszt tudnak okozni. Ez még nehezebb, amikor az unokái is látogatóba érkeznek hozzá hétköznaponként. Azonban „Zs” mindezek ellenére úgy véli, hogy az új foglalkoztatási forma igen is lehet sikeres, ha megtalálja mindenki azt az egyensúlyt, amire szüksége van.

„Z” abszolút úgy véli, hogy egyszerű összehangolni a munkát a magánélettel. Azzal ő is egyetért, hogy szükség van egy jól elhatárolt munkaterületre, viszont úgy érzi, nem ez befolyásolja a koncentrációban. Azt is említette, hogy egy külön helyiségben dolgozik otthonról, amely el van választva egy ajtóval, ám azt az ajtót általában ő nyitva szokta hagyni. Olykor tartani szokott egy-egy kisebb munkaközi szünetet, hiszen van, hogy a gyerekei, van, hogy a felesége tér be hozzá a kis helyiségbe. Szerencsére a feladataiban konkrét határidők nincsenek, így ezzel nincs is probléma. Ráadásul sokat segít az egyensúlyban az, hogy amíg máskor utazással tölt el időt, otthon a családi életbe fekteti azt. Amikor nagyobb koncentrációt igényel egy feladat, vagy pontosabb, kreatívabb feladata van a megszokotthoz képest, olykor becsukja az ajtót, így ad jelzést a családjának, hogy egy átmeneti, rövidebb időre szeretné, ha nem zavarnák.

„E” szerint a home office a világ egyik leghangolóbb, legdemotiválóbb tényezője. Véleménye szerint nem csak, hogy hátráltatja munkájában, hanem még el is rontja azt. Ezt ki is fejtette, miszerint olykor annyira lassúak a rendszerei, hogy vagy nem tud valamit létrehozni, vagy a rendszer nem küldi be a módosításait, emiatt pedig sokszor hitét veszíti otthon. Emellett otthon nagyon magányosnak szokta magát érezni, ugyanis egyedül él. Így bár jól össze tudja hangolni a magánélettel a munkát, ám a magány semmiképp sem pozitív tényező.

„T”, és „Sz” szerint is a négy fal között dolgozni egészen lehangoló. Az esetük annyira hasonlóan hangzott el az interjúban, hogy kettejüket együtt elmezem ebben az esetben. Ők konkrétan nem tudnak megfelelő szinten koncentrálni, ha egyedül, csendben ülnek. Pedig otthon ezzel a tényezővel kell megküzdeniük, mert egyedül élnek a fővárosban. Rendkívül negatívan hat munkájuk pontosságára, önmagukon észlelték, hogy otthonról dolgozva saját hibáikon többször is javítaniuk kell. Oka, hogy minden másra koncentrálnak, csak a feladatokra nem. Többször néznek rá a telefonjukra, többször csak az idő elteltét ellenőrzik, emiatt nem tudnak annyira produktívak, és precízek lenni.

„F” szintén demotiválóan találja az otthonról történő munkavégzést, de ő ezt a lassú rendszerhasználat miatt érzi így. Kifejezetten kikapcsolja azonban, amikor alkalmanként otthonról dolgozik, és gyerekei is akár egy légtérben vannak vele. Felesége otthonról dolgozik, viszont nem zavarják egymás munkáját, erre azért figyelnek, hogy külön helyiségben dolgozzanak. Bár gyerekei sokszor segítenek neki kicsit pihenni a munkában, előfordul, hogy ez a folyamat problémává válik, és nem tud tőlük megfelelően koncentrálni.

Nincs problémája a munka, és a család összehangolásával otthonról dolgozva, olyankor a családjával tölti a megspórolt időt.

„A” véleménye ezen kérdésnél is némileg a többi megkérdezett alanytól eltérő. Őt abszolút motiválja, ha otthon, családjá környezetében dolgozhat. Nem zavarja, hogy a magánélete így összefonódik a munkával, sőt, szerinte ez segít neki abban, hogy megfelelő higgadtsággal, precizitással végezze munkáját. Azt gondolja, hogy jelenléti formában is vannak elterelő gondolatok, körülmények, de aki tudja, hogy mi a feladata, és esetleg ha azt minél előbb meg kell oldani, akkor az otthonról semmivel sem másabb, mint bent a központban.

„K” hasonlóan gondolkodik, mint az előző interjú alanya. Ő is szeret otthonról dolgozni, de amikor minden családtag otthon tartózkodik, szerinte kicsit nehéz maximális mértékben a munkára koncentrálni, mert sokszor a gyerekei kizökkentik a munka világából. Mégis úgy véli, hogy ez nem megy a munka pontosságának rovására, hiszen mindenki igyekszik megfelelni a munkahelyén, és tudja a feladatait, amit a nap végére el kell végeznie. Otthon kevesebb munkaközi szünetet tart, mivel munka előtti idejét is családjával tölti, valamint nap végén is jut idő mindenre.

„B” vezetői szemmel azt látja, hogy azok az egyének, akik munkájukat lelkiismeretesen végzik, azok otthonról is így fognak cselekedni. Ami szerinte befolyásoló tényező lehet, ha valakinek a gyereke vagy betegség miatt otthon maradt, vagy éppen szüneten van, ez egy elkerülhetetlen tényező. A gyerekkel azért akkor is foglalkozni kell, ha a szülő otthonról dolgozik, ám saját példájából azt a következtetést vonta le, hogy ebben az esetben a munkavégzés pontossága nem a megszokott, és több hibát kell kijavítania. Vezetőként még nehezebb összehangolni a magánéletet a munkával, hiszen számára reggel nyolc órától este hat óráig tart a munkaidő. Hétfvégén igyekszik a munkára még csak nem is gondolni, hogy maximálisan a családjára tudjon figyelni.

„É” is hasonló gondolatokat osztott meg velem. Vezetőként még nehezebb az egyensúlyt megtartani ebből a szempontból, hiszen komplexebb problémákkal foglalkozik, gyakran túlórázik még a hosszú munkaidő ellenére is. Olyan szempontból nem érinti az otthoni munkavégzés során felmerülő koncentrációvesztés, hogy esetleg gyerekek zavarnák munkájában, hiszen igyekszik szinte minden napot az irodában tölteni. Mikor otthon van, úgy érzi őt teljesen kizökkentik a munkából, és nem tud figyelni. Egyáltalán nem tudja a nehezítő körülményeket kizárni. Igyekszik olyan napokon otthonról dolgozni, amikor úgy véli, hogy

egy kicsit a szokásosnál kevesebb elvégzendő feladat lesz, hogy otthon, ha van elterelő közönség, akkor se menjen a munka precizítására.

Mint már többször is előkerült, a magánélet, és a szakmai feladatok összehangolása nem mindig egyszerű feladat. Gyakran hallottam az interjúk során, hogy a beosztottak, és a vezetők is nagyobb hangsúlyt fektetnek a magánéletükbe, amikor otthon végzik a munkájukat. Ebben segít nekik az utazási idő megspórolása, amely nagy előnyt tud jelenteni, habár akad egy-két olyan személy, aki ezt az időt is munkával tölti. Figyelmet elterelő impulzusok előfordulnak mind otthonról, mind az irodából munkát végezve. De tény, hogy home office munkavégzésben a magánélet és a munka nagyobb mértékben egyeztethető össze, és mindkettőre jut elegendő idő. Erről is tettem említést már a szakirodalmak feltárásakor (László, 2007).

### 7.8. Vezetői beszámolók

Végezetül csak a vezetők véleményére voltam kíváncsi az utolsó néhány kérdések által. Érdekelt, hogy a vezetői feladatokat mennyivel nehezebb ellátni otthonról, már ha az nehezebb. De azt is megkérdeztem, hogy hogyan sikerül motiválnia a vezetőnek a beosztottjait távolról, hogyan tudja egyáltalán felügyelni a munkafolyamatokat, és miként vélekedik azzal kapcsolatosan, hogy a vezetők tekintélye csorbul a személyes lét hiánya miatt.

„B” válaszából az derült ki, hogy hibrid rendszer fenntartása nélkül lehetetlen a beosztottakat bármilyen mértékben motiválni. Nem tartja motivációnak azt, ha valakivel vitázni kell, így nála ez nem opció. Szinte lehetetlen követni azt is, hogy ki mennyit, és miképp dolgozik, ha otthonról teszi azt. Bár elmondása szerint őt az nem érdekli, hogy ki mennyit dolgozik, ha ellátja a napi feladatokat, és nem okoz többletmunkát a többi kolléga számára. Mindenképpen negatív hatással bír a vezetői tekintélyre, bár ő abszolút nem is akar feltétlen tekintélyt. A beosztottjaira is kollégaként tekint, nem hangsúlyozza ki azt, hogy ki milyen szinten helyezkedik el a ranglétrán. Eddigi tapasztalata az, hogy a beosztottak hallgatnak rá, így másra nincs is szükség ebben a tekintetben.

„É” is úgy véli, hogy az egész hetes home office fenntarthatatlan, értelmetlen. Nem csak vezetői, de beosztotti pozíciókra is vonatkozik. Hasonló dolgokat említett, mint az előző interjúban résztvevő vezető. Egyrészt szerinte nem lehet kontroll alatt tartani a munkavégzést, nem lát rá arra, hogy egyes folyamatok mely fázisban járnak éppen. Emiatt érzi azt is, hogy vezetői tekintélyét csak személyes formában tudja fenntartani. A motiváció szintén egy

hasonló tényező. Otthonról csak üzenet formájában, vagy telefonhívás formájában tud beszélni a beosztottjaival. Véleménye szerint ilyen módszerrel nem lehet ösztönözni, motiválni senkit, mert így nem lehet a vezetőt sem komolyan venni.

## **8. Következtetések, összegzés**

Kutatásom során tehát a szakirodalmi rész áttekintése után interjúkat készítettem a munkahelyemen felkeresett, általam ismert beosztottakkal és vezetőkkel. Szakirodalmi kutatásom során érintettem a különböző foglalkoztatási formákat, amelyből kiderült, hogy a home office forma még mindig hordoz magában kidolgozatlan részleteket. Számtalan kutatás van jelenleg is folyamatban világszerte, annak érdekében, hogy felmérjék az otthonról történő munkavégzés hatékonyságát. Összehasonlítottam a hagyományos foglalkoztatással, és szembeállítottam az előnyöket, hátrányokat mind munkavállalói, mind munkáltatói szemszögből. A szakirodalmak, de az interjúban résztvevő személyek is megkérdőjelezték az otthonról történő munkavégzés hatékonyságát. Érintettem a munka világa modelljét, és kifejtettem, hogy napjainkban elég nagy mértékű hangsúlyt fektetnek a munkáltatók is a munkavállalók elégedettségébe.

A szakirodalmi áttekintés után felvettem néhány kutatási kérdést, amely megválaszolásához interjúhoz alkalmas személyeket kerestem fel. Az interjúk felvételekor számtalan információt megtudtam azzal kapcsolatban, hogy a munkavállalók miként élik meg a kialakult helyzetet.

A kutatásom során kényelmi mintavételt alkalmaztam, vagyis magam kerestem fel azokat az egyéneket, akikről azt gondoltam, hogy érdemi tudást, érdemi információkat tudnak nekem szolgáltatni a kérdéseimre. Az interjúban félig strukturált interjút folytattam, amelyben lehetőséget adtam a résztvevőknek, hogy saját érzelmüket is felhasználva, több szubjektív, érdekes, és új adatokat tudjanak szolgáltatni. Az interjúelemzésnél kondenzációt igyekeztem használni, próbáltam az interjúra kapott válaszokat összesűríteni, és röviden leírni.

Jelenleg hibrid rendszert alkalmaznak a vizsgált cégnél, vagyis heti 2 napot jelenléti formában kell dolgozni, 3 napot pedig otthonról. Valószínűleg a későbbiekben egyre több cég át fog térni erre a módszerre, hogy csökkentse a felmerülő energiaszámlák árát. A kutatás esetén kiderült, hogy a munkavállalók bizonyos feltételek mellett össze tudják hangolni a munkát a magánélettel. Valóban, ha a család többi tagja is otthon tartózkodik, akkor lehetnek figyelmet elterelő impulzusok, azonban a megkérdezettek szerint ez nem megy a munkavégzés rovására, ám akadtak olyan válaszok, melyek szerint ezen impulzusok miatt olykor-olykor

több hiba kerül a munkavégzésbe. Ebből is kiderült, hogy a home office használata nem való mindenkinek, hiszen sokkal egyszerűbb lehet ezen munkavégzési forma használata, azok számára, akik egyedül élnek, vagy szimplán szeretnék néha egyedül lenni.

Kiderült, hogy otthonról dolgozva huzamosabb ideig a munkavállalók elveszítik elhivatottságukat, motivációjukat a munkájukban. A beszélgetések mélyebb elemzése arra enged következtetni, hogy ennek legfőbb oka a szociális lét hiánya. Megváltozik, elhidegülnek a munkahelyi kapcsolatok mind a beosztottakkal, mind a vezetőkkel eltávolodnak egymástól az emberek.

A vezetői feladatokat szintén sokkal komplikáltabb otthonról intézni. A legfőbb probléma az, hogy probléma felmerülése esetén nehezebb segítséget kérni, illetve nem tudják felügyelni a vezetők a munkafolyamatokat. Emiatt a vezető kiszolgáltatott helyzetbe kerül a beosztottaival szemben. Mindemellett a beosztottakat nehezebb, vagyis inkább lehetetlen motiválni otthonról.

Globális szinten a kutatásom, illetve a szakirodalmi áttekintésemre hivatkozva azt gondolom, hogy nem csak rövid távon, hanem hosszabb távon is a cégek a home office-ban látják a jövőt. Ez is egy nagy átállás, ugyanúgy, mint a papír alapú adattárolásról átállni a teljes digitalizációs dokumentumkezelésre. Úgy vélem a világ egyre jobban halad ebbe az irányba, hiszen a munkáltatónak is kisebb költségbe kerül az, hogy otthonról végzi a dolgozója a munkát, és nem az irodából.

Személyes véleményem alapján az otthonról történő munkavégzés hasznos tud lenni, mivel sokan meg tudják spórolni az utazási időt, ezzel pedig több szabadidő állhat rendelkezésre (bár vannak, akik az utazási időt is munkával töltik). Saját tapasztalat alapján ez egy tartósabb időszak után hátrány is tud lenni. Szerintem a home office akkor lehet hosszú távon sikeres, ha hibrid rendszerben valósul meg. Hosszú távon, ha nincs jelenléti munkavégzés, az emberek hajlamosak elengedni magukat, és elveszítik mind az önbizalmukat, mind a motivációjukat. Emellett a korábban kialakított munkahelyi kapcsolatok rovására mehet, ha nincs megoldva a megfelelő mennyiségű és minőségi kommunikáció. Összességében tehát elmondható, hogy otthonról dolgozni jó, lehet mind munkáltató, mind munkavállalói oldalról előnyös, de meg kell találnia mindenkinek azt az egyensúlyt, hogy ez egy adott időszakban hány %-ban legyen home office-ban, és hány %-ban legyen jelenléti formában megoldva.

## 9. Felhasznált szakirodalom

- 2012. évi 1. törvény a Munka Törvénykönyvéről és a Polgári Törvénykönyv kapcsolódó szabályai.
- 2016. évi XLIX. törvény egyes iskolaszövetkezetekkel összefüggő törvények módosításáról.
- Ásványi Zs. & Nemeskéri Zs. (2017): *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon*. Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport. Pécs.
- Bankó Z. (2008): *Az atipikus munkajogviszonyok. A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európai Unióban és Magyarországon*. Disszertáció. Pécs. <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/1781> (2022.11.05.)
- Barakonyi E. (2018): *A részmunkaidős foglalkoztatás a flexicurity szolgálatában*. In: Farkas Ferenc Nemzetközi Konferencia 2018 tanulmánykötet, pp. 463-475.
- Bethleni Zsuzsanna (2014): *Együttműködés a munka alapú tanulás és a gyakornoki képzés fejlesztéséért*. Pályázati Pavilon. Tavasz. [http://tka.hu/docs/palyazatok/magazin\\_2014\\_01.pdf](http://tka.hu/docs/palyazatok/magazin_2014_01.pdf) (2022.11.05.)
- Breinerné I. (2004): *A távmunka humánpolitikája*. Emberi erőforrás Módszertani füzetek. Budapest <https://www.elib.hu/06200/06276/06276.pdf> (2022.11.05.)
- Cristina G. (2020): GUIDEPOST From 'Social Distancing' to 'Care in Connecting': An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2020.0062> (2022.11.15.)
- Dr. Hovánszki Arnold (2005): A tipikus és atipikus foglalkoztatás Magyarországon. *Munkaügyi Szemle*. 2005/30-36. <http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Hovanszky.pdf> (2022.11.04.)
- Dr. Kártyás G. & Dr. Takács G. (2012): *Az új munka törvénykönyve munkáltatóknak*. CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft, Budapest.
- Dr. Szilágyi K. (2011): *Pályalélektan*. Szent István Egyetem. Gödöllő.
- Dr. Szilágyi K. (2012): *Karrier-és pályatervezés*. Kollégium Kft. Budapest.
- Earl B. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó.

- Ferencz J. (2018): *A határozott idejű munkaviszony és megszüntetésének jogkövetkezményei*. MAGYAR MUNKAJOG E-folyóirat 2018/1  
[https://hllj.hu/letolt/2018\\_1/M\\_02\\_FerenczJ\\_hllj\\_2018\\_1.pdf](https://hllj.hu/letolt/2018_1/M_02_FerenczJ_hllj_2018_1.pdf) (2022.11.05.)
- Forgács T. (2007): *Távmunka: alternatíva a foglalkoztatásban?* 5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. Budapest.  
[http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/30\\_Forgacs.pdf](http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/30_Forgacs.pdf) (2022.11.07.)
- Gázsó T.: *Munkaerő-piaci helyzetkép* (pp. 127-151). In: Székely Levente (szerk) (2012): *Magyar Ifjúság. Kutatópont*, Budapest (2022.11.05.)
- Hárs Á. (2013): *Az atipikus foglalkoztatás: mítoszok, lehetőségek és korlátok az atipikus foglalkoztatási formák lehetőségeinek kihasználásában*. Kopint Konjunktúra Kutatási Alapítvány. Budapest.  
[http://faydigitaliskonyvtar.hu/uploads/kopint\\_k\\_k\\_alapitvany\\_atipikus\\_foglalkoztatasi\\_kutato\\_i\\_palyazat.pdf](http://faydigitaliskonyvtar.hu/uploads/kopint_k_k_alapitvany_atipikus_foglalkoztatasi_kutato_i_palyazat.pdf) (2022.11.05.)
- Herdon I. (2020): *Fontos elhatárolás: Távmunka vagy home office jellemezte a járványügyi veszélyhelyzetet?*  
[http://real.mtak.hu/112646/1/HerdonIstvan\\_Fontoselhatarolas\\_Tavmunkavagyhomeofficejellemezteajarvanyugyiveszelyhelyzetet\\_arsboni.pdf](http://real.mtak.hu/112646/1/HerdonIstvan_Fontoselhatarolas_Tavmunkavagyhomeofficejellemezteajarvanyugyiveszelyhelyzetet_arsboni.pdf) (2022.11.05.)
- Karoliny M. & Balogh G. (2017): *Értékelés, mérés, kontrolling az emberi erőforrás menedzsmentben*. In: Karoliny M. & Poór J. (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*. 6. átdolgozott kiadás. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Kazainé Ónodi A. & Dr. Hollós S. (2017): *Atipikus foglalkoztatási formák a hatékonyságnövelés szolgálatában. Kényszer vagy lehetőség? Magyar Minőség* (pp. 75-83). XXVI.évf. 11.sz.
- Kazuya, Ogura (2005): *International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries* (pp. 5-29). Japan Labor Review.  
[https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2005/JLR06\\_ogura.pdf](https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2005/JLR06_ogura.pdf)(2022.11.23.)
- Klein B. & Klein S. (2006): *A szervezet lelke*. EDGE 2000. KFT, Budapest.
- Klein S. (2004): *Munkapszichológia. Első kötet*. EDGE 2000. KFT, Budapest.
- Klein S. (2004): *Munkapszichológia. Második kötet*. EDGE 2000. KFT, Budapest.
- Klein S. (2012): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. EDGE 2000. KFT, Budapest.



- Kocsis I. (2020): *Home office és távmunka: A kettő ugyanaz vagy különbözik?* <https://erthetojog.hu/munkajog/home-office-es-tavmunka-a-ket-to-ugyanaz-vagy-kulonbozik> (2022.11.19)
- Krajcsák Z. (2018): *Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában* (pp. 38-44). *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49. évf. 2. sz. <https://doi.org/10.14267/veztud>. (2022.11.23.)
- László Gy. (2007): *Munkaerő-piaci politikák*. PTE-KTK. Pécs
- Molnár B. (2020): *Gondolatok a home office-ről általában és a vírus idején* (pp. 38-46). *Magyar Munkajog E-folyóirat*. 1.sz. [https://hllj.hu/letolt/2020\\_1/03\\_MolnarB\\_M\\_hllj\\_2020\\_1.pdf](https://hllj.hu/letolt/2020_1/03_MolnarB_M_hllj_2020_1.pdf) (2022.11.13.)
- Omondi, A. A., – K’Obonyo, P. (2018): *Flexible work schedules: a critical review of literature*. *The Strategic Journal of Business & Change Management*. [https://www.researchgate.net/publication/329555638\\_FLEXIBLE\\_WORK\\_SCHEDULES\\_A\\_CRITICAL\\_REVIEW\\_OF\\_LITERATURE\\_CStrategic\\_Journals\\_FLEXIBLE\\_WORK\\_SCHEDULES\\_A\\_CRITICAL\\_REVIEW\\_OF\\_LITERATURE](https://www.researchgate.net/publication/329555638_FLEXIBLE_WORK_SCHEDULES_A_CRITICAL_REVIEW_OF_LITERATURE_CStrategic_Journals_FLEXIBLE_WORK_SCHEDULES_A_CRITICAL_REVIEW_OF_LITERATURE) (2022.11.21.)
- Papp Z.-Perczel T. (1975): *A szociálpszichológia üzemi alkalmazásának néhány módszertani kérdése*. *Pszichológiai Tanulmányok*. Akadémiai Kiadó. Budapest
- Seres A. (2011): *A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái*. (pp. 351–367). *Közgazdasági Szemle*, LVIII. évf., 2011. április [http://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00180/pdf/04\\_seres.pdf](http://efolyoirat.oszk.hu/00000/00017/00180/pdf/04_seres.pdf) (2022.11.23.)
- Sinkó Z. P. (2022): *A digitalizáció hatása az atipikus munkavégzésre. A távmunka és a home office szabályozásának irányvonalai*. <https://www.jogelet.ro/index.php/eje/article/download/191/169>(2022.11.23.)
- Szabó M. A.(2020):*Home Office–avírus előtt és alatt*. <https://ado.hu/munkaugyek/home-office-a-virus-elott-es-alatt>(2022.11.23.)
- Szappanos J. (2020): *A COVID-19 járvány közpénzügyi hatásainak értékelése* (EL-2555-020/2020). Állami Számvevőszék. [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/covid\\_20200629.pdf?download=true](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2020/covid_20200629.pdf?download=true)(2022.11.24.)
- Szellő J. (2020): *Pandémia és a globális munkaerőpiac* (pp. 17–22). *Új Munkaügyi Szemle*. I. 4.

<https://www.metropolitan.hu/upload/387b1fc214e9514a34e7b2ea39157d7b512ce538.pdf>(2022.11.24.)

- Vargha B. (2021): *Elemzés. Távmunka, otthoni munkavégzés, lehetőségek, kockázatok.* [https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2021/tavmunka\\_20210108.pdf?ctid=1259](https://www.asz.hu/storage/files/files/elemzesek/2021/tavmunka_20210108.pdf?ctid=1259) (2022.11.23.)
- Venczel-Szakó T. (2022): *Munkavállalói elégedettség a home office-ban. A Covid-19 járvány hatása az otthoni munkavégzésre.* Doktori értekezés. Pécs. <https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/Venczel-Szakó%20T%C3%ADmea%20disszertáció%20végleges.pdf#page27>(2022.11.13.)