

A home office és a távmunka megítélésének vizsgálata a munkáltatói és munkavállalói attitűdök alapján

The development of home office in the light of recent socio-economic events

Ionescu Astrid¹ – Tóth Dorina Anikó² – Keresztes Gábor³

Absztrakt: A home office 2020-ig elenyésző mértékben volt jelen Magyarországon. A koronavírus elterjedése, majd a világban lezajló történések, mint az orosz-ukrán háború és annak hatásai – főként az energiaválság – jelentős változásokat hoztak az otthoni munkavégzés területén. Így jogosan merülnek fel a témával kapcsolatban fontos kérdések, mint például, hogy hogyan alakul ki/át a munkakörnyezet, mely szférákban lehetséges az otthoni munkavégzés, a dolgozók hány százaléka dolgozik/dolgozhat teljes vagy részleges home office-ban, ennek milyen hatásai vannak a munkavállalókra és a szervezetre, illetve, hogy a fenntarthatóság szempontjából milyen tapasztalatok vonhatók le. Többek között ezekre a kérdésekre is keressük a választ tanulmányunkban, megvizsgálva a témát szekunder adatok, néhány esetpélda és primer kutatás alapján.

Kulcsszavak: *home office, szervezeti kultúra, fenntarthatóság*

JEL-kódok: *O15, M14, Q56*

¹ IONESCU Astrid PhD-hallgató [PhD Student]

(<https://orcid.org/0009-0006-1928-9694>)

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
[University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics]
(ionescu.astrid@phd.uni-sopron.hu)

² TÓTH Dorina Anikó mesterszakos hallgató [MSc Student]

(<https://orcid.org/0009-0001-6814-994X>)

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
[University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics]

³ Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens [Associate professor]

(<https://orcid.org/0009-0002-3304-351X>)

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar
[University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics]

Abstract: Until 2020, the home office had a negligible presence in Hungary. However, the spread of the COVID-19 virus, followed by events in the world, such as the Ukrainian-Russian war and its effects – mainly the energy crisis – have brought about significant changes in the field of working from home. Thus, important questions about this topic are rightly raised, such as how the work environment is formed/recreated, in which areas it is possible to work from home, what percentage of employees work/can work in full- or part-time home office, what are the effects of this on employees and the organization, or what is being experienced from a sustainability point of view. Among other things, we are looking for answers to these questions in our study, examining the topic based on secondary data, some case examples and primary research.

Keywords: home office, organizational culture, sustainability

JEL Codes: O15, M14, Q56

Bevezetés

A koronavírus elterjedése rányomta bélyegét a világra. A gazdasági, társadalmi és magánéletben egyaránt okozott megoldandó problémákat. A szervezetek működése szempontjából az egyik legnagyobb kihívást a munkavégzés körülményeinek átszervezése jelentette. Rövid idő állt rendelkezésre, hogy az addig teljesen, vagy javarészt irodában történő munkavégzést áthelyezzék a munkavállalók otthonába és megteremtsék a távolról történő munkavégzés feltételeit.

Miután a vírus terjedése és hatásai mérséklődtek, a munkavállalók elkezdtek visszatérni az irodákba részleges vagy teljes munkaidőben. A részleges irodai jelenlét mellett a munkavállalók a munkaidejük másik felét továbbra is otthonról teljesítették. Ez a hibrid verzió kezd egyre inkább kedvelt munkavégzési formává válni Magyarországon és világszerte egyaránt.

A pandémia éveit követően az orosz-ukrán háború és annak következményei – mint például az energiaválság, növekvő infláció – újabb nehézségeket generáltak a gazdasági és társadalmi életben egyaránt.

Az elmúlt évek történései indokolják a témakör részletesebb vizsgálatát. Feltáró kutatásunkban bemutatjuk a kapcsolódó szakirodalmakon keresztül a home office és távmunka fogalomkörét és külön fejezetben

tematizáljuk a munkaéletre, gazdasági életre gyakorolt hatásait, fenntarthatósági következményeket is. Szekunder adatok alapján feltérképezzük a home office-ban dolgozók arányát és néhány esetpéldán és a kérdőíves primer kutatásunkon keresztül pedig arra keressük a választ, hogy 2022 őszén hol tart a home office kultúrája Magyarországon, milyen munkavállalói attitűd figyelhető meg e tekintetben.

Elméleti áttekintés

A home office, mint szervezeti innováció

Napjainkban, a XXI. század első évtizedeiben a gazdasági élet meghatározó eleme az innováció, amely elengedhetetlen a szervezetek versenyképességének fenntartásához. Ugyanakkor a szervezeti célok elérése mellett szükséges figyelmet fordítani arra is, hogy milyen módon érjük el ezeket a célokat, hogy milyen tevékenységek szükségesek hozzá és hogy ezeknek a tevékenységeknek milyen hatásai vannak. A globalizáció egyre jelentősebb hatásainak következtében a gazdasági élet egyik legfontosabb tényezője a versenyképesség szempontjából az innováció. Az Oslo-i Kézikönyv (2005) szerint „*az innováció:*

- *új, vagy jelentősen javított termék (áru vagy szolgáltatás) vagy eljárás,*
- *új marketing-módszer, vagy*
- *új szervezési-szervezeti módszer bevezetése*
- *az üzleti gyakorlatban, munkahelyi szervezetben, vagy a külső kapcsolatokban.”*

Ezen belül a „szervezési-szervezeti innováció új szervezési-szervezeti módszerek megvalósítását jelenti a cég üzleti gyakorlatában, a munka szervezésében vagy a külső kapcsolatokban” (Katona, 2006). Ebbe az innovációs területbe tartozik a későbbiekben tárgyalt távmunka és home office témaköre is, melyek a munkavállalók munkavégzésének körülményeiben jelentenek változást, újítást, fejlesztést, melyhez a digitális innováció nyújt segítséget.

A digitális innováció meghatározható, mint olyan termék, folyamat vagy üzleti modell, ami újdonságnak tekinthető, jelentős változásokkal jár a felhasználói oldalon, és a digitális térben testesül meg, az informatika teszi lehetővé a használatát (Fichman et al., 2014). A szervezetek működés-

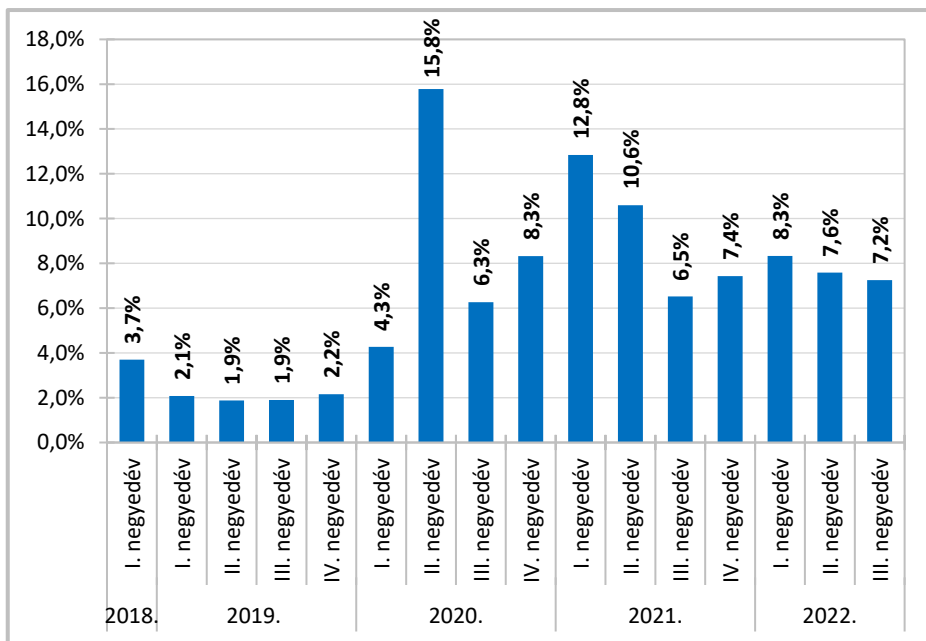
dése és versenyképessége egyre jobban függ a digitális innovációtól, illetve annak alkalmazásától. Ahhoz, hogy a vezetők hatékonyan tudják irányítani a szervezeteket, vagy a működés érdekében átalakításokat tudjanak végrehajtani, elengedhetetlen, hogy részletes ismereteket szerezzenek a digitalizáció terén. A digitalizáció maga, az a gyakorlat, mely során korábban fizikai vagy analóg folyamatok, tartalmak vagy tárgyak főként (vagy teljesen) digitálissá alakulnak át (Fichman et al., 2014). Világszerte, így Magyarországon is, ahol lehetett, ezeket a fizikai vagy analóg folyamatokat már automatizálták a működési folyamatokban számítástechnikai eszközök segítségével. Ezáltal a munkavállalók ezen eszközök használatával végzik el feladataikat, melyek főként az információk feldolgozása, tárolása és továbbítása (Forgács, 2009). A szervezetek működésében a digitális megoldások fejlesztik a külső és belső érintettekkel való kapcsolat-tartást és a költségek csökkentésére is hatással lehetnek. Az új technológiák biztosítják és teszik lehetővé az átállást, a működés feltételeit a távoli, otthoni és a jelenléti, irodai munkavégzés között, valamint a kapcsolattartást, a hatékony kommunikációt és együttműködést az alkalmazottak között (Vilnai-Yavetz–Rafaeli, 2021). Ez a digitális fejlődés tette lehetővé bizonyos munkakörökben – elsősorban a szellemi munkakörökben – a távmunka, illetve a home office lehetőségét, azaz amikor a munkafeladatok elvégzése nem a munkáltató telephelyén történik (Forgács, 2009). A K&H innovációs index kutatási jelentése szerint a hazai szervezetek 37%-a olyan fejlesztéseket valósított meg 2020-2022 között, melyek megteremtik és fenntartják a biztonságos és hatékony távoli munkavégzést (K&H innovációs index, 2022).

A lehetőség tehát – és most már a hajlandóság is – adott. A kérdés, hogy az alkalmazása milyen hatással van a szervezetre és a munkavállalókra, hol és milyen mértékben működik jól? Ahhoz, hogy ez kiderüljön, első körben tisztázni kell az olyan fogalmakat, mint a távmunka és a home office, illetve a kettő közti különbségeket.

A távmunka mint kiindulópont

A távmunka – a lehetőség a szervezet telephelyétől eltérő helyen való munkavégzésre – és a home office a COVID-19 járvány hatására lett közkedvelt munkavégzési forma úgy hazánkban, mint az egész világon. A KSH 2018 I. negyedévében végzett felmérése szerint hazánkban a foglalkoztatottak csupán 3,7 %-a – 144 ezer fő – dolgozott távmunkában (KSH, 2020). Ennek aránya 2019 I. negyedévében mindössze 2,1% volt (Io-

nescu, 2022; KSH, 2021). A koronavírus terjedésének megfékezése érdekében viszont szükségessé vált a távolságtartás, ezáltal egyre több munkavállaló dolgozott távmunkában vagy otthonról.



1. ábra: A távmunkában dolgozók aránya Magyarországon 2018-tól napjainkig

Forrás: Saját szerkesztés a KSH 2021-es és 2022-es statisztikája alapján

A KSH statisztikája alapján szerkesztett *1. ábrán* látható a távmunkában dolgozók arányának változása 2018 I. negyedéve és 2022. III. negyedéve között. Ezek az adatok is alátámasztják a fenti állítást, mely szerint a pandémia előtt elenyésző volt Magyarországon a távmunkában – vagy home office-ban – dolgozók aránya, de 2020 II. negyedétől többszörösére nőtt ennek mértéke és még a járvány lecsengése után is 2-3-szorosa a 2018-2019-ben mért adatoknak.

Nemzetközi kitekintésben: az Egyesült Államokban a COVID-19 járvány előtt a munkavállalók 15%-a dolgozott home office-ban, mely arány a vírus rohamos terjedésével 50%-ra emelkedett a 2020-as évben (Deloitte Magyarország, 2021), 2022-re pedig 58%-ra nőtt azok aránya, akik legalább heti 1 napot otthonról dolgoznak (Dua et al., 2022). Az Eurostat felmérése szerint az Európai Unióban a pandémia előtti évtizedben 5-6%

körül mozgott az otthonról dolgozók aránya, mely a járvány hatására 2020-ban 12,3%-ra, 2021-ben pedig már 13,5%-ra növekedett (Eurostat, 2022). A hazai és nemzetközi statisztikai adatok egyaránt jól mutatják, hogy milyen jelentős mértékben megugrott a távmunkában vagy otthonról dolgozók aránya a 2020-as évben.

Home office vs. távmunka

Ahogy a távmunka, úgy a home office kultúrája sem terjedt el széles körben 2020 előtt Magyarországon. Ez abból is látszik, hogy hivatalos, fogalom vagy külön törvényi szabályozás mai napig nincs rá, csupán annyi történt, hogy a pandémia miatt részben átdolgozott Munka Törvénykönyvében szabályozott távmunka kereteinek kiszélesítésével bizonyos részei ráhúzhatók a home office munkavégzésre is (Szabó, 2022). A korábban jellemző ellenszenv oka nagy valószínűséggel a munkáltatói részről jelentkező bizalmatlanság volt a munkavállalók irányába, hiszen a nem jelenléti munkavégzés során a munkavállaló ellenőrzése és irányítása nehezebb. A vírus terjedésének hatására viszont ideiglenesen fel kellett hagyni az irodai, jelenléti munkavégzéssel, a munkavállalók arra kényszerültek, hogy saját otthonaikban töltsék a munkaidejüket, végezzék el feladataikat. A hirtelen jött változást nem tudta lekövetni a törvényi és szakirodalmi háttér, így előfordul, hogy a két fogalmat összekeverik, azonosítják egymással a köznyelvben és a szakirodalomban egyaránt, még külföldön is. Ezért fontos tisztázni a különbséget a távmunka és a home office között. A *távmunka* egy atipikus foglalkoztatási forma, melyet jogi keretek szabályoznak. A Munka törvénykönyve (Mt., 2012) jelenleg hatályos verziójában a távmunkát az alábbi módon határozza meg a jogalkotó:

- „(1) *Távmunkavégzés esetén a munkavállaló a munkát a munkaidő egy részében vagy egészében a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen végzi.*
- (2) *A munkaszerződésben meg kell állapodni a munkavállaló távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatásában.*
- (3) *Eltérő megállapodás hiányában a távmunkavégzés során*
- a) *a munkáltató utasítási joga a munkavállaló által ellátandó feladatok meghatározására terjed ki,*
 - b) *a munkáltató az ellenőrzési jogát távolról számítástechnikai eszköz alkalmazásával gyakorolja,*
 - c) *a munkavállaló a munkáltató telephelyén a tárgyévben legfeljebb a munkanapok egyharmada esetén végez munkát, és*

*d) a munkáltató biztosítja, hogy a munkavállaló a területére belép-
hessen és más munkavállalóval kapcsolatot tartson.”*

Az új szabályozás szerint – a korábbival ellentétben – távmunkának minősül az is, ha a munkavállaló csak részben végzi a feladatait a munkáltató telephelyétől eltérő helyen, de a telephelyen történő munkavégzés nem haladhatja meg az adott évben a munkanapok számának egyharmadát. A távmunkában való foglalkoztatást továbbra is szerződésbe kell foglalni és a munkáltató utasítási jogköre csak a munkavállaló ellátandó feladatainak meghatározására érvényes.

A *home office* ezzel ellentétben gyakorlatilag egy tipikus munkavégzési forma, mely során csak a munkavégzés helye változik, minden más változatlan marad. Hivatalos, általánosan elfogadott megfogalmazás nincs rá, de több szakirodalom foglalkozik a témakörrel és néhány szerző a definiálásra is kísérletet tett (Bankó et al., 2019). Az egyik ilyen szerint „*a home office megállapodás alatt a tipikus munkajogviszonyokban szabályozott azon lehetőséget értjük, amikor (nem rendszeresen) a munkavállalónak lehetősége van a munkaszerződésében egyébként meghatározott munkavégzési helyén kívül (otthon vagy más helyen), számítástechnikai eszközzel történő munkavégzésre*” (Bankó et al., 2019). Egy másik megfogalmazás szerint „*a „home office” jelenség alatt értjük azt a kivételesnek tekinthető helyzetet, amikor a hagyományos (teljes munkaidős, határozatlan idejű munkaszerződéssel) munkaviszonyban foglalkoztatott munkavállaló számára ideiglenes, kivételes jelleggel a munkáltató engedélyezi az állandó munkavégzési helytől eltérő helyen való munkavégzést, amely jellemzően a munkavállaló lakóhelye*” (Bankó, 2019).

A fenti definíciók és az ide vonatkozó szakirodalmak alapján tehát „*a home office leginkább egy lehetőség, vagy „jutalom” a munkavállaló számára – bizonyos esetekben kényszerhelyzet, pl. járvány idején. Nincsenek konkrét jogszabályi keretei és nem kell szigorú munkavédelmi szabályoknak megfelelni (Pál, 2018). A munkavállaló, a munkáltatója beleegyezésével időszakosan, alkalmanként otthonról dolgozhat – vagy szükséghelyzetben esetleg hosszabb távon otthonról kell dolgoznia. De ettől még nem lesz rugalmas a munkaidő-beosztása, és a munkáltató utasítási jogköre nem csak az ellátandó feladatokra terjed ki (Herdon, 2020, közli: Ionescu, 2022).*”

A távmunka és/vagy home office hatásai különös tekintettel a fenntarthatóságra

A fentiek ismeretében a továbbiakban bemutatjuk a feldolgozott szakirodalmak alapján, hogy a home office-szal és a távmunkával kapcsolatban mik voltak a tapasztalatok az elmúlt 3 évben és milyen hatásokat generáltak, különösen a fenntartható fejlődés szempontjából, mely a leggyakrabban alkalmazott megfogalmazás szerint – Burtland Bizottság 1987-es jelentése alapján – *„olyan fejlődés, amely biztosítja a ma élők szükségleteinek kielégítését, anélkül, hogy ezzel korlátozná a későbbi generációk lehetőségét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket”* (Fleischer, 2007). A fenntarthatóság három – gazdasági, társadalmi és környezeti – alappillérré bontható, melyek egymással összefüggésben értelmezhetőek, de eltérő súllyal számítanak bele az összképbe (Fleischer, 2014). Mind a hazai, mind a külföldi kutatások bizonyítják, hogy a távmunka, vagy home office hatással van mind a három fenntarthatósági területre. Sinkó (2022) szerint *„a nem standard munkavégzési formák által hozott jelentősebb mértékű bevételek, a nagyobb munkavállalói szabadság, a dolgozók lelki egészsége, valamint a munka és a magánélet közötti egyensúly kialakítása a hosszú távú fenntarthatóság szempontjából elengedhetetlen.”*

A COVID-19 világjárvány elterjedése arra készítette a szervezeteket, hogy megkérdőjelezzék az eddigi működési irányukat a munkavégzés és az irodahasználat terén (Tagliaro–Migliore, 2021). Számos kutatás foglalkozott már a home office előnyeinek és hátrányainak feltérképezésével különböző szempontokból már a 2019-es koronavírus járvány előtt is.

Egyes kutatásokból kiderül, hogy pozitív kapcsolat állapítható meg a munkavállalók elégedettsége és a rugalmas munkavégzés lehetősége között (Masuda et al., 2012) és negatív kapcsolat fedezhető fel a magas fluktuáció és a rugalmas munkavégzés lehetősége között (Batt–Valcour, 2003). Gyakori előnyként jegyzik a munkavállalók nagyobb autonómia érzetét az otthoni munkavégzés során (de Abreu e Silva–Melo, 2018), valamint ennek hatására a leterheltség sikeresebb kezelését (Hill et al., 2008). A dolgozók önállóbb és függetlenebb munkavégzésre képesek, és teljesítménynövekedés is elérhető a home office-ban (Raišienė et al., 2020). Csökkenti a belső szervezeti konfliktusok kezelésével kapcsolatos stresszt, valamint a megjelenési és megfelelési kényszer okozta stresszt (Messenger–Gschwind, 2016).

A munkáltatók számára a legjelentősebb előnye az otthoni munkavégzésnek, hogy csökkenti a működtetési költségeket, ha nem kell – vagy elég egy kisebb – irodát biztosítani és fenntartani (Forgács, 2009). Különösen fontos tényező ez a jelenlegi energiaárak tükrében. A járványhelyzet miatti tartós otthoni munkavégzés hatására csökkent az irodai eszközök és berendezések használatának és az ipari elektromos áram felhasználásának mértéke, valamint a káros anyagot kibocsátó közlekedési eszközök hanyagolása miatt javult a városok levegőminősége – ha csak rövid időre is. Ugyanakkor az irodai kibocsátások terhe áthárul a lakossági, otthoni szektorra, ahol megnövekedett villamosenergia igény jelentkezik, mely költség szempontjából is jelentős a jelenlegi rezsiköltségek mellett (Rehmani et al., 2022). Továbbá növekedést eredményezett a fogyasztói oldalon, hiszen a munkavállalóknak otthon kellett berendezniük az irodájukat és otthon kellett megteremteniük minden olyan környezetet, amit korábban például szolgáltatásként igénybe vehettek erre kialakított és felszerelt helyeken (pl. edzőterem, étterem). A megnövekedett eszközigeny magával hozza a megnövekedett helyigény, az otthonnal szemben támasztott változó elvárások problematikáját is (Holmes et al., 2021). Ezzel párhuzamosan az irodák elrendezésének és berendezésének átalakítása is elkezdődött felkészülve a munkavállalók visszatérésére az irodákba (et al., 2021). Németországban az elmúlt években szorgalmazták az alacsony szén-dioxid kibocsátással járó gyakorlatokat, mint például a kerékpározás, a home office-ban való munkavégzés, vagy az online lebonyolított értekezletek. Egy ideig eredményes is volt a kezdeményezés, számos városban stagnált, vagy csökkent az autóval történő közlekedések aránya és egyre népszerűbb lett a kerékpárral történő közlekedés. A járványhelyzet miatt viszont a folyamatban lévő átállás megtorpant és bizonyos mértékben visszafejlődött. A kerékpárt – illetve a gyaloglást – még mindig sokan vették igénybe, de a tömegközlekedési eszközök használóinak aránya csökkent, az autók száma pedig a járvány alatt is nőtt (Ruhrt, 2022).

A Kék Bolygó Alapítvány által közzétett írásban felmerül az otthoni vagy távmunkavégzés irodaterületekre vonatkozó hatásának kérdésköre, az építőipar karbonlábnyomának mértéke. Egy építkezés az építőanyagok előállításával és helyszínre szállításával, majd felhasználásával és teljes élettartamon át való működtetésével, végül pedig jövőbeni lebontásával hatalmas fokú szennyezést jelent a környezetre. Ebből a nézőpontból a home office előnyös lehet a fenntarthatóságra nézve, hiszen ha kevesebb

irodaépületet kell megépíteni, és működtetni, az előbb felsorolt környezetszennyező hatások csökkenhetnek (kekboldygoalapitvany.hu, 2022).

A hosszú távú home office során fennáll a veszélye annak, hogy felborul a munka és a magánélet közötti egyensúly (Forgács, 2011). Másrészről viszont az otthoni munkavégzés során a munkavállaló bizonyos mértékig rugalmasabban tudja kezelni a munkaidejét, ami elősegítheti a munka és a magélet szinkronizálását (Gajendran–Harrison, 2007). Ez a tényező a legmegosztottabb az összes hatás közül. Rendkívül sok minden befolyásolja – pl.: munkavállaló családi állapota, gyermekek és az ő koruk, otthonról ellátandó feladatkörök a munkavégzés során, munkáltató elvárásai és túlóraigénye, a munkavállaló személyisége –, hogy a work-life balance pozitív vagy negatív irányba változik.

A kutatások negatív kapcsolatot mutatnak ki a munkahelyi emberi kapcsolatok tekintetében (Gajendran–Harrison, 2007). Tuzovic és Kabaday (2021) pedig úgy látja, hogy a közösségi távolságtartásra vonatkozó szabályok negatív hatással voltak a munkavállaló jóllétére. A tartós home office hatására az emberi kapcsolatok leépülnek, ritkúlnak vagy megszűnnek a személyes találkozások, beszélgetések, melyek elmagányosodáshoz vezethetnek (Tavares, 2017). A felmérések azt mutatják, hogy az otthoni munkavégzés gátolhatja a csapatmunkát, az együttműködést és a munka koordinációt (Mahler, 2012). Ebben segíthet leginkább a megfelelő szervezeti kultúra kialakítása, a hatékony kommunikáció, a transzparens célok és elvárások, a munkavállalók megbecsülése és motiválása, ezáltal a lojalitásuk növelése.

A koronavírus elleni védőoltások elterjedésével a szervezetek elkezdtek foglalkozni azokkal a jövőbeni működési irányokkal, ahol a munkavállalók és a munkáltatók döntéseit nem a járványügyi helyzet és intézkedések határozzák meg (Grzegorzcyk et al., 2021). Az elég valószínű, hogy a koronavírus megfékezésével egyhamar – vagy akár már soha – nem állnak vissza a munkavégzési körülmények a klasszikus, megszokott változatba. A munkavállalók hozzászoktak az otthoni munkavégzéshez, és a jövőben szokássá válik majd az irodában és otthon töltött munkaidő felosztása (Gurchiek, 2021). Ezeket az állításokat támasztják alá a következő fejezetben bemutatott szekunder adatok.

Szekunder kutatás -A távmunka, illetve a home office helyzete és megítélése (2020–2022)

Az elmúlt 3 évben nagy fejlődésen ment át mind a távmunka, mind pedig a home office. A COVID-19 vírus előtt egyik verzió sem volt széles körben alkalmazott, de 2020-ban egyik napról a másikra robbanásszerűen megemelkedett az otthoni munkavégzés aránya a járvány miatt. Több hazai és külföldi belső céges felmérés készült már a 2020-as évben a vírus első hulláma alatt és után, a hirtelen jött tömeges home office megítélésének felderítése céljából. Az első hullám alatt rengetegen kényszerültek több hétre állandó otthoni munkavégzésre. A járvány mérséklődésekor (tavasz vége - nyár eleje) elkezdtek visszatérni az irodákba a dolgozók, de sok helyen ekkor is csak részlegesen – heti pár napra, vagy épp heti váltásban. 2020 nyár végére viszont újra emelkedni kezdtek az esetszámok, majd novemberre tetőzött a második hullám, mely újra és újabb szigorú korlátozásokat hozott. 2021 februárjában pedig következett a harmadik hullám, mely hónapokig eltartott. Ekkor kezdődött el a védőoltások tömeges felvétele. Ezután már mérsékelten volt csak jelen a vírus a mindennapokban.

A MÁV 2020 április végén-május elején lefolytatott belső felmérésében leírja, hogy 2020. március 16-tól közel 5500 fő dolgozott náluk home office-ban. Az online kérdőívet 70 %-os kitöltési arány jellemezte. A válaszadók 75%-a nyilatkozta, hogy a pandémia előtt nem volt lehetősége home office-ban dolgozni, de a jó tapasztalatoknak köszönhetően döntő többségük választaná a home office-t akár heti 2 nap (65%), heti 1 nap (13%), vagy alkalmanként (17%) (MÁV csoport, 2020).

A Life Training Kft. 2020 áprilisi felmérése – 96 fős minta – szerint a válaszadók 79% gondolta úgy, hogy gyorsan és jól sikerült reagálnia a szervezetének a fennálló új helyzetre, a hirtelen változásokra, melyek 2020 március közepén fennálltak. Mindezt úgy sikerült elérni, hogy a 45%-ának nem változtak, 34%-ának pedig csak részben változtak a munkavégzés feltételei – pl.: munkaidő, feladatkör, munkabér. A válaszadók összességének közel kétharmada pedig meg is tartaná a home office-t részlegesen a későbbiekben is, mert úgy érzik, hogy jól működött és ebbe a vezetők is beletartoznak (Life Training Kft., 2020).

Az OTP Bank és a szeretlekmagyarország.hu 2020 május-június hónapokban közösen végzett egy kérdőíves kutatást 777 fő részvételével.

Ebben a felmérésben a válaszadók kétharmada ítélte meg úgy, hogy a szervezet, ahol dolgozik, gyorsan és jól tudott alkalmazkodni az eddigi mindennapoktól eltérő helyzethez és hatékonyan szervezték meg a home office-t. A válaszadók nagy száma értékelte összességében pozitívan az otthoni munkavégzés időszakát és úgy vélik, hogy a jövőben döntő tényező lesz a munkavállalók megtartása és új munkavállalók keresése szempontjából, hogy a munkáltató biztosít-e home office lehetőséget. Az OTP Bank saját, belső felmérése is hasonlóan pozitív eredményeket mutat. A vírus első hulláma során a dolgozók majdnem fele – közel 5000 fő – dolgozott otthonról hatékonyan. Bár lényeges következtetés, hogy sok munkakörnél célravezetőbb a személyes jelenlét, és a munkavállalóknak is szükségük van bizonyos mértékű szociális közegre. Bertalan Imre, az OTP Bank HR igazgatója azt nyilatkozta, hogy azoknál a munkaköröknél, ahol lehetséges, továbbra is fenntartják a home office lehetőségét és kivizsgálják, hogy mi lenne hosszú távon az optimális offline és online munkavégzés aránya, felhasználva az közelmúltbeli intenzív időszak tapasztalatait. (OTP Bank Zrt., 2020)

A Pécsi Tudományegyetemen az Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont folytatott le egy belső kutatást, hogy összeszedjék a 2020 márciusától júniusáig tartó otthoni munkavégzés során tapasztaltakat. A kérdésekre 82 fő – a teljes állomány 78%-a – válaszolt. A válaszadók közel fele (47,6%) értékelte úgy, hogy a vezetőség a lehető legjobban és megfontoltan vezette be az otthoni munkavégzést, a többi válaszadó (52,4%) pedig alig értékelte kevésbé alul a vezetőség tevékenységét és hozzáállását. Az eredmények alapján a nagy többség (76%) pozitívan élte meg az otthoni munkavégzést, önállónak és motiváltnak érezték magukat. Nem meglepő tehát, hogy a válaszadók 89%-a szívesen dolgozna a jövőben is otthonról akár állandóan, vagy heti/havi pár napot, vagy csak eseti jelleggel. (PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont, 2020)

2021 márciusában publikálta az Otthontérkép Magazin és az Ingatlantájékoztató.hu közös, 1169 fő bevonásával készült felmérésük eredményeit. Ebből az derül ki, hogy a válaszadók háromnegyedének volt lehetősége otthonról dolgozni a járvány során, ezen válaszadók 65%-a a pandémia után is szeretne élni a lehetőséggel. Továbbá 71% válaszolta, hogy megfontolná, hogy munkahelyet vált, amennyiben a munkáltatója nem biztosít rugalmas munkavégzési feltételeket, illetve új munkahely választásakor döntő tényező a home office lehetősége. (Otthontérkép Magazin, 2021)

A notebook.hu 2021 április-májusában folytatott le egy online kérdőíves kutatást 4559 fő részvételével. Ennek eredménye azt mutatja, hogy a

válaszadók 69%-a dolgozott teljes vagy részleges home office-ban folyamatosan, vagy időszakosan a járvány első évében. Ebből 58% értékelte produktívabbnak magát home office-ban, közel 85% pedig szívesen dolgozna a jövőben is hibrid verzióban (63%) vagy teljes home office-ban (21%). (Notebook.hu, 2021)

Az Ernst & Young 2021 márciusi, nemzetközi felmérése 16 országban több, mint 16 000 munkavállaló bevonásával zajlott le. Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók 54%-a jelezte, hogy a home office lehetősége feltétele annak, hogy a jelenlegi munkahelyén maradjon. (EY Magyarország, 2021)

A profession.hu, a BCG-vel közösen, 2021 végén készített egy reprezentatív hazai felmérést több, mint 1500 munkavállaló és 200 munkáltató bevonásával. Az eredmények alapján a munkavállalók (88%) és a munkáltatók (84%) jelentős többsége értékelte úgy, hogy nőtt a hatékonyság – vagy legalábbis változatlan maradt – az otthoni munkavégzés során. A munkavállalók többsége a hibrid munkavégzést részesíti előnyben, de keresik még az egyensúlyt az online és az offline munkavégzés között. (Profession.hu, 2021)

Az Ernst & Young 2022 májusában egy nemzetközi felmérése során több, mint 1500 munkáltatót és 17 000 dolgozót vont be. A munkáltatók többsége azt tapasztalja, hogy az akkori magas fluktuáció oka az esetek egyharmadában a rugalmas munkavégzés nyújtotta lehetőség – onnan, ahol nincs meg a lehetőség oda, ahol megvan a lehetőség. A válaszokból az is kiderül, hogy a munkavállalók 80%-a legalább heti 2 napot otthonról vagy távmunkában szeretne dolgozni, és a munkáltatók többsége (78%) sem foglalkoztatná már a dolgozóit teljes jelenléti, irodai környezetben (EY Magyarország, 2022).

A fenti eredményekből megállapítható, hogy a korábbi tartózkodás a home office-szal kapcsolatban indokolatlan volt, hiszen a többség pozitívan értékeli az otthoni munkavégzés időszakát. Mindegyik felmérésben vizsgálták a vezetők és a beosztottak megítélését külön-külön. Ugyan volt némi eltérés a két csoport válaszainak arányát tekintve – a beosztottak magasabb arányban voltak megelégedve a home office-szal, illetve többen igénylik a jövőben is az otthoni munkavégzés lehetőségét a beosztottak –, de összességében elmondható, hogy mindkét csoport hatékonynak ítélte az otthonról végzett munkát.

Primer kutatás – mélyinterjú vizsgálatok

A téma gyakorlatban való megvalósulására néhány esetpélda szolgál, melyek interjú felmérés során kerültek rögzítésre 2022 októberében. A kéréseket személyes beszélgetés során, vagy online történő kitöltéssel válaszolta meg az adott szervezet vezető beosztású munkavállalója. A kutatás során 3 multinacionális vállalat (ebből két italgártó és egy telekommunikációs szervezet), 2 állami szervezet és egy oktatási intézmény válaszai kerültek felvételre. A kérések három témakörre irányultak:

1. home office: múltbeli, jelenlegi és jövőbeli alkalmazásának lehetősége és módja; tapasztalatok; munkavállalói igények;
2. energiaválság: rezsiköltségek emelkedésének hatásai; korábban végrehajtott energetikai beruházások; tervezett intézkedések;
3. fenntarthatóság: figyelmet fordítanak-e rá a működés során; milyen tevékenységekben nyilvánul meg; hatással van-e a home office vagy az energiaválság a fenntarthatósági tevékenységre, jövőbeni tervekre.

Home office

A multinacionális vállalatoknál a válaszadók azt nyilatkozták, hogy a koronavírus előtt is volt lehetőség otthoni munkavégzésre, így amikor a vírushelyzet alatt – minden olyan munkakörben, ahol lehetséges volt – kötelező, teljes munkaidős home office-t rendeltek el, nem jelentett különösebb problémát a digitális átállás. A vírus intenzív szakaszai során teljes home office-ban működtek – hatékonyan és eredményesen. Illetve a vírus gyengülése után is mindhárom vállalat bizonyos mértékig megtartotta a home office lehetőségét, átállt a hibrid munkavégzésre. Heti 2-3 nap otthoni és 2-3 nap jelenléti felállás mellett folytatták működésüket, hiszen a teljesidős home office során is pozitív tapasztalatok jellemezték a munkavállalók munkavégzését és a szervezet működését, illetve a munkavállalók is igényt tartottak az otthoni munkavégzés lehetőségére. Mindhárom vállalat hosszútávú terveiben is szerepel a home office alkalmazása, de a végleges, teljeskörű szabályozása és alkalmazásának keretei még kidolgozás alatt vannak. Az egyik (italgyártó) cég elmondása szerint a teljes home office során sikeresen vettek fel új munkavállalókat, akik online kiválasztási folyamaton mentek keresztül és csak a belépésük alkalmával jöttek be az irodába, majd online tartották a kapcsolatot a kollégáikkal. A vállalat számos online alkalmat szervezett, ahol a mentális jóllét megtar-

tására és a stressz kezelésére, valamint a home office – magánélet egyensúly megteremtésére adtak tanácsokat, hasznos tippeket a munkavállalóknak. A másik – szintén italgártó és forgalmazó – cégnél azt tapasztalták, hogy az emberi kapcsolatok építése kicsit nehezebbé vált, ez főleg az új belépők esetén volt szembetűnő, de egyes csapatok reggeli kávé melletti rendszeres csevegő meetingeket indítottak, hogy áthidalják ezt a problémát. Amin érezhető volt a változás az a különböző osztályok közötti együttműködés. A csapatok összetartása megmaradt, de az osztályok közötti kommunikáció és együttműködés láthatóan romlott a tartós home office során. Célszerű lenne a szervezeti kultúrára gyakorolt hatásokat felmérni mindhárom vállalatnál, hogy az esetleges problémákat és gócpontokat ki lehessen szűrni és megoldást találni rájuk.

Az állami szervezetek esetében az interjúalanyok elmondása szerint a koronavírus előtt nem volt lehetőség az otthoni munkavégzésre és valamiért a pandémia alatt is nehezen engedélyezték, kevés munkaterületen, kevés dolgozó számára, ezekben az esetekben is rövid távra és amint lehetett, visszaálltak a teljeskörű, hagyományos, jelenléti munkavégzésre. Ennek fő oka az lehetett, hogy a dolgozók többsége ügyfélkapcsolati feladatokat lát el. Valószínűleg ezért sem tervezik a jövőben sem a home office bevezetését.

Az (felső)oktatási intézménynél a koronavírus előtt szintén nem volt otthoni munkavégzés, a járvány idején viszont a teljes intézmény átállt az online tanításra és munkavégzésre. Az interjúalany elmondása szerint a pandémia alatt megtapasztalták a home office és az online oktatás előnyeit és hátrányait egyaránt mind dolgozói, mind pedig hallgatói oldalról. De a pozitívumok ellenére is, amint lehetőség volt rá, visszaálltak a jelenléti oktatásra és munkavégzésre. A jövőre nézve pedig a lehetőséget megtartják a hibrid oktatás, valamint az otthoni munkavégzésre, de csak eseti jelleggel.

Energiaválság és fenntarthatóság

A multinacionális vállalatok mindegyike elkötelezett a fenntartható fejlődés iránt, működési stratégiájuk egyik alappillére. Az egyik italgártó cég elmondása szerint tevékenységük során a fenntarthatóság nem csak a gazdasági fenntarthatóságot és a rendelkezésre álló szűkös erőforrások tudatos felhasználását jelenti, hanem figyelembe veszik a gyár belső és külső, szűkebb és tágabb környezetét és közösségeit is. Üzleti tevékenységükkel hozzájárulnak egy fenntarthatóan működő társadalomhoz, partnerkapcsolataikban pedig a kölcsönös növekedés biztosítására törekcszenek. A másik

italgyártó vállalat válaszadója azt mondta, hogy kiemelten foglalkoznak minden hatékonyságot növelő, gazdaságos működést elősegítő projekttel és munkavállalóiktól is ezt a mentalitást várják el munkájuk során, így a jelenlegi energiapiaci helyzetben például arra ösztönzik őket, hogy az energiatakarékosságot szem előtt tartva végezzék feladataikat. Mindhárom szervezet képviselője azt vallotta, hogy a közeljövőre nézve egyelőre nincsenek korlátozási lépések tervbe véve – de érdemes lenne ezt is újra vizsgálni tavasszal.

Az interjúalanyok elmondása szerint az állami szférában az energiapiaci helyzetre való tekintettel korlátozások bevezetésére került sor már 2022 őszén, mint például az épületek hőmérsékletének mérsékelt szinten tartása, beszerzési (pl.: irodaszerek, berendezési és elektronikai eszközök) és szolgáltatási (pl.: taxi használat, céges autó használat, szolgálati jármű takarítás) költségek csökkentése, befagyasztása. Az interjúalanyok elmondása szerint lehetőségeikhez mértem igyekeznek – a nehezítő tényezők (pl.: energiapiaci helyzet, magas infláció) ellenére – fenntarthatósági lépéseket tenni, energetikai beruházásokat végrehajtani, de sajnos korlátozottak a lehetőségeik.

A felsőoktatási intézmény esetében a válaszadó azt nyilatkozta, hogy az aktuális rezsik mellett jelentős korlátozásokra, energiatakarékossági lépésekre lesz szükség a téli időszakban, mint például csökkentett hőmérséklet az épületekben, épületek és épületrészek ideiglenes, részleges vagy teljes lezárása, ezáltal hibrid munkavégzésre és oktatásra való átállás. Az intézmény képviselőjének elmondása alapján zöld egyetemként a fenntarthatóság fontos szempont számukra. Lehetőségeikhez mérten már hajtottak végre energetikai beruházásokat – például napelemek felszerelése –, és a jövőre nézve is tervben vannak további lépések.

A home office-szal kapcsolatban összességében az állapítható meg, hogy a versenyszférában volt a legkönnyebben kivitelezhető az otthoni munkavégzésre való átállás és ott volt a leghatékonyabb is, illetve ezen a területen a továbbiakban is nagy jövője lesz a home office-nak és a hibrid munkavégzésnek – multinacionális körökben legalábbis biztosan. Viszont mindenképpen érdemes szervezeti kultúra szemszögéből megvizsgálni a helyzetet. Az oktatási intézmény esetében az átállást és a működés/működtetést együttvéve jól sikerült menedzselni, de azért az oktatás mégiscsak hatékonyabb és célravezetőbb jelenléti verzióban. Ami pedig az állami szférát illeti, ott érdekes kérdés, hogy valójában miért kevésbé lehet-

séges az otthoni munkavégzés úgy általában és főként miért volt az a járvány ideje alatt. De az eddigiek alapján feltételezhető, hogy a jövőben sem lesz nagyobb előrelépés ebben a szférában az otthoni munkavégzés terén. Az energiaválság tekintetében pedig elmondható, hogy a multinacionális cégek kevésbé érzik magukat veszélyben, nem terveznek korlátozó lépéseket tenni, az állami és oktatási területeken azonban jelentősen befolyásolja a szervezetek működését a rezsziárak nagymértékű emelkedése, ezekben a szférákban számos korlátozást vezettek be és terveznek még bevezetni.

Primer kutatás – kérdőíves vizsgálat

Anyag és módszertan

Kutatásunk célja az volt, hogy az alkalmazottak távmunkához való viszonyát feltárjuk, mely irányvonalát az előzetesen felállított hipotéziseink jelölik ki. Az önálló vizsgálatunkhoz egy kérdőívet tettünk közzé, mely 2021.08.17.-e és 2021.09.17.-e között volt elérhető a Google űrlap rendszerében.

A kérdőív kéréseinek összeállítását a következő hipotézisek adták:

H1: *A férfiak kevésbé tartják vonzó tényezőnek a távmunka esetén a családhoz való közelséget, mint a nők.*

H2: *A nők jobban preferálják a 100%-os távmunkát, és a hibrid munkavégzési lehetőséget, mint a férfiak.*

H3: *A fiatalabbaknak fontosabb, mint az idősebbeknek, hogy egy potenciális munkahely távmunkalehetőséget biztosítson.*

H4: *A vállalatok gyorsan, vagy viszonylag zökkenőmentesen alkalmazkodtak a koronavírus következtében kialakult helyzethez.*

A kitöltésszámot tekintve 51 teljes kitöltést sikerült generálnunk, melyhez a közösségi média felületeit, valamint a kapcsolati tőkénket használtuk fel. A vizsgált mintanagyságunk mérete és összetétele sem mondható reprezentatívnak, így a kutatási eredményeink/következtetéseink fenntartással kezelendők. Az adatok kiértékelésénél a leíró statisztikai, valamint a magasabb szintű statisztikai kiértékelési módszereket alkalmaztuk. A kérdőívünk kiértékelése a következő fejezetben olvasható.

Eredmények

A hipotézisekhez kapcsolódó kérdésekre kapott válaszokat a JASP statisztikai programmal értékeltük ki, mely segítségével KHI² próbát végeztünk, így

sikerült a hipotéziseket alátámasztani, vagy megcáfolni. A kérdőív 17 kérdést tartalmazott, melyek közül 7 kérdés csoportképző kérdésnek számít.

A csoportképző kérdésekben a kitöltők életkorára, a nemére, a munkakörük típusára (szellemi/fizikai), a legmagasabb iskolai végzettségre, a munkatapasztalatukra, a vállalat típusára és a kitöltő lokációjára (megye) kérdeztünk rá. A hipotézisek értékelését megelőzően a legfontosabb csoportképző kérdésekre adott válaszokat mutatjuk be röviden. A válaszok a 21-30 éves korosztályba tartozó munkavállalók véleményét tükrözik leginkább, mivel a korosztály a teljes minta közel 82%-át alkotja. A nemeket tekintve a női kitöltők aránya 76%, míg a férfiaké 24%. A munkakört vizsgálva elmondható, hogy a kitöltők 90%-a szellemi munkát végez, így a rendelkezésre álló adatok leginkább a távmunkára/otthoni munkavégzésre alkalmas munkakörökben dolgozók véleményét tükrözik. Ami a munkatapasztalatokat illeti, a kitöltők 72%-a maximum 5 év szakmai tapasztalattal rendelkezik, és 28%-a 6 évnél többel, ami azt jelenti, hogy az eredményekben inkább a kevesebb munkatapasztalattal rendelkezők véleménye relevánsabb. A mintánk tipizálását követően az egyes hipotézisek kiértékelésével folytatjuk cikkünket.

H1: *A férfiak kevésbé tartják vonzó tényezőnek a távmunka esetén a családhoz való közelséget, mint a nők.*

Kiértékelés: Az első előfeltevésünkhöz a JASP statisztikai program használatával, KHI^2 próbát végeztünk, mely vizsgálat alapja az első ábrán látható. A nemek megoszlása a nők irányába billen, így elmondható, hogy a kitöltők közül 12 férfi és 39 nő. Az 1. táblázatból leolvasható, hogy a nők a hármas kategóriában (miszerint teljes mértékben pozitív tényezőnek tartja a családhoz való közelséget távmunka során) egyértelműen felülreprezentáltak. Ezt a p érték is alátámasztja, mely 0,004, ami azt jelenti, hogy 5%-os szignifikancia szint alatt különbség van a nemek között. A férfiak és a nők közötti különbségről azt lehet megállapítani, hogy a nők nagyobb arányban tartják teljes mértékben pozitívnak a családhoz való közelséget a távmunka esetén, mint a férfiak, és a férfiak arányaiban többen vannak, akik semlegesnek tartják a családhoz való közelséget távmunka esetén. A következtetést a következő eredmények támasztják alá: $\text{KHI}^2=11,112$; $p=0,004$; Cramer-féle $V=0,467$, ami azt jelenti, hogy a vizsgált elemek között közepes erősségű kapcsolat áll fenn.

1. táblázat: A családhoz való közelség értékelése távmunka esetén

Egy 1-től 3-ig terjedő skálán mennyire tartja pozitívumnak a családhoz való közelséget?					
Nem		1. Egyáltalán nem tartom pozitív tényezőnek	2. Semleges tényezőnek tartom	3. Teljes mértékben pozitív tényezőnek tartom	Összesen
Férfi	Érték	4,000	8,000	0,000	12,000
	Elvárt érték	2,588	4,471	4,941	12,000
	% oszlopon belül	36,364%	42,105%	0,000%	23,529%
Nő	Érték	7,000	11,000	21,000	39,000
	Elvárt érték	8,412	14,529	16,059	39,000
	% oszlopon belül	63,636%	57,895%	100,000%	76,471%
Összesen	Érték	11,000	19,000	21,000	51,000
	Elvárt érték	11,000	19,000	21,000	51,000
	% oszlopon belül	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%

Forrás: Saját szerkesztés

T1: A H1-es hipotézist, mely szerint a férfiak kevésbé tartják vonzó tényezőnek a távmunka esetén a családhoz való közelséget, mint a nők a KHI² próba elvégzését követően 5%-os szignifikancia szint mellett elfogadjuk.

H2: A nők jobban preferálják a 100%-os távmunkát, és a hibrid munkavégzési lehetőséget, mint a férfiak.

Kiértékelés: A második hipotézisben megfogalmazott feltevésünk, hogy a hibrid, valamint a 100%-os távmunka támogatottságát tekintve statisztikailag kimutatható különbség van a nemek között. Ezt a szignifikáns kapcsolatot KHI² próba segítségével vizsgáltuk meg mind a két esetben. A hibrid munkavégzés támogatottságát illetően az elvégzett keresztábra vizsgálat a 2. táblázaton került feltüntetésre. Az elvégzett KHI² próba alapján elmondható, hogy a nők és a férfiak által adott válaszok között nincsen statisztikailag kimutatható szignifikáns kapcsolat, mivel a $p=0,233$, viszont az elmondható, hogy a nők némiképp nagyobb arányban (97,4%) támogatják, valamint részben támogatják a hibrid munkavégzési formát, mint a férfiak (83,3%), így a hibrid munkavégzési lehetőségről állítható, hogy közel azonos mértékben támogatott a férfiak körében, mint a nők körében. A KHI² próba eredményeként, levonható az a következtetés, hogy a férfiak is majdnem ugyanannyira támogatják,

illetve részben támogatják a 100%-os távmunka lehetőségét, mint a nők, viszont statisztikailag kimutatható eltérés a nők és a férfiak által adott válaszok között nincs, melyet a következő mutatószámok is alátámasztanak: $p=0,233$; $KHI^2=4,273$; Cramer-féle $V=0,289$.

2. táblázat: Hibrid munkavégzés támogatottsága

Ön vonzóknak tartja azokat a potenciális munkahelyeket, ahol lehetőség van a távmunkára? (hibrid munkavégzés)				
Nem		Igen	Nem	Összesen
Férfi	Érték	8,000	4,000	12,000
	Elvárt érték	9,882	2,118	12,000
	% oszlopon belül	19,048%	44,444%	23,529%
Nő	Érték	34,000	5,000	39,000
	Elvárt érték	32,118	6,882	39,000
	% oszlopon belül	80,952%	55,556%	76,471%
Összesen	Érték	42,000	9,000	51,000
	Elvárt érték	42,000	9,000	51,000
	% oszlopon belül	100,000%	100,000%	100,000%

Forrás: Saját szerkesztés

A 100%-os távmunka támogatottságát a 3. táblázat szemlélteti. A KHI^2 próba alapján elmondható, hogy nem mutatkozik szignifikáns kapcsolat a nemek, és a hibrid munkavégzési forma között. Ugyan az kijelenthető, hogy a nők nagyobb arányban (84,6%) támogatják, valamint részben támogatják a távmunkát, mint a férfiak (75%), viszont ez az arány nem olyan mértékben magasabb a nők esetében, hogy a férfiakról el lehetne azt mondani, hogy kevésbé támogatják, valamint részben támogatják a 100%-os távmunkát, mint a nők. A KHI^2 próba eredményeként, azt lehet mondani, hogy a férfiak is majdnem ugyanannyira támogatják, illetve részben támogatják a 100%-os távmunka lehetőségét, viszont statisztikailag kimutatható eltérés a nők és a férfiak által adott válaszok között nincs, melyet a következő mutatószámok is alátámasztanak: $p=0,339$; $KHI^2=3,363$; Cramer-féle $V=0,257$.

3. táblázat: A 100%-os távmunka támogatottsága

Amennyiben munkaköre engedné, megtartaná a távmunka alkalmazásának lehetőségét? (100%-os távmunka)						
Nem		Nem támogatnám	Nem távmunkára alkalmas munkakörben dolgozom	Részben támogatnám	Támogatnám	Összesen
Férfi	Érték	2,000	1,000	8,000	1,000	12,000
	Elvárt érték	1,647	0,471	6,588	3,294	12,000
	% oszlopon belül	28,571%	50,000%	28,571%	7,143%	23,529%
Nő	Érték	5,000	1,000	20,000	13,000	39,000
	Elvárt érték	5,353	1,529	21,412	10,706	39,000
	% oszlopon belül	71,429%	50,000%	71,429%	92,857%	76,471%
Összesen	Érték	7,000	2,000	28,000	14,000	51,000
	Elvárt érték	7,000	2,000	28,000	14,000	51,000
	% oszlopon belül	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%	100,000%

Forrás: Saját szerkesztés

T2: A második hipotézisben megfogalmazott feltevésünk, mely szerint a nők jobban preferálják a 100%-os távmunkát, és a hibrid munkavégzési lehetőséget, mint a férfiak az elvégzett KHI² próbák alapján elvetésre került. Az az alapvetésünk, hogy a nők preferálják a hibrid munkavégzési lehetőséget, valamint a 100%-os távmunkát beigazolódott, viszont a kapott statisztikai adatok alapján ugyanez elmondható a férfiakra is, ami annyit jelent, hogy nincs kimutató különbség a két nem által adott válaszok között. Így második tézisként megfogalmazható, hogy a nők és a férfiak közel azonos mértékben preferálják a 100%-os távmunkát, valamint a hibrid munkavégzést, mint a férfiak, így ezt a hipotézisünket elvetjük.

H3: A fiatalabbaknak fontosabb, mint az idősebbeknek, hogy egy potenciális munkahely távmunkalehetőségét biztosítson.

Kiértékelés: Feltevésünk megfogalmazásakor abból indultunk ki, hogy a munkaerőpiacon egyre nagyobb igény mutatkozik a távmunka iránt. Feltevésünk szerint ez az igény leginkább a fiatalabb korosztálynál jelentkezik (az Y és a Z generáció tagjainál), így célunk, hogy ezt

a feltevést a kapcsolatvizsgálatot követően kiértékeljük. A KHI² próba alapjául szolgáló adatokat a 4. táblázatban szemléltetjük. A KHI² próba eredménye alapján elmondható, hogy 5%-os szignifikancia szint mellett nincs szignifikáns kapcsolat az életkor, valamint a távmunka, mint igény között, mivel a $p=0,264$. Ugyanakkor az beigazolódott, hogy a fiatalok vonzóknak tartják a távmunkát biztosító munkahelyeket, ellenben a KHI² teszt nem igazolja azt, hogy a fiatalok a többi korosztályhoz képest ezt a szempontot vonzóbbnak tartják, hiszen a 4. táblázatból egyértelműen látszik, hogy a többi korosztály (31-40; 41-50) is vonzóknak tartja azokat a munkahelyeket, amelyek távmunkát biztosítanak. Ebből az a következtetés vonható le, hogy a fiatalabbak vonzóknak tartják a távmunkát biztosító potenciális munkahelyeket, viszont ez nem csak a fiatal korosztályra, hanem a másik két vizsgált korcsoportra is igaz. Így elmondható, hogy a vizsgált ismérvek között nincsen szignifikáns kapcsolat, melyet a következő mutatók is alátámasztanak: $p=0,264$; $KHI^2=2,666$; Cramer-féle $V=0,229$.

4. táblázat: A távmunka támogatottsága az egyes generációk véleménye alapján

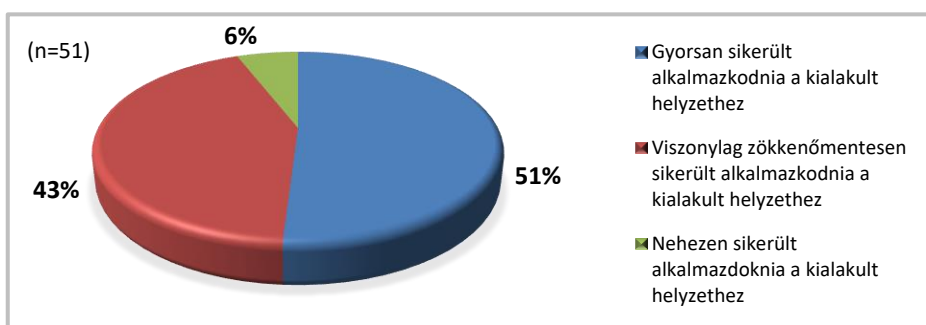
Ön vonzóknak tartja azokat a potenciális munkahelyeket, ahol lehetőség van a távmunkára?				
Korosztályok		Igen	Nem	Összesen
21-30	Érték	32,000	9,000	41,000
	Elvárt érték	33,765	7,235	41,000
	% oszlopon belül	76,190%	100,000%	80,392%
31-40	Érték	5,000	0,000	5,000
	Elvárt érték	4,118	0,882	5,000
	% oszlopon belül	11,905%	0,000%	9,804%
41-50	Érték	5,000	0,000	5,000
	Elvárt érték	4,118	0,882	5,000
	% oszlopon belül	11,905%	0,000%	9,804%
Összesen	Érték	42,000	9,000	51,000
	Elvárt érték	42,000	9,000	51,000
	% oszlopon belül	100,000%	100,000%	100,000%

Forrás: Saját szerkesztés

T3: A harmadik hipotézisünk, mely szerint az életkorok alapján különbség mutatható ki abban, hogy az egyes korosztályok mennyire tartják vonzónak a távmunkát biztosító munkahelyeket, elvetjük. Ennek oka, hogy az adatok egyértelműen azt mutatják, hogy a fiatalok is, és egyben a többi korosztály (31-40; 41-50) is preferálja a távmunkás munkahelyeket, és a KHI² vizsgálat alapján a két ismérv között nem mutatható ki kapcsolat. Tézisként megfogalmazható, hogy ugyan a fiataloknak valóban fontos az, hogy egy potenciális munkahely távmunkalehetőséget biztosítson, ugyanakkor ezt a lehetőséget a többi vizsgált korosztály is vonzónak tartja. Az eredmények alapján a harmadik hipotézisünk nem igazolódott be.

H4: A vállalatok gyorsan, vagy viszonylag zökkenőmentesen alkalmazkodtak a koronavírus következtében kialakult helyzethez.

Kiértékelés: Mivel a kutatott témánk erőteljesen összefügg a koronavírus okozta gazdasági hatásokkal, így kitűzött célunk volt annak a vizsgálata, hogy a vállalatok hogyan tudtak alkalmazkodni a kialakult helyzethez. Előzetesen az volt a felvetésünk, hogy a vállalatok gyorsan, vagy viszonylag zökkenőmentesen tudtak alkalmazkodni a kialakult helyzetekhez. A hipotézisünk kiértékelésénél a kérdőíves felmérésben résztvevő munkavállalók véleményét vesszük alapul, melyben rákérdeztünk arra, hogy hogyan értékelik a munkavállalók a munkahelyük koronavírushoz való alkalmazkodóképességét (eredményét 2. ábránk szemlélteti). Az ábrából egyértelműen látszik, hogy a válaszadók több, mint fele szerint gyorsan sikerült alkalmazkodnia a munkahelyüknek a kialakult helyzethez, és a válaszadók 43%-a szerint ez viszonylag zökkenőmentesen sikerült.



2. ábra: A munkahelyek pandémiához való alkalmazkodóképessége

Forrás: Saját szerkesztés

T4: A negyedik hipotézisben megfogalmazott állításunkat, miszerint a vállalatok gyorsan, vagy viszonylag zökkenőmentesen alkalmazkodtak a koronavírus következtében kialakult helyzethez a kiértékelés, és a felmérésben kapott adatok alapján elfogadjuk. Viszont fontos a tézishez hozzáfűzni, hogy a megfogalmazás azon vállalatokra igaz, ahol a felmérésben részt vevő kitöltők dolgoznak, hiszen, ha ezt a kérdést például a vendéglátásban vizsgálnánk, nem feltétlenül egyezne a két eredmény.

Konklúziók

Kutatásunkat egy manapság nagyon aktuális, a menedzsmenttudományhoz tartozó témakörben végeztük. Célunk volt, hogy a távmunka és a home office elméleti hátterének vizsgálatát követően önálló kutatásokat végezzünk a távmunka és a home office jelenére és jövőjére vonatkozóan, mely reményeink szerint megfelelő inputként szolgál a munkaerőpiac, valamint a vállalatok HR vezetői számára. A koronavírus a munkaerőpiacra éppúgy, mint az élet számos területére kimondottan nagy hatást fejtett ki. Ennek következtében a távmunka, mint munkavégzési forma, a vírust megelőző időszakhoz képest kimondottan hangsúlyos szerepet kapott.

A vizsgálatot a szakirodalom feldolgozásával kezdtük, majd a távmunka és a home office elméleti hátterének vizsgálatát követően a jelenleg, a hazai viszonyokra vonatkozó, rendelkezésre álló szekunder kutatásokat mutattuk be, majd mélyinterjú vizsgálatokat folytattunk le munkáltatókkal. A munkavállalói oldal vizsgálatához egy kvantitatív módszert, a kérdőíves felmérést alkalmaztuk, és a kapott válaszok alapján kiértékeljük az előzetesen felállított négy hipotézisünket.

A szakirodalmi feldolgozás, valamint kutatásaink a következő eredményekre és következtetésekre vezettek. A home office mértéke a pandémia kirobbanása idejében jelentős mértékben megemelkedett, majd a járvány csillapodásával fokozatosan csökkent. Felismerve a home office-ban rejlő munkáltatói és munkavállalói előnyöket számos munkakörben engedélyezik továbbra is a home office-t, főként a hibrid munkavégzést, mely jellemzően heti 1-2 nap otthoni munkavégzést és a többi nap munkahelyen történő munkavégzést jelent. A munkavállalók munkahelyválasztási preferenciái között egyértelműen megjelent szempontként a részleges otthoni munkavégzés lehetősége, preferálják azokat a munkáltatókat és munkaköröket, ahol ez kivitelezhető és megengedett. Különösen igaz ez a fiatal

Y és főként a Z generáció tagjaira, akik a home office-t elvárásként fogalmazzák már meg az állásinterjúk során.

A kérdőíves felmérésben résztvevő munkavállalók túlnyomórészt úgy vélték, hogy viszonylag zökkenőmentesen sikerült alkalmazkodnia a vállalatuknak a kialakult helyzethez. Az otthoni munkavégzés során vizsgáltuk a család közelségének kérdéskörét is, mely esetében a KHI² próba kimutatta, hogy szignifikáns kapcsolat mutatkozik a nők és a család közelsége között. Ennek eredményeképpen az állítható, hogy a férfiak kevésbé tartják vonzó tényezőnek a távmunka esetén a családhoz való közelséget, mint a nők.

A kérdőíves vizsgálatunk eredménye egyértelműen alátámasztja, hogy a munkaerőpiacon várható jövőbeli trend, a távmunka és a hibrid munkavégzési forma irányába fog elmozdulni (de leginkább a hibrid munkavégzési forma irányába). Megállapítható, hogy előzetes feltevésünk, mely szerint a mai munkaerőpiac a reformját éli, és az elkövetkezendő időszakban kimondottan nagy változások várhatók (első sorban a hibrid munkavégzés elterjedését illetően) beigazolódott, ami azt támasztja alá, hogy a választott témakör egy olyan téma, melyet érdemes volt kutatni. Kutatásunkban vizsgálatot végeztünk a vállalatok alkalmazkodóképességére, melynek eredménye egyértelműen kimondja, hogy a kialakult helyzethez a vállalatok kimondottan jól alkalmazkodtak.

Cikkünk végéhez érve néhány olyan javaslatot fogalmazunk meg, melyek a kutatásunk eredményein alapulnak. Az egyértelmű, hogy hosszú távon a vállalatoknak alkalmazkodni kell az újonnan begyűrző munkaerőpiaci trendekhez, és nagyon nem mindegy, hogy az otthoni munkavégzést, vagy a távmunkát milyen munkakörű, élethelyzetű és személyiségű munkavállalónak biztosítják. Véleményünk szerint a jövőben érdemes volna az alkalmazottak körében, még az otthoni munkavégzést megelőzően egyfajta személyiségtesztet elvégezni, mellyel az otthoni munkavégzés negatív hatásai túlnyomórészt kiküszöbölhetőek lennének. Ugyanakkor azt gondoljuk, hogy a szervezeteknek tudatosan kellene felkészíteniük a munkavállalókat a hibrid, vagy a 100%-os távmunkavégzésre, melyhez a különböző kerekasztalbeszélgetések, workshopok, továbbképzések tökéletes eszközként szolgálhatnának. Azt gondoljuk, hogy az otthoni munkavégzés számos előnnyel járhat mind a munkavállalók számára, és nagyon hatékonyan működhet, ha mindkét fél kellőképpen felkészült, hiszen e típusú munkavégzéshez nagyon nagyfokú pszichés érettségre, önismertetre van szükség. Ezen kívül az a véleményünk, hogy magához a rendszer

kialakításához a szabályok és a keretek lefektetésén túl, a két fél között meglévő bizalmon egy kulcsfontosságú tényező.

További kutatási lehetőségek

Az idei év gazdasági eseményei – energiaválság, hatalmas áremelkedések, magas infláció – ismét átrendezték a szervezetek működési folyamatait és a lakosság mindennapjait. Fontos kérdés a jövőre nézve a megsokszorozódott rezsiárak fényében a munkavállalók és a munkáltatók hozzáállása az otthoni munkavégzéshez. Erre szeretnénk egy lakossági online kérdőíves felmérést lefolytatni a következő év tavaszán. Illetve folytatni szeretnénk az interjúkat, bővítve az egyes esetek számát.

Továbbá érdekes kutatási területnek számíthat a home office szervezeti kultúrára gyakorolt hatásainak vizsgálata. Eredményes lenne Robbins 11 értékdimenzióján keresztül felmérni több szervezetnél a szervezeti kultúra jelenlegi állapotát, ahol többek között az azonosulás, a kontroll, az önállóság, a függetlenség mértékét lehetne vizsgálni, vagy hogy a szervezet számára csak a végeredmény a fontos, vagy a cél eléréhez vezető út is, vagy hogy mennyire tud/akar reagálni a változásokra.

Irodalomjegyzék

- Allen, T. D. (2001): Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3):414–435.
DOI: <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Bankó Z. (2019). *A távmunka szabályozásának dilemmái*. HVG-ORAC Lap- és Könyvkiadó Kft. https://munkajogilap.hu/wp-content/uploads/ebooks/Lorincz_70.pdf
- Bankó Z.– Berke G. – Kajtár E. – Kiss G. – Kovács E. – Szőke G. L. (2019): *Nagykommentár a munka törvénykönyvéhez* (4.). Wolters Kluwer Kft.
<https://bookline.hu/szerzo/dr--banko-zoltan--dr--berke-gyula--dr--kajtar-edit/12899610?page=1>
- Batt, R. – Valcour, P. M. (2003): Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 42(2):189–220. DOI: <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00287>
- de Abreu e Silva, J. – Melo, P. C. (2018): Does home-based telework reduce household total travel? A path analysis using single and two worker British households. *Journal of Transport Geography*, 73, 148–162.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2018.10.009>

- Deloitte Magyarország. (2021): *A digitális munkahely újraindítása*.
<https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/technologia/articles/tech-trends-2021-a-digitalis-munkahely-ujraindítása.html>
- Dua, A. – Ellingrud, K. – Kirschner, P. – Kwok, A. – Luby, R. – Palter, R. – Pember-ton, S. (2022 June 23): Americans are embracing flexible work—And they want more of it. *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>
- Eurostat. (2022): *Rise in EU population working from home*.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221108-1>
- EY Magyarország. (2021): *Sokan akár fel is mondanának rugalmas munkavégzés nélkül*. EY Magyarország.
https://www.ey.com/hu_hu/news/2021-press-releases/07/sokan-akar-fel-is-mondananak-rugalmas-munkavegzes-nelkul
- EY Magyarország. (2022): *Nő a munkaerő vándorlás, a munkavállalók 43%-a egy éven belül hajlandó lenne felmondani*.
https://www.ey.com/hu_hu/news/2022-press-releases/05/ey-no-a-munkaero-vandorlas-a-munkavallalok-43-szazaleka-egy-even-belul-felmondana
- Fichman, R. G. – Dos Santos, B. L. – Zheng, Z. (2014): Digital Innovation as a Fundamental and Powerful Concept in the Information Systems Curriculum. *MIS Quarterly*, 38, 329–353. DOI: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.01>
- Fleischer T. (2007): *Fenntartható fejlődés: Környezeti, társadalmi és gazdasági tényezők* (Farkas P. & Fóti G., Szerk.; Sz. 1; Szám 1, o. 192–202). MTA Világgazdasági Kutatóintézet – CEU Centre for EU Enlargement Studies.
http://www.vki.hu/~tflleisch/PDF/pdf07/fleischer_fe-fejl-kor-tar-gaz-tenyezok_kum07.pdf
- Fleischer T. (2014): A fenntarthatóság fogalmáról. In Knoll I. & Lakatos P. (Szerk.), *Közszolgálat és fenntarthatóság* (o. 9–24). Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
<http://real.mtak.hu/18404/>
- Forgács T. (2009): *A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei*. 196.
<https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/14812/forgacs-tamas-phd-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Forgács T. (2011): A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 42(11), Article 11.
DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.11.05>
- Gajendran, R. S. – Harrison, D. (2007): The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of applied psychology*.
DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Grzegorzcyk, M. – Mariniello, M. – Nurski, L. – Schraepen, T. (2021): *Blending the physical and virtual: A hybrid model for the future of work* | Bruegel.
<https://www.bruegel.org/2021/06/hybrid-work/>
- Gurchiek, K. (2021): *Hybrid Work Model Likely to Be New Norm in 2021*.

- Herdon, I. (2020): Fontos elhatárolás: Táv munka vagy home office jellemezte a járványügyi veszélyhelyzetet? *ARSBONI*. <http://real.mtak.hu/112646/>
- Hill, E. J. – Jacob, J. I. – Shannon, L. L. – Brennan, R. T. – Blanchard, V. L. – Martingano, G. (2008): Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work & Family*, 11(2):165–181. DOI: <https://doi.org/10.1080/13668800802027564>
- Holmes, T. – Lord, C. – Ellsworth-Krebs, K. (2021): Locking-down instituted practices: Understanding sustainability in the context of ‘domestic’ consumption in the remaking. *Journal of Consumer Culture*, 14695405211039616. DOI: <https://doi.org/10.1177/14695405211039616>
- Ionescu A. (2022): A home office és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásai a magyarországi multinacionális vállalatoknál – Kutatási tervezet. In Obádovics C., Resperger R., & Széles Z. (Szerk.), *Pandémia – fenntartható gazdálkodás – környezettudatosság*. Soproni Egyetem Kiadó. DOI: <https://doi.org/10.35511/978-963-334-411-8>
- Katona J. (2006): *Az innováció értelmezése a 2005. évben kiadott Oslo kézikönyv harmadik kiadása alapján*.
- K&H innovációs index. (2022, augusztus 9): A home office érdekében fejlesztenek a magyar cégek. *IT café*. https://itcafe.hu/hir/home_office_felmeres.html
- KSH. (2020, február 24): *Táv munka és „home office”*. Központi Statisztikai Hivatal. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html>
- KSH. (2021): 20.2.1.22. A 15–74 éves foglalkoztatottak távmunkavégzésének alakulása, háromhavi mozgóátlag. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0117.html
- Life Training Kft. (2020): *Kérdőív a járványhelyzet miatt otthonról dolgozók munkakörülményeinek felméréséről (23)*. Life Training Kft. https://www.lifetraining.hu/images/cikkkepek/Kerdoiv_eredmenyek.pdf
- Mahler, J. (2012): The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4):407–418. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>
- Masuda, A. D. – Poelmans, S. A. Y. – Allen, T. D. – Spector, P. E. – Lapiere, L. M. – Cooper, C. L. – Abarca, N. – Brough, P. – Ferreira, P. – Fraile, G. – Lu, L. – Lu, C.-Q. – Siu, O. L. – O’Driscoll, M. P. – Simoni, A. S. – Shima, S. – Moreno-Velazquez, I. (2012): Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology*, 61(1):1–29. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>
- MÁV csoport. (2020): *MÁV Home Office felmérés eredményei* (o. 16). MÁV csoport. https://www.mavcsoport.hu/sites/default/files/upload/page/home_osszefoglas_home_office_felmeresrol.pdf

- Messenger, & Gschwind. (2016): *Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office—Messenger—2016—New Technology, Work and Employment—Wiley Online Library*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ntwe.12073>
- Mt., 2012. évi I. tv. (2012): *2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről—Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye*. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv>
- Nediari, A. – Roesli, C. – Simanjuntak, P. M. (2021): Preparing post Covid-19 pandemic office design as the new concept of sustainability design. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 729(1):012095.
DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/729/1/012095>
- Notebook.hu. (2021): *A munkavállalók 84%-a a hibrid (home office/iroda) munkavégzés mellett voksol*. <https://www.notebook.hu/blog/home-office-kutatas-2021/>
- Origo. (2022, április 5.): Fenntarthatóbb-e a home office? <https://www.origo.hu/>.
<https://www.origo.hu/tudomany/20220405-otthoni-munkavegzes.html>
- OTP Bank Zrt. (2020): *OTP Bank—Home office-ből jár majd haza a holnap munkavállalója?* <https://www.otpbank.hu/portal/hu/Hirek/HomeOffice>
- Othontérkép Magazin. (2021): *Home-office: Eszünk ágában sincs feladni a megszerzett jogokat!* <https://magazin.othonterkep.hu/2021/03/12/home-office-eszunk-agaban-sincs-feladni-a-megszerzett-jogokat/>
- Pál L. (2018): A szerződéses munkahely meghatározása – a „home office” és a távmunka. *Munkajog*. <https://munkajogilap.hu/a-szerzodeses-munkahely-meghatarozasa-a-home-office-es-a-tavmunka/>
- Profession.hu. (2021): *A világméretű „kísérlet” tanulságai* (o. 46).
<https://www.profession.hu/hrfeed/wp-content/uploads/2022/05/final-hun-smart-work-kiadvany-with-profession-web-upd.pdf>
- PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont. (2020): *PTE_Home Office Felmérés* (o. 17).
PTE Egyetemi Könyvtár és Tudásközpont.
https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23659/home_office.pdf
- Raišienė, A. G. – Rapuano, V. – Varkulevičiūtė, K. – Stachová, K. (2020): Working from Home – Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), Article 13.
DOI: <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Ruhrort, L. (2022): Can a rapid mobility transition appear both desirable and achievable? Reflections on the role of competing narratives for socio-technical change and suggestions for a research agenda. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 0(0):1–18.
DOI: <https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2057935>
- Sinkó Z. P. (2022). A digitalizáció hatása az atipikus munkavégzésre. A távmunka és a home office szabályozásának irányvonalai. *Erdélyi Jogélet*, III(1), Article 1.
- Szabó M. A. (2022. január 3.): Megérkezett a „home office törvénycsomag” – részletes elemzés a szabályokról. *Adó Online*.
<https://ado.hu/munkaugyek/megerkezett-a-home-office-torvenycsomag-reszletes-elemzes-a-szabalyokrol/>

- Tagliaro, C. – Migliore, A. (2021): “Covid-working”: What to keep and what to leave? Evidence from an Italian company. *Journal of Corporate Real Estate, ahead-of-print*(ahead-of-print). DOI: <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2020-0053>
- Tavares, A. I. (2017): Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), Article 2. DOI: <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Tuzovic, S. – Kabadayi, S. (2021): The influence of social distancing on employee well-being: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2):145–160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0140>
- Vilnai-Yavetz, I. – Rafaeli, A. (2021): Workspace Integration and Sustainability: Linking the Symbolic and Social Affordances of the Workspace to Employee Wellbeing. *Sustainability*, 13(21), Article 21. DOI: <https://doi.org/10.3390/su132111985>