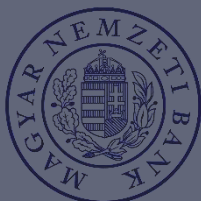




SOPRONI
EGYETEM

LÁMFALUSSY SÁNDOR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI
KAR



A konferenciát támogatta / Supported by:
Magyar Nemzeti Bank (MNB)
/ Hungarian National Bank (MNB)

NEMZETKÖZI TUDOMÁNYOS KONFERENCIA A MAGYAR TUDOMÁNY ÜNNEPE ALKALMÁBÓL

International Scientific Conference
on the Occasion of the Hungarian
Science Festival

Sopron, 2021. november 4.
4 November 2021, Sopron



**PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS
– KÖRNYEZETTUDATOSSÁG / PANDEMIC
– SUSTAINABLE MANAGEMENT – ENVIRONMENTAL AWARENESS
KONFERENCIAKÖTET / Conference Proceedings**

Szerkesztette / Edited by: OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából /
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2021. november 4. / 4 November 2021, Sopron

**PANDÉMIA – FENNTARTHATÓ GAZDÁLKODÁS
– KÖRNYEZETTUDATOSSÁG /
PANDEMIC – SUSTAINABLE MANAGEMENT
– ENVIRONMENTAL AWARENESS**

KONFERENCIAKÖTET /
Conference Proceedings

(LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED STUDIES)

Szerkesztette / Edited by:
OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna



SOPRONI EGYETEM KIADÓ /
UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

SOPRON, 2022

**Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából /
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival**

Sopron, 2021. november 4. / 4 November 2021, Sopron



Mottó / Motto: „Tudomány: iránytű az élhető jövőhöz” / „Science: a Compass For a Livable Future”

Szervező / Organizer: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány / For the Higher Education at Sopron Foundation

**A konferencia védnöke / Patron of the Conference:
Innovációs és Technológiai Minisztérium / Ministry for Innovation and Technology**

**Felelős kiadó / Executive Publisher: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila
a Soproni Egyetem rektora / Rector of the University of Sopron**

**Szerkesztette / Edited by:
Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. RESPERGER Richárd, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna**

A kötet tanulmányait lektorálták / Peer-reviewed by:
Dr. BARTÓK István, BAZSÓNÉ dr. BERTALAN Laura, Dr. BEDNÁRIK Éva, Dr. habil. BODNÁR Gabriella,
Dr. BRUDER Emese, Dr. HOSCHEK Mónika, Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ, Dr. JANDALA Csilla,
Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea, Dr. KOVÁCS Tamás, Prof. Dr. KULCSÁR László,
Prof. Dr. Markus MAU, Prof. Dr. Nicole MAU, Dr. MÉSZÁROS Katalin, Dr. NEDELKA Erzsébet,
Dr. NÉMETH Nikoletta, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, PAPPNÉ dr. VANCÓS Judit, Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád,
Dr. PATAKI László, Dr. PIRGER Tamás, Dr. RESPERGER Richárd, Dr. habil. SZABÓ Zoltán,
Prof. Dr. SZÉKELY Csaba, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra

Tördelőszerkesztő / Layout Editor: TAKÁCS Eszter

Borítóterv / Cover Plan: ZSIDY Emese

ISBN 978-963-334-411-8 (pdf)

DOI: 10.35511/978-963-334-411-8

© Soproni Egyetem Kiadó / University of Sopron Press
Sopron, 2022 – Minden jog fenntartva.

SZERVEZŐK

Szervezők: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

A konferencia elnöke: Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna PhD egyetemi tanár, dékán

Tudományos- és Szervező Bizottság:

elnök: Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető

tagok: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár, rektor

Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professor emeritus

Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professor emeritus

Dr. habil. POGÁTSA Zoltán PhD egyetemi docens

Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, igazgató

Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens, dékánhelyettes

Dr. NEDELKA Erzsébet PhD egyetemi docens, dékánhelyettes

Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Dr. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Pappné dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató

Dr. KOVÁCS Tamás PhD egyetemi docens

Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus, a konferencia titkára

ORGANIZERS

Organizers: For the Higher Education at Sopron Foundation
University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics

President of the Conference: Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean

Scientific and Organizing Committee:

chair: Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of the Doctoral School

members: Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor, Rector

Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus

Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus

Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor

Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director

Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean

Dr. Erzsébet NEDELKA PhD Associate Professor, Vice Dean

Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. Judit PAPP-VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute

Dr. Tamás KOVÁCS PhD Associate Professor

Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor, Secretary of the Conf.

TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

Plenáris előadások

Plenary Lectures

Sustainability and Higher Education from a Three-dimensional Perspective <i>Dr. Rita LUKÁCS</i>	10
A jövő vezetőinek társadalmi felelősségvállalási attitűd vizsgálata <i>Examination of Future Leaders' Social Responsibility Attitude</i> <i>Dr. NÉMETH Patrícia – KASZA Lajos</i>	20

1. szekció: Versenyképesség és fenntartható gazdálkodás

Session 1: Competitiveness and Sustainable Management

Challenges and Chances for the Social and Economic Development of a Russian Border Region (the Case of the Samara Region) <i>Prof. Dr. Galina KHMELEVA – Dr. Marina KURNIKOVA</i>	33
Soy Supply and Organic Requirements for more Authenticity <i>Dr. Caspar VON DER CRONE – Prof. Dr. Nicole MAU</i>	41
The Impact of Artificial Intelligence on Leadership in the Corona Crisis <i>Thomas SOLDERITS</i>	51
Environmental Sustainability as a Strategic Reason for the Investment in Industry 4.0: The Difference between SMEs and Large Companies <i>Mohamed EL MERROUN</i>	63
Supply Chain Resilience: Lessons Learned during the COVID-19 Outbreak and its Implications for the Future <i>Johannes LITZENBURGER – Prof. Dr. Nicole MAU – Prof. Dr. Markus MAU</i>	68

2. szekció: Turizmus, marketing

Session 2: Tourism, Marketing

Felelős márkakommunikáció a koronavírus idején <i>Responsible Brand Communication during the Coronavirus Pandemic Situation</i> <i>Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád – Dr. LUKÁCS Rita</i>	74
A digitális transzformáció megjelenése a divatipari értékesítési gyakorlatokban <i>The Appearance of the Digital Transformation in Sales Practices of the Fashion Industry</i> <i>VIZI Noémi</i>	84
A turizmus fenntarthatósága a pandémia után <i>Sustainability of Tourism after the Pandemic</i> <i>Dr. JANDALA Csilla – GÁL Pál Zoltán – Dr. BÖRÖCZ Lajos – DARÁZS Fanni</i>	96
Az „Alföld Slow térség” versenyképességének vizsgálata <i>Analysis of the Competitiveness of the „Alföld Slow Region”</i> <i>SZŐKE Tünde Mónika</i>	107
Aktív lovasturizmus Magyarországon és a Fertő-tájon <i>Active Equestrian Tourism in Hungary and at Fertő Landscape</i> <i>Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla</i>	119

3. szekció: Fenntarthatóság, környezettudatosság

Session 3: Sustainability, Environmental Awareness

A vállalkozói attitűd vizsgálata bibliometriai módszer segítségével <i>Examining the Entrepreneurial Attitude Composite Word using Bibliometrics</i> Dr. FEHÉR Helga – Dr. KOZMA Dorottya Edina	132
A fenntarthatóság környezeti elemeinek megjelenése a hazai nagyvállalatok gyakorlatában <i>The Emergence of Environmental Elements of Sustainability in the Practice of Large Hungarian Companies</i> Dr. KOZMA Dorottya Edina – BOSNYÁK-SIMON Nikolett	149
Járvány, környezettudatosság, fenntarthatóság – mémelméleti áttekintéssel <i>Pandemic, Environmental Awareness, Sustainability – with a Meme Theory Overview</i> Dr. DÓRY István	165
A home office és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásai a magyarországi multinacionális vállalatoknál – Kutatási tervezet <i>Interactions between Home Office and Organizational Culture at Hungarian Multinational Companies – Research Project</i> IONESCU Astrid	168
A könyvvizsgálók személyisége <i>The Personality of a Good Auditor</i> Dr. NEDELKA Erzsébet – Dr. HEGEDŰS Mihály.....	177
A pandémia hatásainak kommunikációja a Budapesti Értéktőzsdén jegyzett vállalatoknál <i>Communication of the Effects of the Pandemic by Companies Listed on the Budapest Stock Exchange</i> Dr. BARTÓK István János	185

4. szekció: Vállalati döntések a koronavírus-járvány idején

Session 4: Corporate Decisions During the Coronavirus Pandemic

Corporate Strategy in a Disruptive Economic Environment – Foremost A Strategic Alignment Topic? Thorsten SCHMUDE	193
Sustainability and EU Law. Latest Tendencies in the Field of Public Participation in Environmental Matters Dr. Ágnes VÁRADI	207
How to Recover the Labor Force of the Tourism Industry after the Global Health Crisis? – A Study in Vietnam Thị Phương Thảo HOÀNG.....	215
The Impact of the Corona Pandemic on the Project Management Process in Jordan Noor Ahmad Mahmood ALKHUDIERAT	228

5. szekció: Versenyképesség és fenntartható gazdálkodás

Session 5: Competitiveness and Sustainable Management

Is Urban Farming the Green Economy of the Future?! Investigation of the Sustainable Management of a Hungarian Startup Enterprise Zsuzsanna VARGA – Dr. habil. Etelka KATITS – Katinka MAGYARI – Dr. Ildikó PALÁNYI – Dr. Éva SZALKA	237
--	-----

Szakirodalmi áttekintés az amazóniai indián chagrák – őshonos agrárerdészeti rendszerek – ökológiai, társadalmi és gazdasági jelentőségéről <i>The Role of Indigenous Agroforestry Systems in the Conservation of the Amazon</i> LENTI Attila	252
Smart Development with Digital Intelligent Cities in Cross-Border Regions Tamás GYULAI – Prof. univ. Dr. Mariana NAGY – Raluca CIBU-BUZAC	264
Explaining Correlations of Digital Transformation and Adaptiveness in B2B Sales in Relation to Resilience Günther MAIER	278
Investor Strategy Decisions in Case of Project Implementation Attila LEGOZA	289
Lean Thinking Strategy Peter IMRICKSKO	296
The Impact of Working Capital Management on Firm Profitability: Evidence from Pakistan Ali Akbar SOHAIL – Abdul QUDDUS	303

6. szekció: Fenntarthatóság, környezettudatosság – marketing
Session 6: Sustainability, Environmental Awareness – Marketing

Társadalmi hatások és MI! <i>Social Impacts and AI!</i> Dr. KÓKUTI Tamás	312
A koronavírus járvány hatása a globális klímaváltozásra <i>Impact of the Coronavirus Epidemic on Global Climate Change</i> NEUMANNÉ VIRÁG Ildikó – Dr. KOZMA Dorottya Edina – Dr. MOLNÁRNÉ dr. BARNA Katalin	325
A márkaélmény és a tartalommarketing kapcsolata <i>The Relationship between Brand Experience and Content Marketing</i> HAJDU Gergő	341

7. szekció: Fenntartható pénzügyek
Session 7: Sustainable Finances

A hazai biztosítási piac a számok tükrében: díjbevétel, szerződésszám és foglalkoztatottak <i>The Domestic Insurance Market in the Light of the Figures: Premium Income, Contract Number and Employees</i> EKE Zsolt	359
A pandémia hatásainak módszertani kérdései a nyugdíjbiztonságra <i>The Methodological Issues of the Effects of the Pandemic on Pension Security</i> SZABÓ Zsolt Mihály	366
A sikeres fordulatkezelés záloga – a pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a magyar cégvilágban <i>Connecting the Turnaround to Success – the Application of Financial Turnaround Controlling in the Hungarian Business World</i> Dr. habil. KATITS Etelka – MAGYARI Katinka – VARGA Zsuzsanna	379
Gördülékeny tervezésű fenntartható vagyonkezelés hosszú- és rövid távú empirikus ütköztető analízise, a legfrissebb kutatási eredmények függvényében <i>Rolling Planned Sustainable Asset Management, Long-term and Short-term Empirical Collision Analysis Depending on the Latest Research Results</i> Dr. CZIRÁKI Gábor	395

8. szekció: Versenyképesség – munkaerőpiac

Session 8: Competitiveness – Labour Market

Agrár vállalkozások jövedelmezőségét befolyásoló tényezők és az innováció további kutatási lehetőségei

Factors Affecting the Profitability of Agricultural Enterprises and Further Research Opportunities for Innovation

ANGYAL Viktória – VAJAI Balázs407

A hatékony ellátási lánc megvalósulásához szükséges kompetenciák hallgatói és munkaerőpiaci szemszögből

Competencies Required for the Implementation of an Efficient Supply Chain from the Perspectives of Students and the Labour Market

MUNKÁCSI Adrienn420

Versenyképesség madártávlatból: globális kihívások és EU-válaszok a XXI. században

Competitiveness from a Bird's Eye View: Global Challenges and EU Responses in the 21st Century

Dr. SZEMPLÉR Tamás442

Hajlékonyfalú csomagolóanyagok struktúrájának elemzése flexográfiai matt lakkozási technológia esetén

Analysis of the Matt Lacquering Structure of Flexible-walled Packaging Materials in the Case of Flexographic Printing Technology

VÁRZA Ferenc – Dr. habil. HORVÁTH Csaba – JOÓBNÉ dr. PREKLET Edina448

9. szekció: Poszter-előadások

Session 9: Poster Presentations

Egészségügyi innovációk Magyarországon – startup aspektus

Healthcare Innovations in Hungary – from the Point of View of Startups

VITÉZ-DURGULA Judit455

Modeling the Customs and Logistics Framework of International Integration Processes

Prof. Dr. Roman FEDORENKO471

A faiparban foglalkoztatottak motivációjának fenntartása a pandémia árnyékában

How to Keep Maintaining the Motivation of People Working in Wood Industry during Coronavirus

NÉMETH Miklós – Dr. TAKÁTS Alexandra476

A home office és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásai a magyarországi multinacionális vállalatoknál – Kutatási tervezet¹

Interactions between Home Office and Organizational Culture at Hungarian Multinational Companies – Research Project

IONESCU Astrid

PhD-hallgató (PhD student)

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

(University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics Széchenyi Economics and Management Doctoral School, Hungary)

ionescu.astrid@phd.uni-sopron.hu

Absztrakt

A világijárvány hosszú távú otthoni munkavégzésre kényszerítette az irodai dolgozók közel egészét. Számos szervezetnek egyik pillanatról a másikra kellett kidolgozni az alkalmazandó stratégiát és kiépíteni, megteremteni az otthoni munkavégzéshez szükséges feltételeket. Alkalmazása és hatásai eltérő eredményeket és tapasztalatokat produkál annak függvényében, hogy milyen területen és milyen szemszögből vizsgáljuk.

Várhatóan a multinacionális vállalatoknál a jövőben is megmarad a hibrid munkavégzés, a munkaélet részévé válik a home office lehetősége vagy kényszere. Majdani kutatásom célja az otthonról történő munkavégzés előnyeinek és hátrányainak felkutatása – mind munkáltatói, mind munkavállalói szempontból –, a szervezeti kultúrára gyakorolt hatásainak vizsgálata, valamint a szervezeti kultúrában rejlő lehetőségek feltárása, amelyekkel integrálni tudja a hibrid munkavégzést a munkaéletbe. A kutatást magyarországi multinacionális szervezeteknél történő gyakorlatok és tapasztalatok vizsgálatával végzem mélyinterjúk és belső stratégiák feldolgozásával, valamint kérdőíves felméréssel.

Kulcsszavak: home office, szervezeti kultúra, krízismenedzsment

JEL-kódok: H12, O15, M14

Abstract

The pandemic forced almost all office workers to work long-term at home. Many organizations had to develop the applicable strategy from one moment to the next and create the necessary conditions for working from home. Its application and effects produce different results and experiences depending on the sector and perspective from which it is examined.

In the case of multinational companies, hybrid working will remain in the future, and the possibility or compulsion of the home office will become a part of working life. The aim of my research project is to explore the advantages and disadvantages of home office – from the perspective of employers and employees too –, to examine its effects on organizational culture, and to explore the possibilities of organizational culture to integrate hybrid working into working life. I carry out the research by examining the practices and experiences of Hungarian multinational organizations, by processing in-depth interviews and internal strategies, and by conducting a questionnaire survey.

Keywords: home office, organizational culture, crisis management

JEL Codes: H12, O15, M14

¹ Jelen publikáció az „EFOP-3.6.1-16-2016-00018 – A felsőoktatási rendszer K+F+I szerepvállalásának növekedése intelligens szakosodás által Sopronban és Szombathelyen” című projekt támogatásával valósult meg.

1. Bevezetés

A 2019-es koronavírus járvány alapjaiban rendítette meg az egész világot. Nagy hatással volt a szervezetek működésére, a munkavégzés körülményeire és ezáltal a szervezeti kultúrára is. Magyarországon 2020 márciusában kijárási korlátozás lépett érvénybe, mely a munkába járást ugyan nem tiltotta, de a szervezeteknek muszáj volt lépéseket tenniük a munkavállalók egészségének érdekében, a járvány terjedésének lassítására, így azokon a területeken, ahol lehetett – mint például az irodai munka –, otthoni munkavégzésre álltak át, ami nehézségek és feladatok elé állította a vezetőséget.

Az otthoni munkavégzésről szóló kutatások nagyrészt előnyöket sorakoztatnak fel a home office mellett, amennyiben az egy alkalmankénti, eseti, időszakos lehetőség a munkavállaló számára. Hosszú távon viszont a rendszeres otthoni munkavégzésnek egyre több hátránya mutatkozik mind a munkavállalói, mind a munkáltatói oldalról vizsgálva. Nem kizárólagosan lényeges következményeket vet fel a szervezeti kultúra szempontjából is.

Célom egy olyan „használati útmutató”, megoldásanyag kidolgozása, melyet felhasználhatnak a szervezetek, alapot nyújthat a hibrid munkavégzési rendszer megalkotásához, ezzel párhuzamosan pedig – alkalmazkodva hozzá – egy új HR stratégia, új teljesítményértékelési rendszer, új juttatási és motivációs eszközrendszer kidolgozásához, a szervezeti kultúra újraépítése, valamint a munkavállalók megtartása és a hatékony működés érdekében hosszú távon.

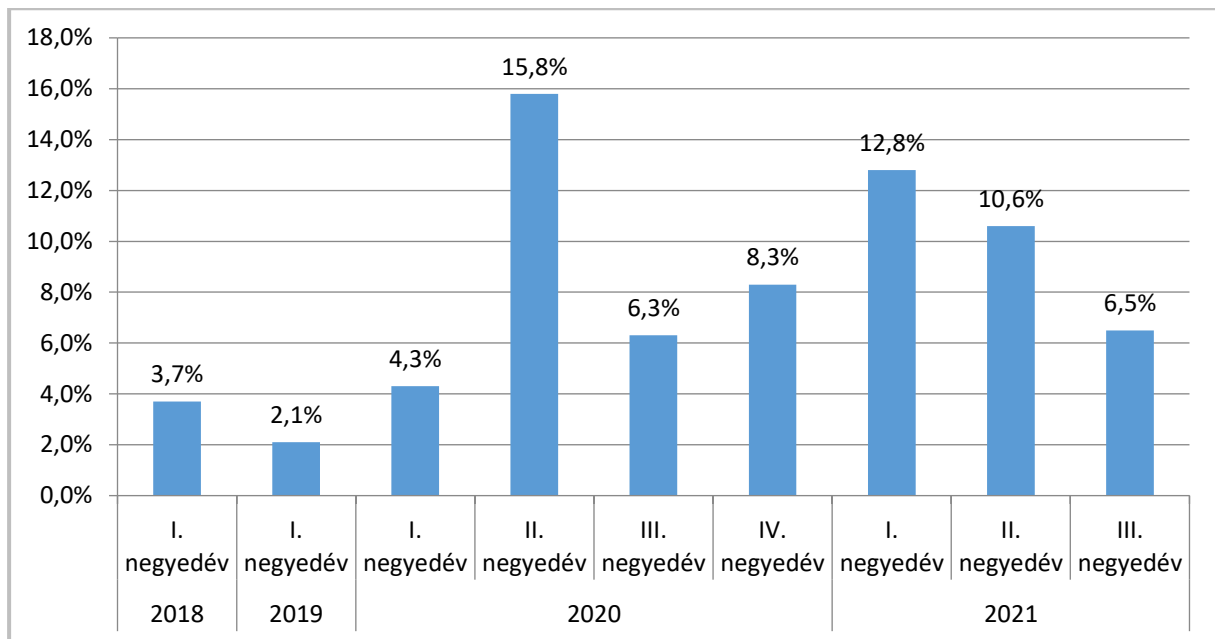
2. Elméleti háttér

A távmunka, a lehetőség a szervezet telephelyétől eltérő helyen történő munkavégzésre – így akár otthoni munkavégzésre is – az 1980-as évek végétől kezdett el terjedni Európában és a 2000-es évek elején jelent meg Magyarországon (Jáki, 2007). Elterjedése azonban nem volt jellemző egészen a COVID-19 vírus miatti járványügyi intézkedésekig. A KSH 2018 I. negyedévében végzett felmérése szerint a foglalkoztatottak csupán 3,7%-a – 144 ezer fő – dolgozott távmunkában (KSH, 2020). Ennek aránya 2019 I. negyedévében mindössze 2,1% (KSH, 2021).

Magyarországon a 2020-as év elején kezdett nőni a koronavírus fertőzöttek száma, így március közepén bevezetésre kerültek a korlátozó intézkedések a Kormány által. A munkáltatóknak is be kellett látniuk, hogy a vírus terjedésének lassítása, megállítása, illetve munkavállalóinak egészsége érdekében szintén intézkedéseket kellett tenniük. Azokban a munkakörökben, ahol lehetett, részleges, vagy teljes otthoni munkavégzést rendeltek el. A KSH 2021. áprilisi jelentésében a 2020 évre vonatkozóan felsorolja azokat a területeket, ahol a legmagasabb volt a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya:

- információ, kommunikáció: 39%;
- tudományos és műszaki tevékenység: 33%;
- pénzügyi szolgáltatás: 30%;
- oktatás: 21% (KSH, 2021).

A KSH 2021-es statisztikája alapján, 2020 I. negyedéves átlagában már lehet látni az emelkedést. Előző évhez képest duplájára, 4,3%-ra nőtt a távmunkában dolgozók aránya. A legmagasabb érték 2020 II. negyedévében látható (15,8%). A III. negyedévben – feltehetően a betegek számának csökkenése miatt – csökkent a távmunkában dolgozók száma, de ekkor is többszöröse a járványhelyzet előtti statisztikáknak. A következő negyedévekben a megbetegedések számával arányosan csökkent vagy növekedett az távmunkában dolgozók száma (KSH, 2021).



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

Forrás: Saját szerkesztés a KSH 2021-es statisztikája alapján

2.1. Távmunka vs. home office

A szakirodalom és köznyelv sok esetben összemossa a távmunka és a home office fogalmakat, de fontos tisztázni a különbséget közöttük (Herdon, 2020).

A távmunka egy atipikus foglalkoztatási forma, melyet jogi keretek szabályoznak. Az Mt. megfogalmazása szerint a „távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják”.² Feleknek a munkaszerződésbe foglalva kell megállapodniuk a munkavállaló távmunkában való foglalkoztatásáról.³ A munkavédelmi előírásoknak való megfelelés a munkáltató felelőssége (Pál, 2018). Eltérő megállapodás hiányában a munkáltató utasítási joga kizárólag a munkavállaló által ellátandó feladatok meghatározására terjed ki⁴ és rugalmas munkaidő-beosztás jellemzi.⁵

Ezzel szemben a home office leginkább egy lehetőség, vagy „jutalom” a munkavállaló számára – bizonyos esetekben kényszerhelyzet, pl. járvány idején. Nincsenek konkrét jogszabályi keretei – még –, és nem kell szigorú munkavédelmi szabályoknak megfelelni (Pál, 2018). A munkavállaló, a munkáltatója beleegyezésével időszakosan, alkalmanként otthonról dolgozhat – vagy sürgősségi helyzetben 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).

A távmunkára az angol nyelvben is több kifejezés létezik (telework, eWork, telecommuting), melyek között szintén vannak eltérések (Lipták et al., 2021). Jack Nilles nevéhez fűződik a „telework” és a „telecommuting” kifejezések megalkotása (Forgács, 2009). Az ő megfogalmazásában a telework az, „ha a munkával kapcsolatos utazásokat az információ-technológia valamely formája (például távközlés vagy számítógép) helyettesíti” (Forgács, 2009). A telecommuting pedig, „amikor nem a dolgozó utazgat a munkahely és otthona között, hanem a munkája” (Forgács, 2009).

² Mt. 196.§ (1) bekezdés

³ Mt. 196.§ (2) bekezdés

⁴ Mt. 197.§ (1) bekezdés

⁵ Mt. 197.§ (5) bekezdés

3. Home office hatása: előnyök és hátrányok

Az otthoni munkavégzés hatásait számos kutatás vizsgálta már különböző szempontokból. Dambrin (2004) szerint, leggyakrabban az egyéni, a szervezeti és a társadalmi előnyöket és hátrányokat választják szét. Különböző eredményeket, és egyes tényezők akár ellentétes hatásokat is mutathat attól függően, hogy:

- milyen területen vizsgáljuk (pl: IT szektor, gyógyszeripar, termelő vállalat, szolgáltató vállalat) – nem mindegy ugyanis, hogy a feladat elvégzéséhez szükséges információk teljes egésze elérhető elektronikusan (pl. grafikus), vagy például szükséges a munkáltató telephelyén lévő eszközök használata hozzá (vegyész);
- hol van a munkavállaló hivatalos munkavégzési helye (nagyváros, vidék, belváros, iparterület) – milyen a megközelíthetősége;
- kinek a szemszögéből nézzük,
 - a munkáltatóéból: akinél fontos kérdés, hogy csökkennek a költségek az otthoni munkavégzéssel, vagy ráfordítás szükséges hozzá (rendelkezésre állnak-e a megfelelő eszközök és infrastruktúra); vagy, hogy a munkáltató teljesítménye nő vagy csökken a home office alatt; illetve hogy milyen a vezetők és a munkavállalók hozzáállása;
 - a munkavállalóéból: hol van (távolság, megközelíthetőség) és milyen típusú a lakóhelye (kertes családi ház vagy belvárosi garzon); milyen a családi állapota;
- milyen a munkavállaló személyisége – tud-e önállóan dolgozni, van-e önszorgalma, ha nincs közvetlen ellenőrzés alatt a felettese által, vagy hajlamos az otthoni teendőkkel tölteni a munkaidőt; milyen hatással van rá a magány, az izoláció;
- eseti/alkalmankénti, vagy rendszeres/hosszú távú otthoni munkavégzésről beszélünk.

A szakirodalmak zömében azonos hatásokat tártak fel vizsgálataik során, függetlenül attól, hogy a koronavírus előtt vagy alatt végezték a kutatást. Esetenként felfedezhető eltérés egyes tényezők előnyként vagy hátrányként való besorolásában, de nagyrészt ebben is meg egyeznek az eredmények.

Alábbiakban megpróbálom rendszerezni ezeket az előnyöket és hátrányokat munkavállalói és munkáltatói szemszögéből vizsgálva a feldolgozott szakirodalmak alapján. Mivel az általam feldolgozott tanulmányokban többségében azonos eredményekre jutottak a szerzők (de Abreu e Silva–Melo, 2018; Forgács, 2011; Gajendran–Harrison, 2007a; Gosztola–Nagy, 2020; Hunton–Norman, 2010a, 2010b; Jáki, 2007; Kazainé Ónodi, 2020; Lipták et al., 2021; Mahler, 2012; Masuda et al., 2012; Mélypataki, 2019; Messenger–Gschwind, 2016; Raišienė et al., 2020; Tavares, 2017), alábbiakban ezeket összesítve, pontokba szedve ismertetem.

3.1. A home office előnyei és hátrányai a munkavállalók szemszögéből

Előnyök:

- nagyobb fokú szabadság;
- rugalmasabb időbeosztás – hasznos szünetek: házimunka, 10 perc alvás, vagy TV nézés, torna;
- időmegtakarítás – megspórolható a munkába járási és készülődési idő;
- nem kell mindig kiöltözni, fitten kinézni;
- csökkent a megfelelési kényszer és a stressz;
- nyugodtabb lehet a környezet – nincsenek folyton beszélő/kérdező/ügyféllel telefonáló kollégák, vendégek, zene;

Hátrányok:

- elmagányosodás, izoláció;
- leépülnek az emberi kapcsolatok, a személyes találkozások, megbeszélések, beszélgetések;
- az állandó otthoni tartózkodás korlátozza a karrierlehetőséget;
- nincs megfelelő informatikai háttér;
- ösztönzés és gyors segítség hiánya;

- bizalom hiánya;
- munkamánia;
- felborul a work life balance.

Néhány tapasztalat előnyként sorolja fel, de a hosszú távú otthoni munkavégzés inkább hátrányként hat a magánélet és a munka közötti egyensúlyra. Lehet, hogy az otthoni teendők elterelik a figyelmet a munkáról és háttérbe szorúlnak a feladatok, de az is lehet, hogy az otthoni teendők maradnak el és a munkaidő lejárta után is még a gép előtt ül a munkavállaló.

3.2. A home office előnyei és hátrányai a munkáltatók szemszögéből

Előnyök:

- olcsóbb, ha otthonról dolgoznak a munkavállalók – nem kell fenntartani egy irodahelyiséget – vagy elég egy kisebb –, nem kell rezsit fizetni – vagy legalábbis kevesebbet –, adott esetben nem kell utazási támogatást biztosítani;
- növekvő teljesítmény – ha jól ki tudja alakítani a szervezet az otthoni munkavégzés feltételeit és az emberek hozzáállása is jó, akkor képesek lesznek önálló döntéseket hozni és hatékonyabban oldják meg a problémákat, ezáltal a szervezetet is eredményesebb működés fogja jellemezni;
- megszűnnek a földrajzi távolságok – az ország vagy a világ bármely pontjáról lehetnek munkavállalói, szakemberei, ha elég a digitális jelenlét;
- környezetkímélő – javítja a szervezet fenntarthatóságát;
- növekedhet a munkavállalói lojalitás – a home office biztosítása – amennyiben lehetőség és nem külső körülmények miatti kényszer – mondhatjuk, hogy bizalmi kérdés, a munkáltató/vezető szerint a munkavállaló képes otthonról is elvégezni becsületesen és hatékonyan a feladatait és az időnkénti otthoni munkavégzés lehetőségével csökken a betegállományban töltött és a szabadságként kivett napok száma (pl. szerelőt, futárt vár a munkavállaló otthon, vagy a gyerekeknek nincs óvoda, iskola).

Hátrányok:

- korlátozódik a felettes, a munkáltató ellenőrzési és utasítási joga;
- nehezebben mérhető az egyének teljesítménye;
- átalakul a beosztott és a felettes közötti viszony;
- akadályozhatja a csapatmunkát, együttműködést;
- csökkenhet a munkavállaló motivációja és elégedettsége;
- hanyatlak a szervezeti kultúra a hagyományos szervezeti formák megszűnésével.

4. Szervezeti kultúra

A gazdasági életre és a munkavégzésre nagy hatással voltak az elmúlt közel 2 év történései. A szervezeteknek jelentős változásokat kellett alkalmazni a járvány terjedésének lassítása, a munkavállalók egészségének védelme érdekében és a rendkívüli jogrendhez igazodva. A hosszú távú otthoni munkavégzés alaposan lerombolta a vállalatok szervezeti kultúráját is.

Egy vállalat kultúrájának felépítése nagymértékben függ az adott ország, közösség kultúrájától és fejlettségétől is. Számos külső – pl. a kormány szerepe, fejlesztési filozófia és stratégia, munkaügyi politika – és belső – pl. a szervezet életkora, mérete, profilja, autonómiája vagy függősége, struktúrája és természetesen az egyének – befolyásoló tényező alakítja. Érdekes kérdés, hogy egy Magyarországon működő vállalat szervezeti kultúrája mennyire tudta befogadni a hirtelen bevezetett otthoni munkavégzés tényét, hiszen sokan még bizalmatlanok a munkavállalóikkal szemben és szkeptikusan állnak az otthon végzett munka minőségéhez, hatékonyságához.

Hogy milyen átalakulásokat is eredményezett a home office egy adott vállalat szervezeti kultúrájában és hogy a szervezeti kultúra azt hogyan és milyen mértékben tudta integrálni a működésébe, azt Robbins (1993) 11 értékdimenzióján keresztül szeretném megvizsgálni.

1. *Az azonosulás mértéke* hogyan változott a munkakörrel szemben az otthoni munkavégzés során, és hogyan változott a szervezettel szemben az intézkedések és azok integrálási folyamata fényében.
2. *Egyén- vagy csoportközpontság*: (individualizmus – kollektivizmus) – az egyéni célok vagy a csoport érdekei érvényesültek inkább a változások bevezetésekor.
3. *Humán orientáció*: (feladat – kapcsolat) – mennyire vette figyelembe a vezetés a hosszú távú home office vagy annak hiánya emberekre gyakorolt következményeit.
4. *Belső függés – függetlenség*: a munkavállalók nagyobb mértékű önállósága, vagy a koordinált cselekvés jellemezte a home office-t.
5. *Erős vagy gyenge kontroll*: mennyire tudta vagy akarta a szervezet ellenőrizni a munkavállalókat az otthoni munkavégzés során.
6. *Kockázatvállalás – kockázatkerülés*: (bizonytalanság tűrése vagy kerülése) – mennyire elvárt a dolgozóktól az innovatív, kockázatkereső, rámenős magatartás home office-ban.
7. *Teljesítményorientáció*: hogyan alakul át a teljesítmény mérése és a jutalmazási rendszer otthoni munkavégzés mellett.
8. *Konfliktustűrés – konfliktuskerülés*: hogyan alakultak a konfliktusok, nézeteltérések, kritikák és azok rendezése az otthonról történő munkavégzés közben.
9. *Cél- vagy eszközorientáció*: a rendkívüli munkavégzési időszakban is a hatékonyság és az eredmények voltak a fontosak a vezetőség számára, vagy a folyamatot igyekeztek a legoptimálisabban irányítani mindkét fél érdekében.
10. *Nyílt (külső) vagy zárt (belső) rendszer orientáltság*: milyen gyorsan tudott reagálni a szervezet a külső környezeti hatásokra, intézkedésekre.
11. *Rövid vagy hosszú távú időorientáció*: a szervezet rövid távú, átmeneti megoldásként kezeli a home office lehetőségét, vagy hosszú távon is beépíti a szervezet működésébe.

5. Tervezett alkalmazandó módszertan

A szakirodalom feldolgozása mellett magyarországi multinacionális cégeknél szeretnék empirikus kutatást végezni, ahol megvizsgálom a vállaltok szervezeti kultúrájának alakulását a vészhelyzet következtében, valamint feldolgozom a szükséghelyzetben alkalmazott HR stratégiát. Azon munkavállalók körében, akik munkaidejük több, mint 50%-át otthon vagy a munkahelyüktől távol töltik, online kérdőíves felmérést végeznék, a kérdésekben kitérve az eddigi tapasztalatokra, az elégedettségre, a szervezet iránti lojalitás alakulására és a jövőre vonatkozó elvárásokra a home office-szal kapcsolatban. Mélyinterjúkat szeretnék végezni a HR vezetőkkel, cégvezetőkkel, a szervezeti kultúra megalkotásáért és fenntartásáért felelős személyekkel, illetve az átállást lebonyolító projekt felelősökkel.

Az eredményeket SPSS program használatával szeretném kiértékelni. Kapcsolatvizsgálatokat szeretnék végezni azokban a kérdésekben, mint például, hogy van-e összefüggés:

- az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatok és a munkavállaló kora; családi állapota; beosztása; lakóhelyének típusa; településtípusa között;
- a lakóhely településtípusa; a lakóhely típusa; a családi állapot; a beosztás; az életkor és a jövőbeli home office-ban történő munkavégzés között;
- a karrierlehetőségek alakulása és az otthoni munkavégzés között;
- a dolgozói elégedettségének mértéke és az otthoni munkavégzés között;
- a dolgozók lojalitásának mértéke és az otthoni munkavégzés között;
- az otthoni munkavégzés sikeressége/bukása és az egyének hozzáállása (vezetők és beosztottak egyaránt) között.

A kapcsolatvizsgálatokat keresztábra-elemzéssel és chí-négyzet próbával végezném.

A különbségeket és hasonlóságokat varianciaanalízissel tárnám fel azok között a tényezők között, mint például, hogy:

- az otthonról dolgozó munkavállalók különböznek-e motiváltságuk; lojalitásuk; elégedettségük mértékében;
- a hosszú távú home office tapasztalatainak fényében különböznek-e a munkavállalók jövőbeli igényei a home office-ra vonatkozóan;
- a szervezetek, munkáltatók különböznek-e a home office-ban végzett munka (teljesítmény) értékelése szempontjából
- a szervezetek különböznek-e a home office jövőbeli alkalmazásának mértékében.

6. Összefoglaló

A koronavírus járvány okozta tömeges távmunkában vagy home office-ban való foglalkoztatás rengeteg megválaszolatlan kérdés és megoldandó feladat elé állította az országot, jogszabály alkotókat, gazdaságot és a szervezeteket egyaránt. A kutatások összességében pozitív eredményekről számolnak be az otthon végzett munka tapasztalatainak feldolgozása alapján, mind a munkavállalói és munkáltatói oldalról nézve. A munkavállalókban megjelent az otthoni munkavégzés lehetősége iránti igény a jövőre vonatkozóan is, és a vezetői hozzáállásban is pozitív irányú változásokra engednek következtetni az eredmények. Ezért esedékes lenne átgondolni és meghatározni ezek szabályozását, működési kereteit, hiszen a téma a közeljövőben is aktuális lesz. Sokak véleménye szerint a hibrid munkavégzés a jövő, az otthoni munkavégzés és a távmunka vélhetően a jövőben is a munkaélet része marad. Számos szervezet tett már intézkedéseket annak érdekében, hogy a hibrid munkavégzést beépítsék a szervezeti kultúrába és működési stratégiába, mert felismerték, hogy a távmunka és a home office nagymértékben hozzájárult a zavartalan működéshez, a fennmaradáshoz a koronavírus járvány idején.

A szakirodalomban többségben előnyöket sorolnak a home office számlájára, de természetesen hátrányai is előfordulnak. Véleményem szerint általánosságban elmondható, hogy a hátrányok nagyrészt a hosszú távú otthoni munkavégzés során merülnek fel. Az időszakos home office hatékonyabb, nyugodtabb, önállóbb, összeszedettebb és nem utolsósorban elégedettebb, lojalisabb munkavállalókat eredményez.

A szervezetek számára szükséges lesz a működés újragondolása. A hibrid munkavégzés bevezetésével, ahhoz igazodva, új HR stratégia, teljesítményértékelési rendszer, juttatási és motivációs eszközrendszer kialakításával újra kell alkotni a vállalt szervezeti kultúráját, vagy legalábbis annak egy részét a dolgozói elégedettség és lojalitás növelése, fluktuáció csökkentése és a hatékony működés érdekében. A témában való további kutatásoknak éppen ezért a közeljövőben is fokozott relevanciája lesz, hiszen nem mindegy, hogy a változásokat milyen irányban indítjuk el. Reményeim szerint az én kutatásom is ebben nyújt majd segítséget a szervezeteknek, szakembereknek.

Felhasznált irodalom

- Dambrin, C. (2004): How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358.
DOI: <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>
- Daniels, K. – Lamond, D. – Standen, P. (2001): Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151–1185.
DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- 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>
- Forgács T. (2011): A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 42(11), 49–62. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.11.05>

- 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>
- Gajendran, R. S. – Harrison, D. A. (2007a): 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>
- Gajendran, R. S. – Harrison, D. A. (2007b): The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gosztola J. – Nagy B. (2020): Rémesen kontrollmániás a legtöbb magyar főnök: Itt a nagy home office kutatás. <https://www.penzcentrum.hu/karrier/20200608/remesen-kontrollmanias-a-legtobb-magyar-fonok-itt-a-nagy-home-office-kutatas-1097106>
- Grzegorzczak, 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: Távmunka vagy home office jellemezte a járványügyi veszélyhelyzetet? ARSBONI. <http://real.mtak.hu/112646/>
- Hunton, J. E. – Norman, C. S. (2010a): The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67–90.
- Hunton, J. E. – Norman, C. S. (2010b): The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment (Retracted). *Journal of Information Systems*, 24(1), 67–90. DOI: <https://doi.org/10.2308/jis.2010.24.1.67>
- Jáki E. (2007): Távmunka és a vállalati profit. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 38(10), 55–63. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2007.10.055>
- Kazainé Ónodi A. (2020): A távmunkában rejlő lehetőségek az alkalmazottak véleménye alapján. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5716/>
- KSH (2020, február 24.): Távmunka 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
- KSH (2021. április): Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában.
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>
- Lipták K. – Horváthné Csolák E. – Musinszki Z. (2021): A távmunkáról alkotott vélemények a koronavírus-járvány időszakában. II. Multidiszciplináris tanulmánykötet a Kárpát-medence és magyarságának egyes társadalmi, gazdasági, környezeti jelenségeiről és kihívásairól, 84–94.
http://nski.hu/admin/data/file/20211125/ii-multidiszciplinaris-tanulmanykotet_nski_2021.pdf#page=85
- Madari Z. (2020): Távmunka most és a jövőben... felkészültél? = Working remote now, and in the future... are you ready? *Közgazdaság*, 15(2), 65–68.
 DOI: <https://doi.org/10.14267/RETP2020.02.07>
- 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. – Lapierre, 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>
- Mélypataki, G. L. (2019): Dematerialisation of workplace in non-classical labour law relations.
https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=ivnh_csAAAAJ&citation_for_view=ivnh_csAAAAJ:5U14iDaHHb8C
- Messenger, J. C. – Gschwind, L. (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>
2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről, Pub. L. No. I. törvény, 2012. évi Munka törvénykönyve 87 (2012). <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv>
- Nilles, J. (1975): Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. DOI: <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Ónodi A. K. (2021): A távmunka alkalmazási arányát befolyásoló kulturális tényezők Európában. *socio.hu*, 39–59. DOI: <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.39>
- 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/>
- 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), 5332. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Robbins, S. P. (1993): *Organizational behavior*. Prentice-Hall.
- Tavares, A. I. (2017): Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30. DOI: <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>