

# A kriptovaluták szerepe a fenntartható gazdaságban

XVI. SOPRONI PÉNZÜGYI NAPOK  
pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia  
Sopron, 2022. szeptember 28–30.

## KONFERENCIAKÖTET

**Szerkesztők:**

Széles Zsuzsanna – Resperger Richárd – Szőke Tünde Mónika



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

Sopron, 2022

**Közreadja:**  
SOPRONI EGYETEM  
LÁMFALUSSY SÁNDOR KÖZGEZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

**Felelős kiadó: Prof. Dr. Fábián Attila**  
**a Soproni Egyetem rektora**

**Szerkesztők:**  
Széles Zsuzsanna  
Resperger Richárd  
Szőke Tünde Mónika

**Lektorok:**

Bazsóné Bertalan Laura	Obádovics Csilla
Baranyi Aranka	Paár Dávid
Bartók István	Pappné Vancsó Judit
Jankó Ferenc	Papp-Váry Árpád
Keresztes Gábor	Széles Zsuzsanna
Kópházi Andrea	Szóka Károly
Kovács Tamás	Tóth Balázs István
Mészáros Katalin	Varga József
Németh Nikoletta	

**Technikai szerkesztő:**  
Takács Eszter

**A könyv a Soproni Egyetem és a Magyar Nemzeti Bank közötti együttműködés keretében, a Magyar Nemzeti Bank támogatásával készült.**

ISBN 978-963-334-451-4 (nyomtatott)

Nyomdai kivitelezés: OOK-Press Kft.  
Felelős vezető: Szűcs Judit

©Minden jog fenntartva.

# TARTALOM

<b>PLENÁRIS ELŐADÁSOK .....</b>	<b>7</b>
<b>Költségvetési stabilitás és gazdaságpolitikai mozgástér 2022 őszén –     2022: a növekvő kockázatok éve</b>	
KOVÁCS Árpád.....	9
<b>Hogyan támogatják a számvevőszékek a fenntartható fejlődési célok     elérését?</b>	
PULAY Gyula.....	23
<b>FENNTARTHATÓSÁG A GAZDASÁG FÓKUSZÁBAN .....</b>	<b>39</b>
<b>Bulgária: az eurozóna 21. tagja?</b>	
FERKELT Balázs.....	41
<b>Egy fenntartható pénzügyi rendszer, a parciális iszlám bankrendszer     szabályozása Európában</b>	
CSEH Balázs.....	54
<b>ZÖLD PÉNZÜGYEK ÉS ZÖLD SZÁMVITEL A GYAKORLATBAN .....</b>	<b>65</b>
<b>ESG szemlélet az államkötvénypiacokon</b>	
BODÓ Regina .....	67
<b>A nem pénzügyi információk közzétételi standardjai bevezetésének     vállalati kihívásai</b>	
BARTÓK István János.....	82
<b>A 4/2013-as (I.11) kormányrendelet kapcsolata az önkormányzati     alrendszert érintő reformokkal</b>	
TÓTH Balázs.....	93
<b>A változók dinamizálásának hatása logisztikus regresszió alapuló     csődelőrejelzési modellek esetében</b>	
SZÁNTÓ Tünde Katalin .....	110
<b>A pénzügyi tudatosság vizsgálata egy primer kutatás tükrében</b>	
BARANYI Aranka – BENCSIK Márta – CSERNÁK József.....	122
<b>A beszámolóik összehasonlíthatósága a magyar számviteli törvény     függvényében</b>	
TÓTH Rita – KOVÁCS Tamás.....	139
<b>Zöld pénzügyi megoldások Magyarországon</b>	
SZÉLES Zsuzsanna – SIDLOVICSNÉ TÓTH Ildikó – BARANYI Aranka .....	147
<b>Audit Planning, Literature Review</b>	
TÓTH, Gábor – SZÉLES, Zsuzsanna .....	161

<b>ZÖLD GAZDASÁGFEJLESZTÉS</b>	
<b>– FENNTARTHATÓ MEGOLDÁSOK .....</b>	<b>169</b>
<b>Lean alkalmazás a szállodaiparban</b>	
PANKOTAY Fruzsina Magda.....	171
<b>Szelektív hulladékgyűjtés Vas megye háztartásaiban</b>	
MÉSZÁROS Katalin – NÉMETH Nikolett.....	178
<b>Az egyetemi szféra piaci finanszírozásának elmúlt pár éves eredményei</b>	
CZIRAKI Gábor .....	194
<b>A környezetvédelem és a fenntarthatóság megjelenése a középiskolai</b>	
<b>oktatásban néhány tantárgyi példafeladaton keresztül</b>	
RESPERGER Richárd .....	206
<b>Benchmarking alapú termékfejlesztés a csomagküldő szektorban</b>	
HACKL János.....	224
<b>A távmunka aktuális kérdései nagyvállalatok esetében</b>	
KERESZTES Gábor – TÓTH Dorina Anikó.....	241
<b>A rövid ellátási láncok szerepe a fenntartható városi</b>	
<b>élelmiszerellátásban</b>	
BAZSÓNÉ BERTALAN Laura.....	259
<b>A geoparkok szerepe a helyi gazdaságfejlesztésben a Novohrad-Nógrád</b>	
<b>UNESCO Globális Geopark példáján keresztül</b>	
PAPPNÉ VANCSÓ Judit.....	274
<b>Edukációs tevékenység a TikTokon? – tapasztalatok egy pénzügyi</b>	
<b>tudatosság kampány példáján</b>	
PIRGER Tamás – LIPTÁK Katalin – HORVÁTH Kata.....	288
<b>How do Generation Y and Z Relate to the Practices of Companies</b>	
<b>Towards Sustainability? Focusing on Cafés and Catering Units</b>	
<b>Specializing in Non-Alcoholic Drinks in Sopron and Győr</b>	
NYIKOS, Bendegúz Richárd – MÉSZÁROS, Katalin.....	296
<b>FENNTARTHATÓ GAZDASÁG,</b>	
<b>FENNTARTHATÓ FINANSZÍROZÁS.....</b>	<b>311</b>
<b>Emelkedő energiaárak, kamatok és infláció hatása az alternatív</b>	
<b>energiát felhasználó projektek megtérülésére</b>	
CZIPF Csongor .....	313
<b>Hogyan szolgálja a közösségi finanszírozás a fenntarthatóságot?</b>	
HORVÁTH András.....	335
<b>A pénzügyi kultúra pénzleértékeléssel kapcsolatos hiedelmei az egri</b>	
<b>felsőoktatási hallgatók körében</b>	
CSORBA László.....	348
<b>A digitális jegybankpénz (CBDC) – mint a pénz új megjelenési formája</b>	
<b>– vizsgálata a felhasználói szempontok előtérbe helyezésével</b>	
MIZSAK Márta – KERÉNYI Ádám.....	372

<b>Miért döntünk a vállalati életciklusoknak megfelelő pénzügyi menedzselés mellett? – Kutatási részeredmények a magyar KKV-szektorban</b>	
ANTAL Anita – KATITS Etelka .....	384
<b>Az intellektuális tőkeelemek közzététele az éves jelentésekben – a tartalomelemzéses módszer problematikája</b>	
KOVÁCS Zsuzsanna Ilona.....	406
<b>A CSOK-támogatás addicionális gyermekvállalásra gyakorolt hatása és az újjépítésű ingatlanok családalapítást ösztönző hatása az ország nyugati és középső régióiban</b>	
OBÁDOVICS Csilla – PLÖCHL Kata .....	418
<b>Fenntartható aktív turizmus</b>	
HOSCHEK Mónika – MÉSZÁROS Katalin – NÉMETH Nikoletta.....	442
<b>A KRIPTOVALUTÁK ÉS A BLOCKCHAIN TÉRHÓDÍTÁSA.....</b>	<b>459</b>
<b>Blokklánc alapú technológiai újítások az egészségügyben</b>	
KUCSÉBER László Zoltán – SÁGI Judit .....	461
<b>Fashion Industry Projects Realized with the Use of Web3</b>	
PAULOVICS, Ágnes .....	469
<b>A sport pénzügyi irányai a kriptovaluták rendszerében</b>	
FARAGÓ Beatrix – GÓSI Zsuzsanna – GAJZÁGÓ Gergő.....	489
<b>A természetgazdálkodással összefüggő társadalmi konfliktusok és azok kezelésének gyakorlatai a hazai erdőgazdaságoknál</b>	
BEDNÁRIK Éva – JÁMBORI Zsuzsanna – TAKÁTS Alexandra.....	503

# A távmunka aktuális kérdései nagyvállalatok esetében

*KERESZTES Gábor<sup>1</sup> – TÓTH Dorina Anikó<sup>2</sup>*

**Absztrakt:** A téma aktualitását a munka világában végbement drasztikus változások indokolják, ezért célunk, a távmunka jelenére és jövőjére vonatkozó aspektusok vizsgálata elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt. A szakirodalmi feldolgozás hazai és nemzetközi forrásokon alapul, melyben kitérünk a munka világában végbement változásokra és a távmunka eredetének bemutatására. A vizsgálat egyik fő kérdés-vonulata, hogy miként élték meg a munkáltatók és a munkavállalók a koronavírus okozta kényszertávmunka időszakát, milyen pozitívumokat és negatívumokat tudnak ezzel kapcsolatban felhozni. A kutatás előzetes eredményeként azt vártuk, hogy mind a vizsgált nagyvállalatok, mind a munkavállalók a körülményekhez képest jól alkalmazkodtak a kialakult helyzethez.

**Kulcsszavak:** távmunka, pandémia, menedzsment

**JEL-kódok:** J01, M12, M54

---

## Current Issues of Remote Work in Large Companies

**Abstract:** The reason behind the topic is the dramatic changes in the world of work. The aim of the paper is to analyze the different aspects around the present and the future of remote work from a theoretical and a practical point of view. The first part of the paper is a literature review based on domestic and international academic sources which help to show the changes in the world of work and the roots of remote work. The aim of the paper is to analyze the different aspects around the present and the future of remote work from a theoretical and a practical point of view. The main research questions of the paper are: “How have employers and employees experienced the effect of remote work throughout the COVID-19 pandemic?; What are the positives and negatives associated with working re-motely?; “What do people think about working remotely, the future of work and working onsite or at home?”. The authors’ expectations are supported by the results of the research. Employees and large corporations could adapt to the changes brought by the pandemic.

**Keywords:** remote work, pandemic, management

**JEL Codes:** J01, M12, M54

---

<sup>1</sup> Dr. Keresztes Gábor PhD egyetemi docens (*Assistant Professor*)  
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar  
(*University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics*)

<sup>2</sup> Tóth Dorina Anikó mesterszakos hallgató (*Master Student*)  
Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar  
(*University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics*)

## Bevezetés

A téma aktualitását a munka világában az utóbbi években végbement drasztikus változások indokolják, ezért célunk, a távmunka jelenére és jövőjére vonatkozó aspektusok vizsgálata elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt. A távmunka és a home office tömegessé válását a koronavírus-járvány idézte elő, melynek hatásai mind a mai napig érezteti hatását munkavállalói és munkáltatói oldalról egyaránt. A cikkben a távmunka meghatározása mellett mélyinterjúk primer kutatással vizsgáljuk a foglalkoztatási forma bevezetésének lehetőségeit, szükségességét, előnyeit és hátrányait, működésének feltételeit néhány nagyvállalat esetében.

A távmunka (mely nem azonos a home office típusú munkavégzéssel!), mint fogalom mára a hétköznapi szóhasználatunk részét képezi. De, hogy mi is a távmunka, és hol helyezkedik el a foglalkoztatási formák között, arra cikkünk ezen részében keressük a választ.

## A távmunka, mint atipikus munkavégzési forma

### *A távmunka definíciója*

A távmunka, első fogalmi meghatározása Jack Nilles nevéhez fűződik, és a megfogalmazás még 1975-re tehető (Nilles, 1975). A távmunkát Bankó és Ferencz az atipikus munkavégzés tekintetében a következőképpen definiálta: „*A munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés nem hagyományos eszköze miatt sorolható az atipikus foglalkoztatási formák közé*” (Bankó–Ferencz, 2015:58). Ezen kívül, a távmunka-végzés időben és térben is rugalmasnak tekinthető, így az egyik legkorszerűbb munkaszervezési módszerként tartjuk számon (Jarjabka, 2010). Másik megközelítésben a távmunkát a modern kor munkaformájának is tekinthetjük (Bankó et al., 2003).

A fogalom meghatározásának dátumától számolva, sorban jelentek meg különböző szinonimák, mint például az e-work, e-munka, telework, Telearbeit stb., melyek leginkább az angol és a német nyelvterülethez fűződnek (Bankó–Ferencz, 2015). A szakirodalom a távmunkavégzés kapcsán jelentős hangsúlyllyal emeli ki a szellemi tevékenységet, a munkaviszony meglétét, a munkavállaló önálló feladatmegoldását, valamint annak a feltételét, hogy a távmunka helyén a feladat teljes mértékben elvégezhető legyen (Jarjabka, 2010). A távmunkavégzést a Munka Törvénykönyve is meghatározza: „*A távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják*” (Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §). A kommunikáció szempontjából kiemelkedő fontossággal bír az a megállapítás, hogy eltérő megegyezés nélkül a munkavállaló munkarendje kötetlen (Mt. 2012. évi I. törvény 197. § (5)).) A munkavégzési

forma tekintetében a távmunkában végzett tevékenységre egyaránt köthető vállalkozási, megbízási, valamint munkaszerződés (Bankó–Ferencz, 2015). A távmunka jogi aspektusát tekintve viszont nagy hangsúlyt kell fektetni arra is, hogy abban az esetben, ha létrejön a munkaszerződés, a munkáltatónak szigorú feltételek mellett meg kell felelnie a jogszabály szerinti előírásoknak, valamint köteles biztosítani azt is, hogy a távmunkát végző alkalmazott más munkavállalókkal folyamatos kapcsolatot tudjon tartani (Karoliny et al., 2017). A szakirodalmat vizsgálva, több kutató is különbséget tesz a távmunka kapcsán a távolban végzett munka és a távolról végzett munka között. E tekintetben a távolban végzett munka (Pl.: kirendeltség) offline jellegű munkavégzésnek minősül, míg a távolról végzett munka feltételének egyfelől az online munkavégzést tekintjük, másfelől azt, hogy az elvégzett munka eredménye időkésés nélkül, elektronikus úton továbbítható legyen. A távmunkához viszont feltétel az ellenőrzés, a valós idejű hang-kép-vidéo kapcsolat, valamint a folyamatos irányítás megléte (Dobay, 2002). Következésképp levonható, hogy távmunka alatt nem csupán a telephelytől távol végzett munkát érthetjük, hiszen fontos ismérve az is, hogy a számítástechnikai eszközök alkalmazására épül (Bankó–Ferencz, 2015), hanem a távmunka területén belül megkülönböztethetünk ott-hon végzett munkát is (home office-t). Lényeges, hogy a home office a távmunkának azon változata, ahol a munkavállaló a telephelytől távol végzett munkát infokommunikációs eszközök igénybevételével otthonról végzi el (Hárs, 2012). Viszont fontos, hogy a home office és a távmunka fogalma nem ugyanaz, hiszen lényeges a különbség köztük. A pandémia hatására ugyan ezek a fogalmak némiképp összemosódtak.

A távmunkát a legtöbb hazai szakirodalom olyan atipikus munkaszervezési módnak tekinti, mely a hagyományos munkaszervezési módszertanokra épülve, lehetőséget biztosít a munkavállalók egyedi igényeinek kiszolgálására, így eredménye lehet, hogy a munkaidő centrikus munkavégzés helyett az eredménycentrikusság kerül előtérbe. Hazánkban a legelterjedtebb foglalkoztatási forma a határozatlan időre kötött teljes munkaidős munkaviszony, melyet tipikus munkavégzésnek is nevezhetünk. A munkavállalók a rájuk bízott feladatot tipikus munkavégzés esetében jellemzően a munkáltató telephelyén, a munkáltató eszközeivel végzik el. De mit értünk atipikus munkaviszony alatt? Egyes szakértők úgy tartják, hogy minden jogviszony atipikus, amely a tipikus munkaviszonytól bármely módon eltér, azaz nem igaz rá, hogy a munkavállaló munkaviszonya határozatlan idejű, munkaidejét tekintve teljes, általános, valamint munkáját a munkáltató által meghatározott helyen és időben, a munkáltató eszközeivel végzi el (Rab, 2018). E megközelítést alapul véve a távmunka is az atipikus munkavégzés keretei közé sorolható.

A mára gyakran alkalmazott munkavégzési forma eredete hosszú időre nyúlik vissza, hiszen a munka világa az elmúlt évtizedekben és évszázadokban



nagy változásokon ment keresztül, mely leginkább a technológia rohamos fejlődésének köszönhető. Ennek eredményeként a hagyományosnak mondható munkahelyek száma lecsökkent, a munkaadók folyamatosan egyre olcsóbb és egyszerűbb megoldásokat keresnek annak érdekében, hogy a világszerte versenyben fenn tudjanak maradni. Ezzel egyidőben az Európai Unió egyszerre hangsúlyozza a foglalkoztatás rugalmasabbá tételének fontosságát és a szociális biztonság fenntartását, mellyel párhuzamosan ösztönzi az új foglalkoztatási formák elterjedését is (Török, 2006). Az elmúlt években a távmunka témakörét számos hazai és nemzetközi kutató előszeretettel választja, melyet a fejlődésen és az innováción túl, a koronavírussal szemben eszközölt intézkedések munkára gyakorolt hatásainak kutatása indokolja. A munkahatékonyság vizsgálatai mellett különös figyelmet érdemlő téma a távmunka és a fenntarthatóság kapcsolatának elemzése, melynek néhány szempontját a következőkben fejtjük ki.

### ***A távmunka a fenntarthatóság aspektusából***

Az évek óta lehetőségként szolgáló munkavégzési forma, a távmunka a koronavírus-járvány következtében a legtöbb vállalat és munkavállaló számára egy „kényszermegoldás” volt. A pandémia jelentős mértékű negatív befolyásoló hatást fejtett ki a világ, és Magyarország gazdaságára, de ettől függetlenül a gazdasági élet nem állhatott meg, mert az embereknek a mindennapi megélhetésük fedezésére munkát kellett biztosítani, és az államháztartás működéséhez a vállalatok által fizetett adók és egyéb hozzájárulások elengedhetetlenek. A fenntartható fejlődés és a távmunka szoros kapcsolatban áll. Távmunka esetében a munkaadók egyfelől lehetőséget biztosítanak arra, hogy a munkavállalóik (azon munkakörökben, ahol ez megengedhető) otthonról végezhesék a munkájukat, így az otthon elvégzett munkával megteremtik munkavállalóik anyagi biztonságát, és a részükre kifizetett bérekkel a biztos megélhetésüket. Másfelől az otthonról végzett munka miatt a dolgozók munkába járással töltött ideje, valamint az ezzel járó környezeti terhelés (legyen szó saját autóval való közlekedésről vagy tömegközlekedésről) és az ezzel járó költségek is nagyban csökkennek. A munkáltatók fokozatosan ébrednek rá arra, hogy az otthoni munkavégzéssel jelentős költségeket takaríthatnak meg, mert többek között nem kell egy külön irodát fenntartani a munkavállalóik számára, így a megspórolt kiadásokat fejlesztésekre, növekedésre, vagy az alkalmazottakra fordíthatják, mellyel hozzájárulnak a magyar gazdaság növekedéséhez.

A covid-krízis rávilágított arra, hogy a szakemberek által régóta hangoztatott távmunka az elméletből a gyakorlatba átvihető, és számos területen rendkívül működőképes. Az infrastruktúra és a közlekedési szakemberek, már évekkal ezelőtt azzal orvosták volna a nagyvárosokban kialakult dugókat, hogy a munkavállalók jelentős részét haza küldték volna dolgozni. Ezt a javaslatot sokan kritizálták, de 2020 tavaszán ez beigazolásra került. A Covid-19 járvány miatt sok

millió ember kényszerült abba a helyzetbe, hogy fel kellett hagynia az addigi hagyományosnak mondható munkába járási szokásaival. Aki tudott otthonról dolgozott, és az eddig elméletként számontartott távmunka globális gyakorlati kísérletté alakult. A környezetvédelemre az otthoni munkavégzés világszerte pozitív hatást fejtett ki, ugyanis környezetvédelmi eredmények nagyszerűnek voltak mondhatók, melyet az is alátámaszt, hogy 2020 első felében az emberiség az eddigi legnagyobb üvegházhatás-kibocsátás csökkenését vitte véghez. Ezen kívül a közlekedés okozta zajproblémák sok helyen teljes mértékben megszűntek, mely magával hozta a légszennyezés drasztikus csökkenését is. A pozitív hatások révén (köztük a levegő minőségének javulása miatt) a nagyvárosokban egyre élhetőbb és egészségesebb életkörülmények alakultak ki. Ugyanakkor ezzel egy időben vállalatok milliói döbbsentek rá arra, hogy nem, vagy nem minden esetben szükséges a korábbi irodaépületek fenntartása, és üzemeltetése, mellyel hatalmas összegeket tudnak megspórolni ([www.eionet.kormany.hu](http://www.eionet.kormany.hu)).

A távmunka gazdaságra gyakorolt hatását vizsgálva jogosan merül fel az a kérdés, hogy milyen lehetséges gazdasági-társadalmi hatásai vannak a távmunkának? Altalánosán elfogadott ténynek számít, hogy a távmunka elősegítheti a foglalkoztatási ráta emelkedését (különösen a kisgyermeket nevelők és a fiatalok körében), mellyel a magyar gazdaság fenntartható növekedéséhez járul hozzá. Mivel a távmunka magasabb elégedettséget eredményezhet a munkával kapcsolatban (ennek oka, hogy a munkakörnyezet személyre szabható), így emelheti a termelékenységet, mellyel a gazdaság teljesítménye is nőhet. A társadalmi hatások vizsgálata még bizonytalan előrejelzés, mivel egyrészt a globális munkaerőpiac segítheti az egyenlőbb esélyek biztosítását, másrészt jól látható, hogy a távmunkák többsége felsőfokú végzettséget igényel. A távmunka környezeti hatásai viszont egyértelműen pozitívnak mondhatók, hiszen kevesebbet kell ingázni a munkahely és az otthon között. Ezen kívül a távmunka a környezettudatosabb életmódot és a vidéki lét lehetőségét is biztosítja az arra igényt tartók számára. Ugyanakkor a távmunka részletes makrogazdasági hatásvizsgálatához a jelenleg rendelkezésre álló adatoknál sokkal részletesebb információkra van szükség, mivel mérni kell a munkahelyi jólétet és annak meghatározó tényezőit (Cserhádi, 2020). Ha a versenyképesség témakörét a fenntarthatóság keretein belül vizsgáljuk, akkor elmondhatjuk, hogy a versenyképesség és a fenntarthatóság egymástól elválaszthatatlan fogalom. A versenyképesség rövid távon nem értelmezhető, így evidens, hogy nem is létezhet fenntarthatóság nélkül. Vállalati és nemzetgazdasági szinten a globális versenyben csak azok lehetnek nyertesek, akik a kiváló teljesítményüket képesek hosszú távon is fenntartani. A távmunka alkalmazásának minél szélesebb körű elterjedését, és hosszútávú fenntartását a demográfiai megatrendek is alátámasztják, miszerint a munkaképes korúak létszámának csökkenése nem csak a nyugdíj-

és egészségügyi ellátórendszereket teszik hosszú távon fenntarthatatlanná, hanem a gazdasági konvergenciát is (Kreiszné, 2019). Ezért a gyermekvállalás ösztönzésén túl szükség van a gazdaságilag aktív korú népesség minél szélesebb körű munkapiaci bevonására. Ehhez az atipikus foglalkoztatási formák, így a távmunka is egy jó ösztönző lehet. Általános tapasztalatnak mondható az, hogy a foglalkoztatási ráta azokban az országokban a legmagasabb, ahol az atipikus foglalkoztatási formák aránya magas, és eddig hazánk az atipikus foglalkoztatási formák tekintetében lemaradásban volt a nyugat-európai országokhoz képest (MNB, 2019).

### **Anyag és módszertan**

Kutatásunkban a távmunka témakörét vállalati aspektusból közelítettük meg. A kvalitatív vizsgálat során mélyinterjúkat készítettünk, mellyel célunk volt 1-2 olyan nyugat-magyarországi multinacionális vállalat HR vezetőjét felkeresni, ahol a koronavírus okozta veszélyhelyzet következtében valamilyen formában áttértek az otthoni munkavégzésre. A mélyinterjúk egy strukturált, kérdéssor alapján készültek el, mely összesen 12 előre megfogalmazott, logikai sorrendben felépített kérdést tartalmazott. A mélyinterjúk során az interjúalanyoknak lehetőségük volt arra, hogy a saját szavaikkal mondják el a gondolataikat az adott kérdésről, mellyel pontosabb információkhoz juthattunk. Mivel az interjúalanyok a választott vállalatok HR vezetői voltak, így elmondható, hogy a kapott válaszok reálisak, hiszen ők voltak azok, akik jellemzően koordináló szerepet tölthettek be a gyorsan bekövetkező otthoni munkavégzésre való átállás megszervezésében. A módszertant tekintve a mélyinterjúk kiértékelésénél a kapott válaszokat ütköztetjük, hazai és nemzetközi példákkal összevetjük, valamint saját, illetve a szakirodalomból merített gondolatokkal kiegészítjük. Célunk egy olyan ismeretanyag elkészítése, mely rávilágít arra, hogy hogyan alkalmazkodtak a megkérdezett vállalatok a koronavírus okozta veszélyhelyzethez, milyen tapasztalatokkal rendelkeznek, milyen olyan következtetéseket tudnak levonni melyek a jövőre vonatkozóan a vállalatukra irányadóak lehetnek. Célunk, hogy alátámasszuk azon előzetes feltevésünket, hogy a vállalatok azon munkaköröknél, melyeknél ez kivitelezhető a jövőben egyre inkább előnyben fogják részesíteni a távmunka alkalmazását.

### **Kvalitatív kutatási eredmények**

#### ***Alapinformációk***

A mélyinterjúk legfőbb aspektusát azon kérdéskör adta, hogy hogyan viszonyulnak a munkáltatók a távmunka jelenségéhez. Ezen kívül célunk volt felmérni, hogy a távmunkát mennyiben változtatta meg a koronavírus, és az azt megfélemező intézkedések. A kutatást megelőzően 2 Vas megyében, és 2 Győr-

Moson-Sopron megyében található multinacionális vállalathoz küldtünk felkérő levelet, melyre két vállalattól kaptunk pozitív választ, így kutatásunk sikerességéhez egy Vas megyében, valamint egy Győr-Moson-Sopron megyében található multinacionális vállalat járult hozzá.

A kérdéssor kialakításánál ügyeltünk arra, hogy olyan strukturált beszélgetéseket tudjunk lefolytatni, melyek egymással összevethetők, de ugyanakkor az interjúalanyoknak lehetőségük nyíljon saját meglátásaik és tapasztalataik megosztására is. Az anonimitást figyelembe véve, a kiértékelésénél a kapott válaszokra a következőképpen hivatkozunk: első mélyinterjú, második mélyinterjú, első interjúalany és második interjúalany.

A mélyinterjúk során először a vállalatok általános jellemzésére tértünk ki, mivel a szellemi és a fizikai munkavállalók aránya képezte első kérdésünket. Az első számú interjúalany által adott válaszból kiderül, hogy mivel egy gyártócégről van szó a szellemi és a fizikai munkavállalók aránya a fizikai munkavállalók irányába billen el. A vállalat 80%-ban fizikai dolgozókkal és 20%-ban szellemi dolgozókkal működik. Mivel általában ez az arány a termelőcégeknek 70-30% szokott lenni (forrás: első interjúalany), így erről a vállalatról elmondható, hogy az átlagnál is magasabb arányban vannak jelen a fizikai munkavállalók. A második interjúalany által adott válasz is hasonló az előzőhöz, hiszen ott a saját munkaerőállomány 320 fő körül mozog. Ebből 220-230 fő fizikai munkavállaló, és a 95-100 fő szellemi munkavállaló. Azaz azt lehet mondani, hogy a szellemi dolgozók a teljes létszám majdnem 1/3-át alkotják, míg a fizikai munkavállalók a teljes létszám körülbelül 2/3-át képezik. A kapott válaszok az előzetes várakozásainknak is megfeleltek, mivel mind a két mélyinterjú olyan termelővállalatnál készült, melyek egy iparágban tevékenykednek. Az iparág sajátosságai nagyban megkövetelik a manualitást, hiszen egy kézzel fogható terméket (produktumot) gyártanak, ezért nem meglepő, hogy a létszámok aránya a fizikai munkavállalók irányába billen el.

### ***A távmunka alkalmazása a pandémia előtt és alatt***

A vállalatok létszámadatait tisztázva rátértünk a kutatásunk gerincét adó kérdéskörre, a távmunkára. Az érdekelt minket, hogy a két vállalat életében a koronavírust megelőzően jellemző volt-e a távmunka alkalmazása. Az első interjúalanyunk által adott válaszból kiderül, hogy a távmunka klasszikus értelemben nem volt jellemző a vállalatnál, ellenben bizonyos esetekben home office lehetőséget biztosítottak a szellemi munkavállalók számára. Érvéleése szerint ennek oka, hogy egy gyár életében nagyon nehéz távolról irányítani egy olyan valóságot, egy olyan közeget, ami prompt, ott és azonnal történik a gyártósoron. Így például egy területi vezető nem tudja a saját gyártósorát telefonon és interneten keresztül irányítani, mert azt látnia kell, ott kell lennie, hiszen számos

fizikai beavatkozást, illetve jelenléte igényelnek a munkafolyamatok. Ezen kívül a kollegákkal való aktív kommunikáció is jellemzően a helyszínen történik, ezért kihívás lenne otthonról áramoltatni az információkat. Ellenben a vállalatnál a home office lehetőség azokban a 100%-ban szellemi munkakörökben (klasszikusan irodai munkakörökben) biztosított volt, ahol a dolgozó valamilyen olyan áthidalhatatlan indok miatt ezt kérte, viszont ezzel a lehetőséggel is csak külön ügyvezetői engedéllyel lehetett élni, így a vírust megelőzően ez volt szokványosnak mondható. A második interjúalanyunk is egy ehhez hasonló választ adott a kérdésünkre. De még mielőtt válaszolt volna, rávilágított arra, hogy mi adja a különbséget a távmunka és a home office között. Kitért arra, hogy a távmunka az egy atipikus szerződéses forma, mely szerződésben megállapodnak arról, hogy egy előre meghatározott helyen a munkavállaló elvégezheti a munkát, így nem jön be a munkáltató székhelyére, hanem máshol végzi a munkát és elektronikusan továbbítja az adatokat. A második vállalatnál ebben a formában távmunka megoldásos munkakör a járványt megelőzően nem volt. Azonban ami volt, az a home office alkalmankénti alkalmazása nagyon ritka, indokolt esetben vezetői állománynak, de ez a járványt megelőzően nem rendszer szinten működött.

Miután a vállalatok járvány előtti távmunkával kapcsolatos álláspontjáról egy komplex képet kaptunk, arra voltunk kíváncsi, hogy a koronavírus okozta veszélyhelyzet miatt bevezették-e a távmunkát. Ezen kívül a kérdést kiegészítettük azzal, hogy amennyiben nem tértek át a távmunkára, annak mi volt az oka? A válaszok alapján a koronavírus hatásai következtében mindkét vizsgált vállalatnál bevezették az otthoni munkavégzést. A kérdésre az első interjúalanyunktól azt a választ kaptuk, hogy 2020 márciusában kezdett el intenzívebben foglalkozni ezekkel a lehetőségekkel, illetve kivitelezésekkel a vállalat. Számukra a legnagyobb vízváltó az iskolák bezárása volt. Ezt követően a szellemi állománynál bevezették a home office-t és csináltak is rá egy szabályozást is (mely az elején kezdetleges volt). Mivel hirtelen külső behatásra kellett lépniük, ezért ez a szabályozás a HR vezető elmondása szerint leginkább „tűzoltásnak” felelt meg. A fizikai munkavállalók esetében a home office nem jelenthetett megoldást, mivel ők nem tudták haza vinni a munkát. Ehhez hasonló választ kaptunk a második interjúalanyunktól is. Ez a vállalat a tipikus távmunkára nem állt át, mert ezt szerződésbe kellett volna foglalni (amihez mindkét fél hozzájárulása szükséges lett volna). Mivel a járványhelyzet alatti időszakban a Munka Törvénykönyve némileg megváltozott és enyhült, a munkáltatóknak lehetőségük volt arra, hogy a munkavállalóknak home office-t írjanak elő kötelező jelleggel, amihez nem kellett a munkavállalók beleegyezése. Ezen kívül nem kellett felmérni a munkakörnyezetet, hogy megfelel-e az asztal, ergonomikus-e a szék, milyen a munkavállaló otthona. A munkáltatónak némileg kedvezőbb, enyhébb feltételek miatt ez a vizsgált vállalat előírta a szellemi

munkakörökben a home office-t, rotációban. A távmunkához való munkáltatói viszonyulás felmérését követően (járványt megelőző időszakban és járvány alatti időszakban), a felvett adatok arra engednek minket következtetni, hogy a vizsgált mintában a járványt megelőző időszakban a tipikus távmunka egyáltalán nem volt jellemző, viszont egyes magasabb szintű munkakörökben vezetői engedéllyel megengedett volt a home office, de nem rendszerszinten. Mint ahogyan arra előzetesen számítottunk, a járvány az élet ezen területére is kifejezetten nagy hatást gyakorolt.

Az igaz, hogy a tipikus távmunka (mivel azt szerződésben kell rögzíteni, és mindkét félnek bele kell egyeznie) egyik vizsgált vállalatnál sem került bevezetésre, de az otthoni munkavégzést, mint lehetőséget biztosították a munkavállalóknak, és ehhez már nem volt külön vezetői engedélyre szükség.

### ***A távmunka előnyei és hátrányai***

Ezt követően arra kértük a HR vezetőket, hogy számoljanak be arról, milyen pozitív és negatív hatásokat tudnak felhozni a távmunkával kapcsolatban. Az első interjúalanyunk az gondolja, hogy a munka eleve ad egy struktúrát az életünknek, hiszen így vagyunk szocializálva már gyerekkorunk óta. Szerinte nagyon nagyfokú önuralom, pszichés érettség és hajlam szükséges ahhoz, hogy valaki hosszútávon bírja az otthoni munkavégzést. Véleménye szerint nem mindenkinek, és nem minden munkakörben alkalmazható hatékonyan úgy, hogy az egyénnek a pszichés, mentális egészsége ne sérüljön, tehát ugyanazokat a dolgokat élje át, mind egy valós munkahelyen. Vannak azok a munkakörök és személyiségek, amelyek, ha összepasszolnak, akkor az nagyon hatékonyan működhet. Az otthoni munkavégzés hatékonyságát befolyásolja az is, hogy ki milyen típusú ember (extrovertált vagy introvertált). Véleménye szerint, ha a jövőben a munkáltató igazodik az új trendekhez, átgondolja, hogy a hatékonyságot úgy is lehet növelni, hogy azoknak, akiknek a személyisége és a munkaköre összepasszol biztosítja az otthoni munkavégzést, az nagy előnyökkel járhat. Viszont továbbra is azt gondolja, hogy nem mindenkinek, nem minden munkakörben és nem minden élethelyzetben való az otthoni munkavégzés. Az első interjúalany ezen kívül még az elmagányosodás veszélyét hozta fel negatívumként. Pozitív hatásként a hatékonyság növekedését, valamint (azon személyiségű és munkakörű emberek esetében, akiknek az otthoni munkavégzés alkalmas) a teljesítményre, elkötelezettségre, valamint a motivációra való pozitív hatást említette. A második interjúalany válasza alapján elmondható, hogy a vállalat életében a távmunka a koronavírus járvány megjelenéséig nem volt egy jól ismert és alkalmazott rendszer. De a HR vezető szerint a home office lehetőség mindenképp egy juttatásként értelmezendő a dolgozók számára, és úgy érzi, hogy a munkavállalók 95%-a ezt egy pozitívumként éli meg, mert lehetősége van a saját otthonában, a saját körülményei szerint teljesíteni a

munkát. Az interjúalanyunk véleménye szerint ez a lehetőség növeli a dolgozói elhivatottságot, elkötelezettséget, hiszen, ha a munkáltató egy ilyen flexibilitást tanúsít, akkor feltehetően ugyanezt kapja majd vissza a munkavállalóktól is. Ezen kívül az interjúalanyunk azt is előnynek tartja (annak ellenére, hogy a szociális kapcsolatok hiánya hátrány lehet), hogy otthoni munkavégzés magával hozhatja a hatékonyabb munkavégzést is. Persze ez csak abban az esetben valósulhat meg, ha a munkavállaló jól tudja strukturálni azt, hogy hol van a határ a munka és a magánélet között.

Véleménye szerint azok, akik ezt jól strukturálják és maguknak is felállítanak egy szabályt, azok biztosan hatékonyabban dolgoznak, mivel nincsenek megszakító beszélgetések és egyéb zavaró tényezők. Összefoglalóan a második interjúalanyunk a hatékonyság növekedését, és a dolgozói elkötelezettségnek az emelkedését említette pozitívként. Hátrányként leginkább a szociális kapcsolatok hiányát hozta fel, hiszen vannak olyan vállalatok, ahol 1-1,5 évig, akár még most is bevált rendszerben tart a home office, vagy a távmunkára teljes mértékben átálltak, ahol egyszerűen nincsenek társas kapcsolatok a munkahelyen. Hátrányként élhető meg, hogy nehezen lehet a home office-ban lévő, máshonnan dolgozó kollégákat bevonni a csapatba, az eseményekbe, beszélgetésekbe. Véleménye szerint a munkahelyi összetartozás érzése az, ami némiképp sérül, ha az otthoni munkavégzés hosszútávon fennmarad. Szerinte így fennáll annak a veszélye, hogy izolálódik a munkavállaló, tehát a szociális kapcsolatok sérülnek. Ezen kívül még az információhiányt említette még hátrányként. Úgy gondolja, hogy annak ellenére, hogy otthonról tényleg hatékonyabbak, vagy legalábbis ugyanolyan hatékonyak az emberek, mint a munkahelyeken, sokszor lemarad egy-két fontosabb információ is, és fennáll annak a veszélye, hogy lemaradhat a dolgozó olyan információkról, ami lehet, hogy segítené a munkáját. Ezen kívül hátrányként hozta fel a szerepzavar eshetőségét is, mely leginkább családosoznál és édesanyáknál lehetett megfigyelhető. Véleménye szerint, ha valakinek nem sikerült akár önhibájából, vagy önhibáján kívül megteremteni az egészséges határokat a munka-magánélet-gyerekek oktatása között, akkor nagyon könnyen szerepzavarba csúszhatott az illető. Véleménye szerint kell ehhez egy saját idő strukturálás is, és nem lehet csak úgy „spontán” nekiindulni a napnak.

Véleményezve a kapott információkat, valamint a kutatáshoz készített szakirodalmi feldolgozásunkat alapul véve egyetértünk azon pozitív hatásokkal, mint az elköteleződés, motiváció, teljesítmény növekedése. Az interjúalanyok által felhozott negatívumokkal is egyet tudunk érteni, mert sok esetben előfordulhat az információhiány, a szerepzavar és az elmagányosodás veszélye is. A felvett adatok alapján arra következtetünk, hogy az otthoni munkavégzés egy nagyon jó lehetőségnek minősül, de előtte alaposan meg kell vizsgálni, hogy mennyire illik ez az adott munkavállaló élethelyzetéhez, személyiségéhez és munkaköréhez.

### ***A távmunkában foglalkoztatott munkavállalók teljesítményének mérése, szabályozás***

A távmunka pozitív és negatív hatásainak felmérését követően arra tértünk rá, hogy a HR vezetők hogyan értékelik az otthonról dolgozó kollégák teljesítményét. Az első interjúalanyunk elmondása szerint vegyes kép rajzolódik ki, hiszen van, akinek ez kifejezetten jó lehet, és sok esetben hamarabb teljesítik az adott napi feladatot, mint bent az irodában, de szerinte vannak olyanok is, akik jobban örülnek, hogy be tudtak menni a munkahelyükre, mert olyan körülmények között laknak, ahol nem tudják a hatékonyabb munkavégzést biztosítani. Erre ennél a vállalatnál is volt példa, hiszen voltak olyanok is, akik kifejezetten kérték, hogy bemehessenek, és ők nem szeretnék élni a home office lehetőségével, amit biztosítana számukra a cég. Viszont ami a dolgozók teljesítményének romlását jelenti, ennek a vállalatnak a HR vezetője nem tapasztalta a dolgozók teljesítményének romlását, hanem úgy gondolja, hogy nagyon hálásak voltak és elkötelezettek, hogy biztosította számukra az otthoni munkavégzési lehetőséget a vállalat. Mivel a járványhelyzetre viszonylag gyorsan kellett reagálnia a vállalatnak, ezért az erre kialakított céges szabályzat kezdetben kevésbé volt részletezett. Az otthonról dolgozó munkavállalók teljesítményéről a második interjúalany is pozitívan vélekedett. Általánosságban azt gondolja, hogy mindig vannak olyan munkavállalók, akik több felügyeletet igényelnek, akár a munkavégzés helyén is, mert hajlamosak elkalandozni, vagy elvesztik a fókuszot, lelkesedést. Szerinte nekik ez otthon is nehézséget jelent, és biztos benne, hogy a munkavállalók hozzávetőlegesen 10%-ára a home office kevésbé hat pozitívan. Viszont ennél a vállalatnál a vezetőség döntő része az otthoni munkavégzés bevezetésének kezdetekor pesszimistán állt a dologhoz, de végeredményben 80-90%-uk pozitív változásról számolt be. Véleményük szerint a dolgozók hálásak, hogy otthon lehetnek, hogy a munkáltató biztosít nekik egy ilyen lehetőséget. Az interjúalanyunk szerint nagyobb részt ösztönzőleg és motiválóan hatott az otthoni munkavégzés a dolgozókra, és ez hosszú távon is érezhető volt, ami nem csak a munkáltató irányába tanúsított motivációban nyilvánult meg, hanem megnőtt egymással szemben a kollegialitás is, mert segítettek egymást, megbeszéltek, hogy ki mikor van home office-ban, elcserék a napokat. Tapasztalatai alapján úgy látja, hogy sokkal nagyobb összetartás alakult ki a csapattal, vagy a csapategységgel szemben is. Konklúzióként levonható, hogy a vizsgált mintában az otthoni munkavégzés nem okozott teljesítményromlást, hanem inkább ösztönzőleg és pozitívan hatott a munkavállalókra, és a kapott válaszok azt mutatják, hogy ez a lehetőség emelte a vállalati elköteleződés szintjét is.



Ezt követően arra kérdeztünk rá, hogy a vizsgált két vállalatnál létezik-e távmunkára vonatkozó céges szabályozás. Az első interjúalany erre azt válaszolta, hogy ők nem tudják a távmunka lehetőségét biztosítani, így ők továbbra is a home office lehetőségét tartják fenn. Ez náluk most úgy került kialakításra, hogy havi 2 alkalmon az, amit a dolgozónak csak be kell jelentenie a felettesének, hogy ezt a két napot home office-ban fogja tölteni, és ezt nem kell megindokolnia. Ugyanakkor azt a lehetőséget is fenntartja a vállalat, hogy a felettese is elrendelheti home office-t a munkavállaló számára. Ebben az esetben a vezető határozza meg, hogy mennyi a reális, de globálisan a vállalat szabályzata a havi két napra szól, egy éven keresztül, de ha valaki úgy érzi, akkor tömbösíthet is, azaz az éves home office kerettel a munkavállaló szabadon gazdálkodhat. Otthoni munkavégzés esetén a munkaeszközök, mint a telefon és laptop rendelkezésre állnak a dolgozónak, tehát ez az, amiben ez a vállalat az otthoni „irodát” tudja biztosítani, a dolgozónak meg a helységet és az ahhoz kötődő rezsiköltséget (mint az áram és az internet) kell biztosítania. Otthoni munkavégzés esetében a munkaidő alatti baleset is érdekes kérdéskör. Ennél a vállalatnál ez nem minősül munkahelyi balesetnek, mert a szerződésében a munkavégzés helye az a vállalat telephelye. A második vizsgált vállalat valóban tervez egy szabályozást létrehozni. Náluk a távmunka, mint atipikus szerződéses forma jelenleg nem létezik, és a közeljövőben nem is tervezik bevezetni. Ellenben a home office rendszerét és szabályozását igen. A koronavírus első hullámában ez a vállalat egy egyoldalas munkautasítással otthoni munkavégzésre küldte munkavállalóit, de azóta visszatértek a személyes munkavégzésre. Jelenleg nem kivitelezhető náluk a rendszeres home office igénybevétele, de úgy néz ki, hogy a jövőben ezt a lehetőséget szeretnék fenntartani. A vállalat HR vezetőjének elmondása szerint célszerű lenne erre egy szabályozást készíteni, mert sok tévhit él a munkavállalók fejében.

### ***A távmunka alkalmazása a pandémia után, a munkavégzés ellenőrzése jelenleg***

Miután világossá vált számunkra, hogy a koronavírus kezdeti időszakában mindkét vállalatnál lehetőség volt otthoni munkavégzésre, ezt követően arra kérdeztünk rá, hogy a vállalatoknál a szellemi munkakörökben jelenleg hogyan folyik a munkavégzés. Visszatértek-e a személyes munkavégzésre, vagy továbbra is fenntartják-e a home office lehetőségét? Az első vállalatnál jelenleg személyes munkavégzés folyik, és lehetőségük van a szellemi dolgozónak havi két napot otthonról dolgozni. Ezzel kapcsolatban azt a választ kaptam, hogy a jelenlegi rendszert nem szeretnék tovább fejleszteni, hiszen most jól működik, és a dolgozók, kollegák is jól beálltak erre a rendszerre. A HR vezető azt tapasztalja, hogy a munkavállalók nem élnek vissza az otthoni munkavégzés lehetőségével, így nem adnak arra okot, hogy ezen a rendszeren változtassanak.

Az első interjúalanyunk a válaszában még annyit említett, hogyha lesznek még következő járvány okozta hullámok, akkor sem tervezik a szakirodalom által hibridnek nevezett rendszert bevezetni, mert ők havi keretben gondolkoznak. A második interjúalanyunk ezzel szemben úgy felelt a kérdésünkre, hogy ez a vállalat teljes mértékben visszatért a személyes munkavégzésre 2021 június 1-jétől vezetői, tulajdonosi utasításra, tehát beszüntették a home office-t. A személyes munkavégzésre való visszatérésénél volt az elején egy kéthetes átmeneti időszak, de most már teljes mértékben a személyes jelenlétet írják elő munkavállalók számára. Azt viszont már visszavette a vállalat a bevált, járvány alatti forgatókönyvből, hogy például, ha valaki egy-egy nap nem érzi jól magát, akkor arra az egy-egy napra vezetői engedéllyel kaphat egy laptopot és otthonról dolgozhat. Ez jó a munkavállalónak, mert nem fogy a szabadságuk, és nem kell betegszabadságra menniük. A HR vezető észrevételei alapján ez a lehetőség motiválón hat a munkavállalókra.

A következő kérdésben a távmunka során azon ellenőrzési eszközökre voltunk kíváncsiak, mellyel a munkavállalók otthoni munkavégzése monitorozható, ellenőrizhető. Az első vizsgált vállalatnál jelenleg olyan kifinomult IT rendszer nem létezik, ami a dolgozók munkavégzését tudja mérni. Szellemi munkakörökben ez nehezebb, mint a fizikai munkavállalók esetében. Ennél a vállalatnál otthoni munkavégzés esetén napi beszámolókat kell írni a dolgozónak. Ez azt jelenti, hogy van a felettesnek és a dolgozónak egy közös Excel táblázata, ahol, ha nem is órára pontosan, de a napi feladatait le tudja írni, hogy mit csinált, mi valósult meg, mivel foglalkozott, és az a felettesének a kompetenciája és hatásköre, hogy ez kitette-e a munkavállaló napi munkaidejét vagy sem. A második interjúalanyunk elmondása szerint erre vonatkozó rendszert nem alakítottak ki annak ellenére, hogy felvetődött a kérdéskör, és ezt is átbeszélték az összes részlegvezetővel, felsővezetéssel és a munkajogással is. Fontos, hogy ebben az esetben a GDPR miatt a munkáltatónak nagyon „meg van kötve” a keze, hogy hogyan ellenőrizheti a dolgozókat. Egy kisebb összegű informatikai fejlesztéssel azt meg lehetett volna valósítani, hogy a rendszer mérni tudta volna, hogy az adott munkavállaló mennyi ideig van bejelentkezve a vállalatirányítási rendszerbe. De ezt a lehetőséget a vezetőség elvetette, mert az tartották, hogy ez az egész a bizalmon múlik, és még a legszkeptikusabb vezetőt is sikerült erről meggyőzni. Ezen kívül még informatikailag szóba kerülhetett volna a webkamerás megfigyelés, de ez az opció fel sem vetődött a vezetők körében, mivel nem tartották etikusnak. A második vizsgált vállalatnál ezen kívül lehetőség van a rendszerből különböző riportokat lehúzni, melyek nem a munkavállalók ellenőrzése szolgálnak, hiszen ezeket a jelentéseket előtte is lekérték (például a bónuszok kiosztásakor). A vállalat ennek a lehetőségnek is utánajárt, és egy-két napig lekérték ezeket a riportokat egy adott munkakörnél, de rájöttek, hogy ez nem reprezentatív, hiszen lehet, hogy valaki például 60

egyszerű rendelést felrögzít, de van, aki 30 komplexet. Emiatt ezt a kezdeményezést hamar elvetették. Ennél a vállalatnál mindenki nagyon pozitívan nyilatkozott, hogy semmilyen különbséget nem éreznek közöttük, hogy fizikailag bent vannak-e a dolgozók, vagy otthon vannak, mert tényleg minden működött. A HR vezető elmondása szerint a bizalom kiépült a munkavállalók felé, és a tapasztalatai alapján a munkavállalók közül sem él senki ezzel vissza. Következésképpen levonható, hogy ez a vállalat ettől részletesebb ellenőrzési rendszert, addig míg ez működik nem tervez létrehozni.

### ***Költségtérítés a távmunka során***

A szakirodalmat és a munkáltatókat is nagyban foglalkoztatja az a kérdéskör, hogy a munkáltató milyen költséget kell, hogy megtérítsen az otthonról dolgozó munkavállaló számára, így ez a témakör a mélyinterjú kérdéssorban is helyet kapott. Az első interjúalany, mint már említette havi két alkalom az, amit egy munkavállaló otthonról dolgozhat, és az a tapasztalat, hogy nem él vele mindenki. Ennél a termelővállalatnál annyira pörög a helyszínen a mindennapi munka, hogy a dolgozók is látják, hogy nem tudnak egyszerűen teljesen otthonról dolgozni. Ugyanennél a vállalatnál az informatikus munkakörben felmerült az igény, de így az egyenlőség jegyében, mivel ez egy gyártócég, és nem egy szoftverfejlesztő cég, így rájuk is vonatkozik ez a havi két alkalom. Abból kifolyólag, hogy a havi két nap annyira minimálisnak mondható, a vállalat egyéb költségtérítést nem alkalmaz az éppen otthonról dolgozó munkavállalók számára. Viszont, ha úgy alakulna, hogy a vállalatnak ez jobban át kellene gondolnia, akkor természetesen nyitottak lennének rá, de a jelenlegi munkamódszereik, gyártási technológiájuk és a cég működése nem nagyon teszi lehetővé, hogy a havi kettőnél többet megengedhessen a jelenlegi piaci körülmények között. A második vizsgált vállalatnál is elgondolkoztak azon a lehetőségen, hogy az otthonról dolgozó kollégák költségeit megtérítsék, mivel a munkajog lehetőséget adott rá, hogy az internet számlát egy bizonyos összegig adómentesen megtérítheti a munkáltató a munkavállalónak. Ezt a HR vezető támogatta, de a felsővezetőség úgy döntött, hogy egyébként is minden háztartásban van internet, egyébként is minden háztartásban fogy a áram, és azt gondolták, hogy azáltal, hogy a home office-ba hazaküldött embereknek kifizették volna az ilyen jellegű havi költségeket, azáltal diszkriminálták volna azokat, akik személyesen jelen vannak, vagy nincsen lehetőségük home office-ba menni, hiszen jutalmazták volna a home office-t az olyan munkakörökkel szemben, ahol erre nem volt lehetőség.

### ***Munkavállalói elvárások a távmunkával kapcsolatosan***

Miután a vállalatok álláspontját tisztáztuk, rátértünk a jelenlegi álláskeresők elvárásaira azáltal, hogy mit gondolnak ők, mint HR vezetők arról, hogy vonzó

lehet-e egy olyan vállalat az álláskeresők számára, mely távmunkalehetőséget kínál. A kapott válaszok nem egyeznek, így ezek összeütközthetők. Az első vizsgált vállalatnál, ha lenne is olyan munkakör, amit 100%-ban home office-ban lehetne megoldani, akkor is azt mondanák, hogy a próbaidőt a vállalatnál személyesen kellene tölteni, meg kellene ismerni a gyárat, a kollégákat, meg kellene ismerni a működést, amit számítógépen keresztül nem lehet. A HR vezető továbbra is azt gondolja, hogy a jelöltek, jelentkezők jövedelemérzékenyek, úgyhogy továbbra is az egyetlen olyan dolog, ami döntési pont náluk az a fizetés. Egyelőre, legalábbis amilyen pozíciókban keresnek/kerestek ott továbbra is az anyagi rész a döntő, és az, hogy be kell-e járni vagy sem, az másodlagosnak mondható. Ezzel szemben a második interjúalanyunk szerint, nagyon gyorsan és nagyon nagyot fordult a helyzet az álláskeresők körében. Az otthoni munkavégzés a korábbiakban egyáltalán nem jelent meg a munkavállalók részéről igényként. Szerinte ez a kérdéskör nagyon átalakult az elmúlt 1-1,5 évben. Ennél a vállalatnál jelenleg az a tapasztalat, hogy az otthoni munkavégzés egyértelmű igényként merül fel az új jelöltek esetében. És a jelöltek közül is leginkább a fiatalabb generációkra igaz ez, hiszen ők saját laptopot szeretnének, és saját maguk (heti rendszerességgel) szeretnék eldönteni, hogy mikor szeretnének otthon lenni, és a visszajelzésekből következtetve emiatt némileg hátrányt élvez a cég, azokkal szemben, akik ezt lehetővé teszik. A második interjúalany szerint most egy olyan helyzetben vagyunk, hogy nagyon fellendült az állás piac, és a jelöltek gyakorlatilag válogathatnak. A HR vezető szerint ez inkább a fizikai munkavállalókra igaz, de a szellemiekre is, és még nagyobb hangsúlyt kap az, hogy a munkáltató mit biztosít a jelöltnek, és hogyan tudja meggyőzni a munkavállalót. Ezért szerinte ez egy olyan dolog, amin hosszú távon rendszer szinten el kell gondolkoznia a vállalatnak, hogy jutalom szinten, vagy teljesítmény után, vagy egyre magasabb szintű munkakörökben egyre több home office-t biztosítson.

### ***A távmunka jövője, hibrid munkavégzés***

A mélyinterjú kérdéssort a távmunka jövőjére vonatkozó kérdésekkel zártuk. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a HR vezetők hogyan vélekednek a koronavírus utáni helyzetről. Mit gondolnak a személyes munkavégzés és távmunka kapcsolatáról, valamint a hibrid munkavégzés bevezetéséről és jövőjéről. Az első interjúalanyunk szerint, ha a járvány miatt lesznek még további hullámok, akkor azok már nem ütnek meg az emberek ingerküszöbét. Ő azt gondolja, hogy ezt minden gyártócégnak elő kell készítenie egy akciótervet arra az esetre, ha újra hasonló lezárásokat kell eszközölni, a szellemi állomány is tudjon otthonról. Ez az elmúlt 1-1,5 év, mint IT szempontjából, hálózat szempontjából, működés szempontjából egy tanulólecke volt a vállalat számára. Azt gondolja, hogy erre a továbbiakban is fel kell készülni, és úgy, mint egy

menekülési terv, vagy, mint egy tűzriadó terv minden évben gyakorolni kell. Véleménye szerint a jövő mindenképpen a hibrid munkavégzés iránya lesz, amire ők nem terveznek átállni. Azonban az első interjúalanyunk ebben látja a jövőt, és véleménye szerint a jövőben fel kell nőniük ehhez a piaci igényhez és trendhez. A második interjúalanyunk szerint a home office-táv munka irányába fog eltolódni a munkavégzés típusa, de ez nagyban függ a cég profiljából. Azt gondolja, hogy a termelő vállalatok pontosan a termelés hektikussága és személyes jelenlétet igénylő munkakörök miatt nehezebben fogják tudni megvalósítani, mint például egy szolgáltatószelet. Ő a termelő vállalatok esetében egy hibrid munkavégzést tud elképzelni, illetve egy ilyen rotációs lehetőséget, hogy például, ha van 3 ugyanolyan munkakört végző ember, és ebből mindig egy vagy kettő bent van az irodában, és egy otthon lehet. Ebben az esetben egy csökkent létszám tud megvalósulni, de azt nem igazán tudja elképzelni, hogy megszűnik a személyes jelenlét, hiszen egy termelővállalatnál a termeléssel folyamatos kapcsolatot kell tartani, és igen van, akinek személyesen ott kell lenni. Úgyhogy az eltolódás egyértelműen a home office irányába van, de szerinte sokkal kisebb arányban a termelőcégeknél, mint a szolgáltatói vagy kereskedelmi cégeknél. A hibrid munkavégzésről a vállalat HR vezetője azt gondolja, hogy ez lesz a jövő. Véleménye szerint a cégeknek, és most már a termelővállalatoknak is ebben valamennyire alkalmazkodni kell, engedniük kell, rugalmasabbnak kell lenniük, hiszen a munkavállalók részéről egyértelmű igény mutatkozik erre, és el fogják veszíteni a munkavállalóikat, vagy nem fognak tudni annyit felvenni, vagy a jelenlegi munkavállalók rugalmatlanság miatt kevésbé lesznek lojálisak vagy elkötelezettek a vállalat felé. De véleménye szerint biztos, hogy a cégek el fognak tolni a hibrid munkavégzés irányába, ami szerinte egy nagyon jó dolog, mert így a munkavállaló is tervezni tudja, hogy mikor van otthon, mikor van bent, melyek azok a feladatok, amiket jobban tud bent csinálni, és melyek, amiket otthonról. Ezen kívül azt gondolja, hogy megfelelő keretek között, egy jó home office szabályozással, jó dolgozók közötti felosztással, rugalmassággal működik a munkavállaló és a munkáltató részéről is, és a bizalom az egyik fő kulcsa egy ilyen rendszer kialakításának és működtetésének. Véleményezve a kapott válaszokat azt a következtetést tudjuk levonni, hogy a jövőben a munkavégzés a home office és a távmunka irányába fog eltolódni, így egyetértünk interjúalanyaink véleményével. Véleményünk szerint a kettő típusú munkavégzés között elhelyezkedő hibrid munkavégzés lehet majd a tényleges jövőbeni olyan megoldás, amely kedvező, a munkavállalónak és a munkáltatónak egyaránt.

## Következtetések, javaslatok

Kutatásunkat egy aktuális, a menedzsmenttudományhoz tartozó témakörben végeztük, mellyel célunk volt a távmunka elméleti hátterének, valamint jelenének vizsgálatát követően egy önálló kutatás elvégzése a munkáltatói oldal aspektusából. A koronavírus a munkaerőpiacra éppúgy, mint az élet számos területére kimondottan nagy hatást gyakorolt. Ennek következtében a távmunka, mint munkavégzési forma, a vírust megelőző időszakhoz képest kimondottan hangsúlyos szerepet kapott.

Kutatási eredményeink alapján, megállapítható – bár az elemszám miatt általános érvényű következtetések egyértelműen nem határozhatók meg belőle –, hogy a munkaerőpiacon várható jövőbeli trend, a távmunka és a hibrid munkavégzési forma irányába fog elmozdulni. A másik várható következmény, hogy egyre nagyobb igény merül fel az olyan munkahelyek iránt, melyek távmunkalehetőséget vagy home office lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára. A munkaerőpiac a reformját éli, és az elkövetkezendő időszakban kimondottan nagy változások várhatók (elsősorban a hibrid munkavégzés elterjedését illetően). A vállalatoknak hosszú távon aktív módon alkalmazkodnia kell az újonnan begyűrűző munkaerőpiaci trendekhez, de nem mellékes, 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 kerekasztal beszélgetések, workshopok, továbbképzések megfelelő eszközként szolgálhatnának. Az otthoni munkavégzés számos előnnyel járhat, és nagyon hatékonyan tud működni, ha mindkét fél kellőképpen felkészült, hiszen e típusú munkavégzéshez nagyon nagyfokú pszichés érettségre, valamint önismeretre van szükség. Zárógondolatként hozzáfűznénk, hogy a hibrid munkavégzés véleményünk szerint is a jövő egyik legelterjedtebb munkavégzési formája lesz.

## Irodalomjegyzék

- Bankó Z. – Ferge, S. – Gáspár M. – Kántor N. – Kökényiné I. A. – Kugler K. – Laczkó Zs. – Paál K. – Wesselényi A. (2003): *Távmunka tanácsadó*. Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Bankó Z. – Ferencz J. (2015): *Atipikus munkajogviszonyok*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Cseháti I. (2020/2): A digitális nomádoktól a „távállalatokig”. *Köz-gazdaság*, 2020/2.

- Dobay P. (2002): Az iroda. Budapest: Panem Kiadó.
- EOINET. (2021): Távmunka: társadalom, gazdaság és környezet  
<https://eionet.kormany.hu/tavmunka-tarsadalom-gazdasag-es-kornyezet>
- Hárs Á. (2012): Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. [online]  
<http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/>
- Jarjabka Á. (2010): A munkaidő és munkarend tradicionális és új, rugalmas megoldásai. In: Karoliny, Zs. – Poór, J. (eds.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások. Budapest: Complex Kiadó. 221–226.
- Karoliny Zs. – Barakonyi E. – Ásványi Zs. (2017): A foglalkoztatás jogi keretei Magyarországon. In: Karoliny Zs. – Poór J. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások. Budapest: Wolters Kluwer Kft., 5–29.
- Kreiszné Hudák E. (2019): Demográfiai kihívások a világban. Idősödő társadalmak gazdasági kihívásai. In: Virág B. (szerk.): A jövő fenntartható közgazdaságtana. MNB, Budapest, 203–244.
- Magyar Nemzeti Bank. (2019): Versenyképességi Program 330 pontban. MNB, Budapest.  
<https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/versenykepességi-program-330-pontban>
- Munka Törvénykönyve. 2012. évi I. törvény 196. § (1), 197. § (5)
- Munka Törvénykönyve. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. IEEE Transactions On Communications, 23(10):1142–1147.  
DOI: <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Rab H. (2018): A versenyszektor foglalkoztatását ösztönző mechanizmusok bemutatása. JURA, 2018., 24. évf. 2 rész, 519.
- Török E. (2006): Túlléphetünk-e a bér munka társadalmán? Szociológiai Szemle 2. szám, 111–130.