



KONFERENCIAKÖTET

Conference Proceedings

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

Sopron, 2023. november 23.
23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK**
SUSTAINABILITY TRANSITIONS: CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna, TÓTH Balázs István

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

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK
SUSTAINABILITY TRANSITIONS:
CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS**

**KONFERENCIAKÖTET
CONFERENCE PROCEEDINGS**

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED PAPERS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla – RESPERGER Richárd – SZÉLES Zsuzsanna – TÓTH Balázs István



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

SOPRON, 2024

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

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron



A MAGYAR
TUDOMÁNY
ÜNNEPE



HUNGARIAN
SCIENCE
FESTIVAL

A konferencia támogatói / Sponsors of the Conference:



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

Szerkesztők / Editors:

Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. RESPERGER Richárd,
Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. habil. TÓTH Balázs István

Lektorok / Reviewers:

Dr. habil. BARANYI Aranka, Prof. Dr. BÁRTFAI Zoltán, Dr. BARTÓK István, Dr. BEDNÁRIK Éva,
Bazsóné Dr. BERTALAN Laura, Dr. CZIRÁKI Gábor, Dr. DIÓSSI Katalin, Dr. habil. JANKÓ Ferenc,
Dr. KERESZTES Gábor, Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea,
Prof. Dr. KULCSÁR László, Dr. MÉSZÁROS Katalin, Dr. NEDELKA Erzsébet,
Dr. NÉMETH Nikoletta, Dr. NÉMETH Patrícia, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla,
Dr. PALANCSA Attila, Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc, Dr. RESPERGER Richárd,
Dr. habil. SZABÓ Zoltán, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra,
Dr. habil. TÓTH Balázs István, Pappné Dr. VANC SÓ Judit

ISBN 978-963-334-499-6 (pdf)

DOI: [10.35511/978-963-334-499-6](https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6)

Creative Commons license: CC BY-NC-SA 4.0 DEED



Nevezd meg! - Ne add el! - Így add tovább! 4.0 Nemzetközi
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

SZERVEZŐK

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (SOE LKK),
A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány

A konferencia elnöke: Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna egyetemi tanár, dékán (SOE LKK)

Tudományos Bizottság:

elnök: Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető (SOE LKK)
társelnök: Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, igazgató (SOE LKK)
tagok: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár (SOE LKK), rektor (SOE)
Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professor emeritus (SOE LKK)
Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professor emeritus (SOE LKK)
Prof. Dr. SZALAY László DSc egyetemi tanár (SOE LKK)
Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD egyetemi tanár, dékán (FOM)
Dr. habil. BARANYI Aranka PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. POGÁTSA Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. SZABÓ Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc PhD tudományos főmunkatárs (SOE LKK)
Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD egyetemi docens, dékán (EUBA FIR)

Szervező Bizottság:

elnök: Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus (SOE LKK)
tagok: Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens, dékánhelyettes (SOE LKK)
Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD egyetemi docens (EUBA FIR)
Dr. habil. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
PAPPNÉ Dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
Dr. SZÓKA Károly PhD egyetemi docens (SOE LKK)
titkár: NEMÉNY Dorka Virág kutatási asszisztens (SOE LKK)

ORGANIZERS

University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics (SOE LKK),
For the Higher Education in Sopron Foundation

Conference Chairperson: Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean (SOE LKK)

Scientific Committee:

Chair: Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of Doctoral School (SOE LKK)

Co-Chair: Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director (SOE LKK)

Members: Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor (SOE LKK), Rector (SOE)

Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László SZALAY DSc Professor (SOE LKK)

Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD Professor, Dean (FOM)

Dr. habil. Aranka BARANYI PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán SZABÓ PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Árpád Ferenc PAPP-VÁRY PhD Senior Research Fellow (SOE LKK)

Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD Associate Professor, Dean (EUBA FIR)

Organizing Committee:

Chair: Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor (SOE LKK)

Members: Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean (SOE LKK)

Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD Associate Professor (EUBA FIR)

Dr. habil. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Judit PAPPNÉ VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Károly SZÓKA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Secretary: Dorka Virág NEMÉNY Research Assistant (SOE LKK)

TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

Plenáris szekció

Plenary Session

How to Make European Integration Fair and Sustainable? <i>István P. SZÉKELY</i>	13
---	----

1. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment, körforgásos gazdaság Session 1: Sustainable Economy and Management, Circular Economy

A zöld ellátási láncok aktuális kérdései - Kritikai szakirodalmi összefoglalás <i>PIRICZ Noémi</i>	27
--	----

Well-being - kulcs a fenntartható működéshez <i>KÓPHÁZI Andrea – KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i>	36
--	----

Szervezeti kultúra és fenntarthatóság <i>KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i>	48
--	----

Az új mexikói kvótakereskedelmi rendszer és erdészeti vonatkozásai <i>KIRÁLY Éva – BOROVICS Attila</i>	61
--	----

A designesztétika gazdasági megközelítésének lehetőségei <i>REMÉNYI Andrea – ZALAVÁRI József</i>	76
--	----

A körforgásos üzleti modellek a vállalati gyakorlatokban <i>KRIZA Máté</i>	98
--	----

2. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben Session 2: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development

Társadalmi kihívások a divatipari fogyasztás terén <i>VIZI Noémi</i>	119
--	-----

Klímaszorongás jelenléte az X, Y és Z generáció életében <i>SZEBERÉNYI András</i>	128
---	-----

Közelségi torzítás – a home office egyik kihívása <i>IONESCU Astrid</i>	147
---	-----

Megérti-e a választ, ha megkérdezi kezelőorvosát, gyógyszerészét? Az egészségműveltség mérésének aktuális kérdései Magyarországon <i>PORZSOLT Péter</i>	154
---	-----

A digitális egészségügyi ellátás, mint innováció mérési lehetőségei <i>KOVÁCS Erika</i>	168
---	-----

3. szekció: Fenntartható pénzügyek és számvitel
Session 3: Sustainable Finance and Accounting

A közösségi költségvetési számvitel koncepciója és dilemmái <i>SISA Krisztina A. – SIKLÓSI Ágnes – VERESS Attila – DENICH Ervin</i>	181
Az iszlám banki számvitel digitalizációjának elméleti és filozófiai megközelítése <i>CSEH Balázs</i>	193
A vállalkozások csőd kockázatának és a kötvénymínősítések együttmozgása <i>SZÁNTÓ Tünde Katalin</i>	202
A globális minimumadó következményei és megvalósíthatósága a multinacionális vállalatok számára <i>MATTIASSICH Enikő – SZÓKA Károly</i>	211

4. szekció: Fenntartható turizmus és marketing
Session 4: Sustainable Tourism and Marketing

A fenntartható turizmus: valóság vagy átverés? <i>PALANCSA Attila</i>	221
Metamarketing: fenntartható innovációk a valós és virtuális lehetőségek imperatív szimbiózisa mentén <i>REMÉNYI Andrea</i>	237
A fennmaradás és fenntarthatóság aspektusainak vizsgálata a szálláshely-szolgáltatással foglalkozó KKV-szektorban rendkívüli helyzetek idején <i>VARGYAS Daniella – KERESZTES Gábor</i>	261
Tudatosság és fenntarthatóság a nyaralás alatt is <i>MÉSZÁROS Katalin – HOSCHEK Mónika – Németh Nikoletta</i>	270
A soproni egyetemisták külföldi tervei <i>OBÁDOVICS Csilla – RUFF Tamás</i>	283
Country Branding of the Hashemite Kingdom of Jordan <i>Mohammad Hani KHLEFAT</i>	295
Community-Based Tourism in Southeast Asia <i>Thi Thuy Sinh TRAN – Nikoletta NÉMETH – Md. Sadrul Islam SARKER – Yuan ZHANG – NHAT ANH NGUYEN</i>	309

5. szekció: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development
Session 5: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development

Stakeholder Engagement in the Development of the Sustainability Reporting Standards of the Global Reporting Initiative (GRI) and of the International Sustainability Standards Board (ISSB)

Alina ALEXENKO 329

The IFRS and the Financial Accounting System in Algeria: A Literature Review

Asma MECHTA – Zsuzsanna SZÉLES – Ágnes SIKLÓSI 342

Potential Effects of Industry 4.0 Technologies on Environmental Sustainability - A Systematic Literature Review

Mohamed EL MERROUN 351

The Use of Geothermal Energy for Sustainable Development and Economic Prosperity

Nadjat KOUKI – Andrea VITYI 365

6. szekció: Sustainability Transformation and Circular Economy
Session 6: Sustainability Transformation and Circular Economy

A fenntarthatóság, a társadalmi szerepvállalás és a felelős vállalatirányítás szabályozásának szerepe a vállalati innovációban

BARTÓK István János 381

Circular Economy Research Trends in the Textile and Apparel Industry: A Bibliometric Analysis

Md. Sadrul Islam SARKER – Thi Thuy Sinh TRAN – István János BARTÓK 389

The Historical Evolution of Employee Idea Management: A Comprehensive Review

Viktória ANGYAL 405

7. szekció: Sustainable Economy and Management
Session 7: Sustainable Economy and Management

Bewältigungsstrategien eines nachhaltigen Managements von Organisationen innerhalb einer VUCA-Umwelt: Eine systematische Literaturrecherche

Mike WEISS 421

Influences of Autonomous Vehicles on Sustainability: A Systematic Literature Review

Phillipp NOLL – Zoltán SZABÓ 436

Trends in Sustainable Leadership

Roland SEESE – Katalin DIÓSSI 452

Recruiting for Resilience: An Economic Approach to Mitigate Candidate Ghosting

Laureana Anna Erika TEICHERT 460

Führung auf Distanz - Herausforderungen für Führungskräfte durch die Nutzung von Home-Office

Norbert KLEIN 473

A Generative AI and Neural Network Approach to Sustainable Digital Transformation: A Focus on Medical and Marketing Sectors

Alexander Maximilian RÖSER – Cedric BARTELT 483

Allgemeine Alterswahrnehmung bei StudentInnen in den österreichischen und ungarischen Grenzregionen

Dorottya PAKAI – Csilla OBÁDOVICS 498

8. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben
Session 8: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development

Fenntartható olvasás a digitális korban

MOLNÁR Csilla 509

Okos és fenntartható városfejlesztés felelősségteljes digitális innovációval

GYULAI Tamás – NAGY Marianna 518

A coaching szerepe a vezetőfejlesztésben

KÓPHÁZI Andrea – Éva LÖWE 535

9. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment
Session 9: Sustainable Economy and Management

A szolgáltatók szerepe és felelőssége a desztinációk fenntartható turizmusának megteremtésében, illetve kialakításában: Szisztematikus irodalmi áttekintés

TEVELY Titanilla Virág – BEHRINGER Zsuzsanna 548

Bükkfürdő imázsának élménymarketing alapú vizsgálata

HORVÁTH Kornélia Zsanett 563

A public relations (PR) tevékenység határai és viszonya a marketinghez - Egy PR szakemberek körében végzett kvantitatív kutatás eredményei

KÁROLY Róbert – LUKÁCS Rita – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc 572

Márkázott superhősök: Hogyan formálják a különböző termék- és szolgáltatásmárkák Amerika kapitány és Vasember karakterét a Marvel filmekben?

PAPP-VÁRY Árpád Ferenc – RÖNKY Áron 591

Sztármárka-építés hosszú távon: Cristiano Ronaldo és CR7 márkájának megítélése – Egy kvalitatív kutatás tapasztalatai

KORIM Dorina – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc 609

10. szekció: Sustainable Economy and Management I.
Session 10: Sustainable Economy and Management I.

The Role of Mountain Tourism Activities and Facilities on Domestic Tourism Consumption in Tourism Destinations <i>Deborah KANGAI – Eliyas Ebrahim AMAN – Árpád Ferenc PAPP-VÁRY – Viktória SZENTE</i>	624
Sustainable Project Management <i>Attila LEGOZA</i>	633
The Effect of Sustainability Development Using the Example of Green Washing <i>Dijana VUKOVIĆ – Tanja UNTERSWEG</i>	641
Sustainable Strategies in Case of Start-Up Enterprises <i>Peter IMRICKO</i>	654
Sustainable Strategic Management at Multinational Companies <i>Peter IMRICKO</i>	663
The EU as a “Leadiator” in Climate Governance - a Successful Soft Power Instrument? An Analysis with a Focus on Sustainable Mobility <i>Sarah DIEHL</i>	674
Az irodater komfortjának vizsgálata a munkavállalók szempontjából – Út a jövő optimális irodája felé <i>GROZDICS Anett Tímea – BORSOS Ágnes</i>	684
Mögliche Auswirkungen von CSRD & ESRS auf die digitale Wirtschaft und der Fertigungsindustrie in Deutschland: aus der Perspektive der Industrieperformance und der nachhaltigen Entwicklung <i>Mohammad Reza ROBATIAN</i>	696

11. szekció: Sustainable Economy and Management II.
Session 11: Sustainable Economy and Management II.

Sustainability and Climate Protection in Hospitals - Green Hospitals in the Future in Germany <i>Patricia Carola MERTEN</i>	719
Territoriality in Climate Adaptation? Space Interpretations of Different Disciplines and Fields and their Potential Utilization in the Examination of Climate Adaptation’s Territorial Aspects <i>Attila SÜTŐ</i>	727
Sustainable Unity in the European Insurance Market: Calculating Personal Injury Claims (From Experience to Methodology) <i>Zsolt Szabolcs EKE</i>	745

12. szekció: Poszter szekció
Session 12: Poster Session

A dendromassza-hasznosítás, mint megújuló természeti erőforrás szerepe a fenntartható, körkörös gazdaságban <i>SZAKÁLOSNÉ MÁTYÁS Katalin</i>	755
Az I szektor karbonhatékonyágának vizsgálata Magyarországon <i>KOVÁCSNÉ SZÉKELY Ilona – MAGYAR Norbert – JAKUSCHNÉ KOCSIS Tímea</i>	761
A visegrádi országok egészségügyi reformjainak és intézkedéseinek összehasonlítása <i>VITÉZ-DURGULA Judit – SÓTONYI Tamás Péter</i>	766
A márkaépítés hatása a fogyasztói lojalításra a Magyar Telekom esetében <i>TAKÁTS Alexandra – SZÁSZ Zsombor Levente</i>	780
Examining the Impact of Certain Factors on the Delivery Time of a Manufacturing Firm Using Data Science Methods <i>Zsolt TÓTH – József GARAB</i>	800
Artificial Intelligence with an Economic Growth Perspective <i>Firat ŞAHİN</i>	809

Közelségi torzítás – a home office egyik kihívása

Proximity Bias - a Challenge of the Home Office

IONESCU Astrid

PhD-hallgató (*PhD Student*)

Soproni Egyetem, Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (*University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics*)

ionescu.astrid@phd.uni-sopron.hu

Absztrakt:

A közelmúlt eseményei reflektorfénybe állították a rugalmas munkavégzési lehetőségeket, főként a munkavégzés helye tekintetében. Mindkét oldalon tapasztalható pozitív hatásai miatt jelentős változáson estek át a munkavállalói elvárások és a munkáltatók megítélése is a távoli, otthoni munkavégzéssel kapcsolatban. Azonban a sok előny mellett vannak hátrányai is főként a folyamatos online munkavégzés esetén, de a hibrid felosztásban dolgozók esetében is. Az egyik ilyen hátrány – vagy nevezzük kihívásnak – a közelségi torzítás (proximity bias) azaz, hogy az irodai dolgozókat előnyösebben értékelik a vezetők a távolról dolgozókkal szemben a fizikai jelenlétük miatt. A tanulmány azt dolgozza fel, hogy mit is takar ez a kifejezés pontosan, hogy milyen megjelenési formái vannak, illetve hogy hogyan lehet elkerülni ezt a jelenséget.

Kulcsszavak: home office, távmunka, közelségi torzítás

JEL-kódok: J21, J28, J32, O15

Abstract:

Recent events have put the spotlight on flexible working, especially in terms of where people work. The positive effects on both sides have led to a significant change in employee expectations and employer perceptions of remote working, home office. However, while there are many advantages, there are also disadvantages to working remotely from home, especially for those who are working continuously online, but also for those who are working in hybrid deployment. One of these disadvantages - or let's call it a challenge - is proximity bias, that office-based workers are more favourably valued by managers over remote workers because of their physical presence. The paper will explore what exactly this term means, how it manifests itself and how to avoid it.

Keywords: home office, remote work, proximity bias

JEL Codes: J21, J28, J32, O15

1. Bevezetés

Az elmúlt években jelentős átalakuláson esett át a munkaerőpiac. Nagyobb tért nyertek az alternatív, rugalmas munkavégzési formák, mint például a távmunka, a home office és a hibrid munkavégzés. A munkáltatók többsége már nem olyan elutasító a nem irodában történő munkavégzéssel kapcsolatban. Főként azért is, mert igazodniuk kell a megváltozott munkavállalói igényekhez. Napjainkban az álláskeresők szempontjából és a munkaerőmegtartás esetében is döntő szerepet játszik, hogy egy vállalatnál van-e lehetőség bizonyos alternatív, főként rugalmas munkavégzési formákra.

A digitalizáció fejlődése lehetővé tette, hogy a szellemi munkát végző munkavállalók otthonról, távolról is ugyanúgy el tudják látni a feladataikat. Ez a COVID-19 járvány alatt nagy

segítség volt ezen munkavállalók és munkáltatóik számára. Meglepően gyorsan és eredményesen tudtak alkalmazkodni a szervezetek világszerte a megváltozott körülményekhez. A sikeres átállás hatására egyre többen alkalmazták és igényelték a távmunkát, vagy home office-t. A hirtelen jött fellendülést egy lassabb, de folyamatos hanyatlás követte a járvány lecsengését követően, de tagadhatatlanul felbolygatta az állóvizet és előre mozdította a home office és távmunka helyzetét a munkavégzési formák között.

A tanulmányban röviden bemutatásra kerül a távmunka és a home office, valamint a hibrid munkavégzési forma, majd ezek negatív hatásairól esik szó. Szekunder kutatások feldolgozásának segítségével, kiemelten foglalkozom a közelségi torzítás jelenségével, ennek megjelenési formáival és lehetséges elkerülési megoldásaival.

2. Atipikus, rugalmas munkavégzési formák

Kóbor és Mayer (2021) kiadványukban foglalkoznak az atipikus munkavégzési formákkal, melyek azok a munkavégzési formák, amik bármely formában eltérnek a tipikus – határozatlan időre szóló, teljes munkaidős (napi 8 óra), a munkáltató székhelyén/telephelyén végzett – munkavégzéstől. Ezek az eltérések megnyilvánulhatnak a munkavégzés helyét, idejét, időtartamát vagy tartalmát illetően. Az 1. táblázatban láthatók a tipikus munkavégzési forma jellemzői, valamint az adott jellemzőre vonatkozó különbözőség szerinti atipikus verziók.

1. táblázat: A tipikus és az atipikus munkaviszony jellemzői

Tipikus munkaviszony	Atipikus munkaviszony
Határozatlan idejű	Határozott idejű Egyszerűsített foglalkoztatás, alkalmi munka
Teljes munkaidő	Részmunkaidős foglalkoztatás Munkavégzés behívás alapján Munkakör megosztása Kötetlen munkaidőbeosztás Rövidített munkahét
Munkavégzés a munkáltató székhelyén	Távmunka Otthoni munkavégzés (home office) Hibrid munkavégzés Bedolgozói jogviszony
Egy munkáltatónak történő munkavégzés	Munkaerő-kölcsönzés Több munkáltató által létesített jogviszony

Forrás: Kóbor és Mayer (2021) alapján saját szerkesztés (2023)

A fenti példák közül jelen tanulmányban csak a távmunka, home office és hibrid munkavégzési formákkal foglalkozom.

A Munka törvénykönyve (Mt., 2012) jelenleg hatályos kiadásában a távmunkára az alábbi megfogalmazást találjuk:

„(1) Távmunkavégzés esetén a munkavállaló a munkát a munkaidő egy részében vagy egészében a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen végzi.

(2) A munkaszerződésben meg kell állapodni a munkavállaló távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatásában.

(3) Eltérő megállapodás hiányában a távmunkavégzés során

a) a munkáltató utasítási joga a munkavállaló által ellátandó feladatok meghatározására terjed ki,

- b) a munkáltató az ellenőrzési jogát távolról számítástechnikai eszköz alkalmazásával gyakorolja,
- c) a munkavállaló a munkáltató telephelyén a tárgyévben legfeljebb a munkanapok egyharmada esetén végez munkát, és
- d) a munkáltató biztosítja, hogy a munkavállaló a területére beléphessen és más munkavállalóval kapcsolatot tartson.”

A home office-t gyakran azonosítják a távmunkával, szinonimaként kezelik őket tévesen, hiszen ebben az esetben csak a munkavégzés helye változik, minden más (munkaidő, munkaóra száma, vezetői ellenőrzési és utasítási jogkör) változatlan marad. Hivatalos, általánosan elfogadott fogalom még nem született rá, de több szakirodalom foglalkozik a home office-szal, mint különálló munkavégzési formával (Bankó et al., 2019; Ionescu et al., 2022).

A hibrid munkavégzés pedig nem más, mint a jelenléti, irodai munkavégzés és az otthoni munkavégzés keveréke, azaz, hogy a munkavállaló a munkaideje egy adott részében (heti vagy havi pár nap) otthonról dolgozik, a másik részében pedig az irodából (Khatri et al., 2023). A hibrid verzió a munkavállalói oldal leginkább kedvelt munkavégzési formája, mely a szakirodalom és a tapasztalatok szerint már velünk marad, de a munkáltatók és a munkavállalók még mindig tanulják, hogy hogyan is lesz sikeres a hibrid munkavégzési rendszer (Executive Networks, 2023). A távmunkavégzés, otthoni munkavégzés során elengedhetetlen, hogy a munkavállaló és a munkáltató között meglegyen a bizalom, folyamatos és egyértelmű kommunikációra valamint támogatásra van szükség (Kowalski & Swanson, 2005). A sikeresség továbbá azon is múlik, hogy milyen jellegű munkáról van szó, milyen maga a munkavállaló és a munkáltató személyisége, hozzáállása, szakértelme (akár szakmai, akár vezetői) (Beauregard et al., 2019).

3. A „távollét” negatív hatásai – a közelségi torzítás

A fellendülés elején, a kezdeti nehézségeken túljutva számos előnyről számoltak be home office-ban vagy távmunkában dolgozó munkavállalók és munkáltatók egyaránt. Azonban ahol hosszútávon megtartották ezeket a munkavégzési formákat – főként teljes munkaidőben –, ott megjelentek a hátrányok is. Gajendran és Harrison (2007) kutatásában negatív hatásokat tapasztaltak az emberi kapcsolatokra vonatkozóan. További kutatások szintén negatív hatást észleltek a social distancing (társas vagy társadalmi távolságtartás) és a well-being (munkavállalók jólléte) kapcsolatában. A szociális környezet hiánya, a többi kolléga jelenlétének hiánya, a kávészünetben történő rövid beszélgetések, a feladatok és félreértések személyes megbeszélésének hiánya negatív hatással van az emberek lelki állapotára, társas kapcsolataira (Tuzovic & Kabadayi, 2021). Mahler (2012) felmérésében arra jutott, hogy a tartós home office rombolhatja a csapatmunkát és a munkavállalók együttműködését, ezáltal a feladatok elvégzését.

Mindezek mellett a tartós home office nem segíti elő a ranglétrán való előre lépést sem, melynek oka, hogy az otthonról dolgozó munkavállaló sok esetben kiesik a vezető látószögéből. Az otthonról dolgozók szűrt, hiányos információkat kaphatnak, vagy kimaradhatnak bizonyos folyamatokból, döntésekből és ezek a dolgozó motivátlanságához vezethetnek (Tsipursky, 2022; Varsányi, 2023). Ezek a közelségi torzítás jelenségéből fakadó hibák.

A közelségi torzítás az a jelenség, amikor a vezetők hajlamosak kedvezőbben értékelni azokat a munkavállalókat, akik fizikailag az irodában dolgoznak - „szem előtt vannak” –, mint azokat, akik részben vagy teljesen távmunkában, vagy home office-ban dolgoznak. Ennek oka az az elavult és téves feltételezés, miszerint a távolról dolgozók kevésbé termelékenyek, mint az irodában dolgozók (Tsipursky, 2022). Ez a jelenség több negatív hatást eredményez a szervezetben, melyek a következő fejezetekben kerülnek bemutatásra.

4. A közelségi torzítás negatív hatásai és megjelenési formái

A közelségi torzítás számos negatív hatást generál egy szervezet életében. A növekvő munkahelyi egyenlőtlenségek rombolják a szervezeti kultúrát és az úgynevezett DEI (Diversity, Equity, Inclusion = sokszínűség, egyenlőség, befogadás) törekvéseket (Tsipursky, 2022). Gyengíti a munkavállalók szociális kapcsolatait, az elismertség érzetét, a motivációját, ennek hatására csökken a teljesítményük, hatékonyságuk és elveszítik lojalitásukat a szervezettel szemben. Az otthonról vagy távolról dolgozók gyakran hiányos vagy szűrt információkat kapnak, vagy egyáltalán nem jut el hozzájuk. Mindezek hatására nehezebb megtartani a munkavállalókat, növekszik a munkaerő elvándorlás, a fluktuáció a szervezetben (Tsipursky, 2022; Varsányi, 2023). Olyan munkavállalókat veszíthet el ezzel a szervezet, akik a legkompetensebbek voltak az adott munkakörre. Az is előfordulhat, hogy egy fontos döntés meghozatalából hagyják ki azt, aki leghozzáértőbb és a legjobb megoldást, döntést tudná meghozni, vagy az előléptetés során figyelmen kívül hagyják a pozícióra legalkalmasabb embert, csak mert kiesik a döntéshozó vezető látószögéből. Nem meglepő módon, a teljesítményértékelés során is kedvezőtlenebb értékelést kaphatnak ezek a munkavállalók, ami kihat a juttatási besorolásukra is (Varsányi, 2023). Mindezek súlyosan rombolják egy szervezet megítélését is, mint munkáltató (employer branding), gyengítik a munkaerőpiaci versenyképességét.

5. Esetpéldák

Számos kutatásban foglalkoztak már kimondottan a közelségi torzítással, annak megjelenési formáival és hatásaival.

Ilyen például a Society for Human Resource Management (SHRM) által lefolytatott 2021-es kutatás, melyben 817 vezetőt és 1004 amerikai munkavállalót kérdeztek meg egyidőben, illetve egy másik időszakban távmunkában dolgozó 1500 nőt és 1363 férfit kérdeztek meg a távmunkával kapcsolatban. A válaszadók vezetők 67%-a érzi úgy, hogy a távolról dolgozók könnyebben helyettesíthetők az irodában dolgozókhoz képest, 62%-uk pedig úgy véli, hogy a teljes munkaidős home office negatív hatással van a munkavállalók előrelépési lehetőségeire, viszont a munkavállalók csupán 34%-a érzi ennek a veszélyét. A vezetők 42%-a azt is elismerte, hogy a feladatok kiosztásakor időnként megfelelnek azokról a munkavállalókról, akik nem az irodában dolgoznak és 72% jobban örülne annak, ha minden munkavállaló az irodában dolgozna (SHRM, 2021).

Az Envoy 2022-ben készített egy felmérést, melyben 250 amerikai és 250 angol vezető, illetve 1000 amerikai és 1000 angol irodai dolgozót kérdeztek meg arról, hogy hogyan értékelik most a munkavégzési helyüket, munkakörnyezetüket. Ebben a kutatásban a vezetők 95%-a elismerte, hogy pozitívabban értékelik azon munkavállalók munkavégzését, akik az irodában dolgoznak. Érdekes, hogy a munkavállalók ezt kevésbé érzékelik. A válaszadó munkavállalók közel fele (44%) érzi úgy, hogy a teljesítményét ugyanúgy elismerik home office-ban, mintha az irodából dolgozna. A kutatás azt is összehasonlította, hogy a női vezetők nagyobb valószínűséggel (10%) ismerik el az otthonról történő munkavégzést, mint a férfi vezetők (3%) (Envoy, 2022).

A Futere Forum 2022-es jelentéséből – amiben több, mint 10.000 szellemi munkavállaló válaszait összesítették az Egyesült Államokból, Ausztráliából, Franciaországból, Németországból, az Egyesült Királyságból és Japánból – kiderül, hogy a vezetők 41% érzi probléma forrásnak a közeljövőben a távolról és az irodából dolgozók teljesítményének értékelésével kapcsolatos egyenlőtlenségeket. Növeli a kockázatot a vezetők és a beosztottak eltérő preferenciája, mivel a vezetők jelenleg is magasabb százalékban dolgoznak gyakrabban az irodában – vezetők 42%-a, beosztottak csak 30%-a hetente legalább 3-4 napot – és a távolról vagy otthonról dolgozó vezetők 75%-a válaszolta azt, hogy szívesebben dolgozna az irodában hetente legalább 3

napot, de inkább többet, ezzel szemben a beosztottak csupán 37%-a döntene inkább az irodai munkavégzés mellett a hét nagyrészeben. Az általuk megkérdezett szakértő szerint szükséges a teljesítményi rendszerek újragondolása, hiszen nem hatékony a korábbi rendszert használni a jelenlegi, megváltozott munkavégzési körülmények esetében (Future Forum, 2022).

Az Executive Networks 2023-as jelentése a jövő tanulási és munkavégzési szokásairól (Future of Working and Learning Report) több, mint 1300 észak-amerikai, indiai és európai válaszadó véleményét és tapasztalatát tartalmazza. Ebben a HR vezetők több, mint 70%-a és az üzleti vezetők 62%-a elismeri, hogy jelen van a közelségi torzítás a szervezetükben, az irodában dolgozók és az otthonról, távmunkában vagy hibrid verzióban dolgozók között. A válaszadó frontline (közvetlenül az ügyfelekkel dolgozó) munkavállalók 52%-a véli úgy, hogy azok számíthatnak leginkább előléptetésre, akik személyesen jelen vannak az irodában, ott végzik a munkájukat (Executive Networks, 2023).

A kutatásokból jól látható, hogy a vezetők és a beosztottak egyaránt tanulják még, hogy hogyan lehet „jól csinálni”, jól alkalmazni a rugalmasan munkavégzést. A vezetőknek segíteniük kell a munkavállalókat, közösen kell eldönteni, hogy mi az, ami működik és mi az, ami nem, illetve együtt kell meghatározni azt, hogy mit is jelent a megfelelő teljesítmény, mi számít a szervezet számára hatékony munkavégzésnek ebben az időszakban, amikor fejlődnek és átalakulóban vannak a munkaerőpiacon a munkavégzési folyamatok (Executive Networks, 2023).

6. Lehetséges megoldások

A szakirodalom egyetért abban, hogy elsősorban fontos felismerni, hogy jelen van-e a szervezetben, a munkavégzés, a döntéshozatal során a közelségi torzítás jelensége, mint lehetséges probléma (Tsipursky, 2022). Ha megvan az első lépés, akkor számos lehetőség van, amivel csökkenthetjük a torzítás erejét és az egyenlőtlenségek mértékét, kialakulásának lehetőségét.

Fontos, hogy a szervezet elkötelezett legyen a távmunka, home office vagy hibrid munkavégzés mellett, ha már a lehetőséget biztosítja a munkavállalóknak ezen munkavégzési formák választására és ehhez minden támogatást meg kell adnia munkavállalóinak, legyen az technológiai vagy soft jellegű. Egy támogató szervezeti kultúrát kell kialakítani (Varsányi, 2023).

Világosan meg kell fogalmaznia a szervezetnek, hogy szerinte hogyan néz ki a hatékony távmunkában vagy home office-ban végzett munka. Útmutatót kell adnia, hogy mit vár el a távolról vagy otthonról dolgozó munkavállalóktól. Segítenie kell a közvetlen feletteseket is abban, hogy ők hogyan tudják segíteni a munkavállalókat a megváltozott munkavégzési körülmények adaptálásában mind az irodában, mind pedig a távolban (Executive Networks, 2023). Erre a legjobb megoldás a kommunikációs és egyéb vezetői tréningek és a csapatépítők. Továbbá a folyamatos, gyakoribb és átfogóbb teljesítményértékelési rendszer kialakítása, akár azon kollégák bevonásával is, akik közvetlenül érintettek az éppen értékelt munkavállaló munkavégzésével kapcsolatban – munkatársak, beosztottak, felettesek (360 fokos értékelés) (Antal, 2022; Varsányi, 2023). Az otthonról/távolról vagy hibrid verzióban dolgozó munkavállalók teljesítményértékelését érdemes továbbá kiegészíteni olyan specifikus mutatókkal, amikkel kifejezhetem a távmunkát lehet mérni.

Célszerű lehet a meetingeket csak online verzióban megtartani, ahova mindenki egyenlő eséllyel, online tud csatlakozni az irodából is, így senki nem kerül előnybe azzal, hogy személyesen könnyebben, előbb szóhoz tud jutni és a távolról csatlakozók biztosan nem maradnak le az online platformon elindított értekezlet előtt vagy után a tárgyalóban elhangzó plusz információkról (Antal, 2022; Varsányi, 2023). Természetesen ez nem jelenti teljesen biztosan azt, hogy az értekezlet után az irodában dolgozó nem jut többet információhoz. Fontos továbbá, hogy mindenkihez egyszerre jusson el az információ is – melynek a legegyszerűbb módja az írásos,

online térben történő körlevélben, e-mailben való kiküldés –, és biztosítani kell, hogy mindenkinek legyen ideje és lehetősége reagálni rá a lehetőségeinek függvényében (pl. más időzóna) (Varsányi, 2023).

Ha a fent felsorolt lehetőségek csak egy részét megfogadják és alkalmazzák a szervezetek, véleményem szerint már csökkenthető a közelségi torzítás ereje és elkerülhetőek a negatív hatásai.

7. Összefoglalás

Véleményem szerint a rugalmas munkavégzés lehetőségének biztosítása versenyelőnyt jelenthet a szervezetek számára. Viszont nem szabad megfeledkezni és figyelmen kívül hagyni az otthonról vagy távrolól dolgozó munkavállalókat, az ő véleményüket, szaktudásukat sem. Tudatosan oda kell figyelni ezekre a munkavállalókra is, hogy ne legyen egyenlőtlen bánásmód a szervezeten belül, ami bomlasztja a szervezeti kultúrát. Biztosítani kell a munkavállalók elégedettségét, motivációját a hatékony munkavégzés érdekében. Ehhez mérlegelni kell, hogy mi tesz jobbat a szervezetnek és a munkavállalónak egyaránt. Nem minden munkavállaló alkalmas az otthoni munkavégzésre. Azt mindenki tudja, hogy milyen, amikor a munkavállalók teljes munkaidőben az irodából dolgoznak, de érdemes kísérletezni, hogy milyen az, ha a munkavállalók teljes egészben otthonról dolgoznak, vagy ha hibrid verzióban részben otthonról, részben pedig az irodából végzik a feladataikat. Ebben az esetben pedig ki kell tapasztalni, hogy mi az az optimális felosztás az otthoni és irodai napok között, amiben a leghatékonyabb teljesítményt nyújtják a munkavállalók. A kísérleti időszakban különös figyelmet kell fordítani a negatív hatásokra, visszajelzésekre, tapasztalatokra és mindezekre megoldást kell találni, ki kell javítani a hibákat és ezek figyelembevételével kell kialakítani a szervezet minden tagja számára optimális munkavégzési rendszert. Ennek egy jól átgondolt, empirikusan alátámasztott stratégiai döntésnek kell lenni.

Irodalomjegyzék

- Antal, V. (2022. november 19). Aggódik a közelségi torzítás miatt? Hogyan maradhat előrébb, ha otthonról dolgozik. Letöltve: 2023.10.12., forrás: <https://technologia360.com/aggodik-a-kozelsegi-torzitas-miatt-hogyan-maradhat-elorebb-ha-otthonrol-dolgozik>
- Bankó Z., Berke G., Kajtár E., Kiss G., Kovács E., & Szőke G. L. (2019). Nagykommentár a munka törvénykönyvéhez (4.). Wolters Kluwer Kft. Letöltve: 2022.05.28., forrás: <https://bookline.hu/szerzo/dr--banko-zoltan--dr--berke-gyula--dr--kajtar-edit/12899610?page=1>
- Beauregard, T. A., Basile, K., Canonico, E., & Landers, R. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. In Landers, R. N. (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 511–543). [Chapter 19]. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.020>
- Envoy. (2022). At Work: How employees and executives actually feel about the workplace. Letöltve: 2023.11.01., forrás: https://assets-global.website-files.com/6509fe179d7033a278a05268/652e7205a3747606c2a57fee_Envoy-At-Work.pdf
- Executive Networks. (2023). The 2023 Future of Working and Learning Report: Shifting Employee-Employer Dynamics. Letöltve: 2023.10.16., forrás: <https://www.executivenetworks.com/wp-content/uploads/2023/01/Future-of-Working-and-Learning-e-book.pdf>
- Future Forum. (2022). Leveling the playing field in the hybrid workplace—Future Forum. Letöltve: 2023.11.21., forrás: <https://futureforum.com/research/leveling-the-playing-field-in-the-hybrid-workplace/>

- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Ionescu A., Tóth D. A., & Keresztes G. (2022). A home office és a távmunka megítélésének vizsgálata a munkáltatói és munkavállalói attitűdök alapján = The Development of Home Office in the Light of Recent Socio-Economic Events. *Gazdaság & Társadalom / Journal of Economy & Society*, 15(3), 5–34. <https://doi.org/10.21637/GT.2022.3.01>
- Khatri, P., Duggal, H. K., Dutta, S., Kumari, P., Thomas, A., Brod, T., & Colimoro, L. (2023). Unveiling heterogenous knowledge-oriented leadership and knowledge acquisition based hybrid work agility of knowledge workers. *Journal of Knowledge Management*, 27(11), 253–278. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0793>
- Kóbor K., & Mayer I. (2021). *Tények és tudnivalók az atipikus foglalkoztatásról*. Szociális Projektinkubátor, Közösségi Akció és Kutatás Alapítvány, Győr. Letöltve: 2023.10.15., forrás: https://szoc.sze.hu/images/e_kiadvanyok/tenyek_es_tudnivalok_az_atipikus_munkavegzes-rol/Atipikus.pdf
- Kowalski, K., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 236–249. <https://doi.org/10.1108/14635770510600357>
- Mahler, J. (2012). The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418. <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>
- Mt., 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. Hatályos Jogszabályok Gyűjteménye. Letöltve: 2023.03.21., forrás: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv>
- SHRM. (2021). SHRM Research Reveals Negative Perceptions of Remote Work. Letöltve: 2023.10.30., forrás: <https://www.shrm.org/about/press-room/shrm-research-reveals-negative-perceptions-remote-work>
- Tsipursky, G. (2022. október 4.). *What Is Proximity Bias and How Can Managers Prevent It?* Harvard Business Review. Letöltve: 2023.10.30., forrás: <https://hbr.org/2022/10/what-is-proximity-bias-and-how-can-managers-prevent-it>
- Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2021). The influence of social distancing on employee well-being: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2), 145–160. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0140>
- Varsányi, Z. (2023. augusztus 17.). *A hibrid munkavégzés egyik hátránya: A közelségi torzítás*. Profession. Letöltve: 2023.10.12., forrás: <https://www.profession.hu/hrfeed/a-hibrid-munkavegzes-egyik-hatranya-a-kozelsegi-torzitas/>