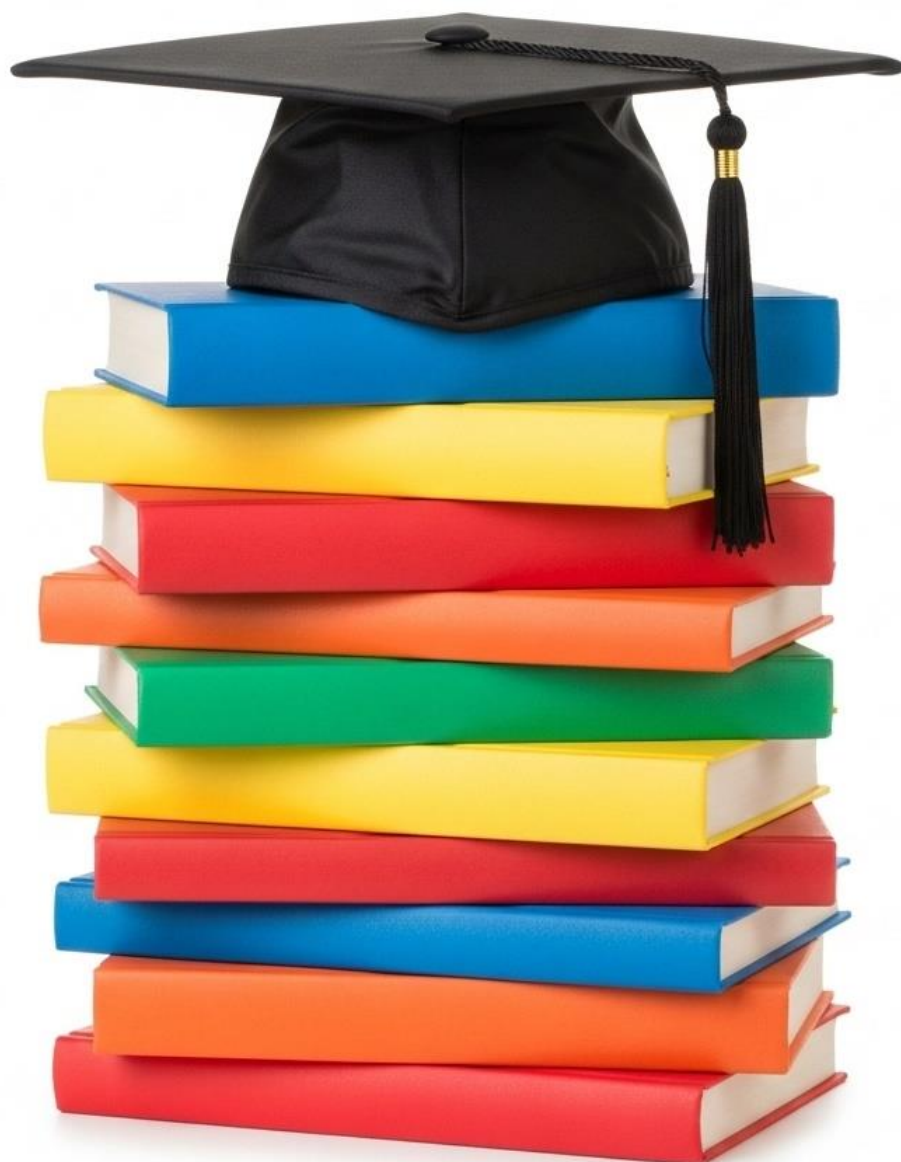




**SOPRONI
EGYETEM** |

LÁMFALUSSY SÁNDOR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI
KAR



TANULMÁNYKÖTET 2025

Válogatás a Széchenyi István Doktori Iskola hallgatóinak munkáiból

Szerkesztette: Obádovics Csilla, Resperger Richárd

TANULMÁNYKÖTET 2025

Válogatás a Széchenyi István Doktori Iskola hallgatóinak munkáiból

Szerkesztette:

Obádovics Csilla, Resperger Richárd



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

SOPRON, 2025

Közreadja: a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok
Doktori Iskolája

A kötetben megjelent írások szakmai lektorálása kettős vak bírálati rendszerben történt.

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

Szerkesztők:

Prof. Dr. Obádovics Csilla, Dr. Resperger Richárd

Szakmai lektorok:

Dr. habil. Baranyi Aranka, Prof. Dr. Bártfai Zoltán, Dr. Bartók István,
Bazsóné Dr. Bertalan Laura, Dr. Bednárík Éva, Dr. Cziráki Gábor, Prof. Dr. Dunay Anna,
Dr. Faragó Beatrix, Dr. Hegedűs Szilárd, Dr. Hoschek Mónika, Dr. Keresztes Gábor,
Dr. habil. Koloszar László, Dr. Kópházi Andrea, Dr. habil. Malatyinszki Szilárd,
Dr. Németh Nikoletta, Prof. Dr. Obádovics Csilla, Dr. Palanca Attila,
Pappné Dr. Vancsó Judit, Dr. habil. Papp-Váry Árpád, Dr. Pirger Tamás,
Dr. Prihoda Emese, Dr. Resperger Richárd, Dr. Süle Edit, Dr. habil. Szabó Zoltán,
Prof. Em. Dr. Székely Csaba, Dr. Szóka Károly, Dr. Szőke Tünde Mónika,
Dr. Takáts Alexandra, Dr. Tóth Zsolt György

Borítókép: Google Gemini (AI által generált tartalom)

Tördelőszerkesztő: Dr. Resperger Richárd

ISBN 978-963-334-555-9 (pdf)

DOI: [10.35511/978-963-334-555-9](https://doi.org/10.35511/978-963-334-555-9)

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

ELŐSZÓ

Ez a tanulmánykötet a Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolája doktorandusz hallgatóinak válogatott munkáit gyűjti egybe, bemutatva az intézményünkben folyó doktori képzés sokszínűségét és tudományos megalapozottságát.

A most megjelenő kötet 22 magyar nyelvű írást tartalmaz, melyek szerzői a jelenlegi aktív doktoranduszaink és adott esetben témavezetőik. A tanulmányok jól tükrözik az elméleti alapokat, a gyakorlati alkalmazhatóságot és az interdiszciplináris megközelítést, amelyek gazdagítják a modern tudományos kutatás sokszínűségét. A kötetben könyvismertetések is helyet kaptak, amelyek segítik az olvasókat abban, hogy szélesebb rálátást kapjanak néhány kapcsolódó tudományos irodalomra.

A kötet célja nem egyszerűen a hallgatók kutatási eredményeinek bemutatása, hanem egyúttal ösztönzőként is szolgál a tudományos párbeszédre, a szakmai fejlődésre és a jövőbeni együttműködések kialakítására. Bízunk benne, hogy e válogatás hozzájárul a doktori iskolában folyó képzés fejlődéséhez, valamint szélesebb értelemben a hazai és nemzetközi tudományos élethez egyaránt.

Köszönetünket fejezzük ki valamennyi szerzőnek, akik elkötelezett munkájukkal hozzájárultak a kötet létrejöttéhez, továbbá a hallgatók témavezetőinek, akik folyamatosan segítik a doktoranduszok tudományos és szakmai fejlődését.

Köszönjük a lektorok áldozatos munkáját is, akik hasznos szakmai tanácsaikkal és jobbtó szándékú észrevételeikkel segítették a hallgatókat a kötetbe kerülő írásuk átdolgozásában, ki egészítésében, hogy még értékesebb és színvonalasabb írásokat adhassunk közre.

Hasznos időtöltést, kellemes szakmai feltöltődést kívánunk a tanulmánykötet olvasása során!

Sopron, 2025. június 1.

*Obádovics Csilla,
a Doktori Iskola vezetője*

*Resperger Richárd,
a Doktori Iskola titkára*

TARTALOMJEGYZÉK

TANULMÁNYOK	7
Innovációs beruházások sikerének mérése: Magyar vállalatok pénzügyi elemzése (Fókuszban a közép- és nagyvállalatok) Angyal Viktória – Vajai Balázs	8
Az Ipar 4.0 hatása a logisztikai munkakörökre: Napjaink kihívásai Balázs-Kalász Adrienn	27
A körforgásos gazdaság vállalati alkalmazása – a Cradle to Cradle Certified szabvány használatának tapasztalatai Kriza Máté	45
A felelős vállalat és a fenntarthatóság kapcsolata a hazai KKV szektorban Mészáros Ádám	63
A hazai agrárinnovációs ökoszisztéma és az agrár szektort érintő, digitális fejlesztésekkel megoldható kihívások bemutatása Holán Balázs Márk	78
Nyugat-dunántúli multinacionális autóipari vállalatok szervezet-fejlesztési célú vizsgálata – egy kvalitatív kutatás eredményei strukturált mélyinterjúk alapján Kovácsné Laczkó Éva Mária	88
A karbantartási tevékenység digitális átalakításához szükséges képzési igények vizsgálata Rostás Sándor	102
Bürokratikus szervezetek fenntarthatósági intézkedéseinek és vezetőik egyéni fenntarthatósági attitűdjeinek vizsgálata Kulbert Gábor – Ionescu Astrid	112
Kapcsolódási lehetőségek idős és fiatalok között: a generációk közötti kapcsolatok iránti nyitottság és azok lehetséges formáinak elemzése az osztrák–magyar határtérség egyetemistáinak körében Takács-Pakai Dorottya	125
Fenntarthatóság vagy praktikum – Home office trendek vizsgálata napjainkban Magyarországon Ionescu Astrid – Kulbert Gábor	138
A reziliencia szerepe a hétköznapiak megélésében Kópházi Andrea – Löwe Éva – Obádovics Csilla	148

A pénzügyi öngondoskodási portfóliók jellemzői	
Kovács Zoltán	163
Finanszírozási és együttműködési lehetőségek egy fenntartható egészségügyért – Heves vármegye egészségügyi ellátásszervezési modellkísérlet	
Stankovics Éva	175
A gyermekkori elhízás hosszú távú társadalmi költségei és a compliance szerepe a prevencióban	
Kovács Erika – Kelen Andrea	197
Márkahűség = Örök Hűség? Miért mondunk igent újra és újra?	
Jámbori Zsuzsanna – Bednárík Éva	212
Gyógyfürdővárosok online identitása	
Horváth Kornélia Zsanett	231
A pozitív pszichológia és az országimázs kapcsolata turisztikai szemszögből	
Szántó Dóra	247
KÖNYVISMERTETÉSEK	264
Modern vállalatértékelés	
Fábiánné Játékos Judit Ilona	265
A projektmenedzsment alapjai I.-II.	
Horváth Géza Sándor	270
Találd ki, valósítsd meg, légy sikeres! Innovációmenedzsment ismeretek és tapasztalatok	
Horváth András – Széles Zsuzsanna	277
Felelős és fenntartható vállalat	
Mészáros Ádám	281
Adatelemzés üzleti, közgazdasági és szakpolitikai döntésekhez	
Holán Balázs Márk	286

Fenntarthatóság vagy praktikum – Home office trendek vizsgálata napjainkban Magyarországon

Ionescu Astrid¹ – Kulbert Gábor²

Absztrakt:

A home office számos területre és folyamatra hatással van egy szervezet életében és a szervezet külső környezetében is. Ezek között megtalálható több, a fenntarthatóságot érintő témakör is, mint például a munkavállalói jóllét, az esélyegyenlőség, az energiafelhasználás és károsanyag kibocsátás, vagy a közlekedés és annak hatásai. Ezek a témakörök mind részei az ENSZ által megfogalmazott fenntarthatósági céloknak. Kutatásunk keretében 11, főként nagy, több ezer munkavállalót foglalkoztató vállalkozás képviselőjével készítettünk interjút a szervezeten belüli fenntarthatósági témakörökre fókuszálva. Tevékenységüket tekintve közműszolgáltatók, pénzügyi intézmények, termelő/gyártó és kereskedelmi szervezetek képviseltették magukat. Látható, hogy a szervezetek többségénél a COVID-járvány óta létezik a home office intézménye, ugyanakkor szabályzattal csak egy részük rendelkezik. Pedig ahogy a kutatásban is láthatjuk, egy jól elkészített home office szabályzat nem csak fenntarthatósági, hanem pénzügyi szempontból is komoly pozitív változás kiindulópontja lehet a cégek életét illetően, nem is beszélve arról, hogy a jelenleg munkaerőpiacra készülő generáció számára mind a home office lehetősége, mind a fenntarthatóság kiemelt szereppel bír.

Kulcsszavak: otthoni munkavégzés, home office, távmunka, fenntarthatóság

JEL-kódok: D23, Q01, J81

Sustainability or Practicality – An Examination of Current Home Office Trends in Hungary

Abstract:

The home office has an impact on many areas and processes in the life of an organisation and in its external environment. These include a number of sustainability issues, such as employee well-being, equal opportunities, energy use and emissions, and transport and its impacts. These are all part of the UN's sustainability goals. In our research, we interviewed representatives of 11 mainly large companies with thousands of employees, focusing on sustainability issues within their organisations. In terms of their activities, utilities, financial institutions, manufacturing and trading organisations were represented. It can be seen that most of the organisations have had a home office since the COVID pandemic, but only a minority of them have a policy in place. Yet, as the research shows, a well-designed home office policy can be a starting point for a major positive change in the life of a company, not only from a sustainability but also from a financial point of view, not to mention the fact that both home office opportunities and sustainability are of key importance for the generation currently entering the workforce.

Keywords: home office, remote work, sustainability

JEL Codes: D23, Q01, J81

1. Bevezetés

¹ Ionescu Astrid, doktorandusz

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola
(Ionescu.Astrid@phd.uni-sopron.hu – levelező szerző)

² Kulbert Gábor, tanársegéd, doktorandusz

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi István Doktori Iskola

Az elmúlt pár évben jelentős változásokat mutatnak a munkavégzéssel kapcsolatos trendek. Mint ahogy azt már sokan mások is megfogalmazták, a COVID-19 világjárvány hatásainak következménye folytán egyre több munkáltató kezdte el alkalmazni a home office/távmunka vagy a hibrid munkavégzési formát, mely kezdetben egy külső környezeti kényszer volt a szervezetek életében, mostanra pedig már egyfajta belső kényszerként jelentkezik, mellyel a megnövekedett munkavállalói igényeket elégítik ki a munkáltatók. Az elmúlt pár évben számos előnye és hátránya is megmutatkozott a munkáltatói és munkavállalói oldalról egyaránt. Jelen tanulmány célja, hogy fenntarthatóság szemszögéből vizsgálja meg a témakört, hiszen több, eddig még kiaknázatlan lehetőség rejlik a home office és a fenntarthatósági célok elérésének kapcsolatában.

Kutatásunk során szeretnénk feltérképezni, hogy napjainkban a magyarországi vállalatoknál milyen a home office megítélése és helyzete, továbbá hogy a vezetőség tisztában van-e a fenntarthatósági szerepével, lehetséges hatásaival. Szeretnénk rávilágítani, hogy a home office nem csak egy „szükséges rossz”, amit a megnövekedett munkavállalói igények miatt a munkáltatóknak biztosítaniuk kell, hanem hogy hatással lehet olyan fenntarthatósági területekre is, mint például a munkavállalói jóllét, az esélyegyenlőség, az energiafelhasználás és károsanyag kibocsátás, vagy a közlekedés és annak hatásai.

A távmunka fogalma munkajogi szempontból egyértelmű Magyarországon, illetve a home office is körül van határolva, azonban a hazai és nemzetközi szakirodalomban esetenként továbbra is problémát jelent, hogy a két fogalmat azonosítják egymással. Jelen tanulmánynak nem is célja mélységeiben vizsgálni ezt a kérdést, ez egy korábbi tanulmányban már kifejtésre került (Ionescu et al., 2022), ahol az derült ki, hogy a home office lényegében egy tipikus munkavégzési forma, annyiban tér csak el a hagyományosan tipikusnak nevezett formától, hogy nem az irodában történik a munkavégzés, hanem a munkavállaló otthonában, míg a távmunka egy atipikus munkavégzési formának minősül, ahol a munkavállaló jelentős szabadsággal rendelkezik például a munkaideje vagy a munkavégzés helye tekintetében is. A kutatás során éppen emiatt a „fogalomzavar” miatt, a home office mellett a távmunkával kapcsolatos szakirodalmak feldolgozása is megtörtént.

2. Szakirodalmi áttekintés, elméleti háttér

A home office számos területre és folyamatra hatással van egy szervezet életében és a szervezet külső környezetében is. Ezek között megtalálható több, fenntarthatóságot érintő témakör is, mint például a munkavállalói jóllét, az esélyegyenlőség, az energiafelhasználás és károsanyag kibocsátás, vagy a közlekedés és annak hatásai. Ezek a témakörök mind részei az Egyesült Nemzetek Szervezete (ENSZ) által megfogalmazott 17 fenntartható fejlődési célnak (Sustainable Development Goals, SDGs) (ENSZ, 2015), amelyekkel több külföldi kutatás foglalkozott már a home office vonatkozásában.

Egy Kanadában végzett kutatás szerint, a távmunka és az otthoni munkavégzés terjedésével fontos együtt vizsgálni az irodák és az otthonok, (azaz a vállalati és a lakossági ingatlanok) energiafelhasználást és kibocsátását, hiszen ami az egyik oldalról energiatakarékosságot mutat, az a másik oldalon növekedést eredményezhet. Kutatásuk során megvizsgálták az ország több régiójában, több forgatókönyv szerint is az irodai, az otthoni és a hibrid munkavégzést, illetve ezen munkavégzési opciók során tapasztalt károsanyag kibocsátás és energiafogyasztás mértékét. Többek között arra jutottak, hogy a távmunka egy energiatakarékos megoldás lehet, és hozzájárulhat a károsanyag-kibocsátás csökkentéséhez, amennyiben kihasználtság alapú, energiatakarékos megoldásokat és technikákat alkalmaznak az irodákban és az otthonokban egyaránt. Továbbá szerintük a 100 %-os távmunka, ezáltal az irodaházak kihasználatlansága, így egyben szükségtelensége – eladhatók, lebonthatók, nincs szükség újak építésére – jelentősen hozzájárul az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentéséhez és az energiafogyasztás mértékéhez (Sepanta et al., 2024), mindezek pedig segítik a 13. SDG cél – Fellépés az éghajlatváltozás ellen – teljesítését.

Egy ausztrál kutatás során arról bizonyosodtak meg, hogy a home office mérsékli a káros közlekedési hatásokat, hiszen ha otthonról dolgoznak a munkavállalók, akkor csökken az ingázók száma, ebből pedig következik, hogy csökken a közösségi, városi közlekedésben résztvevők száma is. Ez segíthet elérni a 11. SDG célon – Fenntartható városok és közösségek – belül, a 2. pontban meghatározott célt, azaz, hogy fenntartható közlekedési rendszereket hozzanak létre a városokban, különösen a személygépkocsival ingázók számának csökkentésével. Kutatásukat Melbourne-ben végezték, ahol 19 mélyinterjút folytattak le. A megkérdezettektől az is kiderült, hogy az ingázási idő nagy mértékben befolyásolja a munkavállalók home office-hoz való hozzáállását – a hosszabb munkába járási menetidő esetén sokkal szívesebben választják, vagy igénylik a munkavállalók az otthoni munkavégzést (Pawluk De-Toledo et al., 2024).

Krozer (2017) kutatási eredményei azt mutatják, hogy az ingázás az éves átlagbér 22%-át teszi ki és a városokban közlekedési dugókat okoz, egészségügyi kockázatot jelent az emberekre, valamint környezetszennyező hatásai vannak. Meglátása szerint, ezek a költségek és hatások csökkenthetők a munkavégzési szokások átstrukturálásával. Az innovatív irodai rendszerek bevezetése, mint például a home office, akár 15-28%-kal is csökkenthetik ezeket a költségeket. A változási hullám első időszakában többnyire pozitív hatások és eredmények jellemezték az otthoni munkavégzést, viszont a tartós elszigetelődés már generált néhány negatívumot is. (Bolisetty et al., 2023)

Számos munkáltató tapasztalt csökkenő teljesítményt, motivátlanságot, megnövekedett stresszszintet és romló mentális vagy fizikális egészségi állapotot munkavállalói részéről (Tonio-Barrios & Pitt, 2021).

Dvořáková (2023) a Csehországban végzett kutatásában arra volt kíváncsi, hogy az otthoni munkavégzés milyen hatással van a munkavállalók jóllétére és hogy hogyan lehet megteremteni a munka-magánélet közötti egyensúlyt, a digitális jóllétet, azaz a fenntartható munkavégzést otthonról. Arra a következtetésre jutott, hogy a munkavállalónak és munkáltatónak szoros együttműködésben kell dolgozni a kívánt eredmények elérése érdekében. Folyamatos kommunikációra és képzésekre van szükség. A képzések alatt nem csak a feladatok ellátásához szükséges szakmai képzésekre gondol, hanem az egyensúly és a jóllét megteremtéséhez segítséget nyújtó gyakorlatokat és technikákat bemutató képzésekre, mint például, hogy hogyan lehet az otthoni és a munkahelyi feladatok közötti határokat felállítása, hatékony időgazdálkodási tervet készíteni, vagy specifikus fizikai és mentális egészségre vonatkozó gyakorlatokat elsajátítani. Továbbá azt is megfogalmazta, hogy ezekben az esetekben kell a leginkább figyelmet fordítani a csapatépítésre is, hogy az egymástól távol dolgozó munkatársak hatékonyan tudjanak együttműködni, támogatni egymást és problémákat, esetleges konfliktusokat megoldani.

Ezeket a gondolatokat osztja Ahmad és munkatársai (2022) által végzett kutatás is. Ha figyelmet fordítunk a home office-ban dolgozó munkavállalókra, akkor az otthonról végzett munka ugyanolyan hatékony, vagy hatékonyabb lehet, mint az irodában végzett jelenléti munka és közben a munkavállalók mentális egészsége sem sérül, biztosítható a jóllétük – ami a 3. SDG cél. Mindez a szervezet számára is hasznos, például költségsökkentést eredményezhet, ezáltal növelheti a nyereségességet és elősegíti a környezeti változásokra való gyors reagálást, biztosítva a vállalati működés zavartalan folytonosságát. Továbbá megállapításait kiegészíti azzal a gondolattal, hogy a rugalmas munkavégzési formák, mint például a távmunka/home office, több családanyát vagy megváltozott munkaképességű munkavállalót vonzhat be a foglalkoztatotti csoportba és ezzel együtt a gazdaságba. Mindezzel elősegítheti a nemek közötti egyenlőség (5. SDG) megteremtését és az országon belüli vagy éppen országok közötti egyenlőtlenségek (10. SDG) csökkentését is, melyek szintén a fenntarthatósági célok részei.

Choudhury és munkatársai (2021) azt kutatták, hogy milyen eredményei vannak, ha a munkavállalók az otthoni munkavégzés (WFH = work from home) helyett bárholnan végezhetik a munkájukat (WFA = work from anywhere), akár határokon túlnyúlóan is, és arra jutottak, hogy 4,4%-kal növekedett a munkavállalók teljesítménye ezekben az esetekben. Mindez bizonyítékot, referenciát ad a munkáltatóknak, hogy a földrajzi rugalmasság mindkét fél számára előnyös lehet. Tapasztalatunk és egy párhuzamosan végzett kutatásunk szerint továbbá nem

minden szervezetnél elvárt, vagy biztosított a szelektív hulladékgyűjtés, viszont a munkavállalók az otthonaikban többségében szelektíven gyűjtik a háztartásukban keletkezett hulladékot, így az otthoni munkavégzés a 13. SDG cél – Fellépés az éghajlatváltozás ellen – eléréséhez is hozzájárulhat.

A home office bár sokak számára kívánatos és sok esetben hasznos is, ugyanakkor vannak olyan aspektusai is, amelyeket mind munkavállalói, mind munkáltatói szempontból érdemes jobban körbejárni. Pál Lajos (2018) kiemeli, hogy a hazai munkajogban, amennyiben megengedett a home office, a munkaszerződés fontos eleme a munkahely meghatározása, amelyre a munkaszerződésben külön ki kell térni. A home office esetén a munkáltatónak biztosítania kell, hogy az otthoni munkakörnyezet megfelel a munkavédelmi előírásoknak, és jogosult ellenőrizni a munkavégzés körülményeit. Az ellenőrzési jog ugyanakkor kényes határterület, ha a munkavállaló otthonról dolgozik, a munkáltatónak joga van ellenőrizni, hogy a munkavégzés az előírásoknak megfelelően történik-e. Ez azonban nem sértheti a munkavállaló magánélethez való jogát, ezért az ellenőrzés módját és gyakoriságát célszerű előre egyeztetni és írásban rögzíteni.

A home office jólléti szempontjai sokak figyelmét felkeltették, egy friss tanulmány szabadsággal, kizsákmányolással, emberi jólléttel kapcsolatos dilemmákat vizsgálta (Klajkó et al. 2024). A home office rejtett kizsákmányolási formákat is létrehozhat: a munkaidő elmosódik, a munka és a magánélet közötti határ eltűnik, az állandó elérhetőség elvárása új típusú nyomást gyakorol. A nem irodai munkavégzés lehetőséget adhat az autonóm munkavégzésre, de gyakran a digitális kontroll eszközei (pl. teljesítményfigyelés, online jelenlét ellenőrzése) révén újfajta megfigyelés valósul meg. Az otthoni egyedüllét gyakran az egyéni elszigetelődéshez vezet, megbontja a munkahelyi közösségi kapcsolatokat, ami hosszú távon az emberi kapcsolatok, az együttműködés és az erkölcsi felelősség csökkenéséhez vezethet, vagy csökkentheti a munkavállalói elkötelezettséget (Venczel-Szakó, 2022).

A szakirodalmak feldolgozása alapján a home office hatásait a fenntarthatóság szempontjából az 1. táblázatban csoportosítottuk.

1. táblázat: A home office leggyakoribb lehetőségei és veszélyei

Lehetőségek	Veszélyek
- csökkenő az ipari energiafelhasználás és károsanyag kibocsátás - csökkenő ingázással, munkába járással járó károsanyag kibocsátás (autóval vagy tömegközlekedési eszközzel való közlekedés esetén) - csökkenő irodaterület igény, optimalizálható munka stációk, mérséklődő irodaépület szükséglet - családanyák nagyobb eséllyel tudnak visszatérni a munkaerőpiacra - munka-magánélet közötti egyensúly megteremtése	- növekvő otthoni, lakossági energiafelhasználás - munkavállalók fizikai és mentális egészségének veszélyeztetése (mozgáshiány, stressz, elmagányosodás) - munkavállalók motivációjának és elkötelezettségének gyengülése - növekvő munkaórák - munka-magánélet közötti egyensúly felborulása

Forrás: Saját szerkesztés, Krozer (2017); Choudhury és mtsai. (2021); Toniolo-Barrios & Pitt (2021); Ahmad és mtsai. (2022); Bolisetty és mtsai. (2023); Dvořáková (2023); Sepanta és mtsai. (2024); Pawluk De-Toledo és mtsai. (2024) alapján

Az 1. táblázatban mindkét oldalon felsorolásra került a munka-magánélet közötti egyensúly. Ez egy speciális tényező, hiszen eltérő tapasztalatok köszönnek vissza a kutatásokban. Van, ahol pozitívként és van, ahol negatívként sorolják fel a home office szempontjából. Mindez abból fakadhat, hogy a vizsgált alanyok eltérő életkorban, élethelyzetben élnek, különböző lakhatási körülmények és paraméterek határozzák meg az otthoni munkavégzésüket és nem utolsósorban eltérő személyiségekről is beszélünk. Ezek különböző együttese eltérő észleléseket és értékeléseket generálnak és ezért ellentétes hatásokat válthatnak ki az egyénekből. Vitathatatlan, hogy előny is és hátrány is lehet a home office a work-life balance állapotára, de megfelelő munkáltatói támogatással és munkavállalói hozzáállással meglátásunk szerint a legtöbb negatív tapasztalásból lehet pozitív eredményt fejleszteni.

2. A kutatás módszertana

A feltáró kutatás keretében 11 vállalkozás képviselőjével folytattunk le félig strukturált interjút 2025. január–február időszakban, személyesen vagy online felületen, a szervezeten belüli fenntarthatósági témakörökre fókuszálva. A vizsgált – nemzetközi és hazai – szervezetek többségében budapesti vállalkozások, de volt közöttük soproni, siófoki, szombathelyi és fertődi székhellyel rendelkező is. Állományi létszámuk alapján többségében nagyvállalatok, átlagosan 2000 fővel működnek. A fizikai és szellemi területen dolgozók megoszlásának arányát tekintve eltérő adatok jellemzik az egyes szervezeteket. Tevékenységüket tekintve közműszolgáltatók, pénzügyi intézmények, termelő/gyártó és kereskedelmi szervezetek képviseltették magukat.

3. Eredmények

3.1. A szervezetek fenntarthatósági intézkedései

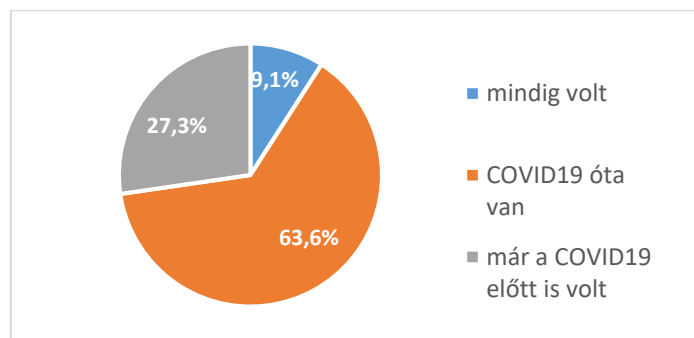
Az interjúk során első sorban kíváncsiak voltunk, hogy az adott szervezetek működésük során milyen fenntarthatósági intézkedéseket alkalmaznak. A válaszok nagyrészt megegyeztek, a leggyakoribb intézkedések pedig alábbiakban olvashatók:

- szelektív hulladékgyűjtés,
- energiatakarékos megoldások alkalmazása (pl. energiatakarékos izzók, szabályozható fűtés, automata csapok, külön-külön áramtalanítható aljzatok),
- digitális megoldások (pl. papír nélküli könyvelési rendszer, online vállalatirányítási rendszer, egyéb online megoldások),
- újrahasznosított alapanyagok használata (pl.: papír, irodaszerek, bútorok),
- operatív működési költségek csökkentése (pl. nyomtatási korlátozás, a hibás eszközök javítása újak vásárlása helyett),
- intézményi járművek használatának korlátozása,
- alternatív energiaforrások használata (pl. napelem, hőszivattyús rendszer).

Arra a kérdésünkre, hogy van-e a szervezetnél lehetőség az otthoni munkavégzésre, mindenhol igen volt a válasz, viszont a fenntarthatósági vonzatait csak néhány szervezet esetében emelték ki a válaszadók. Jelen kutatás válaszaiból azt állapíthatjuk meg, hogy a nemzetközi szervezetek esetében több figyelmet fordítanak a fenntarthatóságra, mint a hazai szervezetek. Továbbá minél nagyobb a szervezet, annál több intézkedés jelenik meg a működésük során.

3.2. Home office a szervezetben

Ahogy azt a kutatások is bizonyítják, a 2019 végén megjelent koronavírus járvány indította el a home office tömeges alkalmazását Magyarországon és világszerte egyaránt. A vizsgált szervezetek is alátámasztják ezt a megállapítást, hiszen 11-ből 7 szervezetnél (63,6%) a COVID19 óta van lehetőség az otthoni munkavégzésre (*1. ábra*).

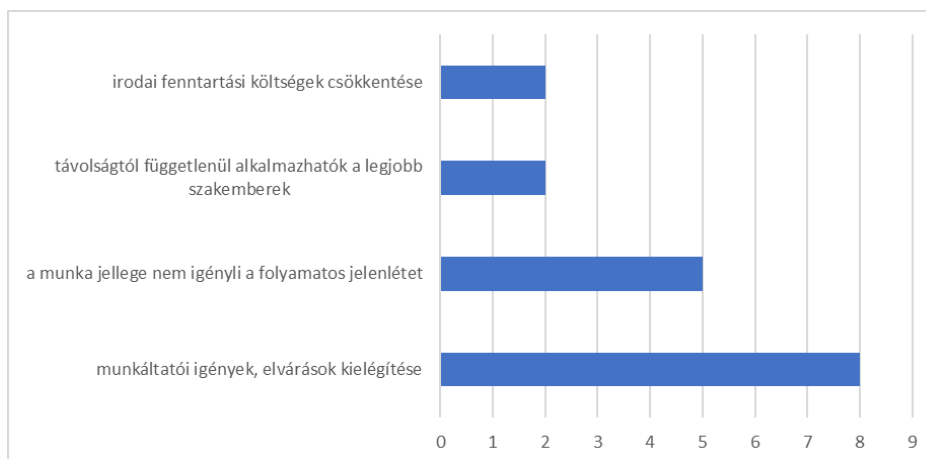


1. ábra: A home office alkalmazása a szervezetekben

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált szervezetek nagyjából a felénél van hivatalos, írásos home office szabályozás. Ezeknél a szervezeteknél teljes munkaidőben vagy heti több napon dolgoznak a munkavállalók otthonról. Érthető módon ezekben az esetekben mindenképp szükséges egy mindenki által érthető egyértelmű folyamatleírás és keretrendszer az irodán kívüli munkavégzésre vonatkozóan. Viszont ilyenkor minden esetben szükséges a kötelező oktatás elvégzése a munkavállalók részéről, mind a munkavégzésre, munkafolyamatra vonatkozóan, mind pedig a munka- és tűzvédelmi, illetve egyéb biztonsági jellegű témakörökre vonatkozóan, hiszen a biztonsági és egészségvédelmi előírások ugyan úgy érvényesek home office során is. De van olyan szervezet például, ahol kikötés, hogy próbaidő alatt egyáltalán nem engedélyezhető a home office, és olyan is van, ahol csak abban az esetben engedélyezhető, ha a munkavállaló biztosítani tudja a megfelelő munkakörnyezetet saját magának. Azoknál a szervezeteknél, ahol nincs írásos szabályzat a home office-ra, az alkalmankénti, eseti jellegű home office a jellemző. Ezekben az esetekben a munkáltató, vagy a közvetlen felettes döntési jogkörébe tartozik, hogy kinek, mikor, milyen esetben és milyen feltételekkel engedélyezi az otthoni munkavégzést.

A home office engedélyezésének leggyakoribb indoka a munkavállalók igényeinek kielégítése (2. ábra). Az a vállalat, amelynél a home office engedélyezett előnyösebb pozícióból indul a munkaerő keresés terén. Vannak olyan munkakörök, ahol a munka jellege nem igényli a folyamatos jelenlétet, a feladatok alap irodai felszereléssel (laptop, fejhallgató, könnyen hozzáférhető programok) elvégezhetőek. A magas hozzáadott értékkel rendelkező iparágakban a legjobb szakemberek megszerzése a cél, akik kihasználva alkupozíciójukat sok esetben nem hajlandók, vagy nem tudnak bejárni a cég telephelyére munkát végezni. Néhány vállalat már felismerte, hogy a home office nem csak a dolgozók elégedettségét növeli, hanem az iroda fenntartási költségét is csökkenteni tudja, és főként hasznos akkor, ha már indulásnál úgy tervezte meg egy cég a munkaállomásainak számát, hogy az eleve ne legyen elég mindenki számára.



2. ábra: A home office engedélyezésének leggyakoribb okai munkáltatói oldalról

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgált cégek képviselőinek túlnyomó többsége (81,8%) gondolja úgy – a munkavállalók visszajelzése és saját tapasztalatuk alapján, hogy azok, akik home office-ban dolgoznak rész- vagy teljes munkaidőben, feladataikat teljes mértékben el tudják látni otthonról, ezért azt továbbra is támogatják.

3.3. Egyén és a Home office

Arra a kérdésünkre, hogy a munkavállalók részéről érkeztek-e visszajelzések, felmérték-e a munkavállalók home office-szal kapcsolatos tapasztalatait, az alábbi főbb témaköröket határozták meg, melyek alátámasztják a korábbi szakirodalmakban is feltárt pozitívumokat és negatívumokat is, ezeket a 2. táblázatban gyűjtöttük össze.

2. táblázat: A home office előnyei és hátrányai a munkavállalók szemszögéből

Előnyök	Hátrányok
- kényelmes	- információhiány – információ áramlási nehézségek
- nyugodtabb munkakörnyezet, nincs zavaró háttérzaj – maximális fókuszálás	- előrelépési lehetőségtől való elesés
- munkába járási idő megspórolása	- eszközhiány (pl.: nyomtató, szkennel) technológia hiánya
- gyerekekkel kapcsolatos feladatok jobban teljesíthetők és beoszthatók	- fizikai vagy mentális problémák – kevesebb mozgás, kényelmetlen „irodai” berendezés, szociális kapcsolatok leépülése, elidegenedés, elszigetelődés, elmagányosodás
- rugalmasság	- alulértékelt teljesítmény a "láthatatlan munka" miatt
- munka-magánélet egyensúlyban van	- konfliktusok (írásbeli kommunikációból, vagy információhiányból fakadóan)
- hatékonyabb munkavégzés	- munka-magánélet közötti egyensúly felborulása – nehéz az összhangba hozni a munkát és a gyereknevelést
- biztonságosabb környezet	- megnövekedett túlóraszám
- munkaidő végének könnyebb betartása	- szűkülő komfortzóna

Forrás: Saját szerkesztés

A 2. táblázatban jól látható, hogy mindkét oldalon számos tényező sorakozik fel, ugyanakkor a szakirodalmak és a megkérdezettek tapasztalatai azt mutatják, hogy a megfelelő stratégia és intézkedések, valamint a két fél fair és konstruktív hozzáállása jelentősen befolyásolni tudja a negatívumok kiküszöbölését.

3.4. A Home office fenntarthatósági szempontból

A vizsgált szervezetek képviselői közül csupán 3-an nyilatkozták azt, hogy a home office engedélyezésének, alkalmazásának hátterében költségcsökkentő és/vagy fenntarthatósági szempontok is szerepet kapnak. Ez is bizonyítja, hogy Magyarországon még nem ismerték fel a vál-

lalatok ezeket az előnyöket, illetve nehezen engedik el a régi, jól bevált módszereket az innovációval szemben, főként a soft területeken. A szervezetek többsége elsődlegesen a munkavállalói igényeket és elvárásokat elégítik ki az otthoni munkavégzés engedélyezésével.

Az interjúalanyok szerint a munkavállalók több, mint 50%-a általában saját gépkocsival oldja meg a munkába járást, ha be kell mennie az irodába. Elmondásuk szerint kb. 30% választja a tömegközlekedési eszközök valamelyikét, és csak kevesebb, mint 20% dönt a kerékpárral vagy gyalog történő munkába járás mellett. Ez természetesen sokban függ attól is, hogy az adott munkavállaló otthona milyen távolságra van az irodától, illetve hogy milyen módon közelíthető meg a szervezet székhelye. Érdekes lenne költségvetési statisztikákat készíteni arra vonatkozóan, hogy a vállalatok mennyit spórolnak meg a munkába járási támogatási igények csökkenésével, céges autók számának minimalizálásával, illetve hogy mindez évente mekkora arányban járul hozzá a károsanyag kibocsátás csökkentéséhez.

A válaszadók nem nyilatkoztak jelentős eltérésről azt illetően, hogy az otthoni munkavégzés során munkavállalóiknak több eszköz használatára lenne szüksége. Otthon is és az irodában is laptopon vagy számítógépen végzik feladataikat. Többségében a kapcsolattartás is ezen keresztül történik, vagy mobiltelefon használatával. Ezek az eszközök többségében mind a munkáltató által biztosítottak. A munka- és egészségvédelmi szempontnak is megfelelő berendezési tárgyak biztosítása vagy beszerzésének támogatása, valamint a rezsi hozzájárulás már megosztóbb témakörök voltak. A vizsgált szervezetek közel fele semmilyen formában nem járul hozzá az otthoni iroda kialakításához vagy fenntartásához. Rezszi támogatás például csak 3 szervezet esetében van jelen.

Arra vonatkozóan pedig, hogy a fenntartási, működési költségek hogyan alakultak a home office bevezetése óta, sajnos a vizsgált szervezetek nagy része nem tudott választ adni, mivel nem készítettek még erre vonatkozó statisztikákat vagy költségvetést. Vagy ha igen, nem kaptunk számszerű adatokat. Viszont több szervezet képviselője is azt nyilatkozta, hogy tervben van a munkaállomások átstrukturálási és létszámának csökkentése.

3.5. Fenntarthatóság vagy praktikum

A tanulmány fő kérdése, hogy az otthoni munkavégzés a szervezetek szempontjából milyen megfontolásból maradt a vállalati működés része. Arra voltunk kíváncsiak, hogy a szervezetek mennyire ismerik fel a home office költségsökkentő, fenntarthatósági szempontból hasznos szerepét. Az eredmények azt mutatják, hogy főként a munkavállalói igényeket elégítik ki ezzel és nem tudatosul a vezetőségben, hogy a munkáltatói oldalon jelentősebb vizsgálatot végezzenek a pozitív hatások feltárására.

Ahogy a fenti összehasonlításokban látható, a home office-t a pozitívumok mellett több negatívum is jellemzi mind munkavállalói mind pedig munkáltatói oldalról. Ez az üzleti működés általános modellje során semmiképp sem kívánatos állapot főleg, ha a munkavállalói oldalt nézzük, hisz az elégedetlen dolgozó termelékenységese, és a céghez való hűsége az idő előrehaladtával csökken. Ugyanakkor a világ, főként a munka világa nem írható le egyszerűen csak és kizárólag üzleti folyamatok eredményeként. A szolgáltatóiparban egyértelműen, míg a termelésben is nagyrészt az ember a legkiszámíthatatlanabb változó, és ilyen minőségében minimális előnyért cserébe képes viszonylag nagy áldozatokat is hozni. Több idő otthon, a család életének egyszerűbb menedzselése olyan előnyök, amelyek segítik elviselni a kutatásban is bemutatott számos hátráltató tényezőt, ami végeredményben a férfiak uralta üzleti világban a nemek közti különbség (5. SDG cél) csökkentéséhez is hozzájárul.

Amennyiben a vállalatok fenntarthatósággal kapcsolatos terveiket nem csupán a cég székhelyén vagy telephelyén elvégzendő feladatok vonatkozásában vizsgálnák, könnyen rájöhetnének, hogy azáltal, hogy a munkavállaló reggel nem ül be az autójába, munkahelyi viselet előírása nélkül kevesebb fast fashion terméket vásárol, otthonában jobban odafigyel alapvető fenntarthatósági intézkedések (pl. szelektív szemétgyűjtés, víz- és energiahasználat korlátozása) betartására, így összességében a vállalat ökológiai lábnyomának csökkentéséhez is hozzájárul.

Néhányan persze legyintenek erre, de amikor több ezer főt foglalkoztató cégeket vizsgálunk, már a dolgozók 10-20%-ának home office-ba helyezése is épületszárnyak feleslegessé válásához vezethet, azok eladásával, más célú felhasználásával ugyanakkor már nem csak SDG előnyökről, hanem gazdasági haszonról is beszélhetünk.

Az 1. fejezetben felsorolt Lehetőségek és Veszélyek, valamint a 3.3. alfejezetben felsorolt Előnyök és Hátrányok valójában kiadnak egy SWOT elemzést, mely hasznos lehet a szervezetek számára a home office-szal és a fenntartható működéssel kapcsolatos stratégiaalkotási folyamataik során.

4. Összefoglalás, konklúzió

A kutatás eredményeiből látható, hogy a vállalatok vezetősége még nem fedezte fel a home office pozitív hatásmechanizmusát fenntarthatósági szempontból. Ennek elsődleges oka, lehet, hogy a COVID járvány jelentős sebet ütött a gazdaságon. Az azóta elindult kedvezőtlen folyamatokra törően reagálás, esetlegesen azok megállítása sokkal nagyobb erőforrást von el a cégektől, mint korábban, így több más intézkedés mellett a fenntarthatóság sem szerepel az első helyek egyikén a fontossági sorrendben. Pedig ahogy fentebb is láthattuk egy jól elkészített home office szabályzat nem csak fenntarthatósági, hanem pénzügyi szempontból is komoly pozitív változás kiindulópontja lehet. Jelenleg kevés magyar tanulmány foglalkozik a témával és nincsenek az országra vetített számszerűsített kutatások és eredmények, ami alapján a szervezetek látnák, hogy hol és mennyit lehetne fejlődni fenntarthatósági szempontból. Ezen kutatások abból a szempontból is fontosak lehetnének, hogy a jelenleg munkaerőpiacra készülő generáció számára mind a home office lehetősége, mind a fenntarthatóság kiemelt szereppel bír.

A vizsgált magyar cégek többsége még nem stratégiai, hanem praktikus okokból alkalmaz home office-t: elsősorban a munkavállalók igényeinek kielégítése miatt. A fenntarthatósági potenciált a legtöbb szervezet nem ismeri fel vagy nem kezeli tudatosan és csak szervezetek felének van írásos szabályzata, amely a munkavégzés körülményeit, felelőségeket és elvárásokat rögzítené. Sok helyen az otthoni munkavégzés csak alkalmi és vezetői döntés alapján történik, ami bizonytalanságot eredményez. A szervezetek többsége még nem mérte fel pontosan, hogy mekkora költségmegtakarítás vagy fenntarthatósági nyereség érhető el home office révén, a váltás nehézsége elsősorban a megszokott működési rendszerek és vezetési kultúra miatt lassú. A tanulmány szerint a home office és fenntarthatóság összekapcsolása nemcsak környezetvédelmi, hanem gazdasági értelemben is versenyelőnyt jelenthet. Tanulmányunk rávilágít arra, hogy a home office és fenntarthatóság összekapcsolása nemcsak környezetvédelmi, hanem gazdasági értelemben is versenyelőnyt jelenthet. főleg, hogy a fiatalabb generációk számára mind a home office, mind a fenntarthatóság kiemelt értéket képvisel a munkaválasztás során.

A home office nem csupán praktikus válasz a dolgozói igényekre, hanem lehetőség egy fenntarthatóbb, rugalmasabb és emberközpontúbb vállalati működés kialakítására – amennyiben a szervezetek hajlandók felismerni és tudatosan beépíteni ezt a működésükbe.

Irodalomjegyzék

- Ahmad, Z., Asmawi, A., & Samsi, S. Z. M. (2022). Work-from-home (WFH): The constraints–coping–effectiveness framework. *Personnel Review*, 51(8), 1883–1901.
<https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0072>
- Bolisetty, P. K., Sharma, P., & Bhattacharya, S. (2023). Sustainable Health in the Era of Work from Anywhere. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 17(1), 51–67.
<https://doi.org/10.14453/aabfj.v17i1.04>
- Choudhury, P. (Raj), Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
<https://doi.org/10.1002/smj.3251>

- Dvořáková, Z. (2023). Sustainable work at the home office. *Journal of Safety Research and Applications (JOSRA)*, 16(1-2), 1–10. <https://dspace.cvut.cz/handle/10467/111757>
- Egyesült Nemzetek Szervezete. (2015). *Fenntartható fejlődési célok*. Egyesült Nemzetek Szervezete Bécsi Információs Szolgálat. https://unis.unvienna.org/unis/hu/topics/sustainable_development_goals.html
- Ionescu, A., Tóth, D. A., & Keresztes, G. (2023). A home office és a távmunka megítélésének vizsgálata a munkáltatói és munkavállalói attitűdök alapján. *Gazdaság & Társadalom | Journal of Economy & Society*, 15(3), 5–34. <https://doi.org/10.21637/GT.2022.3.01>
- Klajkó, D., Csapó, G. V., & Czibor, A. (2024). A szervezeti adaptabilitás és az otthonimunkavégzés lehetőségének hatása az észleltstressz, magányosság és általános jóllét kapcsán. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(4), 689–708. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00095>
- Krozer, Y. (2017). Innovative offices for smarter cities, including energy use and energy-related carbon dioxide emissions. *Energy, Sustainability and Society*, 7(1), 6. <https://doi.org/10.1186/s13705-017-0104-5>
- Pál, L. (2018). A szerződéses munkahely meghatározása – a „home office” és a távmunka. *Munkajog*, 2018/2, 56–59. <https://szakikkadatbazis.hu/doc/2408557>
- Pawluk De-Toledo, K., O’Hern, S., & Koppel, S. (2024). A social-ecological model of working from home during COVID-19. *Transportation*, 51(4), 1181–1208. <https://doi.org/10.1007/s11116-022-10331-7>
- Sepanta, F., Sirati, M., & O’Brien, W. (2024). Sustainability of telework: Systematic quantification of the impact of teleworking on the energy use and emissions of offices and homes. *Journal of Building Engineering*, 91, 109438. <https://doi.org/10.1016/j.jobbe.2024.109438>
- Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, 64(2), 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>
- Venczel-Szakó, T. (2022). *Munkavállalói elégedettség a home office-ban: A COVID-19 járvány hatása az otthoni munkavégzésre* [Doktori értekezés]. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola. <https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/Venczel-Szak%C3%B3%20T%C3%ADmea%20diszszert%C3%A1ci%C3%B3%20v%C3%A9gleges.pdf>

Az internetes hivatkozások utolsó ellenőrzésének időpontja: 2025. június 1.