

Stréhli Georgina

## A HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉS ÉS A VEZETŐI ATTITŰD KÖLCSÖNHATÁSAI

### *Our Relationship with Home Office*

**Stréhli Georgina** tanársegéd, Nemzeti Közszolgálati Egyetem Államtudományi és Nemzetközi Tanulmányok Kar Emberi Erőforrás Tanszék,  
[strehli.klotz.georgina@uni-nke.hu](mailto:strehli.klotz.georgina@uni-nke.hu)

*Számos tanulmány született a home office hatékonyságával kapcsolatban, főként a Covid-19 miatt kialakult pandémiás helyzet kapcsán. Ugyanakkor a munkavállalói és a vezetői attitűd kérdéséről már jóval kevesebb szó esik, ami pedig nagymértékben meghatározza annak sikerességét. A jogi környezet mára már szabályozza a távmunka legtöbb formáját, ennek ellenére sok helyütt mégsem került be a napi gyakorlatba, pedig a rugalmasság egyben a versenyképesség záloga is. Jelen cikk sorra veszik azokat a tényezőket és kutatási eredményeket, amelyek alapján körvonalazható, hogy miként alakítható ki eredményes együttműködés az otthoni munkavégzés során. Jól láthatóak azok a sarokpontok, amelyeket szükséges figyelembe venni a home office bevezetésének kapcsán.*

*A cikk első felében az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos elvárásokat és korábbi tapasztalatokat, vizsgálatokat mutatom be, majd kitérek a szükséges kompetenciák és a vezetői attitűd fontosságára is.*

#### KULCSSZAVAK:

home office, vezetői attitűd, kompetencia, rugalmas munkavégzés

*Several studies have been made about the effectiveness of the home office, mainly in connection with the pandemic situation caused by SARS-CoVID-19. However, much less is said about the issue of employee and management attitude, which can determine its success. The legal environment now regulates most forms of remote work, but despite this, it has not been included in daily practice, while the flexibility is the key to competitiveness. This article lists the factors and research results, based on which can be formed effective cooperation when working at home.*

*Based on these, the corner points that need to be considered in connection with the introduction of the home office are clearly visible.*

*Firstly, I present the expectations and previous experiences and resources to working at home, and then I also discuss the importance of the necessary competencies and managerial attitude.*

**KEYWORDS:**

home office, leadership attitude, competencies, flexible working

Az elmúlt évtizedekben a globalizációval és a technológiai fejlődéssel a munkahelyi környezet is jelentősen megváltozott. Új generáció lépett a munkaerőpiacra, amelynek az igényei nagymértékben eltérnek a korábbiakétól, és a pandémiás helyzet is jelentős kihívásokat állított a munkáltatók elé. A munkakörök egyre inkább függenek az informatikától, ráadásul az elmúlt évek olyan megoldandó feladatokat is hoztak, amelyek a legtöbb tevékenység esetében még hangsúlyosabbá tették az informatika használatát. Ezzel együtt az eddigitől eltérő készségek erősítése is szükségessé válik, hiszen ha a foglalkoztatás egyre inkább informatikafüggővé válik, megváltozik a tevékenység jellege, ami a szervezet működésére, feladatellátására és ezáltal a szükséges kompetenciákra is hatással lehet.<sup>1</sup> Így a munka sok esetben már nem kötődik konkrét helyhez. A globalizációval együtt a munkavállalók is dolgozhatnak egy azon cégnél, akár egy csapatban vagy függelmi viszonyban különböző országokból.<sup>2</sup>

A távmunka/home office mibenléte és munkaerőpiaci szerepe a fejlett piacgazdaságokban és Magyarországon is egyre nő, mára elmondható, hogy a „rugalmasság és költségmegtakarítás jegyében számos nem tipikus foglalkoztatási forma terjedt el és terjed ma is”,<sup>3</sup> ugyanakkor a változásokkal egyidejűleg a munkavégzés módja nemzetgazdasági szinten csekély mértékben változott, hiszen országunkban még a hagyományos, tipikus foglalkoztatási formákat részesítik előnyben.<sup>4</sup> A vállalatok egy része gyorsabban reagál a környezeti kihívásokra, ennek megfelelően a cégek több atipikus foglalkoztatási lehetőséget is kínálnak, habár számuk még így is igen csekély. A közszolgálati szervek pedig az első lépéseket is nehezen teszik meg. Az új formák még annak ellenére is nehezen terjednek hazánkban, hogy napjainkban a változó gazdasági környezethez való azonnali alkalmazkodás az egyik fő cél, a hagyományos munkaformák pedig kevésbé flexibilisek. Még fontosabb lenne ez azokon a területeken, ahol a produktum előállítását a munkaerő végzi, vagyis ahol a legnagyobb költség a munkaerő, mint például a közszolgálatban.<sup>5</sup> Mielőtt kitérnek az atipikus foglalkoztatási formákkal kapcsolatos attitűdre, röviden áttekintem ezek fogalmi kereteit.

Jelen gazdasági kultúránkban a következő foglalkoztatási formákat tekinthetjük tipikusnak:<sup>6</sup>

- teljes munkaidős: ez a napi 8 órás, heti 40 órás munkát jelenti;
- határozatlan idejű: a munkaszerződésben nincs a lejárat rögzítve, vagyis határozatlan időre szól;
- a munkaviszony (bér) szerződésben rögzített: a munkavállaló a munkaviszony keretében áll munkába, szerződésben rögzítik a bért, amelyet a munkájáért cserébe kap;

<sup>1</sup> KAROLINY–POÓR 2017.

<sup>2</sup> KRAJCSÁK 2018.

<sup>3</sup> ÁSVÁNYI 2010.

<sup>4</sup> CSOBA 2018.

<sup>5</sup> SZELLŐ–CSEH 2018.

<sup>6</sup> LÁSZLÓ 2007.

- a munkavégzés színtere a vállalat telephelye: a munkavállaló a vállalat telephelyén, székhelyén dolgozik, a vállalat eszközeivel, infrastruktúrájával.

Az atipikus foglalkoztatási formák közé Hárs szerint<sup>7</sup> minden olyan jellegű munkavégzés kapcsolható, amely az adott korban és időben, gazdasági kultúrában nem tipikus. Ásványi és Nemeskéri szerint<sup>8</sup> rugalmas munkavégzési formának tekinthetünk minden olyan munkavégzési formát, amely a hagyományos rendszeres és kötött nappali 8 órás munkavégzéssel, továbbá a munkaadó és a munkavállaló között létrejövő határozatlan időre szóló szerződéssel nem egyezik. Nézzük részletesebben a távmunka definícióját!

A távmunka kifejezés (*telecommuting/telework*) Jack Nilles nevéhez fűződik. 1975-ben találkozhattunk először ezzel az elnevezéssel.<sup>9</sup> Természetesen az amerikai fizikus által megalkotott fogalom mára már differenciálódott. Azóta a távmunkára mint új, atipikus foglalkoztatási formára, számtalan szinonima született (e-work, e-munka), amelyek sokszor eltérő jelentéstartalommal is bírnak, angol, illetve német nyelven a következő fogalmakkal azonosítják: *telework, telecommuting, distance working, remote working, Telearbeit, Bildschirmarbeit, Computerheimarbeit, elektronische Fernarbeit*.<sup>10</sup> Jól látható, hogy már az elnevezés is igen sokrétű, így a definíciója is többféle megközelítés alapján írható le. Egyes szerzők a munkavégzés helyére fókuszálnak, de létezik megkülönböztetés a kommunikációs eszközök alkalmazása vagy az ellenőrzés formája szerint is. A távmunkavégzés kapcsán sok esetben megemlítik a szellemi tevékenységet, a munkavállaló önálló feladatmegoldását, a munkaviszony meglétét, a rendelkezésre állás fontosságát, illetve annak feltételét,<sup>11</sup> mégis úgy gondolom, hogy a Bankó és Ferencz által leírt definíció az,<sup>12</sup> amely leginkább összefoglalja és általánosságban kifejezi a távmunka lényegét: „a munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés nem hagyományos eszköze miatt sorolható az atipikus foglalkoztatási formák közé”.

A távmunka természetesen megfelelő jogi keretek között valósulhat meg. A Munka Törvénykönyve szerint a „távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják” [A munka törvénykönyvéről szóló 2012. évi I. törvény (Mt.) 196. § (1) bek.]. Eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen [Mt. 197. § (5) bek.]. A 2002-ben aláírt távmunkáról szóló európai keretmegállapodás szerint a távmunkavégzés „olyan munkaszervezési és/vagy munkavégzési forma, mely a számítástechnikát egy munkaviszony keretei között veszi igénybe, illetve ahol a munkát, mely a munkaadó telephelyén is végezhető lenne, rendszeresen attól távol végzik”.

<sup>7</sup> HÁRS 2012.

<sup>8</sup> ÁSVÁNYI–NEMESKÉRI 2017.

<sup>9</sup> NILLES 1975.

<sup>10</sup> BANKÓ–FERENCZ 2015.

<sup>11</sup> JARJABKA et al. 2020.

<sup>12</sup> BANKÓ–FERENCZ 2015: 58.

Mint ahogy fentebb említettem, a távmunkának már egyre több formája létezik. Dobay megkülönbözteti a távolban végzett munkát és a távolról végzett munkát.<sup>13</sup> A legfőbb különbség, hogy a távolban végzett munka (például kirendelés során) off-line jellegű feladatvégzés az esetek nagy részében, azonban a távolról végzett munka feltétele az online munkavégzés lehetősége, továbbá, hogy a munka és az eredménye elektronikus úton, idő-késés nélkül továbbítható legyen. Egyben feltételét képezi a folyamatos irányítás, delegálás, amelyhez szervesen kapcsolódik az ellenőrzés és a folyamatos kapcsolattartás fenntartása. A távmunka tehát nem pusztán a külsős munkavégzést jelenti, amely a telephelytől távol van, hanem lényeges jellemzője az is, hogy a számítástechnikai eszközök használatára épül.<sup>14</sup> Emellett pedig megkülönböztetjük az otthoni munkavégzést (home office), amely a telephelytől távol folyó munkának az a formája, amely során a munkavégzés otthonról történik infokommunikációs eszközök igénybevételével.<sup>15</sup> Herdon István tanulmányában a home office-t, otthoni munkavégzést a következőképpen definiálta: a home office „a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen – általában a munkavállaló otthonában – rendszertelenül vagy nem rendszeresen folytatott tevékenység”.<sup>16</sup> Látható, hogy minél többet alkalmazunk, annál több formája létezik, és annál inkább differenciálódik, egy tekintetben azonban azonosak, ezek mind befolyással vannak a szervezet mindennapi működésére, a szervezeten belüli kapcsolatokra és a belső eljárásrendek kialakítására, már csak abból adódóan is, hogy a jogi környezet kellő rugalmasságot biztosít a szerződés formáját illetően is. Habár mindkét félnek szigorú feltételeknek kell megfelelnie, mint például a belső kommunikáció, az ellenőrzés vagy a számítástechnikai eszközök használatának módja és rendje.

Magyarországon sokan még mindig úgy gondolkodnak, hogy a legbiztosabb a 8 órás jelenléthez kötött munka. A hagyományos munkavégzés a közszolgáltatásban még inkább elvárt, sok szervezet alapvetően elzárkózik a távmunka lehetőségétől is. Elmondható, hogy ez mind a munkavállaló, mind pedig a munkaadó oldaláról egyaránt elfogadott nézet.<sup>17</sup> A hozzáállás vizsgálatakor persze nem szabad elfelejtenünk, hogy kényszerűségből vállalt vagy önkéntesen vállalt atipikus foglalkoztatásról van-e szó.<sup>18</sup> Fontos ez például a pandémiás helyzetben is, hiszen a 2020-ban megjelenő Covid-19-vírus az egész világ működésére hatással volt. Az emberek mindennapi életét gyökeresen megváltoztatta. A vírus terjedésének megakadályozása érdekében a társas érintkezéseket nagymértékben csökkentették, így egyre több vállalat vezette be a távmunkavégzést, illetve a home office-t. Ez azonban nemcsak a pandémiás helyzetben változtatta meg a mindennapokat, hanem ennek következményeként bizonyos, addig nem alkalmazott eljárásrendek és munkaszervezési gyakorlatok váltak a vállalatok életének szerves részévé. Ezzel szemben a közigazgatás kevésbé

<sup>13</sup> DOBAY 2002.

<sup>14</sup> BANKÓ-FERENCZ 2015.

<sup>15</sup> HÁRS 2012.

<sup>16</sup> HERDON 2021.

<sup>17</sup> LÁSZLÓ 2007; LIPPAI 2018.

<sup>18</sup> GESKÓ et al. 2011.

vall hasonló nézeteket, jól mutatják ezt a pandémiás helyzetben hozott intézkedések is. A szabályzók az esetleges engedélyezés esetén is minimális lehetőséget biztosítottak a közszolgák számára az otthoni munkavégzésre, és az eljárásrendek a veszélyhelyzet végével sem váltak rugalmasabbá.<sup>19</sup>

A 2018-as KSH-adatok szerint Magyarországon a munkavállalók 3,7%-a dolgozott távmunkában, ennek 88%-a otthonról.<sup>20</sup> Ez az arány 2020 második negyedévére 10,3%-ra ugrott.<sup>21</sup> Hasonló emelkedést mért az Eurofound is, amely szerint 2020-ban az Európai Unió tagállamaiban a munkavállalók 33,7%-a kizárólag otthonról végzett munkát (heti 38,9 órában), 14,2%-a pedig a vegyes megoldást választotta, vagyis a munkaidő felét otthonában, felét a munkáltató székhelyén töltötte, 52,1%-uk pedig egyéb külső helyszínen dolgozott. Ez az adat jelentősen megnövekedett a korábbi évekhez képest.

*1. táblázat: Az otthonról dolgozó munkavállalók aránya az Európai Unió 27 tagállamában*

2011	11,4%
2015	12,9%
2019	14,3%
2020	20,6%

*Forrás: BÉRANÉ–MAKLÁRI 2021*

A fenti adatokból is jól látszik, hogy a pandémiás időszak egyfelől nagymértékű változást és szemléletváltást hozott. A vírushelyzetet követően is sok munkakörben megmaradt a távmunka vagy home office lehetősége, illetve a rugalmas munkavégzés már jóval szélesebb spektrumon valósulhat meg, mint korábban.

A másik tényező, hogy a vállalatok versenyképességének megtartása szempontjából is szükséges a rugalmas munkavégzés biztosítása, amihez hozzátartozik a fiatal generációk által megfogalmazott igény a munkáltatókkal szemben.<sup>22</sup> A Z-generáció kapcsán megjelent szakirodalomban szinte mindenhol szóba kerül a rugalmas munkavégzés és a home office lehetőségének fontossága. Ezért nézzük meg, hogy a munkatársak valójában hogyan vélekednek erről!

## HOGYAN ÉRZIK MAGUKAT A MUNKATÁRSÁK HOME OFFICE-BAN

Az előző fejezetben láthattuk, hogy főként az utóbbi évek környezeti kihívásai milyen jelentős hatást gyakoroltak a munkavégzés jellegére. Jól mutatják ezt a témában végzett kutatások is. Az atipikus foglalkoztatásnak mára már megalkották a jogi kereteit, amelyek

<sup>19</sup> ANCSIN 2020.

<sup>20</sup> Lásd: [www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html)

<sup>21</sup> Lásd: [www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html)

<sup>22</sup> CSUTORÁS 2020.

szabályozzák mindkét fél tevékenységét, a munkavállalóét ugyanúgy, mint a munkáltatóét. Ugyanakkor a jogi keretek kialakítása még nem garancia a megfelelő együttműködésre. Így a következő fejezetben a munkatársak szemszögéből vizsgálom a távmunkát és azon belül is főként a home office-ban végzett munkát. Kitérek az igényekre, és az elvárásokat, majd a távmunkával kapcsolatos attitűdöket vizsgálom. A fejezet végén pedig kitérek a „sikerhez” szükséges tényezőkre is, ami által véleményem szerint körvonalazható, hogy mely területekre érdemes a hangsúlyt helyezni a szervezetnek, amennyiben a hatékony munkakörnyezet kialakítása a cél.

A rugalmas munkavégzés kapcsán elengedhetetlen, hogy szót ejtsek a generációk elvárásairól és a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos attitűdjükről, ezért a munkatársak igényeinek bemutatását is generációk szerinti bontásban mutatom be. A három, jelenleg legnagyobb számban a munkaerőpiacon tevékenykedő korcsoporttal kezdem.

Az X-generáció (1965–1978) életét a nagy változások és a bizonytalanság jellemezte. Az „első magára hagyott generáció” az övéké, tipikusan az ő korosztályuk volt, akit „kulcsos gyerekeknek” hívtak. Korán önjárókká váltak, és a legtöbb időt barátaikkal töltötték. Ennek eredményeként képesek önállóan dolgozni, és rugalmasan alkalmazkodnak az új kihívásokhoz. Fontos számukra a csapategység, és a rugalmas munkakörnyezetben érzik jól magukat, viszont jól alkalmazkodnak a legtöbb helyzethez.<sup>23</sup> Munkatársként a home office megoldandó feladat számukra.

Az Y-generáció, vagyis a 1979–1994 között születettek<sup>24</sup> az elődökkel ellentétben már beleszülettek a digitális világba. Jellemzőik között van az informatikai jártasság és a technológia magas szintű ismerete. Céltudatosak, motiváltak és képzettek, amihez nagy magabiztosság társul. Fontos számukra az egyéniség, ebből adódóan a különbözőségekkel kapcsolatban is elfogadóbbak. Jellemzően magas a kapcsolatteremtés és -fenntartás igényük, hiszen az ő számukra már elérhető volt az internet, a chatek, a globalizációval a határok is könnyen átjárhatóvá váltak. Ebből adódóan a munkahellyel szembeni elvárásaik is eltérnek a korábbi generációkétól. Számukra kiemelten fontos a munka–magánélet egyensúlyának fenntartása, illetve lényeges szempont, hogy miként tudják a munkát beilleszteni az életükbe.<sup>25</sup> Keresik a kihívást, sokszor párhuzamos karrierutakban gondolkodnak, jól képzettek, gyakorlatiasak, viszont nehezen tűrik a formalitást és szigorú szabályrendszert, kedvelik a távmunkát, illetve a home office-t. Egy 2015-ös kutatás eredménye szerint esetükben akár hosszú távon is lehet megtartóereje a rugalmas munkavégzés lehetőségének.<sup>26</sup> Ugyanakkor a pandémiás helyzet arra is rámutatott, hogy az Y-generációnak fontosak a munkahelyi személyes kapcsolatok. Ebből adódóan már érzékelhetően árnyaltabbak az igények. Véleményem szerint valójában a egyes megoldások nyújthatnak megfelelő egyensúlyt számukra a munka–magánélet és a munkahelyi jó kapcsolatok fenntartásában.

<sup>23</sup> STEIGERVALD 2021.

<sup>24</sup> MCCRINDLE 2014.

<sup>25</sup> TULGAN 2009.

<sup>26</sup> CSUTORÁS 2020.

A Z-generáció tagjai az 1995–2009 között születettek.<sup>27</sup> Számukra már elképzelhetetlen internet és online tér nélkül a világ. Sokszor össze is mosódik a kettő, ösztönösen használják a technológia által nyújtott lehetőségeket. Gyorsak, türelmetlenek, hiszen pillanatok alatt hozzájutnak a legtöbb információhoz. Rugalmasak, a problémamegoldás és a multitasking is előnyös tulajdonságaik közé tartozik.<sup>28</sup> Számukra már nem léteznek határok, bárhol a világon tudnak kapcsolatot teremteni és fenntartani. Ezek a tulajdonságok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy megtartásuk miatt jelent nagy kihívást a cégek számára. Fontos számukra a rugalmasság megteremtése, ugyanakkor igénylik a jó munkaközösséget is, hiszen az élet bármely területét nézzük, lényeges, hogy jól érezzék magukat, és jó közösségben legyenek.<sup>29</sup> A munkahelyi légkör és a vezetés a Z-generáció megjelenésével válik igazán jelentős kérdéssé a szervezet életében, hiszen a tapasztalatok azt mutatják, hogy számukra elhelyezkedéskor fontosak az anyagi ösztönzők, a környezet és a munkakörülmények. A váltás okaként viszont jóval nagyobb arányban említik meg a vezető hozzáállását vagy a munkahelyi légkört.<sup>30</sup> Érdekes lehet, hogy a kutatások azt bizonyítják, hogy a rugalmasság rendkívül fontos a Z-generációnak, például a szabályok vagy a munkaidő tekintetében, azonban a home office nem motiválja őket, hiszen egyrészt jól érezni magukat egy megfelelő munkahelyi környezetben, másrészt szívesen fogadják a mentorálást, és fontos számukra az empowerment,<sup>31</sup> harmadrészt a munkamagánélet egyensúlya így könnyen felborulna, amelyre ez a korosztály is szeretne odafigyelni. Ebből adódóan a vegyes vagy rugalmasabb munkaidőkeretek lehetnek a legvonzóbbak számukra.<sup>32</sup>

A pandémiás időszak és a folyamatos home office rendkívül nagy kihívást jelentett a legtöbb generáció számára, még a jóval rugalmasabb fiatal generáció is izoláltsággal küzdött ebben az időszakban.<sup>33</sup> A kutatások is rámutattak, hogy a home office nem csodafegyver, mégis sokszor jelentős vonzerőként gondolnak rá, alkalmazása kapcsán azonban több kihívással is meg kell küzdenie mind a szervezetnek, mind pedig a kollégáknak. A továbbiakban nézzük, hogy miként vélekednek erről a munkatársak!

Számtalan vizsgálatot végeztek az otthoni munkavégzést illetően, azokat emelem ki, amelyek leginkább a hatékonyságot és az együttműködést helyezik vizsgálatuk középpontjába. A Work After Lockdown<sup>34</sup> projekt is – többek között – a munkavégzés hatékonyságát vizsgálta. Eredményei szerint a válaszadók legnagyobb része úgy vélte, hogy az otthoni munkavégzés legalább annyira eredményes, mint a munkahelyen. Egy másik nemzetközi felmérésben pedig a válaszadók 87%-a mondta azt, hogy a jövőben szívesen dolgozna home office-ban. 44% vélekedik úgy, hogy hatékonyabb, 42% pedig nem lát különbséget

<sup>27</sup> MCCRINDLE 2014.

<sup>28</sup> FERINCZ 2013.

<sup>29</sup> STILLMAN–STILLMAN 2017.

<sup>30</sup> KOVÁCS 2020.

<sup>31</sup> Empowerment: felhatalmazás, bevonás, felelősségteremtés.

<sup>32</sup> PÁLFFY 2020.

<sup>33</sup> Országgyűlés Hivatala 2021.

<sup>34</sup> Lásd: [www.workafterlockdown.uk/](http://www.workafterlockdown.uk/)



eredményesség szempontjából.<sup>35</sup> Azonban a pozitívan válaszolók nagy része is úgy vélekedett, hogy a mindennapos otthoni munkavégzést már nem vállalná, hiszen számos veszélye is lehet. A lazább keretek és a túlmunka is egyaránt felmerülhet, és a megfelelő környezet hiánya még inkább nehezítheti a munkavégzést. Ugyanakkor az izoláltság is nehézséget okozhat sok munkavállalónak. A kutatások rámutattak, hogy a folyamatos home office-nak a munkavállalók számára van egy nagyon jelentős hátránya. A kapcsolattartás és az elismerés hiányát érzékelik, valamint hogy nehezebb kitűnni, és a jelenlét hiányában kevésbé látványos a munkavégzés, így a visszacsatolás mértéke is csökken.<sup>36</sup> Hosszabb távon így a folyamatos otthoni munkavégzés a lojalitás csökkenésével is együtt jár. A személy eltávolodik a cégtől és a munkatársaktól egyaránt.<sup>37</sup> Ez a jelenség hamar kontraproduktívá teheti a munkavégzést.

Több kutatás szól a személyiségjegyek és az otthoni munkavégzés hatékonyságának összefüggéseiről, amely szerint a nyitott és jó kapcsolatteremtő személyek számára testhezállobb.<sup>38</sup> A 2020-ban végzett *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok* elnevezésű kutatás<sup>39</sup> azokat a kompetenciákat vizsgálta, amelyek elengedhetetlenek az eredményes munkavégzéshez. A kutatásban Sonntag és Schäfer-Rausser kompetenciarendszerét vették alapul.<sup>40</sup> Azt vizsgálták, hogy mely kompetenciák kerülnek előtérbe, vagyis melyek megléte vagy fejlesztése válik fontosabbá a pandémiás helyzet miatt. A válaszok 13 kompetenciacsoportba voltak besorolhatók. A válaszok tartalmi elemzése alapján kialakították a pandémiás helyzetben otthoni munkavégzés során legfontosabbá váló kompetenciák rangsorát. A megkérdezettek szerint a legfontosabbak a rugalmasság és az alkalmazkodás, azonban valószínűsíthető, hogy ehhez az eredményhez jelentős mértékben hozzájárultak a pandémiás helyzet okozta rendkívüli körülmények is, nem csupán a home office ellátása. A második helyen a „Digitális kompetenciák, IT ismeretek, on-line technológia” szerepelt, míg harmadik helyen a „Kommunikáció, asszertivitás, konfliktuskezelés”. Sokan vélekednek úgy, hogy az „Empátia, EQ, szociális készségekre” és az „Együttműködés és csapatmunkára” az otthoni munkavégzés során érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni. Ezt több kutatás is igazolja. A megkérdezettek mindkét hullámban hasonlóan vélekedtek az alkompetenciákat illetően, ami azt is mutatja, hogy nem kizárólag az ismeretlen helyzetnek köszönhetőek az eredmények. Nagy szerepe van annak, hogy home office környezetben bizonyos területekre nagyobb hangsúlyt kell fektetni. A környezet alapvetően megköveteli a szervezetek számára elengedhetetlen gyors, dinamikus változásokhoz és kihívásokhoz való alkalmazkodást, nem kizárólag a versenyképesség, hanem már a fennmaradás érdekében is. Ugyanehhez járulnak hozzá a digitális kompetenciák és az online technológia ismerete és készségszintű használata is. Erre bővebben

<sup>35</sup> Piac és Profit 2020.

<sup>36</sup> Piac és Profit 2020.

<sup>37</sup> Lásd: <https://bit.ly/3vOFPKP>

<sup>38</sup> BREINERNÉ 2004.

<sup>39</sup> POÓR et al. 2021.

<sup>40</sup> SONNTAG – SCHÄFER-RAUSER 1993.

a vezetőkkel kapcsolatban is kitérek. Az eredmények összecsengenek a hatékonyságot vizsgáló kutatások eredményeivel, amelyek szerint a kapcsolatok intenzív fenntartása, a visszajelzés tudatos alkalmazása alapfeltétel.

A kompetenciákon túl a kutatók számtalan olyan tényezőt vizsgálnak, amelyek befolyásolhatják az otthoni munkavégzés eredményességét. A WHO szerint 5 tényező szükséges ahhoz, hogy megfelelő mentális egészségben legyen képes valaki ellátni a feladatát:

- amennyiben nem kínozzák fizikai tünetek;
- a szerződés szerinti munkaidő és -mennyiség betartása;
- gyakori kapcsolattartás a vezetővel;
- munka és magánélet egyensúlyának fenntartása;
- extrovertált, illetve jó kapcsolatteremtő képességgel rendelkezik.<sup>41</sup>

A WHO-ajánlások tehát szintén egybevágnak a fentebb említett nemzetközi vizsgálatok következtetéseivel. A munkatársakat követően nézzük, hogy a vezetők részéről milyen tényezők fontosak, hogy a home office-ban eredményesen működjön a csapat!

## A VEZETŐK ÉS A SZERVEZET

Ugyanúgy, ahogy a munkatársaknak merőben új közeget jelent a home office, úgy a vezetők részéről is érdemes a hangsúlyokat és az alapvető működési elveket újragondolni. Az egyértelmű, hogy a környezeti kihívásokhoz és az egyre gyorsuló változásokhoz alkalmazkodnunk kell, a sikerhez olyan kompetenciakészletre van szükségünk, amely a kialakult feltételekhez, lehetőségekhez igazodik. A Covid-19 pedig még több tapasztalatot adott a témában. A vezetők szempontjából ez még fontosabb, hiszen az ő tevékenységük jelentős hatást gyakorol a szervezet egészének teljesítményére.

A nemzetközi térben végzett vizsgálatok megmutatták, hogy egyre több menedzser dolgozik home office-ban az USA-ban, Nagy-Britanniában és Németországban is. A kutatások azt is bizonyítják, hogy a távolról végzett munka jó hatással van a termelékenységre. A menedzserek azonban több nehézséggel találkoznak, számukra a fő hátrány a kontroll hiánya.<sup>42</sup> Bailey és Kurland vizsgálata<sup>43</sup> szintén azt bizonyítja, hogy a vezetők a beosztottak feletti szoros ellenőrzés lehetőségének hiánya miatt vonakodnak a home office-ban végzett munkától. Ha felkészületlen a vezető, ragaszkodhat az erős kontrollhoz, amelyet nehezebben tud gyakorolni, ha a kolléga a távolban végzi a munkáját. Ez leginkább a vezető saját érzelmeit tükrözi, hiszen a megfelelően kialakított folyamatok által a vezetőknek adottak a lehetőségei az ellenőrzésre, csak másfajta kontrollkultúrában. Az érzelmeik között megjelenhet a bizalomhiány is, amely sokszor alááshatja az együttműködést.

<sup>41</sup> Lásd: <https://static1.squarespace.com/static/5f5654b537cea057c500f59e/t/60143f05a2117e3eec3c3243/1611939604505/Wal+Bulletin+1.pdf>

<sup>42</sup> CLEAR–DICKSON 2005.

<sup>43</sup> BAILEY–KURLAND 2002.

Hazánkban is hasonlóan gondolkoznak, hiszen a hazai vezetői szemlélet szab gátat a lehetőségnek. Az otthoni munkavégzés szélesebb körű elterjedése még emiatt várhat magára. Az autoriter attitűd (amely hazánkban még uralkodónak mondható), vagyis a szoros kontrollt támogató szemlélet nem kedvez ennek a nyitásnak.<sup>44</sup> A közszolgálatban pedig még kevésbé alakult ki ennek a hagyománya, hiszen az autoriter attitűd esetükben is jellemző,<sup>45</sup> így nem véletlen, hogy az atipikus foglalkoztatás is csak szórványosan jelenik meg, a vezetők csupán saját hatáskörben engedélyezik a home office lehetőségét.

Abban az esetben, ha a különböző vezetői stílusokat hasonlítjuk össze, akkor a kutatások alapján elmondható, hogy a feladatorientált stílussal szemben a kapcsolatorientált hatékonyabbnak bizonyult az otthoni munkavégzés során.<sup>46</sup>

A home office sikere szempontjából másik két stílus hatékonyságát is vizsgálták: az irányító vezetést és a felhatalmazó vezetést.<sup>47</sup> Az irányító vezetést gyakorló vezetőkre úgy tekintenek, mint akik világos, egyértelmű és részletes útmutatást adnak az alkalmazottaknak, szoros kontrollt, illetve ellenőrzést gyakorolnak, és elvárják az utasítások betartását.<sup>48</sup> A másik stílus pedig a felhatalmazó vezető. Esetében a vezetés úgy definiálható, mint a hatalom megosztása vagy átruházása, valamint az autonómia és a felelőségek odaítélése az alkalmazottakra, amihez szorosan kapcsolódik az empowerment is.<sup>49</sup> A kutatások azt mutatják, miszerint az eredményesség érdekében a vezetőktől elvárják, hogy csökkentsék az irányító vezetés szintjét, és növeljék a felhatalmazó vezetést, mivel a kreativitás és az alkotómunka támogatása fontos az otthonról dolgozó alkalmazottak számára, ez pedig túl szoros kontroll mellett nehezen megvalósítható. Az eredmények azonban azt is megmutatták, hogyan látják és érzékelik ezt a fajta munkamódszert a vezetők és a beosztottak. Természetesen nem egyeznek a vélemények. A tapasztalatok szerint a menedzserek úgy érzik, hogy lényegesen kevesebbet ellenőrzik home office alatt munkatársaikat, mintha az irodában lennének, ezzel szemben úgy vélik, többet delegálnak. Az alkalmazottak abban egyetértenek és tapasztalják a kontroll jelentős csökkenését, ugyanakkor nem érzékelnek változást a delegálásban. Az is előfordul, hogy a munkatársak a delegálás jelentős csökkenéséről is beszámolnak.<sup>50</sup> Ezek alapján jól látható, hogy a vezetői munkát másképp ítélik meg mindkét oldalról.

A home office gyakran úgy került be a köztudatba, hogy csak az alkalmazottak dolgoznak távmunkában, míg a jelenlegi Covid-válságban az alkalmazottak és a vezetők is otthonról dolgoztak. A kutatások azt mutatják, hogy az otthoni munkavégzés kettős természete is számít. Golden és Fromen<sup>51</sup> egy nagy, több mint 11 000 válaszadót tartalmazó

<sup>44</sup> Lásd: <https://novekedes.hu/hr/a-kontrollfuggo-vezetok-es-a-pszichesen-belassult-dolgozok-miatt-nem-porog-a-home-office>

<sup>45</sup> GELLÉN 2015.

<sup>46</sup> MADLOCK 2012.

<sup>47</sup> CHIABURU–LORINKOVA–DYNE 2013.

<sup>48</sup> HOUSE 1971; CHIABURU–LORINKOVA–DYNE 2013.

<sup>49</sup> CHEONGA et al. 2019.

<sup>50</sup> STOKER–GARRETSEN–LAMMERS 2021.

<sup>51</sup> GOLDEN–FROMEN 2011.

adathalmaz alapján arra a következtetésre jutottak, hogy arról a vezetőről, aki távmunkában dolgozott, kevésbé nyilatkoztak pozitívan, mint a hagyományos munkamódban dolgozó vezetőkről. Az elégedettség nagyobb mértékben romlott, amikor a vezető is home office-ban dolgozott, mint akkor, ha az irodából. Ezek az eredmények rámutatnak arra is, hogy a home office első lépései során a vezetők részéről jelentős szemléletváltásra és tudatosságra van szükség, amely mellett véleményem szerint kiemelten fontos lehet a beosztott munkatársak részéről érkező visszacsatolás lehetőségének biztosítása. Ráadásul egy otthoni környezetben jóval hosszabb idő telhet el – a kapcsolatok ritkulása és a személyes jelenlét hiánya miatt –, mire a folyamatok változása vagy elcsúszása láthatóvá válik.

## KÖVETKEZTETÉSEK

Számtalan írás született a home office lehetőségeiről, jogi környezetéről, majd egyre több kutatás látott napvilágot, amely a Covid-19-vírus okozta pandémiás helyzet következményeit hivatott vizsgálni. A szervezetek működésének alapja pedig a csoport egységességében rejlik, ennek megfelelően a vezetői attitűd megválasztása a beosztottak relációjában valósulhat meg, ezért úgy gondolom, hogy szükséges mindkét oldal szemszögéből vizsgálni a szituációt. Egymás nélkül csupán félmegoldásokra juthatunk.

Összefoglalva elmondható, hogy mára egyre nagyobb teret hódít a rugalmas munkavégzés legtöbb formája. Nyilvánvaló tény, hogy ennek teret kell biztosítaniuk a szervezeteknek, azonban annak érdekében, hogy hatékonyan működjön, mind a munkatársak, mind pedig a vezetőknek szükséges bizonyos kompetenciák fejlesztése, illetve az alapvető szemlélet alakítása.

A munkatársak véleményét tekintve, elsőként általánosságban vizsgáltam a home office-hoz kapcsolódó viszonyt. Az eredmények alapján elmondható, hogy részükről elengedhetetlenek a saját keretek kialakításai, illetve a jó kommunikációs készség, rugalmasság és alkalmazkodókészség. Ezen túl természetesen a digitális kompetenciák megléte is kiemelten fontos. Generációs bontásban igyekeztem árnyalni a home office-szal kapcsolatos attitűdöt. A vizsgálatok rámutattak, hogy kifejezett vonzóereje nincs a lehetőségnek még az Y- és Z-generáció esetében sem. A legtöbben a vegyes megoldásokat preferálják. Véleményem szerint hiába hódít egyre nagyobb teret a home office lehetősége, és hiába szerepel a legtöbb cég állashirdetésében előnyként, a kutatások és vélemények bebizonyítják, hogy sokkal vonzóbb a munkatársak számára az alkalmankénti home office lehetősége, mint a teljes munkaidős. Tehát úgy tűnik, hogy nem kifejezetten a home office lehetősége, hanem a szervezet részéről tanúsított flexibilitás bírhat nagyobb vonzóerővel és jelentősen emelheti az elégedettséget is. A jó munkahelyi légkör és megbecsülés, valamint a visszajelzés pedig megtartó erő is lehet, amely a vezetői attitűd fontosságát mutatja. Az is elmondható, hogy a home office-ban a megszokottól eltérő kompetenciák megléte szükséges, amelyek egyben támogathatják az új megoldások kialakítását is.

Ha a vezetőket vizsgáljuk, akkor az ő szempontjukból a legfontosabb lesz, hogy reflektáljanak a munkatársak igényeire. Ez esetben a kommunikáció, a kapcsolattartás,

a visszacsatolás tudatosabb kialakítása meghatározó lesz. Részükről az aszertivitás, az empátia és EQ szintén nagy hangsúllyal jelenik meg. Ugyanakkor a folyamatok kialakításában is számos sarkalatos pont említhető meg, amelyekre a cikkben leírt kutatások is rámutatnak. A vezetők home office-szal kapcsolatos kutatásainak központi kérdésévé a kontroll–felhatalmazás–delegálás kérdésköre került. Ezek alapján elmondható, hogy a vezetőknek a saját érzelmeik felett is kontrollt kell gyakorolniuk, és nagyobb autonómiát és felelősséget kell biztosítaniuk munkatársaiknak, ezzel együtt az ellenőrzés megfelelő egyensúlyát szükséges megteremteniük. Szervesen kapcsolódik ehhez a delegálás megfelelő arányának kialakítása és megtartása. Úgy tűnik, a vezetőknek elsősorban saját érzelmeikkel kell megküzdeniük, amihez nagyfokú önismeret, önbizalom és felkészültség lesz elengedhetetlen. Véleményem szerint minél bizonytalanabb a vezető a pozícióját illetően, annál kevésbé képes az egyensúlyi állapotot megtartani a home office keretein belül. Nem szabad elfelejteni azt sem, hogy a szoros kontrollt követő gyors átállás, egy szoros kontrollhoz szokott beosztott számra komoly kihívást jelenthet.

A hazai közszolgálatban tevékenykedő vezetők ugyan távolítják magukat az autoriter stílustól, mégis jelentős hányaduk úgy véli, hogy ez a legeredményesebb és leggyorsabb megoldás, ugyanakkor a vezetői tekintély is kiemelten fontos számukra.<sup>52</sup> Ezekből a véleményekből érzékelhető, hogy a hazai közszolgálatban miért nem terjedt el tömegesen a home office, még a pandémiás helyzetet követően sem. A nagyobb szervezetek szinte egyáltalán nem biztosítják a home office lehetőségét, kisebb intézmények és önkormányzatok saját hatáskörben tartották meg a lehetőséget, sok esetben csak azután, hogy a pandémiás helyzet igazolta létjogosultságát.<sup>53</sup> Úgy gondolom, hogy a szemléletváltás és a lehetőségek – akár részleges – kialakítása növelhetné a közszolgálat vonzerejét és a benne dolgozók elégedettségét.

A megoldás terhe minden szereplő vállát nyomja, hiszen még ha a teljes munkaidős home office lehetősége hosszú távon nem is vonzó, a részleges vagy alkalmankénti távmunka kialakításának rendszerére egyre nagyobb igény jelentkezik a fiatal generáció részéről. Ebből adódóan mind a vezetők, mind a munkatársak számára szükséges a szemléletváltás és új kompetenciák elsajátítása, illetve fejlesztése.

<sup>52</sup> GELLÉN 2019.

<sup>53</sup> ANCSIN 2020.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

1. ANCSIN László (2020): Távmunka a közigazgatásban – tapasztalatok Covid-19 idején. *Új Magyar Közigazgatás*, 13(3), 5–13.
2. ÁSVÁNYI Zsófia (2010): A munkaerő-kölcsönzés fogalma és általános jellemzése. In ILLÉS Tamás (szerk.): *A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása, hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra. (Kutatási tanulmány) (10-81)*. Paks–Pécs: Dél-Dunántúli Humánerőforrás Kutató és Fejlesztő Közhatalú Nonprofit Kft. Online: <https://bit.ly/3ZfxJIJ>
3. ÁSVÁNYI Zsófia – NEMESKÉRI Zsolt szerk. (2017): *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport. Online: [https://fszk.hu/wp-content/uploads/2018/07/Peldatar\\_FSZK-B.pdf](https://fszk.hu/wp-content/uploads/2018/07/Peldatar_FSZK-B.pdf)
4. BAILEY, Diane E. – KURLAND, Nancy B. (2002): A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. Online: <https://doi.org/10.1002/job.144>
5. BANKÓ Zoltán – FERENCZ Jácint (2020): *Atipikus jogviszonyok – az atipikus munkajogviszonyok a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat tevékenységében*. Online: [www.munkaugyivitarendezes.hu/Download/Atipikus\\_jogviszonyok.pdf?v=2](http://www.munkaugyivitarendezes.hu/Download/Atipikus_jogviszonyok.pdf?v=2)
6. BÉRESNÉ MÁRTHA Bernadett – MAKLÁRI Eszter (2021): A COVID-19-járvány gazdasági és társadalmi hatásai az elmúlt egy évben az Európai Unióban, különös tekintettel Magyarországra. *International Journal Engineering and Management Science*, 6(4), 67–79. Online: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.4.7>
7. BREINERNÉ VARGA Ildikó (2004): *A távmunka humánpolitikája*. Budapest: Emberi Erőforrás-menedzsment. Online: <https://mek.oszk.hu/06200/06276>
8. CHEONG, Minyoung et al. (2019): A Review of the Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. Online: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
9. CHIABURU, Dan S. – LORINKOVA, Natalia M. – DYNE, Linn Van (2013): Employees' Social Context and Change-Oriented Citizenship: A Meta-Analysis of Leader, Coworker, and Organizational Influences. *SAGE Journals*, 38(3), 291–333. Online: <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>
10. CLEAR, Fintan – DICKSON, Keith (2005): Teleworking Practice in Small and Medium-sized Firms: Management Style and Worker Autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218–233. Online: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2005.00155.x>
11. CONTRERAS, Françoise – BAYKAL, Elif – ABID, Ghulam (2020): E-leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11. Online: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

12. CORTELLAZZO, Laura – BRUNI, Elena – ZAMPIERI, Rita (2019): The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10. Online: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
13. CSOBA, Judit (2018): Flexibilitás a munkaerőpiacon – A munkavállalók szociális biztonságának ugródeszkája, vagy zsákutcája? *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 7–20. Online: <https://drive.google.com/file/d/17xl07hIsBciGAZkUFOAz4bLmNleyBxtk/view>
14. CSUTORÁS Gábor Ákos (2016): Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás*, (1), 92–107. Online: <https://bit.ly/3XI5Dnl>
15. DOBAY Péter (2002): *Az iroda*. Budapest: Panem.
16. FERINCZ Adrienn (2013): Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. In KARLOVITZ J. T. (szerk.): *Ekonomické štúdie – Teória a Prax*. Komarno: [k. n.], 220–228.
17. GELLÉN Márton (2015): A „jó állam” empirikus, kvalitatív vizsgálata: Bizalom, együttműködés, szakmaiság és vezetés a központi közigazgatásban. *Polgári Szemle*, 11(4–6), 208–226.
18. GESKÓ Sándor et al. (2011): *Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei*. Budapest: Konszenzus Budapest. Online: <https://docplayer.hu/18569733-Az-atipikus-formaban-szervezheti-munkalehetisegek-feltarasa-es-elterjesztesenek-lehetisegei.html>
19. GOLDEN, Timothy D. – FROMEN, Allan (2011): Does It Matter Where Your Manager Works? Comparing Managerial Work Mode (Traditional, Telework, Virtual) Across Subordinate Work Experiences and Outcomes. *The Tavistock Institute*, 64(1), 1451–1475. Online: <https://doi.org/10.1177/0018726711418387>
20. HÁRS Ágnes (2012): *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években*. Online: <https://docplayer.hu/19067760-Az-atipikus-foglalkoztatasi-formak-jellemzoi-es-trendjei-a-kilencvenes-es-a-ketezres-evekben.html>
21. HERDON István (2021): A munkavégzés helyének megváltoztatása – távmunka, „home office”. In *Mailáth György Tudományos Pályázat 2020: Díjazott Dolgozatok*. Budapest: Országos Bírósági Hivatal, 650–706.
22. HOUSE, Robert. J. (1971): A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. Online: <https://doi.org/10.2307/2391905>
23. JARJABKA Ákos et al. (2020): Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a Covid-19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. *Magyar Tudomány*, 181(12), 1698–1710. Online: <https://doi.org/10.1556/2065.181.2020.12.14>
24. KAROLINY Mártonné – POÓR József (2017): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer. Online: <https://doi.org/10.55413/9789632959078>
25. Kihívás az otthoni munka – európai felmérés készült a járvány hatásairól. *Piac és Profit*, 2020. december 1. Online: [https://piecesprofit.hu/cikkek/kkv\\_cegblog/kihivas-az-otthoni-munka-europai-felmeres-keszult-a-jarvany.html](https://piecesprofit.hu/cikkek/kkv_cegblog/kihivas-az-otthoni-munka-europai-felmeres-keszult-a-jarvany-hatasairol.html)

26. KOVÁCS Kata (2020): Z generáció a munkaerőpiacon. *BrandMa*, 2020. április 10. Online: <https://brandma.hu/egyeb/employer-branding-a-z-generacio-megszerzeseert/>
27. KRAJCSÁK Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), 38–44. Online: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
28. LÁSZLÓ Gyula (2007): *Munkaerő-piaci politikák*. Pécs: PTE-KTK.
29. LIPPAI Roland (2018): A kontrollfüggő vezetők és a pszichésen belassult dolgozók miatt nem pörög a home office. *Növekedés.hu*, 2018. augusztus 31. Online: <https://novekedes.hu/hr/a-kontrollfuggo-vezetok-es-a-pszichesen-belassult-dolgozok-miatt-nem-porog-a-home-office>
30. MADLOCK, Paul E. (2012): The Influence of Supervisors' Leadership Style on Telecommuters. *Journal of Business Strategies*, 29(1), 1–24. Online: <https://doi.org/10.54155/jbs.29.1.1-24>
31. McCRINDLE, Mark (2014): *The ABC of XYZ. Understanding the Global Generations*. Australia: McCrindle Research.
32. NILLES, Jack M. (1975): *Telecommunications and Organizational Decentralization*. Los Angeles: IEEE. Online: <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
33. Országgyűlés Hivatala (2021): A Covid-válság hatása az európai fiatalokra. *InfoJegyzet*, 2021. október 14. Online: <https://bit.ly/3QvrA7l>
34. PÁLFFY Zsuzsanna (2020): A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyeken. In „Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, nem “normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka? XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete. Online: [https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03\\_04.pdf](https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/03_04.pdf)
35. POÓR József et al. (2021): Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok. Első és második fázis összehasonlítása. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. Online: [http://real.mtak.hu/134063/1/POOR\\_et-al\\_KoronaHR\\_1-vs-2-vs-3.pdf](http://real.mtak.hu/134063/1/POOR_et-al_KoronaHR_1-vs-2-vs-3.pdf)
36. SONNTAG, Karlheinz–SCHÄFER-RAUSER, Ulrich (1993): Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen [Self-assessment of abilities in the evaluation of vocational training programs]. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37(4), 163–171.
37. STEIGERVALD Krisztián (2021): *Generációk harca – Hogyan értsük meg egymást?* Budapest: Partvonal.
38. STILLMAN, David – STILLMAN, Jonah (2017): *Gen Z@Work. How the Next Generation is Transforming the Workplace*. New York: Harper Collins.
39. STOKER, Janka I. – GARRETSEN, Harry – LAMMERS, Joris (2021): Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 1–11. Online: <https://doi.org/10.1177/15480518211007452>



40. SZELLŐ János – CSEH Judit (2018): Az atipikus foglalkoztatás növelésének lehetőségei a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek körében. *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 32–41. Online: <https://drive.google.com/file/d/1YuWspADsqEGewOgo5frBhnek9gW1mVFA/view>
41. TULGAN, Bruce (2009): *Not Everyone Gets a Trophy – How to Manage Generation Y*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

*Jogi forrás*

1. 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről

**Stréhli Georgina** egyetemi tanársegéd a Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtu-  
dományi és Nemzetközi Tanulmányok Karának Emberi Erőforrás Tanszékén, vala-  
mint a Belügyminisztérium tréneré. Kutatási területe a közszérológati életpályához kap-  
csolódó kiválasztás és a közszérológati vezetőképzés, illetve a team coaching (action  
learning) alkalmazásának gyakorlati aspektusai, azok meghonosítási lehetőségei.  
HR-es területen szerzett több mint tízéves munkatapasztalatát a kiemelt EU-s pro-  
jektek menedzselése egészíti ki.