

Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet



3rd Ferenc Farkas International Scientific Conference:  
„Management Revolutions”: Conference Proceedings

3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia:  
„Menedzsment forradalmak”: Konferenciakötet



**UNIVERSITY OF PÉCS**  
Faculty of Business and Economics

Pécs, 2022

**VSZI kötetek**

**3**

### **3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Pécs, 2022. június 3-4.**

**Szerkesztette:**

Benke Mariann - Schmuck Roland - Riedelmayer Bernadett

Felelős kiadó, Publisher  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
7622 Pécs, Rákóczi út 80.

Szerkesztői kapcsolattartó, Editorial contact:  
Dr. Schmuck Roland  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
Tel: +36 72 501 599/23369  
E-mail: [ffisc@ktk.pte.hu](mailto:ffisc@ktk.pte.hu), [schmuck.roland@ktk.pte.hu](mailto:schmuck.roland@ktk.pte.hu)

A konferencia honlapja:  
<https://ktk.pte.hu/hu/ffisc>

ISBN: 978-963-429-995-0

ISSN: 2786 -3891

## **SZERVEZŐBIZOTTSÁG**

Főszervező: Dr. Schmuck Roland, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Ásványi Zsófia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Bachmann-Matisa Júlia, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Dr. Benke Mariann, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Dr. Kuráth Gabriella, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens

Dr. Merza Péter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

Riedelmayer Bernadett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Ruzsa Csaba, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar mesteroktató

Venczel-Szakó Tímea, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

## TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG

- Dr. Balogh Gábor, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens
- Dr. Barakonyi Eszter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens
- Dr. Borgulya Istvánné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar címzetes egyetemi magántanár
- Dr. Csapó János, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus, Turisztikai és Vidékfejlesztési Tanulmányok szerkesztőbizottsági tag
- Dr. Farkas Ferencné, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató
- Dr. Fenyvesi Éva, Budapesti Gazdasági Egyetem, Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok főszerkesztő
- Gyarmatiné Dr. Bányai Edit, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens
- Dr. Jakopánecz Eszter, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus
- Dr. Jarjabka Ákos, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens, Vezetés-és Szervezéstudományi Intézet intézetigazgató
- Dr. Kerekes Kinga, Babeş-Bolyai Tudományegyetem egyetemi docens, Közgazdász Fórum főszerkesztő
- Kispálné Dr. Vitai Zsuzsanna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi tanár
- Dr. Koltai Zsuzsa, Pécsi Tudományegyetem Bölcsész- és Társadalomtudományi Kar adjunktus, Tudásmenedzsment felelős szerkesztő
- Dr. Kornai Gábor, AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt alapító-elnök
- Dr. László Gyula, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató
- Dr. Poór József, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar címzetes egyetemi tanár, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar egyetemi tanár
- doc. PhDr. Ing. Ladislav Mura, Selye János Egyetem Gazdaságtudományi és Informatikai Kar egyetemi docens, Acta Oeconomica
- Dr. Rajcsányi-Molnár Mónika, Dunaújvárosi Egyetemen intézményfejlesztési és általános rektorhelyettes, Civil Szemle
- Dr. Sipos Norbert, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus
- Dr. Szabó-Bálint Brigitta, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus
- Dr. Szűcs Pál, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar senior oktató
- Dr. Titkos Csaba, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar egyetemi docens
- Dr. Vajkai András, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar adjunktus

## **KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT**

Grozdics Anett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Halpert Erik, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, PhD hallgató

Szécskainé Németh Julianna, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

Pótó Judit, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar tanársegéd

Uhrin Anett, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

Varga Vivien, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar PhD hallgató

## TARTALOM

<b>SZERVEZŐBIZOTTSÁG</b> .....	<b>3</b>
<b>TUDOMÁNYOS BIZOTTSÁG</b> .....	<b>4</b>
<b>KONFERENCIAMENEDZSMENT CSOPORT</b> .....	<b>5</b>
<b>SESSION 1. LEADERSHIP, LEARNING AND HRM PRACTICES (ENGLISH)</b> .....	<b>9</b>
CHANGES IN THE EMPLOYEES' PERFORMANCE MANAGEMENT IN SERBIA IN THE LIGHT OF THE CRANET RESEARCH FROM 2008 TO 2021.....	10
EDUCATING FOR LIFE IN HIGHER EDUCATION .....	21
FACTORS AND TRENDS CONTRIBUTING TO THE EMERGENCE OF NOVEL CAREER PATHS .....	32
GENDER AND LEADERSHIP: TRANSGENDER AND CISGENDER LEADERSHIP .....	44
LEARNING TRENDS IN ORGANISATIONS.....	56
THE ROLE OF LEARNING IN EPIDEMIC PREVENTION.....	56
THE TRANSFORMATION OF HRM PRACTICE IN SERBIA - THE ANALYSIS BASED ON THREE SUCCESSIVE CRANET RESEARCHES .....	68
THE FUTURE OF HUMAN LEARNING, KNOWING AND UNDERSTANDING .....	78
THE CHALLENGES OF A LONG-TERM DECISION MAKING IN EDUCATION .....	90
SUSTAINABLE HEALTHCARE GOVERNANCE AND THE CONSEQUENCES OF ENGAGING PATIENT ORGANIZATIONS (PO) FOR IMPROVING EQUITABLE ACCESS AND ACCOUNTABILITY .....	100
<b>SESSION 2. CHALLENGES IN MANAGEMENT (ENGLISH)</b> .....	<b>111</b>
TEACHING ENTREPRENEURSHIP AT HTW DRESDEN .....	112
THE ENTRY BARRIERS OF OLIGOPOLY MARKET: JORDAN TELECOM MARKET .....	121
DEVELOPMENT OF DYNAMIC CAPABILITIES.....	130
HOW QUALITY MANAGEMENT EVOLVED AND CAUSED A QUALITY-FOCUSED MANAGEMENT REVOLUTION .....	139
<b>SESSION 3. DIASPORA, MIGRATION, FOREIGN MISSIONS (HUNGARIAN)</b> .....	<b>148</b>
JAPÁN EXPATOK ADAPTÁCIÓS ÉS INTEGRÁCIÓS NEHÉZSÉGEI MAGYARORSZÁGON .....	149
MAGYARORSZÁGI EXPATRIÓTÁK KAPCSOLATHÁLÓ-ÉPÍTÉSI MINTÁZATAI .....	158
A MEGÚJULÁS IDŐSZAKAI A PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM DIASZPÓRA PROJEKT HÁLÓZATÁNAK MŰKÖDÉSÉBEN .....	168
<b>SESSION 4. DIGITALIZATION (ENGLISH &amp; HUNGARIAN)</b> .....	<b>183</b>
DIGITAL UTOPIAS AND DYSTOPIAS OF THE SCHOOL AFTER THE COVID-19 PANDEMIC IN HUNGARY .....	184
INFLUENCEREK SZEREPE A DIGITÁLIS TÁRSADALOMBAN .....	196
A CONTROLLEREK SZERVEZETBEN BETÖLTÖTT SZEREPÉNEK HATÁSA A CONTROLLING FUNKCIÓ ÉS A TELJES VÁLLALAT DIGITALIZÁCIÓJÁRA .....	208
<b>SESSION 5. VEZETŐ ÉS VEZETŐFEJLESZTÉS (HUNGARIAN)</b> .....	<b>225</b>
A VEZETÉS ÉS A BIZALOM A TÉMA MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS JELENTŐSÉGE A VEZETŐFEJLESZTÉS BEN .....	226
<b>SESSION 6. EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT, TÁVMUNKA ÉS MUNKAERŐPIAC (HUNGARIAN)</b> .....	<b>234</b>
VÁLTOZÓ TANULÁSI UTAK A FELSŐOKTATÁSBAN.....	235
AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉssel VALÓ ELÉGEDETTSÉG A COVID VILÁGJÁRVÁNY ALATT.....	245

A HIBRID TÁVMUNKA JELENTŐSÉGE A Z GENERÁCIÓ MOTIVÁLÁSÁBAN .....	255
VÁLTOZTATÁS VEZETŐI ÉS DOLGOZÓI SZEMSZÖGBŐL .....	265
A HUMÁN TŐKE ELMÉLET ÉS KRITIKÁI .....	276
IRODA 4.0: MILYEN LEGYEN EGY HIBRID MUNKAHELY? .....	289
<b>SESSION 8. MENEDZSMENT KIHÍVÁSOK ÉS GYAKORLATOK (HUNGARIAN) .....</b>	<b>299</b>
PARADIGMAVÁLTÁS A KAPCSOLATI MENEDZSMENTBEN?.....	300
VEZETÉSI PARADIGMÁK ÉS HALLGATÓI VEZETŐFEJLESZTÉS, AVAGY MELYEK AZ EREDMÉNYES FELSŐOKTATÁSI PROGRAMOK? .....	311
HA TÉNYLEG MENEDZSMENT FORRADALMAT AKARUNK – MODELLEK A RENDSZER- ÉS A MENEDZSMENTTUDOMÁNYBAN .....	321
<b>SESSION 9. KOMMUNIKÁCIÓMENEDZSMENT (ENGLISH &amp; HUNGARIAN).....</b>	<b>337</b>
ROLE OF MISSION STATEMENT IN CREATING COLLECTIVE IDENTITY AND EMBEDDING TRUST AND COLLABORATION IN ORGANIZATIONAL NARRATIVE.....	338
DIGITÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS KOMPETENCIÁK ÉS ELVÁRÁSOK A KÖZÉPFOKÚ OKTATÁSBAN .....	348
KÉT INFORMATIKAI KISVÁLLALKOZÁS KULTURÁLIS INTELLIGENCIA FELMÉRÉSE, ILLETVE INTERKULTURÁLIS KOMMUNIKÁCIÓS KONFLIKTUSAINAK ELEMZÉSE .....	357
EGY GYŐRI TECHNIKUM DUÁLIS KAPCSOLATI HÁLÓJA ÉS KOMMUNIKÁCIÓS MODELLEJE .....	366
<b>SESSION 10. KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MENEDZSMENTJE (HUNGARIAN) .</b>	<b>376</b>
A MAGYAR KKV-K HELYZETE AZ IPAR 4.0 KÜSZÖBEN.....	377
MA LESZ A HOLNAP TEGNAPJA? - A CSALÁDI BORÁSZATOK INNOVÁCIÓS KÉRDÉSEI A HAGYOMÁNYOK TÜKRÉBEN.....	390
A KKV-K GENERÁCIÓVÁLTÁSI FOLYAMATÁNAK ÉRZELMI ÉS KAPCSOLATI PROBLÉMÁI.....	401
A VEZETŐI AGILITÁS, VÁLLALKOZÓI ATTITŰD HATÁSAI A MENEDZSMENT TELJESÍTMÉNYÉRE A MAGYARORSZÁGON MŰKÖDŐ KÖZÉPVÁLLALATOK VISZONYLATÁBAN .....	415
<b>SESSION 11. REGIONÁLIS ÉS TURISZTIKAI MENEDZSMENT (HUNGARIAN).....</b>	<b>425</b>
A KULTÚRA HATÁSA A TERÜLETI TŐKÉRE .....	426
AZ IDŐTÁVOLSÁG ÉS IDŐTÉR ASZIMMETRIÁJA A SZUBURBANIZÁCIÓ ÉS A VÁROSI TERJESZKEDÉS TÜKRÉBEN.....	436
GAZDASÁGFEJLESZTÉSI ZÓNÁK MAGYARORSZÁGON: „FELTÁMADNAK ÉS FELZÁRKÓZNAK A RÉGIÓK?” .....	447
AZ INFRASTRUKTÚRA TERÜLETFEJLESZTÉSRE GYAKOROLT HATÁSA SZABOLCS-SZATMÁR-BEREG MEGYÉBEN .....	459
TELEPHELYVÁLASZTÁSI MOTIVÁCIÓK A GYŐR PEREMTERÜLETEIN ELHELYEZKEDŐ VÁLLALATOK KÖRÉBEN .....	472
VEZETŐI STÍLUS ELMÉLETBEN ÉS GYAKORLATBAN, VIZSGÁLATOK EGY SZÁLLODÁBAN .....	483
VEZETŐI STÍLUS ÉS KOMMUNIKÁCIÓS VIZSGÁLATOK EGY SZÁLLODÁBAN .....	493
<b>SESSION 12. COACHING (HUNGARIAN).....</b>	<b>503</b>
A COACHING EREDMÉNYESSÉGÉNEK MÉRÉSE .....	504
COACHING SZEMLÉLETŰ VEZETÉS COACH ÉS VEZETŐ SZEMSZÖGÉBŐL NÉZVE. HASZNOS VAGY SZIMPLÁN TRENDI? .....	515
KIERKEGAARD ÉS AZ EGZISZTENCIÁLIS COACHING .....	528

<b>SESSION 13. MENEDZSMENT DÖNTÉSEK ÉS PÉNZÜGYI SZEMPONTOK (HUNGARIAN)</b> .....	<b>539</b>
TECHNOLÓGIA VÁLTOZÁSOK HATÁSAINAK ÉRTÉKELÉSE AZ IDŐVEZÉRELT TEVÉKENYSÉG ALAPÚ KÖLTSÉGSZÁMÍTÁS NÉZŐPONTJÁBÓL.....	540
A KIEGÉSZÍTŐ MELLÉKLET SZEREPE A HITELEZÉSI DÖNTÉSTÁMOGATÁSBAN.....	551
A KOCKÁZTATOTT ÉRTÉK ALKALMAZÁSA VÁLSÁGOS IDŐKBEN .....	564



## **IRODA 4.0: MILYEN LEGYEN EGY HIBRID MUNKAHELY? OFFICE 4.0: HOW A HYBRID WORKPLACE SHOULD BE?**

**MAJÓ-PETRI ZOLTÁN**

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

[majoz@eco.u-szeged.hu](mailto:majoz@eco.u-szeged.hu)

**KÜRTÖSI ZSÓFIA**

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

[zsofia.kurtosi@eco.u-szeged.hu](mailto:zsofia.kurtosi@eco.u-szeged.hu)

### **Absztrakt**

Cikkünkben bemutatjuk, hogy az irodai munka kapcsán egy munkahelyi hibridizáció irányába haladnak a munkáltatók. Az iroda, mint a tudás munka világának helyszíne az ipari üzem mellett az egyik legstabilabb intézmény volt az 1700-as évek óta. Ugyan sokféleképpen próbálták a struktúráját alakítani, de az stabil maradt, mint a szellemi munka befoglaló környezete. Konceptuális írásunkban az irodai munka hibridizációjának formálódó kereteit szeretnénk bemutatni szakirodalmi és interjú tapasztalatok alapján. Megfogalmazunk hét motívumot, ahol az irodai munkában változások várhatók. Mi történik, ha a munkaadó és munkavállaló nem egy helyen és egy időben végzi a munkát? Álláspontunk szerint a cikkben közölt motívumok mentén lehet egy sikeres, hibrid munkavégzésre irányuló munkahelyi modellt és programokat kialakítani.

*Kulcsszavak: hibrid munkavégzés, távmunka, otthoni munka, irodai munka*

### **Abstract**

In this article, we show that employers are moving towards a hybridisation of office work. The office, as a place of knowledge work, has been one of the most stable institutions alongside the industrial plant since the 1700s. Although many attempts have been made to change its structure, it has remained stable as an environment for intellectual work. In this conceptual paper, we aim to present an emerging framework for the hybridisation of office work based on literature and interview experiences. We identify seven motives where changes in office work

are likely to occur. What happens when employer and employee do not work in the same place at the same time? We argue that a successful hybrid working workplace design and programme can be developed along the motives outlined in this article.

*Keywords: hybrid work, homeoffice, teleworking, remote working, office workplace*

## **1. A COVID VÁLSÁG, IRODAI PERSPEKTÍVÁK: HIBRIDIZÁCIÓ**

Brammer és szerzőtársai az Academy of Management Perspectives 2020 novemberi számában három forgatókönyv mentén képzelték el a kilábalást a COVID 19 válság után (Brammer et al., 2020): *Visszatérés a normális helyzethez (Let's get back to normal)*, amikor azt vonalat képviseljük, hogy egyszer majd abba kell hagyni a védekezést, és meg kell nyitni a gazdaságot úgy, ahogy a válság előtt volt. *Nem lehet visszatérni a normál helyzethez (There's no going back to normal)* felfogás azt jelenti, hogy teljesen új szabályokat kell bevezetni, amelyek felkészítik a társadalmat arra, hogy hasonló globális járvány ne törhessen ki újra a világban. *A jelenleginél jobb és új normalitáshoz térjünk vissza (Let's strive for a new and better normal)* irányvonal pedig azon tapasztalatokon alapszik, hogy a COVID-19 olyan magas szintű összefogást és együttműködést eredményezett a társadalmi-gazdasági élet különböző területein, amelyekre új, eddig nem alkalmazott folyamatokat, szabályokat lehet építeni. Ezzel a feltevéssel egybecsengő vitairatot tettek közzé Zádori és szerzőtársai ugyanebben az időben (Zádori et al., 2020 pp 12) az Új Munkaügyi Szemle hasábjain, ahol a kérdés így hangzott: *“Nagy kérdés, hogy a válsághelyzet mérséklődését követően a meghatározó tendencia a korábbi helyzethez történő visszatérés, visszarendeződés lesz, vagy a gazdasági-társadalmi folyamatok újrászerveződésének leszünk-e majd tanúi az előttünk álló időszakban?”*

Az első hullám után két évvel meglátásunk szerint egy új normalitás irányába mozdul el az irodai munka, ami a tudásmunka (fehérgalléros munka, szellemi munka) befoglaló kerete volt több száz évig. Karrier tanácsadókkal, toborzásban dolgozó szakemberekkel folytatott megbeszélések alapján a toborzási interjúk során újabban tipikusan megjelenő munkavállalói kérdés, hogy van-e lehetőség “home office”-ra? Jelen tanulmányban az iroda nélküliség jelenséget hibrid munkavégzésnek nevezzük, már csak annak okán is, mert a home office, home working, remote working, teleworking, távmunka, otthoni munkavégzés kifejezések a köznyelvben egyelőre keverednek, letisztulásukhoz idő kell. Arra teszünk koncepcionális javaslatot, hogy milyen motívumok mentén lenne érdemes a hibrid munkavégzést modellezni, vizsgálni, alakítani.

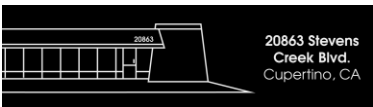

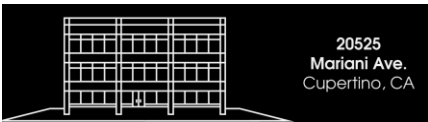
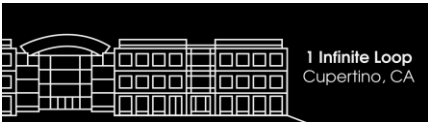
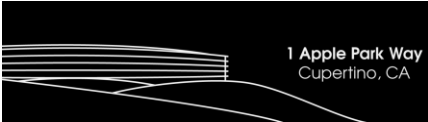
### **1.1. Az irodai munkavégzés és tipikus fókuszok**

Az elmúlt évtizedekben az irodai munkavégzést az üzleti élet szereplői napról napra próbálták jobbá tenni: ez végső soron a munkahelyi hatékonyság növelésére irányult, miközben a munkahelyi környezet (workplace) egyre vonzóbbá vált egy-egy iparágon belül, a tehetségekért folyó versenyben. Ez kihatott az épített környezetre, a munkahelyek ergonómiájára, és a berendezésre is. Divathullámok és uralkodó irányzatok, “buzzwordok” és “mainstreamek” váltották egymást. Ne a közösségi térben elhelyezett vállalati csocsó asztalra gondoljunk: az minden bizonnyal csak egy fapados, belépő szint volt az irodák közötti versenyben. Terjedelmi korlátok miatt, a példák erejét használva csak kettőt említünk: a nyitott ajtók elgondolása „open office” mozgalommá szélesedett (Gjerland et al., 2019), amikor a munkatársak egy közös légtérben dolgoznak, a vezető ajtaja mindig nyitva állt, hogy ezzel is csökkentsék a főnök-beosztott távolságot, javítsák a kooperációt és a kommunikációt. Közben elindult a “tisza asztal mozgalom” (clear desk) amiben arra ösztönözték a munkavállalókat, hogy távozáskor ne hagyjanak semmit az íróasztalon, akár adatvédelmi, akár archiválási, akár munkaszervezési okokra hivatkozva, majd eljutottak egészen odáig, hogy már nincs is saját íróasztal, és tudatosan máshol kell helyet foglalni a szervezeten belüli csoportdinamika növelése érdekében (Kim et al., 2016). Néhány éve interjútunk olyan munkáltatónál, ahol ennek bevezetésekor, a takarítói munkakörben rögzítették az asztalokon kinthagyott iratok begyűjtését, és egy raktárhelységbe történő elzárását.

### **1.2. Irodai evolúciós esetpélda**

Az idő előrehaladtával minden munkahelyen tetten érhető az iroda evolúció, azonban az iroda, mint befoglaló környezet stabil maradt, akár egy iskolai osztályterem. A változások ellenére még az olyan globális innovátorok esetén is nyomon követhető ez a stabilitás mint az Apple, amit az 1. táblázat szemléltet.

1. táblázat: az Apple irodai evolúciójának fontosabb lépései 1977-2019

<p>Apple első irodaház (Apple Campus 1)</p>	 <p>20863 Stevens Creek Blvd. Cupertino, CA</p>	<p><b>Fókusz: funkcionalitás</b> Önálló iroda, az utcában étterem, amit a munkatársak használnak. Puritán épület, egyszerű elrendezés és hétköznapi berendezési tárgyak.</p>
<p>Apple második irodaház (Apple Campus 2-3)</p>	 <p>10260 Bandley Dr. Cupertino, CA</p>	<p><b>Fókusz: exkluzivitás</b> Steve Jobs nem sajnálta a pénzt az iroda minden luxussal való felszerelésére: az előcsarnokban prémium kategóriás sztereó rendszer. Egy BMW motorkerékpárt és egy Bösendorfer zongora is helyet kap.</p>
<p>Apple harmadik irodaház</p>	 <p>20525 Mariani Ave. Cupertino, CA</p>	<p><b>Fókusz: modernitás</b> Bevonják a híres építész, I.M. Peit, aki a franciaországi Louvre üveg- és acélpiramisait is tervezte. Egyedi csak a cégre jellemző megoldások.</p>
<p>Apple negyedik irodaház</p>	 <p>1 Infinite Loop Cupertino, CA</p>	<p><b>Fókusz: multifunkcionalitás</b> iroda étteremmel, kiskereskedelmi eladótérrel, bemutató teremmel, többféleképpen elrendezhető tárgyalókkal</p>
<p>Apple Park, Spaceship</p>	 <p>1 Apple Park Way Cupertino, CA</p>	<p><b>Fókusz: Zöld és jövő iroda</b> Zöld energia felhasználás, fatelepítés és a K+F részleg kiszolgálása</p>

Forrás: saját szerkesztés [Before the spaceship: A look back at the previous campuses that](#)

[Apple called home - 9to5Mac](#) alapján

Az iroda befoglaló környezeti stabilitását a tudásmunka mellett a csapatmunkát, a magas kontextusú struktúrákat és az absztrakciót kiszolgáló épített környezetének köszönheti. Az iroda, mint az „intellektuális üzem”, a munkafolyamatok befoglaló környezete egészen robusztus konstrukciónak tekinthető évszázadokon keresztül. Ahogyan a gyári munkás nem tudta hazavinni a munkáját a kizárólag munkahelyén meglévő berendezések és gyártási

folyamatok okán, ahogy a villamosvezető nem tud otthon dolgozni a kötött infrastruktúra miatt, az iroda is betöltötte ezt a befoglaló egyben lehatároló szerepet. Lehetett kötött vagy kötetlen, esetleg túlórakkal hosszabbított a munkaidő, a digitalizáció térhódítása előtt mégis az iroda volt a tudásfolyamatok véges befoglaló környezete. Az irodai munka értékteremtési folyamatában ez a csapatmunka helyszíne, ami az együtt, egy helyen dolgozók közös erőfeszítéseiben nyilvánul meg.

Mi történik akkor, ha az irodai munka falai elmosódnak az alkalmazott infokommunikációs technológiák miatt? Ha a munka „elvihetősége” (hazavihetősége) egy atipikus pozícióból tipikus, azaz mindennapos pozícióba kerül? Véleményünk szerint ebben történik érdemi változás a Covid válság hatására.

## **2. AZ IRODAI MUNKA AZ ATIPIKUSTÓL A VÍRUSVÁLSÁGIG**

Érdemben a digitalizáció és Covid19 hozhatja el az „iroda forradalmat” virtualizálva az iroda falait. Természetesen ez sem volt előzmény nélküli, hiszen az otthoni munkavégzés / home office / digitális nomád / freelancer / közösségi munkahely / coworking fogalmak már bőven a járvány előtt gazdagították az atipikus foglalkoztatási formák leírására használt fogalomtárat.

### **2.1. Atipikus előzmények**

A gyufásdoboz hajtogató, ragasztó “távmunkás”, az ezredfordulón sikeres, majd végül megszűnő Távmunka közhasznú társaság<sup>17</sup>, vagy a tíz éve még jellemző, csalóktól hemzsegő “jól fizető otthoni munka” hirdetések<sup>18</sup> jól mutatják, hogy a távmunka/otthoni munka története igazi üzleti hullámvasút, és persze nem csak hungarikum. Pataki és Kun tanulmányában (2021) részletesen bemutatja a távmunka és a jólét történeti kapcsolatát, a távmunka nemzetközi szakirodalmát és a legfőbb fókuszokat: a munkahatékonyág, a munkahelyi stressz, a munkahelyi kapcsolatok és a munka-magánélet egyensúlya eddig sem volt megkerülhető téma akkor, ha a munkahelyek fizikiai lehatárolása megbomlik.

### **2.2. Az iroda falainak elmosódása a világjárvány alatt, hibridizáció elindulása és megítélése**

Véleményünk szerint a munka világában egy „új normális” kialakulása felé mutatnak a hibrid munkavégzés egyre terjedő esetei, mely egyben a válságból történő kilábalás eszközeként is alkalmazható.

---

<sup>17</sup> Lásd például: [Házhoz jön a munkahely | Munkaügyi Levelek](#)

<sup>18</sup> Lásd például: [Karrier: Hat jel, hogy átverés a jól fizető otthoni munka | hvg.hu](#)

A hibrid munkavégzés elterjedése, az online üzleti tárgyalások térhódítása, az elektronikus ügyintézés összességében a munka világának komplex digitalizációjával jár, ami egyrészt beleillik a formálódó "platform gazdaság" koncepcióba (Makó et al., 2020), másrészt abba a diskurzusba, hogy a munkahelyi sokszínűség (workplace diversity) versenyelőnyt hordoz a megszokott munkahelyi monokultúrákkal szemben (Zadori et al., 2021).

A világvárvány első hullámának lecsengése után sok szervezet nem tette kötelezővé az irodába való visszatérést. A platform gazdaság egyik vezető aktora a Google például ezt 2022-re halasztotta. A cég szerint, azon irodáiban, ahol lehetőség volt a visszatérésre, az önkéntes visszatérési arány 2020 őszén 60% volt. 2021. májusában a Google CEO-ja azt tudatta kollégáival, hogy egy csapat többfunkciós irodák tervein dolgozik, és olyan videotechnológia kifejlesztésén, amely nagyobb egyenlőséget teremt az irodában dolgozók és a virtuálisan csatlakozó alkalmazottak között. A cég úgy számolt, hogy dolgozói kb. 3 napot fognak majd az irodában tölteni és 2 napot más lokációról dolgozni. A nagyobb fokú rugalmasságot támogatva lehetőséget kívántak biztosítani a teljes távmunkára és arra is, hogy időszakosan egy másik (az eddigétől eltérő, általuk választott irodából) dolgozzanak majd a dolgozók. 2021 májusában a CEO úgy kalkulált, hogy a munkavállalói állomány 60% néhány napot az irodában tölt majd, 20% tartósan az otthonából fog dolgozni, 20%-uk pedig új irodai helyszínekre kéri majd magát. Ezek mellett tervezték bevezetni a "dolgozz bárholnan heteket" (work-from-anywhere weeks). Ez alatt évente legfeljebb 4 hétig, vezetői jóváhagyással ideiglenesen a fő irodájuktól eltérő helyeken is dolgozhatnak majd a munkavállalók. Illetve folytatni kívánták a „reset” napokat (globális extra szabadnapok), hogy a munkavállalók feltöltődhessenek.

2021. februárjában végzett felmérés szerint a Google mintegy 110 000 alkalmazottjának 70 százaléka nyilatkozott<sup>19</sup> úgy, hogy "kedvezően" vélekedik az otthoni munkavégzésről, 15% helyezkedett semleges álláspontra, 15% pedig kedvezőtlenül nyilatkozott az otthoni munkavégzésről.

Közben a szakirodalom is folyamatosan gazdagodik ebben a témában: a Marketing-Menedzsmentben megjelent feltáró kutatásból azt is megtudhatjuk, hogy mik lehetnek a home office legfontosabb elemei a Z generáció számára (Csepregi & Csanády, 2021). Az utazási idő és költségek csökkenése, a kedvezőbb időbeosztás és munkakörülmények mellett a hátrányként a személyes kapcsolatok hiányát és a motiváció csökkenését emelhetjük ki. Egy Szlovákiában készült felmérés a munkavállalói elégedettséget vizsgálta "homework" viszonylatban. Többek között növekvő munkahelyi autonómiát, jobb munkahely-magánélet pozíciót és kevesebb

---

<sup>19</sup> Lásd: [Google's Plan for the Future of Work: Privacy Robots and Balloon Walls - The New York Times](#)

stresszt talált (Karácsony, 2021) amivel egybeesik egy brazil empirikus kutatási eredmény is, ahol pozitívként a flexibilis munkavégzést és az életminőséget említették a legtöbben (Faiad et al., 2020).

### 3. AZ IRODAI HIBRIDIZÁCIÓ FONTOSABB MOTÍVUMAI

Gjerland és munkatársai (2019, pp: 7) tanulmányukban azt is bemutatták, hogy az irodai munkával foglalkozó tudományos cikkek (office work, office workplace) elsősorban a munkahelyi elégedettségre, az iroda használatra/munkatársak irodai viselkedésére, valamint az irodai környezet és az egészség kapcsolatára fókuszáltak. Mindezeket felhasználva az alábbi hét motívummal javasoljuk leírni a hibrid munkavégzést (ld. 2. táblázat).

1. táblázat: Hibrid munkavégzéshez kapcsolódó motívumok rendszere

<b>motívumok</b>	<b>új normális: mintázatok, motivációk, dimenziók</b>	<b>változás fókusza és iránya</b>
1, felhatalmazás munkavégzésre: munkatársak szabadsági foka az irodán kívüli munkában	<i>A feladatok pontosabb meghatározása (felprogramozás, taskification); vagy megértetni a feladat lényegét és hagyni, hogy megoldja az adott munkatárs, és tegyen javaslatot a megoldásra, vagy nem kell ellenőrizni, hogy mikor, hol és hogyan dolgozott, csak a kimenetet kell definiálni (mikorra és mit definíció)</i>	<i>vezetés diverz/komplex</i>
2, virtuális megbeszélések alkalmazása (online meeting, webcall)	<i>Szabályok tisztázása; humánus megtartása, digitális testbeszéd alakítása; A kizáródás kockázatának kezelése, hibrid megbeszélések eszközrendszerének kialakítása, nonverbális kommunikáció pótolhatósága, kamera és hang kikapcsolhatósága</i>	<i>hatékonyság, pozitív potenciál: munkaidő hatékony felhasználása, a megbeszélések költségcsökkentése, ökológiai lábnyom csökkentése</i>

3, well-being eszközrendszer kialakítása	<i>a Covid előtti vonzó munkahely (legjobb munkahely) : vállalati edzőterem, gyermekmegőrző, baba-mama szoba, munkahelyi masszázs, zeneszoba, ergonomikus munkaállomások, bringás munkahely, közösségi tér (kávépult, csocsó és társasjátékok), heti társasági események helyett virtuális jólét eszközök kitalálása? (a speciális online meeting lámpától a szobabringáig)</i>	<i>versenyelőny, negatív potenciál: ezeknek egyelőre nincs alternatívája a home office körülmények között</i>
4, identitás átalakulása (hovatartozás) a munkahelyen túl	<i>A home office óraszámainak növekedésével erodálódik a fizikai kontaktus a céggel: egyrészt erősödhet a mindegy kinek dolgozom itthonról... érzés, másrészt a munkavállaló még jobban fog ragaszkodni a kulturális közeghez, mint a fizikai közeghez, lojálisabb lesz a szervezethez</i>	<i>munkahelyi kapcsolatok diverz/komplex: lásd még remote jobs overemployed.com</i>
5, home office környezet kialakítása	<i>Megőrizheti-e a munkavállaló a fizikai és lelki egészségét az otthoni munkavégzés alatt? Vannak-e ennek kiemelt kockázatok, ergonomiai megfelelésség? Mit támogasson a cég (speciális eszközök, rugalmas munkaidő, pszichológia tanácsadás?)</i>	<i>munkahelyi stressz diverz/komplex függhet a személyiség típustól?</i>
6, irodán kívüli elérhetőség lehatárolása	<i>Az irodában és munkahelyen töltött idő aránya, beosztása, munkahelyi szabályozása. Elérhetőség (hagyományosan készenlét) szabályozása 996-os globális elvárások (reggel 9-től este 9-ig a hét hat napján) és kikapcsoláshoz való jog ("Right to Disconnect") horizontján</i>	<i>munka-magánélet egyensúly pozitív potenciál</i>
7, munkatartalmak átalakulása	<i>Új munkatartalmak megjelenése vagy meglévő munkatartalmak (munkakörök) megszűnése a home office hatására</i>	<i>hatékonyság diverz/komplex</i>

*Forrás: saját szerkesztés*

Véleményünk szerint a táblázatban szereplő motívumok mentén modellezhetővé válik a hibrid munkavégzés. Ezek mentén lehetőség van megérteni és vizsgálni a hasonlóságokat vagy az eltéréseket a konkrét esetekben.



## 4. ÖSSZEGZÉS

Álláspontunk szerint ezen motívumok mentén érdemes egyrészt kialakítani egy üzleti/munkahelyi koncepciót a hibrid munkavégzésre, másrészt a tudományos közösségnek empirikus kutatásokkal modellezni és feltárni a magyar és kontinentális helyzetet. Mindezt kétféle nézőpontból: nemcsak a munkáltatók, hanem a munkavállalók szemszögéből is.

Az irodai munka véleményünk szerint egy hibridizációs folyamatban fog feloldódni a következő évtizedben. Elég biztosak lehetünk abban, hogy a tématerület akár még nem várt fejleményekkel is bővíthet. A hibridizáció az iroda falainak virtualizálása mellett elérhet olyan területekre is, mint a virtuális asszisztensek, a robotok megjelenése az irodai munkában (nem csak az üzemekben). A technológiai akár olyan esetekben is pótolhatja a munkahelyi/irodai jelenlétet, mely ma még futurisztikusnak tűnhet, de előzmény története megvan akár a ma már több mint 15 éves Second Life-ban<sup>20</sup>-ban.

## HIVATKOZÁSOK

Brammer, S., Branicki, L., & Linnenluecke, M. K. (2020). COVID-19, Societalization, and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 493–507. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>

Csepregi A., & Csanády B. (2021). Z generáció és a home office viszonya 2020-ban a COVID19 idején – Pilot kutatás eredményei. *Marketing & Menedzsment*, 55(3), 59–69. <https://doi.org/10.15170/MM.2021.55.03.05>

Faiad, C., Rego, M. C. B., Ramos, W. M., & Coelho, F. A. (2020). What Brazilian workers think about flexible work and telework. *International Journal of Business Excellence*, 20(1), 16. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.104842>

Gjerland, A., & Søliland, E., & Thuen, F. (2019). Office concepts: A scoping review. *Building and Environment*, 163, 106294. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2019.106294>

Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1–9. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)

Kim, J., Candido, C., Thomas, L., & de Dear, R. (2016). Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity

---

<sup>20</sup> lásd még: [https://hu.wikipedia.org/wiki/Second\\_Life](https://hu.wikipedia.org/wiki/Second_Life)

and health. *Building and Environment*, 103, 203–214.  
<https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.04.015>

Makó, C., & Illéssy, M., & Pap, J. (2020). Munkavégzés a platformalapú gazdaságban. A foglalkoztatás egy lehetséges modellje? *Közgazdasági Szemle*, 67(11), 1112–1129.  
<https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1112>

Pataki-Bittó, F., & Kun, Á. (2021). Az otthoni munkavégzés és a jólét. *Új Munkügyi Szemle*, II(4), 43–54.

<https://www.metropolitan.hu/upload/418c9168627df7bee7c564ca2692ee7f5d698f.pdf>

Zádori, I., & Nemeskéri, Z., & Szabó, S. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac a vírus előtt, alatt és után. *Új Munkügyi Szemle*, I(3), 2–13.  
<https://www.metropolitan.hu/upload/95cf806e80df3cd163b916c6ceb661943cc1e321.pdf>