

## A RUGALMAS MUNKAVÉGZÉS LEHETŐSÉGEINEK HASZNOSÍTÁSA A KKV-KNÁL

Erika SERES HUSZÁRIK<sup>1</sup> - Zsuzsanna GÓDÁNY<sup>2</sup> - Lilla FEHÉR<sup>3</sup> -  
Zsuzsanna TÓTH<sup>4</sup>

### ABSTRACT

*Prior to the outbreak of the coronavirus, teleworking, home office, or task-oriented working hours were available to few employees. Atypical employment was almost exclusively available in larger companies, so working outside the regular hours was a privilege without giving up part of the salary. Following the epidemic's outbreak, most employers quickly switched to the home office without any preparation. Many studies have been carried out on the effectiveness of working from home, especially in the context of the pandemic situation caused by Covid-19. This article outlines the factors and research findings that outline how effective collaboration can be developed when working from home. It highlights the factors that need to be considered when implementing a home office, examines expectations and past experiences of working from home, and looks at the competencies' importance.*

### KEYWORDS

*home office, typical forms of employment, atypical forms of employment, flexible working, coronavirus epidemic*

### BEVEZETŐ

Jelen tanulmány célja egy megalapozó irodalomkutatás elvégzése, mely alapjául szolgál majd egy később megvalósuló tudományos projekt primer kutatásának lefolytatásához. A szakirodalmi forráskutatás során nagy mennyiségben találkozhatunk olyan kutatásokkal, melyek az otthonról való munkavégzés hatását, valamint az emberek a munka és a szabadidő közötti egyensúlyra való ráhatását vizsgálják, azzal érvelve, hogy az otthoni munkavégzés megnöveli a munka elvégzésének rugalmasságát [27].

Napjainkban egyre elterjedtebbé váltak az úgynevezett atipikus munkavégzési formák, amelyek egyik formája a távmunka [16]. Napjainkban már nemcsak USA-ban népszerű, hanem Európa munkaerőpiacán is egyre nagyobb szerepet kap. Az európai országok közül Hollandiában a legmagasabb az otthonról dolgozók száma. Az előrejelzések szerint, rohamosan növekszik azon dolgozók száma, akik ezen formában fognak dolgozni. A 2019-ben megjelenő COVID-19 járvány mindenki életét megváltoztatta. Új területek kerültek előtérbe, annak érdekében, hogy megtartsák a munkavállalókat, mint például az otthonról történő munkavégzés, távmunka [1].

Az otthoni távmunka, mint rugalmas munkarend, növeli az alkalmazottak kontrollját a munka idő-térbeli összefüggései felett, fokozva a szervezeti tevékenység minőségét [6]. Azon a munkavállalóknak, akik távolról végzik munkájukat, valószínűleg észrevehetően nagyobb lesz

<sup>1</sup>.PhDr. Seres Huszárik Erika, PhD. Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, huszarike@uj.s.sk

<sup>2</sup> PhDr. Gódnány Zsuzsanna, PhD. Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, godanyz@uj.s.sk

<sup>3</sup> Mgr. Lilla Fehér, Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, feherl@uj.s.sk

<sup>4</sup> Mgr. Zsuzsanna Tóth, PhD. Selye János Egyetem, Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, tothz@uj.s.sk

a termelékenysége és kevesebbet szenvednek a munka és magánélet közötti ütközésektől, mivel lehetőségük van otthoni és kényelmes környezetben dolgozni [13].

## TIPIKUS ÉS ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁK

Az atipikus munkaformák meghatározását elsősorban a tipikus munkavégzés meghatározásával célszerű kezdeni. Tipikus munkavégzés keretei közt dolgoznak azok az alkalmazottak, akik a munkaszerződést tekintve határozatlan munkaszerződéssel rendelkeznek és a munkaidő tekintetében heti 40 órában vannak foglalkoztatva [17].

Az Eurofond [9] meghatározása alapján az atipikus munkavégzés olyan munkaviszonyra utal, amely nem felel meg a teljes munkaidős, rendszeres, határozatlan időre szóló foglalkoztatás standard vagy „tipikus” modelljének.

Az alábbi táblázat összegzi főbb ismérvek mentén a tipikus és atipikus foglalkoztatási formák egyes különbségeit.

1. táblázat: A tipikus és az atipikus foglalkoztatás formák összehasonlítása főbb ismérvek mentén

Tipikus foglalkoztatás	Jellemzők	Atipikus foglalkoztatás
Határozatlan idejű	Munkaszerződés időtartama	Határozott idejű
Egy munkáltató	Munkáltatók száma	Akár több munkáltató
Vállalati telephely	Munkavégzés helye	Otthon/Változó helyszín
Kötött/Meghatározott	Napi munkaidő	Rugalmas/Kötetlen
Kötött bér	Bérezés	Teljesítménybér
Alkalmazotti	Foglalkoztatás formája	Alkalmazotti vagy önfoglalkoztatás

Forrás: [14], 310.old.

A táblázatban látható, hogy hat ismérv mentén került összehasonlításra a két foglalkoztatási forma. A legfőbb ismérv, amiben különböznek a munkaszerződés érvényessége. Míg a tipikus foglalkoztatási formára jellemző, hogy határozatlan idejű munkaszerződésre kötik, addig az atipikusnál projekt alapú munkavégzés folyik, így megvan határozva pontos érvényességi dátum. A következő, hogy míg a tipikus foglalkoztatásnál egy munkavállaló egy cégnél, munkáltatónál dolgozik, addig az atipikus foglalkoztatásnál nagyon gyakori, hogy egy munkavállaló több cég alkalmazottjaként is jelen van. Aztán megemlíthetjük még azt is, hogy „normális” esetben a munkavállaló mindig egy helyre, ugyanabba az irodába, gyárba, ugyanabban az időpontban megy be dolgozni nap, mint nap. Ezzel ellentétben az atipikus foglalkoztatásnál gyakran az alkalmazott nem jár be egy bizonyos munkahelyre, hanem otthonról, kávézókból, különböző helyszínekről dolgozik és olyan időpontban, ami számára megfelelő. A bérezésben és a foglalkoztatás formájában is vannak eltérések. Míg egy átlagos munkavállaló meghatározott órabérben, havi bérben, alkalmazotti viszonyban van foglalkoztatva, addig az új formáknál projekt alapú bérezés, munkánkénti változó órabér és gyakran önfoglalkoztatás a jellemző [15].

A szakirodalom szerint az atipikus foglalkoztatási formák közé sorolható a részmunkaidő, a rugalmas munkaidő-beosztás, az otthoni és távmunka, a munkaerő-kölcsönző közvetítéssel, vagy vállalkozási szerződéssel végzett munka továbbá az önfoglalkoztatást is [18].

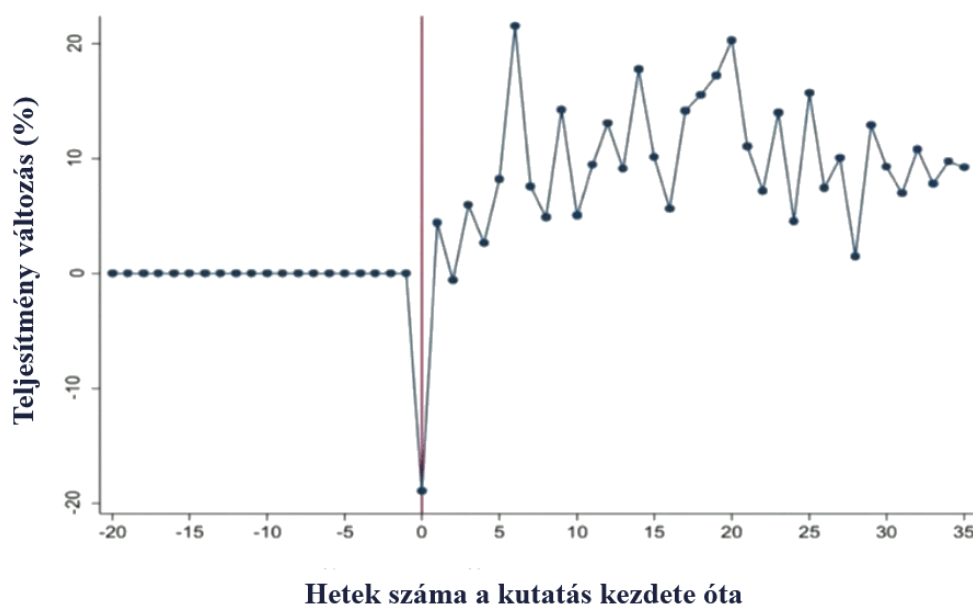
Az otthoni munkavégzés számos előnnyel jár a munkavállaló számára úgy, mint az ingázási idő és költség csökkentése, a munkahelyi stressz csökkenése, kellemes családi környezet,

önkontroll erősödése. A munkaadó oldaláról csökkennek a kiadás költségei (iroda költsége).

## AZ OTTHONI MUNKAVÉGZÉSEL KAPCSOLATOS KUTATÁSOK MEGÁLLAPÍTÁSAI

Már a Covid-19 előtt is létezett távmunka és számos kutatás készült annak hatásáról a teljesítményre. Az otthoni munkavégzés nagyban hasonlít az irodaira, de az időmegtakarítás, a rugalmas időbeosztás és az otthoni környezet miatt a Home office gyakran a munkatársak termelékenységének növekedését eredményezi. Ezt a tényt nemcsak számos külföldi tanulmány igazolja, hanem az ilyen típusú munka hosszú távú növekedési tendenciája is. Az egyik ilyen tanulmány Nicholas Bloom, a Stanford Egyetem közgazdász professzorának 2014-es tanulmánya. Ez a tanulmány 500 munkavállalót vizsgált, akiket két csoportra osztottak. Az első csoport minden nap bejött dolgozni, a második csoport pedig a hét nagy részében otthoni irodából dolgozott - általában 5 napból 4 napot. Bloom arra számított, hogy a pozitív és a negatív hatások kiegyenlítik egymást, de tévedett. Ez a tanulmány megállapította, hogy az otthon dolgozók átlagosan 16-13%-al hatékonyabbak. A fő ok az volt, hogy nem kellett időt tölteniük a munkába járással. Egy másik ok, hogy otthon nyugodtabbak voltak, és jobban tudtak koncentrálni, mivel kevesebb zavaró tényező vonta el figyelmüket [4].

A teljesítményük alakulását az idő függvényében az alábbi grafikonon szemlélteti:



1. ábra: Teljesítmény javulás az otthonról végzett munka során

Forrás: [20]

Kimutatták, hogy az otthonról dolgozó alkalmazottak valójában egy teljes műszakot (vagy többet) dolgoztak, szemben az irodai alkalmazottakkal, akik hetente többször is elkéstek a munkahelyükről vagy korábban távoztak. A Home officeben dolgozók átlagosan 50%-kal kevesebbszer mondtak fel, kevesebb betegszabadsággal éltek, és kevesebb szabadnapot vagy rövidebb szünetet használtak fel, ami hatalmas megtakarítást jelent a vállalatok számára, akár

az irodahelyiségek költségei, akár a szakképzett munkaerő toborzására fordított idő tekintetében. A becslések szerint a vállalat 9 hónap alatt alkalmazottanként 1.900 dollárt takarított meg. A kísérlet tehát nemcsak azt mutatta ki, hogy az otthoni munkavégzés hatékonyabb, hanem azt is, hogy ha az emberek nagyobb szabadságot kapnak, akkor azt magasabb teljesítménnyel jutalmazzák. A valóban hosszú és megszakítás nélküli otthoni munkavégzés azonban negatív hatásokkal is jár. Az alkalmazottak túlságosan elszigeteltnek érezték magukat. Ezért hosszú távon az otthoni és az irodai munka kombinációja a legideálisabb, amely fenntartja a társadalmi kapcsolatokat [20].

Tehát kimutatható, hogy a távmunka növeli a munkavállalók teljesítményét, de elszigetelődéshez és stresszhez is vezethet, mivel a munka és az otthon közötti határvonal elmosódik az alkalmazottak számára. Aggályok merültek fel azzal kapcsolatban is, hogy a munkatársakkal való véletlenszerű interakciók hiánya megfojtja a kreativitást és csökkenti a csapatkohéziót [2].

Egy másik kutatás is tovább erősíti a Home office pozitív hatását a teljesítményre. A CoSo, a privát felhő szolgáltatója közzétette a Home office-ban dolgozók körében végzett felmérésének eredményeit. Megállapították, hogy a havonta többször távmunkában dolgozó 30%-a kevesebb idő alatt végez el több munkát, a kevesebb zavaró tényezőnek köszönhetően. Az otthonról dolgozók teljes állományának 23%-a még arra is hajlandó volt, hogy a szokásosnál tovább dolgozzon, annak érdekében, hogy több munkát végezzen el.

A válaszadók a pénzügyi előnyöket is kiemelték, évi 5.240 dollár megtakarításuk származott abból, hogy otthonról dolgoztak. Továbbá elmondták, hogy az otthoni munkavégzés lehetősége, hacsak alkalmanként is, nagyobb valószínűséggel teszi őket hajlandóvá, hogy a vállalatnál maradjanak. Ami a kapcsolatokat és az együttműködést illeti, az otthonról dolgozók 42%-a érez olyan kapcsolatot a kollégáival, mintha az irodában dolgozna és 10%-a még jobb baráti viszonyról beszámolt be. A Home officeban dolgozók 45%-a többet alszik, 35%-a többet mozog, 42%-a egészségesebben táplálkozik, 53%-uk kevesebb stresszről számol be, 51%-uk pedig több időt tölt a szeretteivel. Összességében kijelenthető, hogy 44%-uknak pozitívabb a hozzáállása a munkájukhoz, ami hozzájárul a nagyobb munkahelyi elégedettséghez. Tehát az elégedettség és az életminőség javulása is fontos szerepet játszik a Home office pozitív hatásaiban [7].

A Kaliforniai Egyetem informatika professzorának megállapítása arra hívja fel a figyelmet, hogy az irodai munkavégzés alatt is könnyen elterelődhet a figyelmünk. Megállapította, hogy az irodai dolgozók nagyjából 11 percenként megszakítják vagy félbeszakítják egymást és körülbelül 23 percbe telik, amíg egy dolgozó visszatér eredeti feladatához [25].

Nem minden kutatás vélekedik pozitívan az otthoni munka végzéssel kapcsolatban. Az Indeed globálisan tevékenykedő, foglalkoztatási szervezet a Home office-al összeköthető munkavállalói kiegészítésre hívta fel a figyelmet. Kutatásukban a válaszadók több, mint fele, mintegy 52% úgy érzi magát kiégettebbnek és ezen belül 67% gondolja úgy, hogy ez a Covid-19-nek tudható be, ezen belül is 38% nyilatkozta, hogy a Home office miatt érzi magát kiégettebbnek. A kiegészítés okai a következők: a személyes kontrol hiánya, nem tisztázott munka-elvárások, diszfunkcionális munkahelyi dinamika, tevékenység extremitása (monotonitás, kaotikus környezet), szociális támogatás hiánya, munka és magánélet felborulása.

A szervezeteknek azért kell odafigyelniük a munkavállalói kiegészítésre, mert az rontja a dolgozók energiaszintjét, drasztikusan csökkenti a motivációjukat és eltökéltégüket és magas fluktuációhoz vezethet. A munkavállalók a világjárvány idején nehezen találják meg a munka és a magánélet közötti egyensúlyt: a válaszadók 27%-a nem tud elszakadni a munkától, akár

azért, mert nem tudnak szabadságot kivenni, vagy akár azért, mert nincs világos határvonal a munkahely és az otthon között. Különböző stressztényezők is hozzájárulnak a kiégés érzéséhez a világjárvány idején, a pénzügyektől kezdve (33% aggódik a havi számlák kifizetése miatt), az egészségügyi aggályokig (amelyeket 25% említett).

További kutatások kimutatták, hogy az otthonról dolgozó alkalmazottak több mint fele, 53% több órát dolgozik otthonról, mint irodában. Munkaórák növekedésének okai munkakörök típusai szerint eltérőek, de összességében 38%-uk vezetői nyomás miatt, 21%-uk ügyféltől eredő nyomás miatt, 43%-uk saját magukból eredő nyomás miatt dolgozik többet. Ezek az adatok is megcáfolják azt a mítoszt, hogy a Home office-ban dolgozók nem dolgoznak olyan keményen vagy annyit, mint az irodában dolgozók. A távmunkások 61%-a és a helyben dolgozók 53%-a ma már nehezebbnek találja, hogy munkaidőn kívül kikapcsolódjon a munkából. Az összes munkavállaló közel 40 %-a állítja, hogy a rendes munkaidőn kívül naponta ellenőrzi az e-maileket. Aggasztó, hogy a virtuális dolgozóknak csak 6%-a állítja, hogy munkaidőn kívül "soha" nem ellenőrzi az e-maileket [3].

A kiégés nem szűkíthető korosztályra, valamennyi generációra igaz, hogy kiégettebbnek érzi magát. Leginkább a Z generáció (11%) és az X generáció (14%) esetében nőtt a kiégettség érzete [28]. Machová et al. [19] kutatásukban bizonyítást nyert, hogy a Z generáció tagjai nagyobb arányban érzik úgy, hogy több kritikát kapnak munkahelyükön, mint dicséretet. Ez a jelenség is hozzájárulhat a kiégéshez.

Az otthoni munkavégzés nagyfokú önkontrollt és önmegtartóztatást igényel. Otthonunk kényelmében gyakran nehéz leülnünk és dolgoznunk, figyelmünket teljes mértékben a feladatnak szentelni, mert számos körülöttünk lévő tényező megzavarhat minket. Az olyan egyének, akik nem tudnak számukra megfelelő környezet kialakítani az otthoni munkavégzés a rossz hangulat és stressz forrásává válik [8].

A hatékony otthoni munkavégzés szükségletei nem állnak meg a megfelelő környezetnél és technológiánál, hanem ami még fontosabb, szükséges hozzá erős vállalati digitális kultúra. Ahhoz, hogy az egyének megőrizzék mentális és fizikai egészségüket szükségük van: ún. ergonomikus munkaállomásra, informatikai felszerelésre, megszakítás nélküli munkavégzésre és elegendő mozgásra. Valamennyi vállalat használ különböző modern videokonferencia-programokat az élő kapcsolatteremtés és az információáramlás érdekében, mivel ez hatékonyabb, mint az e-mailek vég nélküli cseréje [24].

A jól végzett munka alapja a tervezés. Nagyon fontos, hogy a munkavállalók tevékenységeiket megtervezzék, kövessék az ütemtervüket, hogy akkor dolgozzanak, amikor a koncentrációs képességük a legmagasabb. Ezen a téren nagyobb szabadságuk van az otthonukba, mint az irodában, hiszen nincsenek teljesen az irodai nyitvatartáshoz kötve [22].

## **HOME OFFICE ÉS A COVID-19 KÖZTI KAPCSOLAT**

A Home office egy beszédes kifejezés, a köznyelvben is gyakran használatos, de sokszor keverik a távmunkavégzéssel. A távmunka a munkahelytől távol, de nem feltétlenül csak otthonról történhet, az esetek többségében IT eszközök segítségével valósul meg [11]. A digitalizáció munkahelyi bevezetésének következtében megváltozhat a munkavállalók egymás közti kommunikációja, interakciója. A szervezetek ebben a helyzetben kénytelenek új munkamódszereket fejleszteni, alkalmazni [5], mely beruházási kötelezettségeket is von maga után [12]. A HR vezetők feladata, hogy a szervezeti stratégiát szem előtt tartva gondoskodjanak a munkavállalók fejlesztéséről, támogatásáról [29]. A Home office a távmunka egyik fajtája, ami az 1970-es évekig vezethető vissza, pontosabban Amerikába. Ezekben az időkben komoly

gondot okozott a metropoliszokban az ingázással eltöltött idő, amelyre a megoldást az új technológiák megjelenése jelentette, pontosabban a számítógépek és a telekommunikációs eszközök összekapcsolása. Az 1990-es évekre fejlődött a technológia olyan szintre, hogy több vállalat is elkezdje alkalmazni.

A Home office lehetőség biztosításának alapja az internet alapú munkateljesítés, ami alatt a dolgozók informatikai és kommunikációs eszközökkel tartják a kapcsolatot munkatársaikkal és feletteseikkel, majd munkájuk eredményét elektronikusan továbbítják. Alkalmazása Szlovákiában és ezzel együttesen Kelet-Közép-Európában nem volt jellemző a Covid-19 megjelenése előtt. Leginkább a digitálisan fejlett, haladó szellemű multinacionális vállalatoknál fordult elő, mint juttatás vagy bónusz. A járvány előtt relatíve még ritkaságnak számított a távmunka, de később a hatására a világ számos részén bevezették a home office rendszert, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy otthonról dolgozzanak. „Az Eurostat adatai szerint a szlovákok 3,6%-a általában otthonról dolgozik, és legalább néha 5,4%, míg a foglalkoztatottak maradék csaknem 91%-a egyáltalán nem rendelkezik ilyen lehetőséggel. Az első mutatónál ez a 19. helyet jelenti az Európai Unióban (EU) a 27 ország között, Nagy-Britanniát nem számítva. A V4 többi része 4,6% (Lengyelország), 4,0% (Csehország) és 2,3% (Magyarország) értéket mutat. Az EU-ban átlagosan a 15 és 64 év közötti munkavállalók 5,2%-a dolgozik otthonról, és 8,3%-uk rendelkezik otthoni irodával, legalábbis részlegesen. Az otthoni munkavégzés gyakorlatával legnagyobb arányban Hollandiában (14%) találkozhatunk, Bulgáriában a legkisebb (0,3%) a Home office-olók aránya.

Az otthonról dolgozók aránya az Európai Unión belül 8,0 százalékkal emelkedett 2019 és 2021 között.



2. ábra: Otthonról dolgozó foglalkoztatottak, 2021, (20–64 évesek, kiválasztott NUTS 2 régiók)  
Forrás: [10]

A Szlovák Köztársaságban szinte azonos arányban dolgoznak otthoni irodában férfiak és nők –

3,7%, illetve 3,6%. Összességében az EU-n belül az eredmény 5,0% (férfiak) és 5,5% (nők) az otthoni munkavégzést illetően. A legkifejezettebb különbség a nők javára Franciaországban tapasztalható (8,1% versus 5,2%), éppen ellenkezőleg Hollandiában a férfiak dolgoznak többen otthonról (a nők 12,3%-a, a férfiak 15,5%-a). Az Eurostat arról is beszámol, hogy az életkor előrehaladtával nő a rendszeresen otthonról dolgozók aránya. Az EU-ban a 15-24 évesek 1,8%-a, a 25-49 évesek 5%-a és az 50 év feletiek 6,4%-a. Szlovákiában az értékek 1,9% (fiatalok), 3,8% (középgeneráció) és 3,6% (idősek).” [30].

Az otthonról való munkavégzés számos vállalat számára szükségessé vált a Covid-19 által okozott lockdown-nak köszönhetően. A kijárási tilalmak mértéke országról országra eltért, de mindenhol megnehezítette az irodai munkavégzést. A vállalatoknak egyik napról a másikra az irodai munkavégzésről az otthoni munkavégzésre kellett átállnia [21].

## ÖSSZEGZÉS

A koronavírus- járvány hatására gyors és visszafordíthatatlan átalakulás kezdődött a munka világában, amelynek kézzelfogható eredménye, hogy a távmunka és a home office, valamint a hibrid, vagyis a részben otthoni, részben munkahelyi munkavégzés térnyerése megállíthatatlan. Az új munkamódszerek egyelőre még csak most alakulnak ki, de az már egyértelműen kijelenthető, hogy a rugalmasság a munkaerőpiac új vívmánya- olyan innováció, amelynek kikerülése versenyhátrányt okoz a vállalkozásnak.

Figyelembe kell venni azonban azt a tényt, hogy a home office és a hibrid munkarend a hierarchikus renddel nehezebben egyeztethető össze, ezért a partnerségre és a bizalomra épülő vezető-beosztott viszony elengedhetetlen.

A pandémiás időszak és a folyamatos home office rendkívül nagy kihívást jelentett a legtöbb munkavállaló számára, még a jóval rugalmasabb fiatal generáció is elszigeteltséggel küzdött ebben az időszakban [23].

Az általunk vizsgált kutatások is rámutattak, hogy a home office nem csodafegyver, mégis sokszor jelentős vonzerőként hat, alkalmazása kapcsán azonban több kihívással is meg kell küzdenie a szervezetnek és a munkavállalónak egyaránt. Elmondható, hogy mára, a járványhelyzetet magunk mögött hagyva is, egyre nagyobb teret hódít a rugalmas munkavégzés legtöbb formája, amely a jövőben egyre inkább versenyképességi szemponttá válhat. Nyilvánvaló tény, hogy a szervezeteknek az imént említett foglalkoztatási forma számára teret kell biztosítaniuk, azonban annak érdekében, hogy hatékonyan működjön, mind a munkavállalóknak, mind pedig a vezetőknek szükséges bizonyos kompetenciák elsajátítása, fejlesztése [26].

Ha a teljes munkaidős home office lehetősége hosszú távon nem is vonzó, a részleges vagy alkalmankénti távmunka kialakításának rendszerére egyre nagyobb igény mutatkozhat a jövőben, mindez pedig jelentős szemléletváltást igényel.

A tanulmány a VEGA 1/0070/23 – *A turbulensen változó gazdasági környezet hatásának elemzése a szervezet aktuális folyamataira a gyakorlatban a kis- és középvállalkozások körében* elnevezésű projekt kereteiben végzett kutatáshoz kapcsolódik.

## IRODALOMJEGYZÉK

[1] BADINSZKY, R. G. A munkahely-választási preferenciák és a munkavégzési szokásaink átalakulása a koronavírus hatására = Changes in workplace preferences and work habits as a result of the Coronavirus. GRADUS. ISSN 2064-8014. 2022, vol. 9, no. 1. p. 1-8.

- [2] BÁLINTOVÁ, M. – MACHOVÁ, R. Eko-inovácie a ich význam z pohľadu slovenskej ekonomiky = Eco-Innovations and Their Importance from the Perspective of the Slovak Economy. In: Aplikácia princípov kruhovej ekonomiky na Slovensku: zborník vedeckých prác 2 z projektu VEGA 1/0705/19. Zdenka Musová, Alena Kusá, Martina Minárová. Banská Bystrica: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici - Belianum, 2021, s. 19-31. ISBN 978-80-557-1920-7.
- [3] BAŠA, P. - MACHOVÁ, R. – SÁNTA, K. A felhasználók viszonyulása a vállalatok instagramon végzett marketingtevékenységéhez. In: "Térerő - erőtér": Tanulmányok a Kárpát-medencei geopolitikai konferencia előadásából. Antalík Imrich. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2019, P. 31-36. ISBN 978-80-8122-336-5.
- [4] BLOOM, N. To Raise Productivity, Let More Employees Work from Home. Harvard Business Review. [online] 2014. [cit. 2023-04-19] Dostupné na internete: <https://hbr.org/2014/01/to-raise-productivity-let-more-employees-work-from-home>
- [5] BONDAROUK, T. – RUËL, H. (2009): Electronic Human Resource Management: Challenges in the Digital Era. The International Journal of Human Resource Management, 20, 3, 505–514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>, [https://www.researchgate.net/publication/247522493\\_Electronic\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Challenges\\_in\\_the\\_Digital\\_Era](https://www.researchgate.net/publication/247522493_Electronic_Human_Resource_Management_Challenges_in_the_Digital_Era)
- [6] BREAUUGH J.A.; FARABEE A.M. Telecommuting and Flexible Work Hours: Alternative Work Arrangements that Can Improve the Quality of Work Life. In: Reilly N., Sirgy M., Gorman C. (eds) Work and Quality of Life. International Handbooks of Quality-of-Life. Springer, Dordrecht [online] 2012 pp. 251-274. [cit. 2023-04-22] Dostupné na internete: [https://www.researchgate.net/publication/288985214\\_Telecommuting\\_and\\_Flexible\\_Work\\_Hours\\_Alternative\\_Work\\_Arrangements\\_that\\_Can\\_Improve\\_the\\_Quality\\_of\\_Work\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/288985214_Telecommuting_and_Flexible_Work_Hours_Alternative_Work_Arrangements_that_Can_Improve_the_Quality_of_Work_Life) ISBN 978-94-007-4059-4
- [7] CoSo. CoSo Cloud Survey Shows Working Remotely Benefits Employers and Employees. Cosocloud. [online] 2015. [cit. 2023-04-19] Dostupné na internete <https://www.cosocloud.com/press-releases/coso-survey-shows-working-remotely-benefits-employers-and-employees>
- [8] DVOŘÁK, J. (2019). Home office není den volna navíc. Moderní Řízení, 54. 9.
- [9] EUROFOUND, [online]: Exploring self-employment in the European Union, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2017. [cit. 2019. 10. 10.] ISBN: 978-92-897-1599-7
- [10] EUROPEAN UNION: Eurostat regional yearbook – 2022 edition, 226 old., 2022, [online] [cit. 2023-04-19] ISBN: 978-92-76-52952-1, <https://doi.org/10.2785/915176>. Interneten elérhető: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/15234730/15242104/KS-HA-22%E2%80%91EN-N.pdf/ffb89e8c-a7c9-517e-101f-13462ba1cf65?t=1667398021883>
- >
- [11] HÁRS Á. (2013). Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. (Pályasúgó-Füzetek) Budapest: MTA KRTK KTI. <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/> (Letöltve: 2020. 07. 03.)
- [12] HERACLEOUS, L. (2003): Strategy and Organization: Realizing Strategic Management. Cambridge: Cambridge University Press
- [13] HILL, E. J; FERRIS, M; MÁRTINSON, Vjollca. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues influence aspects of and personal/family life. IN Journal of Vocational Behavior [online] 2007, 17-26 [cit. 2023-04-22] Dostupné na internete: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879103000423>



- [14] JARJABKA et al. Rugalmasság, produktivitás vagy elszigeteltség? Avagy a COVID–19 hatása a felsőoktatásban oktatók munkavégzésére. In Magyar Tudomány 2020/12, Budapest: Akadémiai Kiadó, ISSN: 1588-1245.
- [15] KAROLINY, M. - POÓR, J.: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Rendszerek és alkalmazások, Budapest: Complex Kiadó, 2010, 612. old. ISBN: 978 963 295 108 9
- [16] KORCSMÁROS, E. (2021) Atypical Forms of Employment in SMEs: Case Study of Nitra Region. <https://doi.org/10.31577/ekoncas.2021.05.05> *Ekonomický časopis = Journal of economics : časopis pre ekonomickú teóriu, hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie.* = Journal of economics Roč. 69, č. 5 s. 534-556. ISSN 0013-3035.
- [17] KORCSMÁROS, E. (2018) Forms of Employment in SME Sector - example from Slovakia based on primary research. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research: recenzovaný medzioborový vedecký časopis.* Vol. 8, no. 2 p. 131-134. ISSN 1804-7890
- [18] KÖLLÖ, J.: Rész munkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. Megjelent Fazeka Károly–Scharle Ágota (szerk.): Nyugdíj, segély, közmunka. A magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990–2010. Közgazdasági Szemle, LXévf., 2013. február (224–250.o.) [cit.2019.10.10.]. Interneten elérhető: [http://www.budapestinstitute.eu/uploads/foglpol20\\_5\\_3reszmunkaido.pdf](http://www.budapestinstitute.eu/uploads/foglpol20_5_3reszmunkaido.pdf)
- [19] MACHOVÁ, R., ZSIGMOND, T., ZSIGMONDOVÁ, A., ŠEBEN, Z. (2022). Employee satisfaction and motivation of retail store employees. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 67-83.
- [20] MAUTZ, S. A 2-Year Stanford Study Shows the Astonishing Productivity Boost of Working From Home. INC. [online] 2018. [cit. 2023-04-19] Dostupné na internete <https://www.inc.com/scott-mautz/a-2-year-stanford-study-shows-astonishing-productivity-boost-of-working-from-home.html>
- [21] MESSENGER, J. C., & GSCHWIND, L. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home office to Virtual Office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208. [online] 2016. [cit. 2023-04-19] Dostupné na internete <https://doi.org/10.1111/ntwe.12073>
- [22] MOORE, S. A Work-From-Home Productivity Schedule That'll Help You Get the Most Out of Your Day. The Muse. [online] 2020. [cit. 2023-04-18] Dostupné na internete <https://www.themuse.com/advice/work-from-home-productivity-schedule>
- [23] Országgyűlés Hivatala (2021): A Covid-válság hatása az európai fiatalokra. InfoJegyzet, 2021. október 14. Online: <https://bit.ly/3QvrA7l>
- [24] RYBA, J. Is home office effective? Results of a two-year study. Easy Project. [online] 2021. [cit. 2023-04-17] Dostupné na internete <https://www.easypj.com/about-us/project-management-made-easy-blog-tips-resources/1093-is-home-office-effective-results-of-a-two-year-stud>
- [25] SILVERMAN, R. Workplace Distractions: Here's Why You Won't Finish This Article. The Wall Street Journal. [online] 2012. [cit. 2023-04-19] Dostupné na internete <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324339204578173%0A252223022388>
- [26] STRÉHLI, G. (2023): A Home office munkavégzés és a vezetői attitűd kölcsönhatásai. In: PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás, 2023/1., 64–81.
- [27] SULLIVAN, C. „Remote working and work-life balance”. In: Reilly, N., Sirgy, M. And Gorman, C. (Eds), *Work and Quality of Life. International Handbooks of Quality-of Life*, Springer [online] 2012, 275-290 [cit. 2023-04-22] Dostupné na internete: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-4059-4\\_15](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-4059-4_15).
- [28] TÓBIÁS KOSÁR, S. - LOVÁSZ, V. - VASOVÁ, K. Examining Students` Motivation

Through Career Tracking Modelling. In: RELIK 2022: reprodukce lidského kapitálu - vzájemné vazby a souvislosti: sborník příspěvků. Langhamrová, Jitka; Vrabcová, Jana. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Oeconomica Nakladatelství VŠE, 2022. ISBN 978-80-245-2466-5, s. 777-789.

[29] WATSON, T. (2009): Organizations, Strategies and Human Resourcing. In: Leopold, J. W. – Harris, L.: The Strategic Managing of Human Resources. 2nd ed. Harlow: Prentice Hall/Financial Times

[30] Prevážne z domu, o. (2020). <https://www.grafton.sk/sk/o-nas/medialna-zona/archiv2020/prevazne-z-domu-pracuje-36-slovakov-priemer-eu-je-52>. Dostupné na Internete: <https://www.grafton.sk/sk/o-nas/medialna-zona/archiv-2020/prevazne-zdomu-pracuje-36-slovakov-priemer-eu-je-52>