

KAZAI ÓNODI ANNAMÁRIA¹

A TÁVMUNKA ALKALMAZÁSI ARÁNYÁT BEFOLYÁSOLÓ KULTURÁLIS TÉNYEZŐK EURÓPÁBAN

<https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.39>

ABSZTRAKT

A technikai fejlődés és a Covid-19 járvány elleni küzdelem hatására mérföldkőhöz értünk a távmunka alkalmazásában. Az információs technológia fejlődése, széles körű hozzáférhetősége jelentősen kiszélesíti a lehetőségeket. A járvány elleni védekezés egyik eleme, a fizikai távolságtartás elszigetelődéshez vezetett. Ez a két tényező a távmunka megítélésében komoly változásokat hozott. Az otthon végzett távmunka lehetőséget adott a fertőzésveszéllyel járó személyes kontaktusok számának csökkentésére. Kutatásunk fő hipotézise, hogy 2019-ben Európában az otthoni távmunka (home office) alkalmazási arányában megmutatkozó különbségek háttérében kulturális tényezők is állnak. Kutatásunk eredménye összhangban van a korábbi kutatások megállapításával, miszerint az individualista társadalmakban magasabb arányban alkalmazzák a távmunkát, illetve a kis hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés alacsony mértéke is kedvezően hat a távmunka alkalmazására. Kutatásunk egyedisége abban áll, hogy vizsgálatunkba bevontuk az engedékeny/korlátozó jelleg társadalmi jellemzőt, amely a legmeghatározóbb tényezőnek bizonyult mind a korrelációelemzés, mind a regresszióelemzés alapján. A megengedő társadalmakban fontos az egyén boldogsága, jóléte, a szabadidő, az emberek saját maguk feletti kontrollja. Ezeket a tényezőket érdemes figyelembe venni a távmunka jövőbeli rendszerének kialakítása során, mivel ezáltal lehet a távmunkában rejlő előnyöket realizálni.

Kulcsszavak: távmunka, Hofstede, engedékeny társadalom

CULTURAL INFLUENCING FACTORS TO TELEWORK IN EUROPE

ABSTRACT

The technical development and the struggle against the Covid-19 epidemic led us to a milestone in the use of telework. The main hypothesis of our research was that cultural factors made an impact on the rate of telework at home (home office) in Europe in 2019. The results of our research were in line with the findings of previous studies. We found that the rate of telework is at a higher rate in individualist societies, and low power distances and low levels of uncertainty avoidance have a positive impact on the use of telework as well. Our research was unique because we included the indulgent/restrictive social characteristic factor in our study. Both correlation analysis and regression analysis proved the determining role of this factor. In indulgent societies, the happiness, well-being, leisure of people, and control over their own lives are important. We should consider these factors in designing the future teleworking system to get the benefits of teleworking.

Keywords: telework, Hofstede, indulgent society

¹ Budapesti Corvinus Egyetem

A TÁVMUNKA ALKALMAZÁSI ARÁNYÁT BEFOLYÁSOLÓ KULTURÁLIS TÉNYEZŐK EURÓPÁBAN

BEVEZETÉS

A munka világában napjainkban jelentős átalakulások zajlanak. A Világ Gazdasági Fórum 2016-os felmérése a 4. ipari forradalommal összefüggésben a legjelentősebb változásnak azt tekintette, hogy az új technológiák lehetővé teszik a munkahelyi innovációkat, biztosítják a távmunka lehetőségét, a megosztott helyeket, a telekonferenciákat (WEF 2016). A távmunka lehetőségével az 1970-es évek óta foglalkoznak a szakemberek. Számos tanulmány vizsgálta a távmunka előnyeit, hátrányait és az alkalmazását befolyásoló tényezőket.

A munkakörök egy részében a munka jellege lehetővé teszi a távmunka alkalmazását. A jelenlétet követő technológiai folyamatok estében természetesen csak komoly korlátokkal, vagy egyáltalán nem alkalmazható. A távmunka alkalmazásának lehetősége a tudásintenzív szolgáltatásoknál a legmagasabb (50%), ezen belül érdemes kiemelni az info- és telekommunikációs szektort (60%), a szakértői, tudományos és műszaki tevékenységeket (56%). Ezzel szemben a feldolgozóiparban, illetve az egészségügyben az arány 25% alatt van (OECD 2020). Az otthoni távmunka alkalmazását az is korlátozza, ha a munkavállalók nem rendelkeznek a nyugodt, ugyanakkor inspiráló munkavégzés körülményeit biztosító lakókörülményekkel. 2019-ben az Európai Unióban a népesség 17,1%-a élt túlszűfolt háztartásban², Magyarországon ez az arány 20,3% volt. A túlszűfoltág Európán belül legjellemzőbb Montenegróban (63%), Albániában (60,7%), Szerbiában (53,3%) és Romániában (45,5%) (Eurostat 2021a).

A távmunka a 2019-ben Kínából kiinduló és 2020-ra világjárvánnyá váló koronavírus-járvány elleni védekezés egyik meghatározó eszközévé vált. Az Eurostat becslése alapján Európában 40%-ra nőtt a távmunka aránya a Covid-19 elleni védekezés következtében, miközben 2019-ben még csupán 15% volt (European Commission 2020). Magyarországon hasonló jellegű változást figyelhetünk meg. A KSH felmérése szerint Magyarországon a távmunka aránya 2020 májusában volt a legmagasabb (17%). Az egy évvel korábban távmunkában dolgozók számához képest több mint nyolcszoros növekedés figyelhető meg. Az enyhítések következtében a távmunkában dolgozók száma is csökkent. A koronavírus-járvány második hullámának hatására 2020 októberében újabb kisebb mértékű növekedés volt megfigyelhető a távmunkában dolgozók számában, de a májusi szintet nem érte el, annak csak 45%-a, de még így is több mint háromszorosa volt a 2020. február havi mértéknek (KSH 2020a adatai alapján saját számítás). Gosztola és Nagy (2020) felmérése arra mutatott rá, hogy Magyarországon a megkérdezettek több mint fele gondolta úgy, hogy hosszú távon is nőni fog a távmunka aránya. A felsővezetők körében ez az arány még magasabb volt, 70%-uk nyilatkozott úgy, hogy komoly változások küszöbén vagyunk és sokkal többet fogunk távmunkában dolgozni a jövőben.

A távmunkával kapcsolatban már nem az a kérdés, hogy megvalósítható-e vagy sem, vagy hogy milyen előnyei és hátrányai vannak, hanem hogy milyen rendszert alakítsanak ki a vállalatok. Egyre több cikk, tanul-

² Az Eurostat a háztartások rendelkezésére álló szobaszámok és a háztartásban élő személyek kora és száma alapján határozza meg, hogy mely háztartásokat tekintik túlszűfoltknak. Például túlszűfoltknak tekinthető az a háztartás, ahol házaspáronként nincs külön szoba, 18 év feletti önálló személy nem rendelkezik külön szobával, több mint két gyerek lakik egy szobában (részletes leírás: Eurostat 2021b).

mány hangsúlyozza, hogy a hibrid rendszerré a jövő (Grzegorzczuk et al. 2021, Gurchiek 2021, Kelly 2021, PwC 2021). Egyrészt, érdemes biztosítani az alkalmazottak számára a távmunka lehetőségét, mivel ez hozzájárulhat a dolgozói elégedettség és hatékonyság növeléséhez. Másrészt, az irodai munkavégzés szerepe továbbra is fenn fog maradni, ami elősegíti a hatékonyabb kommunikációt, illetve a személyes kapcsolatok erősítik a vállalati kultúrát, a csapatmunkát. Kutatásunk a jövőbeli hibrid munkavégzési forma kialakításához kíván hozzájárulni. Többváltozós statisztikai elemzések segítségével támasztjuk alá azt a feltételezésünket, hogy a kulturális különbségek nagy mértékben befolyásolták a távmunkavégzés arányát Európában 2019-ben, a koronavírus-járvány kitörése előtt. Kutatásunk fő üzenete, hogy a távmunkavégzés aránya a megengedő társadalmakban volt a legmagasabb, melyekben fontosnak tartják az egyén jólétét, boldogságát, a szabadidőt, a nagyobb szabadságot, az emberek saját maguk feletti kontrollját. Állításunk szerint a távmunka akkor fogja tudni betölteni a társadalomban a megfelelő szerepét, ha nem feledkezünk el erről a megengedő jellegéről.

A TÁVMUNKA DEFINÍCIÓJA ÉS TÍPUSAI

A 2012. I. törvény a Munka törvénykönyvéről 196. §-a az alábbiak szerint határozza meg a távmunkát: „Távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják”. Ez a definíció összhangban van az angolszász nyelvterületen használt „telework” és „ICT-mobile work” fogalmakkal (ICT: információs és kommunikációs technológiák), amelyek az infokommunikációs eszközök – okostelefonok, tabletek, laptopok, asztali személyszámítógépek – használatával, a munkáltató telephelyén kívül végzett munkavégzést jelentik (Eurofound – ILO 2017).

A távmunkának különböző csoportosításai léteznek. Az Eurofound – ILO (2017) az alábbi három kategóriát alkalmazza:

- rendszeres otthoni munkavégzés;
- alkalmi távmunka, ami történhet az alkalmazott otthonában vagy más helyszínen, amely kevesebb mobilitást igényel;
- magas mobilitású távmunka, amely a munkáltató telephelyén kívüli különböző helyeken végzett munkát jelent magas gyakorisággal.

Az Eurofound – ILO (2017) csoportosítása két fontos kérdéskört érint. Egyrészt, hogy a dolgozó milyen gyakran végez munkát a munkáltató által, jellemzően annak telephelyén biztosított munkahelyétől eltérő helyen, illetve hol végzi a munkát. A gyakorisággal kapcsolatban lényegi kérdés, hogy a munkahelyen kívüli munkavégzés állandónak tekinthető, előre kiszámítható rendszerességű, vagy időszakonkénti. Gyakran használt megközelítés, hogy távmunkában dolgozik az, aki hetente legalább egy nap a munkahelyén kívül végezheti a munkáját. Ez a megközelítés jelenik meg az amerikai *General Social Survey*, valamint a svéd és a német központi statisztikai felmérésekben. A holland statisztikai hivatal ennél megengedőbb, már a heti félnapos munkahelyen kívüli munkavégzést is a távmunkához sorolja (Eurofound – ILO 2017). A magyar Központi Statisztikai Hivatal a rendszeres távmunkában dolgozók közé azokat sorolja, akik a megkérdezés időpontját megelőző négy hétben a munkájukra fordított idejük legalább 50%-át távmunkában töltötték. Ha ennél kevesebb időt fordítottak távmunkára, akkor az alkalmankénti távmunkát végző kategóriába kerültek (KSH 2020b). Az Eurostat (2020) is ugyanezt a hármas kategorizálást alkalmazza: rendszeres távmunkát végzők, alkalmankénti távmunkát végzők és távmunkát nem végzők. A munkavégzés helye szerint megkülönböztetünk otthoni távmunkát, mobil távmunkát és távmunkaházban végzett távmunkát.

A távmunkának többfajta egyéb csoportosítása is létezik (pl. munkaviszony típusa alapján vagy a munkavégzés tudástartalma alapján), de tanulmányunk szempontjából a távmunkavégzés helyszínének és gyakoriságának van kiemelt jelentősége.

A TÁVMUNKA ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

A távmunka előnyeit és hátrányait sok kutató vizsgálta különböző nézőpontokból, különböző módszertannal. Gyakori az egyéni, a szervezeti és a társadalmi előnyök, illetve hátrányok megkülönböztetése (Dambrin 2004). Tanulmányunkban nem célunk a szakirodalom teljes körű bemutatása, néhány olyan felmérés eredményeit emeljük ki, amelyek fontosak lehetnek a távmunka jövőbeli hibrid rendszerének kialakítása során.

A távmunka egyének számára biztosított előnyeit a kutatók elsősorban kérdőíves felmérés segítségével vizsgálták. A felmérések eredményeinek összehasonlítását nehezíti, hogy a válaszadóknak különbözőképpen megfogalmazott előnyöket kellett értékelniük, tehát a következtetéseket az is befolyásolta, hogy a kutatók előzetesen milyen előnyöket fogalmaztak meg. A módszertani problémák ellenére kirajzolódik néhány fő tendencia. 2020 tavaszán több felmérés irányult arra, hogy széles körben megismerjék az alkalmazottak véleményét a távmunkáról. Az alkalmazottak számára a két legfontosabb előnynek a rugalmasság és az ingázás csökkenése bizonyult (Statista 2020a, Holst 2020a). A munkavégzés rugalmassága többféleképpen értelmezhető. Holst (2020a) felmérésében a válaszadók 32%-a emelte ki legnagyobb előnyként a rugalmas munkaszervezést és 26%-a a munkavégzési helyszín megválasztásának a rugalmasságát. A rugalmasság tehát megjelenik a munkavégzés helyében, a munka szervezésében, illetve sok esetben abban is, hogy a munkavállaló mikor végzi el a munkáját. A *Sustel project* 5 országban 30 vállalatnál vizsgálta a távmunka jellemzőit (James 2004). Országonként, vállalatonként eltérő tendenciákat tapasztaltak. A válaszadók 34–91%-a inkább az esti órákban dolgozott, 15–82%-a a hétfégi munkavégzést preferálta és 42–81% a munkáltatónál szokásos munkaidő kezdeténél korábban kezdte a munkát (James 2004). Az ingázás csökkenése esetén az időmegtakarítás mellett a költségek csökkenése is előnyt jelent. A *Sustel project* felmérése szerint ebből származik a távmunkában dolgozók számára a legnagyobb pénzügyi nyereség (James 2004).

A rugalmasság és az utazással eltöltött idő megtakarítása hozzájárulhat a munka-magánélet kedvezőbb egyensúlyához. Ez az előny viszont csak akkor érvényesül, ha az alkalmazottak munkaideje nem növekszik meg a távmunka során. A legtöbb felmérés konklúziója, hogy a távmunka inkább hozzájárul a munka és magánélet egyensúlyához, több előnnyel rendelkezik, mint hátránnyal. A *Sustel project* felmérésében a távmunka hatását a munka-magánélet egyensúlyára Németországban a válaszadók 89%-a, Olaszországban 96%-a, Hollandiában 91%-a ítélte meg pozitívan (James 2004). Hasonló eredményekre jutott Lasfargue és Fauconnier (2015): a francia válaszadók 95%-a szerint a távmunka jó hatást gyakorol az életminőségre, és 88%-a szerint hozzájárul a kedvezőbb munka-magánélet egyensúlyhoz (idézi: Eurofound 2020).

A távmunka egészségre gyakorolt hatása hasonlóan összetett kérdés. A kutatások többsége azt vizsgálta, hogy hogyan változik a stressz a távmunka hatására. Távmunkában nyugodtabb körülmények között tudnak-e az alkalmazottak dolgozni vagy extra kihívásokkal kell megbirkózniuk? Többet vagy kevesebbet dolgoznak? Negatív hatásként megjelenik-e az elkülönültség, a magányosság, a depresszió? Az Eurofound 2020-as felmérése arra a következtetésre jutott, hogy a távmunka növeli a szorongást, a fáradtságot és a stresszt. Más felmérések ezzel szemben a távmunka egészségre gyakorolt pozitív hatását mutatták ki. A *Sustel Project* felmérésében részt vevő öt ország közül Dániában és az Egyesült Királyságban volt a legkevésbé pozitív a távmunka egészségre gyakorolt hatásának értékelése, de itt is csak 10% körül volt azon válaszadók aránya, akik szerint a távmunka negatívan

befolyásolja az egészségüket. Olaszországban értékelték a legpozitívabbnak a távmunka egészségre gyakorolt hatását (a válaszadók 46%-a szerint erős pozitív hatása van), amelynek elsődleges forrása a stressz csökkenése (James 2004). A *Merit Systems Protection Board* (2011) felmérése, amely 9773 köztisztviselő véleményét összegezte, arra világít rá, hogy a távmunkában dolgozók sokkal pozitívabban nyilatkoztak a távmunka előnyeiről, mint a nem távmunkában dolgozók. Az előbbiek 83%-a nyilatkozott úgy, hogy a távmunka pozitív hatást gyakorol az egyén teljesítményére, míg az utóbbi csoportnak csak a 9%-a. Ugyanilyen különbség látható a munkával kapcsolatos stressz csökkenésével kapcsolatban is (sorrendben 79% és 11%) (idézi: Mahler 2012).

A vállalatok szempontjából az egyik fő kérdés, hogy hogyan alakul a távmunkavégzés hatékonysága. 2020 márciusában az Egyesült Királyságban megkérdezett 887 marketinges 73%-a válaszolta azt, hogy távmunkában hatékonyabban dolgozik (Statista 2020c). A Román Elemzési és Stratégiai Intézet (*Institutul Român pentru Evaluare și Strategie*) felmérése (több mint 1300 résztvevő) szerint a válaszadók 80%-a hatékonynak értékelte az otthoni munkáját (Sava 2020). 2020 tavaszán több mint 3000 fő részvételével négy országban (Ausztrália, Kanada, Egyesült Királyság, USA) végzett felmérés alapján a munkaadók számára a legfontosabb előnyként a növekvő termelékenységet (52%) és hatékonyságot (48%) emelték ki. Ezt követte a javuló alkalmazotti morál (44%) és az alkalmazotti lojalitás (43%) (Statista 2020a). James (2004) szerint a teljesítményjavulás két legfontosabb forrása a magasabb termelékenység és a jobb munkaminőség. Németországban az előbbit 80%-ban, míg az utóbbit 66%-ban tekintették a termelékenység forrásának. Ehhez képest a magasabb kibocsátást csak 42%-ban, míg a kreatív munkavégzést csak 29%-ban. Bár a kreatív munkavégzés megjelenik potenciális előnyként, a felmérések azt mutatják, hogy a távmunka elsősorban nem a kreatív munkavégzés támogatása miatt hasznos az alkalmazottak és a munkaadók számára. James (2004) azt a következtetést vonja le, hogy nem a hosszabb munkaidőből adódik a magasabb teljesítmény.

A szervezetek számára a távmunka másik lehetséges nagy előnye, ha a dolgozók elégedettebbek lesznek. Ez nemcsak a hatékonyságukat, hanem a szervezeti lojalitásukat is növeli. Hunton és Norman (2010) a kizárólag otthon végzett munkavégzés esetében nem talált szignifikánsan magasabb szervezeti elkötelezettséget a kontrollcsoporthoz képest, ugyanakkor, amikor az alkalmazottaknak lehetőségük volt választani az otthoni és az irodai munkavégzés között, akkor szignifikánsan magasabb szervezeti elkötelezettséget tudtak kimutatni. Ez az eredmény is a hibrid munkavégzés, illetve a megengedő jelleg fontosságát támasztja alá.

A vállalat számára fontos előnyt jelenthet a kevesebb hiányzás is. Ennek egyik forrása, hogy ha kisebb a munkavégzés alatti stressz mértéke, az javítja a dolgozók egészségi állapotát. A másik forrás, hogy kisebb megbetegedések esetén lehetséges az otthoni munkavégzés (Eurofound 2020, James, 2004). A távmunka alkalmazásának további előnye az emberi erőforrásgazdálkodás terén, hogy könnyebb jól képzett munkaerőt felvenni, akár távolabbi területekről is (Mahler 2012, Statista 2020a).

Bár a legtöbb munkaadó nem végez költség-haszon elemzést a távmunka bevezetése előtt, érdemes megfontolni, hogy a távmunka bevezetése milyen hatást gyakorol a vállalat jövedelmezőségére. Az ausztrál kormány tanácsadó bizottsága által közzétett költség-haszon elemzési modell 100 dolgozóval számol, akik közül tíz távmunkás dolgozik heti két nap otthon. A modell elsődleges megtakarítását a toborzás, a költséghatékony működés, a hiányzások csökkentése, az irodai felszerelések, a kevesebb irodahelyiség iránti igény és a parkolóhelyek alapján számolják. A modell alapján a vállalat a távmunkában dolgozó munkavállalók esetében az éves fizetés 56%-át takarítja meg (Shavings 2009, idézi: Forgács 2009). Az egyik legfontosabb a korábbiakban még nem tárgyalt tényező a munkainfrastruktúra kiépítésének és fenntartásának költsége. A *Sustel Project* megállapította, hogy a vizsgált esetek kevesebb mint felében kevesebb irodaterületre volt szükség a távmunka

eredményeként. Ugyanakkor az irodaépületek rugalmas, változó létszámmal való működtetése nem vezetett automatikusan költségmegtakarításhoz. A kisebb központi irodákon kívül létrehozott munkaállomások működtetése a berendezések jelentős duplikációját eredményezi (James 2004).

Az egyéni és szervezeti előnyök mellett fontos számba venni azt is, hogy a távmunka milyen problémákkal, kihívásokkal járhat. A 2020 első félévében, a koronavírus járvány alatt készült felmérések a korábbi felmérések eredményeihez hasonlóan azt mutatták ki, hogy az alkalmazottak számára a legnagyobb problémát a kollégáiknak a hiánya jelenti. Dániában egy több mint 1000 fő bevonásával végzett felmérésben a válaszadók majdnem fele (48,5%) a kollégákkal való kapcsolat hiányát érezte a legnagyobb problémának (Statista 2020b). Holts (2020b) felmérésében a válaszadók 20%-a érzett nehézséget a kommunikációval kapcsolatban, 20%-uk érezte magát magányosnak. Hasonló eredményre jutott egy több mint 3000 alkalmazott bevonásával készült nemzetközi felmérés is. A válaszadók 35%-a szerint problémás volt a kollégákkal, ügyfelekkel való együttműködés, 35%-uk elszigeteltséget, magányt érzett. Ezt a két problémát csak az otthoni zavaró tényezők kezelése előzte meg (47%) (Statista 2020a). A „főnök mindent lát” érzése általában nem hiányzott az alkalmazottaknak.

Egy másik fontos kérdés, hogy a távmunka hogyan befolyásolja a munka-magánélet egyensúlyát. A felmérések általában arra a következtetésre jutottak, hogy a távmunka összességében inkább pozitív hatást gyakorol a munka és a magánélet egyensúlyára. Ennek ellenére figyelembe kell venni a felmerülő kihívásokat is, mert csak ezáltal lehet kialakítani egy olyan rendszert, amelyben az alkalmazottak jól érzik magukat, és ezáltal nő a munkavégzés hatékonysága és minősége. Egy 2020-as romániai felmérés azt mutatta ki, hogy a válaszadók legalább egyharmadának problémát jelentett a gyereknevelés és a munkavégzés közötti egyensúly megtalálása (Sava 2020). Az Egyesült Királyságban végzett felmérésben a résztvevők 67%-a érezte úgy, hogy többet dolgozik otthon, 25%-uk pedig arról panaszkodott, hogy a munka behatolt a személyes életterükbe (Statista 2020c). Több felmérés világított rá arra a problémára, hogy az embereknek nehéz szétválasztaniuk a munkájukat a magánéletüktől. A másik fontos kérdés a távmunkában ténylegesen ledolgozott órák száma. Felmérések alapján az emberek gyakran többet dolgoznak távmunkában. A *Sustel Project* szerint Hollandiában a munkavállalók 56%-a többet dolgozott otthon. Ez az arány Németországban 41%, Olaszországban 38%, Dániában 23% volt (James 2004). A gyakori túlórázás és az a helyzet, hogy a munkaidőnek nincs vége könnyen kiégéshez vezethet.

Szervezeti oldalról is komoly kihívásokkal kell szembenézni. Gajendran és Harrison (2007) negatív kapcsolatot mutattak ki a távmunka és a munkatársi kapcsolatok minősége között. Az elszigeteltség, a fizikai távollét csökkenti a csapatként való együttműködés lehetőségeit. A *Merit Systems Protection Board* 2011-es felmérése arra mutatott rá, hogy a távmunka akadályozhatja a csoportmunkát, az együttműködést és az interperszonális kapcsolatokat (idézi: Mahler 2012). Forgách (2009) felmérésében munkaadói oldalon a következő problémák jelentkeztek: a távmunka alkalmazása nem megfelelő a magyarországi cégek vállalati kultúrája miatt (a válaszadók 55%-a tartotta meghatározó mértékűnek), nehezebb a kontroll a munkavállalók felett (51%), növeli az adatbiztonság kockázatát (42%), kevés róla az elérhető információ, tapasztalat (42%), bonyolulttá válik a kommunikáció (33%), bevezetése jelentős költségekkel jár (28%).

Összességében azt mondhatjuk, hogy a távmunkával kapcsolatos egyik legfontosabb kérdés, hogy hogyan hat az emberek társas kapcsolataira, a vállalati kultúrára, a csapatmunkára. Szükséges-e bizonyos szintű személyes kapcsolat a munkavégzés során? Az összes többi felmerülő probléma megfelelő rendszer kialakítása mellett kezelhető. Természetesen fontos, hogy az alkalmazottak tudnak-e úgy hatékonyabban otthonról dolgozni, hogy az ne legyen negatív hatással a magánéletükre. Csak az tud hosszú távon hatékonyan távmunkában

dolgozni, aki képes megfelelő rendszert vinni a mindennapjaiba, aki nem válik túlterheltté, hanem a rugalmasság lehetőségét kihasználva képes növelni az életminőségét. Az otthoni hatékony munkavégzés feltétele a megfelelő infrastruktúra kialakítása is. Ebben bizonyos mértékig a munkaadó is szerepet tud vállalni, például laptop biztosításával, de abban nem tud segíteni, hogy az alkalmazott lakásában legyen egy olyan valamennyire elkülöníthető hely, ahol nyugodtan tud dolgozni. A vezetőknek kihívást jelent az alkalmazottaik távmunkában való irányítása. Ez más irányítást igényel, de a rendszer kialakítható és a vezetési technikák elsajátíthatók. Sok vezető számára már most sem jelent ez problémát. A távmunka kapcsán a jövőben nem az lesz a kérdés, hogy alkalmazzák-e vagy sem, hanem az, hogy milyen rendszert alakítsanak ki, amelyben csökkenthetők a távmunka lehetséges hátrányai, de kihasználhatók a lehetséges előnyei.

A TÁVMUNKA ALKALMAZÁSI ARÁNYÁT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK

A távmunka alkalmazási arányát egyéni, szervezeti, iparági és országtényezők egyaránt befolyásolják. A távmunka nyilvánvalóan nem minden munkakörben alkalmazható. Az Eurofound (2015) felmérése szerint a magasan képzett munkavállalók körében a legmagasabb az alkalmazási arány. Daniels és szerzőtársai (2001) szervezeti szintű modellalkotásuk során abból indultak ki, hogy a társadalmi, politikai és kulturális tényezők egyaránt befolyásolják a távmunka alkalmazási arányát. A szervezeti és iparági tényezőkön túl az országtényezők vizsgálatát is javasolták, amelybe beletartozik a szabályozás, a kultúra és az attitűd. Javasolták többek között a szervezeti kultúra jellemzőinek vizsgálatát is: például rugalmasság, bizalom, nyitottság. Feltételezésük szerint azoknál a szervezeteknél, ahol a kontroll és a stabilitás meghatározó elem, ott kevésbé valószínű, hogy a távmunka bármely formáját alkalmazni fogják.

Gareis és szerzőtársai (2003) a távmunka alkalmazására ható tényezőket vizsgálták. A gazdasági szektor, a foglalkozási struktúra, az iskolai végzettség és a vállalat méretének figyelembevételével is találtak az egyes országok között különbségeket. A különbség hátterében két tényező hatását vizsgálták. Arra a következtetésre jutottak, hogy a munkaerőpiaci szabályozás erőssége negatív hatást gyakorol a távmunka arányára. A hofstedei kulturális dimenziók közül a kockázatkerülés hatását vizsgálták. Összefüggést véltek felfedezni a távmunka aránya és a kockázatkerülési hajlandóság között. Bár Gareis és szerzőtársai (2003) kimutatták az országekülönbségek hatását a távmunkára, az e mögött álló tényezőket nem tesztelték széleskörűen.

Masuda és szerzőtársai (2012) régiók szintjén vizsgálták a kulturális különbségnek az atipikus munkavégzésre gyakorolt hatását. Jelentős különbségeket tártak fel az individualista (például az angolszász) és a kollektivistista (például az ázsiai és latin-amerikai) országokban a vezetők attitűdje között. Míg az angolszász országokban a vezetők elégedettségét növelte a rugalmas munkavégzés lehetősége, addig az ázsiai és a latin-amerikai országokban nem lehetett hasonló kapcsolatot kimutatni. Az ázsiai országokban a távmunka lehetőségét annak a jeleként értelmezték a vezetők, hogy a vállalat nem eléggé elkötelezett az irányukba és nem akarnak erős kapcsolatot kiépíteni velük.

Peters és Dulk (2003) kutatásának fókuszában Észak- és Dél-Európa összehasonlítása állt, részletesen öt országot vizsgáltak. A távmunkát befolyásoló tényezők négy nagy csoportját elemezték: az országok jellemzői, a szervezetek jellemzői, a munkaadók jellemzői, illetve az alkalmazottak távmunkával kapcsolatos igényei. A vizsgált országjellemzők: a kultúra, az állami szabályozás és az információs társadalom voltak. A kulturális tényezők hatásának vizsgálatához két hofstedei dimenziót alkalmaztak: a hatalmi távolságot és a bizonytalanságkerülést. Feltételezésük szerint az alacsony fokú bizonytalanságkerülés és a kis hatalmi távolság kedvezően hat a távmunka alkalmazásának arányára.

A nemzeti és a szervezeti kutúra befolyásoló szerepe mellett több kutató úgy ítélte meg, hogy a távmunka alacsony aránya alapvetően a menedzseri érdeklődés hiányára, a menedzseri attitűdre vezethető vissza. Huws és munkatársai 1990-ben 4000 vezető körében végzett felmérése (idézi: Bailey–Kurland 2002) azt állapította meg, hogy a távmunka nem népszerű az európai vezetők körében. Ezt két okra vezették vissza. Az egyik, hogy a vezetők nem érezték szükségét a változásnak, a másik, hogy bonyolultnak érezték az alkalmazását. A nagyvállalatok vezetői a munkavállalók ellenőrzését tartották nehézségnek. A kisebb vállalatok vezetői számára a távmunkaprogramok megvalósításának és irányításának költsége jelentett kihívást.

HOFSTEDÉ KULTÚRAMODELLJE

A tanulmány célja a távmunka háttérben álló kulturális különbségek vizsgálata Európában, amelyhez Hofstede kultúramodelljét alkalmaztuk. A kultúrakutatások sokszínűek és szerteágazók. Milassin (2019) tanulmányában áttekintést ad a különböző kultúradefiníciókról és rendszerezi a kultúrakutatásokat. „A kultúra normák, értékek, eszmék, szimbólumok, eszközök összesége, amely viselkedési mintát ad és segít eligazodni a kultúra tagjai számára” (Milassin 2019:40). Jelen tanulmánynak nem célja a kultúrakutatások összehasonlító elemzése, csak olyan mélységig érinti ezt a tudományterületet, amely ahhoz szükséges, hogy alátámassza az alkalmazott módszertan relevanciáját. A kultúra statikus megközelítését alkalmazzuk, azaz feltételezzük, hogy a kultúra meghatározó elemei nem, vagy csak lassan változnak. A kultúrát a nemzeti kultúra határaival tesszük egyenlővé, az országhatárokat és nem a népcsoportokat használjuk a beazonosításhoz. Ugyan a távmunka alkalmazása szempontjából kiemelkedő jelentősége lehet a szubkultúráknak, a jelen kutatás a szubkultúrák vizsgálatára nem tér ki, marad a makroszintű vizsgálatnál. Kutatásunk az étikus kultúrakutatási megközelítéshez kapcsolódik, amely azon a feltételezésen alapul, hogy a kultúrák összehasonlíthatók, valamint kívülről tekint a kultúrákra. A kutatási célból eredően a kultúraösszehasonlító kutatásoknak van kiemelt jelentőségük. (Az étikus és émikus kultúrakutatások áttekintését lásd: Primecz 2006.)

Az összehasonlító kultúrakutatásokra az egyik legnagyobb hatást Geert Hofstede gyakorolta (Primecz 1999). Primecz (2006) szerint Geert Hofstede 1967-ben indított kutatása az IBM nemzetközi leányvállalatainál tekinthető az első igazán étikus kutatásnak. Hofstede azzal a feltételezéssel élt, hogy vannak olyan univerzális dimenziók, amelyek segítségével a kultúrák összehasonlíthatóak. Hofstede eredeti modellje négy dimenziót tartalmazott: hatalmi távolság, individualizmus-kollektívizmus, bizonytalanságkerülés, maszkulinitás-feminitás. Az eredeti modell azóta kiegészült két új dimenzióval is: időorientáció és megengedő/korlátozó jelleg. Hofstede hatását mutatja, hogy 2008-ban a Wall Street rangsorolásában a 16. legbefolyásosabb üzleti gondolkodónak tekintették (Minkov–Hofstede 2011). Hofstede kultúramodelljét, a modell megbízhatóságát, alkalmazhatóságát sokan vitatták, illetve több tanulmány foglalkozott a modell validálásával is (Minkov 2017). A kritikák azon részét, amelyek kifejezetten egy-egy kulturális dimenzió megbízhatóságával foglalkoznak, a következő, kutatási módszertan fejezetben fogjuk részletezni. Nem célunk a hofstedei modell teljeskörű kritikai elemzése, a modellt abból a szempontból vizsgáljuk, hogy az a jelen kutatás céljára alkalmazható-e vagy sem. Sokan bírálták abból a szempontból, hogy egy multinacionális vállalatnál végzett kérdőíves felmérés eredményeiből lehet-e általános következtetéseket levonni egy nemzet kultúrájára vonatkozóan. Hofstede felmérése során 1967 és 1973 között összesen 117.000 kérdőívet töltöttek ki, 66 országban. McSweeney (2002) kiemeli, hogy a válaszadók magas száma önmagában nem garantálja a megfelelő reprezentativitást. Csupán hat országban haladta meg a válaszadók száma az ezret, tizenöt országban nem érte el a kétszázat. A reprezentativitás problémája Magyarország esetében is fennáll. Varga (2008) Hofstede-könyvének előszavában egy olyan magyarországi, nem reprezentatív felmérésre hivatkozik, amelynek eredményei nem támasztották alá a hofstedei dimenziókat (idézi:

Primecz 2018). Bakacsi (2008) is felhívja a figyelmet arra a problémára, hogy a kelet-európai hofstedei kutatás nincs megfelelően dokumentálva. A megfelelő reprezentativitás bizonyítottságának hiánya jelenti kutatásunk esetében a hivatkozhatóság fő korlátját. Egy multinacionális vállalatcsoporton belüli nemzetközi felmérésből levont általános következtetések relevanciáját az is gyengíti, hogy egy adott munkakörhöz különböző státusz kapcsolódhat az egyes országokban. Például: a kormányzati tisztségviselőknek magas elismertségük van Japánban, míg a nyugati országokban ez nem jellemző. A tanárokat elismertség övezi Kínában, de Kelet-Európában inkább az alacsony státuszú munkakörökhöz tartoznak (Minkov 2017). Ez a jelenség szintén gyengíti a modell megbízhatóságát. Több kutató hangsúlyozta, hogy a hofstedei modell dimenziói nem függetlenek egymástól, illetve a dimenziók nem univerzálisak, amire a kutatási módszertan és az egyes dimenziók bemutatásánál még visszatérünk.

A modellel szemben megfogalmazott gyakori ellenérv, hogy egy 50 évvel ezelőtti kutatás eredményein alapuló kategorizálást használunk napjainkban is. Ezzel kapcsolatban két tényt szükséges megemlíteni. Egyrészt, nem teljesen statikus a modell, mivel az eredeti négydimenziós modell 1979-ben kiegészült az időtávorientációval a Kínai Értékkutatások hatására, ezt követően 2010-ben pedig a 6. dimenzióval (megengedő/korlátozó jelleg) a *World Values Survey* eredményeire alapozva. Másrészt, sok kutató foglalkozott a modell validálásával, tesztelésével. Primecz (1999) a hofstedei modell kritikus elemzése során azt a következtetést vont le, hogy a széleskörben gyűjtött adatokra épülő kategorizálás jól alkalmazható vezérfonalként a kulturális különbségek vizsgálatánál, ugyanakkor nem szabad figyelmen kívül hagyni a modellel kapcsolatban megfogalmazott kételyeket. Semmilyen általános modellből nem lehet következtetéseket levonni az egyénre.

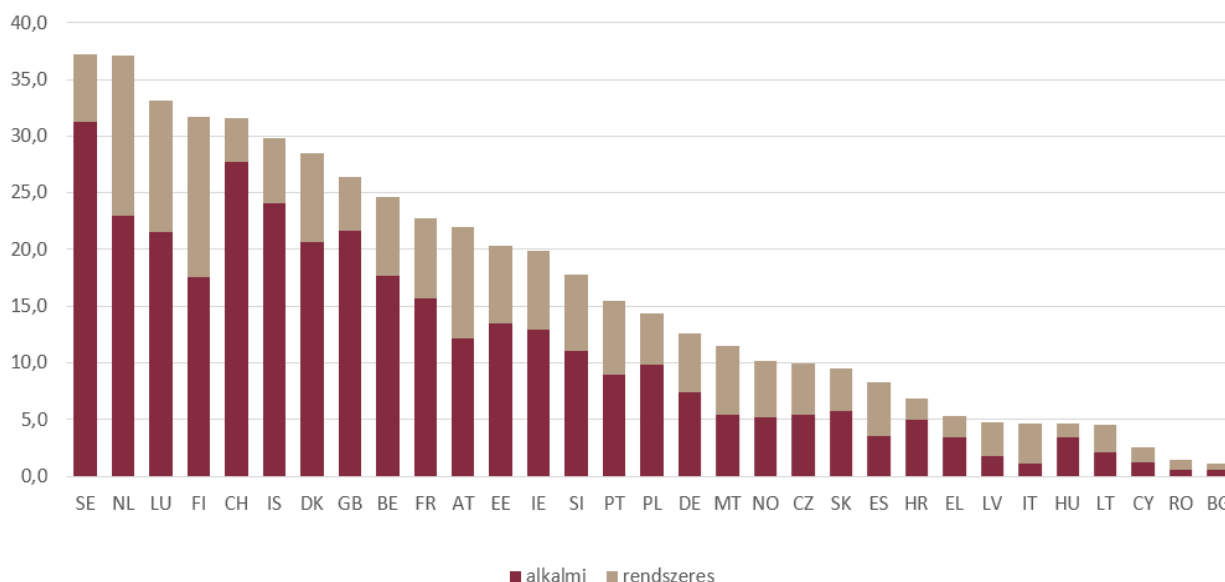
Az első GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) kutatási konferenciát 1994-ben tartották 54 kutató részvételével, akik 38 különböző országból érkeztek. Az első felmérés során 17.000 kérdőívet töltöttek ki a megkérdezett középvezetők, 825 szervezetben, 61 országban (House et al. 2002). Az azóta is folyó GLOBE kutatásban kilenc dimenziót alkalmaznak: hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, intézményi kollektívizmus, csoportkollektívizmus, nemi egyenlőség, teljesítményorientáció, jövőorientáció, humán orientáció és asszertivitás. A GLOBE kutatás újdonsága az, hogy nemcsak leíró vizsgálatot alkalmaznak, hanem arra is rákérdeznek, hogy valaminek hogyan kellene lennie, tehát bevezették a normatív, előíró dimenziót. A követett érték mellett a vallott értéket is vizsgálják (House et al. 2002). A legutóbbi kutatási programjukba (GLOBE 2020) 160 országot vontak be több mint 500 kutató részvételével.

Az értékkutatások kapcsán fontos kiemelni a *World Values Survey* (WVS) 1981 óta folytatott nemzetközi kutatásait. A hetedik felmérésüket 2017–2020 között bonyolították le. Első körben 49 ország részvételével (WVS 2020a). A felmérés első körében (WVS 2020b) Magyarország nem vett részt, így az országjelentések (*WVS Results By Country* 2017–2020) között sem szerepel. 2020 szeptembere és 2021 májusa között további országokban végeztek felmérést, így a kutatók számára elérhető adatbázisban (Haerpfer et al. 2020) már megtalálhatóak a magyarországi adatok is. Az adatbázis szerint Közép-Magyarországon (454 fő), Dunántúlon (487 fő), Alföldön és Észak-Magyarországon (573 fő) történt az adatfelvétel. Bár a WVS adatbázisa is felhasználható lenne a kulturális különbségek vizsgálatára, a távmunka esetében azért választottuk Hofstede modelljét, mert a témával korábban foglalkozó kutatók (pl. Peters–Dulk 2003, Gareis et al. 2003) is ezt a módszertant alkalmazták. Kutatásunkban a kulturális különbségek elemzésére magyarázóváltozóként Hofstede hat kulturális dimenzióját vontuk be, mivel ezzel a módszertannal tudjuk kutatási eredményeinket a szakirodalom korábbi megállapításaihoz kötni.

KUTATÁSI KÉRDÉS ÉS MÓDSZERTAN

2019-ben Európában csak három országban haladta meg a 10%-ot a rendszeresen (munkaidejük 50%-át meghaladó mértékben) távmunkában, otthonról dolgozók aránya: Hollandiában (14,1%), Finnországban (14,1%) és Luxemburgban (11,6%) (Eurostat 2020). Romániában (0,8%) és Bulgáriában (0,5%) még az 1%-os arányt sem érte el. Hét európai országban volt 20% felett az alkalmi távmunkában otthonról dolgozók aránya: Svédországban (31,3%), Svájcban (27,7%), Izlandon (24,1%), Hollandiában (23%), Luxemburgban (21,5%), az Egyesült Királyságban (21,7%) és Dániában (20,7%). Ugyanakkor az 5%-ot sem érte el az alkalmi távmunka aránya kilenc országban (Spanyolország (3,5%), Görögország (3,4%), Magyarország (3,4%), Litvánia (2,1%), Lettország (1,8%), Ciprus (1,2%), Olaszország (1,1%), Románia (0,6%), Bulgária (0,6%)). Svédországban és Hollandiában összességében 37% felett volt a távmunkában dolgozók aránya. Romániában és Bulgáriában ez az érték 2% alatt volt (1. ábra). Kutatásunkban azt vizsgáltuk, hogy okozhatják-e a kulturális tényezők ezeket a jelentős eltéréseket.

1. ábra. Otthoni távmunka aránya 31 európai országban 2019-ben (%)



Forrás: saját szerkesztés Eurostat (2020) alapján

Peters és Dulk (2003) öt európai országra kiterjedő kutatásukban kiemelték a kultúra meghatározó szerepét. A Hofstedei dimenziók közül a hatalmi távolságot és a bizonytalanságkerülést vizsgálták. Más kutatók az individualizmus szerepét emelték ki (Masuda et al. 2012).

Kutatásunk kiinduló hipotézise az volt, hogy az európai országoknál tapasztalt eltérő távmunkaarányok oka részben a kulturális különbség. A kulturális különbségeket a szakirodalom eredményeivel való összehasonlíthatóság érdekében Hofstede hat kulturális dimenziójával írtuk le, melyek: individualizmus/kollektívizmus, hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, nőies/férfias társadalmak, rövid-/hosszú távú orientáció, engedékeny/korlátozó társadalmi jelleg.

A nemzetközi összehasonlítás során különösen fontos, hogy hogyan definiáljuk a távmunkában dolgozókat. Kutatásunkban mindvégig az Eurostat adatbázisára támaszkodtunk (Eurostat 2020). Nem vizsgáltuk a nemek és az életkori kategóriák szerinti különbségeket, illetve nem foglalkoztunk az önfoglalkoztatókkal. Az Eurostat adatai az otthon végzett távmunka arányára vonatkoznak. Annak ellenére, hogy ez a távmunkának egy szűkebb kategóriája, elemzésünk során gyakran minden egyéb megkülönböztetés nélkül távmunkaként fo-

gunk rá hivatkozni. Az Eurostat a távmunkavégzés gyakoriságára három kategóriát alkalmaz: rendszerint, néha és soha. Az elemzés során ez alapján három kategóriát hoztunk létre és alkalmaztunk: 1.) rendszeres otthoni távmunka, 2.) alkalmankénti otthoni távmunka, illetve e kettő együttesen 3.) otthoni távmunka. Elemzésünket a 2019-as év adatai alapján végeztük.

A kiinduló hipotézisünket, miszerint az európai országoknál tapasztalt eltérő távmunkaarányok háttérében kulturális különbségek is állnak, több részhipotézisre bontottuk a Hofstedei kulturális dimenzióknak megfelelően.

H1: Minél inkább az individualizmus jellemzi egy ország kultúráját, annál nagyobb arányban alkalmazzák a távmunkát.

Az individualista társadalmakban az állampolgárok a saját és a közvetlen családjuk érdekeire fókuszálnak, míg a kollektivistákban az embereknek a közösségük érdekeit kell szolgálniuk, cserébe a közösség védelmet nyújt számukra (Hofstede 1983). Az individualista országok közé tartozik például Belgium, Dánia, Franciaország, Németország. Kollektivista országok például Bulgária, Horvátország, Görögország, Románia (Hofstede Insight 2020).

Romani és szerzőtársai (1998) arra hívták fel a figyelmet, hogy ugyanaz a személy másként viselkedhet egy saját maga által választott csoportban vagy egy nem választott csoportban. Ugyanaz az ember viselkedhet individuálisan egy munkahelyen, míg egy maga által választott csoportban kollektivistán. A kérdőíves felmérés során felvázolt szituáció befolyásolja a besorolás eredményét (idézi: Primecz 1999). A Globe kutatásban különválasztják az intézményi kollektivismust és a csoportkollektivismust. Kutatási kérdésünk szempontjából a megkérdezettek munkahelyi viselkedése a releváns, ezért kedvező, hogy az eredeti Hofstedei modell kialakítása vállalatcsoporton belüli felmérésen alapult. Az individualista-kollektivista dimenzió validálását szolgálja, hogy ezt a dimenziót a Kínai Értékkutatás (*Chinese Value Survey*) is megerősítette.

H2: Minél kisebb hatalmi távolság jellemzi egy ország kultúráját, annál nagyobb arányban alkalmazzák a távmunkát.

A szervezetekben a hatalmi távolság összefügg a tekintély centralizációjával és az autokratikus vezetés mértékével. Hofstede (1983) amellett érvelt, hogy ez a kapcsolat a társadalom tagjainak „mentális programozásában” gyökerezik. Azokban a társadalmakban, ahol a hatalom egyenlőtlenül oszlik meg, ez a helyzet állandósulhat, mivel a hatalommal nem rendelkező emberek függőség iránti pszichológiai igényét kielégíti. Nagy hatalmi távolság jellemzi például Belgiumot, Bulgáriát, Franciaországot és Romániát. Kis hatalmi távolsággal jellemezhető országok például: Ausztria, Dánia, Írország és Svédország (Hofstede Insight 2020).

Primecz (1999) tanulmányában kiemeli, hogy a hatalmi távolság és az individualizmus-kollektivismus erősen korrelál egymással. Hofstede faktorelemzésében eredetileg ez a két dimenzió egy faktort képzett, a szétválasztásával viszont megszűnt a modell dimenzióinak függetlensége. Ugyanakkor mind a Kínai Értékkutatás megerősítette mind a két dimenzió érvényességét, mind a Globe kutatásban külön dimenzióként szerepelnek. Bakacsi (2008) számításai alapján a Globe kutatás hatalmi távolság leíró értéke és a Hofstede modelljében szereplő hatalmi távolság dimenzió közötti korrelációs együttható értéke 0.61 ($p < 0,01$). Érdeemes megemlíteni, hogy a Globe kutatás hatalmi távolság és csoportkollektivismus dimenziói között is közepesen erős korrelációs kapcsolatot lehetett kimutatni (Bakacsi 2008). Kutatási kérdésünk szempontjából az erős korreláció nem jelent limitációt. Parciális korrelációszámítás és regressziószámítás segítségével a jelenség kezelhető.

H3: Az alacsony bizonytalanságkerüléssel jellemezhető országokban magasabb a távmunka alkalmazásának aránya.

Azokban a társadalmakban, ahol alacsony fokú a bizonytalanságkerülés, ott a társadalom tagjai úgy szocializálódtak, hogy a bizonytalanság a mindennapjaik része, nem próbálják elkerülni és nem vált ki bennük erőteljes érzelmeket. Ezzel szemben az erősen bizonytalanságkerülő társadalmakban az emberek megpróbálják kiszámítani a jövőt. Amikor ez nem sikerül nekik, a bizonytalanság hatására megnő bennük a szorongás, amely fokozott idegességben, esetleg agresszivitásban nyilvánul meg. Igyekeznek biztonságot teremteni és elkerülni a kockázatot (Hofstede 1983). Alacsony fokú bizonytalanságkerülés jellemzi például Dániát, Svédországot és az Egyesült Királyságot. Magas fokú bizonytalanságkerülés jellemzi például Belgiumot, Bulgáriát, Franciaországot, Görögországot, Magyarországot és Portugáliát (Hofstede Insight 2020).

A vizsgált kultúradimenziókkal kapcsolatban felmerülő kérdés, hogy azok univerzálisak-e vagy sem (Primecz 1999). Az egyik gyakran megfogalmazott aggály, hogy a Hofstede által összeállított kérdőív a nyugati gondolkodást tükrözi. A Kínai Értékkutatás eredményei három hofstedei dimenziót megerősítettek, ugyanakkor a bizonytalanságkerülésnek nem volt megfelelője, ezt a kínai kultúrában nem tudták értelmezni. Helyette bejött a jövőorientáció. A dimenziók értelmezésénél is körültekintően kell eljárni. Hofstede hangsúlyozta, hogy a bizonytalanságkerülés nem egyenlő a kockázatkerüléssel (Minkov–Hofstede 2011). A bizonytalanságkerülés dimenziója Európán belüli összehasonlító elemzésnél releváns tényező lehet, ugyanakkor a dimenzió értelmezésénél körültekintően kell eljárni. Bakacsi (2008) szignifikáns korrelációs kapcsolatot talált a Globe kutatás és a Hofstede modell bizonytalanságkerülés dimenziói között, ugyanakkor a kapcsolat iránya nem egyértelmű.

H4: A nőies társadalmakban magasabb a távmunka alkalmazásának aránya.

A korábbi kutatásokban a férfias, nőies jellemvonást nem vizsgálták a távmunka összefüggésében, mi bevontuk ezt a dimenziót is a teljeskörű vizsgálat érdekében. A férfias társadalmakban erőteljesen elkülönülnek a társadalmi nemi szerepek. A férfiak a határozottabb, dominánsabb szerepet töltik be, a nőkre jellemzően a szolgálatközpontú, gondoskodó szerepek jutnak. A hagyományos férfias társadalmi értékek áthatják az egész társadalmat. Ezek a látható anyagi javak prezentálása, a pénzkeresés, a „nagy szép” értékrendje. A nőies társadalmakban viszonylag kicsi a társadalmi nemi szerepek megosztottsága, a domináns értékek a hagyományosan női szerephez kapcsolódnak: az emberekkel való kapcsolatok fontosabbak, mint a pénz, fontos az életminőség, a környezet megóvása, mások segítése, a „kicsi szép” értékrend a meghatározó (Hofstede 1983). Férfias társadalmak például Ausztria, Magyarország és Szlovákia. Nőies társadalmak például Dánia, Izland, Lettország és Norvégia (Hofstede Insight 2020).

A férfias-nőies dimenziót az elnevezése miatt érte sok bírálat, mivel a dimenzió tartalma nemi sztereotípiákat erősít meg (Milassin 2019). A dimenzió relevanciáját a Kínai Értékkutatás és a Globe kutatás is megerősítette. A dimenzió értelmezésénél kell fokozott óvatossággal eljárni. Annak ellenére, hogy a Globe kutatásban a férfias és nőies értékek, attitűdök összhangban vannak Hofstede koncepciójával, ők a nemi egyenlőség (*gender egalitarianism*) dimenzió elnevezést alkalmazták. A két kutatás kapcsolódó dimenziói között Bakacsi (2008) nem talált szignifikáns korrelációs kapcsolatot. Kutatásunkban Minkov (2017) alapján a férfias jelleget úgy értelmezzük, hogy ott a „siker” fontossága dominál, a nőies társadalmakban a „segítségnyújtás”. Ezt a két dimenziót a World Value Survey is megerősítette, a kapcsolódó dimenziók között szignifikáns korrelációs kapcsolat volt (Minkov 2017).

H5: A hosszú távú orientációval rendelkező társadalmakban magasabb a távmunka alkalmazásának aránya.

1979-ben a Kínai Értékkutatást követően került bevezetésre az ötödik dimenzió. Ugyanúgy, ahogy a bizonytalanságkerülés nem tekinthető univerzális dimenziónak, a hosszú távú gondolkodás, vagy a konfucius dinamizmus sem. Ez utóbbi elsősorban a keleti kultúrákra jellemző (Primecz 1999). Ezt a dimenziót is a teljeskörűség érdekében vontuk be a kutatásba. Európában ez a dimenzió kevésbé értelmezhető. Minkov és Kaasa (2021) ennek a dimenzióknak az újraértelmezését javasolja, más elnevezéssel: rugalmasság–monumentalizmus. Kutatásunkban az egységesség érdekében következetesen a *Hofstede Insight* honlapon szereplő megközelítést alkalmazzuk.

A hosszú távon orientált társadalmak a kitartásra és a takarékosagra összpontosítanak. A rövid távú orientáció a hagyományok tiszteletben tartását és a társadalmi kötelezettségek teljesítését hangsúlyozza. Hosszú távú orientáció jellemzi például Belgiumot, Észtországot, Németországot és Litvániát. Rövid távú orientáció jellemzi például Dániát, Finnországot, Norvégiát, Lengyelországot és Portugáliát (Hofstede Insight 2020).

H6: Egy társadalomban minél inkább az engedékeny jelleg dominál a korlátozó jelleggel szemben, annál magasabb a távmunka alkalmazásának aránya.

A hatodik, az engedékeny vagy korlátozó társadalmi jelleg 2010-ben került be a modellbe. Minkov bolgár szociológus *World Values Survey* adatbázis elemzésének az eredményei volt az alapja. Kidolgozása egy intenzív kutatómunka eredménye volt, amelyben Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov és kutatócsapatuk vett részt (Hofstede Insight 2020). A megengedő társadalmak viszonylag nagyobb teret engednek az emberi vágyak megélésének, az élet élvezetének, a szórakozásnak. A megengedő kultúrákban előnyben részesítik az egyéni boldogság és jólét megélését, fontos a szabadidő, a nagyobb szabadság és az emberek saját életük feletti kontrollja. A korlátozó társadalmak szerint ezeket az emberi vágyakat szükséges korlátozni és normák közé szorítani, melyekben a boldogság, a szabadság, a szabadidő nem tartoznak a kiemelten fontos értékek közé, az emberek sokkal visszafogottabbak a pozitív érzelmeik kifejezéseiben is. Megengedő társadalmak például Dánia, Hollandia, Svédország, Svájc és az Egyesült Királyság. Korlátozó társadalmak például Bulgária, Észtország, Lettorság, Litvánia és Románia (Hofstede Insight 2020).

Minkov és Kaasa (2021) a hofstedei modellt tesztelték. Elsősorban a bizonytalanságkerüléssel és a férfias-nőies jelleggel foglalkoztak. Konklúzióként az átdolgozott Minkov–Hofstede modell, vagy pontosabban Minkov–Bond–Hofstede modell alkalmazását javasolták, amelynek része az engedékeny-korlátozó társadalmi jelleg. A 6. dimenzió bírálata, tesztelése nem szerepel Minkov és Kaasa (2021), valamint Minkov és Hofstede (2011) tanulmányaiban.

A kutatásunkhoz használt adatok a *Hofstede Insight* weboldalról származnak. Vizsgálatunkba 30 európai országot vontunk be: Ausztria, Belgium, Bulgária, Horvátország, Csehország, Dánia, Észtország, Finnország, Franciaország, Németország, Görögország, Magyarország, Izland, Írország, Olaszország, Lettorság, Litvánia, Luxembourg, Málta, Hollandia, Norvégia, Lengyelország, Portugália, Románia, Szlovákia, Szlovénia, Spanyolország, Svédország, Svájc, Egyesült Királyság.

A hipotéziseink tesztelésére regresszióelemzést végeztünk. Korreláció-, illetve parciális korrelációelemzés (kontrollváltozó: egy főre jutó GDP) segítségével azonosítottuk azokat a kulturális dimenziókat, amelyek együttjárást mutattak a távmunka alkalmazási arányával. Ezeket a változókat vontuk be magyarázó változóként a regresszióelemzésbe. A regressziószámítás során a forward módszert alkalmaztuk. Annak érdekében, hogy Magyarország helyzetét, a távmunkában rejlő lehetőségeit nemzetközi összehasonlításban jobban meg tudjuk ítélni, kutatásunkat klaszterelemzéssel egészítettük ki.

KUTATÁSI EREDMÉNYEK

Az elvégzett korrelációelemzés alapján a harmadik és a negyedik hipotézisünket el kellett vetni. Az európai országok körében a társadalmak férfias-nőies jellegének, illetve a hosszú távú orientációnak nincs szignifikáns hatása a távmunka alkalmazásának arányára (1–3. táblázat).

Az individualista jelleg esetében közepes erősségű kapcsolatot lehetett kimutatni az alkalmi távmunka esetében és ezen keresztül a teljes távmunkaarányra. Amikor a korrelációelemzésbe bevontuk az egy főre jutó GDP-t, akkor már nem lehetett kimutatni szignifikáns kapcsolatot (1–3. táblázat). Az első hipotézisünket nem vetettük el, de igazolása további vizsgálatot igényel.

A korábbi kutatásokkal összhangban a korrelációelemzés alátámasztotta azt a feltételezést, hogy minél kisebb egy társadalomban a hatalmi távolság, annál nagyobb arányban alkalmazzák a távmunka alkalmi és rendszeres formáját (1–3. táblázat). Ugyanakkor, a parciális korrelációelemzés nem erősítette meg ezt az összefüggést.

A bizonytalanság kerülése negatívan befolyásolja az alkalmi távmunka és ezen keresztül az összesített távmunka arányát. Az alkalmi távmunka esetében a parciális korrelációs számítás is gyenge negatív kapcsolatot mutatott ki (1–3. táblázat).

A korábbi kutatások nem foglalkoztak a hatodik Hofstedei dimenzióval, az engedékeny-korlátozó társadalmi jelleggel. A korrelációanalízis alapján ennél a kulturális tényezőnél mutatható ki a legerősebb együttjárás az otthoni távmunka elterjedésének mértékével. A rendszeres távmunka esetében a korrelációs együttható értéke 0,559 ($p=0,001$), az alkalmi távmunkánál 0,760 ($p=0,000$), amely összességében egy erős korrelációs kapcsolatot mutatott ($r=0,770$, $p=0,000$). A többi vizsgált kulturális dimenzióval nem mutatható ki ilyen erős együttjárás. A közepes erősségű kapcsolatot a parciális korrelációs számítás is megerősítette az alkalmi távmunka ($r=0,683$, $p=0,000$) és a teljes távmunka arány ($r=0,657$, $p=0,000$) esetében (1–3. táblázat). A korrelációanalízis eredménye arra utal, hogy a távmunkavégzés arányát az befolyásolja leginkább, hogy az adott társadalomban mennyire tartják fontosnak az egyén jólétét, boldogságát, a szabadidőt, mekkora szabadsággal rendelkeznek az emberek és mennyire kontrollálhatják a saját életüket.

1. táblázat. Az otthoni távmunka aránya – Hofstede kulturális dimenziók korrelációelemzés eredménye (kontrollváltozó: 1 főre jutó GDP) 30 európai ország 2019

Hofstede kulturális dimenziói	Otthoni távmunka aránya			
	Pearson korreláció		Parciális korreláció	
	Korrelációs együttható	p-érték	Korrelációs együttható	p-érték
Individualizmus	0,437*	0,016	0,156	0,456
Hatalmi távolság	-0,526**	0,003	-0,188	0,368
Bizonytalanságkerülés	-0,522**	0,003	-0,317	0,123
Férfias jelleg	-0,243	0,196	-0,332	0,105
Hosszú távú orientáció	-0,131	0,490	-0,072	0,731
Engedékeny társadalom	0,770**	0,000	0,657**	0,000

** $p < 0,01$ szinten szignifikáns, * $p < 0,05$ szinten szignifikáns

2. táblázat. A rendszeres otthoni távmunka aránya – Hofstede kulturális dimenziók korrelációelemzés eredménye (kontrollváltozó: 1 főre jutó GDP) 30 európai ország 2019

Hofstede kulturális dimenziói	Rendszeres otthoni távmunka aránya			
	Pearson korreláció		Parciális korreláció	
	Korrelációs együttható	p-érték	Korrelációs együttható	p-érték
Individualizmus	0,299	0,109	-0,075	0,721
Hatalmi távolság	-0,452*	0,012	-0,095	0,652
Bizonytalanságkerülés	-0,275	0,141	0,000	0,999
Férfias jelleg	-0,227	0,227	-0,305	0,139
Hosszú távú orientáció	-0,147	0,437	-0,083	0,695
Engedékeny társadalom	0,559**	0,001	0,258	0,214

** $p < 0,01$ szinten szignifikáns, * $p < 0,05$ szinten szignifikáns

3. táblázat. Az alkalmi otthoni távmunka aránya – Hofstede kulturális dimenziók korrelációelemzés eredménye (kontrollváltozó: 1 főre jutó GDP) 30 európai ország 2019

Hofstede kulturális dimenziói	Alkalmi otthoni távmunka aránya			
	Pearson korreláció		Parciális korreláció	
	Korrelációs együttható	p-érték	Korrelációs együttható	p-érték
Individualizmus	0,439*	0,015	0,214	0,305
Hatalmi távolság	-0,492**	0,006	-0,187	0,370
Bizonytalanság kerülés	-0,555**	0,001	-0,376	0,064
Férfias jelleg	-0,220	0,243	-0,278	0,178
Hosszú távú orientáció	-0,109	0,567	-0,055	0,795
Engedékeny társadalom	0,760**	0,000	0,683**	0,000

** $p < 0,01$ szinten szignifikáns, * $p < 0,05$ szinten szignifikáns

A regresszióelemzésbe azt a négy kulturális dimenziót vontuk be, ahol a korrelációelemzés legalább az alkalmi távmunka esetében közepes erősségű kapcsolatot mutatott ki. Három regressziós modellt állítottunk fel. A függő változók rendre: otthoni távmunka aránya, rendszeres otthoni távmunka aránya, alkalmi otthoni távmunka aránya. A rendszeres otthoni távmunka esetében a regressziós modell magyarázóereje gyenge volt, a forward módszer egy szignifikáns magyarázó tényezőt azonosított: az engedékeny társadalmi jellemzőt. Az alkalmi otthoni távmunka aránya esetében a regressziós modell magyarázóereje 60%-os volt, két kulturális dimenzió hatása bizonyult szignifikánsnak. A magas bizonytalanságkerülés csökkentően hat a távmunka alkalmazási arányára és az engedékeny társadalmi jellemző ösztönzően hat rá. A teljes távmunkaarányra közepes erősségű regressziós modellt tudtunk felállítani, amelyben az engedékeny társadalmi jellemző bizonyult szignifikáns magyarázó változónak (4. táblázat). A regressziószámítás eredménye a hatodik hipotézisünket alátámasztotta, a harmadik hipotézisünket részben támasztotta alá, az alkalmi távmunka esetében szignifikáns befolyásoló tényezőnek bizonyult.

4. táblázat. A regressziószámítás eredményei

Függő változó	Modellösszegzés	ANOVA		Modell		
	Korrigált R négyzet	F	p-érték	Változók	Sztendertizált együtthatók	p-érték

Otthoni távmunkaarány	0,579	40,876	0,000	Engedékeny társadalom	0,770	0,000
Rendszeres otthoni távmunkaarány	0,287	12,698	0,001	Engedékeny társadalom	0,559	0,001
Alkalmi otthoni távmunkaarány	0,609	23,609	0,000	Engedékeny társadalom	0,640	0,000
				Bizonytalanságkerülés	-0,269	0,048

A kulturális hatások könnyebb áttekinthetősége érdekében K-középpontú klaszterelemzést végeztünk. A klaszterképzéshez használt változók: otthoni távmunkaaránya, individualizmus, hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés, engedékeny társadalmi jelleg. A távmunka arányát tekintve három egymástól szignifikánsan különböző klasztert kaptunk. (One-Way ANOVA test, $F=19,78$, $p=0,000$.) A klasztereket a távmunka átlagos aránya alapján neveztük el. (A klaszterelemzés eredményeit a 5. táblázat mutatja.) A magas távmunkaaránnyal jellemezhető klaszterben erőteljes volt az individualista jelleg, alacsony volt a hatalmi távolság, ebben a csoportban volt a legkisebb a bizonytalanságkerülés és a legjellemzőbb az engedékeny társadalmi jelleg. Ebbe a klaszterbe került többek között Hollandia, Svédország, Izland, Dánia és Finnország. Az alacsony távmunkaarányú klaszterben volt a legalacsonyabb az individualista jelleg, a legnagyobb a hatalmi távolság, itt volt a legerősebb a bizonytalanságkerülés és legkevésbé jellemző az engedékeny társadalmi jelleg. Ebbe a klaszterbe került Bulgária, Horvátország, Görögország és Románia.

5. táblázat. A klaszterelemzés eredményei

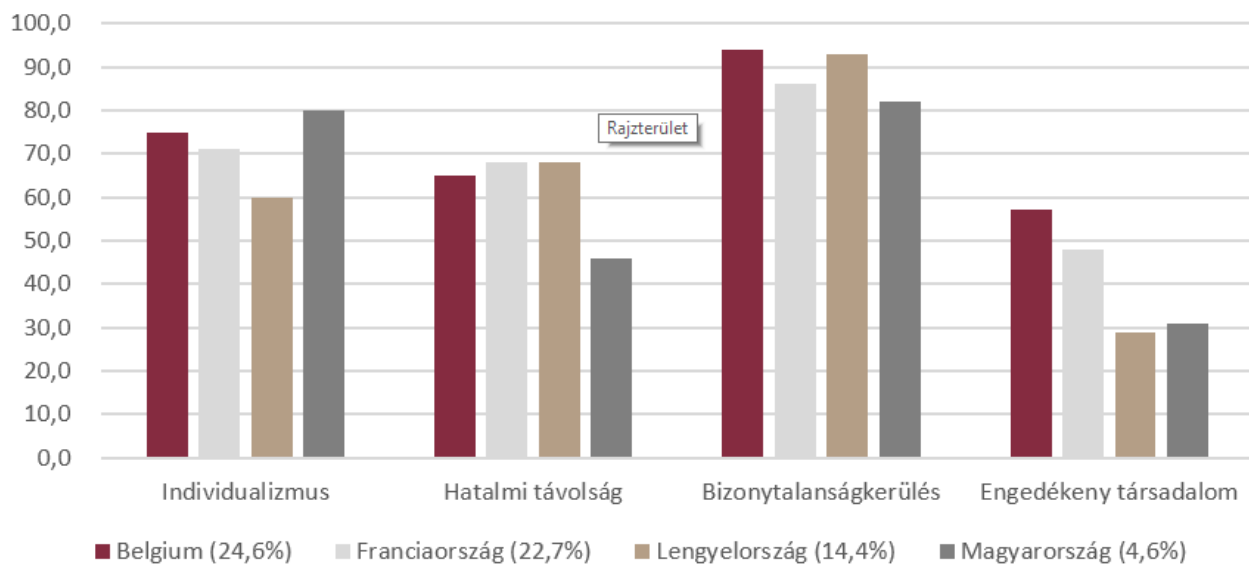
	Klaszterek		
	Magas távmunkaarány (n=11)	Vegyes (n=12)	Alacsony távmunkaarány (n=7)
Otthoni távmunkaarány	27,95	11,92	8,21
Individualizmus	69,000	65,583	33,429
Hatalmi távolság	30,00	52,33	75,29
Bizonytalanságkerülés	48,36	78,25	84,71
Engedékeny társadalom	64,91	34,92	32,57

A klaszterképző változókat tekintve az előbb említett két klaszter között helyezkedik el a vegyes klaszter. Ebben a klaszterbe kerültek egyrészt azok az országok, ahol 13–14% körül volt a távmunka aránya, például Németország és Lengyelország. Az SPSS K-középpontú klaszterelemzése ide sorolta azokat a magas távmunkaaránnyal rendelkező országokat, ahol magas volt a bizonytalanságkerülés, például Franciaország és Belgium. Ezen felül megtalálhatóak az 5% alatti távmunkaaránnyal rendelkezők országok is, ahol erőteljes az individualista jelleg és közepes mértékű a hatalmi távolság, például Magyarország és Olaszország. Az elemzések egyrészt megerősítik a korábbi kutatások eredményeit, miszerint a kulturális tényezők hatással lehetnek a távmunkavégzés arányára, de nem lehet sablonokban gondolkodni. A kulturális tényezők együttesen fejtik ki a hatásukat, illetve figyelembe kell venni az egyéb befolyásoló tényezőket (például: infrastrukturális háttér, egyéni preferenciák).

Magyarországon a távmunka aránya nemzetközi összehasonlításban is alacsony volt 2019-ben, ugyanakkor a kulturális jellemzői alapján nem az alacsony távmunkaarányú, hanem a vegyes klaszterbe került. A hofstedei kategorizálás alapján az individualista jelleg Magyarországon domináns, a hatalmi távolság közepes mértékű, tehát ez a két kulturális jellemző nem hátráltatja a távmunka alkalmazását. A magyar társadalom individualista jellegét a Globe kutatás is megerősítette (Bakacsi 2008). A hatalmi távolság kapcsán érdemes ki-

emelni Bakacsi (2008) megállapítását, miszerint a Globe kutatás alapján Magyarország a legmagasabb hatalmi távolságú országcsoportba sorolható, de közepes mértékű hatalmi távolságot tartanak kívánatosnak. A Globe kutatás nem cáfolja megállapításainkat, de érdemes szervezetszintű vizsgálatot végezni annak érdekében, hogy a nagy hatalmi távolság milyen mértékben akadályozza a távmunka alkalmazását Magyarországon. A bizonytalanságkerülés magas, de Belgiumban például ennél magasabb érték mellett is 24,6% volt a távmunka aránya, szemben a magyarországi 4,6%-os értékkel. A bizonytalanságkerüléssel kapcsolatban is érdemes szervezeti szintű kutatásokat végezni. Az egyén habitusa nagymértékben eltérhet az általános nemzeti karakterisztikától. Varga (1983 idézi: Bakacsi 2008) azt a következtetést vonta le, hogy inkább bizonytalanságkerülő kultúra vagyunk, ugyanakkor a Globe felmérés alapján a bizonytalanságtűrő skálatartományba került Magyarország mind szervezeti, mind nemzeti szinten (Bakacsi 2008). Magyarország inkább a korlátozó társadalmak közé tartozik, ami jelentheti a távmunka terjedésének gátját, de Lengyelország példája azt mutatja, hogy ilyen társadalmi jellemzők mellett is elérhető magasabb távmunkaarány. A megengedő-korlátozó jelleget szintén érdemes lenne szervezeti szintű kultúrakutatásokban tovább vizsgálni.

4. ábra. A vegyes klaszter négy kiemelt országának jellemzői a Hofstedei kulturális dimenziók alapján (Az otthoni távmunkaarány 2019-es értékét az ország neve mellett zárójelben tüntettük fel.)



Forrás: saját szerkesztés Hofstede Insight alapján

KÖVETKEZTETÉSEK

Kutatásunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy milyen tényezők állhatnak az eltérő távmunkaarányok hátterében Európában. A rendszeres otthoni távmunka aránya alacsony volt, csak Hollandiában (14,1%), Finnországban (14,1%) és Luxemburgban (11,6%) haladta meg a 10%-ot. 2019-ben az otthoni távmunkában dolgozók arányának legmagasabb összértéke (37%) Svédországban és Hollandiában volt. Korábbi kutatások már felhívták a figyelmet a kulturális tényezők távmunkára gyakorolt lehetséges hatására. Kutatásunk eredménye összhangban van a korábbi kutatások megállapításával, miszerint az individualista társadalmakban magasabb arányban alkalmazzák a távmunkát, illetve a kis hatalmi távolság és a bizonytalanságkerülés alacsony mértéke is kedvezően hat a távmunka alkalmazására. Kutatásunk egyedisége abban áll, hogy a vizsgáltunkba bevontuk az engedékeny-korlátozó társadalmi jelleg jellemzőt, amely mind a korrelációelemzés mind a regresszióelemzés alapján a legmeghatározóbb tényezőnek bizonyult. A megengedő társadalmakban fontos az egyén boldogsága, jóléte, a szabadidő, az emberek saját maguk feletti kontrollja, amely mind hozzájárul a távmunka előnyeinek érvényesüléséhez.

Kutatási eredményeink relevanciája abban áll, hogy a munkaszervezés és azon belül a távmunka megítélésében fordulóponthoz érkeztünk, és nem mindegy, hogy milyen irányba fogunk tovább menni. A technika fejlődése egyre több munkakörben teszi lehetővé a távmunka alkalmazását. A Covid-19 világvárvány elleni védekezés sok vállalatot rákényszerített a távmunka kipróbálására. Egy világszintű kísérlet részesei voltunk, amelyben a felmérések szerint az alkalmazottak többsége megfelelően helytállt. Ennek ellenére fontos kérdés, hogy a munkavállalók milyen mértékben szeretnék távmunkában dolgozni a jövőben. A felmérések azt mutatják, hogy a hibrid távmunka a jövő, ami a mi kutatásunkban mint alkalmi távmunka jelent meg. A koronavírus-járvány előtt elsősorban azokban az országokban alkalmazták az alkalmi távmunkát, ahol a megengedő jelleg dominált, tehát ahol fontos az egyén boldogsága, jóléte. A távmunka jövőbeli rendszerének kialakítása során nem szabad elfeledkezni a megengedő jellegről, hiszen csak ekkor érvényesülhetnek a távmunka kimutatott előnyei: a magasabb hatékonyság, a lojális munkaerő, a kedvezőbb munka-magánélet egyensúly. Fontos, hogy a távmunka lehetőség és ne kényszer legyen.

A kutatás egyik fő korlátját az jelenti, hogy kizárólag makroszintű vizsgálatot végeztünk, a szubkultúrák jelentőségével nem foglalkoztunk. A másik korlátozó tényező, hogy a *Hofstede Insight* adatbázis reprezentativitása nem kellő mértékben dokumentált. További kutatási iránynak tekintjük a tanulmány megállapításainak tesztelését a World Value Survey adatbázisa alapján, illetve szervezeti szintű kutatások végzését. Kutatásunk a magyarországi alacsony távmunkaarányra keresett magyarázatot. Az elvégzett számítások alátámasztották, hogy a jelenség mögött kulturális tényezők is állhatnak. Mivel azonban egy adott országon belül nagyon különböző szervezeti kultúrák élhetnek egymás mellett, érdemes szervezeti szinten is vizsgálni a kulturális tényezők távmunkára gyakorolt hatását.

HIVATKOZÁSOK

- Bailey, D. E. – Kurland, N. B. (2002) A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383–400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bakacsi Gy. (2008) Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a GLOBE kutatás alapján) c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról Elérhető: OTKA-46897 kutatási zárójelentés (mtak.hu) [Letöltve: 2021-06-21]
- Dambrin, C. (2004) How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(4), 358–374. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2004.005044>
- Daniels, K. – Lamond, D. – Sanden, P. (2001) Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151–1185. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>
- Eurofound (2020) Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg. Elérhető: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf [Letöltve: 2020-07-16]
- Eurofound and the International Labour Office (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. Elérhető: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf [Letöltve: 2020-07-16]
- Eurofound (2015) New forms of employment, Elérhető: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2015/working-conditions-labour-market/new-forms-of-employment> [Letöltve: 2020-07-16]
- European Commission (2020) Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to Elérhető: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf [Letöltve: 2021-01-27].
- Eurostat (2020) Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%) Elérhető: <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [Letöltve: 2020-07-16]
- Eurostat (2021a) Overcrowding rate by age, sex and poverty status – total population – EU-SILC survey Elérhető: Statistics | Eurostat (europa.eu) [Letöltve: 2021-06-27]
- Eurostat (2021b): Glossary:Overcrowding rate Glossary:Overcrowding rate- Statistics Explained (europa.eu) [Letöltve: 2021-09-18]
- Forgács T. (2009) A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei. Doktori értekezés. Elérhető: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/14812/forgacs-tamas-phd-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Letöltve: 2020-07-16]
- Gajendran, R.S. – Harrison, D.A. (2007) The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gareis, K. – Hüsing, T. – Mentrup A (2003) What Drives eWork? – An Exploration into Determinants of eWork Uptake in Europe. Conference Paper Elérhető: https://www.researchgate.net/publication/228587856_What_Drives_eWork_An_Exploration_into_Determinants_of_eWork_Uptake_in_Europe [Letöltve: 2020-07-16]
- Gosztola J. – Nagy B. (2020) Rémesen kontrollmániás a legtöbb magyar főnök: itt a nagy home office kutatás. *Pénzcentrum*, június 8. Elérhető: <https://www.penzcentrum.hu/karrier/remesen-kontrollmanias-a-legtobb-magyar-fonok-itt-a-nagy-home-office-kutatas.1097106.html> [Letöltve: 2020-09-27].
- Grzegorzczuk M. – Mariniello, M. – Nurski, L. – Schraepen T. (2021) Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work. Policy Contribution Issue 14/2021 Bruegel. 1–22. PC-Hybrid-work.pdf (bruegel.org) [Letöltve: 2021-09-18].
- Gurchiek, K. (2021) Hybrid Work Model Likely to Be New Norm in 2021 Hybrid Work Model Likely to Be New Norm in 2021. (shrm.org) [Letöltve: 2021-09-18].
- Haerpfer, C. – Inglehart, R. – Moreno, A. – Welzel, C. – Kizilova, K. – Diez-Medrano J., M. – Lagos, P. – Norris, E. – Ponarin, E. – Puranen, B. et al. (szerk.) (2020) World Values Survey: Round Seven – Country-Pooled Datafile. Madrid – Vienna: JD Systems Institute & WVSA Secretariat. <https://doi.org/10.14281/18241.1>
- Hofstede, G. (1983) The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories *Journal of International Business Studies*, 14(2), Special Issue on Cross-Cultural Management, 75–89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hofstede Insight (2020) Country Comparison Tool. Elérhető: <https://www.hofstede-insights.com/> [Letöltve: 2020-09-27].
- Holst, A. (2020a) Benefits to working remotely 2020. Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/1111309/biggest-benefits-to-working-remotely/> [Letöltve: 2020-06-04].
- Holst, A. (2020b) Struggles with working remotely 2020. Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/1111316/biggest-struggles-to-remote-work/> [Letöltve: 2020-06-04].

- House, R. et al. (2002) Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, 3–10.
- Hunton, J. E. – Norman, C. S. (2010) The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *Journal of Information Systems*, 24(1), 67–90. <https://doi.org/10.2308/jis.2010.24.1.67>
- James, P. (2004) Is Teleworking Sustainable? – An Analysis of its Economic, Environmental and Social Impacts. Sustel Project, European Communities, 2004 Elérhető: <https://docplayer.net/3313462-Is-teleworking-sustainable-an-analysis-of-its-economic-environmental-and-social-impacts.html> [Letöltve: 2020-08-02].
- Kelly, J. (2021) The ‘Hybrid Model’ Of Working Remotely And In The Office Could Create Big Expenses For Companies And Give Rise To Two Classes Of Employees. *Forbes*, febr. 22. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/02/22/the-hybrid-model-of-working-remotely-and-in-the-office-could-create-big-expenses-for-companies-and-give-rise-to-two-classes-of-employees/?sh=6454-c8401bde> [Letöltve: 2021-09-18].
- KSH (2020a) 9.17.3. A 15–74 éves foglalkoztatottak távmunkavégzésének havi alakulása* Elérhető: http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_tavmunk9_17_03.html [Letöltve: 2021-01-20].
- KSH (2020b) 9.17 Távmunkát végzők a munkaerőpiacon Elérhető: <http://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz917.html> [Letöltve: 2021-01-20].
- Mahler, J. (2012) The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 407–418. <https://doi.org/10.1177/0734371X12458127>
- Masuda, A. D. – Poelmans, S. A. Y – Allen T. D. – Spector, P. E. – Lapierre, L. M. – Cooper, C. L. – Abarca, N. – Brough, P. – Ferreira, P. – Fraile, G. (2012) Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00453.x>
- McSweeney B (2002) Hofstede’s model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118.
- Milassin, A. N. (2019) A szervezeti kultúra-kutatások összehasonlításának lehetséges dimenziói: szakirodalmi áttekintés és tipológia. *Vezetéstudomány*, 50(10), 39–50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.10.04>
- Minkov, M. (2017) A revision of Hofstede’s model of national culture: old evidence and new data from 56 countries. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(2), 231–256.
- Minkov, M. – Hofstede, G. (2011) The evolution of Hofstede’s doctrine. *Cross Cultural Management*, 18(1), 10–20. <https://doi.org/10.1108/13527601111104269>
- Minkov, M. – Kaasa, A. (2021) A test of Hofstede’s model of culture following his own approach. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(2), 384–406. <https://doi.org/10.1177/10693971211014468>
- MT (2012) 2012. I. törvény a Munka törvénykönyvéről Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> [Letöltve: 2021-01-20].
- Peters, P. – Dulk, L. (2003) Cross cultural differences in managers’ support for home-based telework: A theoretical elaboration. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 329–346. <https://doi.org/10.1177/1470595803003003005>
- PwC (2021): It’s time to reimagine where and how work will get done. PwC’s US Remote Work Survey. January 12. US Remote Work Survey: PwC [Letöltve: 2021-09-18].
- OECD (2020): Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Elérhető: <https://www.oecd.org/publications/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-how-can-public-policies-make-it-happen/> (oecd.org) [Letöltve: 2021-06-20].
- Primecz H. (1999) Hofstede – más szemmel. *Marketing és Menedzsment*, 3–4, 111–115.
- Primecz H. (2006) Étikus és émiikus kultúrákutatások. *Vezetéstudomány*, 38(1), 4–13.
- Primecz H. (2018) Kritikai interkulturális menedzsment. *Replika*, 106–107, 41–55. <https://doi.org/10.32564/106-107.3>
- Sava, J. A. (2020) Perceptions of home office during the COVID-19 pandemic in Romania 2020. Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/1116390/romania-home-office-during-covid-19-inromania/> [Letöltve: 2020. 06. 04].
- Statista (2020a) Work from home & remote work Elérhető: <https://www.statista.com/study/66179/dossier-work-from-home-and-remote-work/> [Letöltve: 2020-09-27].
- Statista (2020b) Challenges with working from home during the coronavirus pandemic in Denmark 2020 Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/1110727/challenges-with-working-from-home-during-the-coronavirus-pandemic-in-denmark/> [Letöltve: 2020-09-27].

Statista (2020c) Impact of working from home on the work-life balance of marketers during the coronavirus pandemic in the United Kingdom (UK) in 2020. Elérhető: <https://www.statista.com/statistics/1104762/coronavirus-home-office-and-work-life-balance-of-uk-marketers/> [Letöltve: 2020-09-27].

World Economic Forum (2016) The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution. Elérhető: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf [Letöltve: 2020-09-27]

WVS (2020a) World Values Survey Wave 7 (2017-2020) Elérhető: WVS Database (worldvaluessurvey.org) [Letöltve: 2021-06-20]

WVS (2020b) WVS List of countries 2017–2020.pdf Elérhető: WVS Database (worldvaluessurvey.org) [Letöltve: 2021-06-20]