

TANULMÁNYOK

Ásványi Zsófia – Berke Gyula – Bankó Zoltán

Az innovatív foglalkoztatási formák szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása¹

DOI: <https://doi.org/10.15170/PMJK.2025.K.1>

Valamennyi foglalkoztatási forma, legyen az a munkavégzés hagyományos formájának minősített tipikus vagy atipikus jellegű munka, illetve ezekkel kombináltan alkalmazott innovatív munkaszervezési technika, csak addig életképes, amíg mind a munkavállaló, mind a munkáltató számára, ha nem is egyenlő mértékben, de megfelelő előnyöket biztosít. A tanulmány kísérletet tesz arra, hogy bemutassa a hazai és nemzetközi szakirodalom eredményeit az innovatív foglalkoztatási formák szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásairól. Az eredmények mellett a tanulmány rávilágít arra is, hogy a kapcsolat, legyen az indirekt (munkavállalói motiváción keresztül kifejtett) vagy direkt csak korlátozott mértékben mutatható ki. A kutatás egyik kulcsmegállapítása, hogy az innovatív foglalkoztatási formák hatásfoka alapvetően szervezeti kontextusban, a munkáltatói és a munkavállalói jellegzetességeket ismerve vizsgálendő.

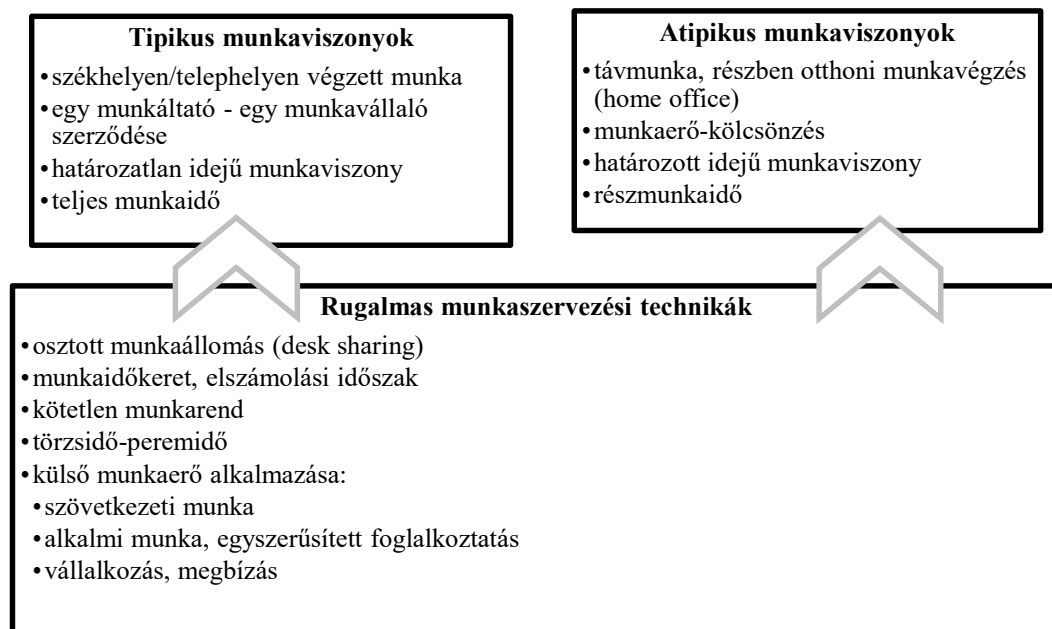
I. Bevezetés

A munkavégzés és foglalkoztatás hagyományos, a 19. században megszilárdult formája a teljes munkaidős, határozatlan időre szóló, rendszeres, székhelyen vagy telephelyen végzett, egy munkáltatónál történő, határozatlan időre létrejövő munkaviszony. A munka jellege azonban az elmúlt évtizedekben erősen szegmentált és változatos lett. A piacok globalizálódása, a demográfiai trendek, a szervezetek folyamatos költségoptimalizálási igénye, a digitális munkavégzési lehetőségek térnyerése, a koronavírus járvány, de a megváltozott munkavállalói preferenciák egyaránt a tipikustól eltérő, rugalmas foglalkoztatási konstrukciók alkalmazása felé terelték a vállalkozásokat. (Seifert – Tangian, 2006; Truxillo et al., 2015; Nesheim, 2002; Craig – Powell, 2012)

Az atipikus (*non-standard*) foglalkoztatás a leghagyományosabb értelemben azokat a munkavégzési formákat jelenti, amelyek nem felelnek meg a fenti leírt jellegnek (Bankó, 2008; Baltes e al. 1999; de Menezes – Kelliher, 2011). A rugalmasság ugyanakkor nem, vagy nem csak az atipikus munkaviszonyok jellemzője. Számos olyan rugalmas munkaszervezési technika létezik, amelyek mind a tipikus, mind az atipikus munkaviszonyban alkalmazhatók. A rugalmasság a munkavégzés helyében, a munkaidő

¹ A tanulmány az NKFI- 135732 „Innovatív foglalkoztatási formák komplex kutatása – a munkajogi jogalkotás, jogalkalmazás és a vállalati hatékonyság összefüggései” kutatás kertében készült.

beosztásában vagy magában a foglalkoztatási szerződés jellegében jelentkezhet. Felfogásunkban az *innovatív foglalkoztatás* fogalma az atipikus munkaviszonyok mellett olyan, a tipikus munkaviszonyban is alkalmazható rugalmas munkaszervezési technikákat foglal magában, amelyek az üzleti stratégia megvalósítását a munkavállalói elégedettség és/vagy a szervezeti költségek csökkentése révén érik el. A rugalmas munkaszervezési technikák nélkül alkalmazott tipikus munkaviszony kivételével valamennyi konstrukciót a továbbiakban innovatív foglalkoztatási formának nevezzük. A fogalmi elhatárolásokat az 1. számú ábra mutatja.



1. számú ábra: Innovatív foglalkoztatási formák

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Minden foglalkoztatási forma csak abban az esetben fenntartható hosszútávon, ha a munkaviszony mindkét szereplője számára megfelelő előnyökkel jár. Kutatásunk kifejezetten az innovatív foglalkoztatási formák és a szervezeti hatékonyságuk ok-okozati kapcsolatát vizsgálja, amely azon túl, hogy munkáltatói preferencia, nyilvánvalóan részben vagy egészben a munkavállalói érdekekkel való találkozás mentén is kifejti a munkáltatói működésére gyakorolt hatást.

II. Kutatás fókusza

Kutatásunk célja, hogy rámutassunk az egyes innovatív foglalkoztatási formák szervezeti teljesítményre gyakorolt közvetlen hatására, amely célt nemzetközi és hazai szakirodalomelemzéssel valósítunk meg.

Feltételezzük, hogy a munkáltatók értik a tipikus foglalkoztatási formák, és az ezekkel párhuzamosan alkalmazott stratégiai HR rendszerek szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásait. Ugyanakkor azt is feltételezzük, hogy a kevés rendelkezésre álló nemzetközi és hazai kutatási eredmény okán tisztább képet szeretnének kapni arról, hogy milyen kapcsolat írható le az egyes innovatív foglalkoztatási formák és a szervezeti teljesítmény között. Ezért ebben a tanulmányban a szakirodalom elemzés módszerével bemutatjuk az alábbi innovatív foglalkoztatási formát és ezek szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásait:

- a. Innovatív munkavégzési hely: részben vagy egészben távolról végzett munka (atipikus), osztott munkaállomás
- b. Innovatív munkaidő vagy munkaidőbeosztás: munkaidőkeret/elszámolási időszak, kötetlen munkarend, törzsidő-peremidő, részmunkaidő (atipikus), határozott idejű munkaviszony (atipikus)
- c. Innovatív (külső) foglalkoztatás: munkaerő-kölcsönzés (atipikus), szövetkezeti munkavégzés, alkalmi, egyszerűsített foglalkoztatás, vállalkozás, megbízás

Hatásuk tekintetében a szakirodalom megkülönbözteti egymástól a munkavállalók-, és a munkáltatók érdekkörében felmerülő innovatív foglalkoztatási formákat. Feltételezésünk szerint az *innovatív munkavégzési hely* jellemzően a munkavállalók elégedettségén keresztül fejt ki pozitív hatását a szervezeti teljesítményre (kivéve: osztott munkaállomás), de az *innovatív munkaidőrendszerekre* ez az állítás már csak részben igaz. Míg a munkaidőkeretet, az elszámolási időszakot vagy a határozott idejű foglalkoztatást a munkáltatók elsősorban a szervezeti költségekre gyakorolt kedvező hatásuk és nem a munkavállalói motiváció fokozása miatt alkalmazzák, a kötetlen munkarend vagy a törzsidő-peremidő (más néven: rugalmas munkaidő) alkalmazása épp a fentiekkel ellenkező hatást válthat ki, vagyis elsősorban a velük való munkavállalói elégedettség vezethet magas szervezeti teljesítményhez. Az *innovatív (külső) munkaerő alkalmazása* véleményünk szerint egyértelműen munkáltatói preferencia, és a bérköltség minimalizálása valamint a rugalmas munkaerőgazdálkodás a célja, így a munkavállalói motivációs hatása elhanyagolható. Megjegyzendő ugyanakkor, hogy még ezeknél a foglalkoztatási formáknál is jelentkezhet munkavállalói elégedettség, ha az egyén a külsős foglalkoztatást a munkanélküliség alternatívájaként értékeli (Vörös et al. 2022). Összességében valamennyi innovatív foglalkoztatási forma hatásvizsgálata esetében jelentősége lesz annak, hogy az alkalmazása munkáltatói vagy munkavállalói előnyöket szolgál-e elsősorban (Klindžić – Marić, 2019). Összefoglalóan azt feltételezzük, hogy elsősorban munkavállalók érdekkörében merülnek fel az alábbi innovatív foglalkoztatási formák: távmunka, home office, kötetlen-, rugalmas- és részmunkaidő, míg az osztott munkaállomás, a munkaidőkeret, az elszámolási időszak, a határozott idejű munkaviszony és valamennyi külsős foglalkoztatási forma elsősorban munkáltatói érdekeket szolgálnak.

A szakirodalomelemzésben olyan kutatások eredményeit ismertetjük, amelyek az innovatív foglalkoztatási formák és azok a munkavállalói elégedettségén keresztül kifejtett (indirekt) kapcsolatát vizsgálják a szervezeti hatékonyságra, vagy az innovatív foglalkoztatási formák és a szervezeti hatékonyság direkt kapcsolatát vizsgálják.

III. Irodalmi-, elméleti áttekintés

Ebben a fejezetben a kutatási modellben leírt logikát követve bemutatjuk az általunk vizsgált innovatív foglalkoztatási formákat és ezek szerepét a munkavállalói motiváció és a szervezeti teljesítmény alakításában.

1. Innovatív foglalkoztatás hatása a munkavállalói motivációra

A munkavállalói motiváció generálisan a menedzsmenttudomány örökzöld és régóta vizsgált területe. A motivációs elméletek gyakorlati alkalmazásai önmagában ugyanakkor még nem vezetnek magas munkavállalói és szervezeti teljesítményre, ehhez szükség van a) releváns tudásra, képességekre és készségekre, amelyek alkalmassá is teszik az egyént az elvárt teljesítmény nyújtására; b) az egyén és a munkaköri elvárások illeszkedéséhez; c) valamint olyan HR eszközökre, amelyek szervezeti szinten megteremtik a teljesítménypotenciál kibontakozásának lehetőségét az egyén számára (Gyökér et al. 2017).

2. Innovatív munkavégzési hely

A *táv munka és a részben otthoni munkavégzés* (különösen a 2020 óta tapasztalt világjárvány miatt) gazdagon kutatott területek. A Nilles (1975) által megalkotott távmunka fogalomra számos kutató és vezető kezdetben kizárólag gyógyírként tekintett. A távoli munka ugyanis megfelelő megoldást nyújthat az egyén számára a munkamagánélet összehangolására (Shamir - Salomon, 1985), megteremti a zavartalan munkavégzés lehetőségét (Pinsonneault - Boisvert, 2001), valós opciót jelenthet megváltozott munkaképességű vagy távol élő egyének foglalkoztatására, valamint csökkenti az egyén munkába járási költségeit. Az egyéni szinten jelentkező előnyök mellett szervezeti-, és makro-szintű előnyöket is generálhat: alacsonyabb szervezeti rezsiköltséget eredményez (Egan, 1997), a munkáltató számára elérhetővé válnak földrajzilag távoli-, vagy olyan munkavállalók, akik hagyományos formában nem tudnának dolgozni (Matthes, 1992). A távmunka ezáltal nemzetgazdasági szinten hozzájárulhat a munkanélküliség csökkentéséhez, enyhíteni tudja a közlekedési torlódásokat, a légszennyezés mértékét (Handy - Mokhtarian, 1995, Novaco et al. 1991). Későbbi kutatások már rávilágítottak a távmunka olyan negatív hatásaira is egyéni szinten, mint a szociális és szakmai elszigeteltség, a szervezeti kötődés hiánya (Cooper – Kurland, 2002), a nem megfelelő otthoni munkavégzési körülmények által generált stressz, vagy a nehézkes szervezeti információáramlás. Munkáltatói szinten jelentős nehézséget okoz a hagyományos vezetői kontrol hiánya (Venczel-Szakó et al., 2021) és az ebből eredő hibás dolgozói teljesítményértékelés (ami visszahat a dolgozói motivációra), az információbiztonság kérdése vagy a foglalkoztatási forma bevezetésének és fenntartásának költségei. Bár némely fenti hivatkozás régebbi tanulmányra mutat, valójában a fenti előnyök és hátrányok máig nem változtak.

Azt, hogy a távmunka összességében erősíti, vagy gyengíti-e a dolgozói motivációt és így a szervezeti teljesítményt, azért is nehéz megmondani, mert számos

tanulmány rávilágít arra, hogy ez nagymértékben függ a jogviszony jellegétől (munkaviszony vagy polgári jogi jogviszony), a munkavállaló életkorától, családi állapotától és lakhatási körülményeitől, a távrolról végzett munka eseti vagy rendszeres jellegétől és a munkavállaló munkával kapcsolatos elvárásaitól. Perry-Smith – Dumas (2007) például pozitív kapcsolatot talált az időszakosan otthonról végzett munka és a munkavállalói elkötelezettség között, de ezt az összefüggést már nem tudta kimutatni az állandó távmunka kapcsán. A távmunka azok számára motiváló elsősorban, akiknél fontos a saját tempóban végezhető munka és kevésbé igénylik a kollegákkal való személyes kapcsolattartást (Rothbard et al. 2005), ugyanakkor nem munkamániasok sem. A távmunkások jellemzően szellemi foglalkoztatottak, de azon belül is elsősorban informatikai-, értékesítési-, és marketing területeken dolgozók sikeres távmunka nagykövetek (Baruch – Nicholson, 1997). Mokhtarian - Salomon (1996a, 1996b, 1997) egy további érdekes tényezőre hívja fel a figyelmet: a távmunkára alkalmas üzleti területek meghatározása helyett célravezetőbb megérteni, hogy ki mennyire tartja magát alkalmasnak munkakörének ellátására. A szerzők arra jutottak ugyanis, hogy a távmunka csak azok esetében lesz motiváló, akik úgy érzik, hogy meglevő munkatapasztalatuk révén, távoli helyen is ugyanolyan jól el tudják látni feladataikat, mint az irodában.

A rugalmas munkavégzési hely hatásainak elemzésekor érdemes megvizsgálni az 1990-es években kialakult *osztott munkaállomás* (*desk sharing*) munkavállalói elkötelezettségre gyakorolt hatásait. Ebben az innovatív foglalkoztatási sémában több munkavállaló osztozik egy szabadon foglalható irodai munkaállomáson (Daniels, 1994), vagy amennyiben a munkavállaló az adott feladat jellege és az ahhoz kapcsolódó munkatársak alapján választja ki a munkaállomást, úgy ezt feladat-alapú *desk sharing*-nek hívjuk (Felstead et al., 2005). Bár az osztott munkaállomással kapcsolatban alapvető munkáltatói elvárás a működési költségek csökkenése, a munkavállalói kreativitás, innováció és együttműködés fokozása (Warren, 2006), az egyének világszerte a hagyományos (*desk-based*) munkaállomásokat részesítik előnyben (Steelcase, 2016). Egyes szerzők szerint (Hirst, 2011) a változó munkahelyi környezet ugyanis rombolja a szervezeti identitást, csökkenti a közvetlen munkatársak egymás közötti és a vezetővel történő személyes interakciók számát, valamint a stabilitás, kiszámíthatóság érzését, ezáltal a munkavállalói elkötelezettséget. Worek és társai (2019) kutatásukban árnyalják a *desk sharing* tapasztalatait: szerintük ezen innovatív foglalkoztatási forma által kiváltott munkavállalói motivációs hatás alapvetően két tényező-csoporton múlik. Egyrészt egyéni tényezők formálják, vagyis azon munkavállalók körében hat ösztönzőleg a motivációra, akik nem kiváltságként élik meg a saját irodát és könnyen teremtenek kapcsolatot változó helyeken dolgozó kollegáikkal; másrészt akkor nő az ezzel kapcsolatos munkavállalói elégedettség, ha a vezetők a beosztottakhoz hasonlóan szintén osztott munkaállomás rendszerben dolgoznak, vagyis nincsenek privilegizált helyzetben (Worek et al., 2019).

3. Innovatív munkaidő és munkaidőbeosztás

Az innovatív munkaidő-, vagy munkaidőbeosztási rendszerek munkavállalói motivációra gyakorolt hatása vegyes lehet. A feltételes megfogalmazás egyik oka, hogy

ebben a témakörben a részmunkaidő és a határozott idejű foglalkoztatást leszámítva nem áll rendelkezésre tudományos kutatás.

A *munkaidőkeret és elszámolási időszak* alkalmazása a magyar szakirodalomban elsősorban munkajogi, azon belül is a munkaidő egyenlőtlen beosztásával kapcsolatos tanulmányokban jelenik meg (Pál, 2020, Berke et al. 2019, Kertész, 2020, Zaccaria, 2013) annak ellenére, hogy a munkaidő megszervezése a hatékony foglalkoztatás egyik központi kérdése. A munkaidőkeret és az elszámolási időszak a munkaidő és a pihenőidő egyenlőtlen beosztásával jó eszköz lehet a munkáltatónak arra, hogy a működési ritmusához igazítva olyan napokra ossza be a munkavégzést, amikor arra ténylegesen szükség van és elkerülje a leépítést olyan időszakokban, amikor átmenetileg nem tud munkát biztosítani a dolgozóknak. Ezen rendszerek munkavállalói motivációra gyakorolt hatásáról nem találtunk kutatást, bár kétségtelen, hogy a 2012. évi I. törvény (a munka törvénykönyvéről, továbbiakban Mt.) 2019. évi módosítása, amely többek között 12 hónapról 36 hónapra növelte a kollektív szerződéses megállapodás esetén alkalmazható munkaidőkeret hosszát [Mt. 94. § (3) bek.] munkavállalói és szakszervezeti körökben erős ellenérzéseket váltott ki.

A *kötetlen munkarend és a törzsidő-peremidő alkalmazása* szintén munkaidő-beosztási kérdések. Amíg az első esetében munkáltató a munkaidő beosztásának jogát – a munkavégzés önálló megszervezésére tekintettel – a munkavállaló számára írásban átengedi (Mt. 96. §), addig ugyanez a törzsidő-peremidő esetében csak részben igaz. A törzsidő a munkáltató által meghatározott munkaidő, míg a peremidőben – tipikusan, de nem kizárólagosan a törzsidő előtt és után – a munkaidőt a munkavállaló maga osztja be (részben kötött, vagy rugalmas munkarend). Mivel mindkét kategória beosztási kérdés, a ledolgozandó munkaidő nagyságát (teljes vagy részmunkaidő) nem befolyásolja. Mindkét technika rugalmas munkaidőbeosztást biztosít, így mindkettő vonzó lehet a munkavállalók számára. A PwC 2021-ben publikált hazai felmérése (PwC, 2021) alapján az első három munkavállalói preferencia között megjelenik a rugalmas munkarend és munkaidő (a 28 év alatti válaszadók körében a második, a 28 év felettiekénél harmadik helyen). A Randstad Workmonitor 2022 felmérés hasonló megállapításra jutott: a hazai dolgozók 87 százaléka számára fontos a munkaidő flexibilitása, ugyanakkor csak 45 százalékuk dolgozik olyan munkahelyen, amely lehetővé teszi ezt számukra.

Az atipikus munkaviszonyok kategóriájába tartozó *reszmunkaidő* és a *határozott idejű foglalkoztatás* esetében a munkáltatói előnyök nyilvánvalóbbak, míg a munkavállalói preferenciákról ritkábban esik szó. Bár valamennyi atipikus munkaviszony közül a részmunkaidős foglalkoztatás a legelterjedtebb Európában (az EU-ban 2019-ben átlagosan a teljes foglalkoztatottak 17,7 százaléka ebben a formában dolgozott), Magyarországon ez az arány jóval alacsonyabb, 4,6 százalék (Eurostat, 2019). Ennek oka egyrészt az lehet, hogy hazánkban inkább válságkezelési technikaként, mintsem versenyképességjavító eszközként tekintenek a munkáltatók a részmunkaidőre (Seres, 2011), másrészt az időarányos alapbér okán a munkavállalók nagy része számára sem vonzó. A határozott időre létrejövő munkaszerződéssel dolgozók aránya alacsonyabb Európában (2019-ben 14,4 százalék volt, Eurostat, 2019) és valamivel magasabb hazánkban (2021-ben 5,2 százalék, KSH, 2021), mint a részmunkaidős dolgozóké. Portugal és Varejão (2009) szerint a vállalatok jellemzően három okból alkalmazznak

határozott idejű dolgozókat: a) költségcsökkentés, amely elsősorban a munkaszerződés lejártakor jelentkezik b) helyettesítés vagy átmeneti erőforrás-bevonás és c) előszűrés. Az utóbbi kapcsán fontos kiemelni, hogy ugyan a felek közti megállapodás nem irányulhat a munkavállaló jogos érdekének csorbítására, ezért nem is állíthatjuk, hogy előszűrés céljából kötnek határozott idejű munkaszerződések, de azt el kell fogadnunk, hogy a munkáltató szempontjából addicionális előnyként megjelenik ez a tényező is. (Vörös et al. 2022). Ugyanez a tanulmány arra jut, hogy hazánkban a munkavállalók számára a részmunkaidő és a határozott idejű foglalkoztatás nem cél, hanem eszköz egy rosszabb alternatíva (alacsonyabb bért, rövidebb jogviszonyt kínáló munkahely, esetleg a munkanélküliség) elkerüléséhez vagy ugródeszka egy jobb (tipikus) munkaviszony eléréséhez.

4. Innovatív munkaerő

Az innovatív munkaerő alkalmazása körében az alábbi konstrukciókat vizsgáltuk: munkaerő-kölcsönzés, szövetkezeti munkavégzés, alkalmi munka vagy egyszerűsített foglalkoztatás és vállalkozás vagy megbízás. Ezen foglalkoztatási formák közös jellemzője, hogy a tipikus munkaviszony körén kívül esnek, tagjai „külső munkaerőnek” minősülnek (Kok, 2003). Míg a „belső munkaerő” számára él a munkajog által megteremtett biztonság, addig ezen a területen az egyén munkavállalói, szociális és gazdasági jogai és érdekérvényesítési ereje jóval gyengébb, jövedelme jellemzően egy ügyféltől vagy megrendelőtől származik, ami kiszolgáltatottá teszi. De az is kétségtelen, hogy ezen munkavégzési formák is tartogatnak előnyöket az egyén számára, különben kiüresednének a gyakorlatban. Ezek az előnyök elsősorban akkor jelentkeznek, ha az egyén nem kényszerből, hanem szabad akaratából dolgozik a fenti formák valamelyikében. Ebben az esetben az általában magasan képzett, jó munkaerőpiaci alkupozícióval rendelkező egyén számára ezek a munkaformák a kereset mellett változatos munkáltatóknál szerzett tapasztalatot és kapcsolati tőkét is eredményeznek. Amennyiben kényszer szüli a „külsős” munkaformát, és az egyén számára ez jelenti az egyetlen kereseti lehetőséget, úgy jellemzően átmeneti lehetőségként vagy belépőként használja azt egy tipikus munkaviszonyhoz (Lopes – Chambel, 2013, Vörös et al. 2022).

5. Innovatív foglalkoztatás közvetlen hatása a szervezeti teljesítményre

E helyen visszautalunk a kutatási modellünk leírásánál tett megjegyzésünkre, miszerint hatásuk tekintetében megkülönböztetjük egymástól a munkavállalók-, és a munkáltatók érdekkörében felmerülő innovatív foglalkoztatási formákat. A továbbiakban az első csoportba soroljuk a távmunkát, az otthoni munkavégzést, a részmunkaidőt, a rugalmas-, és a kötetlen munkaidőt. A döntően munkáltatói preferenciák körébe pedig az osztott munkaállomást, a munkaidőkeret/elszámolási időszakot, a határozott idejű foglalkoztatást, és valamennyi külsős munkaerőalkalmazási technikát értékeltük (munkaerő-kölcsönzés, szövetkezeti munka, alkalmi munka, egyszerűsített foglalkoztatás, vállalkozás, megbízás). E helyen szintén visszautalunk Klindžić – Marić (2019) kutatására, amely szerint valamennyi innovatív foglalkoztatási

forma hatásvizsgálata esetében jelentősége lesz annak, hogy az alkalmazása munkáltatói vagy munkavállalói előnyöket szolgál-e elsősorban.

Mivel bizonyos foglalkoztatási sémák egyértelműen a munkavállalók érdekkörében merülnek fel, sok szervezet számára nem kétséges ezek *nem pénzügyi mutatókra* gyakorolt pozitív hatása: csökkentik a hiányzást és fluktuációt, valamint növelik a dolgozói elégedettséget. Klindžić – Marić (2019) horvát vállalatok körében végzett kutatása ebben a körben is kiemeli a távmunkát, amely mérésük alapján szignifikánsan csökkenti mind a fluktuációt, mind a hiányzást. Más szerzők szerint (Bond et al. 2002; Glass- Riley, 1998) ez elsősorban szülők, főként a kisgyermekes szülők esetében igaz. A *Radcliffe-Fleet Project* a gyakorlatban mérte meg egyes családbarát rugalmas foglalkoztatási formák szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásait (Rayman et al. 1999). Az amerikai bankszektorban végzett kísérlet kvantitatív és kvalitatív *pre-post* mérései pozitív kapcsolatot azonosítottak a munkavállalók munka-magánélet javítását célzó munkáltatói intézkedések (távmunka és rugalmas munkaidő) és a szervezeti teljesítmény (ügyfélkiszolgálás ideje) között. Számos feltétel fennállása mellett ugyanis (úgy, mint vezetői elkötelezettség a családbarát programok iránt, hatékony szervezeti kommunikáció, egyértelmű teljesítménymutatók), a munkavállalók „valódi” munkával töltötték a munkaidőt, ami növelte a produktivitást. Friedman (1991) szerint a családbarát munkahelyi intézkedések szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásának vizsgálatát a következő tényezők beazonosításával kell kialakítani:

- a) munkaköri tényezők, amelyek közvetlenül hatnak a magánéletre (úgy, mint munkaidő beosztása, munkavégzés helye és fizikai környezete);
- b) tipikus otthoni élethelyzetek, amelyek általában csökkentik a produktivitást (úgy, mint otthoni stressz, munkánélküli vagy beteg házastárs/családtag, várandósság, kisgyermek vagy idős családtag gondozása); és
- c) nem pénzügyi szervezeti mutatók, amelyek jelzik, ha a teljesítményromlás a munka-magánélet konfliktusából adódhat (úgy, mint toborzás-kiválasztás hatékonysága, fluktuációs ráta, hiányzás, késés).

Ezek a tényezőcsoportok egyénenként és szervezetenként eltérőek lehetnek, de felismerésükkel célirányosan lehet látványos szervezeti eredményeket elérni. Amennyiben ez a logikai lánc nem teljes, úgy annak ellenére is kimutatható lehet a magas szervezeti teljesítmény, hogy azt nem a rugalmas/családbarát intézkedések eredményezik.

A döntően munkavállalók által preferált foglalkoztatási formák *pénzügyi mutatókra* gyakorolt közvetlen hatása nehezebb kérdés, mivel az elenyésző számú objektív mutatókkal operáló kutatás mellett alapvetően a vezetők vagy a munkavállalók véleményére alapozott (szubjektív) eredményeket találtunk. Előzetesen az is megállapítható, hogy a szakirodalomelemzés során itt nem írható le általános közvetlen kapcsolat. Klindžić – Marić (2019) arra jutnak, hogy a *vezetők szerint* a csökkentett munkahét és az otthoni munka növeli leginkább a termelékenységet és a jövedelmezőséget. Dex – Smith (2002) a brit *Workplace Employee Relations Survey* (WERS) alapján arra következtet, hogy a vezetők szerint a szervezet pénzügyi mutatóit a jogszabályokon felül biztosított apaszabadság és a munkakör megosztása, az értékesítési volument pedig szintén az apaszabadság, a részmunkaidő és a családbarát juttatások ösztönzik a legnagyobb mértékben valamennyi családbarát intézkedés közül. Ugyanez

az adatbázis alapján viszont Wood – de Menezes (1998) négy évvel korábban nem tud kimutatni közvetlen összefüggést a családbarát foglalkoztatás és a szervezeti teljesítmény szubjektív mérőszámai között. Konrad – Mangel (2000) pedig egy 195 amerikai munkáltató körében végzett kutatásban azt találták, hogy a döntően magasan kvalifikált női munkavállalókat foglalkoztató cégek esetében mutatható ki a pozitív kapcsolat a rugalmas foglalkoztatási eszközök és a „szubjektív” produktivitás növekedése között. *Objektív pénzügyi mutatók* mentén kimutatható közvetlen hatásról számol be Klindžić – Marić (2019), akik a CRANET felmérésben résztvevő horvát vállalatok nyilvánosan elérhető mérlegadataiból arra jutottak, hogy azon vállalkozások esetében volt kimutathatóan jobb a sajáttőke arányos megtérülés (ROE) értéke 2014-ben az egy évvel korábbihoz képest, ahol nem alkalmaztak határozott idejű munkaszerződéseket, több műszakos munkarendet és túlórákat, vagyis alapvetően családbarát módon működtek. Meyer et al. (2001) rámutattak arra, hogy míg az otthoni munkavégzés (amennyiben legalább a munkavállalók 10 százaléka ebben a formában dolgozik) pozitív, addig a munkakörmegosztás és egy bizonyos gyermekszám felett a munkáltató által biztosított óvoda negatívan hat a ROA és ROE alakulására.

A számos kutatás eredményéből összefoglalóan az olvasható ki, hogy jellemzően a távmunka a leginkább alkalmas a munkavállalói megtartás növelésére és a hiányzások csökkentésére, valamint, hogy ez az innovatív foglalkoztatási forma képes a leginkább ösztönözni a pénzügyi mutatók kedvező alakulását is. Ezek a megállapítások ugyanakkor a legkevésbé sem általános érvényűek.

A *munkáltató érdekkörében felmerülő* innovatív foglalkoztatási formák szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása kapcsán szintén vegyes kutatási eredmények születtek. Ami az *osztott munkaállomást* illeti, kimutatható hatáselemzést kínál van der Voordt (2004) Balanced ScoreCard alapú haszon-költség keretrendszerre, amely alkalmas lehet arra, hogy egy esetleges bevezetés előtt szervezeti szintű elemzés készüljön a *desk sharing* lehetséges pénzügyi- (bevezetés és képzés költségei, alacsonyabb rezsiköltség hatása ROI és ROA alakulásra) és nem pénzügyi (modern munkakörnyezet imázsa, alacsonyabb hiányzási ráta, rugalmas működés) hatásairól.

A *munkaidőkeret* alapvetően német mintára került bevezetésre Magyarországon (*Arbeitszeitkonto, working-time account*). Ahogy fent utaltunk rá, a munkaidőkeret/elszámolási időszak ismertségét és elterjedtségét vizsgáló tanulmányok (Essősy, 2022, László, 2002) mellett találtunk olyat is, amely a bevezetés kapcsán szerzett (elsősorban) szakszervezeti tapasztalatokat elemez (Laki et al. 2013), sőt olyat is, amely német vállalatok körében végzett vizsgálatok alapján felvázolta azon helyzeteket, amikor egy munkáltató ezekkel a munkaidőbeosztási rendszerekkel operálhat hatékonyan (Zapf, 2015). A munkaidőkeret/elszámolási időszak szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása ugyanakkor adatgyűjtésünk során a kutatások „senkiföldjének” bizonyult.

Egyszerű modellt ír le Holmlund - Storrie (2001) svéd cégek körében végzett kutatása: amennyiben egy munkáltató jövedelmezősége csökken, a felvételek során egyre nagyobb számban alkalmaz *határozott idejű szerződéseket*. A határozott idejű foglalkoztatás és a szervezeti teljesítmény direkt kapcsolatára viszont már nem találtunk kutatást.

Ami a *külsős foglalkoztatottakat* illeti, a kutatási eredmények megbízhatósága problémás, mivel a külsős munkaerő nyilvántartása az igénybe vevő munkáltató oldalán

gyakran nem teljes körű vagy pontos. Arvanitis (2005) svájci munkáltatók körében végzett kutatása ugyan pozitív, de nem szignifikáns kapcsolatot ír le a munkaerő-kölcsönzés és a vállalati termelékenység között. Bryson (2007) kutatása már rávilágít a kettősségre: a kölcsönzés ugyan növeli az egy munkavállalóra jutó árbevétel összegét, de nincs hatással a munkavállalói termelékenység szubjektív megítélésére. Hasonló következtetésre jut általában a külső munkaerő igénybe vétele esetén Lewin (2005). Kutatásai alapján pozitív a kapcsolat a külső munkaerő alkalmazása és befektetett tőkeemegtérülés, a munkáltató piaci értéke és a munkavállalóarányos árbevétel között azáltal, hogy csökkenti a teljes szervezeti költségen belül a bérköltség arányát és meglepő módon nem rontja a termékminőséget és a vevői elégedettséget. Hirsch – Mueller (2012) német minta alapján arra a megállapításra jutnak, hogy a munkaerő-kölcsönzés mérsékelt alkalmazása növeli a szervezet termelékenységét és csökkenti a működési költségeket, de nagyobb volumen esetén rontja a munkamorált és elkötelezettséget, ezáltal a produktivitást. Lewin (2004) amerikai munkáltatók körében végzett empirikus kutatásai alapján a kétharmad belső-, és egyharmad külső munkaerő alkalmazása optimális a szervezet számára úgy, hogy a külső munkaerő alkalmazásából akkor lehet a legnagyobb szervezeti előnyt elérni, ha annak mértékét a teljes szervezeti létszám negyedéről annak harmadára növelik.

A szakirodalomelemzés fenti megállapításai nem abszolút értékűek, sőt helyenként ellentmondásosak is. Ezek alapján még inkább fontosnak tartjuk a téma további kutatását, a hazai specifikumok pontosabb megismerését, és a teljes logikai lánc feltárását, amely az egyes innovatív foglalkoztatási formák egyéni motivációra gyakorolt hatásán keresztül vezethet el a szervezeti hatékonyságig.

IV. Összefoglalás

Kutatásunk abból a feltételezésből indult ki, hogy kevés a rendelkezésre álló és egyértelmű nemzetközi és hazai tapasztalat arról, hogy milyen kapcsolat áll fenn a munkáltatók által alkalmazott innovatív foglalkoztatási formák és a tényleges szervezeti teljesítmény között. Mivel az innovatív foglalkoztatás igen sokszínű a szervezeti gyakorlatokban, kutatásunknak az is közvetett célja volt, hogy ezek fogalmi rendszerét és csoportjait meghatározzuk.

Az egyes innovatív foglalkoztatási formák kapcsán megállapítottuk, hogy bár a munkaviszonyban az egymásra utaltság révén valamennyi foglalkoztatási megoldás kölcsönös előnyöket biztosít a felek számára, mégis, a hangsúlyeltolódás valamennyi részletesen is vizsgált forma esetében beazonosítható. Ez azért fontos, mert úgy gondoltuk, hogy valamennyi innovatív foglalkoztatási forma hatásvizsgálata esetében jelentősége lesz annak, hogy az alkalmazása munkáltatói vagy munkavállalói előnyöket szolgál-e elsősorban.

A szakirodalomelemzés eredményeként megállapítottuk, hogy bár tendenciák látszanak az innovatív foglalkoztatási formák és azok szervezeti teljesítményre gyakorolt hatása között, ezek mégsem alkalmasak egyértelmű összefüggések meghatározására. Ennek okait az alábbiakban látjuk.

Ad 1) Nehezíti a nemzetközi összehasonlítást, hogy az egyes innovatív foglalkoztatási formák országonkénti előfordulása, szabályozása és alkalmazása jelentős

eltéréseket mutathat. Amíg az EU tagállamaiban irányelvek rendelkeznek egyes atipikus foglalkoztatási formák alkalmazási szabályairól (97/81/EK irányelv a részmunkaidőről, 1999/70/EK irányelv a határozott idejű foglalkoztatásról, 2008/104/EK irányelv a munkaerő-kölcsönzésről, Táv munka Keretmegállapodás), így sarokpontjaikban egységesen értelmezhetők, addig a munkaidőkeret és elszámolási időszak, az alkalmi munkavállalás vagy a szövetkezeti munkavégzés tekintetében jelentős nemzeti sajátosságok mutatkoznak. A fogalmak terén is találkozhatunk ellentmondásokkal. A „*temporary*” vagyis „időszakos” jelző vonatkozhat a határozott idejű munkaviszonyra, a munkaerő-kölcsönzésre (az EU-ban használt hivatalos nevén: *temporary agency work*), de akár az alkalmi munkavállalásra is.

Ad 2) A legtöbb kutatás, a szervezeti vezetők vagy munkavállalók szubjektív véleménye (ami adott esetben eltérő is lehet) és nem objektív mérőszámok alapján von le a munkáltató pénzügyi és nem pénzügyi teljesítményére vonatkozó következtetéseket. A mintaszám számosságának reményében a vállalati kérdőívek legtöbbször anonimek, aminek eredményeképp nem állnak rendelkezésre a cégre vonatkozó pénzügyi- és nem pénzügyi (objektív) mutatók. A szubjektív értékelés másik torzító hatására hívja fel a figyelmet Yeandle et al. (2002) kutatása is. Hat különböző munkáltatónál végzett 1000 fős munkavállalói mintaszám alapján azt tapasztalták, hogy a munkavállalók 50 százaléka nem is tudott arról, hogy a munkáltató pontosan milyen családbarát foglalkoztatási formákat kínál számukra.

Ad 3) Az egyes innovatív foglalkoztatási formák jelenléte önmagukban még nem jelentenek garanciát arra, hogy ezek a szervezetben rendeltetésszerűen is működnek. Korábban utaltunk arra, hogy a hatékony működésüknek egyik fontos feltétele a vezetők elkötelezettsége és a megfelelő szabályozási környezet. Ha a vezetők negatív jeleket közvetítenek az érintett munkavállalók felé (hátrányos megkülönböztetés bérezésben, előléptetésben, képzésben való részvétel kapcsán), akkor a hatás a kívánthoz képest épp ellentétes lesz. Az innovatív foglalkoztatási technikák hatékony alkalmazásának feltétele tehát a megfelelő jogi- és szervezeti szabályozottság, az egyértelmű kommunikáció, és a gyakorlatot támogató infrastruktúra kialakítása.

Ad 4) Egyes kutatások egyszerre több innovatív foglalkoztatási forma szervezeti hatásait vizsgálják, és hatásukat is összességében értékelik. Eltérő hatást kapunk, ha külön vizsgáljuk a munkavállaló érdekkörében felmerülő családbarát foglalkoztatási formákat és a rugalmas foglalkoztatást a munkáltató oldaláról közelítő technikákat (munkaerő-kölcsönzés, alkalmi munka).

Ad 5) Amennyiben az elemzés kifejezetten egy innovatív foglalkoztatási formára terjed ki, akkor ennek a hatásmechanizmusát ugyan jól megismerjük, de szem elől téveszthetjük azon szinergiákat, amelyek több innovatív technika együttes alkalmazásából fakadnak. Több tanulmány (Sand – Harper, 2007; DTI, 2005) olyan munkáltatók távmunka gyakorlatát elemezte és írta le a szervezeti teljesítményre nézve pozitívnak, amelyek a legjobb munkahely díjazottjai is voltak egyben (*Great/Best Place to Work Award*). Ezen szervezetek vélhetően komplex családbarát/HR technikákat alkalmaznak, az ő eredményeik a távmunkát illetően nem általánosíthatók valamennyi munkáltatóra.

Ad 6) Számos szervezeti teljesítményt mérő kutatás figyelmen kívül hagyja az innovatív foglalkoztatási formában dolgozó egyén személyes adottságait (nem, életkor,

családi állapot, munkaköri preferenciák, nemzeti kultúra). Korábban rávilágítottunk az innovatív foglalkoztatás és egyéni teljesítmény, valamint az egyéni teljesítmény és szervezeti teljesítmény kapcsolatára. Úgy gondoljuk, hogy a teljes lánc vizsgálata és értelmezése szükséges az innovatív foglalkoztatás szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásainak megértéséhez.

Ad 7) Végül, de nem utolsó sorban az innovatív foglalkoztatási formák kapcsán fontos szerepe lehet az időnek is. Bai et al. (2021) legfontosabb megállapítása, hogy azon munkáltatók, akik már a Covid-19 előtt alkalmazták a távmunkát és így ellenállóbbnak mutatkoztak a járvánnyal szemben, 15 százalékkal magasabb árbevételt tudtak realizálni 2020-2021-ben azon cégekhez képest, akik a távmunkát ebben az időszakban, a járványra adott válaszként vezették be, ugyanis utóbbiak esetében jelentős költséget jelentettek a szoftver- és eszközbeszerzések is. Az időtényező kapcsán az is lényeges lehet, hogy mióta létezik az adott innovatív foglalkoztatási forma a cégnél, és hogy az adott munkavállaló mióta dolgozik ebben a formában. Egyrészt ezen technikákhoz való alkalmazkodás időt vesz igénybe, ami késleltetheti a várt teljesítményhatás megjelenését, de ha túl hosszú ideje dolgozik ebben a formában az illető, úgy a megszokás tompíthatja a várt szervezeti hatást.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Aon Hewitt (2015): *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*.
file:///C:/Users/Zsofia/Downloads/Aon_Hewitts_Model_of_Employee_Engagement.pdf
2. Applebaum E. T., Bailey P., Kalleberg A. (2000): *Manufacturing Advantage: Why High Performance Work Systems Pay Off*. Washington DC: Economic Policy Institute
3. Arvanitis, S. (2005): Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy. *Industrial and Corporate Change*. 14(6):993–1016.
4. Bai J., Brynjolfsson E., Jin W., Steffen S., Wam C. (2021): *Digital resilience: how work-from-home feasibility affects firm performance*. NBER Working Paper Series. Stanford Institute for Economic Policy Research. Cambridge. US
5. Baltes, B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999): Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*. 84(4), 496–513.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
6. Bankó Z. (2008): *Az atipikus munkajogviszonyok – A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európai Unióban és Magyarországon*. Doktori Értekezés, Pécsi Tudományegyetem.
7. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., Walton, R. (1985): *Human Resource Management: A General Manager's Perspective – Text and Cases*. New York, NY: The Free Press.
8. Berke Gy., Kajtár E., Kiss Gy., Kovács E., Szőke G., Bankó Z. (2019): *Nagykommentár a munka törvénykönyvéhez*. Wolters Kluwer Kft. Budapest
9. Bond, S., Hyman, J., Summers, J. and Wise, S. (2002). *Family-Friendly Working? Putting Policy into Practice*. York: Joseph Rowntree Foundation

10. Bryson, A. (2007): Temporary agency workers and workplace performance in the private sector. Manpower Human Resources Lab, Discussion Paper No. 3, London.
11. Craig L, Powell A. (2011): Dual-earner parents' work-family time: the effects of atypical work patterns and non-parental childcare. *J Pop Research*. Springer. 29:229–247 DOI 10.1007/s12546-012-9086-5.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s12546-012-9086-5.pdf>
12. Cooper C. D., Kurland N. M. (2002): Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, p. 511–532.
13. Daniels, S. (1994): The Hot Desk Shuffle. *Work Study*, 43 (7), 7.
14. Dex S., Smith C. (2002): *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*. The Policy Press and the Joseph Rowntree Foundation. Bristol, UK.
15. DTI (2005): *Managing Change: Practical Ways to Reduce Long Hours and Reform Working Practices*. London: Department of Trade and Industry, DTI/Pub 7965/1.5k/ 09/05/NP; URN 05/1421.
16. Egan B. (1997): *Feasibility and Cost Benefit Analysis*. International Telework Association Annual International Conference: Crystal City, VA.
17. Essősy (2022): Atipikus foglalkoztatás az autópárhán. *Közgazdasági Szemle*. LXIX. évf. április. pp. 517–535.
18. Eurostat (2019): *Persons employed part-time total. Persons employed part-time – Total*.
<https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tps00159/default/line?lang=en>
19. Felstead, A., Jewson, N., Walters, S. (2005): *Changing Places of Work*. 1st ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
20. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., Devanna, M. A. (1984): *Strategic Human Resource Management*. New York, NY: Wiley.
21. Friedman D. E. (1991): *Linking Work-Family Issues to the Bottom Line*. Report Number 962. Conference Board, Inc., New York, N.Y.
22. Fülöp K. (2020): *A szervezeti teljesítmény értékelése*. Nemzeti Köszolgáltatati Egyetem Közigazgatási Továbbképzési Intézet. Budapest
23. Gallup (2022): *State of the Global Workplace: 2022 Report. The Voice of the World's Employees*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
24. Glass, J., Riley, L. (1998): Family responsive policies and employee retention following childbirth. *Social Forces*. 76, pp. 1401–1435.
25. Gyökér I., Finna H., Daruka E., (2017): *Emberierőforrás-menedzsment oktatási segédanyag*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet. Budapest
26. Handy S. L., Mokhtarian P. L. (1996): *The Future of Telecommuting*. *Futures* 28: 227–240.
27. Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes T. L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>

28. Hirsch B., Mueller S. (2012): The productivity effect of temporary agency work: evidence from German panel data. *The Economic Journal*. Vol. 122, No. 562. pp. F216-F235
29. Hirst, A. (2011): Settlers, Vagrants and Mutual Indifference: Unintended Consequences of HotDesking. *Journal of Organizational Change Management*, 24 (6), 767–788.
30. Holmlund B., Storrie D. (2002): Temporary Work in Turbulent Times: The Swedish Experience *The Economic Journal*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:128500/FULLTEXT01.pdf>
31. Huselid M. A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance *Academy of Management Journal*. Vol. 38. pp. 635-72.
32. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996): *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
33. Kertész G. (2020): „Rabszolgatörvény” – jogi elemzés és a perspektívák. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*. 1. szám. pp. 62-70.
34. Klindžić M, Marić M. (2019): Flexible work arrangements and organizational performance – the difference between employee and employer-driven practices. *Društvena istraživanja: Journal for General Social Issues*, Vol. 28 No. 1. <https://doi.org/10.5559/di.28.1.05>
35. Kok W. (2003): *Jobs, jobs, jobs: Creating more employment in Europe*. Report of the Employment Taskforce chaired by Wim Kok. European Communities. Belgium.
36. Konrad M. A., Mangel R. (2000): The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, No. 12. pp. 1225-1237
37. Krajcsák Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*. XLIX. évf. 2018. 02. szám/ ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/veztud.2018.02.04
38. KSH (2021): *A határozott időre szóló szerződéssel dolgozó alkalmazottak aránya a 15–64 éves foglalkoztatottakon belül*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0020.html
39. Kular S, Gatenby M, Rees C, Soane E, Truss K (2008): Employee Engagement: A Literature Review. Kingston University, Kingston Business School. <https://eprints.kingston.ac.uk/id/eprint/4192/1/19wempen.pdf>
40. Laki M., Nacsá B., Neumann L. (2013): *Az új Munka Törvénykönyvének hatása a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatokra Kutatási zárójelentés*. IEHAS Discussion Papers, No. MT-DP. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/108285/1/MTDP1302.pdf>
41. Lambert A., Jones R. P., Clinton S. (2021): Employee engagement and the service profit chain in a quick-service restaurant organization. *Journal of Business Research*. Volume 135. pp. 214-225
42. László Gy, (2002): Profitcélok és munkavállalói érdekek. *Vezetéstudomány*. XXXIII. évf. 7-8. szám. pp. 28-35.
43. Lewin D. (2004): *The dual theory of human resource management and business performance: lessons for HR executives*. Prepared for inclusion in the future of HR: 50 thought

- leaders call for change (Eds) Losey M., Ulrich D., Meisinger S., Narramore R. New York: Wiley and SHRM
44. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: RandMcNally.
 - Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*. 7th Edition, McGraw-Hill, Gstanbul: Literatür Kitabevi.
 45. Lopez S., Chambel M. J. (2013): Motives for Being Temporary Agency Worker: Validity Study of One Measure According to The Self-Determination Theory. *Soc Indic Res*. 116:137–152 DOI 10.1007/s11205-013-0273-3
 46. Maslach, C. Schaufelli, W.B. and Leiter, M.P. (2001): Job burnout, *Annual Review of Psychology*, Vol 52, pp. 397-422.
 47. Matthes K. (1992): *Telecommuting: balancing business and employee needs*. HR Focus 69: 3
 48. de Menezes, L. M., Kelliher, C. (2011): Flexible working and performance: A systematic review of the evidence for a business case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301>.
 49. Meyer, C., Mukerjee, S. and Sestero, A. (2001): Work– family benefits: which ones maximise profits? *Journal of Managerial Issues*. 13. pp. 28–44.
 50. Mitchell, D. Lewin, E. Lawler, III: *Alternative Pay Systems, Firm Performance, and Productivity* In: A. S. Blinder (ed): *Paying for Productivity*. Washington, DC: Brookings, 1990. pp. 15-88.
 51. Mokhtarian P. L., Salomon I. (1996a): Modeling the choice of telecommuting: 2. A case of the preferred impossible alternative. *Environment and Planning A* 28: 1859–1876.
 52. Mokhtarian P. L., Salomon I. (1996b): Modeling the choice of telecommuting: 3. Identifying the choice set and estimating binary choice models for technology-based companies. *Environment and Planning A* 28: 1877–1894.
 53. Mokhtarian P. L., Salomon I. (1997): Modeling the desire to telecommute: the importance of attitudinal factors in behavioral models. *Transportation Research Record A* 31: 35–50.
 54. Nesheim, T. (2002): Challenging conventional wisdom on atypical work: Why firms use external work arrangements in core value-chain areas. *Institute for Research in Economics and Business Administration*. Bergen, Norway. Working Paper No. 31/02. https://openaccess.nhh.no/nhh-xmloi/bitstream/handle/11250/165706/A31_02.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 55. Nilles J. M. (1975): *Telecommunications and organizational decentralization*. IEEE Transactions On Communications Com23: 1142–1147.
 56. Novaco R. W., Kliever W., Broquet A. (1991): *Home environmental consequences of commute travel impedance*. American Journal of Community Psychology 19: 881–909.
 57. Pál L. (2020): Munkaidő, pihenőidő. 2020. 06. hóban frissített a GINOP-5.3.3-15 konstrukció keretében készült Alternatív Vitarendezést segítő kiadvány. https://www.munkaugyvitarendezes.hu/Download/Munkaido_pihenoido.pdf?v=2

58. Perry-Smith, J. and Dumas, T. (2007). *Debunking the ideal worker myth: effects of temporal flexibility and family configuration on engagement*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, USA.
59. Pinsonneault A., Boisvert M. (2001): The impacts of telecommuting on organizations and individuals: a review of the literature. In: *Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities* (pp. 163–185), Johnson NJ (ed.). Idea Group Publishing: Hershey, PA.
60. Portugal, P., Varejão, J. (2009): Why do firms use fixed-term contracts? *IZA Discussion Papers*, 4380. Institute for the Study of Labor (IZA). Bonn. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1489203>
61. PwC (2021): *PwC munkaerőpiaci preferencia felmérés 2021. Eredmények és fő üzenetek*. https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/people_and_organisation/PwC_munkaeropiati-preferencia-felmeres-eredmenyek_2021.pdf
62. Randstad (2022): Workmonitor. <https://www.randstad.hu/workforce-insights/munkaeropiac/az-y-es-z-generacio-forradalmi-valtozasokat-hoz-a-munkaltatok-es-munkavallalok-kozotti-eroviszonyokban/>
63. Rayman P., Bailyn L., Dickert J., Harvey F. C. M., Krim R., Read R. (1999): Designing organizational solutions to integrate work and life. *Women in Management Review*. Vol. 14. Nr. 5. pp. 164-176
64. Richardson R., Thompson M. (1999): The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review. *IPD*, London
65. Rothbard, N., Phillips, K., Dumas, T. (2005): Managing multiple roles, work family policies and individuals' desires for segmentation. *Organizational Science*, 16, pp. 243–258
66. Saks A. M. (2006): Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, Vol 21, No 6, pp. 600-619.
67. Seres A. (2011): A részmunkaidős foglalkoztatás tendenciái. *Közgazdasági Szemle*. 58(4): 351–367.
68. Shamir B., Salomon I. (1985): *Work-at-home and the quality of working life*. *Academy of Management Review* 10: 455–464.
69. Seifert H, Tangain A. (2006): *Globalization and deregulation: Does flexicurity protect atypically employed?* WSI-Diskussionspapier Nr. 143. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. https://www.wsi.de/fpdf/HBS-003523/p_wsi_diskp_143.pdf
70. Truxillo D. M., Cadiz D. M., Hammer L. B. (2015): Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435
71. Yeandle, S., Crompton, R., Wigfield, A. and Dennett, J. (2002): *Employed careers and family-friendly employment policies*, Joseph Rowntree Foundation Policy Press, London.
72. van der Voordt T. J. M. (2004): Costs and benefits of flexible workspaces: work in progress in The Netherlands. *Facilities*. Vol 22. Nr. 9/10. pp. 240-246
73. Venczel-Szakó T., Balogh G., Borgulya I-né (2021): Távmunka, home office: hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány*, LII. évf. 2. szám DOI: 10.14267/VEZTUD.2021.02.07

74. Vörös M, Ásványi Zs., Fűrész D. I. (2022): A részmunkaidős és a határozott idejű munkaviszony dolgozói megítélése egy pénzügyi-biztosítási cég példáján keresztül. *Hitelintézeti Szemle*, 21. évf. 2. szám, 2022. június, 94–124. o. DOI: <https://doi.org/10.25201/HSZ.21.2.94>
75. Worek M., Covarrubias Venegas B., Thury S. (2019): Mind Your Space! Desk Sharing Working Environments and Employee Commitment in Austria. *European Journal of Business Science and Technology*. Vol 5. Issue 1.
76. Wood, S., de Menezes, L. (2007): Family-friendly, equalopportunity and high-involvement management in Britain. In Boxall, P., Purcell, J. and Wright, P. (eds), *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, pp. 581–598.
77. Zaccaris M., L. (2013): Fogalmi változások a munkaidő kapcsán az új munka törvénykönyvében. *Miskolci Jogi Szemle* 8. évfolyam. 1. szám. pp. 130-142.
78. Zapf I. (2015): Who profits from working-time accounts? Empirical evidence on the determinants of working-time accounts on the employers' and employees' side. IAB-Discussion Paper, No. 23/2015. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/121306/1/833834487.pdf>