

Pécsi Tudományegyetem  
Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet



4th Ferenc Farkas International Scientific Conference:  
„Inspiring Change: Visions for the Future”: Conference  
Book

4. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia:  
„Inspiráló változások, jövőképek”: Konferenciakötet



UNIVERSITY OF PÉCS  
Faculty of Business and Economics

Pécs, 2024

**VSZI kötetek**

## **4. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia Pécs, 2024. június 8-9.**

### **Szerkesztők, Editors:**

Benke Mariann - Schmuck Roland - Riedelmayer Bernadett

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

Szerkesztői kapcsolattartó, Editorial contact:  
Benke Mariann  
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar  
Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet  
Tel: +36 72 501 599/23320  
E-mail: [ffisc@ktk.pte.hu](mailto:ffisc@ktk.pte.hu), [benkem@ktk.pte.hu](mailto:benkem@ktk.pte.hu)

Felelős lektor/Head of the review teams:  
Merza Péter  
E-mail: [merza.peter@ktk.pte.hu](mailto:merza.peter@ktk.pte.hu)

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

DOI: <https://doi.org/10.15170/4FFISC-KTK-2024>  
ISBN: 978-963-626-308-9  
ISSN: 2786-3891

# HIBRID MUNKAVÉGZÉS – ELHÚZÓDÓ (HIT) VITÁK?

## HYBRID WORKING, WORKING FROM HOME: PROLONGED DISPUTES?

**MAJÓ-PETRI ZOLTÁN**

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

majoz@eco.u-szeged.hu

**KÜRTÖSI ZSÓFIA**

egyetemi docens

SZTE Gazdaságtudományi Kar

zsofia.kurtosi@eco.u-szeged.hu

### **Absztrakt**

Írásunkban azt szeretnénk körbejárni szakirodalmi, netnográfiai és mélyinterjú tapasztalatok alapján, hogy ugyan kialakult és megszilárdult a home office és a hibrid és munkavégzés jó gyakorlata, mégis több visszarendeződést is tapasztalunk. Ezek nem ágazat specifikusak, és akár a nagyvállalati, akár a KKV szektorban előfordulnak. Ennek okai, magyarázó változói korántsem egyértelműek. Feltevésünk szerint sokkal több magyarázó változót igényelnek, mint amivel eddig magyaráztuk a home office előnyeit és hátrányait. Érdemes lenne a közeljövőben szociokulturális és gazdaság pszichológiai faktorokat is megvizsgálni, annak érdekében, hogy teljesebb képet kapjunk a home office illetve a hibrid munkavégzés hatékonysága kapcsán.

*Kulcsszavak: home office, távmunka, hibrid munkavégzés*

### **Abstract**

In this paper we would like to explore, based on literature, netnographic and in-depth interview experiences, that while good practices of home office and hybrid and working have emerged and consolidated, we also see several backward trends. They are not sector specific and occur in both the large enterprise and SME sectors. The reasons are far from clear. We hypothesise that they require many more explanatory variables than have been used to explain the advantages and disadvantages of the home office. It would be worthwhile in the near future to

investigate socio-cultural and economic psychological factors in order to get a more complete picture of the effectiveness of home office and hybrid working.

*Keywords: home office, teleworking, remote working, hibrid working*

## **1. HOME OFFICE ÉS HIBRID MUNKAVÉGZÉS: AZ ÚJ NORMÁLIS?**

Brammer és szerzőtársai az Academy of Management Perspectives 2020-as számában három modell mentén képzeltek el a COVID utáni időszak gazdasági ökoszisztémáját: az első a „*Visszatérés a normális helyzethez (Let's get back to normal)*”, amikor azt képviseljük, hogy egyszer majd „visszapattan” a gazdasági élet a megszokott kerékvágásba. A második a „*Nem lehet visszatérni a normál helyzethez (There's no going back to normal)*” felfogás azt jelenti, hogy teljesen új szabályokat kell bevezetni, amelyek felkészítik a társadalmat és a gazdaságot arra, hogy hasonló globális krízis ne törhessen ki a világban. A harmadik „*A jelenleginél jobb és új normalitáshoz térjünk vissza (Let's strive for a new and better normal)*” irányvonal pedig azokon a tapasztalatokon alapszik, hogy a COVID-19 olyan magas szintű összefogást és együttműködést eredményezett a társadalmi gazdasági élet különböző területein, amelyekre új, eddig kevésbé alkalmazott eljárásokat lehet építeni (Brammer et al., 2020)

Tapasztalataink alapján a munkahelyeken, legfőképpen az irodai munkában, a fenti harmadik forgatókönyv irányába indultunk el ebben az évtizedben. Az iroda, mint a munka világának helyszíne, az üzem mellett az egyik legstabilabb intézmény volt a hosszú XX. században. Ugyan sokféleképpen próbálták a struktúráját alakítani (lásd pl.: open office mozgalmak), de az stabil maradt, mint egy szilárd befoglaló struktúra. Először az elektronizáció, később a digitalizáció és végül a COVID 19-el kezdődő válság azonban az iroda falait is virtualizálta, sok esetben elbontotta.

Természetesen ez sem volt előzmény nélküli, hiszen az otthoni munkavégzés / távmunka digitális nomád / közösségi munkahely már bőven a járvány előtt gazdagította az atipikus foglalkoztatási formákat. A munka világában egy ilyen „új normális” kialakulása felé mutatott a hibrid munkavégzés COVID után megszilárduló formája, mely egyben a válságból történő kilábalás eszközszerzőként is alkalmazhatónak bizonyult. Ez a hibridizáció beleillett a formálódó platform gazdaság koncepciókba (Makó et al., 2020) másrészt abba a diskurzusba, hogy a munkahelyi sokszínűség (workplace diversity) versenyelőnyt hordoz a megszokott munkahelyi monokultúrákkal szemben (Zadori et al., 2021).

Írásunkban azt szeretnénk bemutatni szakirodalmi, netnográfiai és mélyinterjú tapasztalatok alapján, hogy ugyan kialakult és megszilárdult a hibrid és home office

munkavégzés jó gyakorlata, mégis több visszarendeződés is megfigyelhető akár a nagyvállalati, akár a KKV szektorban, aminek az oka korántsem egyértelmű. Ezek a “visszarendeződések” sokkal több magyarázó változót igényelnek, mint amivel eddig leírtuk a home office jelenségvilágát. Érdeemes lenne a közeljövőben szociokulturális és gazdaság pszichológiai faktorokat is vizsgálat alá vonni, annak érdekében, hogy teljesebb magyarázatot kapjunk a home office illetve a hibrid munkavégzés ügyében.

## **1.2 A home office és a fenntarthatóság kérdésének összefonódása**

Ezek a kérdések végül elvezetnek a munkaerőpiac fenntarthatóságának témájához. Vajon hogyan fog működni egy fenntartható munkakörnyezet? Van-e ebben állandó helye a home office intézményének, akárcsak az urbánus élet és a hozzá kapcsolódó mobilitási problémák kezelése miatt?

A “fenntartható munkaerőpiac” fogalmát, annak vizsgálati keretrendszerét László Gyula és Sipos Norbert vetette fel 2022-ben (László & Sipos, 2022). Az ilyen kérdések a klasszikus HR funkciókon átívelve kapcsolnak össze kihívásokat. Álláspontunk szerint a munka, mint értékteremtő tevékenység az információs korban az IKT eszközök hatására töredezetté vált a munkavégzés helyét és tartalmát tekintve egyaránt. Annak XX. századi szétválasztása a munkahely-otthon, munkaidő-szabadidő dichotóm relációkra okafogyottá vált. Helyette a munkaidő rugalmassága, valamint a munka és a magánélet egyensúlya kerülhetne a munka világát leíró faktorok közé, és bizonyára ez a home office jelentőségének egyik forrása.

Ezen átalakulást vizsgálva a nemzetközi szakirodalomban akár egymásnak látszólag ellentmondó kutatási adatokat talál a hatékonyságról és produktivitásról a klasszikus munkahely és a home office összehasonlításakor. Ma már látható, hogy országonként eltérő a home office gyakorlata, az eltérő intézményi környezet miatt. Szektoronként is eltérő, befolyásolja a képzettség és a munkalehetőségek típusa. Bár a jelek szerint hibrid megoldások mindenütt születnek, továbbra sem világos, hogy miként rendeződnek ezek fenntartható és stabil struktúrákba.

Konkrétabban, alapvető cél annak vizsgálata lehet a jövőben, hogy a munkaadók és a munkavállalók hogyan választják ki a hibrid munkavégzés megfelelő arányát, ezek a döntések hogyan befolyásolják a vállalatok hatékonyságát, valamint a munkavállalók jólétét végül a gazdaság egészének versenyképességét. Nem mehetünk el annak megválaszolása mellett sem, hogy az egyének szintjén is eltérő lehet a produktivitás, ami majd aggregáltan jelenik meg szervezeti szinten.

Ennek tükrében csak látszólagos ellentmondás, hogy Bloom és munkatársai azt dokumentálják, hogy Kínában a távmunka hatására az egyes munkavállalók termelékenysége

nőtt, addig Morikawa Japánra vonatkozóan megállapítja, hogy a home office termelékenységének átlaga a szokásos munkahelyen végzett munkához képest körülbelül 60-70%-ra csökkent, és alacsonyabb volt azon munkavállalók és cégek esetében, amelyek csak a COVID-19 világjárvány elterjedése után kezdték el a home office gyakorlatot (Behrens et al., 2024).

Abban biztosak lehetünk, hogy a home office kapcsán egyaránt velünk élnek előnyök és hátrányok, amit hosszan lehet sorolni. Erre kiváló elemzést találunk Venczel-Szakó Tímeától (2022) de a ChatGPT és vele egyenértékű mesterséges intelligencia alkalmazások is a teljesség igényével adnak felsorolásokat a home office előnyeiről és hátrányairól, a munkavállalói és munkáltatói szempontok szerint csoportosítva.

Azonban ezeknek a rádiusza nem ad érdemi magyarázatot az olyan jelenségekre, amikor egy-egy vezető vagy munkavállaló esetén meggyőződéssé szilárdul ennek totális alkalmazása vagy teljes elutasítása. Felmerül a kérdés, hogy a home office jelenségét megérthetjük-e csak ágazati, munkaszervezési, lokalitási vagy akár ergonómiai „kemény tényezőkkel” vagy érdemes a munka világában is régóta alkalmazott személyiség jegyeket is bekapcsolni a magyarázó modellekbe? Ezt tesztek formájában a csapatmunkában, csoportdinamika és hatékonyság növelés kapcsán már régóta használják a tanácsadók.

## **2. A SZEMÉLYISÉG, A MUNKAVÉGZÉS TÍPUSA ÉS ÖSSZEFONÓDÁSA**

Arra, hogy ki hogyan viseli a távoli munkavégzést (legyen az otthoni vagy épp távmunka), vagy éppen mennyire tartja kívánatosnak a munkahelyre, az irodába való rendszeres bejárást, számtalan tényezőtől függhet. Ilyen lehet például az irodai és az alternatív munkakörnyezet (van-e elegendő hely, megfelelő tér, ergonomikus-e az elrendezés) vagy a munkavállaló családi körülményei (kisebb gyermekek, gondozásra szoruló hozzátartozók). Ezek mellett feltehetően a személyiségtípusnak is szerepe lehet abban, hogy valaki mindenáron igyekszik magának kiharcolni az otthoni munkavégzés lehetőségét vagy épp ellenkezőleg: mindent megtesz azért, hogy hagyományosan, irodában dolgozzon, még akkor is, ha a munkaadó próbálja csökkenteni az irodaméretet vagy, ha megfelelőek lennének az otthoni körülmények is a munkavégzéshez. Egyes személyiségtípusokhoz valószínűleg jobban illeszkedik az irodai munkavégzéshez, mint másokhoz, a személyiségvonások, preferenciák hatással lehetnek az otthoni vagy irodai munkavégzés élményére, élvezetére, vagy akár sikerességére.

A személyiség „az egyén kognitív, érzelmi, attitűdbeli és viselkedési válaszmintáinak kombinációja” (Randall et al. 2017, 2). Megragadására számtalan mérőeszközt fejlesztettek, amelyek egy részét az üzleti életben is alkalmazzák többek közt a kiválasztási eljárásban, a teljesítmény értékelésében, előrejelzésében, vagy éppen a vezetői potenciál vizsgálatában (Goodstein & Lanyon 1999, Neal et al. 2012) annak ellenére, hogy a személyiség csupán részben határozza meg a munkahelyi viselkedést (Klein 2018). A vállalatok által alkalmazott személyiségtesztek egy része a pszichológusok által is elfogadott mérőeszköz, míg mások annak ellenére népszerűek, hogy gyenge a tudományos alátámasztottságuk (Makay 2020), megbízhatóságuk, validitásuk megkérdőjelezhető vagy eredményeik nem kellően bizonyítottak.

Az MBTI-t (Myer-Briggs Type Indicator) sem pszichológusok fejlesztették kezdetben. Az eszköz egy anya-lánya páros, Katharine Cook Briggs és Isabel Briggs Myers nevéhez köthető. Isabel Briggs Myers, miután feladta irodalmi ambícióit, az édesanyja által is tanulmányozott Carl Gustav Jung 1920-as években publikált személyiség-elméletére alapozva, kiterjedt kutatást folytatva dolgozta ki saját mutatórendszerét (Erős & Jobbágy 2001). Az általa kidolgozott módszer az akkor már ismert személyzeti tanácsadóként dolgozó, a ma Hay munkakörértékelésként ismert rendszert kifejlesztő (és egyben a Myers család barátjának számító) Edward N. Hay révén is publicitást kapott, aki a módszert olyan nagy presztízsű ügyfelekkel ismertette meg, mint a General Electric, a Standard Oil vagy a Bell Telephone<sup>2</sup>. A kérdőívet jelenleg a Myers-Briggs Company (korábbi nevén CPP, Inc.) gondozza, fejleszti és forgalmazza<sup>3</sup>.

Az MBTI megítélése – a Big 5 tesztekkel ellentétben, melyek kedvezőbb pszichometriai jellemzőiknek köszönhetően nagyobb elfogadottságnak örvendenek a pszichológusok körében – ellentmondásos. Míg a vállalati HR gyakorlatban gyakran megjelenik, a tudományos kutatások kevésbé egységesek, ami pl. a megbízhatóságot, érvényességet illeti (ld. pl. Gardner & Martinko 1996, Randall et al. 2017), bár ezek a tesztváltozatokkal fejlődtek is az idők folyamán (Erős & Jobbágy 2001).

A Myers-Briggs teszt a személyiség négy aspektusát vizsgálja, ennek megfelelően a tipológia négy ellentétes preferenciapárból áll:

- a figyelem fókusza (az energiagyűjtés, feltöltődés módja) lehet Extravertált (E) vagy Introvertált (I),

- az információgyűjtés lehet Érzékelő (S) vagy Intuitív (N),

---

<sup>2</sup> <https://digg.com/2015/myers-briggs-secret-history>

<sup>3</sup> <https://eu.themyersbriggs.com/en/Knowledge-centre/MBTI-Facts>

- a döntéshozatal módja Gondolkodó (T) vagy Érző (F),
- az életstílus, azaz a külvilághoz való viszonyulás, a mindennapi élet megszervezése pedig Megítélő (J) vagy Észlelő (P) (Shaubhut & Thompson 2011). Ebből kaphatjuk meg a 16 személyiségtípust, amelyeket az ellentétpárok kezdőbetűivel jelölnek (pl. ESTJ vagy INTJ). A következőkben a preferenciapárokat részben Erős és Jobbágy (2001), részben a Myers & Briggs Foundation oldalán<sup>4</sup> található leírások alapján ismertetjük.

Az Extraverziót preferáló emberek figyelme kifelé irányul, energiájukat a külvilággal való kapcsolatból nyerik, míg az Introverziót preferálók akkor érzik magukat energikusnak, ha a belső világukban elképzelésekről elmélkedhetnek, figyelmük befelé irányul. Ez a preferenciapár hatással lehet arra, hogy pl. milyen környezet kedvel az egyén, hogyan töltökezik, hogyan áll neki feladatoknak. Az Érzékelést preferálók kézzelfogható tapasztalatokra törekednek, konkrét információkra, tényekre, realisták, figyelnek a részletekre, míg az Intuitívok az összefüggések, mintázatok, lehetőségek, a többértelmű jelentések megragadására törekszenek. Ez a preferenciapár befolyásolhatja, hogy az egyén hogyan látja a dolgokat, hogyan sajátít el új ismereteket, vagy milyen instrukciókat követ szívesebben. A Gondolkodókra jellemző a személytelen logikán alapuló döntés, a tárgyyszerűség, a kritikusság, az elemzés, míg az Érzők döntéseit az befolyásolja, hogy az milyen hatással van az emberekre, döntéseinek alapját személyes értékei képezik. A preferenciapár hatással lehet az egyén döntéshozatali folyamatára, arra, hogy hogyan ad visszajelzést, vagy, hogy az elismerés milyen formáját kedveli. A Megítélést preferáló a külvilág felé a keretek megteremtésével, eredmények keresésével fordul, a gyorsabb döntést preferálja, életstílusa tervezettebb, strukturáltabb, munkavégzése módszeres, kerüli az utolsó pillanatra hagyást. Az Észlelést preferáló a széleskörű információgyűjtést részesíti előnyben, nyitott az újdonságokra, gyakrabban tűnik spontánnak, alkalmazkodónak, az utolsó pillanat nyomása ösztönzőleg hat rá. Ez a preferenciapár hatással lehet az összetett feladatok megközelítésére, határidők kezelésére vagy események tervezésére.

A fenti leírás alapján úgy gondolnánk, hogy elsősorban az elsőként ismertetett preferenciapár (Extraverzió – Introverzió) befolyásolhatja az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos élményt és így az ahhoz való hozzáállást (mivel az Extraverzió preferenciával rendelkezők energiájukat másokból merítik, kihívást jelenthet számunkra a szeparáltabb, nyugodtabb környezetben fenntartani a motiváltságot, produktivitást). Ugyanakkor a többi

---

<sup>4</sup> <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/the-mbti-preferences/>



személyiségaspektus is összefüggésben állhat az otthoni és irodai munkavégzéssel kapcsolatos attitűddel.

Születtek ugyan ilyen jellegű vizsgálok (pl. Thompson et al. 2018), de még a COVID előtti időszakban, ahol a munkavállalók jelentős része nem választhatott irodán kívüli munkavégzést, így az embereknek csekély tapasztalatai voltak az ilyen típusú munkáról, annak számukra pozitív vagy negatív hatásairól, élményéről. Ráadásul lehet, hogy valaki preferálná ugyan az ilyen típusú munkavégzést, de a munkakör jellegénél fogva nincs lehetősége a választásra.

### **3. KÖVETKEZTETÉS: EGY EMPIRIKUS KUTATÁSI KIHÍVÁS**

Az otthonról szóló társadalomtudományi munkák azt mutatják, hogy az otthon egyszerre az anyagi és érzelmi szféra része: a privát szférát az egyén itt tapasztalja meg. Habermas 1990-ben a modern városi társadalmakat a privát szféra (otthon) és a nyilvános vagy közsztéra szétválasztására építette, melynek szerves része volt a munkahely. Számos gondolkodó normatív alapon támogatta ezt a szétválasztást, mert - röviden összefoglalva - a nyilvános szférát nem terhelik az érzelmek vagy az intimitás. Ezek a dichotómiák alapvető fontosságúak, mivel szembeállítják egymással a privát és a nyilvános tereket, és ezzel akár világossá tették az introvertált és extrovertált személyiségtípusok közötti határokat anélkül, hogy tárgyalták volna a köztes helyzeteket, és figyelembe vennék ennek folytonosságát. Ez hatással van arra is, hogy a magánügyekre - jelen esetben a magánérzelmekre - vonatkozó gazdasági társadalmi beavatkozásokat vagy a nyilvános szabályozásokat hogyan ítéljük meg (Durnova, 2024).

Ez mára a home office, azaz otthoni irodai munkavégzés sokrétű ("multifaceted") kontextusában átalakul, feloldódik. Az otthoni irodát, a vele kapcsolatban érzett érzelmek révén értékeljük. Előfordulhat, hogy emiatt egyesek akár szenvedtek, mert ez kognitív módon korlátozta a tevékenységüket, mások számára viszont az otthoni iroda lehetőséget jelentett arra, hogy jobban megszervezzék életüket és kiteljesedjenek.

Ennek ismeretében arra teszünk javaslatot, hogy érdemes lenne megvizsgálni van-e erős (szignifikáns) kapcsolat az egyes személyiség típusok és a home office elfogadottsága és preferálása között, amit több, nagy elemszámú empirikus felméréssel és sztenderd kérdőívvel lehetne megvizsgálni. Ezzel minden bizonnyal ötvözni lehetne a home office kapcsán formálódó meglévő magyarázó változókat, a produktivitást befolyásoló kemény és puha tényezőket, végső soron egy fenntartható munkaerőpiacot.

## HIVATKOZÁSOK

- Brammer, S., Branicki, L., & Linnenluecke, M. K. (2020). COVID-19, Societalization, and the Future of Business in Society. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 493–507. <https://doi.org/10.5465/amp.2019.0053>
- Behrens K., Kichko S., & Thisse J.F. (2024): Working from home: Too much of a good thing? *Regional Science and Urban Economics* Volume 105/2024. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2024.103990>
- Durnova A. (2024) Psychosocial well-being, policies, and the emotional boundaries of home, *Critical Policy Studies*, DOI: 10.1080/19460171.2024.2306237
- Erős, I. & Jobbágy, M. (2001): A Myers-Briggs Típus Indikátor (MBTI) Magyarországon. *Alkalmazott Pszichológia* 3(4): 35-51.
- Gardner, W. L. & Martinko, M. J. (1996): Using the Myers-Briggs Type Indicator to Study Managers: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Management* 22(1): 45-83
- Goodstein, L. D. & Lanyon, R. I. (1999): Applications of Personality Assessment to the Workplace: A Review. *Journal of Business and Psychology* 13(3): 291-322.
- Klein S. (2018): A munkapszichológia jövője. *Opus et Educatio* 5(1): 70-91.
- László, Gy. & Sipos N. (2022): A fenntartható munkaerőpiac dilemmája. *Munkaügyi Szemle* 1-11, 2022 február
- Makay M. (2020): A munkaerőkiválasztásban hasznát személyiségtesztek egyes elméleti problémáiról. *Magyar Közigazgatás*, 4: 4-15. DOI: 10.32575/ppb.2020.4.1
- Makó, C., & Illéssy, M., & Pap, J. (2020). Munkavégzés a platformalapú gazdaságban. A foglalkoztatás egy lehetséges modellje? *Közgazdasági Szemle*, 67(11), 1112–1129. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.11.1112>
- Neal, A., Yeo, G., Koy, A. & Xiao, T. (2012): Predicting the form and direction of work role performance from the Big 5 model of personality traits. *Journal of Organizational Behavior* 33(2),175-192.
- Randall K., Isaacson, M. & Ciro, C. (2017): Validity and Reliability of the Myers-Briggs Personality Type Indicator: A Systematic Review and Meta-analysis. *Journal of Best Practices in Health Professions Diversity* 10(1): 1-27.
- Schaubhut, N. A. & Thompson, R. C. (2011): *MBTI® Step II™ MANUAL SUPPLEMENT*. CPP, <https://www.psychometrics.com/wp-content/uploads/2015/08/mbti-st2-ms.pdf> , 2024.03.19.

Thompson, R. C., Haynie, S. R. & Schaubhut, N. A. (2018): *Myers-Briggs Type and Working Virtually. Impacts on Work Setting Arrangements and Training and Development Preferences*. CPP White Paper <https://www.themyersbriggs.com/-/media/b0bbc140634b47a29d0551a0c2d37c33.ashx>, 2024.03.16.

Venczel-Szakó T (2022): Home office mint eszköz a fenntartható munkaerőpiachoz? *Munkaügyi Szemle*, 1-6 2022 április

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

### **Köszönetnyilvánítás**

A kutatást a Szegedi Tudományegyetem Interdiszciplináris Kutatásfejlesztési és Innovációs Kiválósági Központ (IKIKK) Humán és Társadalomtudományi Klaszterének Digitális Társadalom Kompetenciaközpontja támogatta. A szerzők a Digitalizáció a businessben és nonbusinessben kutatócsoport tagjai.