OTDK-dolgozat

2021

SOPRONI EGYETEM

LÁMFALUSSY SÁNDOR KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A TÁVMUNKA JELENE ÉS JÖVŐJE

THE PRESENT AND THE FUTURE OF REMOTE WORK

Tóth Dorina Anikó

Konzulensek: Dr. Keresztes Gábor PhD

Dr. Paár Dávid PhD

Kézirat lezárásának dátuma 2021.október 21.

TÓTH DORINA ANIKÓ
2021
Gazdálkodási és menedzsment alapszak

Soproni Egyetem
Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar

Konzulensek: Dr. Keresztes Gábor PhD
egyetemi docens
Dr. Paár Dávid PhD
egyetemi docens

A TÁVMUNKA JELENE ÉS JÖVŐJE

The present and future of remote work

TDK dolgozatomban a távmunka jelenével és jövőjével kapcsolatban végzek kutatást. Témám aktualitását a munka világában végbe ment drasztikus változások indokolják, ezért célom, a távmunka jelenére és jövőjére vonatkozó aspektusok vizsgálata elméleti és gyakorlati oldalról egyaránt.

A szakirodalmi feldolgozásom hazai és nemzetközi forrásokon alapul, melyben kitérek a munka világában végbement változásokra és a távmunka eredetének bemutatására is. Ezen kívül megvizsgálom a távmunka típusait, előnyeit, hátrányait, valamint azon fontos témakört, hogy mi a különbség a távmunka és a home office között. Ezen kívül feltárom még a távmunka jelenlegi helyzetét, és azon kérdéseket is, melyek még szabályozásra várnak. Dolgozatomban kitérek a távmunka fenntarthatóságra gyakorolt hatására is, melyben mind a környezeti fenntarthatóság, mind a gazdasági fenntarthatóság témakörét is érintem.

Kutatásom második felében az önálló kutatásomra térek rá, melyben több kutatási módszertant is alkalmazok. A két kutatási módszertan során feltett kérdések mindegyike összhangban van egymással, melynek azért van kimondottan nagy jelentősége, hogy a vizsgált témakört a lehető legszélesebb körben kutatni tudjam. A vizsgálatom egyik fő kérdésvonulata, hogy miként élték meg a munkáltatók és a munkavállalók a koronavírus okozta kényszertávmunka időszakát, milyen pozitívumokat és negatívumokat tudnak ezzel kapcsolatban felhozni. A vizsgálatom másik nagy kérdése, hogy a felmérésben résztvevők mit gondolnak a távmunka, és a munka világának a jövőjéről, a személyes és az otthoni munkavégzés viszonyáról. A kvantitatív kutatási módszertan segítségével egy kérdőíves felmérést végzek a munkavállalók körében az előbb említett főbb témaköröket érintve. A kérdőív kiértékelésénél egyaránt alkalmazok alacsonyabb szintű statisztikai kiértékelési módszereket és magasabb szintű statisztikai módszereket, melyekkel célom, hogy az előzetesen megfogalmazott hipotéziseket alátámasszam vagy megcáfoljam. A munkáltatói oldal nézeteinek feltárására a mélyinterjús kvalitatív kutatási módszertant alkalmazom. Célom néhány olyan nagyvállalat HR vezetőjét elérni, akik személyes tapasztalattal is rendelkeznek az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban.

Vizsgálatom előzetes eredményeként azt vártam, hogy mind a vállalatok, mind a munkavállalók a körülményekhez képest jól alkalmazkodtak a kialakult helyzethez. Ezen kívül előzetes kutatási eredményként számítottam arra a következtetésre, miszerint a hibrid munkavégzési forma lesz a jövő, mely számos előnnyel jár mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára. Kutatásom eredményeként elmondható, hogy várakozásaim beigazolódtak, mely következtetéseket statisztikai elemzésekkel is alá tudok támasztani.

DORINA ANIKÓ TÓTH
2021
Business Administration and Management

University of Sopron
Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics

Supervisor: Dr. PhD Gábor Keresztes
associate professor
Dr. PhD Dávid Paár
associate professor

THE PRESENT AND FUTURE OF REMOTE WORK

A távmunka jelene és jövője

In this research, the present and future of remote work are discussed. The reason behind the topic is the dramatic changes in the world of work. The aim of the paper is to analyze the different aspects around the present and the future of remote work from a theoritical and a practical point of view.

The first part of the paper is a literaute review based on domestic and international academic sources which help to show the changes in the world of work and the roots of remote work. The research examines the various types of remote work, its advantages and disadvantages and also the difference between home office and remote work. Moreover, the paper analyzes the actual situation of remote work and the questions around how to regulate certain aspects of remote work. Furthermore, the research will include the effects of remote work on environmental and ecomonic sustainability.

In the second part of the paper, an empirical study was conducted with different research methods. The questions of two research methods used in the study are in harmony to ensure the richness and quality of the study. The main research questions of the paper are: „How have employers and employees experienced the effect of remote work throughout the COVID-19 pandemic?; What are the positives and negatives associated with working remotely?”; „What do people think about working remotely, the future of work and working onsite or at home?”. On the quantitative side of the research, a survey was created to find out the answers for the above mentioned questions. Lower and higher level evaluation statistical methods have been applied to prove or refute the stated hypoteses. On the other hand, the conducted in-depth interviews provide the base for the qualitative side of the paper. The purpose of the qualitative research is to reach out to some HR Executives of big corporations who have the adequate amount of experience in working remotely.

The author’s expectations are supported by the results of the research. Employees and corporations could adapt to the changes brought by the pandemic. In the future, it is possible that hybrid work will be the solution benefiting not just the employees but also the employers.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS 1

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS 3

2.1. A MUNKA VILÁGÁNAK ÁTALAKULÁSA 3

2.2. A TÁVMUNKA, MINT ATIPIKUS MUNKAVÉGZÉSI FORMA 6

2.3. A TÁVMUNKA DEFINÍCIÓS KÉRDÉSI 7

2.4. A TÁVMUNKA TÍPUSAI 8

2.5. TÁVMUNKA A KORONAVÍRUS IDEJÉN 10

2.6. A TÁVMUNKA ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI 12

2.6.1. A távmunka előnyei 13

2.6.2. A távmunka hátrányai 15

2.7. A TÁVMUNKA SZEREPE A FENNTARTHATÓSÁG ASPEKTUSÁBÓL 17

2.8. TÁVMUNKA VAGY HOME OFFICE? MI A KÜLÖNBSÉG? 21

2.9. A TÁVMUNKA ÉS A HOME OFFICE LEGFONTOSABB KÉRDÉSEI 23

2.10. A TÁVMUNKA JÖVŐJE 25

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN 28

4. EREDMÉNYEK 30

4.1. KVALITATÍV KUTATÁS KIÉRTÉKELÉSE 30

4.2. KVANTITATÍV KUTATÁS KIÉRTÉKELÉSE 41

5. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS JAVASLATTÉTEL 51

IRODALOMJEGYZÉK 54

MELLÉKLETEK I

1. MELLÉKLET: ELSŐ SZÁMÚ MÉLYINTERJÚ II

2. MELLÉKLET: MÁSODIK SZÁMÚ MÉLYINTERJÚ XII

3. MELLÉKLET: MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEI (HR VEZETŐKKEL) XX

4.MELLÉKLET: KÉRDŐÍV A MUNKAVÁLLALÓKNAK XXI

5.MELLÉKLET: A NEKEM ÉS A CSALÁDHOZ VALÓ KÖZELSÉG KAPCSOLATA XXV

6.MELLÉKELT: A HIBRID MUNKAVÉGZÉS ÉS A NEMEK KAPCSOLATA XXVI

7.MELLÉKLET: NEMEK ÉS A 100%-OS MUNKAVÉGZÉS KAPCSOLAT XXVII

8.MELLÉKLET: ÉLETKOR ÉS A POTENCIÁLIS MUNKAHELYEK KAPCSOLATA XXVIII

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Távmunkában dolgozók százalékos aránya (2018) 11
2. ábra: A Covid-19 lezárások hatására a várt értéknél hány százalékkal lett jobb a levegőminőség (NO2 koncentráció) a vizsgált országokban – 2020 április 20
3. ábra: Életkorok megoszlása (n=51) 42
4. ábra: Nemek megoszlása (n=51) 43
5. ábra: Iskolai végzettség megoszlása (n=51) 43
6. ábra: Munkakör megoszlása (n=51) 44
7. ábra: Munkatapasztalat megoszlása (n=51) 45
8. ábra: Munkahelyek pandémiához való alkalmazkodóképessége (n=51) 49

1. BEVEZETÉS

TDK dolgozatomban a távmunka jelenével és jövőjével kapcsolatban végzek kutatást. Témám aktualitását a munka világában végbe ment drasztikus változások indokolják. A vizsgált témaköröm a távmunka, amire az aktualitásán kívül azért esett a választásom, mert ezzel kapcsolatban saját tapasztalattal is rendelkezem. Dolgozatomban a távmunka kérdéskörét, jelenét és jövőjét vizsgálom meg elméleti és gyakorlati oldalról.

A szakirodalmi feldolgozásban elsőként a munka világában végbement változásokat vizsgálom meg, majd a távmunka eredetének bemutatásával folytatom a munkát. Ezt követően a távmunka fogalmi áttekintését vizsgálom meg, mely elengedhetetlen ahhoz, hogy egy átfogó képet kapjunk a választott témakörömről. Kutatásomban érintem a távmunka típusainak témakörét is, majd bemutatom a távmunka előnyeit és hátrányait, a munkavállalókra gyakorolt hatásait figyelembe véve. A szakirodalmi feldolgozásom végén a távmunka és a home office közötti különbséget, valamint az ehhez kapcsolódó legfőbb kérdéseket tisztázom. Értekezésemben fontosnak tartom megemlíteni, hogy milyen tevékenységek végezhetők távmunkában, hiszen ez a vizsgálatomnál nagyon fontos szereppel fog bírni. A 2020-as év az általam vizsgált témakörre, mint ahogyan az élet számos területére, nagy hatást fejtett ki. A koronavírus megjelenésével számos munkáltató kényszerült abba a helyzetbe, hogy azon munkakörökben, ahol ez kivitelezhető volt (előzetes meglátásaim szerint leginkább szellemi munkakörök esetén), otthoni munkavégzést kellett biztosítania az alkalmazottai számára. Ugyan a világjárvány megjelenése előtt is voltak olyan munkahelyek és pozíciók, ahol lehetőség volt a távmunkára, viszont ezek száma a személyes munkavégzést megkívánó munkakörökkel szemben elenyésző volt, valamint leginkább a nyugati országokban volt megfigyelhető (ezt a nézőpontomat a 2.5.-ös alfejezetben fejtem ki részletesebben). Ezt az arányt a járvány világszerte megfordította, és jelenleg nyitott kérdés, hogy ez hogyan hatott a szervezetekre, és ennek milyen kimenetele lesz a jövőre nézve. Szakirodalmi feldolgozásomban a távmunka gazdasági és környezeti fenntarthatóságra gyakorolt hatásait is célom bemutatni.

Tanulmányom második felében, az általam lefolytatni kívánt kutatásban ehhez a kérdéskörhöz kapcsolódóan végzek vizsgálatot. Munkám során kétféle kutatási módszertant fogok alkalmazni. Kérdőíves kutatási módszertant a munkavállalókra, mint érintettekre fogom használni, és a kérdőívre kapott válaszok kiértékelése során az előzetesen felállított hipotézisemet fogom alátámasztani, vagy megcáfolni. Az alkalmazottak véleményének vizsgálata

során arra fokuszálok, hogy milyen az ő hozzáállásuk a távmunkához. Támogatják, és szívesen dolgoznának otthonról, esetleg ellenzik a távmunka intézményét, vagy éppen a két szélsőséges aspektus között foglalnak állást? Továbbá foglalkoztat még, hogy megmarad-e a távmunka vagy inkább visszatérünk a személyes munkavégzésre? Ezeken kívül még számos ilyen, és ezekhez hasonló kérdés merült fel bennem a vizsgált témával kapcsolatban, melyeket dolgozatomban kutatási eredményekkel fogok alátámasztani és megválaszolni.

Annak érdekében, hogy vizsgálatom eredménye a lehető leghitelesebb legyen, alkalmazni fogom a mélyinterjú, mint kutatási módszertan technikáját is. Célom, hogy felkeressek 1-2 olyan nagyvállalatot, ahol lehetőség volt/van az otthoni munkavégzésre. A mélyinterjúkat terveim szerint HR vezetőkkel fogom elkészíteni, mivel ők azok, akik az alkalmazottak teljesítményére, hozzáállására a leginkább rálátnak, és az adott vállalat lehetőségeivel és a távmunka ottani tapasztalataival kapcsolatban a leginkább tájékozottak.

Dolgozatom utolsó fejezetében az eredmények összegzésén túl, javaslatokat fogok tenni a jövőre vonatkozóan, melyek alapja, a hazai és nemzetközi szakirodalom, valamint az egyéni kutatásom lesz. Előzetes feltevéseim szerint, kutatásom eredménye megfelelő inputként fog szolgálni a vállalatok HR vezetői számára, hiszen egy olyan aktuális témában fogok információhoz jutni, ami a jelenlegi munkaerőpiac, valamint a munkáltatói oldal véleményét tükrözi. Előzetes feltevéseim szerint a mai munkaerőpiac és a foglalkoztatási formák reformjukat élik, és egy olyan időszakot élünk, mely gyökeres változásokat hozhat a munkaerőpiacon és a munka világában.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. A MUNKA VILÁGÁNAK ÁTALAKULÁSA

Ugyan a munka, mint tevékenység lényege évszázadok óta állandó, a cél mindig valami új létrehozása, vagy valami már meglévő átalakítása. A szakirodalom széles mivoltából kiderül, hogy a munka, mint tevékenység kivitelezésében az évszázadok során számos változás volt megfigyelhető. A munkaszervezés máig tartó fejlődése az 1900-as években kialakult modern gyáriparra vezethető vissza. F. W. Taylor 1911-ben publikálta a „*Tudományos irányítás alapelvei"* című művét, melyben arra a következtetésre jutott, hogy a munkafolyamatok tudományos megszervezése képes jelentősen megnövelni annak hatékonyságát (Klein, 2004; Mahoney-Baker, 2002). Taylor munkássága során az elvégzendő munkát apró egységekre bontotta, célkitűzése pedig a hatékonyság növelése volt. E tekintetben a munkavállalók már-már „robottá" váltak, hiszen az embereket a gépek részeként, és azok kiszolgálóiként tartotta számon (Taylor, 1983). A menedzsment klasszikus irányzatának korszakát (1900-as évek), mely időszakra a tudományos szemlélet megjelenése tehető, leginkább a gépek, futószalag melletti magas arányú fizikai munka jellemezte. A tudományos menedzsment iskolájába tartozók (jeles képviselők: Henry Ford; Henry Gantt; Frederick Winslow Taylor stb.) szemlélete arra a tudományos meglátásra épült, hogy a hatékony munkavégzés elérhető a munkafolyamatok megfigyelésével, különböző mérési eljárások alkalmazásával, valamint a rendelkezésre álló adatok folyamatos elemzésével (Gyökér és társai, 2014). Taylor elméletét az idő előrehaladtával sok tudományos bírálat érte, melyek legfőképpen azt kifogásolták, hogy Taylor úgy tekint az emberekre, mint a gépre. A kritikák okán számos kutató álláspontja összeütköztethető Taylor nézeteivel. Taylorral szemben Henry Fayol figyelmét a munkásra összpontosította, aki a feladatáért felelősséggel tartozik. Fayol nevéhez fűződik a vezetés 14 alapelve, amelyben kijelenti, hogy a munkamegosztás fontossága a társadalmi szervezetek fejlődésével arányosan nő (Klein, 2004; Klein, 2003). E kezdeti szemléletet az idő előrehaladtával a kutatási eredmények megváltoztatták, így e felfogással az emberközpontú irányzat megjelenése összevethető. Ennek azért van relevanciája, mert az emberközpontú irányzat megkérdőjelezte a klasszikus elmélet néhány „antihumánusnak" mondható alapelvét. Ezen kívül a tudományos menedzsmenthez tartozó elméletek nem mindig adtak magyarázatot a mindennapi életben megjelenő problémákra. Az emberi kapcsolatok irányzata ezzel szemben olyan következtetésekre jutott, mint hogy a munkateljesítmény erősen függ a munkavállalók munkahelyi megelégedettségétől, valamint kimutatták, hogy minél nagyobb a megelégedettségük, annál magasabb szintű a munkavállalók

teljesítménye. A munkahelyi elégedettség mellett fontos szerepet játszik még a motiváció kérdésköre is, melyet a menedzsmenttudományban a motivációelméletekkel foglalkozó témakörben vizsgáltak (Gyökér és társai, 2014). A híres kutatási eredmények közül a szakirodalomban számos említésre méltót olvashatunk. Ha szembeállítjuk Herzberg és Maslow elméleti felfedezéseit nagy különbséget lehet felfedezni. Abraham Maslow által megalkotott „Piramis-modell" nagyban hozzájárult a munkavállalók motivációjának megértéséhez, mely szerint a különböző szükségletek hierarchikusan épülnek egymásra. Ennek érelmében a különféle szükségletek csak akkor válnak kielégítetté, ha az alattuk lévő igények már kielégítésre kerültek. Ezen kívül rávilágított arra is, hogy e tényezők nagy mértékben hozzájárulnak a hatékony teljesítmény fenntartásához (Maslow, 1968). Megállapításra került az is, hogyha bármelyik szinten kimarad a szükséglet kielégítése, megakad a motiváció, és az egyén azon a szinten marad, ahol kielégítetlen szükséglete keletkezett. Maslow által kialakított struktúra szerint az ember arra törekszik, hogy az egyes szükségleti szinteket elérje, majd tovább lépjen a következő kielégítetlen szükségletre. Kutatásában kifejtette azon nézetét, miszerint a dolgozók teljesítménye úgy nő, ahogy teret adnak emberi mivoltuknak (Klein, 2004). A kutatott témám, azaz a távmunka ehhez a szemléletmódhoz szorosan hozzákapcsolódik, hiszen egyedi, személyre szabott munkakörnyezetet, családcentrikusságot és rugalmas munkavégzést biztosít a munkavállalóknak. Maslow-val szemben Herzberg arra a felfedezésre jutott, hogy a munkavállalói elégedettség nagymértékben függ a munkakörnyezettől, ami azt jelentette, hogy a kutatásában résztvevők szerint eltérő tényezők eredményezik az elégedettséget és az elégedetlenséget. Ebből arra következtetett, hogy az elégedettséget, valamint az elégedetlenséget okozó tényezők egymástól független skálán mozognak. A vizsgálat eredményeképpen levonható, hogy az elégedettséget okozó faktorok leginkább a munka tartalmával hozhatók összefüggésbe, míg az elégedetlenséget keltő tényezők a munkakörülmények milyenségével mutatnak szoros kapcsolatot (Herzberg, 1959). Ami a munkavégzést és annak formáját illeti elmondható, hogy az elmúlt évtizedekben, évszázadokban végbement változásokat sok tekintetben a technológia fejlődése indukálta. Ma már az általánosan elfogadott ténynek számít, hogy számítástechnika nélkül a jelenlegi gazdaságot elképzelni sem lehetne. Sok esetben a fizikai munka nagy részét már automatizálták, illetve hazánkban is (ugyanúgy, mint mást nyugat-európai országban) a feladatok nagy részét a munkavállalók már infokommunikációs eszközökön látják el, melyek legnagyobb feladata az információk feldolgozása, tárolása és továbbítása. Az informatikai eszközöknek köszönhető változások lehetővé tették (elsősorban a szellemi tevékenységet igénylő

munkakörökben), hogy a munkafeladatok elvégzésének helye elkülönüljön a bemeneti és a kimeneti tényezők helyétől, mely többek között lehetővé tesz egy olyan munkakörnyezetet, melyben a munkavállaló hatékonyan tudja ellátni a feladatait (Forgács, 2009). Azt gondolom, hogy a vállalatok szemében a munkavállalók egyre inkább felértékelődnek, és ezzel egyidőben még inkább nagyobb figyelmet fordítanak arra, hogy az anyagi juttatásukon kívül megteremtsék számukra a munka-magánélet egyensúlyának lehetőségét, motiválják őket, és biztosítsák számukra a megfelelő munkakörnyezetet. Lényeges, hogy az ilyen típusú munkakörnyezet megteremtése hozzásegíti a vállalatokat ahhoz, hogy versenyképes ajánlatokkal magukhoz vonzzák a jó szakembereket. Azonban fontos megemlíteni, hogy sok esetben a költséghatékonyság elérése érdekében sem célszerű egy irodát, vagy irodaházat fenntartani, mivel a távmunka ideális megoldást nyújt többek között a vállalati székhelytől távol élők foglalkoztatására is. A munkavégzés helyének szabad megválasztása lehetőséget ad a költségek optimalizálására, így napjainkban a távmunka egyre népszerűbbé válik. Számos szakirodalmat feldolgozva azt a következtetést tudom levonni, hogy a munkaszervezés, és a humán erőforrás témakörét már hosszú évtizedekre, évszázadokra visszanyúlóan vizsgálták, kutatták. Igaz, hogy az egyes menedzsment irányzatok eltérő módon közelítették meg ezt a kérdést, de mindegyik szemlélet lényege a munkaszervezés leghatékonyabb megvalósítása, és az elvégzendő munka legmagasabb szinten történő végrehajtása volt. A vizsgálatok és kísérletezések kezdetén ugyan még csak nagyon csekély hangsúlyt kapott az emberi tényező, valamint a munkakörnyezet, de az idő előrehaladtával e nézőpontok is egyre inkább felértékelődtek. Meglátásom szerint mára már a tudomány és a munka világa is eljutott arra a szintre, hogy a munkakörnyezetre és a munkavállalókra fordított figyelem kiemelt fontosságú a munkáltatók számára. Ugyan Taylor elméletével, miszerint a munkavállalókat a gép részének kell tekinteni nem értek egyet, de Maslow megközelítése, és az emberközpontú menedzsment irányzat látásmódja már egyezik azon szemléletemmel, melyet a kutatásom teljes egésze alatt képviselni fogok. A távmunka vizsgálata, szorosan kapcsolódik a munkakörnyezet és a munkavállalókhoz való hozzáállás kérdésköréhez, és álláspontom szerint a munkavállalókra fordított figyelem kiemelt fontosságú. A munka világának alakulása és a folyamatos technológiai változás lehetővé tette, hogy kialakuljon a távmunka, mint foglalkoztatási forma. A távmunka témájához érve a 2.2.-es alfejezetben a távmunka, mint atipikus munkavégzési forma bemutatása olvasható.

2.2. A TÁVMUNKA, MINT ATIPIKUS MUNKAVÉGZÉSI FORMA

Ebben az alfejezetben lehatárolom vizsgálatom tárgyát képező témakört azzal, hogy a távolról indított szakirodalmi feldolgozásomat konkretizálom. Először a távmunka foglalkoztatási rendszerbe történő elhelyezését teszem meg azzal, hogy elhelyezem e típusú munkavégzést a foglalkoztatási formák között, majd ezt követően a 2.3.-as alfejezetben a távmunka definíciós kérdéskörét járom körbe.

Ha a távmunkát vesszük alapul, akkor ezt egy olyan modern munkaszervezési módnak tekinthetjük (melyet a legtöbb szakirodalom is így említ), mely a hagyományos munkaszervezési módszertanokra épülve lehetőséget biztosít a munkavállalók egyedi igényeik kiszolgálására, ami hozzájárul ahhoz, hogy a munkaidő centrikus munkavégzés helyett az eredménycentrikus munkavégzésre kerüljön a hangsúly. Mielőtt a távmunkát, mint munkavégzési formát bemutatom, először még definiálni kell, hogy mi az az atipikus munkavégzés. Ma hazánkban a legelterjedtebbnek mondható foglalkoztatási forma a határozatlan időre kötött teljes munkaidős munkaviszony. A munkavállalók a rájuk bízott feladatot tipikus munkavégzés esetében a munkáltató telephelyén, a munkáltató eszközeivel végzik el. A definíció szerint atipikus munkavégzésnek tekintünk minden olyan foglalkoztatási formát, amely valamilyen módon eltér az előbb említett „szokványos" foglalkoztatástól (atipikus.hu). A távmunkát, mint a dolgozat gerincét adó munkavégzési formát szintén atipikusnak tekinthetjük. De mi is az a távmunka? Mint az a 2.1.-es alfejezetben olvasható, a munka világa az elmúlt évtizedekben és évszázadokban nagy változásokon ment keresztül, mely leginkább a technológia rohamos fejlődésének köszönhető. Az elmúlt évtizedekben a hagyományosnak mondható munkahelyek száma lecsökkent, és a munkaadók folyamatosan egyre olcsóbb és egyszerűbb megoldásokat keresnek annak érdekében, hogy a világpiaci versenyben fenn tudjanak maradni. Ezzel egyidőben az Európai Unió egyszerre hangsúlyozza a foglalkoztatás rugalmasabbá tételének fontosságát és a szociális biztonság fenntartását, mellyel párhuzamosan ösztönzi az új foglalkoztatási formák elterjedését (Török, 2006). A távmunka, mint foglalkoztatási forma az 1970-es évektől kezdve kezdett egyre inkább szélesebb körben elterjedni. A távmunka amerikai megjelenését követően az 1980-as, 1990-es években terjedt el a világban, majd a magyarországi megjelenése a 2000-es évekre tehető (Jáki, 2007). Alapvetően elmondható, hogy a távmunka leginkább a bedolgozói jogviszonyhoz hasonlítható, ugyanakkor mégis különbözik tőle. Ennek egyik bizonyítéka, hogy távmunka során leginkább immateriális javakat hoznak létre, mivel leginkább szellemi tevékenységek végezhetők távmunkában (Forgács, 2009). Bizonyos szakértők úgy

tartják, hogy minden jogviszony atipikus, amely a tipikus munkaviszonytól bármely módon is eltér, azaz nem igaz rá, hogy a munkavállaló munkaviszonya határozatlan idejű, munkaidejét tekintve teljes, általános, valamint munkáját a munkáltató által meghatározott helyen és időben, a munkáltató eszközeivel végzi (Rab, 2018). Az atipikus munkavégzési formák elterjedése véleményem szerint egyre inkább jellemző, hiszen számos előnyt tartogat az érintettek számára. Miután tisztáztam, hogy mi az az atipikus munkavégzés, valamint, hogy a távmunka miért tartozik e munkavégzési típus közé, a következőkben (2.3.-as alfejezet) a távmunka definíciós kérdéseire szeretnék rávilágítani.

2.3. A TÁVMUNKA DEFINÍCIÓS KÉRDÉSI

Ebben a fejezetben a távmunka definíciós kérdéseit fogom körbejárni, mely elengedhetetlen ahhoz, hogy megértsük a tárgyalt témám lényegét. Arra az esetre, ha a távmunkát definiálni szeretnénk, számos hazai és nemzetközi szakirodalmi megfogalmazás áll a rendelkezésünkre. A távmunka, első fogalmi meghatározása Jack Nilles nevéhez fűződik, és a megfogalmazás még 1975-re tehető (Nilles, 1975). A távmunkát Bankó és Ferencz az atipikus munkavégzés tekintetében a következőképpen definiálta: *„A munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés nem hagyományos eszköze miatt sorolható az atipikus foglalkoztatási formák közé” (Bankó-Ferencz, 2015, p. 58*). Ezen kívül, a távmunkavégzés időben és térben is rugalmasnak tekinthető, így az egyik legkorszerűbb munkaszervezési módszerként tartjuk számon (Jarjabka, 2010). Másik megközelítésben a távmunkát a modern kor munkaformájának is tekinthetjük (Bankó és társai, 2003). A távmunka, mint fogalmi kivitelezés Jack Nilles nevéhez fűződik (Nilles, 1975). A fogalom meghatározásának dátumától számolva, sorba jelentek meg különböző szinonimák, mint például az e-work, e-munka, telework, Telearbeit stb., melyek leginkább az angol és a német nyelvterülethez fűződnek (Bankó-Ferencz, 2015). A szakirodalom a távmunkavégzés kapcsán jelentős hangsúllyal emeli ki a szellemi tevékenységet, a munkaviszony meglétét, a munkavállaló önálló feladatmegoldását, valamint annak a feltételét, hogy a távmunka helyén a feladat teljes mértékben elvégezhető legyen (Jarjabka, 2010). A távmunkavégzés a 2012-ben érvényes Munka Törvénykönyve megfogalmazása szerint: *„A távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják”* (Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §). A kommunikáció szempontjából kiemelkedő fontossággal bír az a megállapítás, hogy eltérő megegyezés nélkül a munkavállaló munkarendje kötetlen (Mt. 2012. évi I. törvény 197. § (5)).) A munkavégzési

forma tekintetében a távmunkában végzett tevékenységre egyaránt köthető vállalkozási, megbízási, valamint munkaszerződés (Bankó-Ferencz, 2015). A távmunka jogi aspektusát tekintve viszont nagy hangsúlyt kell fektetni arra is, hogy abban az esetben, ha létrejön a munkaszerződés, a munkáltatónak szigorú feltételek mellett meg kell felelnie a jogszabály szerinti előírásoknak, valamint köteles biztosítani azt is, hogy a távmunkát végző alkalmazott más munkavállalókkal folyamatos kapcsolatot tudjon tartani (Karoliny és társai, 2017). A szakirodalmat vizsgálva, több kutató is különbséget tesz a távmunka kapcsán a távolban végzett munka és a távolról végzett munka között. E tekintetben a távolban végzett munka (Pl.: kirendeltség) offline jellegű munkavégzésnek minősül, míg a távolról végzett munka feltételének egyfelől az online munkavégzést tekintjük, másfelől azt, hogy az elvégzett munka eredménye időkésés nélkül, elektronikus úton továbbítható legyen. A távmunkához viszont feltétel az ellenőrzés, a valós idejű hang-kép-videó kapcsolat, valamint a folyamatos irányítás megléte (Dobay, 2002). Következtetésképp levonható, hogy távmunka alatt nem csupán a telephelytől távol végzett munkát érthetjük, hiszen fontos ismérve az is, hogy a számítástechnikai eszközök alkalmazására épül (Bankó-Ferencz, 2015), hanem a távmunka területén belül megkülönböztethetünk otthon végzett munkát is (home office-t). Lényeges, hogy a home office a távmunkának azon változata, ahol a munkavállaló a telephelytől távol végzett munkát infokommunikációs eszközök igénybevételével otthonról végzi el (Hárs, 2012). Viszont fontos, hogy a home office és a távmunka fogalma nem ugyanaz, hiszen lényeges a különbség köztük. A pandémia hatására ugyan ezek a fogalmak némiképp összemosódtak, de célom, hogy további alfejezetekben ismertessem a két munkavégzési forma közötti lényegi különbséget. A távmunka definíciós kérdéseit tisztázva rátérnék a szakirodalmi feldolgozásom következő pontjára, mely nem más, mint a távmunka típusai, hiszen az egyes szakirodalmak eltérő módon tesznek különbséget az egyes típusú távmunkák között.

2.4. A TÁVMUNKA TÍPUSAI

Az elmondható, hogy a távmunka jellegéből adódóan nem egyszerű lehatárolni a távmunkavégzés szabályozását, valamint típusait. Ezt az a tény is alátámasztja, hogy ezidáig sem az európai távmunka keretmegállapodás (melyet 2002 július 16.-án írtak alá az európai szociális partnerek- erc-online.eu), sem a magyarországi távmunka törvény nem tett kísérletet arra vonatkozóan, hogy részletesebben szabályozza a távmunka végzésének helyét és rendszerességét (Forgács, 2009). Az ezzel a témával kapcsolatban megjelenő tanulmányok a

legtöbb esetben a témakör vizsgálatakor a munkaszervezés jellegére hivatkoznak, ami annyit jelent, hogy azt tekintik távmunkának, ahol a munkaszervezés lehetővé teszi a munkafeladatok helyfüggetlen elvégzését. Azonban a szakirodalomban kialakult egyfajta csoportosítás, melyeket az alábbi szakirodalmak figyelembevételével kívánok részletesebben bemutatni: (Campbell, 1995; Bagley, 1994; Hill, 2003; Haddon, 1999; Helminen, 2007; Tremblay, 2007; Pérez, 2002; Sikora, 2002; Teo, 1998; Venkatesh, 2000).

A munkáltató telephelyétől távol végzett munka rendszerességét illetően a szakirodalom alapján a következő csoportok között lehet különbséget tenni:

- **Alkalmi távmunka:** E típus tekintetében a munkavállaló csak olyan feladatokat láthatnak el távmunkában, melyek alkalmasak erre, viszont a távmunka rendszeressége a munka jellegéből adódóan nincs meghatározva.
- **Részleges távmunka:** Ezen típusú munkavégzésnél a távmunka rendszeressége heti szinten előre meghatározásra kerül. Jellemző megvalósítás a heti 1-2, illetve a heti 2-3 munkanap).
- **Folytonos távmunka:** E típus esetén a munkavállaló szinte állandóan a telephelytől távol végez munkát. Az ilyen típusú távmunka általában például a monitoring, call center munkakörök esetében kivitelezhető.

A csoportosítás következő lehetősége a munkavégzés helye tekintetében történő felosztás:

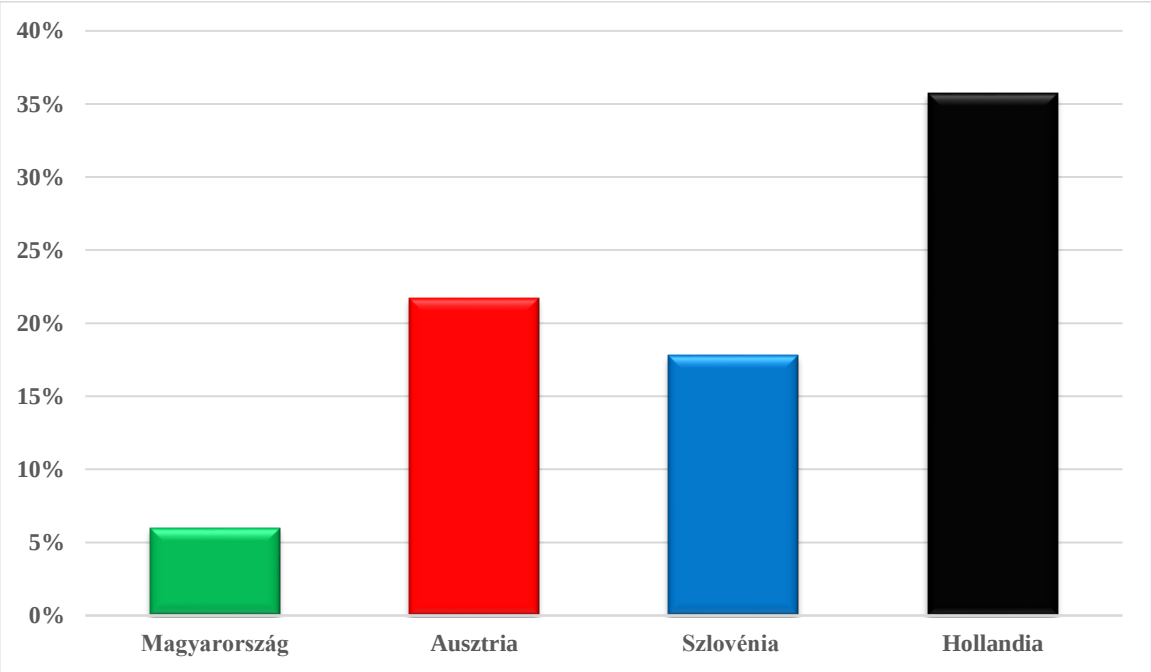
- **Otthoni távmunka:** Az ilyen típusú távmunka esetén a munkavállaló legalább havonta egyszer végez munkát otthonról, viszont feltétele, hogy rendelkezzen olyan technológiai berendezésekkel, melyek lehetővé teszik a munkaadóval való folyamatos kapcsolattartást.
- **Mobil távmunka:** E típusú távmunkában a munkavégzés helye az elvégzendő munka tartalmától függően változik. A legjellemzőbb esetekben a munkás rendelkezik egy laptoppal, és minden olyan technológiai eszközzel, amely lehetőséget biztosít a munkaadóval való kapcsolattartásra. Az ilyen típusú távmunkára a legtöbb esetben az olyan munkakörök alkalmasak, mint például az értékesítő, vagy a tanácsadó.
- **Távmunkaház:** A távmunkaház, mint a távmunkavégzés egyik csoportja egy innovatív megoldást biztosít a munkaadóknak azzal, hogy a munkáltatói telephelytől távol eső irodában a saját igényeik szerint a saját munkavállalóinak kialakíthat egy számára megfelelő munkakörnyezetet. A távmunkaház abból a szempontból hasonló a munkáltató központi irodájához, hogy a munkáltatónak ugyanúgy lehetősége van

a munka felett gyakorolt ellenőrzésre, mint ott. Ezen távmunkaházak üzemeltetését általában harmadik fél látja el, nem pedig a munkáltató, így e megoldást költséghatékonynak lehet tekinteni.

2.5. TÁVMUNKA A KORONAVÍRUS IDEJÉN

A koronavírus-járvány megjelenésével nagy teret nyert a távmunka kérdésköre. 2020 márciusában a magyar kormány az újonnan megjelenő koronavírus megfékezésének érdekében lakhelyelhagyási korlátozást rendelt el. Ugyan a 46/2020 (III. 16.) -os kormányrendelet alapján nem volt tilos dolgozni járni, de a legtöbb munkáltató azon munkakörökben, ahol ez megvalósítható volt fokozatosan belátta, hogy a személyes érintkezések csökkentésével nagy lépést tehetnek a munkavállalók egészségének védelme érdekében (net.jogtar.hu). Ennek következtében a távmunka, mint munkavégzési forma értéke nagyban megnövekedett. A munkáltatók belátták, hogy a távmunkának nem csak a költségmegtakarítás nagy előnye (mivel a munkába járás költsége kiesett, valamint az irodaépületek fenntartási költsége is csökkent), hanem az is, hogy a dolgozók így nem teszik ki magukat az esetleges fertőzés lehetőségének, mivel csökken a társas érintkezések száma. A távmunkának ezen szituációban számos, ezelőtt nem tapasztalt előnyeit élvezhették, mind a munkavállalók, mind a munkáltatók, hiszen egyfelől a tünetmentes munkavállalók nem tudták átadni a fertőzést a kollégáknak, másfelől a hatósági házi karanténra kényszerült munkavállalóknak nem kellett szabadságot kivenni, és haladni tudtak a rájuk bízott feladatokkal. Ez előnyös a munkáltatónak, hiszen a számára fontos munka elvégzésre kerül, és jó a munkavállalónak is, hiszen nem kell a következő hónapban jövedelemcsökkenéssel számolnia. A távmunkával már a koronavírus megjelenése előtt is számos hazai és külföldi kutató foglalkozott, de az elmúlt időszak eseményei újból erre a területre terelték a kutatók figyelmét. Ugyan az egyértelmű, hogy a járvány hatására megváltozott a foglalkoztatási típusok aránya, de ami a távmunkát illeti, érdemes megvizsgálni, hogy milyen volt a helyzet hazánkban még a vírus előtt. A KSH által végzett felmérés szerint 2018 első negyedévében a foglalkoztatottak összlétszámnak 3,7%-a dolgozott távmunkában. A kutatásból az is kiderül, hogy a távmunkában foglalkoztatottak 90%-a szellemi munkakörben dolgozott, így a bevezetésben tett kijelentésem, mely szerint a távmunka lehetősége leginkább a szellemi munkakörben dolgozók körében lehetséges beigazolódott. A felmérésből az is kiderült, hogy a válaszadók többsége (66,5%) előre nem meghatározott rendszerességgel dolgozott távmunkában (KSH, 2020), azaz alkalmi távmunkát végzett. Az Eurostat statisztikai felmérése alapján Magyarországon 2018-

ban az alkalmazottak 6%-a, míg Ausztriában 21,7%-a, Szlovéniában 17,8%-a, Hollandiában 35,7%-a dolgozott távmunkában. Az említett adatokat az első ábra szemlélteti.



1. ábra: Távmunkában dolgozók százalékos aránya (2018)

Forrás: (Statista 2020a) alapján saját szerkesztés

Az ábráról könnyen leolvasható, hogy hazánk jóval alul marad az előbb említett országokhoz képest, és az európai átlagtól is messze van, mely 2018-ban 15% volt (Statista, 2020a). Hazánkban 2019-re az arány tovább romlott, hiszen a Statista adatai alapján az alkalmazottak mindösszesen 1,2%-a dolgozott otthonról (Statista, 2020b). A koronavírus-járvány az egész világgazdaságra komoly hatást fejtett ki, mely a foglalkoztatásban is komoly változást okozott. Egy 2020 március 27.- április 8. között végzett kutatásából kiderült, hogy a munkavállalók 73%-ától kérte munkáltatója, hogy egy bizonyos ideig dolgozzon otthonról. A kutatásból kiderült azon érdekes információ, miszerint a megkérdezett távmunkában dolgozók ötöde nem dolgozott korábban otthonról, azaz ezt az ugrásszerűen magas 73%-ot a koronavírus indukálta (Bakonyi és társai, 2020). A Népszava 2020-ban megírta, hogy az otthoni munkavégzés leginkább Budapesten volt jellemző (Népszava, 2020.) Ennek oka a nagyváros és a sokak által előszeretettel használt tömegközlekedés is lehetett. Igaz a járvány első hullámában elvégzett kutatások mindegyike eltérő eredményre vezetett, de nem lehet azt feltételezni, hogy a magyarországi távmunkaarány magasabb lett volna, mint más európai országban, hiszen például Finnországban a munkavállalók 76%-a dolgozott otthonról 2020 tavaszán (Statista, 2020c). Következtetésképpen elmondható, hogy azon munkakörökben, ahol ez kivitelezhető volt a távmunkavégzést bevezetni, az elmúlt időszakban sokat

tapasztalhattak, mind a munkaadók, mind a munkavállalók. Az elmúlt közel másfél évben megszerezett tapasztalatokra támaszkodva értékelhető a távmunka előnye és hátránya, valamint az érintettekre gyakorolt hatása is. A távmunka előnyeit, hátrányait és az munkavállalókra gyakorolt hatásait érdemes megvizsgálni, melyet én a 2.6.-os alfejezetben fogok megtenni.

2.6. A TÁVMUNKA ELŐNYEI ÉS HÁTRÁNYAI

A távmunka előnyeit és hátrányait taglalva elsőként több kutató, leginkább nemzetközi szinten végzett publikációját fogom alapul venni és áttekinteni azt, hogy hogyan hat a távmunka a munkahelyi megelégedettségre, valamint a munkatársak közötti kapcsolat minőségére. Mielőtt e szempontokat megvizsgálom fontos azonban megjegyezni, hogy a távmunka bevezetését indukálhatja külső faktor is (mint például: kormány, jogi, politikai intézkedések), így a távmunka lehetősége nem minden esetben vezethető vissza a munkáltatók egyéni döntésére. E mondat relevanciáját az adja, hogy a koronavírus okozta veszélyhelyzet számos munkáltatóra nyomást gyakorolt, így sokan engedélyezték a távmunka lehetőségét. A távmunka tekintetében sokan vizsgálták, hogy hogyan hat a munkáltatói elégedettségre, és a munkatársi kapcsolat minőségére. Hazai és nemzetközi szintéren több kutatás is bizonyítja, hogy a távmunka hatására egyensúlyba kerülhet a munka-magánélet aránya, növekedhet a munkavégzés autonómiája, biztosított lehet a rugalmasság, csökkenhet a munkába járással töltött idő, valamint a környezetvédelmi költségek is redukálódhatnak A témában alapul vettem a következő tudományos iratokat: Masuda és társai, 2012; Hunton - Norman, 2010; Baukeym - Kurland, 2002. Egyes kutatások pozitív kapcsolatot véltek felfedezni a munkával való megelégedettség és a rugalmas munkavégzés lehetősége között (melyet a távmunka is megteremt), de a kulturális adottságokra is érdemes nagy figyelmet fordítani. Masuda és szerzőtársai által 2012-ben lefolytatott kutatás eredményeképpen levonható az a következtetés, miszerint jelentős a különbség az individualista (Pl.: angolszász államok) és a kollektivista (Pl.: latin-amerikai és ázsiai államok) társadalmak vezetői attitűdjei között. A jelentős különbséget az adja, hogy míg az angolszász országokban a vezetőkre pozitívan hat a rugalmas munkavégzés lehetősége, addig az ázsiai és latin-amerikai országokban a távmunka lehetőségére úgy tekintenek, mint annak a jele, hogy a vállalat nem elég elkötelezett a munkavállalók irányába, és nem akar az alkalmazottakkal hosszú távú, erős kapcsolatot kiépíteni. Mivel az egyéni primer kutatásom Magyarországot érinti, ezért érdemes megvizsgálni a hazai helyzetet is. Hofstede (1980) dimenziói értelmében hazánk az individualista társa-

dalmakhoz tartozik, de ez a besorolás nem ad egyértelmű magyarázatot az országban tapasztalható alacsony távmunka arányra, hiszen a szakirodalom szerint pozitívan hat ránk a távmunka, mint munkavégzési forma lehetősége. A munkával való elégedettség tárgyalását követően a távmunka, és a munkatársi kapcsolatok minőségének vizsgálatára térek rá. Gajendran és Harrison 2007-ben lefolytatott kutatásuk során negatív kapcsolatot véltek felfedezni a távmunka és a munkatársi kapcsolat minősége között, azonban e meglátással szembeállítható a Merit Systems Protection Board 2011-es felmérési eredménye, mely alapján a távmunka akadályozhatja a csoportmunkát, és az együttműködési hajlandóságot is. Az is érdekes tény, hogy a távmunkát általában, jutalomként értékeljük, és ha nem részesülünk belőle, akkor úgy érezzük, hogy méltánytalan bánásmódot tanúsítanak felénk. Az ilyen irányú aspektus csökkentheti a munkavállalói elégedettséget és nehezebben alakul ki a céggel szemben a munkavállalói lojalitás (Gajendran-Harrison, 2007). E kritikus helyzet elkerülése érdekében Dahlstrom (2013) az igazságos magatartásra hívja fel a figyelmet. Kritikus faktornak tekinthetjük azt, hogy az alkalmazottak hogyan érzékelik és hogyan értékelik a meglévő rendszert, mely nagyban függ attól, hogy milyen a vállalaton belüli kommunikáció (Dahlstrom, 2013).

Abban az esetben, ha az alkalmazotti oldalt vizsgáljuk, számos előnyt és hátrányt kell számba vennünk. A koronavírus járványt megelőzően hazánkban a legtöbb munkavállalónak szinte elérhetetlen álom volt, hogy otthonról dolgozhasson. Ez a privilégium a járvány okán ma már a legtöbb olyan munkakörben dolgozó számára elérhető, ahol a munkavégzés nincs egy bizonyos helyhez kötve. De mit számít pontosan előnynek vagy hátránynak?

2.6.1. A távmunka előnyei

A következő alfejezetben a távmunka előnyeit veszem sorra, abból a szempontból, hogy a munkavállalók mit tapasztalnak. Elmondható, hogy a távmunka elsődleges előnyei elsősorban a munkavállalóknál mutatkozik meg (Lipták, 2020). A távmunka előnyeit különböző pontokba szedtem, mely előnyöket részben a saját meglátásaim és tapasztalataim alapján írtam le, és részben alapul vettem az egyik hazai legnagyobb, a munkaerőpiaccal foglalkozó portálját: (profession.hu).

<u>Nincs helyhez kötöttség:</u>

A távmunkában azon okból fakadóan, hogy nem vagyunk helyhez kötve lehetőségünk van akár a tengerpartról is munkát végezni (kivéve, ha ezt a munkáltatónk szabályozza). Természetesen távmunka esetében is van indok személyes jelenlétre, de erre a legtöbb esetben

előre egyeztetett időpontban, és helyen kerül sor. Távmunka esetében a lényeg nem azon van, hogy honnan dolgozunk, hanem azon, hogy az elvégzendő feladatot megoldjuk.

Zavartalan munkavégzés:

A munkavégzéshez sokszor elengedhetetlen a csend és a nyugalom, hiszen ellenkező esetben nehezen tudunk koncentrálni. Személyes tapasztalatom, hogy ha egy hangos irodában kell olyan feladatot ellátni, melyhez koncentrációra van szükség, sok esetben több időt kell a feladatra fordítani, mint amennyit eredetileg igényelt volna. Távmunkában lehetőségünk lehet megteremteni saját magunknak azt a munkakörnyezetet, amelyben tudunk koncentrálni, hatékonyan munkát végezni. Ha nem zavar minket senki, akkor a legtöbb esetben a munkával töltött idő lerövidül, de arra, hogy képesek legyünk saját magunknak beosztani a munkát, és ne halogassunk arra nekünk kell odafigyelni. Ezen kívül az az általános tapasztalat, hogy az, aki korábban már a személyes munkavégzésnél hatékonyan tudott dolgozni, a távmunka struktúrájában is megtalálja a helyét, de ehhez az kell, hogy megkapja azon támogatást, ami elengedhetetlen a szabadság és felelősség, valamint a munka és a szabadidő új egyensúlyának megtalálásához szükséges (digitalhungary.hu).

Rugalmasság:

Fontos tisztázni, hogy távmunka és távmunka között is jelentős különbséget lehet felfedezni, mint azt már a 2.4.-es alfejezetben kifejtettem. Emellett lehetőségünk van egy vállalat alkalmazottjaként tevékenykedni, szabadúszóként dolgozni vagy egy saját vállalkozást vinni. Azt leszögezhetjük, hogy mindhárom lehetőség magas fokú szabadságot és rugalmasságot ad, hiszen mi magunk oszthatjuk be az időnket. A munkaidőnk szabad beosztása beállítottságtól függően lehet pozitívum, de negatívum is. A Profession cikke szerint a rugalmas időbeosztás sokaknak nem előny, hanem inkább hátrány (profession.hu).

A folyamatos munkavégzés biztosított:

A távmunkában, mivel lehetőség van kialakítani a számunkra komfortos munkakörnyezetet biztosított az is, hogy munkavégzésünk során nem szakítanak félbe. Ezzel szemben az irodában töltött idő alatt a háttérzaj, és a folyamatos telefoncsörgés miatt sokszor félbeszakad a gondolatmenetünk és a munkavégzésünk, ezáltal felesleges perceket (esetenként órákat) töltünk el a munkahelyünkön. Ezt a szempontot alapul véve inkább előny a távmunka, mint hátrány, mivel a vállalatok számára rendkívül költségigényesebb lenne, ha minden irodai dolgozónak saját irodát kellene biztosítania.

Több szabadidő:

Ha lehetőségünk nyílik saját magunk idejének beosztására (és azt jól is csináljuk), akkor több időt szánhatunk azokra a dolgokra, amelyek örömet okoznak nekünk. Távmunka esetében már az is jelentős időmegtakarításnak minősül, ha nem kell napi szinten esetenként több órát azzal töltenünk, hogy beérjünk a munkahelyünkre, majd munka végén hazamenjünk. Távmunkánál szinte a nap bármely pontján lehetőségünk van egy-egy apróbb feladatot (ami nem a munkánkhoz kapcsolódik) elintéznünk. Mindezt az teszi lehetővé, hogy a legtöbb esetben a munkát határidőre kell elvégezni, és nem meghatározott idősávban (Például: hétfőtől péntekig 8:00-16:00-ig).

2.6.2. A távmunka hátrányai

Ebben az alfejezetben a távmunka azon hátrányait veszem alapul, melyeket a munkavállalók a távmunkavégzés során tapasztalhatnak. A hátrányként felhozott szempontokat részben a saját tapasztalataim alapján fejtettem ki, de alapul vettem még az egyik legnagyobb magyarországi munkaerőállománnyal foglalkozó portál álláspontját is (profession.hu).

Elmosódik a határ a munka-magánélet között:

A munka-magánélet közötti határt nem egyszerű felállítani, főleg, ha az ember otthonról dolgozik, hiszen ebben az esetben az otthonunk a munkahelyünkké válik. Távmunkában, ha nincs fix munkaidő, abban az esetben a munkát általában akkor hagyjuk abba, amikor készen vagyunk vele, és nem pedig akkor, amikor lejár a munkaidőnk. Ez sok esetben a magánéletünk rovására megy, és eltolódhat a hangsúly a munka irányába. Távmunkában dolgozva nagy önfegyelemre van szükség ahhoz, hogy egyensúlyban tudjuk tartani a munkánkat a magánéletünkkel. Azt viszont, hogy az egyes emberek milyen mértékben képesek ezt a kezükben tartani, azt a kutatásomban fel szeretném mérni, majd az erre vonatkozó kérdést a kiértékelés során megválaszolni.

Időmenedzsment:

A rugalmas munkavégzés lehetősége, mint ahogyan azt a 2.6.1.-es alfejezetben kifejtettem, éppúgy lehet hátrány, mint amennyire előny. A távmunka tekintetében nagyfokú önmotivációra van szükség ahhoz, hogy az elvégzendő munkát időben el tudjuk készíteni. Abban az esetben, ha valaki nem tudja magát kellőképpen motiválni, ezáltal az idejét sem tudja megfelelően beosztani. Ebben az esetben fennáll annak a veszélye, hogy kicsúsznak a dolgok a

kezéből, és időben elcsúszik a feladataival. Ugyanakkor fontos azt is megjegyezni, hogy vannak olyan embertípusok, akik igénylik, hogy folyamatos ellenőrzés alatt legyenek, ezért nagyon fontos, hogy a munkáltató ezt kellő időben felismerje.

Egyedüllét:

Távmunkavégzés során sokan egyedül dolgoznak otthonról, így ők nem vesznek részt közös ebédeken, és nem társaloghatnak személyesen a kollégákkal. Ugyanakkor a munkavállalók virtuálisan tartják egymással a kapcsolatot, azonban ez nem helyettesíti a személyes kontaktust, így könnyen magányosnak érezhetik magukat. Viszont vannak olyan embertípusok is, akik személyiségükből fakadóan pont ezt igénylik, és nem magányosodnak el, hiszen azzal és akkor találkoznak amikor szeretnének. Viszont, ha valaki olyan személyiségű ember, hogy könnyen elmagányosodik annak egy jó megoldást jelenthet a 2.4.-es alfejezetben említett távmunkaház (erre általában szabadúszóknak van lehetőségük), ahol lehetőségük nyílik egy asztalt bérelni, és ott más szabadúszókkal együtt dolgozni. Egy vállalat alkalmazottjaként ennek egy egyszerűbb megoldása lehet, ha meghatározott időközönként (Például: heti 1-2 napot) bemennek dolgozni a vállalat telephelyére. Annyi biztos, hogy az egyes embertípusok eltérő módon reagálnak a távmunkára, van, akinek beválik, és van, aki kifejezetten nem szereti. Kutatásomban felmérem, hogy a kitöltők körében milyen arányban vannak a távmunka mellet, ellene vagy éppen a két véglet között. Ezen kívül a mélyinterjúkban megvizsgálom a vállalati és a megvalósíthatósági oldalt is.

Jogi és munkaügyi bizonytalanság:

A technológia fejlődésével a jog nem tud lépést tartani, így számos kérdés van, mely a munkavállaló és a munkáltató közötti kapcsolatot érinti. Az egyik legégetőbb kérdésnek a szellemi tulajdon védelme bizonyul, de lényeges kérdéskör még a nemzetközi munkavállalás, és az elektronikus úton kötött szerződések. Fontos megemlíteni, hogy ugyan a távmunka jogi szabályozása még a Magyarországnál fejlettebb országokban is sok esetben megoldásra vár. Viszont Magyarországon a jogalkotók már foglalkoztak az otthoni munkavégzés intézményével, hiszen a 2021 júliusában kihirdetett szabályok már konkrétan a távmunka-home office kérdéskörével foglalkozik (ado.hu). A távmunka jogi szabályozása a legtöbb európai országban még megoldatlan kérdéskör, így sem a munkavállalók, sem a munkaadók nem látják pontosan, hogy milyen a szabályozási keret, ami nagyban hátráltatja a távmunka el-

terjedését. Véleményem szerint szükség lenne olyan mintaszerződésekre, melyek olyan biztosítékokat tartalmaznak a felek számára, amivel nyilvánvalóvá válik a felek kötelezettségei és jogai. Ezzel a lépéssel tisztázódnának a távmunka jogi témakörében felmerülő kérdések és körülmények, ami nagyban segíthetné a távmunka elterjedését.

Bizalom hiány:

A munkakapcsolatokban ugyanúgy, mint az emberi kapcsolatokban szükség van egy bizonyos szintű személyes kontaktusra annak érdekében, hogy a bizalom létre tudjon jönni. A munka világában a személyes bizalom leginkább közös munkavégzés, illetve személyes kontaktus révén alakul ki. Abban az esetben, ha a távmunkás és a munkáltató között korábban nem létesül munkakapcsolat, akkor a távmunka kezdeti szakasza mindkét fél számára magas kockázattal jár, hiszen a munkaadó nem tudja, hogy milyen minőségű teljesítményt kap a munkavállalótól, valamint a munkavállaló nehezen tudja felmérni a munkáltató felé tanúsított komolyságát. Ugyan távmunka során is kialakulhat a bizalom, viszont véleményem szerint ebben az esetben több időt vesz igénybe, mint a személyes munkavégzésnél.

Karrierlehetőségek csökkenése:

A személyes munkavégzés során a dolgozó napi szinten találkozik kollégáival, és lehetősége van közvetlen módon kommunikálni a feletteseivel, főnökeivel. Ez a karrierépítés szempontjából kiemelt fontossággal bír, amely a távmunka esetében hiányként és hátrányként hozható szóba. Ez azt eredményezi, hogy a dolgozó kikerülhet a döntéshozók látószögéből, és egy esetleges kinevezésnél, új posztnál nem jut a vezetők eszébe. Elmondható, hogy karrier szempontjából a távmunka leginkább olyan munkakörök esetében előnyös, ahol az alkotásra, kreativitásra helyeződik a hangsúly.

A távmunka előnyeit és hátrányait ebben a fejezetben a mikroszinten vizsgáltam (munkavállaló és munkáltató szempontjából), mely szintet a következő fejezetben (2.7.-es alfejezete) a makroszinttel fogom kibővíteni.

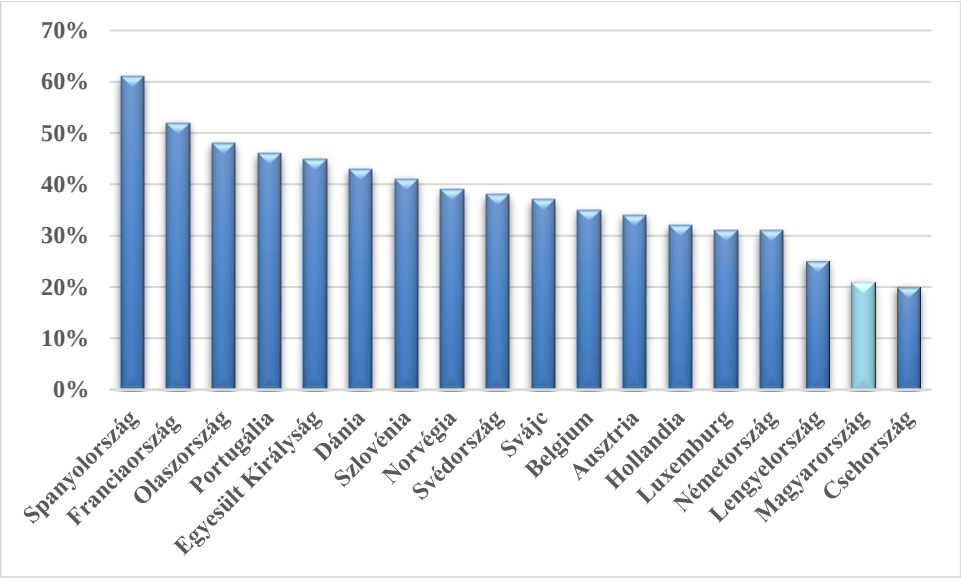
2.7. A TÁVMUNKA SZEREPE A FENNTARTHATÓSÁG ASPEKTUSÁBÓL

A mai modern világ adta lehetőségek, a számítástechnika kínálta modern megoldások már hosszú évek óta biztosítják a távmunka, mint munkavégzési forma alkalmazásának lehetőségét. Mint már a 2.3.-as alfejezetben tisztáztam, a távmunka egy olyan munkavégzési forma, mely elsősorban a 100%-ban szellemi munkakörökben biztosított (jellemzően call

centerekben, szolgáltató munkakörökben), és amely során a munkavállaló a munkáltató telephelyétől távol végzi el a mindennapi munkáját (jellemzően számítástechnikai eszközök segítségével, otthonról), és a kész munka elektronikus úton kerül továbbításra a munkáltató felé. Az évek óta lehetőségként szolgáló munkavégzési forma, azaz a távmunka a koronavírus következtében a legtöbb vállalat és munkavállaló számára egy „kényszermegoldás" volt. Ennek oka volt, hogy 2020-ban a koronavírus olyan mértékben begyűrűzött Magyarországra, hogy a kormány olyan rendelkezéseket kellett, hogy meghozzon, melyek a munkavégzés típusát is befolyásolták. Mára, azaz 2021 őszére a járványhelyzet ugyan enyhült, de számítani lehet egy újabb hullám megjelenésére. Az igaz, hogy a járvány nagy mértékű befolyásoló hatást fejtett ki (negatív értelemben) a világ, és Magyarország gazdaságára, de ettől függetlenül a gazdasági élet nem állhatott meg, mert az embereknek a mindennapi megélhetésük fedezésére munkát kellett biztosítani, és az államháztartás működéséhez a vállalatok által fizetett adók és egyéb hozzájárulások elengedhetetlenek. Ha a munkáltatói oldalt egy kicsit részletesebben megvizsgáljuk, akkor egyértelmű az a megállapítás, hogy a szervezeteknek a koronavírus megjelenése ellenére is aktívan kellett működniük, hiszen a vállalatok működése árbevételt generál, melyből az alkalmazottak bére, valamint az államháztartásnak fizetendő adók és egyéb hozzájárulások is fedezésre kerülnek. Mivel koronavírus járvány következtében sok helyen bevezették az otthoni munkavégzést, ezért a vállalatok és a munkavállalók is megtapasztalhatták a munkavégzés ezen formájának előnyeit és hátrányai, melyről részletesen már korábban értekeztem. TDK dolgozatomban a távmunka témakörét célom a lehető legszélesebb körben megvizsgálni. Eddig a mikrokörnyezetet vizsgáltam (munkavállalók és munkáltatók), de ebben az alfejezetben a makrokörnyezeti tényezők vizsgálatával szeretnék foglalkozni, és feltárni a távmunka nemzetgazdaságra, és a fenntartható fejlődésre gyakorolt hatásait. Mint már korábban kifejtettem, az otthoni munkavégzés számos előnyt és számos hátrányt tartogat az érintettek számára, de még nem fejtettem ki a gondolataimat a távmunka fenntarthatóságra gyakorolt hatásairól. Ha a fenntarthatóság, a fenntartható fejlődés és a magyar gazdaság növekedését vizsgáljuk, elmondható, hogy a távmunka szoros kapcsolatban áll ezen témakörökkel. Távmunka esetében a munkaadók egyfelől lehetőséget biztosítanak arra, hogy a munkavállalóik (azon munkakörökben, ahol ez megengedhető) otthonról végezhessék a munkájukat, így az otthon elvégzett munkával megteremtik munkavállalóik anyagi biztonságát, és a részükre kifizetett bérekkel a biztos megélhetésüket. Másfelől az otthonról végzett munka miatt a dolgozók munkába járással töltött ideje, valamint az ezzel járó környezeti terhelés (legyen szó saját autóval való

közlekedésről vagy tömegközlekedésről) és az ezzel járó költségek is nagyban csökkennek. A munkáltatók fokozatosan ébrednek rá arra, hogy az otthoni munkavégzéssel nagy mennyiségű költségeket takaríthatnak meg, mert többek között nem kell egy külön irodát fenntartani a munkavállalóik számára, így a megspórolt kiadásokat fejlesztésekre, növekedésre, vagy az alkalmazottakra fordíthatják, mellyel hozzájárulnak a magyar gazdaság növekedéséhez. Ezen kívül, ha a megspórolt anyagi forrást a munkavállalókra fordítják (legyen szó fizetésemelésről, vagy új munkahelyek teremtéséről), azzal a magyar munkaerőpiac fejlesztéséhez és fellendítéséhez járulnak hozzá. A fenntartható fejlődés, a fenntartható növekedés, és maga a fenntarthatóság témakörének ma Magyarországon az egyik legjelentősebb képviselője maga a Magyar Nemzeti Bank. Ugyan első hallásra a távmunka és a Magyar Nemzeti Bank témaköre egymástól távol áll, de ha jobban megvizsgáljuk, mégis azt lehet mondani, hogy a köztük lévő kapcsolat szoros, és ezt vizsgálni is érdemes. Ezért elmondható, hogy a távmunka témaköre kapcsolódik az MNB által Horizontális Programként elnevezett négy tág témakör közül a fenntartható fejlődés Eurázsiában című témakörhöz.

A covid-krízis rávilágított arra, hogy a szakemberek által régóta hangoztatott távmunka az elméletből a gyakorlatba átvihető, és számos területen rendkívül működőképes. Az infrastruktúra és a közlekedési szakemberek, már évekkel ezelőtt azzal orvosolták volna a nagyvárosokban kialakult dugókat, hogy a munkavállalók jelentős részét haza küldték volna dolgozni. Ezt a javaslatot sokan kritizálták, de 2020 tavaszán ez beigazolásra került. A Covid-19 járvány miatt sok millió ember kényszerült abba a helyzetbe, hogy fel kellett hagynia az addigi hagyományosnak mondható munkába járási szokásaival. Aki tudott, az otthonról dolgozott, és az eddig elméletként számontartott távmunka globális gyakorlati kísérletté alakult. A környezetvédelemre az otthoni munkavégzés világszerte pozitív hatást fejtett ki, ugyanis környezetvédelmi eredmények nagyszerűnek voltak mondhatók, melyet az is alátámaszt, hogy 2020 első felében az emberiség az eddigi legnagyobb üvegházhatás kibocsátás csökkenését vitte véghez. Ezen kívül a közlekedés okozta zajproblémák sok helyen teljes mértékben megszűntek, mely magával hozta a légszennyezés drasztikus csökkenését is. A második ábra azt szemlélteti, hogy a vizsgált országokban a Covid-19 lezárások hatása a vizsgált országokban a várt értéknél hány százalékkal lett jobb a levegőminőség (NO2 koncentráció). Az ábráról könnyel leolvasható, hogy a vizsgált országok mindegyikében a vártnál minimum 20%-kal jobb értékű lett a levegő minősége, mely teljes mértékben a lezárások következményének tudható be.



2. ábra: A Covid-19 lezárások hatására a várt értéknél hány százalékkal lett jobb a levegőminőség (NO2 koncentráció) a vizsgált országokban – 2020 április

Forrás: eionet.kormany.hu alapján saját szerkesztés

A pozitív hatások révén (köztük a levegő minőségének javulása miatt) a nagyvárosokban egyre élhetőbb és egészségesebb életkörülmények alakultak ki. Ugyanakkor ezzel egyidőben vállalatok milliói döbbentek rá arra, hogy nem, vagy nem minden esetben szükséges a korábbi irodaépületek fenntartása, és üzemeltetése, mellyel hatalmas összegeket tudnak megspórolni (www.eionet.kormany.hu).

A távmunka gazdaságra gyakorolt hatását vizsgálva jogosan merül fel az a kérdés, hogy milyen lehetséges gazdasági-társadalmi hatásai vannak a távmunkának? Általánosan elfogadott ténynek számít, hogy a távmunka elősegítheti a foglalkoztatási ráta emelkedését (különösen a kisgyermeket nevelők és a fiatalok körében), mellyel a magyar gazdaság fenntartható növekedéséhez járul hozzá. Mivel a távmunka magasabb elégedettséget eredményezhet a munkával kapcsolatban (ennek oka, hogy a munkakörnyezet személyre szabható), így emelheti a termelékenységet, mellyel a gazdaság teljesítménye is nőhet. A társadalmi hatások vizsgálata még bizonytalan előrejelzés, mivel egyrészt a globális munkaerőpiac segítheti az egyenlőbb esélyek biztosítását, másrészt jól látható, hogy a távmunkák többsége felsőfokú végzettséget igényel. A távmunka környezeti hatásai viszont egyértelműen pozitívnak mondhatók, hiszen kevesebbet kell ingázni a munkahely és az otthon között. Ezen kívül a távmunka a környezettudatosabb életmódot és a vidéki lét lehetőségét is biztosítja az arra igényt tartók számára. Ugyanakkor a távmunka részletes makrogazdasági hatásvizsgálatához a jelenleg rendelkezésre álló adatoknál sokkal részletesebb információkra van szükség,

mivel mérni kell a munkahelyi jólétet és annak meghatározó tényezőit (Cserháti, 2020). Ha a versenyképesség témakörét a fenntarthatóság keretein belül vizsgáljuk, akkor elmondhatjuk, hogy a versenyképesség és a fenntarthatóság egymástól elválaszthatatlan fogalom. A versenyképesség rövid távon nem értelmezhető, így evidens, hogy nem is létezhet fenntarthatóság nélkül. Vállalati és nemzetgazdasági szinten a globális versenyben csak azok lehetnek nyertesek, akik a kiváló teljesítményüket képesek hosszú távon is fenntartani. A távmunka alkalmazásának minél szélesebb körű elterjedését, és hosszútávú fenntartását a demográfiai megatrendek is alátámasztják, miszerint a munkaképes korúak létszámának csökkenése nem csak a nyugdíj- és egészségügyi ellátórendszereket teszik hosszú távon fenntarthatatlanná, hanem a gazdasági konvergenciát is (Kreiszné, 2019). Ezért a gyermekvállalás ösztönzésén túl szükség van a gazdaságilag aktív korú népesség minél szélesebb körű munkapiaci bevonására. Ehhez az atipikus foglalkoztatási formák, így a távmunka is egy jó ösztönző lehet. Általános tapasztalatnak mondható az, hogy a foglalkoztatási ráta azokban az országokban a legmagasabb, ahol az atipikus foglalkoztatási formák aránya magas, és eddig hazánk az atipikus foglalkoztatási formák tekintetében lemaradásban volt a nyugateurópai országokhoz képest (MNB, 2019).

Azt gondolom, hogy manapság már nem lehet olyan témakörben vizsgálódni, kutatni, ami ne érintené a fenntarthatóság, a fenntartható növekedés, vagy éppen a gazdasági növekedés kérdéskörét. A vizsgált témaköröm, azaz a távmunka az előbb említett kérdésekkel is szoros kapcsolatban áll. Ugyan a távmunka negatív hatásai is megfigyelhetők, de a költségmegtakarítás, és a környezeti terhelés csökkentése mindenképpen olyan tényezők, melyek a fenntarthatósági fejlődést szolgálják. A munkahelyek biztosítása pedig hozzájárul a munkaerőpiac fejlesztéséhez, így a foglalkoztatási ráta növekedéséhez. Ha már a fenntarthatóságot vizsgáljuk, mindenképpen a környezeti hatások azok, amelyek nagy pozitívumként értékelhetők a távmunka kapcsán. A vizsgált témaköröm ezirányú kifejtését követően a 2.8.-as alfejezetben a távmunka és a home office közötti különbségeket tisztázom, mivel a járvány hatására ez a két fogalom némiképp összemosódott.

2.8. TÁVMUNKA VAGY HOME OFFICE? MI A KÜLÖNBSÉG?

Ugyan a koronavírus kitörését követően a legtöbb vállalat azon munkakörökben, ahol ez kivitelezhető volt, átállt az otthoni munkavégzésre, és ezzel egyidőben a home office manapság nagyobb népszerűségnek örvend, mint korábban. Fontos, hogy a távmunkáról a Munka Törvénykönyve (Mt.) rendelkezik, mely kimondja, hogy távmunka esetében egy rendszeresen otthonról folytatott tevékenységről beszélünk. Ezzel szemben a home office,

csupán egy átmeneti időszakra vonatkozik, mely során a munkavállaló otthonról végzi el a rá bízott feladatokat. Mivel a koronavírus első hulláma során a legtöbb olyan munkakörben, ahol a munkavégzés jellemzően számítógép előtt zajlik bevezették a home office-t (sokszor kötelező jelleggel), ezért adja magát az a javaslat, hogy a home office jellegű munkavégzés feltételeit érdemes egy olyan szabályzatba foglalni, melyet a munkavállalókkal az esetleges félreértések elkerülése érdekében előre egyeztetni tud a vállalat. Ezen szabályzatban érdemes kitérni olyan részletekre is, mint hogy mik az otthon történő biztonságos munkavégzés szabályai, vagy, hogy a munkáltató által biztosított számítástechnikai eszközök alkalmazhatók-e magán célra, vagy sem. De érdemes mind a home office-t, mint a távmunkát részletesebben is megvizsgálni (napi.hu).

A távmunka pontos definíciója a 2.3.-as alfejezetben olvasható, melyet a Munka Törvénykönyve (Mt.) szabályoz. Fontos, hogy távmunka esetén nem egy olyan munkavégzésről van szó, amely a munkáltató székhelyén történik, hiszen a távmunka esetében a munkavégzés jellemzően otthonról történik, de ez nem szükségszerűen van így. Az, ami a távmunkát távmunkává teszi az nem csupán a munkavégzés helye, hanem az is, hogy a munkavégzés szükségszerűen informatikai eszközökkel történik, és a munka eredménye is elektronikus eszközök segítségével jut el a megfelelő helyre. A legfőbb szabály az az, hogy a távmunkavégzésre csak akkor kerülhet sor, ha a felek (munkáltató és munkavállaló) erről írásos szerződésben megállapodnak. Azonban ezt a „főszabályt" a koronavírus okozta veszélyhelyzet felülírta, mivel a 47/2020 (III. 18.) Kormányrendelet értelmében a „munkáltató a munkavállaló számára az otthoni munkavégzést és a távmunkavégzést elrendelheti" (hrportal.hu). Fontos, hogy a home office, azaz az otthoni munkavégzés nem egyenlő a távmunkavégzéssel, valójában a home office nincs is külön nevesítve a Munka Törvénykönyvében. A home office és a távmunka között a legnagyobb különbség a rendszeresség kérdéskörében van. Rendszeres otthoni munkavégzés jogilag távmunkavégzésként valósulhat meg. Ebben az esetben a felek között egy atipikus munkaszerződés jön létre, melyben rögzítésre kerül, hogy a munkavállaló távmunkában fog munkát végezni a munkáltatója részére. Eseti otthoni munkavégzés pedig home office keretén belül valósulhat meg. Az eseti jelleggel megvalósítható otthoni munkavégzést a munkáltató rendelheti el, de lehetőség van munkavállalói kérelem alapján munkáltatói engedéllyel eseti otthoni munkavégzésre is. Azonban nagyon fontos, hogy eseti otthoni munkavégzésnél is kell, hogy legyenek irányadó szabályok (az esetleges félreértések/konfliktusok elkerülése érdekében). Ezen szabályokat a munkáltató

egy erre vonatkozó szabályzatban határozhatja meg (mely vállalatonként eltérhet), természetesen figyelembe véve a törvényi rendelkezéseket (hrportal.hu). A home office és a távmunka legfontosabb kérdéseit a 2.9.-es alfejezetben részletezem.

2.9. A TÁVMUNKA ÉS A HOME OFFICE LEGFONTOSABB KÉRDÉSEI

A távmunka és a home office közötti különbségből adódóan számos olyan kérdés merülhet fel (munkavállalói és munkáltatói oldalról egyaránt), melyek tisztázása feltétlenül, olykor akár törvényi szabályozás keretén belül szükséges lehet. A következőkben a leginkább tisztázandó kérdéseket fogom megvizsgálni az imént tárgyalt két munkavégzési forma szempontjából.

Ki osztja be a munkaidőt?

Távmunka esetén fő szabály szerint a munkavállaló munkarendje kötetlen, mely azt jelenti, hogy a munkavállaló saját maga osztja be a munkaidejét. Fontos azonban az, hogy a kötetlen munkaidővel egyik fél (sem a munkavállaló, sem a munkáltató) sem élhet vissza. Ez azt jelenti, hogy nem szabályos, ha a munkáltató a heti 40 munkaóra helyett például 60 órát követel meg a dolgozótól, de ugyanakkor a munkavállaló a heti teljes munkaidőt köteles ledolgozni. Természetesen vannak olyan munkakörök is, melyek esetében a felek megállapodhatnak, hogy a távmunkában dolgozó munkavállaló a nap mely szakaszában dolgozik, hiszen lehet, hogy olyan munkakört tölt be, ahol nagy jelentősége van annak, hogy a munkavégzés a nap mely időszakában, és milyen napokon történik.

A távmunkavégzéssel szemben, a home office esetén nem fő szabály az, hogy a munkavállaló munkarendje kötetlen. Az ilyen munkavégzés esetében a munkavállaló továbbra is köteles az eredetileg meghatározott munkaidőben munkát végezni, de ettől a munkáltató által létrehozott home office szabályozás némiképp eltérhet (hrportal.hu).

Ki biztosítja a munkaeszközöket?

Távmunka esetében ez a szempont a felek megállapodásán múlik. Azaz nincs kizárva az, hogy a munkavégzéshez szükséges eszközöket a munkáltató biztosítja, de megengedett lehet az is, hogy a munkavállaló a saját eszközeit használja. Abban az esetben, ha az eszközöket a munkáltató biztosítja, az is előírható, hogy a munkavállaló kizárólag csak a munkavégzéssel kapcsolatos dolgokhoz használhatja őket. Viszont, ha a munkavállaló a saját eszközeit is használja, fontos arra is kitérni, hogy a munkavégzés biztonságos módon valósule meg, hiszen a biztonságos munkavégzés a távmunka esetén is részét képezi a munkáltatói

felelősségnek. Ennek értelmében a munkáltató jogosult a munkakörnyezet ellenőrzésére is, mely módjáról a feleknek szintén célszerű előre megállapodni.
Home office esetében az általános szabály az, hogy a munkavégzés feltételeit a munkáltatónak kell biztosítania. Ugyan ettől eltérő megállapodás is elképzelhető, viszont ebben az esetben a feleknek minden olyan kérdéskört tisztázni kell, melyek a hagyományos távmunkavégzés esetében is tisztázásra kerülnek. Fontos, hogy az eszközök munkavédelmi szempontból történő megfelelése, és a biztonságos munkavégzés a home office esetén is fontos követelmény, melynek biztosítására a munkáltató felelősséggel tartozik (hrportal.hu).

Ki viseli a munkavégzés költségeit?

A munkavégzés költségeinek fedezéséről érdemes a feleknek előre megállapodni, hiszen távmunkavégzés esetében is felmerülnek munkavégzéssel kapcsolatos költségek (Pl.: nyomtatási költség, telefonköltség stb.). A munkaviszonyra vonatkozó általános kötelezettségek alapján elmondható, hogy a munkáltató köteles a munkavállalónak azt a költséget megtéríteni, amely a munkaviszony teljesítésével indokoltan merült fel. A távmunka esetében viszont a munkaviszonnyal kapcsolatban felmerült költségek árnyaltabbnak mondhatók, hiszen például az internetet nem csupán munkavégzésre fogja használni a munkavállaló. A viták elkerülése érdekében érdemes ezeket a kérdéseket rögzíteni, és költségtérítésről a feleknek megállapodni. Ez a témakör a home office esetében is hasonlóan alakul, hiszen itt is irányadó az a szabály, hogy a munkáltató köteles a munkavállalónak azt a költségét megtéríteni, amely a munkaviszony teljesítésével indokoltan merült fel. Annak érdekében, hogy az esetleges konfliktusokat el lehessen kerülni (mivel otthoni munkavégzésről van szó), érdemes ezeket a részleteket és kérdéseket egy munkáltatói szabályzatban vagy utasításban rögzíteni.

Hogyan valósulhat meg a munkáltatói ellenőrzés?

A távmunka esetében és a home office esetében is igaz az, hogy a személyhez fűződő jogokat tiszteletben kell tartani. Ez különösen fontos azért, mert a munkavállaló a legtöbb esetben a saját otthonából végzi a munkáját. Az ellenőrzés módját minden esetben a munkáltató állapítja meg, és azt is meg kell határoznia, hogy az ellenőrzés bejelentése és az ellenőrzés tényleges megvalósítása között mennyi időnek kell eltelnie. Ez azt jelenti, hogy a munkavállaló felettese nem toppanhat be ellenőrzésre váratlanul (hrportal.hu).

2.10. A TÁVMUNKA JÖVŐJE

Alapvetően foglalkoztat az a kérdéskör, hogy mi lesz a távmunka jövője, hiszen elmondható, hogy az elmúlt bő másfél évben a járvány alapjaiban változtatta meg az életünket, és talán nincs is olyan terület, melyre ne gyakorolt volna hatást. A vizsgált témám tekintetében is hatalmas átalakulások mentek végbe, hiszen a helytől független munkavégzés, azaz a távmunka meglehetősen népszerű foglalkoztatási formává vált. Habár elmondható, hogy a magyarországi vállalatok nagy része eleinte „kényszerből" vezette be a távmunkát vagy a home office-t. Fő kérdés, hogy hogyan viszonyulnak az alkalmazottak és a vállalatok a távmunka kérdéséhez, és az is, hogy mi lesz a jövő.

A távmunka jövőjének kérdéskörét a 4. fejezetben olvasható kutatásomban fogom megvizsgálni, de előtte néhány, a koronavírus járványt követően lefolytatott kutatást szeretnék értelmezni, melyek eredményével saját vizsgálatom is összevethető lesz.

Egy 2020 áprilisában lefolytatott kutatás rávilágít a koronavírus távmunkára gyakorolt hatásaira. Felmérésből kiderül, hogy a koronavírus okozta veszélyhelyzet sokak számára új, és egyúttal szokatlan élethelyzetet teremtett. A korlátozások, a kevesebb utazási lehetőség, a bezártság, és az ezek hatására megváltozott munkakörülmények a munkavállalókat nem minden esetben töltötték el elégedettséggel. A tanulmány szerint a sok negatív tényező mellett számos előny is felhozható a távmunka mellett. Ilyen előny például a család közelsége és a több rendelkezésre álló idő. A tanulmány szerzője szerint a koronavírus okozta helyzethez való hozzáállás nagyban függ a munkavállói személyiségtől és munkakörétől. Ezzel az elgondolással én is egyetértek, mely meglátásomat a 4. fejezetben bemutatott vizsgálatomban is részletesen ki fogom fejteni. A vizsgált mintában a munkájukat elvesztők aránya alacsonynak nevezhető, melynek oka lehet, hogy a vizsgálat ideje és a koronavírus járvány megjelenése között nem telt el hosszú idő. A felmérés eredményeképpen elmondható, hogy sokan zökkenőmentesnek ítélték meg a távmunkára való átállás folyamatát. A válaszadók szerint legkevésbé fontos faktornak az elmagányosodást, emberi kapcsolatok leépülését jelölték meg. Eszerint elmondható, hogy a vizsgált minta alapján nem félnek a munkavállalók attól, hogy távmunka során a vállalatnál kialakított emberi kapcsolatok megszenvednék. A válaszadók a legfontosabb pozitív tényezőnek a nagyobb szabadságot jelölték meg, valamint azt, hogy nem szükséges fitten kinézniük (Lipták K., 2020). Ezzel összevethető a Corvinus Egyetem által 2020 júniusában lefolytatott kutatás, melyben eredményeként arra jutottak, hogy a távmunka legfontosabb előnye az, hogy a munkába járással töltött idő lecsök-

kent, valamint előny a rugalmas időbeosztás és az elmélyült munkavégzés. A vizsgálat eredményeképpen elmondható, hogy a távmunka nehézsége az, hogy a munkavállalók hiányolják a munkatársaikkal ápolt emberi kapcsolataikat. A minta másik nehézségét az okozta, hogy a munka és az otthoni teendők közötti határ nehezen leválasztható. Az egyetem által lefolytatott vizsgálat alapján a minta döntő része általában jól élte meg a vírus helyzet következtében kialakult „kényszer távmunkát". Ezen kívül a tanulmányból is kiderült, hogy nem csak a munkavállalók, hanem a munkáltatók is jól átvészelték a járvány okozta kritikus időszakot. Nemzetközi felmérések alátámasztják, hogy az emberek hatékonysága távmunkában nem csökken, sőt többet dolgoznak otthonról, mint a munkahelyükön. Ugyan a technológia fejlődése lehetővé tette a hatékony kommunikációt, és hogy az ilyen típusú kommunikáció a magánéletünkben is nagy szerepet tölt be, de az IT eszközei nem tudják teljes mértékben kiváltani a személyes kommunikációt. A személyes interakciónak leginkább a konfliktusokkezelésében, az ösztönzésben és az esetleges problémák megoldásában van szerepe. Ami a távmunka jövőjét illeti, a felmérésből kiderül, hogy a legtöbben fejlődésre számítanak, és bíznak abban, hogy a járvány okozta „kényszer távmunka" olyan pozitív oldalát mutatta mind a munkavállalók, mint a munkaadók számára, mellyel a jövőben még elterjedtebb foglalkoztatási formává válhat (Kazainé, 2020). Ugyan az igaz, hogy vannak még tisztázatlan kérdések, mint például a 2.6.2.-es alfejezetben kifejtett jogi szabályozás, vagy a bizalmatlanság kérdésköre (mely szintén ebben az alfejezetben olvasható), de bizakodóak lehetünk abban, hogy a vezetői mentalitásban bekövetkezett változás legyőzi ezt, és a jövőben is megmarad a távmunka lehetőségének valamilyen formája. Ezt ösztönzi az is, hogy a vállalatok ráébredtek arra, hogy mekkora költségmegtakarítás érhető el, ha nem kell irodát fenntartani, hanem a dolgozókat engedik otthonról dolgozni. Viszont az világos, hogy számtalan kérdés még nyitottnak mondható, ami tisztázásra vár. A vizsgált témaköröm aktualitásából adódóan a friss szakirodalom jelenleg készül, így azt gondolom, hogy az elkövetkezendő néhány évben a tisztázatlak kérdéskörök, jogi aspektusok is rendeződni fognak. Szakirodalmi áttekintésem során a távmunka témakörét messziről indítottam azáltal, hogy a munka világában és a munkaszervezésben végbement változásokat sorra vettem. Ezt követően a távmunkát, mint atipikus munkavégzési formát helyeztem el a foglalkoztatási rendszerben, majd a definíciós kérdéseket tisztáztam. A távmunka típusainak bemutatását követően lezártam a témakör általános, és múltbéli bemutatását. A 2.5.-ös alfejezetben taglalni kezdtem a távmunka jelenét, melyet a koronavírus okozta járványhelyzet hatásainak vizsgálatával folytattam, ezen kívül további alfejezetekben sorra vettem a távmunka előnyeit és

hátrányait egyaránt, valamint a fenntarthatóságra, és gazdasági növekedésre gyakorolt hatását. Szakirodalmi feldolgozásomban részletesen kitértem a home office és a távmunka közötti különbségre, valamint az ezzel kapcsolatos legfontosabb tisztázandó kérdésekre. A 2.10.-es alfejezetben a rendelkezésre álló aktuális kutatási eredményeket alapján foglaltam, valamint ütköztettem össze a távmunka jövőjéhez kapcsolódó meglátásokat, vizsgálati eredményeket. Dolgozatom következő fejezetben az anyag és módszertanom ismertetése olvasható, ami a távmunka témakörében végzett kutatásomhoz kapcsolódik. Egyéni primer kutatásomban a távmunka jövőjét illetően végzek vizsgálatot, melyhez a mintát a munkavállalók, valamint a munkaadók (kutatásomban a HR vezetők véleményére fogok hagyatkozni) fogják adni, hiszen célom a távmunka jövőjét az ő aspektusukat képviselve bemutatni. A kutatásom kiértékelése a negyedik fejezetben olvasható.

3. ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

Egyéni kutatásomban kétféle vizsgálati módszertant alkalmaztam annak érdekében, hogy a kutatott témakörömet a lehető legszélesebb rétegben feltárhassam.

Az egyik kiválasztott vizsgálati módszertanom egy kvalitatív módszer, a mélyinterjú. Ezt a kutatási módszertant a vállalati oldal véleményének feltárása során alkalmaztam. Célom volt 1-2 olyan multinacionális vállalat HR vezetőjét felkeresni, ahol a koronavírus okozta veszélyhelyzet következtében áttértek az otthoni munkavégzésre. Az elkészített mélyinterjúkat teljesen strukturált interjúknak mondhatom, mivel mindkét mélyinterjút egy előre kidolgozott kérdéssor alapján készítettem el, mely kérdéssor összesen 12 előre megfogalmazott, logikai sorrendben felépített kérdést tartalmazott. A mélyinterjúk során az interjúalanyaim a saját szavaikkal mondhatták el a gondolataikat az adott kérdésről, mellyel sokkal pontosabb információkhoz juthattam, mintha egy kérdőíves felmérés alkalmaztam volna. Mivel a mélyinterjúkat a választott vállalatok HR vezetőivel készítettem el, ezért elmondható, hogy a kapott válaszaim reálisak, mivel a HR vezető az a személy egy vállalat életében, aki a munkavállalókkal kapcsolatos témakörökre, kérdéskörökre a leginkább rálát. Az általam elkészített mélyinterjúk az egyes, valamint a kettes számú mellékletben olvashatók, míg a strukturált kérdéssor a harmadik számú mellékletben került feltüntetésre. A mélyinterjúk kiértékelése során a kapott válaszokat minden esetben ütköztettem, ezen kívül pedig a saját meglátásaim, valamint a már előzetesen hazai és nemzetközi szakirodalom alapján véleményeztem. A mélyinterjúk pontos kiértékelése és véleményezése a 4.1.-es alfejezetben olvasható.

Az alkalmazottak távmunkához való viszonyát, és a vizsgált témám ezen csoport béli véleményét egy kvantitatív kutatási módszertan segítségével tártam fel. Az önálló vizsgálatomhoz egy egyéni primer kutatás keretében készítettem el egy kérdőívet, mely 2021.08.17.-e és 2021.09.17.-e között volt elérhető a Google űrlap rendszerében. A kitöltésszámot tekintve 51 teljes kitöltést sikerült generálnom, melyhez a közösségi média felületeit, valamint az ismeretségi körömet használtam fel. Azon vállalatoknál, ahol a mélyinterjúkat elkészítettem, nem sikerült kitöltetni a kérdőívem, mellyel az előzetesen meghatározott optimális kitöltési számot (több, mint 100 kitöltés) nem sikerült elérnem. Ebből kifolyólag a vizsgált mintanagyságom a tudományos diákköri konferenciára elvégzett kutatásom erőforrásigényének megfelel, de a mintanagyságom mérete és összetétele sem mondható reprezentatívnak, így a kutatási eredményeim/következtetéseim fenntartással kezelendők. A kérdőívben feltett kérdések a négyes számú mellékletben olvashatók. A kérdőíves

kutatásom kiértékelésénél ötvözöm a leíró statisztikai, valamint a magasabb szintű statisztikai kiértékelési módszereket. A kérdőívem pontos kiértékelése a 4.2.-es alfejezetben olvasható.

4. EREDMÉNYEK

4.1. KVALITATÍV KUTATÁS KIÉRTÉKELÉSE

Egyéni kutatásom egyik típusát a mélyinterjús kutatási módszer képezte. Ezzel a kutatási módszerrel célom volt felmérni azt, hogy a távmunka jelenségéhez hogyan viszonyul a munkáltatói oldal, illetve, hogy álláspontjukat a koronavírus mennyire változtatta meg. A mélyinterjús kutatásom elvégzését megelőzően 2 Vas megyében, és 2 Győr-Moson-Sopron megyében található multinacionális vállalathoz küldtem el a felkérő levelem, melyet a vállalatok HR vezetőihez címeztem. A felkérőlevelekre két vállalattól kaptam pozitív választ, így végül egy Vas megyében, valamint egy Győr-Moson-Sopron megyében található multinacionális vállalat HR vezetőjével sikerült a mélyinterjús kutatásomat lefolytatnom.
A kérdéseket olyan logikai sorrendbe tettem fel, mellyel az egész mélyinterjú egy strukturált beszélgetéssé alakult. Mivel a kutatásom anonim, így az általam lefolytatott mélyinterjúk kiértékelésénél a kapott válaszokra a következőképpen fogok hivatkozni: első mélyinterjú, második mélyinterjú, első interjúalany és második interjúalany.

A mélyinterjúk során **először** a vállalatok általános jellemzésére tértem ki azzal, hogy rákérdeztem a **szellemi és a fizikai munkavállalók** arányára. Az első számú interjúalanyom által adott válaszból kiderül, hogy mivel egy gyártócégről van szó a szellemi és a fizikai munkavállalók aránya a fizikai munkavállalók arányába billen el. A vállalat 80%-ban fizikai dolgozókkal és 20%-ban szellemi dolgozókkal működik. Mivel általában ez az arány a termelőcégeknél 70-30% szokott lenni (forrás: első interjúalanyom), így erről a vállalatról elmondható, hogy az átlagnál is magasabb arányban vannak jelen a fizikai munkavállalók. A második interjúalanyom által adott válasz is hasonló az előzőhöz, hiszen ott a saját munkaerőállomány jelenleg 320 fő körül mozog. Ebből 220-230 fő fizikai munkavállaló, és a 95-100 fő szellemi munkavállaló. Azaz azt lehet mondani, hogy a szellemi dolgozók a teljes létszám majdnem 1/3-át alkotják, míg a fizikai munkavállalók a teljes létszám körülbelül 2/3-át képezik. A kapott válaszaim az előzetes várakozásaimnak is megfeleltek, mivel mind a két mélyinterjút olyan termelővállalatnál készítettem el, melyek egy iparágban is tevékenykednek. Az iparág sajátosságai nagyban megkövetelik a manualitást, és egy kézzel fogható terméket (produktumot) gyártanak, ezért nem meglepő, hogy a létszámok aránya a fizikai munkavállalók irányába billen el.

A vállalatok létszámadatait tisztázva rátértem a dolgozatom és kutatásom gerincét adó kérdéskörre, a távmunkára. Arra voltam kíváncsi, hogy **a két vállalat életében a koronavírust megelőzően jellemző volt-e a távmunka alkalmazása** (elsősorban a szellemi munkakörökre gondolva). Az első interjúalanyom által adott válaszból kiderül, hogy a távmunka klasszikus értelemben nem volt jellemző a vállalatnál, ellenben home office lehetőséget biztosítottak szellemi dolgozók számára bizonyos esetekben. Ennek oka, hogy egy gyár életében nagyon nehéz távolról irányítani egy olyan valóságot, vagy egy olyan közeget, ami promt, ott és azonnal történik a gyártósoron. Tehát például egy területi vezető nem tudja a saját gyártósorát telefonon és interneten keresztül irányítani, mert azt látnia kell, oda kell menni, adott esetben szerelni kell, tehát rengeteg fizikai beavatkozást, illetve jelenlétet igényel a munkafolyamata. Ezen kívül a kollegákkal való aktív kommunikáció is a helyszínen történik, ezért nagyon nehéz lenne áramoltatni az információkat. Ellenben a vállalatnál a home office lehetőség azokban a 100%-ban szellemi munkakörökben (klasszikusan irodai munkakörökben) biztosított volt, ahol a dolgozó valamilyen olyan áthidalhatatlan indok miatt ezt kérte. De ezzel a lehetőséggel is csak külön ügyvezetői engedéllyel lehetett élni, azaz nem volt szokványos. A második interjúalanyom is egy ehhez hasonló választ adott a kérdésemre. De még mielőtt válaszolt volna tisztázta számomra azt, hogy mi a különbség a távmunka és a home office között. Elmondta, hogy a távmunka az egy atipikus szerződéses forma, és távmunka esetében egy szerződésben meg kell állapodni, hogy egy bizonyos helyen a munkavállaló elvégezheti a munkát a munkáltatónak, és megállapodnak abban, hogy nem jön be a munkáltató székhelyére, hanem máshol teljesíti és elektronikusan továbbítja az adatokat. A második vállalatnál ebben a formában távmunka megoldásos munkakör a járványt megelőzően nem volt. Azonban ami volt, az a home office alkalmankénti alkalmazása nagyon ritka, indokolt esetben vezetői állománynak, de ez a járvány előtt nem rendszerszinten működött.

Miután a vállalatok járvány előtti távmunkával kapcsolatos álláspontjára rákérdeztem, arra voltam kíváncsi, hogy a **koronavírus okozta veszélyhelyzet miatt áttértek-e a távmunkára** (első sorban szellemi munkakörökben). Illetve a kérdéshez hozzátettem azt a gondolatot is, hogy amennyiben nem tértek át a távmunkára, akkor annak mi volt az oka? A válaszok alapján a koronavírus hatásai következtében mindkét vizsgált vállalatnál bevezették az otthoni munkavégzést. A kérdésemre az első interjúalanyomtól a következő választ kaptam. Tavaly (2020 márciusában) kezdett el intenzívebben foglalkozni ezekkel a lehetőségekkel,

illetve kivitelezésekkel a vállalat. Azonban a legnagyobb vízválasztó az az iskolák bezárása volt, mivel nagyon sok munkavállaló került nagyon kellemetlen helyzetbe. Szellemi állománynál bevezették a home office-t és csináltak is rá egy szabályozást is (mely az elején kezdetleges volt). Mivel hirtelen külső behatásra hirtelen kellett lépniük, ezért ez a szabályozás leginkább „tűzoltásnak" felelt meg. Ezen kívül a fizikai munkavállalók esetében a home office nem jelenthetett megoldást, mivel ők nem tudták hazavinni a munkát. Ehhez hasonló választ kaptam a második interjúalanyomtól is. Ez a vállalat a tipikus távmunkára nem állt át, mert ezt szerződésbe kellett volna foglalni (amihez mindkét fél hozzájárulása szükséges lett volna). Mivel a járványhelyzet miatti időszakban a Munka Törvénykönyve némileg megváltozott és enyhült, a munkáltatóknak lehetőségük volt arra, hogy a munkavállalóknak home office-t írjanak elő kötelező jelleggel, amihez nem kellett a munkavállalók beleegyezése. Ezen kívül nem kellett felmérni a munkakörnyezetet, hogy megfelel-e az asztal, ergonomikus-e a szék, milyen a munkavállaló otthona. A munkáltatónak némileg kedvezőbb, enyhébb feltételek miatt ez a vállalat előírta a szellemi munkakörökben a home office-t, rotációban. Azaz a második mélyinterjúmon kiderült, hogy egy egyoldalú munkáltatói utasítás alapján bevezették a vállalatnál a home office-t. A távmunkához való munkáltatói viszonyulás felmérését követően (járványt megelőző időszakban és járvány alatti időszakban), a felvett adatok arra engednek következtetni, hogy a vizsgált mintámban a járványt megelőző időszakban a tipikus távmunka egyáltalán nem volt jellemző, viszont egyes magasabb szintű munkakörökben vezetői engedéllyel megengedett volt a home office, de nem rendszerszinten. Mint ahogyan arra számítottam is, a járvány az élet ezen területére is kifejezetten nagy hatást gyakorolt. Az igaz, hogy a tipikus távmunka (mivel azt szerződésben kell rögzíteni, és mindkét félnek bele kell egyeznie) egyik vizsgált vállalatnál sem került bevezetésre, de az otthoni munkavégzést, mint lehetőséget biztosították a munkavállalóknak, és ehhez már nem volt külön vezetői engedélyre szükség.

Ezt követően azt kérdeztem meg a HR vezetőktől, hogy milyen **pozitív** és **negatív hatásokat** tudnak felhozni a **távmunkával** kapcsolatban. Az első interjúalanyom az gondolja, hogy a munka eleve ad egy struktúrát az életünknek, hiszen így vagyunk szocializálva már gyerekkorunk óta. Szerinte nagyon nagyfokú önuralom, pszichés érettség és hajlam szükséges ahhoz, hogy valaki hosszútávon bírja az otthoni munkavégzést. Véleménye szerint nem mindenkinek, és nem minden munkakörben alkalmazható hatékonyan úgy, hogy az egyénnek a pszichés, mentális terheltsége ne sérüljön, tehát ugyanazokat a dolgokat élje át, mind

egy valós munkahelyen. Vannak azok a munkakörök és személyiségek, amelyek, ha összepasszolnak, akkor az nagyon hatékonyan működhet. Az otthoni munkavégzés hatékonyságát befolyásolja az is, hogy ki milyen típusú ember (extrovertált vagy introvertált). Véleménye szerint, ha a jövőben a munkáltató igazodik az új trendekhez, átgondolja, hogy a hatékonyságot úgy is lehet növelni, hogy azoknak, akiknek a személyisége és a munkaköre összepasszol biztosítja az otthoni munkavégzést, az nagyon hasznos lehet. Viszont továbbra is azt gondolja, hogy nem mindenkinek, nem minden munkakörben és nem minden élethelyzetben való az otthoni munkavégzés. Az első interjúalanyom ezen kívül még az elmagányosodás veszélyét hozta fel negatívumként. A pozitív hatásként a hatékonyság növekedését, valamint (azon személyiségű és munkakörű emberek esetében, akiknek az otthoni munkavégzés alkalmas) a teljesítményre, elkötelezettségre, valamint a motivációra való pozitív hatást említette. A második interjúalanyom válasza alapján az elmondható, hogy a vállalat életében a távmunka a koronavírus járvány megjelenéséig nem volt egy jól ismert és alkalmazott rendszer. De a HR vezető szerint a home office lehetőség mindenképp egy juttatásként értelmezendő a dolgozók számára, és úgy érzi, hogy a munkavállalók 95%-a ezt egy pozitívumként éli meg, mert lehetősége van a saját otthonában, a saját körülményei szerint rugalmasan, a saját közegében teljesíteni a munkát. Az interjúalanyom véleménye szerint ez a lehetőség növeli a dolgozói elhivatottságot, elkötelezettséget, hiszen, ha a munkáltató egy ilyen flexibilitást tanúsít, akkor feltehetően ugyanezt kapja majd vissza a munkavállalóktól is. Ezen kívül az interjúalanyom azt is előnynek tartja (annak ellenére, hogy a szociális kapcsolatok hiánya hátrány lehet), hogy otthoni munkavégzés magával hozhatja a hatékonyabb munkavégzést is. Persze ez csak abban az esetben valósulhat meg, ha a munkavállaló jól tudja strukturálni azt, hogy hol vannak a határok (munka-magánélet). Véleménye szerint azok, akik ezt jól strukturálják és maguknak is felállítanak egy szabályt, azok biztosan hatékonyabban dolgoznak, mivel nincsenek megszakító beszélgetések és egyéb megzavaró tényezők. Összefoglalóan a második interjúalanyom a hatékonyság növekedését, és a dolgozói elkötelezettségnek az emelkedését nevezte meg pozitívumnak. Hátrányként viszont ugyanazt említette, mint amit a hatékonyság növekedésénél is, azaz a szociális kapcsolatok hiányát. Hiszen vannak olyan vállalatok, ahol 1-1,5 évig, akár még most is bevált rendszerben tart a home office, vagy a távmunkára teljes mértékben átálltak, ahol egyszerűen nincsenek társas kapcsolatok a munkahelyen. Az nagyon nagy hátrányként élhető meg, hogy nehezen lehet a home office-ban lévő, máshonnan dolgozó kollégákat bevonni a

csapatba, az eseményekbe, beszélgetésekbe. Tehát mindenképpen a munkahelyi összetartozás érzés az, ami némiképp sérül minél hosszabb távú az otthoni munkavégzés. Így fennáll annak a veszélye, hogy izolálódik a munkavállaló, tehát a szociális kapcsolatok sérülnek. Ezen kívül még az információhiányt említette még hátrányként az interjúalanyom. Véleménye szerint annak ellenére, hogy otthonról tényleg hatékonyabbak, vagy legalábbis ugyanolyan hatékonyak az emberek, mint a munkahelyeken, sokszor lemarad egy-két fontosabb információ is, és fennáll annak a veszélye, hogy lemaradhat a dolgozó olyan információkról, ami lehet, hogy segítené a munkáját. De az is előfordulhat, hogy mire másnap elkezd egy feladatot, lehet, hogy már előző nap valaki más már megoldotta, de a dolgozónak erről nincs információja, mert nincs róla tudomása, hogy azt valaki más már elkészítette. Ezen kívül hátrányként hozta fel a szerepzavar eshetőségét is, mely leginkább családosoknál és édesanyáknál lehetett megfigyelhető. Véleménye szerint, ha valakinek nem sikerült akár önhibájából, vagy önhibáján kívül megteremteni az egészséges határokat a munka-magánélet-oktatás között, akkor nagyon könnyen szerepzavarba csúszhatott az illető. Véleménye szerint kell ehhez egy saját idő strukturálás is, és nem lehet csak úgy spontán nekiindulni a napnak. Véleményezve a kapott információkat, valamint a kutatásomhoz készített szakirodalmi feldolgozásomat alapul véve egyetértek azon pozitív hatásokkal, mint az elköteleződés, motiváció, teljesítmény növekedése. Valamint a felhozott negatívumokkal is egyetértek, mert sok esetben előfordulhat az információhiány, a szerepzavar és az elmagányosodás veszélye. A felvett adatok alapján arra következtetek, hogy az otthoni munkavégzés egy nagyon jó lehetőségnek minősül, de előtte meg kell vizsgálni, hogy mennyire illik ez az adott munkavállaló élethelyzetéhez, személyiségéhez és munkaköréhez.

A távmunka pozitív és negatív hatásainak felmérését követően arra tértem rá, hogy a HR vezetők hogyan értékelik az **otthonról dolgozó kollégák teljesítményét**. Az első interjúalanyom elmondása szerint egy vegyes képet tud erről is festeni, hiszen van, akinek ez kifejezetten jó lehet, és sok esetben hamarabb teljesítik az adott napi feladatot, mint bent az irodában, de szerinte vannak olyanok is, akik jobban örültek, hogy be tudtak menni a munkahelyükre, mert olyan körülmények között laknak, ahol nem tudják a hatékonyabb munkavégzést biztosítani. Erre ennél a vállalatnál is volt példa, hiszen voltak olyanok is, akik kifejezetten kérték, hogy hadd menjenek be, és ők nem élnek a home office lehetőséggel, amit biztosított számukra a cég. Azonban a dolgozók teljesítményének romlását ez a HR

vezető nem tapasztalata, hanem inkább, azt látta, hogy nagyon hálásak voltak és elkötelezettek, hogy biztosította számukra az otthoni munkavégzési lehetőséget a vállalat. Mivel a járványhelyzetre viszonylag gyorsan kellett reagálnia a vállalatnak, ezért az erre kialakított céges szabályzat kezdetben kevésbé volt részletezett. Az otthonról dolgozó munkavállalók teljesítményéről a második interjúalanyom is pozitívan vélekedett. Általánosságban azt gondolja, hogy mindig vannak olyan munkavállalók, akik több felügyeletet igényelnek, akár a munkavégzés helyén is, mert hajlamosak elkalandozni, vagy elvesztik a fókuszt, lelkesedést. Szerinte nekik ez otthon is nehézséget jelent, és biztos benne, hogy a munkavállalók hozzávetőlegesen 10%-ára a home office kevésbé hat pozitívan. Viszont ennél a vállaltnál a vezetőség döntő része az otthoni munkavégzés bevezetésének kezdetekor pesszimistán állt a dologhoz, és 80-90%-uk pozitív változásról számolt be. Tehát ők azt mondták, hogy a dolgozók hálásak, hogy otthon lehetnek, hogy a munkáltató biztosít nekik egy ilyen lehetőséget. Azaz az interjúalanyom szerint nagyobb részt ösztönzőleg és motiválóan hatott ez a dolgozókra, és ez hosszú távon is érezhető volt, és nem csak a munkáltató irányába tanúsított motiváció volt érezhető, hanem egymással szemben a kollegialitás is megnőtt, mert kisegítették egymást, megbeszélték, hogy ki mikor van home office-ban, elcserék a napokat. Tehát úgy látja, hogy sokkal nagyobb összetartás alakult ki a csapattal, vagy a csapategységgel szemben is. Konklúzióként levonható, hogy a vizsgált mintában az otthoni munkavégzés nem okozott teljesítményromlást, hanem inkább ösztönzőleg és pozitívan hatott a munkavállalókra, és a kapott válaszok azt mutatják, hogy ez a lehetőség emelte a vállalati elköteleződés szintjét is.

Ezt követően arra kérdeztem rá, hogy a vizsgált két vállalatnál létezik-e **távmunkára vonatkozó céges szabályozás**. Az első interjúalanyom erre azt válaszolta, hogy ők nem tudnak 100%-os home office lehetőséget biztosítani, úgyhogy ők továbbra is a lehetőségét tartják fenn. Ami náluk most úgy került kialakításra, hogy havi 2 alkalmon (2 nap) az, amit a dolgozónak csak be kell jelentenie a felettesének, hogy ezt a két napot home office-ban fogja tölteni, és ezt nem kell megindokolnia. Ugyanakkor azt a lehetőséget is fenntartja a vállalat, hogy a felettese is elküldheti home office-ba a munkavállalót (ez a ritkább eset). Ebben az esetben a vezető határozza meg, hogy mennyi a reális, de globálisan a vállalat szabályzata a havi két napra szól, egy éven keresztül, de ha valaki úgy érzi, akkor tömbösíthet is (azaz egy évben 24 nap home office az, amivel a munkavállaló gazdálkodhat). Otthoni munkavégzés esetén a munkaeszközök, mint a telefon és laptop rendelkezésre állnak a dolgozónak,

tehát ez az, amiben ez a vállalat az irodát tudja biztosítani, a dolgozónak meg a helységet és az ahhoz kötődő rezsiköltséget (mint az áram és az internet) kell biztosítania. Otthoni munkavégzés esetében az is érdekes kérdéskör, hogyha mondjuk otthon elesik a kábelben a munkavállaló az munkahelyi balesetnek számít-e? Ennél a vállalatnál ez nem minősül munkahelyi balesetnek, mert a szerződésében a munkavégzés helye az a vállalat telephelye. Itt elmondható, hogy van egyfajta jogi hézag, de ezt az eshetőséget a vizsgált vállalat a munkajogászával egyeztetve kezeli. A második vállalat, ahol szintén elkészítettem egy mélyinterjút, valóban tervez egy szabályozást létrehozni. Náluk a távmunka, mint atipikus szerződéses forma jelenleg nem létezik, és a közeljövőben nem is tervezik bevezetni. Ellenben a home office rendszerét és szabályozását igen. A koronavírus első hullámában ez a vállalat egy egyoldalas munkautasítással otthoni munkavégzésre küldte munkavállalóit, de azóta visszatértek a személyes munkavégzésre. Jelenleg nem kivitelezhető náluk a rendszeres home office igénybevétele, de úgy néz ki, hogy a jövőben ezt a lehetőséget szeretnék fenntartani. A vállalat HR vezetőjének elmondása szerint célszerű lenne erre egy szabályozást készíteni, mert sok tévhit él a munkavállalók fejében.

Miután kiderült számomra, hogy a koronavírus kezdeti időszakában mindkét vállalatnál lehetőség volt otthoni munkavégzésre, a következőkben arra kérdeztem rá, hogy a vizsgált vállalatoknál **jelenleg hogyan történik a munkavégzés** (a szellemi dolgozók esetében). Visszatértek-e a személyes munkavégzésre, vagy a home office lehetőségét tartják-e fenn a vállalatok. Az első vállalatnál jelenleg személyes munkavégzés folyik, és lehetőségük van a szellemi dolgozóknak havi két napot otthonról dolgozni. Ezzel kapcsolatban azt a választ kaptam, hogy a jelenlegi rendszert nem szeretnék továbbfejleszteni, hiszen most jól működik, és a dolgozók, kollegák is jól beálltak erre a rendszerre. A HR vezető azt tapasztalja, hogy a munkavállalók nem élnek vissza az otthoni munkavégzés lehetőségével, így nem adnak arra okot, hogy ezen a rendszeren változtassanak. Az első interjúalanyom a válaszában még annyit említett, hogyha lesznek még következő járvány okozta hullámok, akkor sem tervezik a szakirodalom által hibridnek nevezett rendszert bevezetni, mert ők havi keretben gondolkoznak. A második interjúalanyom ezzel szemben úgy felelt a kérdésemre, hogy ez a vállalat teljes mértékben visszatért a személyes munkavégzésre 2021 június 1.-jétől vezetői, tulajdonosi utasításra, tehát beszűntették a home offie-t. A személyes munkavégzésre való visszatérésénél volt az elején egy kéthetes átmeneti időszak, de most már teljes mértékben a személyes jelenlétet írják elő munkavállalóik számára. Azt viszont már

visszavette a vállalat a bevált, járvány alatti forgatókönyvből, hogy például, ha valaki egy-egy nap nem érzi jól magát, vagy beteg, akkor arra az egy-egy napra vezetői engedéllyel kaphat egy laptopot és otthonról dolgozhat. Ez jó a munkavállalónak, mert nem fogy a szabadságuk, és nem kell betegszabadságra menniük. A HR vezető észrevételei alapján ez a lehetőség motiválóan hat a munkavállalókra.

A következő kérdésben a távmunka során azon **ellenőrzési eszközökre** kérdeztem rá, melylyel a munkavállalók otthoni munkavégzése monitorozható, ellenőrizhető. Az első vizsgált vállalatnál jelenleg olyan kifinomult IT rendszer nem létezik, ami a dolgozók munkavégzését tudja mérni. Szellemi munkakörökben ez nehezebb, mint a fizikai munkavállalók esetében. Ennél a vállalatnál otthoni munkavégzés esetén napi beszámolókat kell írni a dolgozónak. Ez azt jelenti, hogy van a felettesnek és a dolgozónak egy közös Excel táblázata, ahol, ha nem is órára pontosan, de a napi feladatait le tudja írni, hogy mit csinált, mi valósult meg, mivel foglalkozott, és az a felettesének a kompetenciája és hatásköre, hogy ez kitette-e a munkavállaló 8 óráját vagy sem. A második interjúalanyom elmondása szerint erre vonatkozó rendszert nem alakítottak ki annak ellenére, hogy felvetődött a kérdéskör, és ezt is átbeszélték az összes részlegvezetővel, felsővezetéssel és a munkajogásszal is. Fontos, hogy ebben az esetben a GDPR miatt a munkáltatónak nagyon „meg van kötve" a keze, hogy hogyan ellenőrizheti a dolgozókat. Egy kisebb összegű informatikai fejlesztéssel azt meg lehetett volna valósítani, hogy a rendszer mérni tudta volna, hogy az adott munkavállaló mennyi ideig van bejelentkezve a vállalatirányítási rendszerbe. De aztán ezt az egészet leszavazta a vezetőség, mert az tartották, hogy ez az egész a bizalmon múlik, és még a legszkeptikusabb vezetőt is sikerült meggyőzni erről. Ezen kívül még informatikailag lehetséges lenne a webkamerás megfigyelés, de nyilván ezt senki nem is akarja, és ez fel sem vetődött a vállalatnál senkiben, mert nem etikus. A második vizsgált vállalatnál ezen kívül lehetőség van a rendszerből különböző riportokat lehúzni, melyek nem a munkavállalók ellenőrzése szolgálnak, hiszen ezeket a jelentéseket előtte is lekérték (sok esetben a bónuszok kiosztásakor). Viszont a vállalat ennek a lehetőségnek is utánajárt, és egy-két napig lekérték ezeket a riportokat egy adott munkakörnél, de rájöttek, hogy ez sem sokatmondó, hiszen lehet, hogy valaki 60 egyszerű rendelést felrögzít, de van, aki 30 komplexet. Úgyhogy ezt nagyon hamar elhagyták, és nem is lett ebből egyik vezetőnek sem problémája, hanem tényleg azt nézték, hogy el van-e végezve a munka. Ennél a vállalatnál mindenki

nagyon pozitívan nyilatkozott, hogy semmilyen különbséget nem éreznek aközött, hogy fizikailag bent vannak-e a dolgozók, vagy otthon vannak, mert tényleg minden működött. A HR vezető elmondása szerint a bizalom kiépült a munkavállalók felé, és tényleg azt kell, hogy mondja, hogy a munkavállalók közül sem él senki ezzel vissza. Azt hallotta, hogy egy-egy vezető volt, hogy egy hétről kért egy összefoglalást, hogy nagyjából milyen feladatokat végeztek el a munkavállalók, de ez nem volt napi szintű, és pusztán csak azt a célt szolgálta, hogy mivel váltották egymást, tudják, hogy milyen feladat van már kész és mi nincs. Azaz következtetésképpen levonható, hogy ez a vállalat ettől részletesebb ellenőrzési rendszert, addig míg ez működik nem tervez létrehozni.

A szakirodalmat és a munkáltatókat is nagyban foglalkoztatja az a kérdéskör, hogy a munkáltató milyen **költséget** kell, hogy **megtérítsen** az otthonról dolgozó **munkavállaló számára**? Éppen ezért a mélyinterjúra elkészített kérdéssoromból sem hiányozhatott ez a témakör. Az első interjúalanyom, mint már említette havi két alkalom az, amit egy munkavállaló otthonról dolgozhat, és az a tapasztalat, hogy nem él vele mindenki. Ennél a termelővállalatnál annyira pörög a helyszínen a mindennapi munka, hogy a dolgozók is látják, hogy nem tudnak egyszerűen teljesen otthonról dolgozni. Ugyan ennél a vállalatnál az informatikus munkakörben felmerült az igény, de így az egyenlőség jegyében, mivel ez egy gyártócég, és nem egy software fejlesztő cég, így rájuk is tartják ezt a havi két alkalmat. Mivel ez a havi két nap annyira minimális, ezért a vállalat egyéb költségtérítést nem alkalmaz az éppen otthonról dolgozó munkavállalók számára. Viszont válaszként kaptam azt is, ha úgy alakulna, és olyan helyzet lenne, hogy a vállalatnak ez jobban át kellene gondolnia, akkor természetesen nyitottak lennének rá, de a jelenlegi munkamódszereik, gyártási technológiájuk és a cég működése nem nagyon teszi lehetővé, hogy a havi kettőnél többet megengedhessen a jelenlegi piaci körülmények között. A második vizsgált vállalatnál is elgondolkoztak azon a lehetőségen, hogy az otthonról dolgozó kollégák költségeit megtérítsék, mivel a munkajog lehetőséget adott rá, hogy az internet számlát egy bizonyos összegig adómentesen megtérítheti a munkáltató a munkavállalónak. Ezt a HR vezető pártolta is és támogatta, de a felsővezetőség úgy döntött, hogy egyébként is minden háztartásban van internet, egyébként is minden háztartásban fogy a villany, és azt gondolták, hogy azáltal, hogy a home office-ba hazaküldött embereknek kifizették volna az ilyen jellegű havi költségeket,

azáltal diszkriminálták volna azokat, akik személyesen jelen vannak, vagy nincsen lehetőségük home office-ba menni, hiszen jutalmazták volna a home office-osokat az olyan munkakörökkel szemben, ahol nem volt lehetőség hazamenni.

Miután a vállalatok állápontját tisztáztam, rátértem a **jelenlegi álláskeresők elvárásaira** azáltal, hogy mit gondolnak ők, mint HR vezetők arról, hogy vonzó lehet-e egy olyan vállalat az álláskeresők számára, amelyik távmunkalehetőséget kínál. A kapott válaszok nem egyeznek, így ezek összeütköztethetők. Az első vizsgált vállalatnál például informatikust kerestek, és ott felmerült ez a kérdést, de elmagyarázták, hogy ők milyen paraméterekkel keresnek embert, és addig úgyse fogja tudni home office-ba menni, amíg meg nem ismeri a gyárat. Ennél a vállalatnál, ha lenne is olyan munkakör, amit 100%-ban home office-ban lehetne megoldani, akkor is azt mondanák, hogy a próbaidőt a vállalatnál személyesen kellene tölteni, meg kellene ismerni a gyárat, a kollégákat, meg kellene ismerni a működést, amit számítógépen keresztül nem fogod tudni. A HR vezető továbbra is azt gondolja, hogy a jelöltek, jelentkezők jövedelemérzékenyek, úgyhogy továbbra is az egyetlen olyan dolog, ami döntési pont náluk az a fizetés. Egyelőre, legalábbis amilyen pozíciókban keresnek/kerestek ott továbbra is az anyagi része a döntő, és az, hogy be kell járnia vagy sem, az másodlagos. Ezzel szemben a második interjúalanyom szerint, nagyon gyorsan és nagyon nagyot fordult a helyzet. Az otthoni munkavégzés a korábbiakban egyáltalán nem jelent meg a munkavállalók részéről igényként. Talán egy-egy esetben, de annak nem volt döntő jelentősége, hogy most a vállalat biztosít-e távmunkát, home office-t, rugalmas munkaidő van-e vagy sem, fix munkaórák vannak-e vagy sem. Szerinte ez a kérdéskör nagyon átalakult az elmúlt 1-1,5 évben. Ennél a vállalatnál jelenleg az a tapasztalás, hogy az otthoni munkavégzés egyértelmű igényként merül fel az új jelöltek esetében. És a jelöltek közül is leginkább a fiatalabb generációkra igaz ez, hiszen ők saját laptopot szeretnének, és saját maguk (heti rendszerességgel) szeretnék eldönteni, hogy mikor szeretnének otthon lenni, és a visszajelzésekből –az elmúlt pár hónapról alapul véve - emiatt némileg hátrányt élvez a cég, azokkal szemben, akik ezt lehetővé teszik. A második interjúalanyom szerint most egy olyan helyzetbe értünk, hogy nagyon felpörgött az álláspiac, és a jelöltek gyakorlatilag válogathatnak. A HR vezető szerint ez inkább a fizikai munkavállalókra igaz, de a szellemiekre is, és még nagyobb hangsúlyt kap az, hogy a munkáltató mit biztosít a jelöltnek, és hogy tudja meggyőzni a munkavállalót. Ezért szerinte ez egy olyan dolog, amin hosszú távon rendszer szinten el kell gondolkoznia a vállalatnak, hogy jutalom szinten, vagy teljesítmény után, vagy

egyre magasabb szintű munkakörökben egyre több home office-t biztosítson. Vagy jutalom szinten azt mondani, hogy havonta két napot választhat mindenki, mert tulajdonképpen ez pénzbe nem kerül, de valóban motiváló a dolgozóknak is, és jó nekik, úgyhogy ő szeretném a felsővezetést elvinni egy ilyen irányba.

A mélyinterjús kérdéssoromat a távmunka jövőjére vonatkozó kérdésekkel zártam. Arra voltam kíváncsi, hogy a **HR vezetők hogyan vélekednek a koronavírus utáni helyzetről**. Mit gondolnak a személyes munkavégzés és távmunka kapcsolatáról, valamint a hibrid munkavégzés bevezetéséről és jövőjéről. Az első interjúalanyom szerint, hogyha a járvány miatt lesznek még további hullámok, akkor azok már nem ütik meg az emberek ingerküszöbét. Ő azt gondolja, hogy ezt minden gyártócégnek elő kell készítenie, hogy ha van egy ilyen hirtelen helyzet, akkor a szellemi állomány is tudjon dolgozni tovább (otthonról), tehát biztosítani kell a feltételeket. Ez az elmúlt 1-1,5 év, mint IT szempontjából, hálózat szempontjából, működés szempontjából egy tanulólecke volt a vállalat számára. Úgyhogy ennek a gyakorlatát alakította ki ez a vállalat, és jó működik a vizsgált cég szempontjából. Azt gondolja, hogy erre a továbbiakban is fel kell készülni, és úgy, mint egy menekülési terv, vagy, mint egy tűzriadó terv minden évben gyakorolni kell. Azaz ezt is majd időnként elő kell venni, és nem szabad elhagyni, hogy újra parlagon legyen, mert akkor újra bele kell jönni a gyakorlatba. Véleménye szerint a jövő mindenképpen a hibrid munkavégzés iránya lesz, amire ők nem terveznek átállni. Azonban az első interjúalanyom ebben látja a jövőt, és véleménye szerint a jövőben fel kell nőniük ehhez a piaci igényhez és trendhez. A második interjúalanyom szerint a home office-távmunka irányába fog eltolódni a munkavégzés típusa, de ez nagyban függ a cég profiljából. Azt gondolja, hogy a termelő vállalatok pontosan a termelés hektikussága és személyes jelenlétet igénylő munkakörök miatt nehezebben fogják tudni megvalósítani, mint például egy szolgáltatószektor. Ő a termelő vállalatok esetében egy hibrid munkavégzést tud elképzelni, illetve egy ilyen rotációs lehetőséget, hogy például, ha van 3 ugyanolyan munkakört végző ember, és ebből mindig egy vagy kettő bent van az irodában, és egy otthon lehet. Ebben az esetben egy csökkent létszám tud megvalósulni, de azt nem igazán tudja elképzelni, hogy megszűnik a személyes jelenlét, hiszen egy termelővállalatnál a termeléssel folyamatos kapcsolatot kell tartani, és igen van, akinek személyesen ott kell lenni. Úgyhogy az eltolódás egyértelműen a home office irányába van, de szerinte sokkal kisebb arányban a termelőcégeknél, mint a szolgáltatói vagy kereskedelmi cégeknél. A hibrid munkavégzésről a vállalat HR vezetője azt gondolja, hogy ez lesz

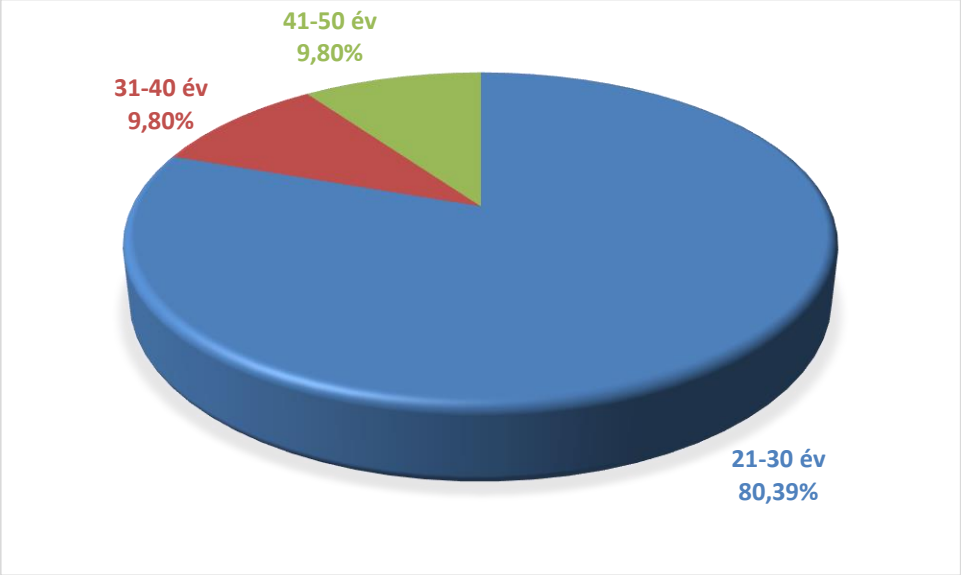
a jövő. Véleménye szerint a cégeknek, és most már a termelővállalatoknak is ebben valamennyire alkalmazkodni kell, engedniük kell, rugalmasabbnak kell lenniük, hiszen a munkavállalók részéről egyértelmű igény mutatkozik erre, és el fogják veszíteni a munkavállalóikat, vagy nem fognak tudni annyit felvenni, vagy a jelenlegi munkavállalók rugalmatlanság miatt kevésbé lesznek lojálisak vagy elkötelezettek a vállalat felé. De véleménye szerint biztos, hogy a cégek el fognak tolódni a hibrid munkavégzés irányába, ami szerinte egy nagyon jó dolog, mert így a munkavállaló is tervezni tudja, hogy mikor van otthon, mikor van bent, melyek azok a feladatok, amiket jobban tud bent csinálni, és melyek, amiket otthonról. Álláspontja szerint a heti, kétheti váltás lenne a legideálisabb, mivel szerinte a kéthárom nap az annyira megtör egy hetet, hogy nem feltétlenül lehet úgy tervezni, de szerinte abszolút ez a jövő. Ezen kívül azt gondolja, hogy megfelelő keretek között, egy jó home office szabályozással, jó dolgozók közötti felosztással, rugalmassággal működik a munkavállaló és a munkáltató részéről is, és a bizalom az egyik fő kulcsa egy ilyen rendszer kialakításának és működtetésének. Véleményezve a kapott válaszokat én is azt gondolom, hogy a jövőben a munkavégzés a home office és a távmunka irányába fog eltolódni, és osztom interjúalanyaim véleményét. Erre a következtetésre a feldolgozott szakirodalom és a mélyinterjúk során kapott válaszok alapján jutottam. Azt gondolom, hogy a kettő típusú munkavégzés között elhelyezkedő hibrid munkavégzés lehet majd a tényleges jövőbeni olyan megoldás, amely kedvező, mint a munkavállalónak, mint a munkáltatóknak egyaránt.

Dolgozatom következő fejezetében (4.2.) a munkavállalói oldalt fogom kutatni, ahol egy kérdőíves kutatási módszert fogok alkalmazni. Előzetesen hasonló következtetésekre számítok, mint a mélyinterjúk során szerzett álláspontok.

4.2. KVANTITATÍV KUTATÁS KIÉRTÉKELÉSE

Az 51 kitöltés, azaz a mintám elemszáma a TDK erőforrásszükségletét kielégíti, viszont sem mennyiségben, sem összetételben nem reprezentatív, így kutatási eredményeim is fenntartással kezelendők. A kérdőívem eredményeit egyes, a hipotéziseimet érintő kérdéseknél a JASP nevű statisztikai programmal értékelem ki, ahol a hipotézisemet egy magasabb szintű statisztikai módszer segítségével, a KHI^2 próbával fogom alátámasztani, vagy megcáfolni. Célom, hogy egyes csoportképző kérdések, és az azokhoz párosítható, a távmunka, valamint az ahhoz kapcsolódó kérdések közötti kapcsolati viszonyokat vizsgáljam a válaszadók felvett adatai alapján. A kérdőívem 17 kérdést tartalmaz, melyek közül 7 kérdés csoportképző kérdésnek számít (maga a kérdőív a négyes számú mellékletben olvasható).

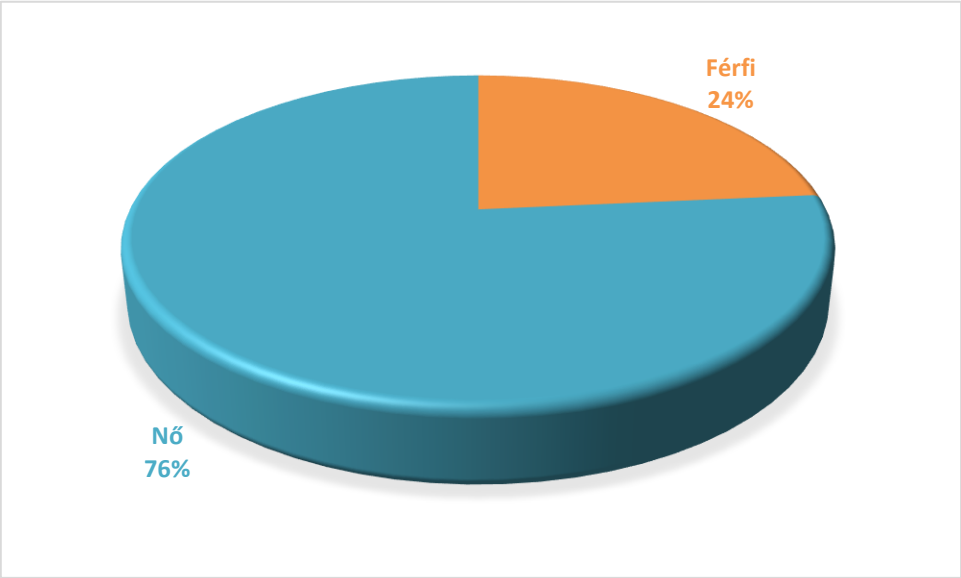
Ezekben a kitöltők életkorára, a nemére, a munkakörük típusára (szellemi/fizikai), a legmagasabb iskolai végzettségre, a munkatapasztalatra, a vállalat típusára és a kitöltő lokációjára (megye) kérdeztem rá. A kiértékelés első részében a vizsgálat szempontjából fontosabb csoportképző kérdésekre adott válaszokat mutatom be, melyeket a válaszok megoszlását figyelembe véve kördiagrammon szemléltetek.



3. ábra: Életkorok megoszlása (n=51)

Forrás: Saját adatbázis alapján saját szerkesztés

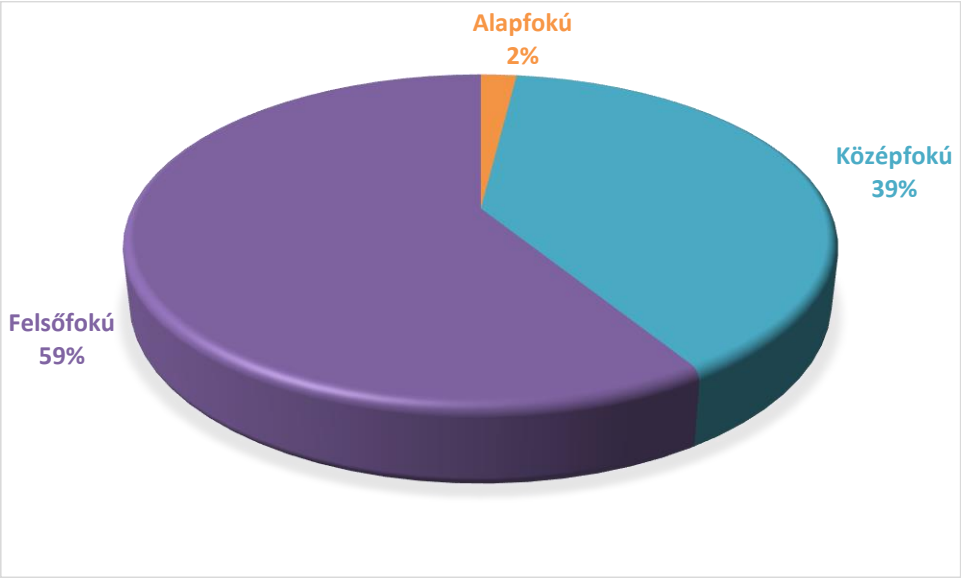
Az életkorok megoszlása című ábrán (mely a harmadik ábra) egy kördiagramm szemlélteti, hogy a válaszadók 80,39%-a 21-30 éves, és 9,8-9,8%-a 31-40 és 41-50 éves. Ez azt jelenti, hogy a mintám válaszai alapján tett következtetések a 21-30 éves korosztályba tartozó munkavállalók véleményét tükrözik leginkább.



4. ábra: Nemek megoszlása (n=51)

Forrás: Saját adatbázis alapján saját szerkesztés

A kitöltők nemének megoszlását a negyedik ábra szemlélteti. Itt elmondható, hogy a megoszlást illetően a mérleg a nők irányába billen el, mivel a kitöltők 76%-a nő, és közel negyede, azaz 24%-a férfi. Így a következtetéseim és a válaszok alapján tett kijelentéseim 76%-ban a nők véleményét tükrözik.

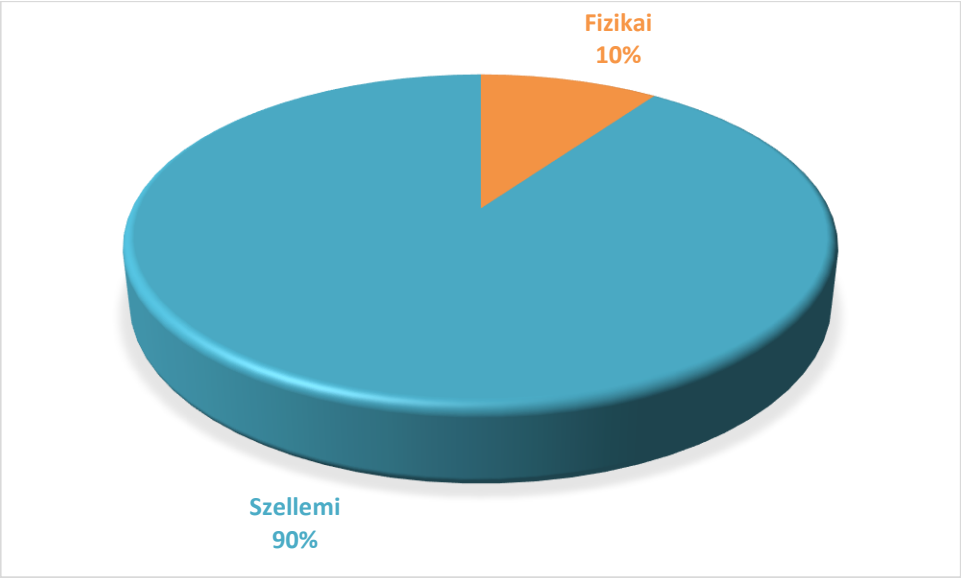


5. ábra: Iskolai végzettség megoszlása (n=51)

Forrás**:** Saját adatbázis alapján saját szerkesztés

Kutatásom során kimondottan releváns adatnak számít, hogy a felmérésben résztvevők milyen iskolai végzettséggel rendelkeznek, melyet az ötödik ábra szemléltet. Ennek azért van

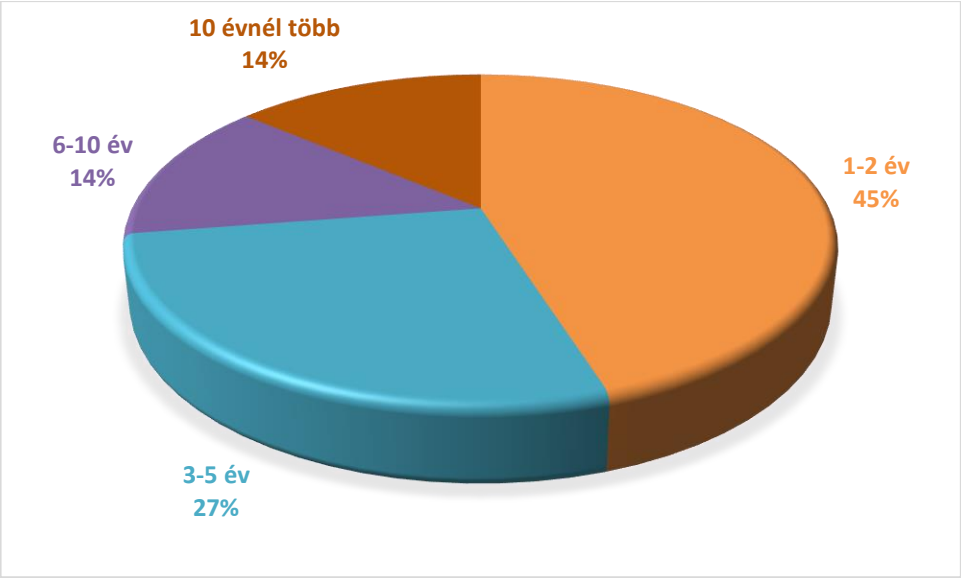
nagy jelentősége, mivel a távmunka leginkább olyan szellemi munkakörökben számít tárgyalható kérdéskörnek, ahol elvárás a felsőfokú végzettség megléte. A mintám jellemzését illetően a kitöltők 59%-a befejezett felsőfokú végzettséggel rendelkezik, és 39%-a középfokú végzettséggel. A mintám mindösszesen 2%-a, azaz hozzávetőlegesen 1 főről mondható el, hogy a legmagasabb iskolai képzettsége alapfokú (nyolc általános).



6. ábra: Munkakör megoszlása (n=51)

Forrás: Saját adatbázis alapján saját szerkesztés

Annak a felmérése, hogy az egyes kitöltők milyen jellegű munkakörben dolgoznak (szellemi/fizikai) szintén a távmunka témaköre miatt volt fontos. A felmérés eredményét a hatodik ábra szemlélteti. Ugyan a fizikai munkakör nem zárja ki a távmunka megvalósíthatóságát, de jellemzően nem megoldható, míg a szellemi munkakörök döntő többsége olyan számítástechnikai berendezésekhez kötöttek, melyek a munkahelyen kívül is megtalálhatóak. A mintámról elmondható, hogy a kitöltők 90%-ban szellemi munkakörben dolgoznak, és csak 10%-a, azaz minden tizedik kitöltő dolgozik fizikai munkavállalóként. Ebből az szűrhető le, hogy a kapott válaszok 90%-ban, azaz nagy többséggel a szellemi munkavállalók véleményét tükrözik.



7. ábra: Munkatapasztalat megoszlása (n=51)

Forrás: Saját adatbázis alapján saját szerkesztés

Az, hogy az adott kitöltő mióta dolgozik, azaz mekkora munkatapasztalattal rendelkezik leginkább a távmunka előnyeit és hátrányait vizsgálva volt fontos felmérni, melyet a hetedik ábra szemléltet. A HR vezetőkkel folytatott mélyinterjúk során kiderült, hogyha valaki újonnan csatlakozik a szervezethez, nagyon fontos lépés a személyes betanulás, a vállalat, a munkakör és a kollégák megismerése. Ha valakinél ez a lépés kimarad, és egyből távmunkában dolgozik, nehezebben alakul ki a lojalitás, a kollegialitás, valamint nehezebben fogja tudni megismerni a munkakört és a vállalatot. Ezen kívül a munkatapasztalat elengedhetetlen ahhoz, hogy a hatékony munkavégzés távmunkában megvalósulhasson. A felmérésben résztvevők 45%-a 1-2 éves munkatapasztalattal rendelkezi, 27%-a 3-5 éve dolgozik, és mindösszesen 28%-a dolgozik hat évnél régebb óta. Ebből arra következtetek, hogy a legtöbb kitöltő nemrég helyezkedett el, vagy éppen pályakezdő, ami összehozható azzal, hogy a kitöltők 55%-a, azaz több, mint fele 20-25 év közötti.

A csoportképző kérdésekre adott válaszok szemléltetését követően rátérnék a vizsgált hipotéziseimre, valamint azok kiértékelésére.

Vizsgált hipotézisek:

H1: A férfiak kevésbé tartják vonzó tényezőnek a távmunka esetén a családhoz való közelséget, mint a nők.

H2: A nők jobban preferálják a 100%-os távmunkát, és a hibrid munkavégzési lehetőséget, mint a férfiak.

H3: A fiatalabbaknak fontosabb, mint az idősebbeknek, hogy egy potenciális munkahely távmunkalehetőséget biztosítson.

H4: A vállalatok gyorsan, vagy viszonylag zökkenőmentesen alkalmazkodtak a koronavírus következtében kialakult helyzethez.

Hipotézisek kiértékelése:

H1: A férfiak kevésbé tartják vonzó tényezőnek a távmunka esetén a családhoz való közelséget, mint a nők.

Kiértékelés: A hipotézisemet a JASP statisztikai program használatával, KHI^2 próbát végezve értékeltem ki, melynek táblázatba foglalt eredménye a 5-ös számú mellékletben került részletezésre. A nemek megoszlása a nők irányába billen, így elmondható, hogy a kitöltők közül 12 férfi és 39 nő. Az 5-ös számú mellékletben a táblázatról leolvasható, hogy a nők a hármas kategóriában (miszerint teljes mértékben pozitív tényezőnek tartja a családhoz való közelséget távmunka során) egyértelműen felülreprezentáltak. Ezt a p érték is alátámasztja, mely 0,004, ami azt jelenti, hogy 5%-os szignifikancia szint alatt különbség van a nemek között. A férfiak és a nők közötti különbségről azt lehet megállapítani, hogy a nők nagyobb arányban tartják teljes mértékben pozitívnak a családhoz való közelséget a távmunka esetében, mint a férfiak, és a férfiak arányaiban többen vannak, akik semlegesnek tartják a családhoz való közelséget távmunka esetén. A következtetést a következő eredmények támasztják alá: $KHI^2=11,112$; $p=0,004$; Cramer-féle $V=0,467$, ami azt jelenti, hogy a vizsgált elemek között közepes erősségű kapcsolat van.

T1: A H1-es hipotézis, mely szerint a férfiak kevésbé tartják vonzó tényezőnek a távmunka esetén a családhoz való közelséget, mint a nők a KHI^2 próba elvégzését követően 5%-os szignifikancia szint mellett elfogadom.

H2: A nők jobban preferálják a 100%-os távmunkát, és a hibrid munkavégzési lehetőséget, mint a férfiak.

Kiértékelés: A kvalitatív kutatásom egyik fontos eredménye, hogy interjúalanyaim szerint a jövőben a munkaerőpiacon megfigyelhető trend a jövőben a távmunka, valamint a hibrid (de leginkább a hibrid) munkavégzési típus felé fog eltolódni. A második hipotézisben megfogalmazott feltevésem, hogy a hibrid, valamint a 100%-os távmunka támogatottságát tekintve statisztikailag kimutatható különbség van a nemek között. Ezt a szignifikáns kapcsolatot KHI^2 próba segítségével vizsgálom mind a két esetben. A hibrid munkavégzés támogatottságát illetően az elvégzett kereszttábla vizsgálat, valamint a KHI^2 próba a hatos számú mellékletben került feltüntetésre. Az elvégzett KHI^2 próba alapján elmondható, hogy a nők és a férfiak által adott válaszok között nincsen statisztikailag kimutatható szignifikáns kapcsolat, mivel a p=0,233. Az kijelenthető, hogy a nők némiképp nagyobb arányban (97,4%) támogatják, valamint részben támogatják a hibrid munkavégzési formát, mint a férfiak (83,3%), így a hibrid munkavégzési lehetőségről állítható, hogy közel azonos mértékben támogatott a férfiak körében, mint a nők körében. A KHI^2 próba eredményeként, levonható az a következtetés, hogy a férfiak is majdnem ugyanannyira támogatják, illetve részben támogatják a 100%-os távmunka lehetőségét, mint a nők, viszont statisztikailag kimutatható eltérés a nők és a férfiak által adott válaszok között nincs, melyet a következő mutatószámok is alátámasztanak: p=0233; KHI^2=4,273; Cramer-féle V=0,289.

A 100%-os távmunka támogatottságát, valamint az elvégzett KHI^2 próbát a hetedik számú melléklet tartalmazza. A KHI^2 próba alapján elmondható, hogy nem mutatkozik szignifikáns kapcsolat a nemek, és a hibrid munkavégzési forma között. Ugyan az kijelenthető, hogy a nők nagyobb arányban (84,6%) támogatják, valamint részben támogatják a távmunkát, mint a férfiak (75%), viszont ez az arány nem olyan mértékben magasabb a nők esetében, hogy a férfiakról el lehetne mondani azt, hogy kevésbé támogatják, valamint részben támogatják a 100%-os távmunkát, mint a nők. A KHI^2 próba eredményeként, azt lehet mondani, hogy a férfiak is majdnem ugyanannyira támogatják, illetve részben támogatják a 100%-os távmunka lehetőségét, viszont statisztikailag kimutatható eltérés a nők és a férfiak által adott válaszok között nincs, melyet a következő mutatószámok is alátámasztanak: p=0,339; KHI^2=3,363; Cramer-féle V=0,257.

T2: A második hipotézisben megfogalmazott feltevése, mely szerint a nők jobban preferálják a 100%-os távmunkát, és a hibrid munkavégzési lehetőséget, mint a férfiak az elvégzett

KHI^2 próbák alapján megcáfolódott. Az az alapvetésem, hogy a nők preferálják a hibrid munkavégzési lehetőséget, valamint a 100%-os távmunkát beigazolódott, viszont a kapott statisztikai adatok alapján ugyanez elmondható a férfiakról is, ami annyit jelent, hogy nincsen kimutató különbség a két nem által adott válaszok között. Így harmadik tézisként megfogalmazható, hogy a nők és a férfiak közel azonos mértékben preferálják a 100%-os távmunkát, valamint a hibrid munkavégzést, mint a férfiak.

H3: A fiatalabbaknak fontosabb, mint az idősebbeknek, hogy egy potenciális munkahely távmunkalehetőséget biztosítson.

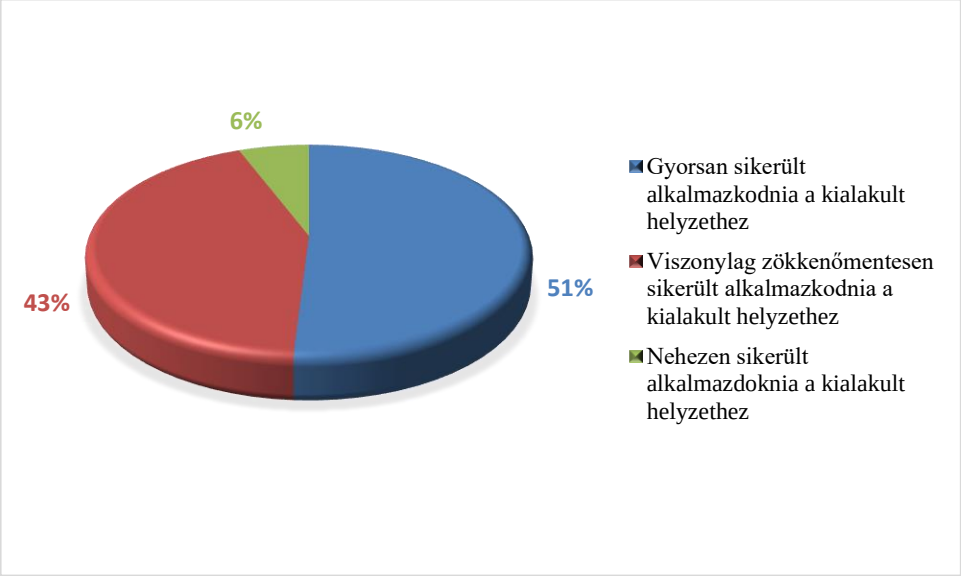
Kiértékelés: A kvalitatív kutatásom során kiderült, hogy a munkaerőpiacon egyre nagyobb igény mutatkozik a távmunka iránt. Az egyik vizsgált vállalat HR vezetője azt is elmondta, hogy ez az igény leginkább a fiatalabb korosztálynál jelentkezik (leginkább az Y és a Z generáció tagjainál), így célom, hogy ezt a feltevést a kapcsolatvizsgálatot követően alátámasszam vagy megcáfoljam a munkavállalói oldalról. A KHI^2 próba alapján elmondható, hogy 5%-os szignifikancia szint mellett nincs szignifikáns kapcsolat az életkor, valamint a távmunka, mint igény között, mivel a p=0,264. Ugyanakkor az beigazolódott, hogy a fiatalok vonzónak tartják a távmunkát biztosító munkahelyeket, ellenben a KHI^2 teszt nem igazolja azt, hogy a fiatalok a többi korosztályhoz képest ezt a szempontot vonzóbbnak tartják, hiszen a 8. mellékletben megjelölt táblázatból egyértelműen látszik, hogy a többi korosztály (31-40, 41-50) is vonzónak tartja azokat a munkahelyeket, amelyek távmunkát biztosítanak. Ebből az a következtetés szűrhető le, hogy a második interjúalanyom által adott válasz, mely szerint a fiatalabbak vonzónak tartják a távmunkát biztosító potenciális munkahelyeket beigazolódott, viszont ezt nem csak a fiatal korosztály, hanem a másik két korcsoport is vonzónak tartja. Így elmondható, hogy a vizsgált ismérvek között nincsen szignifikáns kapcsolat, melyek a következő mutatók is alátámasztanak: p=0,264; KHI2=2,666; Cramer-féle V=0,229.

T3: A harmadik hipotézisem, mely szerint az életkorok alapján különbség mutatható ki abban, hogy az egyes korosztályok mennyire tartják vonzónak a távmunkát biztosító munkahelyeket, elvetem. Ennek oka, hogy az adatok egyértelmen azt mutatják, hogy a fiatalok is, és egyben a többi korosztály (31-40; 41-50) is preferálja a távmunkás munkahelyeket, így a KHI^2 teszt alapján a két ismérv között nem mutatható ki kapcsolat. Tézisként megfogalmaz-

ható, hogy ugyan a fiataloknak valóban fontos az, hogy egy potenciális munkahely távmunkalehetőséget biztosítson, ugyanakkor ezt a lehetőséget a többi vizsgált korosztály is vonzónak tartja.

H4: A vállalatok gyorsan, vagy viszonylag zökkenőmentesen alkalmazkodtak a koronavírus következtében kialakult helyzethez.

Kiértékelés: Kvalitatív kutatásom során kiderült, hogy a vizsgált vállalatok HR vezetői szerint cégük meglehetősen jól alkalmazkodott a pandémia következtében kialakult helyzethez. Ugyan a távmunka, mint atipikus munkaszerződéses forma egyik vállalatnál sem került bevezetésre, de azon munkakörökben, ahol ez megengedhető volt biztosítottak otthoni munkavégzési lehetőséget. Mind a két vállalat pozitív tapasztalatokról számolt be annak ellenére, hogy a kialakult helyzethez hirtelen kellett alkalmazkodniuk. A hipotézisem kiértékelésénél a kérdőíves felmérésben résztvevő munkavállalók véleményét is alapul veszem, mivel a kérdőív egy kérdése (9-es kérdés) arra vonatkozott, hogy hogyan értékelik a munkavállalók a munkahelyük koronavírushoz való alkalmazkodóképességét, melynek eredményét a nyolcadik ábra szemlélteti.



8. ábra: Munkahelyek pandémiához való alkalmazkodóképessége (n=51)

Forrás: Saját adatbázis alapján saját szerkesztés

Az ábrából egyértelműen látszik, hogy a válaszadók több, mint fele szerint gyorsan sikerült alkalmazkodnia a munkahelyüknek a kialakult helyzethez, és a válaszadók 43%-a szerint ez viszonylag zökkenőmentesen sikerült. Összegezve a kapott eredményeket, elmondható, hogy mind a HR vezetők, mind a munkavállalók úgy ítélik meg a vizsgált kérdéskört, hogy

a vállalatok gyorsan, vagy viszonylag zökkenőmentesen tudtak alkalmazkodni a pandémia következtében kialakult helyzethez.

T4: A negyedik hipotézisben megfogalmazott állításomat, miszerint a vállalatok gyorsan, vagy viszonylag zökkenőmentesen alkalmazkodtak a koronavírus következtében kialakult helyzethez a kiértékelés, és a felmérésben kapott adatok alapján elfogadom. Viszont fontos a tézishez hozzáfűzni, hogy a megfogalmazás azon vállalatokra igaz, ahol a felmérésben részt vevő kitöltők dolgoznak, hiszen, ha ezt a kérdést például a vendéglátásban vizsgálnánk, nem feltétlenül egyezne a két eredmény.

5. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS JAVASLATTÉTEL

Kutatásomban egy manapság nagyon aktuális, a közgazdaságtudományhoz tartozó témakörben végeztem kutatást. Célom volt, hogy a távmunka elméleti hátterének, valamint jelenének vizsgálatát követően egy önálló kutatást végezzek a távmunka jövőjére vonatkozóan (mint ahogy a cím is mutatja), mely reményeim szerint megfelelő inputként szolgál a munkaerőpiac, valamint a vállalatok HR vezetői számára. A koronavírus a munkaerőpiacra éppúgy, mint az élet számos területére kimondottan nagy hatást fejtett ki. Ennek következtében a távmunka, mint munkavégzési forma, a vírust megelőző időszakhoz képest kimondottan hangsúlyos szerepet kapott. Dolgozatomban célom volt, hogy a választott témakörömet a lehető legszélesebb körben kutassam és vizsgáljam. A vizsgálatot a szakirodalom feldolgozásával kezdtem, amihez nagyságrendileg 58 haza és nemzetközi tudományos tanulmányt, iratot, cikket, valamint kutatást vettem alapul. A távmunka elméleti hátterét vizsgálva, a rendelkezésre álló kutatásokat, valamint szemléletmódokat ütköztettem, valamint véleményeztem. A témám tárgyalását és vizsgálatát meglehetősen távolról indítottam, hiszen egészen a XIX. századi tanulmányokig nyúltam vissza. Az elméleti részben kitértem a munka világában végbement változásokra és a távmunka eredetének bemutatására is. Egy-egy alfejezet erejéig bemutattam a távmunka típusait, elhelyeztem a távmunkát a munkavégzési formák között, valamint tisztáztam a távmunka definíciós kérdéseit, előnyeit, hátrányait, valamint az érintettekre gyakorolt hatásait. Dolgozatomban kitértem a távmunka fenntarthatóság kérdéskörére gyakorolt hatásaira is, melyben mind a környezeti fenntarthatóság, mind a gazdasági fenntarthatóság témakörét is megvizsgáltam. Mivel a pandémia következtében sok esetben összemosódott a home office és a távmunka fogalma, így célom volt bemutatni a kettő közötti különbséget, és tisztázni, valamint felvázolni az ehhez kapcsolódó kérdéseket is.

Kutatásom célja, a távmunka jövőjének a feltárása, ezért a jelenleg rendelkezésre álló kutatásokat alapul véve elkészítettem egy önálló vizsgálatot, mely a kutatásom második felében olvasható. Annak érdekében, hogy a vizsgált kérdéskörről a lehető legtágabb képet kaphassam egyaránt megvizsgáltam a munkavállalói és a munkáltatói oldalt. A kutatásomban két különböző kutatási módszert alkalmaztam. A munkáltatói oldal véleményének felmérésére a kvalitatív vizsgálati módszerek közül a mélyinterjút választottam, míg a munkavállalói oldal vizsgálatához egy kvantitatív módszert, a kérdőíves felmérést alkalmaztam. A két kutatási módszertan során feltett kérdések mindegyike összhangban volt egymással, melynek

azért volt kimondottan nagy jelentősége, hogy a választott témakört a lehető legszélesebb körben vizsgálni tudjam. A vizsgálatom egyik fő kérdésvonulata az volt, hogy miként élték meg a munkáltatók és a munkavállalók a koronavírus okozta kényszertávmunka időszakát, milyen pozitívumokat és negatívumokat tudnak ezzel kapcsolatban felhozni. A vizsgálatom másik nagy kérdését, a távmunka jövőjének kutatása képezte. Ezalatt azt értem, hogy a felmérésben résztvevők (munkavállalói és munkáltatói oldal egyaránt) miként vélekedik a személyes munkavégzésről, valamint a távmunka és a hibrid munkavégzés jövőjéről.

A szakirodalmi feldolgozásom, valamint az egyéni kutatásom a következő eredményekre és következtetésekre vezettek. A felmérésben résztvevők (munkavállalók és munkáltatók egyaránt) túlnyomórészt úgy vélték, hogy viszonylag zökkenőmentesen sikerül alkalmazkodni a kialakult helyzethez. Az otthoni munkavégzés során vizsgáltam a család közelségének kérdéskörét is, mely esetében a KHI^2 próba kimutatta, hogy szignifikáns kapcsolat mutatkozik a nők és a család közelsége között. Ennek eredményeképpen az állítható, hogy a férfiak kevésbé tartják vonzó tényezőnek a távmunka esetén a családhoz való közelséget, mint a nők.

De hogy mi lesz a távmunka, valamint a hibrid munkavégzés jövője? A mélyinterjús kutatásom, valamint a kérdőíves vizsgálatom is egyértelműen alátámasztja, hogy a munkaerőpiacon várható jövőbeli trend, a távmunka és a hibrid munkavégzési forma irányába fog elmozdulni (de leginkább a hibrid munkavégzési forma irányába). A másik levonható következtetés (melyet szintén mindkét kutatási módszertan alátámaszt), hogy egyre nagyobb igény merül fel az olyan munkahelyek iránt, melyek távmunkalehetőséget vagy home office lehetőséget biztosítanak a munkavállalók számára. Dolgozatom végén elmondhatom, hogy előzetes feltevésem, mely szerint a mai munkaerőpiac a reformját éli, és az elkövetkezendő időszakban kimondottan nagy változások várhatók (első sorban a hibrid munkavégzés elterjedését illetően) beigazolódott, ami azt támasztja alá, hogy a választott témaköröm egy olyan téma, melyet érdemes volt kutatni. Kutatásomban vizsgálatot végeztem a vállalatok alkalmazkodóképességét tekintve, melynek eredménye egyértelműen kimondja, hogy a kialakult helyzethez a vállalatok kimondottan jól alkalmazkodtak.

Munkám végéhez érve néhány olyan javaslatot fogalmazok meg, melyek a kutatásom eredményein alapulnak. Az egyértelmű, hogy hosszú távon a vállalatoknak alkalmazkodni kell az újonnan begyűrűző munkaerőpiaci trendekhez, de nagyon nem mindegy, hogy az otthoni munkavégzést, vagy a távmunkát milyen munkakörű, élethelyzetű és személyiségű munka-

vállalónak biztosítják. Véleményem szerint a jövőben érdemes volna az alkalmazottak körében, még az otthoni munkavégzést megelőzően egyfajta személyiségtesztet elvégezni, mellyel az otthoni munkavégzés negatív hatásai túlnyomórészt kiküszöbölhetőek lennének. Ugyanakkor azt gondolom, hogy a szervezeteknek tudatosan kellene felkészíteniük a munkavállalókat a hibrid, vagy a 100%-os távmunkavégzésre, melyhez a különböző kerekasztalbeszélgetések, workshopok, továbbképzések tökéletes eszközként szolgálhatnának. Azt gondolom, hogy az otthoni munkavégzés számos előnnyel járhat mindkét fél számára, és nagyon hatékonyan tud működni, ha mindkét fél kellőképpen felkészült, hiszen e típusú munkavégzéshez nagyon nagyfokú pszichés érettségre, önismeretre van szükség. Ezen kívül azt gondolom, hogy magához a rendszer kialakításához a szabályok és a keretek lefektetésén túl, a két fél között meglévő bizalmon egy kulcsfontosságú tényező. Zárógondolatként hozzátenném, hogy a hibrid munkavégzés véleményem szerint is a jövő egyik legelterjedtebb munkavégzési formája lesz, melyet tudományos kutatási eredményekkel is sikerült alátámasztanom.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

Bagley, M.N. – Mannering, J.S. – Mokhtarian, P.L. (1994): Telecommuting Centers and Related Concepts: A Review of Practice. Institute of transportation studies.

Bankó Z., Ferge, S., Gáspár M., Kántor, N., Kökényné I., A., Kugler, K., Laczkó, Zs., Paál, K. & Wesselényi, A. (2003). Távmunka tanácsadó. Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Bankó, Z. & Ferencz, J. (2015). Atipikus munkajogviszonyok. Budapest: Wolters Kluwer Kft.

Baukeym 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 (2002)

Campbell, C.J. (1995): Exploring a Tool for Rural Community Development. Community Technology Centers.

Cseháti Ilona (2020/2): A digitális nomádoktól a „távvállalatokig" Köz-gazdaság 2020/2

Dahlstrom, T. R. (2013): Telecommuning and leadership style. Public Personal Management 42(3) 438-451

Dobay, P. (2002). Az iroda. Budapest: Panem Kiadó

Forgács Tamás; 2009. A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei – Doktori értekezés

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.

Dr. Gyökér I.; Dr. Finna H.; Daruka E; 2014. Menedzsment alapjai. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

Haddon L (1999): Approaches to Understanding Teleworking. Telektronikk No. 4. 29-38,1999

Hárs, Á. (2012). Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. [online] http://elorejelzes.mtakti.hu/ publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/

Helminen, V. – Ristimäki, M. (2007): Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. Journal of Transport Geography, vol. 15, no. 5. 331–342 p.

Herzberg, F., 1959. The motivation to work. New York, USA: Wiley

Hill, E. J. – Ferris, M. – Märtinson, V. (2003): Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. Journal of Vocational Behavior, no. 63. 220–241 p.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills: Sage.

Hunton, J. E., Norman, C. S. (2010): The Impact of AlternativeTelework Arrangements on Organizational Commitment:Insights from a Longitudinal Field Experiment. JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS Vol. 24, No.1 Spring 2010 pp. 67–90

Jarjabka, Á. (2010). A munkaidő és munkarend tradicionális és új, rugalmas megoldásai. In Karoliny, Zs. & Poór, J. (eds.), Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások (pp. 221-226). Budapest: Complex Kiadó.

Jáki, E. (2007): Távmunka és profit Vezetéstudomány 38 (10): 55–63.

Karoliny, Zs.; Barakonyi, E. & Ásványi, Zs. (2017). A foglalkoztatás jogi keretei Magyarországon. In Karoliny, Zs. & Poór, J. (eds.), Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások (pp. 5-29). Budapest: Wolters Kluwer Kft

Kazainé dr. Ónodi Annamária (2020 június): A távmunkában rejlő lehetőségek az alkalmazottak véleménye alapján. HU ISSN 1786-3031

Klein Sándor (2003): Munkapszichológia. Edge 2000, Budapest.

Klein Sándor (2004): Vezetés- és szervezetpszichológia. 3. kiadás, Edge 2000, Budapest.

Kreiszné Hudák E. (2019). Demográfiai kihívások a világban. Idősödő társadalmak gazdasági kihívásai. In: Virág Barnabás (szerk.) A jövő fenntartható közgazdaságtana. MNB, Budapest, 203–244. oldal.

Lipták K. (2020): Maradj otthon, dolgozz otthon! – A koronavírus-járvány hatása a távmunkára Észak-Magyarországon. Területi Statisztika 2021. március 11.

Magyar Nemzeti Bank (2019). Versenyképességi Program 330 pontban. MNB, Budapest, https://www.mnb.hu/kiadvanyok/jelentesek/ versenykepessegi-program-330-pontban

Mahoney, K. T. – Baker, D. B. (2002): Elton Mayo and Carl Rogers: A Tale of Two Techniques. Journal of Vocational Behavior, no. 60. 437–450 p.

Maslow, A.H., 1968. Toward a Psychology of Being. New York, USA: D. Van Nostrand Company.

Masuda et. al. (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, 2012, 61 (1), 1–29

Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. IEEE Transactions On Communications, 23(10), 1142-1147. https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687

Pérez, M.P. – Sánchez, A.M. – Carnicer, M.P. (2002): Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. Technovation, no. 22. 775–783 p.

Rab Henriett: A versenyszektor foglalkoztatását ösztönző mechanizmusok bemutatása, JURA, 2018., 24. évf. 2 rész, 519.o.

Speier, C. – Venkatesh, V. (2000): Creating an effective training environment for enhancing telework. International Journal Human-Computer Studies, no. 52. 991–1005 p.

Taylor, F.W., 1983. Üzemvezetés – A tudományos vezetés alapjai. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó

Teo, T. S. – Lim, V. G. – Wai, S. H. (1998): An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. International Journal of Information Management, vol. 18, no. 5. 329–343 p.

Tremblay, D. G. – Genin, É. (2007): The demand for telework of IT self-employed workers. The Jornal of E-working, vol.1. 98–115 p.

Tóthné Sikora Gizella (2002): Munkaerőpiaci ismeretek. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék (oktatási segédlet)

Török Emőke (2006): Túlléphetünk-e a bérmunka társadalmán? Szociológiai Szemle 2. szám, 111–130 p.

Jogszabályok

Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), 197. § (5)

Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §).

46/2020 (III.16.) -os Kormányrendelet https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000046.kor Letöltve: 2021.10.17.

47/2020 (III.18.) -as Kormányrendelet https://njt.hu/jogszabaly/2020-47-20-22.1 Letöltve: 2021.10.17.

Internetes források

https://www.atipikus.hu/index.php/atipikus-foglalkoztatas Letöltve:2021.08.25.

Népszava (2020): Ipsos: Főleg Budapesten jellemző az otthoni munkavégzés. https://nepszava.hu/3077122_ipsos-foleg-budapesten-jellemzo-az-otthoni-munkavegzes Letöltve :2021.07.01.

Bakonyi Z. - Kiss-Dobronyi B. (2020): A COVID-19 járvány hatása a munkavégzésre Gyorsjelentés I. http://tavmunka-kutatas.hu/assets/files/gyorsjelentes_0420_v1.pdf Letöltve: 2021.07.01.

Statista (2020a): Share of employed people aged between 15 to 64 that sometimes or usually work from home in selected European countries in 2018. https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/ Letöltve: 2021.07.01.

Statista (2020b): Share of Hungarians working from home in 2019, by type of employment https://www.statista.com/statistics/1112947/hungary-share-of-people-working-from-home/ Letöltve: 2021.07.01.

Statista (2020c): Share of people in Finland working from home due to the COVID-19 outbreak 2020 https://www.statista.com/statistics/1105777/share-of-people-working-from-home-due-to-the-coronavirus-pandemic-finland/ Letöltve: 2021.07.01.

KSH (2020): Távmunka és „home office" https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html Letöltve: 2021.07.01.

https://www.profession.hu/cikk/a-tavmunka-elonyei-es-hatranya Letöltve: 2021.07.05.

https://www.hrportal.hu/hrblog/ertheto-munkajog/home-office-es-tavmunka_-a-ketto-ugyanaz-vagy-kulonbozik_-20200709.html. Letöltve: 2021.09.20.

Mi a különbség a távmunka és a home office között? - Napi.hu Letöltve:2021.09.20.

https://www.digitalhungary.hu/e-volution/Lehetseges-a-hatekony-tavmunka/10204/ Letöltve: 2021.09.20.

https://eionet.kormany.hu/tavmunka-tarsadalom-gazdasag-es-kornyezet Letöltve: 2021.10.10.

http://erc-online.eu/wp-content/uploads/2014/04/2011-01194-E.pdf Letöltve: 2021.10.17.

Új home office szabályok júliustól - Adó Online (ado.hu) Letöltve: 2021.10.17.
https://eionet.kormany.hu/a-covid-19-es-europa-kornyezete-egy-globalis-jarvany-hatasai Letöltve: 2021.10.17.

MELLÉKLETEK

1. MELLÉKLET: ELSŐ SZÁMÚ MÉLYINTERJÚ

1. Kérdés: Milyen arányban foglalkoztatnak szellemi és fizikai munkavállalókat?

Első körben egy picit, mielőtt konkrétan válaszolnék a kérdésre, körülírom a cégünknek a tevékenységét és abból körvonalazódni fog erre a válasz is. Ugye mi Magyarország legnagyobb bútoripari vállalata vagyunk. Ebből kifolyólag, mivel gyártócégről beszélünk a szellemi és a fizikai munkavállalók aránya a fizikai munkavállalók arányába billen el. 80%-ban fizikai dolgozókkal és 20%-ban szellemi dolgozókkal működik a gyár. Elég sok manualitást igényel a mi szektorunk, illetve a mi termelési technológiánk, emiatt van ez a kicsit elbillent arány. Általában a termelőcégeknél 70-30% szokott lenni, de akkor is még a fizikai munkavállalók javára. Ugye nálunk ez egy kicsit több, egy 80-20%. Összességében mi középméretű vállalatnak minősülünk, ez azt jelenti, hogy több, mint 500-an dolgoznak nálunk, és a fizikai állományunkat szeretnénk bővíteni első körben még plusz 100 fővel, úgyhogy valószínűleg a jövő év végére egy 600 fős gyárról beszélgetünk.

2. Kérdés: A járvány előtt jellemző volt Önöknél a távmunka alkalmazása?

A távmunka klasszikus értelemben nem, home office lehetőséget biztosítottunk szellemi dolgozók számára bizonyos esetekben. Ugye egy gyár életében nagyon nehéz távolról irányítani egy olyan valóságot, vagy egy olyan közeget, ami promt ott és azonnal történik a gyártósoron. Tehát például egy területi vezető nem fogja tudni a saját gyártósorát telefon, internet és teamsen keresztül irányítani, mert azt ott látni kell, oda kell menni, adott esetben szerelni kell, tehát igényel rengeteg fizikai beavatkozást, illetve jelenlétet, továbbá a kollegákkal való aktív kommunikáció itt a helyszínen történik, nagyon nehéz lenne áramoltatni az információkat, úgyhogy távmunka klasszikus értelemben nem volt. Nálunk ahogy említettem a home office lehetőség – és ezért hangsúlyozom, hogy lehetőség - azt azokban a 100%-ban szellemi munkakörökben (klasszikusan irodai munkáról beszélgetek) biztosítottunk, ha a dolgozó kért valamilyen olyan áthidalhatatlan történet miatt (család vagy akármi), de ezt is külön ügyvezető engedéllyel, tehát ez nem volt szokványos. Úgyhogy döcögtünk vele, de nem volt jellemző egyáltalán.

3. Kérdés: A koronavírus okozta veszélyhelyzet miatt áttértek a távmunkára? (Elsősorban a szellemi munkakörökben) a. Amennyiben nem, ennek mi az oka?

Tavaly 2020 márciusában kezdtünk el mi is intenzívebben foglalkozni ezekkel a lehetőségekkel, illetve kivitelezésekkel, hogy egyáltalán hogyan lehet megoldani. És az a legnagyobb vízválasztó volt, amikor az iskolák bezártak. És nagyon sok kollegánk került nagyon kellemetlen helyzetbe, ezalatt (én tudom, hogy a szellemi munkavállalókra vagy kíváncsi, de én még becsatornáznám a fizikai állományunkat is). Ugye ő nem tudja hazavinni a munkáját, tehát esélye nem volt távmunkázni. Úgyhogy, ott külön megoldásokkal rukkoltunk elő, az egy nehéz helyzet volt. Szellemi állománynál – aki nem tudta megoldani, mert tényleg egyik napról a másikra zárták be, és azért egy tízen pár éves gyereket nem lehet otthon hagyni, meg ugye online tanulás, és néha azt sem tudták, hogy hol kell bekapcsolni a gépet. Szóval mindenképpen szülői felügyeletet igényelt, akkor vezettük be a home office-t és csináltunk is rá szabályozást is, illetve belső szabályokat. Mivel hirtelen külső behatásra kellett meglépnünk, nem mondom, hogy a szabályzat a legtökéletesebben sikerült, tehát ott egy ilyen tűzoltás, azonnali reagálás a körülményekre történt. Úgyhogy igazából kezdetlegesen, de működött.

4. Kérdés: Ön, mint HR vezető, milyen pozitív és negatív hatásokat tudna felhozni a távmunkával kapcsolatban?

Nekem is van saját élményem a home office-al kapcsolatban, ugyanis 2020 áprilisában annyira begyűrűzött a faipari piacra, illetve a világpiacra a koronavírus hatása, hogy az alapanyagok akadoztak. Úgyhogy emiatt nekünk sajnos le kellett állni, mivel sajnos nem volt miből gyártanunk. Nálunk a betegek száma nem volt nagyon magas, illetve nem észleltünk tömeges megbetegedést. Nyilván mi elég sűrűn teszteltettünk, és elég korán bevezettük az óvintézkedéseket, és elég szigorúan be is tartattuk a kollégákkal. Az első pillanatban rendeltünk kézfertőtlenítőket, maszkokat, saját magunk varrtunk is maszkokat a kollegáknak. A másfélméteres, kétméteres, mindenféle távolság megvolt. Akkor lezártuk az étkezőt, ami egy gócpont lehet ugye a vírus terjedésének, illetve elcsúsztatott szüneteket is csináltunk, hogy ne sokat érintkezzenek egymással, vagy hogy ne sokan legyenek az öltözőbe. Mindent megtettünk, de ettől függetlenül én azt gondolom, hogy bekövetkezett ez a helyzet és reagálnunk kellett, tehát leálltunk egy hónapra. Menedzsment mi egy héten egyszer bejöttünk megnézni, hogy áll-e még a gyár, és átbeszéltünk mindenféle válságstáb, mindenféle dolgot. Tehát, hogy visszatérve a kérdésedre van saját élményem. Ebben az egy hónapban heti egy nap kivételével home office-ban voltam. És ettől függetlenül a háttérben az élet még nem

áll le egy vállalatirányításánál. Tehát ugye az anyacéggel kapcsolatos feladatok, egyeztetések megvoltak, viszont nagyon összemosódik szerintem a munka-magánélet. Én azt gondolom, hogy a munka eleve ad egy struktúrát az életünkbe, úgy vagyunk szocializálva már gyerekkorunk óta. Legkésőbb egy gyerek általános iskolában már megtanulja azt a keretrendszert, amiben egy napja strukturálóik, amivel fegyelmet, szabályokat tanul. Nagyon nagy fokú önuralom, pszichés érettség és hajlam szükséges ahhoz, hogy kibírja-e ezt hosszútávon, vagy nem, illetve mennyire hatékony ez a történet. Én azt gondolom továbbra is, hogy nem mindenkinek, és nem minden munkakörben alkalmazható hatékonyan, úgyhogy az egyénnek a pszichés, mentális terheltsége ne sérüljön, tehát ugyanazokat a dolgokat élje át, mint egy valós munkahelyen. Vannak azok a munkakörök és személyiségek, ha úgy összepasszolnak, akkor viszont abból egy nagyon jó dolog is kisülhet. Ugye nagyon nem mindegy, hogy egy introvertált, extrovertált emberről beszélgetünk, hogy az ő munkája inkább például adatelemzés. Mondjuk jó példa lehet arra, hogyha valaki egész nap nem meetingekre jár, hanem van egy kis adatbázisa, és semmi mással, mint az Excellel kell kommunikálnia. És neki mondjuk az a közeg, hogy otthon van (tegyük fel, zárjuk ki, hogy mondjuk nincs család) és elvonultan, elmélyültén tud otthon dolgozni. Az ilyen típusú embert, az ilyen típusú munkában kifejezetten motiválja, hogy csönd van, nincsenek kollegák, nem kell beszélgetni, mert azért valljuk be őszintén, hogy vannak olyan kollegák, főleg, hogyha egy légtérben vannak, más a bioritmusuk, más a kommunikatív stílusuk, tehát valakinek egyfolytában jár a szája, ez valakit idegesít. Tehát sokkal nagyobb toleranciát kell tanúsítani, és ez is energia. És nem mindegy, hogy ezt az energiát mire fordítja. Én azt gondolom, hogy ha a jövőben ezeket így össze lehet párosítani, és a munkáltató is igazodik az új trendekhez, és átgondolja, hogy a hatékonyságot így is lehet növelni, hogy azoknak, akiknek a személyisége és a munkaköre úgy összepasszol, hogy ez egy hatékony home office-os történet lehet, akkor szerintem érdemes lehet meglépni. De továbbra is azt gondolom, hogy nem mindenkinek, nem minden munkakörben és nem minden élethelyzetbe való. És akkor itt jön be, hogy aki egyedülálló, vagy van egy nagy családi ház és egy külön irodahelység, ahol a gyerek, asszony nem zavarja, ez megint más. Ugye arra is fel kellett készülnünk, hogy egy kicsit másképpen kellett egymással viselkednünk. Ugye nagyon sok teams-es (mi teams-et használunk online kommunikáció formájában) és azért egyszer kétszer besétált a kutya a képbe, a gyerek, tehát hogy voltak ilyen murisabb helyzetek. Máshogy látod ilyenkor a kollégáidat, sokkal emberközelibbek vagy ilyesmi. Úgyhogy alapvetően nem egy ördögtől való történet, biztos vagyok benne, hogy erre valamilyen szinten átáll a világ, azt kell tényleg

mérlegelni, hogy ez szituációfüggő. Nem mondom, hogy rossz, de azt sem mondom, hogy kifejezetten hasznos dolog. Ugye nagyon sok cég is (ugye a trend is arra megy, hogy ilyen hibridebb lehetőségeket biztosítanak). Én azt látom másokon (és ez most személyes tapasztalat, hogy azok, akik 100%-ban home office-ban vannak már két éve, hogy azért befordulnak úgy többségében). Van, aki tényleg annyira megszokta, hogy nem is hajlandó arról hallani, hogy visszamenjen az irodába, és lehet, hogy munkahelyet fog váltani, hogyha nem engedik meg neki. Különböző reakciók vannak, hiszen van, aki meg alig várja - sőt volt egy ilyen, hogy egy budapesti informatikai cégnél ismerőstől hallottam, hogy meg volt tiltva nekik, hogy bejárjanak így a nagy covid idején, de bejártak a kollegák, mert egyszerűen nem bírták. Főleg a magányosok, egyedülállóknak ez így nehéz. Úgyhogy ez most csak majdnem, hogy mindig csak negatívumot mondtam. A pozitív hatása meg tényleg összefoglalóan az lehet, hogyha valakinek ez a hatékonyságát növeli, hogy olyan munkakörben van, és elmélyült munkát kell végeznie, akkor ez lehet egy pozitív hatás a teljesítményre, az elkötelezettségre és a motivációra.

5. Kérdés: Hogyan vélekedik a dolgozók távmunkában nyújtott motivációjáról, teljesítményéről?

Vegyes képet tudok erről is festeni, hiszen van, akinek ez kifejezetten jó lehet, tehát valljuk be őszintén megcsinálta a 8 órás munkáját 6-7 óra alatt, és a maradék időben meg a családjával van vagy vásárol vagy nem tudom. Tehát voltak, akikre ez kifejezetten inspirálóan hatott, és sokkal hatékonyabban és gyorsabban elvégezték a dolgukat, hiszen nem volt az, hogy ebéd után egy kávé a kollégákkal, akkor levonulnak kávéztak, még fél óra csacsogás. Hogy mondjam, ezeket az üres járatokat szellemi munkakörökben (persze kell a lazítás, meg persze kell a társas szociális érintkezés szintén a munkahelyen, de hogy a kávézási idők megszűntek). Van, aki ezt nagyon jól felismerte, hogy adott egységnyi munkát (hiába 8 óra a munkaideje) meg tud csinálni extrém esetben 4 óra alatt. De akkor 4 órát fel se áll a géptől, megtolja, rákapcsol és a maradék 4 órában főz takarít, nem tudom. Voltak olyanok, akik jobban örültek, hogy be tudtak jönni, mert olyan körülmények között laknak, ahol nem tudja (mondjuk adott esetben a párja is home officeban van, és még a gyerek is otthon volt). Ők kifejezetten kérték, hogy hadd jöjjenek be, és ők nem élnek a home office lehetőséggel, amit biztosítottunk. Azt, hogy a teljesítményük romlott volna azt nem láttam. Első körben azt láttam, hogy nagyon hálásak voltak és elkötelezettek, hogy megléptük ezt elég gyorsan. Kezdetben elég kezdetleges volt, sok szabályra nem gondoltunk, hogy hogy legyen, de ez idővel kiforrta magát a gyakorlatban. Tehát abszolút pozitív volt a fogadtatás. Most már azt

látom, hogy kezdik egy kicsit elvárni is. Az, hogy a vészhelyzetben a mi cégünk nagyon humánusan járt el, az nagyon nagy motivációt eredményezett. Én azt látom, hogy azért teljesítmény szintjén most már belekényelmesednek, tehát nem ártana nekünk is odafigyelni, és olyan rendszereket, ellenőrzéseket bevezetni, amivel tényleg monitorozni tudjuk a kollégának a napi teljesítményét. Ugye nem minden munkakörben tudjuk hatékonyan mérni. Legegyszerűbb, hogy van egy határidő megcsinálta vagy nem. Ez nem olyan, mint egy call center, hogy tudod mérni, hogy hány bejövő hívása volt, mennyi ideig tartott, ezeknél a szellemi munkaköröknél a gyártásban, mivel az output a gyártósoron történik kicsit nehéz, úgyhogy ez már egy nagyobb fejtörés.

6. Kérdés: Létezik a vállalatuknál, külön, a távmunkára vonatkozó céges szabályozás? Amennyiben van, milyen kérdésköröket szabályoz? Amennyiben nincs, terveznek létrehozni?

Ugye ahogy említettem mi nem tudunk 100%-os home office lehetőséget biztosítani, úgyhogy mi továbbra is a lehetőségét tartjuk fenn. Ami most úgy került kialakításra, hogy az utóbbi időbe havi 2 alkalmon 2 nap az, amit a dolgozónak csak be kell jelentenie a felettesének, hogy ezt a két napot home office-ban fogom tölteni. Senkinek semmi kérdése nincs, mehetsz home office-ba, a teljes bizalom megvan egyészen addig, míg vissza nem él vele. Az más kérdés, amikor a felettese küldi el home office-ba, az is van. Ez a ritkább eset, de ezt az utat is megtartottuk. Ott ugye megint a vezető határozza meg, hogy mennyi a reális, de globálisan a szabályzatunk az havi két napra szól, egy éven keresztül, de ha valaki úgy érzi, akkor tömbösíthet is, tehát tulajdonképpen 12*2 az éves kerete, azt nem biztos, hogy minden hónapban kiveszi, ezt gyűjtögetheti is. Tehát ezt nem egy elvesző dolognak gondoltuk, hanem van egy kerete, és abban egy évben gazdálkodik. Lehet, hogy egy hónapban 4 napot lesz home office-ban, a másik hónapban semennyit. Mivel ez nem távmunka, és ez nem hosszútávú, így a mi hozzájárulásunk, hogy internet meg nem tudom ergonómiai szék meg asztal ezt nem tudjuk nyomon követni, illetve nem szabályozzuk. Természetesen a munkaeszközök, mint telefon és laptop rendelkezésre állnak a dolgozóknak, tehát ez az, amiben mi az irodát tudjuk biztosítani, neki meg a helységet és az ahhoz kötődő rezsiköltséget (mint az áram és az internet) tehát mi abban nem. Ugye az is érdekes kérdéskör, hogyha mondjuk otthon elesik a kábelben, hogy akkor ez minek számít. Nálunk az nem munkahelyi baleset, mert a szerződésében a munkavégzés helye az az itteni telephely. Ugye azért itt van egy kis jogi hézag, amit itt rendbe kell tenni, meg erről mi diskurálunk a jogászunkkal is, hogy hogy legyen. Ugye mi ezért hívjuk home office lehetőségnek, amivel a

dolgozó él vagy nem. Úgyhogy nálunk így néz ki ez a szabályozás, vagy szabályzat, mi így oldottuk meg.

7. Kérdés: Terveznek visszatérni a személyes munkavégzésre, vagy megtartják a távmunkát? Amennyiben már visszatértek a személyes munkavégzésre, mikor tették ezt meg?

Én azt gondolom, hogy ennél tovább egyelőre nem szeretnénk fejleszteni ezt a szabályozást, hiszen most jelenleg jól működik, a dolgozók, kollegák is jól beálltak erre. Én azt látom, hogy nem nagyon élnek vele vissza, nyilván lehet, de nem történt olyan látványos visszaélés, hogy ezen elgondolkozzunk. Amíg ilyen fegyelmezetten és jól be tudják tartani, addig ezen nem akarunk változtatni. Meglátjuk mi lesz, lesz-e negyedik, ötödik hullám nem tudom, de a hibrid megoldással, amit most a szakirodalom hibrid megoldásnak hív, hogy három nap itt kettő nap ott, vagy fordítva, vagy bárhogy azt nem fogjuk teljes mértékben bevezetni. Mi havi keretben gondolkozunk, és marad az a két nap.

8. Kérdés: Amennyiben megtartanák a távmunka lehetőségét, terveznek az alkalmazottak ellenőrzésére szolgáló eszközöket alkalmazni?

Most jelenleg ilyen kifinomult IT rendszereink nincsenek, ami tudja úgy mérni, mint ahogy a gyártósorról lejönnek a munkadarabok azt tudod számolni. Szellemi munkánknál ez egy kicsit nehezebb. Nálunk napi beszámolókat kell írni a dolgozónak. Tehát van a felettesnek és a dolgozónak egy ilyen közös Excel táblázata, ahol, ha nem is órára pontosan, de a napi feladatait leírja, hogy mit csinált, mi valósult meg, mivel foglalkozott stb., és nyilván a felettesének a kompetenciája és hatásköre az, hogy ez kitette-e a 8 óráját vagy sem. Vagy mielőtt elmegy home office-ra kiírják neki a feladatokat. Ez attól függ, hogy melyik osztály, melyik munkakör. Most, ha vesszük a pénzügy-számviteli osztályt, akkor fogja a kolléganő, aki lekönyveli a számlákat, hazaviszi egy kupacba és ha otthon lekönyveli, akkor tudják, hogy hány darabot vitt el, és az benne van-e a napi átlagában, és hogy sikerült-e. Azt nem biztos, hogy a pénzügyi vezető ellenőrzi, hogy ezt most 8-16 óráig vitte fel, vagy mondjuk déltől csinálta este nyolcig. Ezt társosztály, munkakör válogatja, de summa summarum Excelben, és beszámolási kötelezettsége van a dolgozónak, illetve teljesítendő feladatok kerülnek kiírásra számukra azokra a napokra, és így tudjuk mérni, hogy megvalósult-e vagy sem. Ha nem akkor annak mi az oka, és szoktuk tudni ránézni, és elemezni, hogy ennek van-e értelme vagy sem. Jobb lett volna, ha itt lett volna, mert mondjuk azért csúszott mert nem volt meg az az infó, nem tudta megszerezni. Akkor lehet, hogy elgondolkozunk ezen,

hogy ezekre a feladatokra nem küldjük haza, vagy nem választhatja. Mert hogyha egy sima adatrögzítő, adminisztrációs feladatod van, akkor azt simán tudod otthonról csinálni.

9. Kérdés: Amennyiben megtartanák a távmunka lehetőségét, terveznek olyan jellegű költségtérítéseket bevezetni, amelyeket eddig nem alkalmaztak?

Mint említettem ez havi két alkalom, és nem él vele mindenki, ez azért kinyit egy olyan ajtót, amin most egyelőre nem kívánunk besétálni. Mivel ez annyira minimális és annyira kevés, és hogy ha fogalmazhatok így a covid remélem után vagyunk lassan. Nem nagyon használják az emberek ezt a havi két alkalmat sem. Tehát annyira pörög náluk itt helyszínen a dolog, hogy a dolgozó is látja, hogy nem tud egyszerűen teljesen otthonról dolgozni. Az informatikusaink szokták mondani, hogy ők viszont tudnának, tehát ott azért az igény az felmerült, de így az egyenlőség fejében, mivel ez egy gyártócég, és nem egy software fejlesztő cég, így rájuk is tartjuk ezt a havi két alkalmat. Tényleg ez olyan, hogy abban a havi két napban, hogy internetezik… Hogy akkor most felteszed a kérdést, hogy van egy tízezer forintos havi internetes számlája, abból akkor kiszámolod, hogy mennyi a havidíj, és ha elment, akkor kiszámolod és mennyi a napidíj, és ha elmegy akkor adsz neki 500 forintot naponta. Tehát ez annyira kevés, hogy a dolgozónak nem lendít az elköteleződésén, motivációján az az 500 forint, viszont ő használja a mi eszközeinket, és azt amortizálja. Tehát ez egy picit ilyen, hát nem adok kapok. De ha úgy alakulna, és olyan helyzet lenne, hogy nekünk ezt jobban át kellene gondolnunk, akkor természetesen nyitottak lennénk rá, de mondom ismétlem, a jelenlegi munkamódszereink, gyártási technológiánk, a cég működése nem nagyon teszi lehetővé, hogy a havi kettőnél többet megengedhessünk a jelenlegi piaci körülmények között. Bútorra most mindenkinek szüksége van, és nagyon nagy a rendelésállományunk. Ha úgy alakul, akkor persze nyitottak vagyunk rá, de így nem látjuk értelmét. Egyelőre ez még fel sem merült a kollegákban, inkább bennünk, mint cégvezetőkben, hogy hogyan kompenzáljuk, mi legyen, hogy legyen. De végül is elvetettük, mert ez most irreleváns.

10. Kérdés: Mit gondol, a jövőbeli munkavállalók számára vonzó lehet az a vállalat, amelyik távmunkalehetőséget kínál?

Ugye, ha a szellemi pozíciókra kérdezel rá, és az ottlévő munkakörökre. Ott ugye mérnököt kerestünk például. Ott nem tud home office-ba menni, mert ott kell lennie a gyártásnál. Látnia kell, mi van a géppel, hogy jön le az a fadarab, mérnie kell, tehát egyszerűen lehetetlen. Kerestünk informatikust is, ott felmerült ez a kérdést, de elmagyaráztuk, hogy mi milyen paraméterekkel keresünk embert, és addig úgyse fogja tudni home office-ba menni,

amíg meg nem ismeri a gyárat. Ha lenne is olyan munkakör, ahol 100%-ban home office-ban lehetne megoldani, akkor is azt mondanánk, hogy a próbaidőt itt kellene tölteni, meg kellene ismerni a gyárat, a kollégákat, meg kell ismerni a működést és a gyárat, és ezt számítógépen keresztül nem fogod tudni. Nem vagy elkötelezve nem építesz kapcsolatokat, úgyhogy az új belépőknél semmiképpen nem lenne így, de a jelentkezőknél nem éreztem, hogy ez most döntési kritérium lett volna részükről, hogy van-e home office vagy nincs távmunka, vagy nem távmunka. Továbbra is azt gondolom, hogy a jelöltek, jelentkezők ár érzékenyek, úgyhogy továbbra is az egyetlen olyan dolog, ami döntési pont náluk az a fizetés. Egyelőre, legalábbis amilyen pozíciókban kerestünk, keresünk. Ott továbbra is az anyagi része a döntő, és az, hogy be kell járnia vagy sem az másodlagos. Fizikai munkaköröknél, ahol a home office az egyáltalán nem lehetséges, ott inkább (ha ez a téma érdekes lehet) az a piaci trend és a változás, hogy a műszakokat nem igazán akarják, hanem egy fix műszakot, 8-16-ig szeretne a gyárban dolgozó is jönni. Mi most ezt a tendenciát látjuk. Vagy nagyon maximum két műszakban, viszont a gyár, a gyártás az többműszakos munkarendű, úgyhogy egy ilyen piaci trendet látok inkább a fizikaiaknál megvalósulni, vagy így körvonalazódni. Ők is inkább gyártás szempontjából rugalmas, 8-16-ig egy műszakot akarnak inkább jobban vállalni. Vannak olyan kismamáink, akik a gyermekelhelyezést nem tudják megoldani, akiknél megoldottuk, de hát azért alapvetően az egész gyártás, meg a gyár, mint egység erre nincs felkészülve. Erre nem tapasztaltunk ilyet, hogy most jelölt azért nem jött ide, mert itt nincs távmunka. Aki eddig gyárban dolgozott, meg fog dolgozni, meg szeretne is, annak tisztában kell lenni azzal, hogy itt egy valós, kézzel megfogható produktum keletkezik, nem olyan, hogy számítógépen megtervezel valamit. Tehát egy látható, tapintható termék keletkezik a végén, amihez a személyes jelenlét elengedhetetlen. Tehát nekünk ebből nem volt jelöltvesztés és félreértés.

11. Kérdés: A munkavégzés tekintetében hogyan vélekedik a koronavírus utáni helyzetről? Mit gondol a távmunka és a személyes munkavégzés jövőjéről? 12. Kérdés: Hogyan vélekedik a hibrid munkavégzés bevezetéséről, valamint jövőjéről?

Szerintem, hogyha lesz még 4,5,6 nem tudom hányadik hullám, az már nem üti meg az emberek ingerküszöbét. Az első nagy pánik, amikor mindenféle sci-fibe illő jelenetekkel tarkítva, hogy akkor most mind meghalunk, mi lesz? A pánikjelenséget leszámítva, ahol gyorsan kellett lépni, és az volt a jó megoldás, hogy akkor ilyen home office, meg próbáljunk meg, meg tudod nem voltunk erre a hirtelen jött dologra felkészülve. Én azt gondolom,

hogy már minden gyártócégnek ezt elő kell készítenie, hogy ha van egy ilyen hirtelen helyzet, akkor ez a réteg, ez a szellemi állomány is tudjon dolgozni tovább, tehát biztosítani kell a feltételeket. Tehát mint IT szempontjából, hálózatszempontjából, működés szempontjából ez egy jó tanulólecke volt nekünk, hogy nem voltunk rá felkészülve semmilyen téren. Úgyhogy ennek a gyakorlatát kialakítottuk, jó működik a mi cégünk szempontjából én úgy gondolom. Úgyhogy erre mindenképpen jó volt és erre a továbbiakban is fel kell készülni, én azt mondom, hogy mint egy menekülési terv, vagy mint egy tűzriadó terv minden évben gyakorolni kell. Tehát hogy ezt is majd időnként elő kell venni, vagy nem szabad elhagyni, hogy újra parlagon legyen, mert akkor újra bele kell jönni a gyakorlatba. Szóval azt gondolom, hogy a jövő az mindenképpen a hibrid munkavégzés iránya lesz, amire mi nem (attól függ, hogy ki míg ért hibridnek- fix 2 nap, 3 ez most nincs bekalibrálva). De én is abban látom a jövőt, hogy nekünk is fel kell nőni azokhoz a piaci igényekhez és trendekhez, hogy ezt a havi kettőt ezt nyilván kicsit nevetségesen vicces, hogy mások ezt hogyan valósítják. Lehetne ebben még fejlődni, de mindenesetre a hibrid megoldások jók lehetnek, meglátjuk. Maga az, hogy a vírus lesz-e még. Az is lehet, hogy egy olyan fordulatot hoz a világ, hogy tudod, mint az influenza, ez nem már nem lesz téma, nem lesz hírértéke, hogy koronavírus. De egyelőre most csak nagy általánosságokban tudok fogalmazni, mert én se látok a jövőbe, de inkább az, hogy legyünk jobban felkészülve, és amit én látok, legalábbis ez a rugalmas munkavégzés. Az, hogy távmunka vagy nem távmunka az megint más kérdés, de itt a munkaidőnek a rugalmassága az egy nagyon fontos tényező, hogy legyen egy olyan holtjátéka a dolgozónak, hogy persze van egy olyan törzsidő 9-13-ig nálunk, van egy ilyen lehetőség. És az, hogy te előtte utána bejössz e vagy sem, az most irreleváns, mert ezeket az órákat fel tudod halmozni, illetve lecsúsztatni. Mint egy ilyen időbankot képzelj el. Ha te bejössz 9-13-ig minden nap, akkor mínusz órákat fogsz gyártani, mert nem nyolc órát dolgozol. De egyik nap dolgoztál 12 órát, vagy konstans 10 órát, és összegyűlt 10 óra pluszod, akkor a 8-9 és 13-14-ig azt le tudod csúsztatni. Nyilván szólni kell a felettesednek, de 9-13-ig mindenkinek kötelező itt lenni és szerintem ez nagyon kritikus. És a jelöltek szempontjából ez sokkal vonzóbb, mint most home office vagy nem home office.

Van-e esetleg olyan, amivel az egész témakört kiegészítené?

Sokat beszéltünk a folyamatról meg a jelenségről, én az emberi tényezőre egy picit visszatérnék, hogy szerintem az még nagyon fontos, és ebben van a cégnek is és az egyénnek is felelőssége. Hogy hogyan dolgozza fel ezeket a helyzeteket, és hogy hogyan alakítja ki a

munkamorálját, stílusát ehhez. Mert az egy dolog, hogy mi biztosítjuk a hibrid munkavégzést 1 nap 2 nap, a kérdés az, hogy az egyén, hogy tud ehhez adaptálódni. Tehát aki mondjuk rugalmasabb személyiségű, annak könnyebb lesz, és hol jön be a cégnek a felelőssége, hogy ezeket megtanítsa az embernek, ha mondjuk nem flexibilis a személyisége. Például hiába írom ki kötelezően, hogy 3 nap itt 2 ott, ha a dolgozónak ez nem komfortos. Hol szólok én bele, én, mint cég, hogy határozom meg a jóllétét, a mentális egészségét, hogy ne kényszerítsem olyanra, amit nem akar, de akkor az a többivel szemben korrekt vagy nem korrekt? Ha az emberi faktort belehozzuk, akkor én azt gondolom, hogy amire még fel kell készülni, az az ilyen irányú tréningek, képzések, oktatások, vagy a kerekasztal beszélgetések a dolgozókkal, hogy picit álljunk meg, nézzünk körül és nézzük meg azt, hogy ez ránk hogyan hat. Bírni fogom-e tudom-e csinálni, így akarom-e csinálni, hogy hat a családomra? Mondom nagyon sokat beszéltünk a jelenségről, de az egyén szempontjából szerintem érdemes a dolgozóknak is segíteni abban, hogy ebben friss legyen a tudásuk, hogy mi zajlik pszichésen bennük, hogy hogy lehet kezelni egy ilyen változó világot, és ez egy folyamatosan változó világ. Ebben van társadalmi felelőssége és szerepe a cégnek, hogy ebben legalább a dolgozóinak példát mutasson és próbáljon meg segíteni nekik ezt a helyzetet feldolgozni. Úgyhogy szerintem ez még egy érdekes téma, hogy hogyan alakul át a dolgozónak a munkához való hozzáállása, stílus érzelmei, kollegiális viszonyok, mennyire izolálóik el a dolgozó, mert nem alakít ki társas kapcsolatokat, ha sokat van home office-ban, ez az, amit az elején ecseteltem, én azt gondolom, hogy ezzel tudnám kiegészíteni, hogy az egyéneknek a megélése fontos még.

2. MELLÉKLET: MÁSODIK SZÁMÚ MÉLYINTERJÚ

1. Kérdés: Milyen arányban foglalkoztatnak szellemi és fizikai munkavállalókat?

Ugye a saját állományunk most jelenleg 320 fő körül mozog. Ebből 220-230 fő fizikai, és a 95-100 fő szellemi. Tehát lehet mondani, hogy a szellemi dolgozók a teljes létszám majdnem 1/3-át alkotják, inkább ilyen 20-25%-ra tenném.

2. Kérdés: A járvány előtt jellemző volt Önöknél a távmunka alkalmazása?

Ugye ebben a klasszikus formában nem. Beszélgetésünk előtt ugye még egyszer tisztáztam így a különbséget a távmunka a home office között. Ez most némileg egyébként összeolvadt a járványhelyzet miatt. Ugye a távmunka az egy ilyen atipikus szerződéses forma, és abban egy szerződésben meg kell állapodni, hogy egy bizonyos helyen a munkavállaló elvégezheti a munkát a munkáltatónak, és ők megállapodnak abban, hogy nem jön be a munkáltató székhelyére, hanem máshol teljesíti és elektronikusan továbbítja az adatokat. Tehát ebben a formában nekünk kifejezett ilyen távmunka megoldásos munkakörünk nem volt. Ami volt, az a home office alkalmankénti alkalmazása nagyon ritka, indokolt esetben vezetői állománynak, de semmiképpen nem nevezném ezt rendszernek vagy bevált módszernek a járvány előtt.

3. Kérdés: A koronavírus okozta veszélyhelyzet miatt áttértek a távmunkára? (Elsősorban a szellemi munkakörökben) Amennyiben nem, ennek mi az oka?

Tipikus távmunkára nem, mert hogy ezt szerződésbe kellett volna foglalni és mindkét fél beleegyezése szükséges lett volna hozzá. Úgyhogy a papírmunka elkerülése miatt, illetve így a munkajogi köröket megkímélendő, természetesen minden lépés előtt egyeztettünk a munkajogásszal és ugye a járványidőszakban ugye ez a vészhelyzeti időszakban a munka törvénykönyve is némileg megváltozott és némileg enyhült. Úgyhogy a munkáltatóknak lehetőségük volt arra, hogy home office-t írjanak elő kötelező jelleggel a munkavállalóknak, amihez nem kellett ugye a beleegyezésük. Illetve nyilván ebben az esetben nem kellett felmérni a környezetet, hogy megfelel-e az asztal, ergonomikus-e a szék, milyen a munkavállaló otthona. Úgyhogy mi előírtuk nekik a home office-t ilyen jelleggel, rotációban. Úgyhogy tulajdonképpen ez nem egy szerződéses dolog volt, hanem egy szimpla munkáltatói utasítás előre kidolgozott ütemezésben, amit hála istennek mindenki jól fogadott.

4. Ön, mint HR vezető, milyen pozitív és negatív hatásokat tudna felhozni a távmunkával kapcsolatban?

Milyen előnyök és milyen hátrányok vannak. Hát őszinte leszek, a cégünkben eddig nem volt bevált módszer sem a home office, a távmunka meg még annyira sem, viszont meglepően új fordulatot hozott a járvány időszaka, mert hogy a felső vezetés is nem várt mértékben pozitívan meglepődött ennek az előnyeit és a pozitív hatásait látva. Most általánosságban én annyit tudok mondani, anélkül, hogy a vállalatunkra rátérnék, hogy ez mindenképp egy juttatásként értelmezendő a dolgozó számára. Tehát a dolgozók 95%-a az én véleményem szerint ezt egy pozitívumként éli meg, hogy neki lehetősége van a saját otthonában, a saját körülményei szerint rugalmasan a saját kis közegében teljesíteni ezt a munkát. Tehát én ezt mindenképp úgy élném meg, hogy ez növeli a dolgozói elhivatottságot, elkötelezettséget, hiszen, ha a munkáltató egy ilyen flexibilitást tanúsít, akkor nyilván ugyanezt kapjuk majd vissza a munkavállalóktól is. Ezt mindenképp előnynek élném meg. Illetve azt is előnynek gondolnám (annak ellenére, hogy a szociális kapcsolatok hiánya) az nyilván egy ilyen hátrány, de ez magával hozza a hatékonyabb munkavégzést amennyiben az ember otthon jól tudta strukturálni azt hol van a magánélet, és hol vannak a határok, mert nyilvánvalóan ebbe bele lehetett keveredni és ebben el lehetett veszni ebben az időszakban. De azok, akik ezt jól strukturálták és maguknak is felállítottak egy szabályt, azok biztosan hatékonyabban dolgoznak, hiszen nincsenek ilyen megszakító csevejek, megzavaró telefonok, nincs az, hogy valaki beesik az irodába, telefonál a másik, és azt végig kell hallgatni, tehát az ember a saját tempójában, a saját időbeosztásában csak is a saját munkájára tud koncentrálni, és azt úgy tudja ütemezni, hogy az jó legyen. Úgyhogy mindenképpen ezt a hatékonyságot említeném, és a dolgozói elkötelezettségnek az emelkedését. Hátrányként viszont ugyanazt tudnám felhozni, amit itt a hatékonyság növekedésével kapcsolatban említettem. Hogy azért azok a cégek, ahol hosszú hónapokig, sőt vannak olyanok, ahol 1-1,5 évig, akár még most is bevált rendszerben tart a home office, vagy a távmunkára teljes mértékben átálltak, ott vannak olyan – és ez leginkább az új dolgozókat érinti, mint hátrány, ahol egyszerűen nincsenek társas kapcsolatok a munkahelye. Tehát ez biztos nagyon nagy hátrányként élhető meg, hogy nehezen lehet a home office-ben lévő, máshonnan dolgozó kollégákat bevonni a csapatba, vagy ezekbe az eseményekbe, beszélgetésekbe. Tehát mindenképpen a munkahelyi összetartozás érzés az, ami némiképp sérül minél hosszabb távú ez a dolog, izolálódik a munkavállaló, tehát a szociális kapcsolatok sérülnek pláne, hogyha ez hosszútávú. És nyilván, akik meg újként érkeztek ez idő alatt, azoknak esélyük sem volt bent egy

munkahelyi kultúrában szocializálódni, hanem lehet, hogy életükben nem találkoztak még, csak telefonáltak, ő velük dolgoznak. És szerintem ezek nagyon hosszú távú hatások. Olvastam nagyon sok cikket, online jógaórától kezdve, online kávézás, illetve, most hallottam az online diplomaosztókról, ahol itt az egyik kollégának az összes felettese együtt koccintott virtuálisan egy pezsgővel. Tehát nyilván ilyen eseményekkel ki lehet ezt egészíteni, de ugyanolyan nyilván soha nem lesz, tehát ezt egyértelmű hátrányként említeném meg. Illetve az információhiányt említeném meg még hátrányként, hogy ugye azt gondolná az ember - amit ugye mondtam, hogy sokkal hatékonyabb otthonról, ezt én is tapasztaltam magamon, illetve a részlegvezetők visszajelzése is ugyanez. Annak ellenére, hogy tényleg hatékonyabbak, vagy legalábbis ugyanolyan hatékonyak az emberek, mint itt, annak ellenére, hogy ugye, ami miatt hatékonyabbak, hogy elmarad az a csevej, ide-oda vetett egy-két hangosabb információ. Ezek ugyan nincsenek meg, tehát lemaradhat a dolgozó olyan információkról, ami lehet, hogy segítené a munkáját. Vagy mire másnap elkezd egy feladatot, lehet, hogy már előző nap megoldotta, mert nincs róla tudomása, hogy azt valaki más már elkészítette. Úgyhogy a szociális kapcsolatok sérülését, az izolációt említeném, illetve az információhiányt, illetve így főként az édesanyákra és a családosokra gondolva, szerintem az jelenthetett nekik még nehézséget, amikor az iskola is távoktatásban történt, akkor ugye számunkra biztos vagyok benne, hogy nehézséget okozott elválasztani, hiszen ugyanabban az időben, és ha kicsi a ház vagy lakás ugyanabban a térben történt a távoktatás, a home office, és akkor még ott a családi élet. Tehát ha valakinek nem sikerült akár önhibájából, vagy önhibáján kívül nem sikerült megteremteni ezeket az egészséges határokat a munka-magánélet-oktatás között, akkor szerintem nagyon könnyen szerepzavarba csúszhat az illető. És biztos vagyok benne, hogy ehhez kell egy saját idő strukturálás is, és nem lehet csak úgy nekiindulni a napnak, hogy akkor reggel 7 óra van, majd valahogy eltelik ez is, hanem biztos, hogy jól kell ezt, és előbb ki kell találni, hogy mettől meddig mit csinál, mikor készít ebédet, mikor foglalkozik a gyerekével, mikor dolgozik. Netán este még visszatér rá, amikor a gyerek csendben van. Tehát ez is egy hátrány lehet, hogy jobban kell az embernek a saját éltét tudatosan strukturálni, hiszen nem különült el fizikailag a munkavégzés és a magánélet helye.

5. Kérdés: Hogyan vélekedik a dolgozók távmunkában nyújtott motivációjáról, teljesítményéről?

Én általánosságban azt gondolom, hogy mindig vannak olyan munkavállalók, akik több felügyeletet igényelnek, akár a munkavégzés helyén is, mert hajlamosak elkalandozni, vagy

elvesztik a fókuszt, lelkesedést. Szerintem ez nekik otthon is nehézséget jelentett, és biztos vagyok benne, hogy van egy 10%, akikre ez a home office kevésbé pozitívan hatott, vagyis a teljesítményükre, mert úgy gondolta, hogy hát jó, most itthon vagyok, megy egy film, majd a tv előtt dolgozom, nyilván megoszlik a figyelem, elindítok egy mosást, főzök mi-egymás. Tehát biztos, hogy van a dolgozók 10-20%-a akiknek a teljesítményére, és a motivációjára nem hatott jól. De nálunk a vezetőség nagy része pesszimistán állt a dologhoz, és 80-90%-uk pozitív változásról számolt be. Tehát ők azt mondták, hogy a dolgozók hálásak, hogy otthon lehetnek, hogy a munkáltató biztosít nekik egy ilyen lehetőséget. Nem ellenőriztük őket percenként, nem kellett riportot írniuk, hogy 7:30-kor bekapcsolták-e a számítógépeket. Tehát szerintem nagyobb részt ösztönzőleg és motiválóan hatott ez a dolgozókra, és ez hosszú távon is érezhető volt. Egyébként nem csak a munkáltató irányába tanúsított motiváció volt érezhető, hanem egyébként egymással szemben is a kollegialitás is én úgy vettem észre megnőtt. Kisegítették egymást, megbeszélték, hogy ki mikor van home office-ban, elcserék a napokat. Tehát én úgy látom, hogy sokkal nagyobb összetartás alakult ki a csapattal, vagy a csapategységgel szemben is és rugalmasság.

6. Kérdés: Létezik a vállalatuknál, külön, a távmunkára vonatkozó céges szabályozás? Amennyiben van, milyen kérdésköröket szabályoz? Amennyiben nincs, terveznek létrehozni?

Igen tervezzük. Ugye ez a távmunka, mint atipikus szerződéses forma, ugye így szerződünk le egy dolgozóval, vagy kötünk vele egy munkaszerződést, hogy akkor te most ilyen és ilyen időben otthonról vagy akárhonnan elvégezheted munkádat, ilyet egyelőre nem tervezünk. De a home office rendszerét fenntartani tervezzük és ezt nyilván rendszerezni is kell. Ugye a járvány alatt nekünk szerencsén volt, egy ilyen egyoldalas munkautasításunk volt, amit a vezetőknek továbbítottunk, hogy mire figyeljenek a home office-nál. De tulajdonképpen a munkajog és a vészhelyzeti forgatókönyv volt az, ami megengedte, hogy előírhassuk ezt egyoldalúan mindenféle ellenőrzés, szabályozás és külön papírozás és szabályozás nélkül. De a jövőben amennyiben ezt szeretnénk megtartani, márpedig úgy néz ki, hogyha nem is annyira, mint a járvány alatt, hanem ilyen lehetőségként, vagy hibrid munkavégzésként szeretnénk megtartani, akkor erre valóban célszerű lenne, hogy készüljön egy szabály, mert azért valóban sok tévhit van a munkavállalók fejében. A home office alatt sokat azt hitték, hogy akkor most bármikor elvégezhetik a munkájukat és 8-16-ig anyukák és tanítanak és majd este dolgoznak. Hát ez nem így néz ki, ugye attól függetlenül, hogy a munkáltató a munkavégzés helyét egyoldalúan kötelezően előírhatta, az nem jelenti azt, hogy kötetlen

munkaidejű lett az ember. Neki ugyanúgy 7:10-16:00-ig munkát kellett végeznie. Úgyhogy ezt mindenképpen érdemes szabályozni és tervezünk ilyet, pláne a negyedik hullám előtt, kapujában.

7. Kérdés: Terveznek visszatérni a személyes munkavégzésre, vagy megtartják a távmunkát? Amennyiben már visszatértek a személyes munkavégzésre, mikor tették ezt meg?

Egy az egyben visszatértünk a személyes munkavégzésre június 1.-jétől vezetői utasításra, tulajdonosi utasításra, tehát beszüntettük a home offie-t. Itt volt egyébként az elején egy kéthetes átmeneti időszak, hogy nyilván, akik már nem vitték iskolába a gyereküket, vagy még közben valami miatt így tervezték az életüket, ott volt egy-két ember, aki csak egy-két héttel később tudott visszazökkenni, de most már teljes mértékben a személyes jelenlétet írtuk elő. Úgyhogy a laptopjaikat is leadták a dolgozók. Annyi történt, és ez már június 1.-je óta is érezhető, hogy annak ellenére, hogy csak úgy valaki nem mehet el így home office-ba, de láttam, hogy a vezetők is egyre inkább engedékenyebbek lettek ezzel kapcsolatban. Azt viszont már visszavettük ebből a bevált, járvány alatti forgatókönyvből, hogy például egy-egy nap valaki kicsit náthás volt, vagy a gyerek beteg volt, és otthon kellett maradnia az édesanyának, akkor ugye arra az egy-egy napra vezetői engedéllyel kaphatott egy laptopot. Így nem fogyott a szabadsága, nem kellett betegszabadságra mennie. És úgy vettem észre, hogy ezeket az egy-egy napokat is tényleg motiválóan élték meg.

8. Kérdés: Amennyiben megtartanák a távmunka lehetőségét, terveznek az alkalmazottak ellenőrzésére szolgáló eszközöket alkalmazni?

Rendszert nem alakítottunk ki. Őszinte leszek: felvetődött a kérdéskör, és ezt is körbejártuk az összes részlegvezetővel, felsővezetéssel, munkajogásszal is. Ugye itt a GDPR miatt a munkáltatónak nagyon meg van kötve a keze, hogy hogyan ellenőrizheti a dolgozókat. Nyilvánvalóan egyébként lehet, és vannak olyan informatikai rendszerek (illetve a mi rendszerünk is tudta volna mérni), hogy az adott szerverre mennyi ideig van bejelentkezve a dolgozó, vagy ki van-e jelentkezve. De aztán ezt az egészet leszavaztuk, mert az gondoltuk, hogy ez az egész a bizalmon múlik, és szerencsére a legszkeptikusabb vezetőt is sikerült meggyőzni. Tulajdonképpen az, hogy mennyi ideig van bejelentkezve valaki a rendszerre az nem egyenesen arányos a munkájával. Aki nem akar dolgozni az nem fog, és lehet, hogy 3 óráig bejelentkezve van, de aktív munkavégzés nem történik. Úgyhogy ez nem lett volna jó rendszer az ellenőrzésre. Nyilván még informatikailag lehetséges a webkamerás megfigyelés, de nyilván ezt senki nem is akarja, tehát ez fel sem vetődött és nem is etikus. A

rendszerinkből különböző riportokat tudunk lehúzni. Tulajdonképpen ezt nem a munkavállalók ellenőrzése, mert ezeket a riportokat akkor is lehúztuk, amikor szimplán a dolgozók teljesítményét szerettük volna összehasonlítani, vagy a bónusz szétosztásakor a vezető szerette volna látni, hogy például hány megrendelést rögzít egy kereskedelmi ügyintéző. Van aki 60-at, van, aki 30-at. De igazából ennek utánajártunk, egy-két napig kértük le ezeket a riportokat, tényleg ennél az egy munkakörnél, de rájöttünk, hogy ez sem sokatmondó. Mert lehet, hogy valaki 60 egyszerűt felrögzít, de van, aki 30 komplexet. Úgyhogy tulajdonképpen ezt nagyon hamar feladtuk, nem is lett ebből egyik vezetőnek sem problémája, hanem tényleg szimplán azt néztük, hogy el van-e végezve a munka. És tényleg mindenki nagyon pozitívan nyilatkozott, hogy semmilyen különbséget nem érez aközött, hogy fizikailag bent vannak-e a dolgozók, vagy otthon vannak, mert tényleg minden működik, sőt. Úgyhogy a bizalom szerencsére kiépült a munkavállalók felé, és tényleg azt kell, hogy mondja, hogy a munkavállalók közül sem él senki ezzel vissza. Azt hallottam, hogy egy-egy vezető (egyébként én is voltam úgy, hogy hetekig nem találkoztam a kollégáimmal), hogy egy hétről kért egy összefoglalást, hogy nagyjából milyen feladatokat végeztek el, de ez nem volt napi szintű, és pusztán csak azt a célt szolgálta, hogy mivel váltottuk egymást, tudjuk, hogy mi van már kész és mi nincs. Úgyhogy ettől részletesebb ellenőrző rendszert, addig míg ez működik a következő hullám idején is nem tervezünk.

9. Amennyiben megtartanák a távmunka lehetőségét, terveznek olyan jellegű költségtérítéseket bevezetni, amelyeket eddig nem alkalmaztak?

Ezen is elgondolkoztunk. Ugye itt is a munkajog azt hiszem lehetőséget adott rá, hogy az internet számlát egy bizonyos összegig adómentesen megtérítheti a munkáltató a munkavállalónak. És őszinte leszek, ezt szerettem volna és pártoltam is, de a felsővezetőség úgy döntött, hogy egyébként is minden háztartásban van internet, egyébként is minden háztartásban fogy a villany. És azt gondolták, hogy azáltal, hogy a home office-ba hazaküldött embereknek kifizettük volna a havi 10-15 ezer forintot (ami egyébként is keletkezik náluk), azáltal diszkrimináltuk volna azokat, akik itt vannak, vagy nincsen lehetőségük home office-ba menni. Mert tulajdonképpen jutalmaztuk volna a home office-osokat, az olyan munkakörökkel szemben, ahol nem volt lehetőség hazamenni.

10. Mit gondol, a jövőbeli munkavállalók számára vonzó lehet az a vállalat, amelyik távmunkalehetőséget kínál?

Nagyon jó kérdés. Azt kell, hogy mondjam, hogy nagyon gyorsan és nagyon nagyot fordult a helyzet. Ez a korábbiakban egyáltalán nem jelent meg a munkavállalók részéről igényként. Talán így egy-egy esetben, de azt kell, hogy mondjam, hogy nem volt annak döntő jelentősége, hogy most a vállalat biztosít-e távmunkát, home office-t, rugalmas munkaidő van-e vagy sem, fix munkaórák vannak-e vagy sem. Tehát ezek nem voltak részletes kérdések, vagy ha rákérdeztek, nemmel válaszoltunk és emiatt nem vesztettünk jelöltet. Gyakorlatilag nagyon átalakult az elmúlt 1-1,5 évben a szituáció. Úgyhogy most azt kell, hogy mondjam, hogy a tavasszal vagy nyáron érkező jelölteknek is (egyébként minél fiatalabbak, de leginkább ez az X és Z generáció) ő náluk egyértelmű igényként merül fel. Nyilván ők ebben nőttek fel, ebben szocializálódnak akár már az egyetem alatt is vagy a távoktatáshoz hozzászoktak. Náluk nagyon igényként jelent az meg, hogy legyen rendszerszinten home office-ra lehetőség. Tehát azt figyeltük meg, hogy főleg náluk nem volt elegendő, hogy azt mondtuk, hogy igen, ha kicsit náthás vagy, akkor két napra kérhetsz egy laptopot. Ők saját laptopot szerettek volna, és saját maguk heti rendszerességgel szeretnék eldönteni, hogy mikor szeretnének otthon lenni, és a visszajelzésekből – most az elmúlt pár hónapról tudok beszélni -, hogy emiatt némileg hátrányt élvez a cég, azokkal szemben, akik ezt lehetővé teszik. Úgyhogy összességében azt lehet mondani, hogy a munkavállalói igények változnak. Most megint egy olyan helyzetbe értünk, hogy nagyon felpörgött az álláspiac, tehát gyakorlatilag megint az van, hogy a jelöltek válogathatnak. Ez inkább a fizikai munkavállalókra igaz, de a szellemiekre is, és még nagyobb hangsúlyt kap az, hogy a munkáltató mit biztosít a jelöltnek, és hogy tudja meggyőzni a munkavállalót. Úgyhogy szerintem ez egy olyan dolog, amin hosszú távon rendszer szinten el kell gondolkoznunk, hogy jutalom szinten, vagy teljesítmény után, vagy egyre magasabb szintű munkakörökben egyre több home office. Vagy jutalom szinten azt mondani, hogy havonta két napot választhat mindenki, mert tulajdonképpen ez pénzbe nem kerül, de valóban motiváló a dolgozóknak is, és jó nekik, úgyhogy én szeretném a felsővezetést elvinni egy ilyen irányba.

11. A munkavégzés tekintetében hogyan vélekedik a koronavírus utáni helyzetről? Mit gondol a távmunka és a személyes munkavégzés jövőjéről?

Szerintem a home office-távmunka irányába fog eltolódni, de nagyon függ ez a cég profiljából. De azt gondolom, hogy a termelő vállalatok pontosan a termelés hektikussága és személyes jelenlétet igénylő munkakörök miatt nehezebben fogják tudni megvalósítani, mint

például egy szolgáltatószektor. Nagyon jó példa erre Budapest, ugye tele van olyan vállalatokkal, akik szolgáltatóközpontként más külföldi cégeknek valamilyen tevékenységét ellátják (Például: pénzügy, könyvelés, telefonos ügyfélszolgálat, francia nyelvű beszerzés, IT támogatás), ugye tudjuk, hogy rengeteg ilyen cég van Budapesten. Tulajdonképpen ők már most is külföldi országok munkavállalóit támogatják, tehát számukra a személyes jelenlét már most sem olyan fontos, maximum a helyi csapatnak az összetartása vagy az információk miatt. Tehát ebből a szempontból azoknak a cégeknek, akik kiadják a szolgáltatóközpontoknak a munkát, nekik teljesen mindegy, hogy otthon, vagy egy szolgáltatóközpontban van a dolgozó. Sőt ez a cégeknek is előny, mert horrorisztikus pénzeket tudnak ezzel megspórolni. Úgyhogy ezek a cégek a koronavírus előtt is már szerintem a termelővállalatoknál jóval nagyobb arányban alkalmazták rendszerszinten a home office-t és a távmunkát, és ez még inkább ebbe az irányba fog eltolódni, hogy csökkenni fog a személyes munkavégzés. Azt gondolom, hogy a termelővállalatok is el fognak indulni ezen az útvonalon, de ők meg fognak állni egy bizonyos szinten. Én ott egy hibrid munkavégzést tudok elképzelni, illetve egy ilyen rotációs lehetőséget, hogy mondjuk van 3 ugyanolyan munkakört végző ember, és ebből mindig egy vagy kettő bent van, és egy otthon lehet. És így egy csökkent létszám tud megvalósulni, de azt nem igazán tudom elképzelni, hogy megszűnjön a személyes jelenlét, hiszen egy termelővállalatnál a termeléssel folyamatos kapcsolatot kell tartani, és igen van, akinek személyesen ott kell lenni. Úgyhogy az eltolódás egyértelműen a home office irányába van, de szerintem sokkal kisebb arányba a termelőcégeknél, mint a szolgáltatói vagy kereskedelmi cégeknél.

12. Hogyan vélekedik a hibrid munkavégzés bevezetéséről, valamint jövőjéről?

Én azt gondolom, hogy ez a hibrid lehet a jövő. Mert azt gondolom, hogy a cégek most már és a termelővállalatoknak is ebben valamennyire alkalmazkodni kell, kell engedniük, rugalmasabbnak kell lenniük, hiszen a munkavállalók részéről egyértelmű igény mutatkozik erre. Tehát elfogják veszíteni a munkavállalóikat, vagy nem fognak tudni annyit felvenni, vagy a jelenlegi munkavállalók rugalmatlanság miatt kevésbé lesznek lojálisak vagy elkötelezettek. De biztos, hogy a cégek el fognak tolódni a hibrid munkavégzés irányába, ami szerintem egy nagyon jó dolog, mert így a munkavállaló is tudja tervezni, hogy oké mikor vagyok otthon, mikor vagyok bent, kivel tudom elcserélni, ezek a feladatok, amiket jobban tudok bent csinálni, ezeket meg otthon. Én inkább ezeket a heti, kétheti váltást tartom reálisnak, szerintem a két-három nap az annyira megtör egy hetet, hogy szerintem nem feltétlenül lehet úgy tervezni, de szerintem abszolút ez a jövő. És hogy megfelelő keretek között, egy jó

home office szabályozással, jó dolgozók közötti felosztással, rugalmassággal működik a munkavállaló és a munkáltató részéről is, és nyilván a bizalom, és hangsúlyozom, hogy egyiküknek sem szabad a másik szavával visszaélni, akkor egyértelműen ez a jövő.

3. MELLÉKLET: MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEI (HR VEZETŐKKEL)

1. Milyen arányban foglalkoztatnak szellemi és fizikai munkavállalókat?

2. A járvány előtt jellemző volt Önöknél a távmunka alkalmazása?

3. A koronavírus okozta veszélyhelyzet miatt áttértek a távmunkára? (Elsősorban a szellemi munkakörökben) a. Amennyiben nem, ennek mi az oka?

4. Ön, mint HR vezető, milyen pozitív és negatív hatásokat tudna felhozni a távmunkával kapcsolatban?

5. Hogyan vélekedik a dolgozók távmunkában nyújtott motivációjáról, teljesítményéről?

6. Létezik a vállalatuknál, külön, a távmunkára vonatkozó céges szabályozás? a. Amennyiben van, milyen kérdésköröket szabályoz? b. Amennyiben nincs, terveznek létrehozni?

7. Terveznek visszatérni a személyes munkavégzésre, vagy megtartják a távmunkát? a. Amennyiben már visszatértek a személyes munkavégzésre, mikor tették ezt meg?

8. Amennyiben megtartanák a távmunka lehetőségét, terveznek az alkalmazottak ellenőrzésére szolgáló eszközöket alkalmazni?

9. Amennyiben megtartanák a távmunka lehetőségét, terveznek olyan jellegű költségtérítéseket bevezetni, amelyeket eddig nem alkalmaztak?

10. Mit gondol, a jövőbeli munkavállalók számára vonzó lehet az a vállalat, amelyik távmunkalehetőséget kínál?

11. A munkavégzés tekintetében hogyan vélekedik a koronavírus utáni helyzetről? Mit gondol a távmunka és a személyes munkavégzés jövőjéről?

12. Hogyan vélekedik a hibrid munkavégzés bevezetéséről, valamint jövőjéről

4.MELLÉKLET: KÉRDŐÍV A MUNKAVÁLLALÓKNAK

Tisztelt Kitöltő!

Tóth Dorina Anikó, a Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Karának végzős, Gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatója vagyok. TDK kutatásomban a távmunka jelenét és jövőjét vizsgálom, melyhez egy primert kutatást végzek. Kérem, a kérdőív kitöltésével járuljon hozzá kutatómunkám eredményességéhez. A kérdőív kitöltése anonim módon zajlik. Az adatokat csak összesítve elemzem, és mutatom be kutatásomban, úgy, hogy az egyéni információk sehol nem azonosíthatóak.

A kérdőív kitöltése körülbelül 5 percet vesz igénybe.

Köszönöm, hogy kitöltésével hozzájárul vizsgálatom sikerességéhez.

1. **Kérdés:** Kérem adja meg az életkorát
2. **Kérdés:** Kérem adja meg a nemét
    a. Nő
    b. Férfi
3. **Kérdés:** Milyen az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?
    a. Alapfokú
    b. Középfokú
    c. Felsőfokú
4. **Kérdés:** Milyen munkakörben dolgozik?
    a. Fizikai
    b. Szellemi
5. **Kérdés:** Mióta dolgozik?
    a. 1-2 éve
    b. 3-5 év
    c. 6-10 év
    d. 10 évnél több
6. **Kérdés:** Milyen típusú vállaltnál dolgozik?
    a. Nagyvállalat (250 főnél több alkalmazott)
    b. Középvállalat (5-249 fő alkalmazott)
    c. Kisvállalkozás (10-49 alkalmazott)
    d. Mikrovállalkozás I. (0-1 fő)
    e. Mikrovállalkozás II. (2-9 fő)

7. **Kérdés:** Melyik megyében dolgozik?
    a. Bács-Kiskun megye
    b. Baranya megye
    c. Békés megye
    d. Borsod-Abaúj-Zemplén megye
    e. Csongrád-Csanád megye
    f. Fejér megye
    g. Győr-Moson-Sopron megye
    h. Hajdú-Bihar megye
    i. Heves megye
    j. Jász-Nagykun-Szolnok megye
    k. Komárom-Esztergom megye
    l. Nógrád megye
    m. Pest megye
    n. Somogy megye
    o. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
    p. Tolna megye
    q. Vas megye
    r. Veszprém megye
    s. Zala megye
8. **Kérdés:** A koronavírus előtt jellemző volt a munkakörében a távmunka?
    a. Igen, rendszeresen
    b. Igen, alkalmanként, de nem kellett hozzá külön engedély
    c. Igen, alkalmanként külön engedéllyel
    d. Nem volt jellemző (Pl.: nem olyan munkakörben dolgozom)
9. **Kérdés:** Hogyan értékeli munkahelyének alkalmazkodóképességét? (A koronavírus okozta helyzethez)
    a. Gyorsan sikerült alkalmazkodnia a kialakult helyzethez
    b. Viszonylag zökkenőmentesen sikerült alkalmazkodnia a kialakult helyzethez
    c. Nehezen sikerült alkalmazkodnia a kialakult helyzethez

10. Kérdés: A veszélyhelyzet alatt dolgozott távmunkában?

a. Igen, a hét minden munkanapján
b. Igen, minden héten néhány napot
c. Nem, nem dolgoztam
d. Nem távmunkára alkalmas munkakörben dolgozom

11. Kérdés: Az itt olvasható tényezőket a távmunkát tekintve egy 1-től 3-ig terjedő skálán mennyire tartja pozitívumnak?

	1. Egyáltalán nem tartom pozitív tényezőnek	2. Semleges tényezőnek tartom	3. Teljes mértékben pozitív tényezőnek tartom
Csökkent az utazásra fordított idő			
Rugalmas munkaidő			
Kényelmes, otthoni munkakörnyezet			
Családhoz való közelség			
Hatékony munkavégzés			
Csökkentek a munkával kapcsolatos költségek			
Rugalmasabb szabadidőfelhasználás			
Önállóságot kapok az elvégzendő feladataimat illetően			

12. Kérdés: Az itt olvasható tényezőket a távmunkát tekintve egy 1-től 3-ig terjedő skálán mennyire tartja negatívumnak?

	1. Egyáltalán nem tartom negatív tényezőnek	2. Semleges tényezőnek tartom	3. Teljes mértékben negatív tényezőnek tartom
A megfelelő kommunikációs eszközök hiánya			
Az irodai légkör hiánya			
Emberi kapcsolatok hiánya			
Felborult a munka-magánélet egyensúlya			
Vezetői támogatás, motiválás hiánya			
Felborult napirend			
Egyéb munkával kapcsolatos költségek nőttek (Pl.: rezsi, internet)			
A belső motiváció csökkenése			

13. **Kérdés:** A koronavírus következtében változott a fizetése?
    a. Nőtt
    b. Nem változott
    c. Csökkent
14. **Kérdés:** A munkakörét figyelembe véve, egy 1-5-ig terjedő skálán, mennyire értékeli a távmunka szakmai hasznosságát? (1- szakmailag egyáltalán nem hasznos, 5- szakmailag teljes mértékben hasznos)
15. **Kérdés:** Ön vonzónak tartja azokat a potenciális munkahelyeket, ahol lehetőség van távmunkára?
    a. Igen
    b. Nem
16. **Kérdés:** Amennyiben a munkaköre engedi, támogatja a hibrid munkavégzés bevezetését?

A hibrid munkavégzés: Olyan munkavégzés, amely részben a munkahelyen (irodában), részben távmunkában/ home office-ban zajlik vegyesen.

    a. Támogatom
    b. Részben támogatom
    c. Nem támogatom
    d. Nem távmunkára alkalmas munkakörben dolgozom
17. **Kérdés:** Amennyiben munkaköre engedné, megtartaná a távmunka alkalmazásának lehetőségét? (100%-os távmunka)
    a. Támogatnám
    b. Részben támogatnám
    c. Nem támogatnám
    d. Nem távmunkára alkalmas munkakörben dolgozom

5.MELLÉKLET: A NEKEM ÉS A CSALÁDHOZ VALÓ KÖZELSÉG KAPCSOLATA

		Egy 1-től 3-ig terjedő skálán mennyire tartja pozitívumnak a családhoz való közelséget?			
Nem		**1. Egyáltalán nem tartom pozitív tényezőnek**	**2. Semleges tényezőnek tartom**	**3. Teljes mértékben pozitív tényezőnek tartom**	**Összesen**
Férfi	Érték	4.000	8.000	0.000	12.000
	Elvárt érték	2.588	4.471	4.941	12.000
	% oszlopon belül	36.364 %	42.105 %	0.000 %	23.529 %
Nő	Érték	7.000	11.000	21.000	39.000
	Elvárt érték	8.412	14.529	16.059	39.000
	% oszlopon belül	63.636 %	57.895 %	100.000 %	76.471 %
Összesen	Érték	11.000	19.000	21.000	51.000
	Elvárt érték	11.000	19.000	21.000	51.000
	% oszlopon belül	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %

KHI² próba			
	Tesztstatisztika	Szabadságfok	p
X^2	11.112	2	0.004
N	51		

	Érték
Cramer-féle v	0.467

6.MELLÉKELT: A HIBRID MUNKAVÉGZÉS ÉS A NEMEK KAPCSOLATA

		Ön vonzónak tartja azokat a potenciális munkahelyeket, ahol lehetőség van a távmunkára? (hibrid munkavégzés)		
Nem		**Igen**	**Nem**	**Összesen**
Férfi	Érték	8.000	4.000	12.000
	Elvárt érték	9.882	2.118	12.000
	% oszlopon belül	19.048 %	44.444 %	23.529 %
Nő	Érték	34.000	5.000	39.000
	Elvárt érték	32.118	6.882	39.000
	% oszlopon belül	80.952 %	55.556 %	76.471 %
Össze-sen	Érték	42.000	9.000	51.000
	Elvárt érték	42.000	9.000	51.000
	% oszlopon belül	100.000 %	100.000 %	100.000 %

KHI² próba			
	Tesztstatisztika	**Szabadságfok**	**p**
X^2	2.657	1	0.103
N	51		

	Érték
Cramer-féle V	0.228

7.MELLÉKLET: NEMEK ÉS A 100%-OS MUNKAVÉGZÉS KAPCSOLAT

		Amennyiben munkaköre engedné, megtartaná a távmunka alkalmazásának lehetőségét? (100%-os távmunka)				
Nem		**Nem támogatnám**	**Nem távmunkára alkalmas munkakörben dolgozom**	**Részben támogatnám**	**Támogatnám**	**Összesen**
Férfi	Érték	2.000	1.000	8.000	1.000	12.000
	Elvárt érték	1.647	0.471	6.588	3.294	12.000
	% oszlopon belül	28.571 %	50.000 %	28.571 %	7.143 %	23.529 %
Nő	Érték	5.000	1.000	20.000	13.000	39.000
	Elvárt érték	5.353	1.529	21.412	10.706	39.000
	% oszlopon belül	71.429 %	50.000 %	71.429 %	92.857 %	76.471 %
Összesen	Érték	7.000	2.000	28.000	14.000	51.000
	Elvárt érték	7.000	2.000	28.000	14.000	51.000
	% oszlopon belül	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %	100.000 %

KHI² próba			
	Érték	**Szabadságfok**	**p**
X^2	3.363	3	0.339
N	51		

	Érték
Cramer-féle V	0.257

8.MELLÉKLET: ÉLETKOR ÉS A POTENCIÁLIS MUNKAHELYEK KAPCSOLATA

		Ön vonzónak tartja azokat a potenciális munkahelyeket, ahol lehetőség van a távmunkára?		
Korosztályok		**Igen**	**Nem**	**Total**
21-30	Érték	32.000	9.000	41.000
	Elvárt érték	33.765	7.235	41.000
	% oszlopon belül	76.190 %	100.000 %	80.392 %
31-40	Érték	5.000	0.000	5.000
	Elvárt érték	4.118	0.882	5.000
	% oszlopon belül	11.905 %	0.000 %	9.804 %
41-50	Érték	5.000	0.000	5.000
	Elvárt érték	4.118	0.882	5.000
	% oszlopon belül	11.905 %	0.000 %	9.804 %
Összesen	Érték	42.000	9.000	51.000
	Elvárt érték	42.000	9.000	51.000
	% oszlopon belül	100.000 %	100.000 %	100.000 %

KHI² próba			
	Tesztstatisztika	**Szabadságfok**	**p**
X^2	2.666	2	0.264
N	51		

	Érték
Cramer-féle V	0.229