

OTDK-dolgozat

2023.

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar

A távmunkavégzés lehetőségének alakulása Magyarországon a pandémia hatására

Possibilities of teleworking in Hungary as the result of the pandemic

Szerző: Kovács Livia

Konzulens: Dr. Varga Krisztina

Kézirat lezárása: 2021.11.22.

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék	3
Táblázatok jegyzéke.....	4
1. Bevezetés.....	5
2. Szakirodalmi összefoglaló.....	7
2.1 Foglalkoztatási helyzet Európában a 20. századtól napjainkig	7
2.2 Foglalkoztatás Magyarországon.....	8
2.3 Foglalkoztatási formák.....	10
2.4 Atipikus foglalkoztatási formák.....	11
2.5 Az atipikus foglalkoztatás jellemző formái.....	13
2.6 Távmunka.....	17
3. Kutatás bemutatása.....	25
3.1 Kutatási módszerek	25
3.2 Kutatás elemzése.....	27
3.3 A távmunkavégzés SWOT analízise a munkáltatói és a munkavállalói álláspontok figyelembevételével	35
3.4 Javaslatok	38
4. Összefoglalás.....	41
5. Irodalomjegyzék.....	43
6. Abstract	46
7. Mellékletek.....	47
9.1 Interjúkérdések	47
9.2 Munkavállalói kérdőív	47

Ábrajegyzék

1. ábra Foglalkoztatottak száma Magyarországon, Saját szerkesztés – KSH 2018-as adatai alapján	9
2. Ábra Részmunkaidőben foglalkoztatottak a foglalkoztatottak számának arányában - Saját szerkesztés a KSH 2020-as adatai alapján	14
3. ábra A távmunkában dolgozók az összfoglalkoztatottak arányában Saját szerkesztés - Statista 2020 alapján	24
4. ábra A távmunkavégzés módja a munkavállalók körében a járvány előtt és után; Saját szerkesztés a munkavállalói kérdőívek alapján.....	32
5. ábra A személyes kapcsolatok szükségessége a munkavégzés során; Saját szerkesztés a munkavállalói kérdőívek alapján	33

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat - Az Európa 2020 stratégia foglalkoztatást érintő célkitűzéseinek alakulása Magyarországon	9
2. táblázat - Az atipikus foglalkoztatás fogalmának definíciói a 80-as évektől napjainkig	13
3. táblázat - A távmunkavégzés és az otthoni munkavégzés szabályozásának különbségei	18
4. táblázat - A távmunkavégzés SWOT analízise a munkáltatói és a munkavállalói álláspontok figyelembevételével	35

1. Bevezetés

A 21. század innovációit, digitális fejlődését a munkaerőpiacnak is rendkívül gyors és dinamikus alkalmazkodással kell lekövetnie. Úgy gondolom, hogy a távmunkavégzés elterjedése és egyre népszerűbbé válása a digitális technológia tárházának bővülésével és az irodaházak területének korlátaival már a küszöbön volt, a 2020-as pandémiát megelőző években is. Feltételezésem szerint a nagyvállalatok egy része már kereste a megoldást arra, hogy munkavállalóit teljes egészében vagy részben egy a hétköznapiól eltérő, rugalmas modell szerint foglalkoztathassa. Természetesen a távmunkavégzés legitimizálása egy vállalatnál rengeteg korlátot és megoldandó problémát hoz felszínre, mely korlátok és problémák felszámolása akár évekig tartó folyamat is lehet és akár a vállalat stratégiáinak átalakítását is maga után vonhatja. Dolgozatom célja, hogy feltérképezsem a távmunkavégzésben rejlő lehetőségeket, korlátokat, megoldandó kérdéseket a munkáltató és a munkavállaló szemszögéből egyaránt. Szeretném megismerni és ismertetni a munkavállalói és a munkáltatói oldal tapasztalatait, aggályait, álláspontjait a távmunkavégzést illetően. Szeretném megismerni azokat a nehézségeket, kételyeket, melyek a munkáltatói és a munkavállalói oldalon felmerülnek a távmunkavégzéssel kapcsolatban. Céloom, hogy ezekre megoldási javaslatot tegyek a kutatásaim során megismert tapasztalatok és saját tapasztalataim alapján. Szeretném bemutatni a távmunkavégzés munkáltatók és munkavállalók által felismert előnyeit, melyek megkönnyítik életüket, hatékonyabbá teszik munkájukat, működésüket. Úgy gondolom, hogy annak ellenére, hogy az új típusú koronavírus járvány egy átmeneti időszakot hozott a munkaerőpiacon, hatásai már másfél év távlatából is szemmel láthatóak, így érdemes és kell is vizsgálni azokat. A pandémia hatására, a munkavállalók egészségét és a gazdasági folyamatok működésének fenntartását szem előtt tartva a nagyvállalatok nagy része egyik napról a másikra vezette be a teljes távmunkavégzést azon munkavállalói körében, akiknek személyes jelenléte nem volt elengedhetetlen a vállalat napi működésében, feladataikat teljes mértékben vagy nagyobb részben a munkavállaló telephelyétől távolról is el tudták látni. Kutatásom során szeretném ismertetni az átállás során tapasztaltakat a munkavállalók és a munkáltatók szemszögéből, szeretném feltérképezni azokat a területeket, melyek problémát jelentettek a hirtelen változást illetően. Érdekes kérdés továbbá, hogy a kényszerhelyzetben kialakított új munkaszervezési és munkavégzési modellek, jó

gyakorlatok milyen mértékben befolyásolják a munkáltatók stratégiáját az elkövetkező években.

Szeretném megismerni és bemutatni, hogy milyen változások mentek végbe a munkaerőpiacon a távmunkavégzés lehetőségeit illetően a pandémia hatására. Feltételezésem szerint, a pandémia adta kényszerhelyzet előrelendítette a munkavállalók lehetőségeit a távmunkavégzést illetően. Ezt szeretném kutatásommal bizonyítani is.

2. Szakirodalmi összefoglaló

2.1 Foglalkoztatási helyzet Európában a 20. századtól napjainkig

Európában a foglalkoztatási helyzet fejlesztése a 20. század második felétől központi szerepet játszott. Az 1957-ben kötött Római Szerződésben ugyan nem írtak elő egységes foglalkoztatáspolitikát a tagországok számára, de a szerződés több foglalkoztatást érintő kérdést is érint. Rögzítésre került az egyenlő munkáért egyenlő bér elve, illetve a munkaerő szabad áramlása a tagországok között. (Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, 1957) Az 1972-es olajválság után az Európai Szociális Alap egyik fő céljául tűzte ki a foglalkoztatási helyzet javítását, illetve az életkörülmények mellett a munkakörülmények jobbá tételét is. 1986-ban az Egységes Európai Okmány további célként tűzte ki a munkakörülmények javítást. 1989-ben Közösségi Charta született a munkavállalók jogairól. A Charta többek között foglalkozik a foglalkoztatás és bérezés, a munkakörülmények, a munkavállalók joga és a munkahelyi egészség- és biztonságvédelem kérdésével is. 1991-ben a Maastrichti Csúcson fókuszba került a nők foglalkoztatási egyenlősége, ezt követően 1993-ban kiadásra került a Fehér Könyv a foglalkoztatásról, melyet az Európai Unió önálló foglalkoztatáspolitikájának megalapozásának tekinthetünk. Az 1997-es évet mérföldkőnek tekinthetjük az európai foglalkoztatás történelmében. Ebben az évben rendezték meg a Luxemburgi Foglalkoztatási Csúcsot, mely keretében közösségi foglalkoztatási irányvonalakat fogadtak el. Az 1997-es Amszterdami Szerződésben a foglalkoztatással önálló fejezet foglalkozik, létrejött az Európai Foglalkoztatási Stratégia, mely tartalmi szerint az Európai Tanács évente elemzi az foglalkoztatási helyzetet és ez alapján évente foglalkoztatáspolitikai irányelveket adnak ki. A tagországok pedig törekednek az irányelvek betartására és évente jelentést készítenek. Az Európai Foglalkoztatási Stratégia célja, hogy olyan intézkedések szülessenek, melyek a foglalkoztatói együttműködést elősegítik és fejlesztik. A stratégiát eredetileg öt évre tervezték, erre az öt évre négy cselekvési irányt jelöltek ki.

1. Foglalkoztathatóság javítása
2. Vállalkozóbarát környezet megteremtése
3. A vállalkozások és alkalmazottaik alkalmazkodóképességének fejlesztése
4. A nők és a férfiak esélyegyenlőségi politikájának megerősítése

2002-ben az Európai Foglalkoztatási Stratégia értékelése során egyértelműen kirajzolódott, hogy az Európai Unió munkaerőpiacának struktúrája és a foglalkoztatási helyzet az EU-ban a stratégia hatására egyértelmű javulásnak indult.

2000-ben a Lisszaboni csúcs értekezleten az Európai Foglalkoztatási Stratégiát továbbfejlesztve új, számszerűsíthető foglalkoztatási célokat tűztek ki. Mely szerint az általános foglalkoztatási szint az EU-ban 2005-re eléri a 67%-ot, 2010-re pedig a 70%-ot. Célként fogalmazták meg emellett a nők foglalkoztatási szintjének növelését. A foglalkoztatási szint növelés mellett, több mint 40 foglalkoztatással kapcsolatos, számszerűsíthető célt tűztek ki, melyek teljesítését 2010-re vállalták. A Lisszaboni Stratégia 2010-es értékelése során kiderült, hogy ugyan a célokat nem sikerült teljesíteni, de a stratégia célkitűzései és törekvései jó hatással voltak az Európai Unió foglalkoztatási helyzetére. (Borbély, 2006)

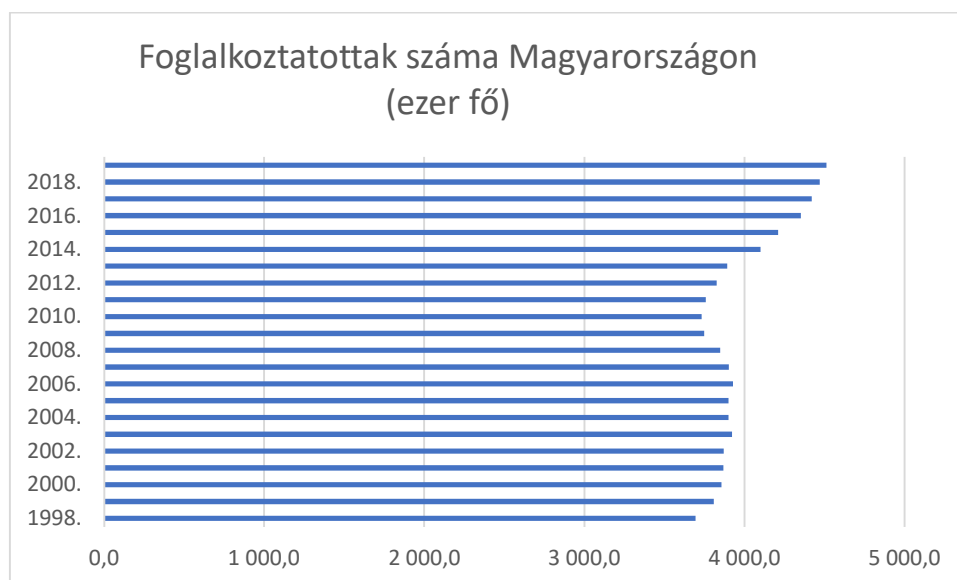
2010-ben új stratégia került meghatározásra Európa 2020 néven. A stratégiát az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiájaként aposztrofálták. Rövid távú célként tűzte ki a válságból való kilábalást. A stratégia hosszú távú céljaként a munkahelyteremtést és az életszínvonal növelését tűzte ki. A tagországok részére követendő útirányt jelöl ki, mely követésével Európa elérheti az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedést és új munkahelyeket teremthet. Az Európa 2020 stratégia foglalkoztatást érintő céljai:

- a 20-64 éves korosztály legalább 75%-ának munkahellyel kell rendelkeznie
- az EU GDP-jének 3%-t K+F-re kell fordítani
- az iskolából kimaradók arányát 10% alá kell csökkenteni
- a fiatal generáció 40%-a rendelkezzen felsőoktatási oklevéllel (Európai Bizottság, 2010)

2.2 Foglalkoztatás Magyarországon

Az új munka törvénykönyve (2012.évi I. törvény) szerint Magyarországon munkát vállalhat, tehát foglalkoztatott lehet minden 16. évét betöltött személy. Ez alól kivételt képez a közszférában foglalkoztatás, melynek korhatára 18 év. A törvény szerint 16. életévét be nem töltött személy különböző speciális területeken (pl. művészet, sport) foglalkoztatható a gondviselő és a GYÁM hatóság beleegyezésével. Valamint 15. életévét betöltött nappali tagozaton tanuló diák foglalkoztatható az iskolai szünetekben a törvényes képviselő beleegyezésével. (Magyar Közlöny, 2012. 2.szám)

Magyarországon a különböző formában foglalkoztatottak száma a 90-es évek óta növekvő tendenciát mutat. Természetesen a gazdasági visszaesések a foglalkoztatottak számán is érzékelhetők, a 2009-es gazdasági válság óta azonban, folyamatos növekedést figyelhetünk meg.



1. ábra Foglalkoztatottak száma Magyarországon, Saját szerkesztés – KSH 2018-as adatai alapján

A 2004-es EU csatlakozás után Magyarország is részese volt az azt követően megalkotásra kerülő foglalkoztatást is érintő stratégiáknak.

Az Európa 2020 stratégia foglalkoztatást érintő célkitűzéseinek Magyarországi teljesülései a következőképpen alakultak 2019. évvégén.

1. táblázat

Az Európa 2020 stratégia foglalkoztatást érintő célkitűzéseinek alakulása Magyarországon

Célkitűzés	Magyarország, 2019
A 20-64 éves korosztály legalább 75%-ának munkahellyel kell rendelkeznie	75,20%
Az EU GDP-jének 3%-t K+F-re kell fordítani	Nincs adat, 2018: 1,53%
Az iskolából kimaradók arányát 10% alá kell csökkenteni	Nincs adat, 2018-ban: 12,5%

A fiatal generáció 40%-a rendelkezik felsőoktatási oklevéllel (Európai Bizottság, 2010)	Nincs adat, 2018-ban: 33,7%
---	-----------------------------

Saját szerkesztés, Eurostat, 2020. alapján

2.3 Foglalkoztatási formák

A foglalkoztatásnak számos formáját ismerjük, mely formákat a szakirodalom a több szempontot figyelembevéve két fő kategóriába sorol. Ezek a főbb szempontok a munkaviszony létrejötte, munkaszerződés megléte, munkaidő, munkavégzés helye.

Ezen szempontok figyelembevételével beszélhetünk tipikus foglalkoztatásról, mely napjainkban a foglalkoztatás legelterjedtebb formája Magyarországon és az Európai Unióban is. Ez a munkavállalók munkaviszony keretében történő foglalkoztatását jelenti, a normál munkaviszonyra vonatkozó törvényi előírások betartásával. (Hovánszki – 2005)

Hovánszki a normál/tipikus foglalkoztatást is két kategóriába sorolja, beszél kötött munkavégzésről, illetve rugalmas/innovatív munkavégzési formáról. A kötött munkavégzés legfőbb jellemzői:

- határozatlan időre szóló munkajogviszony keretében történő munkavégzés
- heti 40 órás munkavégzés
- a munkaidőt csak a törvényi előírások szerint kiadott munkaközi szünet és pihenőidő szakítja meg
- a munkavégzés helye a munkaszerződésben kerül meghatározásra, általában a munkáltató székhelye
- a munkavégzéshez szükséges munkaeszközöket a munkáltató biztosítja

A rugalmas/innovatív munkavégzést az különbözteti meg a kötött munkavégzéstől, hogy a munkajog bizonyos kérdésekben megengedő, így a munkavállalónak és a munkáltatónak lehetősége nyílik egy rugalmasabb, de mégis a munkajog által erősen szabályozott munkaviszony kialakítására. Így például lehetőség nyílik arra, hogy a munkaidőt a hetek napjai között egyenlőtlenül osszák fel, a munkaidőkeretben való foglalkoztatásra. Fontos megemlíteni a kollektív szerződés intézményét is, mely a munkavállalóra javára feloldhatja, enyhítheti a munkajog kötött szabályait. (Hovánszki-2005)

2.4 Atipikus foglalkoztatási formák

Az atipikus munkát vagy atipikus foglalkoztatási formát a hazai és a külföldi szakirodalom is gyűjtőfogalomként használja az olyan foglalkoztatási formák leírására, melyek valamilyen formában eltérnek a normál foglalkoztatástól, a munkajog szabályai nem vonatkoznak rájuk, vagy az általánostól eltérő speciális szabályozás alá tartoznak. Az Európai Unió tagországaiban 1985-ben a foglalkoztatottak 32,9%-a, 1996-ban már a 43,2%-a dolgozott valamilyen atipikusként definiált munkaviszonyban. (Sikora-2002). Az Eurostat adatai alapján az ezredforduló után ez az arány csökkenni látszik, 2011-ben a 39,1%, 2019-ben pedig a munkavállalók 37,2%-a dolgozott valamilyen atipikus foglalkoztatási forma szerint foglalkoztatva. (Eurostat, 2020)

Doeringer-Piore már a 70-es évek elején a határozatlan időre szóló munka rugalmatlanságáról és alkalmazkodási nehézségeiről értekezik, illetve a rugalmas munkaidő és foglalkoztatás szükségességét vázolja. (Doeringer-Piore, 1971)

Az atipikus munka (*atypical job*) kifejezéssel először az 1980-as években találkozhatunk a szakirodalomban. Korábban ezeket a munkavégzési formákat „sérülékeny” vagy „bizonytalan” (*precarious*) megnevezéssel illették. (Hárs, 2013)

Az atipikus munkavégzést nemzetközi szakirodalom már a 80-as évektől a normáltól eltérő munkavégzési formák gyűjtőfogalmaként aposztrofálja. (Mückenberger 1985.)

Az amerikai szakirodalom az atipikus foglalkoztatási formákat gyakran nem standard foglalkoztatási viszonyként (Kalleberg, 2000) definiálja. Emellett megjelenik a *contingent work* fogalma is, mely félrevezethető lehet, hiszen ez a kifejezés kizárólag rövid, határozott idejű foglalkoztatást, instabil munkát jelent (Kalleberg, 2000).

Hovánszki atipikus foglalkoztatásnak tekinti az alkalmazottak munkavégzését, illetve foglalkoztatásra irányuló jogviszonyát, ha arra nem a munkajog általános szabályai vonatkoznak, vagy a munkajog arra az általánostól eltérő speciális szabályozást állapít meg. Ide sorolja a nyugdíjas munkavállalók foglalkoztatását, a részmunkaidős foglalkoztatást, a határozott idejű szerződéssel való foglalkoztatást, az alkalmi munkavállalók foglalkoztatását, a készenléti jellegű munkavégzést, a kölcsönzött munkaerő foglalkoztatását, a távmunkát, tanulók foglalkoztatását, gyakornok foglalkoztatását, a bedolgozói jogviszonyt, a megbízási vagy vállalkozási szerződéssel foglalkoztatott alkalmazottakat és az önfoglalkoztatókat is. (Hovánszki, 2005).

Egy másik megközelítés szerint az atipikus munkavégzésre nem érdemes általános definíciót keresni, mert ez régióként, országoként és szemlélettől függően nagyon eltérő lehet. (Kazuya,2005)

Bankó tanulmányában az atipikus foglalkoztatást jogi szemszögből vizsgálja. Szerinte az atipikus munkajogviszony fogalmának megalkotása nagyon sok nehézséget hordoz önmagában. Ennek oka, hogy a különböző tudományágak – jog, szociológia, közgazdaságtan – más-más értelmezésben használja az atipikus kifejezést, illetve, hogy a fent említett tudományok tanulmányaiban más és más kifejezések is előfordulnak a megszokottól eltérő munkaviszony definiálására. Ilyenek a már korábban említett és tárgyalt „sérülékeny munka”, „contingent work”, „rugalmas foglalkoztatás”, „nem hagyományos munkavégzés”, „a munkavégzés új formái”, a „jövő munkavégzési formái”. Bankó szerint az „atipikus munkajogviszony” és az „atipikus foglalkoztatási formák” kifejezések a leggyakrabban használt kifejezések a hazai és a nemzetközi szakirodalomban. Így Bankó a következőképp definiálja az atipikus munkajogviszonyt jogi megközelítésből: *„Az atipikus munkajogviszony a jogalkotó által tipikusként szabályozott önállóan foglalkoztatási formától, a „tipikus munkajogviszonytól” egy vagy több elemében eltérő tartalmú jogviszonyok összessége.”* (Bankó-2008) Ez a definíció tehát nem foglalja magában az önfoglalkoztatottakat, eltérően más definícióktól.

Köllő János 2010-ben a témában írt tanulmánya szerint az atipikus megfogalmazás nem a legmegfelelőbb, mert a ma atipikus jelzővel illetett, nem munkaszerződéssel, rugalmas helyen és időbeosztással végzett munka történetileg a fő szabály jelentette és nem a kivételt képezte. (Köllő, 2010)

Az atipikus munkát vagy atipikus foglalkoztatási formát a hazai és a külföldi szakirodalom is gyűjtőfogalomként használja a hagyományosnak tekintett napi nyolcórás, munkahelyen, határozatlan munkaidős szerződéssel végzett munkától bármilyen formában (munkaidő, munkavégzés helye, munkavégzés módja) eltérő foglalkoztatási formákra. Ide sorolhatjuk a részmunkaidős, illetve a határozott idejű szerződéssel való foglalkoztatás mellett, az önfoglalkoztatás különböző formáit, a szokásostól eltérő munkarendben foglalkoztatottakat (készenléti jellegű munkavégzés), az otthoni munkavégzőket, a távmunkában foglalkoztatottakat, a kölcsönzött munkaerőt és a szezonális vagy alkalmi munkában dolgozókat is. (Hárs, 2013)

2. táblázat

Az atipikus foglalkoztatás fogalmának definíciói a 80-as évektől napjainkig

80-as évek előtt	Precarious, sérülékeny, bizonytalan munkavégzés
Mückenberger (1985)	A normáltól eltérő munkavégzési formák.
Kalleberg (2000)	Nem standard foglalkoztatási viszony
Hovánszki (2005)	A munkavégzésre nem vonatkoznak az általános munkajogi szabályozások vagy a munkajog a munkavégzési formára speciális szabályozást állapít meg.
Kazuya (2005)	Nem érdemes általános definíciót találni
Bankó (2008)	<i>„Az atipikus munkajogviszony a jogalkotó által tipikusként szabályozott önállótlan foglalkoztatási formától, a „tipikus munkajogviszonytól” egy vagy több elemében eltérő tartalmú jogviszonyok összessége.”</i>
Köllő (2010)	A megnevezés helytelen, történetileg a jeleiben atipikusként emlegetett munkavégzés volt a tipikus foglalkoztatottsági forma
Hárs (2013)	Gyűjtőfogalom, a hagyományosnak tekintett napi nyolcórás, munkahelyen, határozatlan munkaidős szerződéssel végzett munkától bármilyen formában (munkaidő, munkavégzés helye, munkavégzés módja) eltérő foglalkoztatási formákra

Saját szerkesztés

2.5 Az atipikus foglalkoztatás jellemző formái

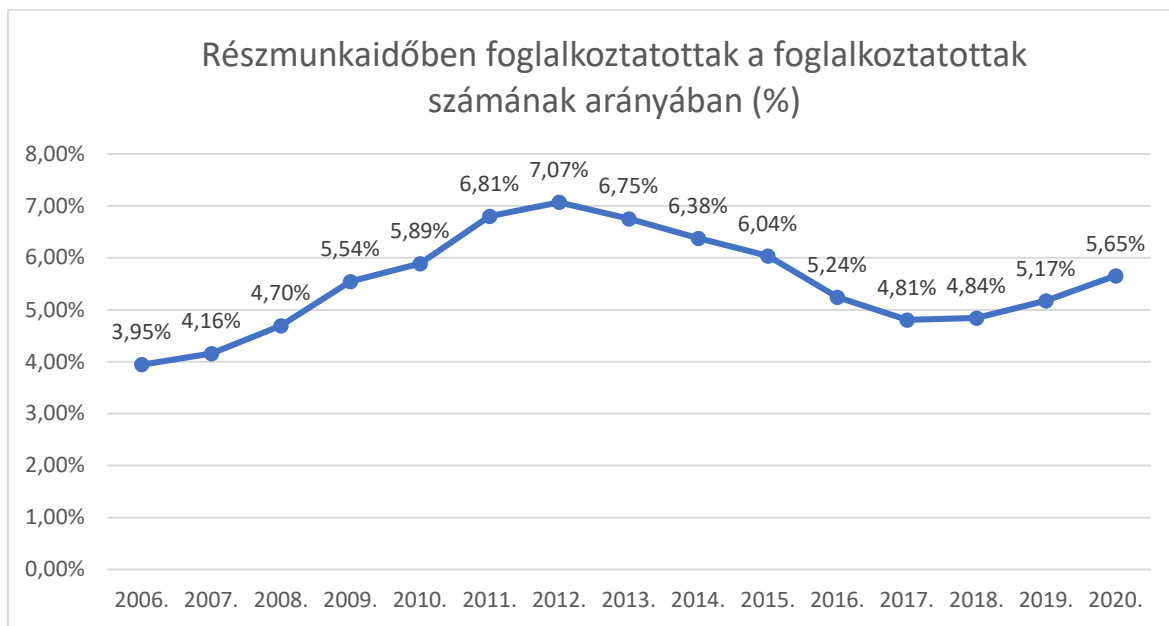
Az előzőekben összegyűjtött definíciók és megfigyelések alapján kijelenthetjük, hogy az atipikus foglalkoztatást a társadalomtudományok leggyakrabban gyűjtőfogalomként

használják a normál, a munkajog által szabályozott munkajogviszony keretében végzett munkától eltérő munkavégzésre. A gyűjtőfogalomba a foglalkoztatás és a munkaviszony nagyon sok formájára találhatunk példát, így a következőkben a Magyarországon leggyakrabban előforduló formáit fogom bemutatni.

1. Részmunkaidős foglalkoztatás

A részmunkaidős foglalkoztatás a munkavégzés időtartamában tér el a normál vagy tipikus foglalkoztatásként emlegetett munkaviszonytól. A normál munkaviszony Magyarországon heti 40 órás munkavégzést foglal magában, néhány európai országban azonban a 36 órás munkahét a jellemző. Magyarországon részmunkaidős leggyakrabban a heti 20 vagy 30 órás foglalkoztatást értjük. A munka törvénykönyve lehetővé tesz ettől eltérő óraszámú részmunkaidős foglalkoztatást is. A részmunkaidős foglalkoztatás az Európai Unióban egy nagyon közkedvelt és elterjedt foglalkoztatási forma, ha azonban az előző részben vizsgált definíciókat elemezzük, nem feltétlenül tekinthető az atipikus foglalkoztatás legjobb példájának. A szakirodalom azért sorolja mégis ide, mert a munkajog nagyon sok speciális rendelkezést tartalmaz a részmunkaidős foglalkoztatásra vonatkozóan. (Hovánszki- 2005).

Magyarországon is évről évre nő a részmunkaidőben foglalkoztatottak száma. (Köllő-2010)



2. Ábra Részmunkaidőben foglalkoztatottak a foglalkoztatottak számának arányában - Saját szerkesztés a KSH 2020-as adatai alapján

Az ábra Köllő János 2010-es állítását igazolja, jól látható, hogy a 2000-es évek első évtizedében a részmunkaidőben foglalkoztatottak aránya évről éve nőtt, míg 2012-ben elérte a csúcspontját. Ennek oka a 2009-es válság lehet, amikor is a munkáltatók a munkaidő csökkentésével is próbálták megtartani a munkavállalóikat. 2012 után, a gazdaság stabilizálódásával egyidőben azonban a részmunkaidőben dolgozók aránya újra évről évre alacsonyabb számot mutatott, majd 2020-ban valószínűleg a világjárvány által előidézett gazdasági helyzet hatására a szám ismét megugrott és megközelítette a 2012-es 7%-os csúcserőket.

2. Határozott időre szóló foglalkoztatás

A határozott időre szóló foglalkoztatás, ahogy arra nevéből is következtethetünk a munkaviszony létrejöttét igazoló szerződés formájában tér el a normál, határozatlan idejű munkaviszonytól. Határozott idejű jogviszony esetén munkaszerződésben rögzíteni kell a munkavégzés végét, ez lehet egy konkrét dátum, vagy munka, vagy egy esemény bekövetkezése. (2012.évi 1. törvény, Mt. 192. § (1))

3. Készenléti jellegű munkavégzés

A készenléti jellegű munkavégzésre a munka törvénykönyvének speciális rendelkezése vonatkozik. Mely szerint a munkavégzés során a munkavállaló a feladat jellege miatt, a munkaidő legalább egyharmadában nem végez munkát. Ebben az esetben a munkajog nem ír elő kötelező pihenőidőt vagy munkaközi szünetet, illetve a törvény a heti maximális 40 óra munkavégzést maximum 60 órában állapította meg. (2012. évi 1. törvény, Mt.110. § (6))

4. Munkaerő-kölcsönzés

A munkaerő-kölcsönzésre a munka törvénykönyve szerint az a tevékenység, mely során a kölcsönbeadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek ideiglenesen átengedi. (2012. évi 1. törvény, Mt. 214. § (1). Ahogy a munka törvénykönyvének meghatározásából látható, a munkaerő-kölcsönzés önmagában is egy nagyon speciális munkaviszony, melyre további speciális szabályozások vonatkoznak. A munkáltatói jogokat a kölcsönvevő és a kölcsönbeadó megosztva gyakorolja. A munkajog a kikölcsönzés időtartamát maximum 5 évben állapítja meg.

5. Távmunka

Távmunkát az a munkavállaló végez, aki a munkahelyétől eltérő helyen, hálózati és informatikai eszközök segítségével végez munkát.

Mivel dolgozatom a távmunka kérdését járja körbe, így az atipikus foglalkoztatás ezen formáját a következő fejezetben mutatom be részletesen.

6. Szezonális/idényjellegű munkavégzés

A szezonális vagy idényjellegű munka esetén a munkavégzés egy adott évszakhoz vagy az év valamely időszakához kötött, például szüreti/betakarítási munkálatok. A szezonális vagy idényjellegű munkavégzést a szakirodalom nem minden esetben sorolja az atipikus foglalkoztatás gyűjtőfogalma alá. Hovánszki szerint az ilyen jellegű foglalkoztatást a munka törvénykönyve általános munkaviszonyra vonatkozó rendelkezései szabályozzák, így nem sorolható az atipikus foglalkoztatás fogalmába. Ehelyett a normál munkaviszony, rugalmas vagy flexibilis munkavégzési formájaként említi. (Hovánszki – 2005)

7. Önfoglalkoztatás

Az önfoglalkoztatás kérdése is egy megosztó kérdés az atipikus foglalkoztatást definiáló szakirodalomban. Hovánszki és Hárs is atipikus munkaviszonyként tekint az önfoglalkoztatásra. Ha a definíciót abból az aspektusból vizsgáljuk, hogy azt tekintjük atipikus munkavégzésnek, melyre a munkajog általános rendelkezései nem vonatkoznak, akkor egyetértek Hárs és Hovánszki véleményével. Magyarországon és az Európai Unióban is külön törvényi szabályozások vonatkoznak az egyéni és társas vállalkozások különböző formáira. A kérdés további vizsgálatakor érdemes visszatérnünk Bankó Zoltán definíciójához is, mely kimondja, hogy *„Az atipikus munkajogviszony a jogalkotó által tipikusként szabályozott önállóan foglalkoztatási formától, a „tipikus munkajogviszonytól” egy vagy több elemében eltérő tartalmú jogviszonyok összessége.”* Bankó tehát az önfoglalkoztatást kizárja definíciójából. Fontos azonban figyelembe vennünk, hogy míg Bankó jogi szemlélettel próbálja definiálni az atipikus foglalkoztatást, Hárs és Hovánszki inkább társadalomtudományi szemszögből vizsgálják a kérdéskört. Ezeket figyelembe véve úgy gondolom, hogy Bankó definíciója munkajogi szempontból helytálló, társadalomtudományi szempontból azonban az önfoglalkoztatást az atipikus foglalkoztatási formák közé kell besorolnunk.

A felsorolt példákból láthatjuk, hogy az atipikus foglalkoztatás gyűjtőfogalomként való definiálása abszolút megállja a helyét. Én is úgy gondolom, nagyon nehéz olyan definíciót alkotni, amelyik minden szempontból lefedi a fogalomkört. Az is jól kivehető, hogy bizonyos munkavégzési formák atipikusnak tekinthetősége kérdésében a szakirodalomban is ellentmondásos véleményeket találunk – ilyen például a korábban tárgyalt önfoglalkoztatás és a szezonális vagy idény jellegű munkák kérdésköre.

2.6 Távmunka

A távmunka és a távmunkavégzés tanulmányozása során úgy gondolom, hogy elengedhetetlen a távmunka definiálása és jogi hátterének megvizsgálása. A jelenleg hatályban lévő új munka törvénykönyve szerint *„a távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, melyet számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják.”* (2012. évi 1. törvény, Mt. 196. § (1)) A jogalkotó rendelkezik továbbá arról, hogy a munkaszerződésben meg kell állapodni a munkavállaló távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatásában, illetve, hogy a munkáltató köteles tájékoztatni a munkavállalót a munkáltatói ellenőrzés módjáról, a számítástechnikai eszköz használatáról, korlátozásairól. (2012. évi 1. törvény, Mt. 196. § (1)).

Nagyon fontos tehát kiemelni, hogy míg a köznyelvben a távmunkát és az otthoni munkavégzést („home office”) gyakran összekeverik, ezek jogi háttere és az ehhez kapcsolódó munkaszerződés merőben eltér egymástól. A távmunkában dolgozó munkavállaló munkaszerződése tehát rögzíti ezt az állapotot, a munkavégzés helye nem kerül megjelölésre – ez a munkaadó szempontjából nem releváns információ. Az otthoni munkavégzés, vagyis a home office lehetőségét a munkáltató a munkakör jellegétől függően, a vállalati szabályzat figyelembevételével biztosíthatja a munkavállaló számára. Ez azt jelenti, hogy a munkavállaló munkáját alkalmanként otthonról is elvégezheti, a munkáltató engedélyével. A munkavégzés helye azonban továbbra is a munkáltató telephelye, a munkaszerződésben rögzítettek szerint.

A Munka Törvénykönyve megkülönbözteti a távmunkavégzéstől az otthoni munkavégzéstől, az otthoni munkavégzésre azonban nem található benne speciális rendelkezés. Az otthoni munkavégzésre tehát a munkaszerződéstől eltérő foglalkoztatás szabályai vonatkoznak. (2012. évi 1. törvény, Mt. 53. §).

A Munka Törvénykönyve vonatkozó rendelkezései alapján az alábbi táblázatban láthatjuk összefoglalva a távmunka és az otthoni munkavégzés jogi háttere közötti legnagyobb különbségeket.

3. táblázat

A távmunkavégzés és az otthoni munkavégzés szabályozásának különbségei

Szempont	Távmunka	Otthoni munkavégzés
Szabályozás módja	Munkaszerződésben meghatározott, tehát a szerződő felek megállapodnak róla.	A munkáltató egyoldalúan kötelezheti a munkavállalót az otthoni munkavégzésre, a Munka Törvénykönyve által meghatározott mértékben (44 nap/év, 352 óra)
Munkavégzés helye	A munkaszerződésben meghatározott.	A munkaszerződésben nincs meghatározva - a munkavállaló maga dönti el, hogy hol dolgozik.
Gyakoriság	Munkaszerződésben meghatározott rendszeresség.	Nem rendszeres.

Saját szerkesztés, a Munka Törvénykönyve alapján

A 2020. év változást hozott a távmunka és az otthoni munkavégzés világában. A koronavírus járvány berobbanásának hatására a munkavállalók egészségét és a járvány mielőbbi megfékezését szem előtt tartva, a munkáltatók a Munka Törvénykönyvében meghatározott 44 napot túl lépve otthoni munkavégzésre kérte azokat a dolgozóikat, akik feladataikat a munkahelyüktől távolról is el tudják látni. A munkaszerződések a legtöbb esetben nem változtak, a munkavállalók többsége továbbra is az otthoni munkavégzés jogi keretei között végzik munkájukat. A törvényhozás a járványhelyzet szülte kényszerhelyzethez igazodva a veszélyhelyzet idején alkalmazható ideiglenes rendelkezéseket hozott, melyek egyszerűbb jogi környezetet biztosítanak a távmunkavégzésre.

A jogi meghatározás és háttér áttekintése és értelmezése után nézzük meg a távmunka fogalmának történetét és annak szakirodalomban fellelhető definícióit.

Az ILO 2016-os tanulmánya szerint annak ellenére, hogy Jack Nilles már 1973-megalkotta a „teleworking” kifejezést, még mindig nem született konszenzus arról, hogy mit is

tekinthetünk távmunkának. Sokan, sokféle magyarázatot alkottak rá az évek során, a legtöbben pedig a nagyon gyorsan növekvő pénzügyi és informatikai szektorhoz kötik létezését és feltörekvését. (ILO- 2016)

A távmunka (teleworking) kifejezést tehát Jack Nilles alkotta meg az 1970-es évek elején. Nilles azt állította, hogy a teleworking azt jelenti, hogy a munkába járást az információs-technológia valamely formája helyettesíti. (Forgács-2009) Tehát a munkavállaló a munkába utazásra szánt időt és pénzt megspórolva a munkavégzés eredményét valamilyen informatikai eszköz segítségével eljuttatja a munkáltatóhoz.

Gray szerint a távmunka a munkaszervezésének egy olyan módja, ahol nincs szükség a munkavállaló fizikai jelenlétére és magába foglalja az információtechnológiai eszközök használatát. (Gray -1994)

Barnard 1996-ban megalkotta a távmunka legáltalánosabbnak tekinthető definícióját, mely szerint távmunkát az a munkavállaló végez, aki a munkaidejének legalább 50%-át a munkáltató telephelyétől távol tölti és munkájához az információtechnológia eszközeit használja. (Barnard – 1996)

„A távmunka olyan foglalkoztatási forma, amely esetén a munkavállaló vagy munkáltató által megválasztott állandó vagy változó helyszínen, a hagyományos értelemben vett munkahelyen kívül folyik a munkavégzés nagy része, amikor is a munkavállaló a munkáltatóval, illetve esetleg az ügyfelekkel valamely modern kommunikációs eszköz segítségével tartja a kapcsolatot, ilyen formában számol be teljesítményéről” (Sikora, 2002).

Az eddig említett definíciókban láthatjuk, hogy közös elem a modern kommunikációs eszközök vagy az információtechnológiai eszközök használata. Budai 2002-es definíciójában egy új megítélést is olvashatunk. Szerinte a távmunka társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi érdekeket szolgáló munkavégzési forma, mely során a munkavállaló nem a munkáltató telephelyén végzi el a munkát, hanem a kommunikációs és informatikai eszközöket használja a munkáltatóval és a munkatársakkal való kapcsolattartásra. (Budai - 2002) Ebben a definícióban nagyon jól tükröződik a szerző modern felfogása a távmunkát illetően.

Forgács Tamás 2009-es doktori értekezésében a fent tárgyalt definíciókat felhasználva saját meghatározását alkotta meg a távmunkára, mely szerint *„A távmunka egy*

munkaszervezési mód, melynek lényege, hogy a távmunkás számára biztosított a vállalati központtól eltérő helyen is egy olyan munkakörnyezet, ahol infokommunikációs eszközök segítségével egyes munkafeladatait teljes értékűen el tudja végezni. A távmunka-végzés helyszínének megválasztása nincs közvetlen kapcsolatban az ellátandó munkafeladattal, azaz a helyszín hasonló felszereltséggel bárhol létrehozható. A munkavégző munkaviszonyban áll munkaadójával, és munkaszervezési szempontból egy komplexebb munkafolyamatnak csak egy részét végzi, vezetője a távmunka-végzés helyszínétől eltérő helyen található, kommunikációjukat infokommunikációs eszközökkel valósítják meg a távmunka-végzés idején.” (Forgács -2009)

Forgács definíciója tehát valamelyest eltér a jogi meghatározástól, hiszen ő az ideiglenes, távolról való munkavégzést is a távmunka fogalmában definiálja.

A tárgyalt definíciók közös pontja az információs technológiai eszközök használata. Ezek elengedhetetlenek a távmunkavégzéshez.

2.6.1 A távmunka típusai

A távmunkavégzés bevezetésének különböző módjait ismerjük. Az ILO csoportosítása szerint a következő típusait különíthetjük el a távmunkának (ILO, 2016):

1. Hot desking

A munkavállaló a munkaideje nagy részében a távmunkában dolgozik, a munkaideje kisebb részét pedig a munkáltató telephelyén tölti. Amikor a munkavállaló a telephelyen dolgozik nincsen dedikált helye az irodában.

2. Hoteling

A hot desking intézményéhez hasonlít, annyi különbséggel, hogy a munkavállalónak előre le kell foglalnia helyét, ha a munkaadó telephelyén szeretne dolgozni

3. Távmunka központok

A távmunkaközpontok olyan létesítmények, amelyek irodai berendezést, akár tárgyalókat biztosítanak a távmunkában dolgozó munkavállalók részére. A távmunka ez a fajtája nagyon népszerű a távmunkában dolgozó munkavállalók körében, mert a létesítmények jobb irodai körülményeket tudnak biztosítani, mint egy otthoni iroda. Emellett úgy gondolom, hogy ez egy nagyon jó kapcsolatteremtési lehetőség a munkavállalók számára, hiszen más cégek hasonló pozícióban dolgozó kollégáival találkozhatnak ezekben a

közösségi terekben. Ezen kívül a munkavállalók hasonló körülmények között dolgozhatnak, mint ha a munkáltató telephelyén dolgoznának, lakhelyük viszont akár távolra is eshet a munkáltatótól. A munkáltató szemszögéből is egy jó megoldás lehet, hiszen az iroda fenntartása nem a munkáltató feladata és költsége.

4. Kollaboratív irodák

Olyan virtuális „munkakörnyezet”, amely segítségével a munkavállalók különböző helyszínekről hálózaton keresztül tudnak együttműködni.

5. Mobil távmunkások

Olyan munkavállalók, akik legalább heti 10 órát töltenek úgy munkával, hogy közben mozgásban vannak, például vezetés közben telefonálnak.

6. „Day extenders”

Azok a munkavállalók, akik esténként és hétfévente otthonról dolgoznak, annak érdekében, hogy a kiszabott határidőket teljesíteni tudják. Ezt a kategóriát vitathatónak tartom a távmunka szempontjából, hiszen itt valójában otthonról végzett túlmunkáról van szó, nem pedig munkaszerződésben meghatározott keretek közti munkavégzésről.

Forgács tanulmányában kétféle csoportosítást is alkalmaz, a távmunkavégzést csoportosítja a munkavégzés helye és a munka rendszeressége szerint. A távmunkavégzést a munkavégzés helye szerint az alábbiak szerint csoportosítja (Forgács- 2009):

1. Otthoni távmunka

A munkavállaló munkáját alkalmanként otthonából látja el. Olyan feladatokat lát el, melyhez nem szükséges a személyes jelenlét, illetve képes önállóan munkát végezni.

2. Mobil távmunka

A munkavégzés helyszíne folyamatosan változik, a munkavállaló a vevőkkel személyesen tartja a kapcsolatot, míg munkaadójával telekommunikációs és számítógépes eszközökkel kommunikál. Erre a távmunkavégzési formára jó példa a területi képviselői vagy az értékesítői munkakör.

3. Távmunkaház

Agglomerációkban, vidéki településeken kialakított, modern számítástechnikai és telekommunikációs eszközökkel felszerelt közösségi terek. A házban a munkáltató

biztosítja a munkavállaló részére a helyet, az irodában azonban több munkáltató dolgozó is helyet kapnak.

A munka rendszeressége alapján Forgács a következő csoportosítást alkalmazza:

1. Alkalmi távmunka

A munkavállaló egyes munkafeladatokat távmunkában láthat el. Ennek rendszeressége nem meghatározott, külön jóváhagyással, alkalmi jelleggel történik a távmunka végzése.

2. Részleges távmunka

A munkavállaló előre meghatározott, a munkaszerződésben rögzített rendszerességgel feladatát távmunkában látja el.

3. Folyamatos távmunka

A munkavállaló munkáját folyamatosan a munkaadó telephelyétől távol látja el.

2.6.2 A távmunka szabályrendszerének kialakulása

A távmunka elsőként az Egyesült Államokban terjedt el, mint korszerű munkavégzési forma. Ennek oka, hogy a technológia fejlődése először az Egyesült Államokban jutott el arra a szintre, hogy biztos háttérrel biztosítson a távmunkában dolgozó emberek ezreinek, vagy mára akár millióinak is. (Forgács –2009).

Az információs technológia fejlődésével a távmunka Európában nagyon gyorsan elterjedt, az európai országok pedig próbálnak támogató közeget biztosítani a távmunka térhódításának. Az európai országok vezetése belátta, hogy amellet, hogy a távmunka terjedése jó hatással lehet az országok gazdaságára, további fennálló problémák megoldását is elősegítheti – ilyen a városi közlekedés, légszennyezettség, foglalkoztatottsági problémák, elmaradt régiók gazdaságban való visszaillesztése. (Magyar Távközlés, 1999)

Az 1990-es évektől az Európai Unió különböző stratégiákat és szabályozásokat vezetett be a távmunkavégzés szabályozott mederbe terelésének érdekében. Az 1994-ben elfogadott Bangemann jelentés egy teljes fejezetet szentelt a távmunkavégzéssel kapcsolatos szabályozandó területek kibontására. Fontos akcióterületként jelöli meg az otthonokban és a munkahelyeken az internethálózat kialakítását és fejlesztését, annak érdekében, hogy minél több munkavállaló dolgozhasson távmunkában. A Bangemann jelentés legfontosabb, távmunkát érintő célmegfogalmazásai:

1. 1995. végéig 20 városban kísérleti távmunkaközpont létrehozása
2. 1996-ra a szellemi dolgozók 2%-a távmunkavégző legyen

A Bangemann-jelentést 1999-ben az első e-Europe akcióterv váltotta fel. Az e-Europe Akcióterv egy 1999 és 2005 között kidolgozott és kiadott több tervezetből álló akcióterv sorozat, mely a távmunkavégzést kívánja elősegíteni, annak technikai és jogi hátterének kialakításával, bővítésével és fejlesztésével. 2002-ben megkötötték az Európai Távmunka Keretmegállapodást. A megállapodás a távmunkát a munkaszervezés modernizálásának módjaként definiálja, mely rugalmas időbeosztást és a munka és a magánélet könnyebb összeegyeztethetőségét teszi lehetővé a munkavállalónak. Emellett a Keretmegállapodás kimondja, hogy a távmunka pozitív hatással van a környezetre is, hiszen csökkenti a munkába járáshoz használt járművek károsanyag kibocsátását. A Keretmegállapodás megalkotta és keretbe foglalta a távmunka szabályait. Fő célkitűzése pedig a távmunka, mint új munkaforma fejlesztése, illetve a munkavállalók és munkaadók érdekeinek védelme.

Magyarországon a távmunkavégzést az Európai Távmunka Keretmegállapodással összhangban lévő 2012. évi 1. törvényben foglalt munka törvénykönyve szabályozza.

2.6.3 Távmunkában végezhető feladatok

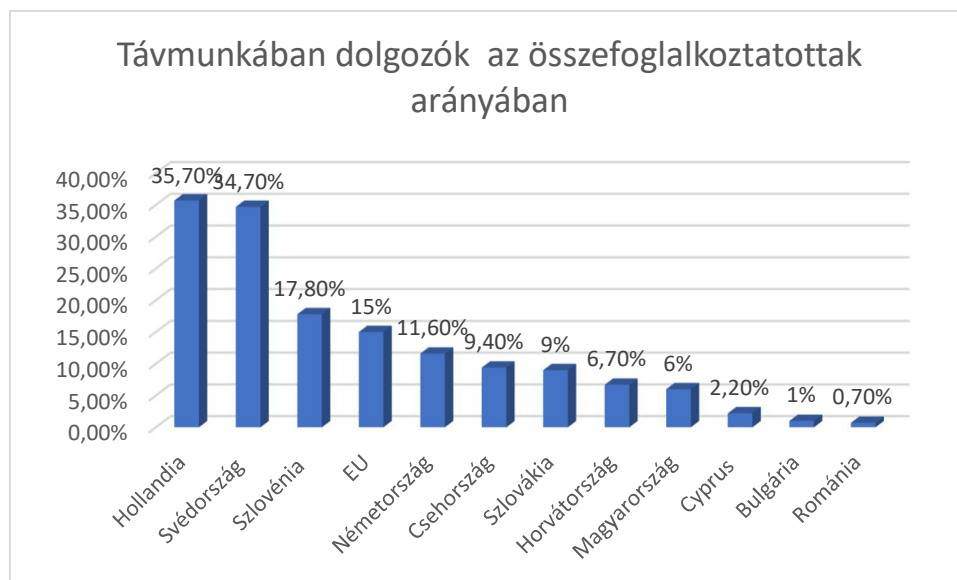
A Magyar Távmunka Szövetség ajánlása szerint távmunkában azokat a feladatokat lehet ellátni, melyek inkább szellemi aktivitás igényelnek, egyértelműen megfogalmazhatóak és önállóan végezhetőek. Fontos szempontként kiemelendő az is, hogy a munkának könnyen megfogalmazható, jól mérhető céljai és eredményei vannak, illetve nincs szükség közvetlen ellenőrzésre. Az infrastruktúrát is érdemes megemlíteni, ideális esetben a távmunkában végzendő munka nem igényel helyhez kötött vagy drága berendezéseket. (Magyar Távmunka Szövetség)

2.6.4 Adatok a távmunkavégzésről az EU-ban és Magyarországon

A KSH legfrissebb jelentése szerint 2018. I. negyedévében 144 ezer fő dolgozott távmunkában, mely a foglalkoztatottak 3,7%-a. A kutatás alátámasztja a Magyar Távmunka Szövetség ajánlását, mely szerint távmunkát nagyrészt szellemi munkavégzés esetén ajánlott végezni. A szellemi foglalkozásúak 7,9%-a, míg a fizikai foglalkozók 0,5%-a dolgozott távmunkában a vizsgált időszakban. A távmunkát végzők 69%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel.

Az Eurostat felmérése szerint Magyarországon 2018-ban az alkalmazottak 6%-a dolgozott távmunkában. Ez jóval elmarad az Európai Unióban 2018-ban mért 15%-os átlagnál. A

legmagasabb arányt Hollandiában (35,7%) és Svédországban (34,7%) mérték, de Magyarországnál jóval magasabb az aránya a távmunkásoknak a szomszédos országokban is - Ausztriában (21,7%), Szlovéniában (17,8%) Szlovákiában (9%), Horvátországban (6,7%). Európában Romániában (0,7%) és Bulgáriában (1%) a legalacsonyabb a távmunka aránya. (Statista 2020)



3. ábra A távmunkában dolgozók az összefoglalkoztatottak arányában Saját szerkesztés - Statista 2020 alapján

A KSH 2021-es adatai alapján a távmunkában dolgozók száma a 2020-as új típusú koronavírus terjedésének hatására jelentős növekedést mutatott. A munkáltatók a munkavállalók egészségét, illetve a zavartalan működést szem előtt tartva, otthoni munka végzést rendeltek el azon munkavállalók részére, akiknek feladatai elvégezhetőek voltak a munkahelyüktől távol, illetve akik számára a megfelelő eszközök és körülmények is rendelkezésre álltak az otthoni munkavégzésre.

A KSH adatai alapján, a távmunkában vagy home office keretében dolgozók száma 2020.májusában járt a csúcson, ekkor a munkavállalók közel 18%-a végezte munkáját a munkahelyétől távol. Ez közel háromszorosa a Statista 2018-ban mért adatának. A kutatásból az is kiderül, hogy a távolról dolgozók aránya a járvány hullámaihoz igazodva változott a 2020-as évben. Összességében a 2020-as év egészét tekintve, a munkavállalók átlagosan 8,6%-a dolgozott távmunkában. Ez az arány 2021. első negyedében tovább emelkedett, 2021. február-márciusában a munkavállalók 11%-a dolgozott a munkahelyétől távol. (Központi Statisztikai Hivatal, 2021.)

3. Kutatás bemutatása

3.1 Kutatási módszerek

Primer kutatásom során a munkáltatói és a munkavállalói oldal álláspontjait és tapasztalatait is vizsgáltam. A két nézőpont vizsgálatához két különböző kutatási módszert választottam, ennek oka, hogy míg a munkavállalói oldalon inkább trendeket és mintákat szerettem volna felfedezni, a munkáltatói oldalon egy-egy vállalat távmunkával kapcsolatos stratégiáját részletekbe menően szerettem volna megismerni. Így a munkáltatói oldalt kvalitatív, míg a munkavállalói oldalt kvantitatív módszerrel vizsgáltam.

A munkáltatói oldal vizsgálatához szerettem volna átfogó képet kapni egy-egy nagyvállalat vezetőségének álláspontjáról. Úgy gondoltam, hogy ahhoz, hogy a munkavállalói oldalon felmerülő lehetőségeket, nehézségeket, korlátokat megismerjem, egy mélyebb, átfogóbb képet adó kutatási módszert kell választanom. Ezért választottam a kvalitatív technikák közül a mélyinterjú eszközt. Kutatásom során négy nagyvállalat HR vezetőjével vagy HR munkatársával készítettem mélyinterjút. Az interjúkérdések összeállításánál a fő szempontom az volt, hogy minél részletesebben megismerjem a vállalatok álláspontját a távmunkavégzést illetően. Inkább tágabb, általánosabb kérdéseket tettem fel a vezetőknek, nem szerettem volna őket az aprólékos kérdésfeltevéseimmel, feltételezéseimmel irányítani, befolyásolni. Készültem természetesen néhány előre megfogalmazott kérdéssel, amiktől esetenként, a kapott válaszok függvényében eltértem, vagy kiegészítettem őket további kérdésekkel.

A munkáltatói oldal vizsgálata során a primer kutatásom kiegészítéseként szekunder forrásként felhasználtam a HR Portal 2020. nyarán készült „HR vezetők a rendkívüli helyzetben” című sorozatát, melyben 11 stratégiai fontosságú hazai nagyvállalat vezetőjével készítettek interjút a pandémia helyzet kezelésével és a pandémia utáni vállalati munkavégzési és munkaszervezési stratégiákkal kapcsolatban. Elemzésem során tehát összesen 15 álláspontot és véleményt ismerhettem meg, melyek vélemények helyenként nagyon egybecsengőek, helyenként azonban érdekes eltéréseket is mutatnak.

A munkavállalók szemszögének vizsgálatához a kérdőíves kutatási módszert választottam. Úgy gondolom, hogy ezen oldal álláspontjának feltérképezéséhez és a trendek felfedezéséhez egy nagyobb sokaság válaszainak vizsgálatára van szükség, így itt a legjobb döntés a kvalitatív mérés használata volt. A kvalitatív technikák közül egy kérdőíves felmérés készítését választottam.

A mintavétel során szerettem volna egy átfogó képet kapni a magyarországi

munkaerőpiacon fellelhető trendekről, így nem szerettem volna lekorlátozni a kitöltőkre vonatkozó kritériumokat. Ezért esett a választásom a hólabda mintavételi technikára. A mintavétel során tehát olyan ismerőseimet kértem meg a kérdőívem kitöltésére, akikről tudtam, hogy valamilyen formában van tapasztalatuk a távmunkavégzéssel kapcsolatban. Az első kitöltők felkeresésénél azt is figyelembe vettem, hogy különböző ágazatokból, az ország különböző területein élő munkavállalókhoz jusson el a kérdőívem. Ezt követően az első kitöltőket arra kértem, hogy osszák meg ismeretségi körükben a kérdőívet olyanokkal, akikről úgy gondolják, hogy válaszaikkal elősegíthetik kutatásom sikerességét. Úgy gondolom, hogy a mintavétel a kitűzött céloom szempontjából sikeres volt, a válaszadók 17 különböző magyarországi településről töltötték ki a kérdőívemet. A válaszadók körülbelül egyharmad része a fővárosban él és vállal munkát. Arra is megkértem a válaszadókat, hogy adják meg, hogy milyen területen végzik a munkájukat. Erre a kérdésre 19 különböző területet jelöltek meg. A válaszadók több mint fele különböző adminisztrációs, telekommunikációs és logisztikai területen dolgozik, de van a kitöltők között például oktatásban, kereskedelemben tevékenykedő munkavállaló is.

A kérdések összeállítása során figyelembe vettem azokat a sarokpontokat, amelyeket a vezetőkkel készített interjúk során azonosítottam. Ezt azért láttam szükségesnek, hogy a kutatásom eredményeképpen a két oldal álláspontjait össze tudjam hasonlítani, illetve közelíteni tudjam azokat.

3.2 Kutatás elemzése

A kutatásom első lépéseként a vezetői mélyinterjúkat készítettem el. Az interjúk során megpróbáltam olyan sarokpontokat azonosítani, melyek a vállalatok többségénél megjelentek a távmunkavégzés kapcsán. A kérdőíveket már ezek alapján a sarokpontok alapján készítettem el, így a munkavállalók véleményét már irányítottan, a vezetői álláspontok alapján tudtam vizsgálni. Elemzésemet ezeken a sarokpontokon keresztül fogom bemutatni. Az interjúk során talákoztam azonban kiugró véleményekkel, esetekkel is. Úgy gondolom, hogy a kutatás úgy teljes, ha elemzésemben ezeket is kiemelem és tárgyalom.

3.2.1 Vezetői interjúk elemzése az azonosított sarokpontok alapján

A távmunka lehetősége a pandémia előtt és után

Az interjúk során kiderült, hogy az általam vizsgált szervezetek döntő többségénél a pandémiát megelőzően is volt lehetősége a munkavállalók egy részének alkalmanként a munkahelyétől távolról dolgozni. Ennek gyakorisága és módja szervezetenként eltérő, a legtöbb vállalatnál heti, kétheti rendszerességgel 1-2 nap távoli munkára volt lehetősége a munkavállalóknak. Természetesen ez a lehetőség nagyban függött a rendelkezésre álló eszközöktől, illetve a munkavállalók pozíciójától is. Érdekesnek tartom megjegyezni, hogy több esetben is elhangzott, hogy az ügyfélszolgálatos, call centeres, különböző távoli támogatást nyújtó pozíciók esetében el sem tudták képzelni, hogy megvalósítható lenne a távoli munkavégzés. Erről az ilyen jellegű vállalatok képviselőit tovább kérdeztem, így a kiugró véleményeknél részletesen tárgyalom majd. A 15 vizsgált szervezet közül mindössze egyről mondható el, hogy már a pandémia előtt is voltak olyan munkavállalók, akik teljes mértékben távolról látták el a feladataikat a hét minden napján.

A válaszadók elmondása alapján a legtöbb vállalatnál a pandémia során felfedezett és kialakított jó gyakorlatokat szeretnék beépíteni a vállalatok jövőbeni stratégiájába. Több vezető véleménye is az, hogy a távmunkavégzés a jövő munkavégzési formája és a munkaerőpiacon meghatározó tényező lesz, hogy a munkáltatók ezt a lehetőséget biztosítani tudják-e a munkavállalói számára. Így levonható az a következtetés, hogy a vállalatok nagy része törekszik arra, hogy a munkahelytől távolról való munkavégzés lehetőségét meghatározott keretek között fenntartsa munkavállalói számára. További

törekvés a vállalatok részéről, a vállalati folyamatok átalakítása, megreformálása, olyan módon, hogy azokat a munkavállaló a vállalat telephelyén kívülről is elérhesse. Ezek a folyamatátalakítások gyakran átmeneti megoldásként a járvány hatására meg is történtek, a megkérdezett vállalatok vezetői elmondása alapján viszont a szervezetek inkább hosszútávú, fix megoldásokra törekszenek.

Kommunikáció, személyes kapcsolatok

A válaszadók szinte kivétel nélkül kiemelték a személyes kapcsolatok és a transzparens kommunikáció fontosságát távmunkavégzés esetén. A megkérdezettek válasza alapján a kommunikációval kapcsolatban általánosan megállapítható, hogy az írásbeli kommunikációt kevésbé tartják hatékynak a szóbeli kommunikációval szemben. Ez teljes mértékben érthető, hiszen az írásbeli kommunikáció során nem látjuk partnerünk reakcióit, illetve nem minden esetben tudjuk átadni érzelmeinket, gondolatainkat írásjelek segítségével. Ezért a vállalatok nagy részénél távmunkavégzés esetén a szóbeli kommunikáció formáira törekednek, ezzel időt is spórolva.

Érdekes, hogy többen is azon a véleményen voltak, hogy a személyes megbeszéléseknél az online társalgó programokon keresztül tartott megbeszélések munka szempontjából hatékonyabbak. Ennek valószínűleg az lehet az oka, hogy az online térben nagyobb az emberek közti távolságtartás, nehezebben kalandoznak el a kijelölt témától. A személyes találkozások hiányát azonban hátrányként is szinte minden vezető felsorolta.

A vezetők szintén egyetértettek abban, hogy a vezetőségnek transzparensten kell a munkavállalókkal kommunikálnia, biztosítania kell a munkavállalóknak, hogy elmondhassák véleményüket, megoszthassák problémáikat és azokra megoldást kapjanak, illetve, hogy minden, a munkavégzéséhez szükséges információ megfelelő időben és megfelelő formában eljusson hozzájuk. Ezek a feltételek több vállalatnál sem álltak rendelkezésre távmunkavégzés esetére, a vírushelyzet viszont rákényszerítette a szervezetek vezetőit ezeknek a megteremtésére. Így a vírushelyzet hatására, minden vizsgált vállalatnál létrejöttek olyan platformok és fórumok, melyek a munkahelytől távolról, internetelés segítségével bárholnan elérhetők a munkavállalók számára. Több vállalatnál rendszeres online fórumokat tartanak, máshol egy online elérhető kérdéss-felelek portált vezettek be, de a válaszokban találkoztam ezeknek a kombinációjával is.

Fontosnak tartom megemlíteni, a különböző bürokratikus folyamatok átalakítását. Korábban a különböző munkavégzéshez szükséges dokumentumok leadása kizárólag papíralapon, tollal aláírva, személyesen történhetett meg. Több vállalat is bevezette vagy dolgozik a digitális hitelesítési rendszer bevezetésén, ezzel megkönnyítve és felgyorsítva a vállalati adminisztrációs folyamatokat.

Közösséghez tartozás

A munkáltatói oldalon megkérdezettek nagy része egyetértett abban, hogy véleményük szerint a vállalatnál dolgozók számára nagyon fontos motivációs tényező a közösséghez tartozás. Ennek fenntartása távmunkavégzés esetében nem egyszerű feladat. A vállalatok vezetői a járványhelyzet alatt szerzett tapasztalataikat osztották meg, ami ebből a szempontból egy nagyon speciális eset, hiszen a kormányzati szabályozások miatt a munkavállalók otthonukat is korlátozottan hagyhatták el, illetve a társas kapcsolataikat is minimalizálni kellett a járvány megfékezésének érdekében. A vállalatok ezekben a nehéz időkben is próbálták a munkavállalók közösséghez tartozás érzését fenntartani, különböző online közösségi tevékenységekkel, például virtuális kávészünetek, online sportklubok, játékkörök, online csapatépítő tevékenységek. A vezetők egyetértettek abban, hogy ez egy nagyon speciális helyzet volt és normál körülmények között távmunkavégzés mellett is megoldható, hogy a munkavállalók rendszeres szakmai és szabadidős programokon vegyenek részt közösen, megtartva ezzel a közösséghez tartozás érzését.

Munkavégzés hatékonysága, fókuszált munkavégzés

Az interjúk során a vezetők döntő többsége arról számolt be, hogy a járvány által előidézett kényszerhelyzetben nem tapasztalták a munkavégzés hatékonyságának csökkenését – ez ellentétben az előzetes elvárásaikkal. Úgy gondolom, hogy sok vállalatnál a járványhelyzet előtt azért nem volt lehetőség a távmunkavégzésre, mert ez az előítélet erősen befolyásolta a vezetőség döntését ezzel kapcsolatban. A járvány azonban egy olyan kényszerhelyzet elé állította a munkáltatókat, ahol az előítéletektől el kellett tekinteni és a munkavállalók egészségét, illetve a gazdasági folyamatok kontinuitását kellett fókuszba helyezni. Az egyik interjúalanyom úgy fogalmazott, hogy a távmunkavégzéssel kapcsolatban „a járvány ledöntötte a tabukat.” Ezzel a gondolatával teljes mértékben egyet tudok érteni, valóban a járvány által generált helyzet lavinaként indította el azt a hullámot, ami már évek óta váratott magára a munkaerőpiacon. Egy másik nagyon fontos kulcsgondolatot is szeretnék kiemelni ezzel

kapcsolatban, mely szerint a járvány hatására, a távmunka elterjedésével a *bizalomra épülő*
vezetés került előtérbe.

Munkaidő megnövekedése – napirend

Több vezető is beszámolt arról, hogy a munkavállalóin és saját magán is azt tapasztalta, hogy a munkakörnyezet megváltozásával a munkával töltött idő is megnövekedett, mellyel a munka és a magánélet egyensúlya felborult a munkavégzés javára. Többen is egy készenléti állapotként hivatkoztak az otthoni munkavégzésre. A vezetők hangsúlyozták, hogy ez abszolút nem elvárás a munkáltatói oldalról a munkavállalók felé és ezt törekednek nagyon transzparensszen kommunikálni is. A járványhelyzet tapasztalataként elmondták, hogy nagyon fontosnak tartják a napirend kialakítását távmunkavégzés esetén is, így a járványhelyzet utáni új távoli munkavégzési szabályok mellett is törekednek és törekedni fognak a munkavállalók napirendjének kialakítására és távoli megtartására – például reggeli státusz megbeszélések bevezetésével.

Utazási idő

Több vállalat vezetőjénél is elhangzott, hogy a távmunkavégzés megkönnyíti a munkavállalók életét abból a szempontból, hogy az utazással töltött időt megspórolhatják. Ez szorosan összefügg az előzőekben tárgyalt napirend és a munka-magánélet egyensúly megteremtésével, hiszen a korábban utazással töltött időt, a munkavállalók hasznosan tölthetik el.

A munkába való utazásnál úgy gondolom, hogy fontos kiemelni egy további, napjainkban nagyon aktuális és sokat tárgyalt szempontot, ez pedig a környezetvédelem. A munkába járó munkavállalók számának csökkenésével a nagyvárosokban a levegő minőségének javulását lehet elérni.

Szélsőséges vélemények

Az általam készített, illetve a szekunder forrásként felhasznált interjúk során, a megkérdezett vezetők nagy része a legtöbb esetben egyetértett, vagy nagyon hasonló véleménnyel rendelkezett. Két esetet szeretnék kiemelni, ahol nagyon szélsőséges véleménnyel találkoztam.

Egy esetben a vállalat vezetője úgy nyilatkozott, hogy számára és kollégái számára a járványhelyzet alatt kialakult távmunka rendszer nagyon sok nehézséget jelent, a kollégák

nehezen tudnak alkalmazkodni az új munkavégzési rendhez. A vezetőség egyértelműen úgy fogalmazott, hogy ez mindannyiuk számára egy kényszerhelyzet és amint az egészségügyi helyzet lehetővé teszi, azonnal a teljes jelenléti munkavégzést fogják előnyben részesíteni. A vállalat vezetése abszolút nem is mérlegelte a távmunkavégzés lehetőségét hosszú távon és nem is tervez a jövőben erre irányuló fejlesztéseket, változtatásokat bevezetni a vállalatnál. Fontos megemlíteni, hogy ebben az esetben egy vidéki, családi alapokon álló, hagyományos nagyvállalatról beszélünk.

Egy másik esetben egy teljesen más szélsőség került megemlítésre, mely szerint a vezetőség számára bebizonyosodott, hogy egy nagyvállalat 100%-ban működőképes home office-ból. Véleményem szerint ez egy nagyon optimista kijelentés. Fontos látni, hogy az adott vállalatnál már a járványhelyzet előtt is volt lehetősége a munkavállalók egy részének a munkahelyétől távolról is elvégezni a munkáját, tehát nem a járványhelyzet indikálta a távmunkavégzés rendszerének felállítását. Azt is fontos megemlíteni, hogy a szóban forgó vállalat egy szinte teljes mértékben back-office tevékenységet folytató vállalat, így ebben az esetben a személyes jelenlét szükségessége, tényleg nagyon minimális. Az olyan tevékenységet folytató vállalatoknál, ahol a személyes beavatkozás bármilyen mértékben is, de szükséges a teljes távmunkában való működés nem megoldható.

Sikertörténet

Több vezetői interjú során is elhangzott, hogy a nagyvállalatoknak a legnagyobb kihívást a támogató funkciók, ügyfélszolgálatok otthoni munkavégzésre való átállítása jelentette. Egyikőjük úgy nyilatkozott, hogy a járványhelyzet előtt soha, el sem tudta volna képzelni, hogy az ilyen jellegű munkákat távmunkából lássák el a kollégák. Ennek több oka is van a vezetők elmondása alapján. A legfontosabb, hogy a technikai feltételek megvalósuljanak – a munkavállalóknak nagyon stabil internetkapcsolatra van szükségük. Ezt követően kiemelten a fontos szempont volt az ügyféladatok biztonsága, így otthoni munkavégzés esetén különböző biztonsági programok és eszközök bevezetése is szükségessé válik.

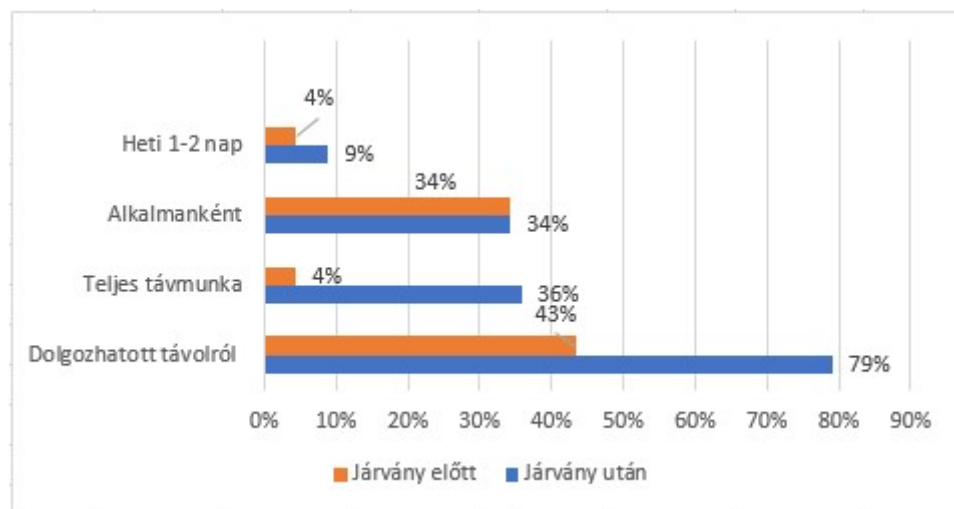
Továbbá a vezetők úgy gondolták, hogy az támogató csoportok a munkavégzés során gyakran fordulnak egymáshoz ad-hoc problémák megoldására, mely nehezebbé válik, ha a munkavállalók nem egy térben helyezkednek el. A vezetők nagy meglepetésére azonban a járványhelyzet berobbanásakor az támogató funkciót ellátó kollégák otthoni

munkavégzésre való átállítása az elvárásokat felmúlva nagyon gördülékenyen ment, a munkavállalók hatékonysága pedig nőtt.

3.2.2 Munkavállalói kérdőívek elemzése

A távmunka lehetősége a pandémia előtt és után

A munkavállalói kérdőívek alapján kiderül, hogy a járványhelyzet előtt a munkavállalók 43%-ának volt lehetősége valamilyen formában a munkahelyétől távol. Ez a járvány hatására megduplázódott, közel 80%-ra nőtt. A távmunkavégzés módja legtöbb esetben alkalmankénti, távoli munkavégzést jelentett, mely a pandémia utáni munkaerőpiacon teljes távmunkára alakult át.



4. ábra A távmunkavégzés módja a munkavállalók körében a járvány előtt és után; Saját szerkesztés a munkavállalói kérdőívek alapján

Kommunikáció, személyes kapcsolatok, közösséghez tartozás

A válaszadók döntő többsége, összesen 73%-a egyetértett a vezetőkkel abban, hogy a munkájuk során fontos a személyes kapcsolat a kollégáikkal. Néhány munkavállaló kiemelte, hogy nehézséget okoz számukra, az új kollégákkal való együttműködés a személyes interakciók hiányában.



5. ábra A személyes kapcsolatok szükségessége a munkavégzés során; Saját szerkesztés a munkavállalói kérdőívek alapján

A munkavállalók visszajelzései alapján a vállalatvezetők jól azonosították a kommunikáció fontosságát. A kérdőívet kitöltő munkavállalók fele jelölte meg problémaként a távmunkavégzés során felmerülő kommunikációs nehézségeket, illetve a válaszadók 20%-a gondolja úgy, hogy a távmunkavégzés során a munkájáról kapott visszajelzés nem megfelelő vagy elegendő számára.

Munkavégzés hatékonysága, fókuszált munkavégzés

A kérdőívet kitöltők körülbelül 20%-ának okoz problémát, hogy a munkájára koncentráljon a munkahelyétől távoli munkavégzés során. Mindössze a válaszadók 5%-a gondolja úgy, hogy munkáját kevésbé hatékonyan tudja elvégezni a munkahelyétől távolról, 30% pedig azt válaszolta, hogy hatékonyabban tud otthonról dolgozni. Ezt igazolják a vezetői interjúk, ahol a vállalati vezetők hasonló tapasztalatokat osztottak meg.

Munkaidő megnövekedése – napirend

A válaszadó munkavállalók egynegyed része pozitív dolognak tartja, hogy a távmunkával rugalmasabb munkaidőben dolgozhatnak, 50%-uk pedig úgy gondolja, hogy a távmunkavégzés könnyebben illeszthető be a családi életbe. Érdekes, hogy ennek ellenére a válaszadók 70%-nak nehézséget okoz a munka-magánélet egyensúly megtartása. Többen kiemelték, hogy nehézséget jelent számukra a távmunka során az időbeosztás, a napi rutin kialakítása, illetve, hogy gyakran a munkaidőn túl is dolgoznak. Ezt érdekesnek tartom, annak tudatában, hogy mindkét vizsgált oldalon az a véleménye, hogy a munkavégzés hatékonysága nem csökkent, inkább nőtt a távmunkavégzésre való átváltás hatására.

Utazási idő

A kérdőívet kitöltők szinte kivétel nélkül egyetértettek abban, hogy az utazási idő kimaradása pozitív hatása a távmunkavégzésnek.

3.3 A távmunkavégzés SWOT analízise a munkáltatói és a munkavállalói álláspontok figyelembevételével

A kutatásomon keresztül megismertem a munkáltatói és a munkavállalói oldal álláspontját is, a távmunkavégzést illetően. A kutatási eredmények figyelembevételével elkészítettem a távmunkavégzést SWOT analízisét.

4. táblázat

A távmunkavégzés SWOT analízise a munkáltatói és a munkavállalói álláspontok figyelembevételével

Erősségek		Gyengeségek	
Munkáltatók	Munkavállalók	Munkáltatók	Munkavállalók
rugalmas munkaidőbeosztás		személyes kapcsolatok hiánya	
utazási idő csökkenése		kommunikációs nehézségek	
hatékonyabb munkavégzés			technikai problémák
a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldala is kibővül			napi rutin kialakítása
			visszajelzés hiánya
Lehetőségek		Veszélyek	
Munkáltatók	Munkavállalók	Munkáltatók	Munkavállalók
kommunikációs csatornák	vidéki élet	technikai problémák	mentális problémák
visszajelzések	több szabadidő/több idő a családdal	kommunikációs nehézségekből adódó félreértések	
napi rutin			
munkavállalók technikai támogatása		a munkavállalók visszaélnék a munkáltató bizalmával	
a munkáltatói költségek csökkentése			

Saját szerkesztés a vezetői interjúk és a munkavállalói kérdőívek alapján

Erősségek

A kutatásból egyértelműen kiderül, hogy a munkáltatói és a munkavállalói oldal is azonos szempontokat tart a távmunkavégzés előnyeinek. Ezek a rugalmas munkaidőbeosztás, az utazási idő lecsökkenése és a hatékonyabb munkavégzés. Úgy gondolom, hogy fontos még

egy szempontot is hozzátenni, mely mindkét oldal számára előnyös lehet. Ez pedig a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának kibővülése. Hiszen a távmunkavégzés elterjedésével megszűnnek a térbeli korlátok a munkavállalók és a munkáltatók között. Egy munkavállalónak nem feltétlen szükséges a munkáltató székhelyének közelében élnie, ahhoz, hogy munkát vállalhasson egy adott vállalatnál. Véleményem szerint ezt a szempontot az államnak is figyelembe kellene vennie és támogatnia kellene a távmunka lehetőségét kínáló nagyvállalatokat, hiszen ez egy nagyon jó lehetőség az elmaradott vidéki régiók felzárkóztatására.

Gyengeségek

A munkáltatói és a munkavállalói oldal egyetért abban, hogy a távmunkavégzés gyengeségeiként a személyes kapcsolatok hiányát és a kommunikációs nehézségeket kell felsorolnunk. A munkavállalói oldal továbbá ide sorolta a felmerülő technikai problémákat, a visszajelzés hiányát, illetve a napi rutin kialakításának nehézségeit.

Lehetőségek

Úgy gondolom, hogy azok a szempontok, amelyeket a munkavállalói oldal nehézségként vagy gyengeségként azonosított, a munkáltatói oldalon lehetőségként kell feltüntetni. A kommunikációs nehézségeket egyértelműen a vállalatnál elérhető kommunikációs csatornák fejlesztésével, bővítésével, a kommunikációra használt eszközök modernizálásával lehet redukálni.

A kommunikációs nehézségekkel szorosan összefügg a munkavállalók által nehézségként aposztrofált visszajelzések hiánya. A vállalatvezetésnek biztosítania kell a munkavállalók számára a rendszeres visszajelzést, távmunkavégzés esetén is. Ebben szintén szerepet játszik a különböző kommunikációs csatornák fejlesztése és elérhetősége, illetve a vállalat által alkalmazott vezetők képzése, fejlesztése is.

A munkáltatók a napi rutin kialakításában is támogathatják a munkavállalókat. A vállalati képzések tárházának bővítésére jó lehetőség a távmunka, illetve a különböző „time-management” tréningek bevezetése.

A munkavállalók nehézségként jelölték meg a különböző technikai problémák felmerülését, melyekre a munkahelytől távol nehezen találnak megoldást. Úgy gondolom, hogy a távmunkavégzés elősegítésének érdekében a munkáltatóknak fontos egy olyan technikai támogató rendszer kialakítása, melyet a munkavállalók a munkahelytől távolról

is igénybevehetnek. Ilyen lehet egy technikai tudástár rendelkezésre bocsátása, vagy egy olyan technikai hotline vonal, melyet a munkavállalók, akkor is el tudnak érni, ha például valamilyen oknál fogva nem érik el az internetet vagy nem tudják bekapcsolni számítógépüket.

A munkáltatói oldal lehetőségeként megjelöltem még a munkáltatói költségek csökkentését. Amennyiben a munkavállalók egésze vagy egy része tartósan távmunkából dolgozik, az iroda alapterülete csökkenthető – ezzel csökkenhet a bérleti díja, illetve az iroda fenntartási költségei is csökkennek. A munkavállalók munkába járási támogatása is egy lehetőség a költségek csökkentésére – ebben az esetben azonban a munkaszerződésben nem szerepelhet munkavégzés helyeként a munkavállaló telephelye.

A munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának bővülése jó lehetőség lehet a vidéken élő munkavállalók számára, akik anélkül, hogy változtatniuk kellene a lakhelyükön a fővárosban vagy nagyobb városokban is vállalhatnak munkát távmunkaként. A jelenleg városban élő munkavállalók számára pedig, a lakhatási költségeik és általános kiadásaik csökkentésére is jó lehetőséget kínál a távmunkavégzés. Ez egy nagyon jó lehetőség lehet az állam számára is, az elmaradottabb régiók felzárkóztatására.

Veszélyek

Amellett, hogy a technikai problémák megoldása lehetőség is a munkáltatói oldalnak a fejlesztésre, úgy gondolom, hogy a veszélyét is látnunk kell. Amennyiben a munkáltató hálózati rendszere, technikai feltételei nem képesek kiszolgálni a munkavállalókat távmunkavégzés során, úgy fennállhat annak a veszélye, hogy a munkavállalók nem lesznek képesek elvégezni a munkájukat a megfelelő minőségben, vagy a meghatározott időre.

A kommunikációs problémákból adódó félreértések mindkét vizsgált oldalra veszélyesek lehetnek. A félreértésekből adódóan előfordulhat, hogy a munka nem a megfelelő minőségben, nem megfelelőképpen lesz elvégezve, ez többletmunkát is generálhat a munkavállaló számára.

A munkáltatói oldalra vonatkozó veszélyként jelöltem még meg, hogy a munkavállalók visszaélnek a munkáltató bizalmával. Úgy gondolom azonban, hogy ez a legkönnyebben orvosolható veszély, megfelelő ellenőrzéssel és rendszeres visszajelzésekkel a

munkavállalók felé. Ezt a két tényezőt tekinthetjük az egyik vezető által említett bizalmon alapuló vezetés alappilléreinek.

SWOT analízis összegzése

A SWOT analízis jól rámutat, hogy a távmunkavégzés legalapvetőbb feltétele a kommunikáció, melyhez a technikai feltételeket a munkáltató feladata előteremteni, fejleszteni. Az elemzést áttekintve látható, hogy amennyiben a kommunikációhoz biztosítottak a megfelelő keretek és feltételek, a távmunkával kapcsolatos lehetőségek, gyengeségek és veszélyek nagy része kiküszöbölhető.

3.4 Javaslatok

Ahogy azt a dolgozatom első részében bemutatott elemzésekből is láthatjuk a járvány előtt, 2018-ban a távmunkában dolgozók száma Magyarországon a foglalkoztatottak mindössze 6%-t tette ki. Ez a járvány hatására valamelyest növekedésnek indult, 2020-ban a foglalkoztatottak átlagosan 8,6%-a dolgozott távolról alkalmanként vagy rendszeresen. A KSH adataiból azonban látható, hogy a járvány legkritikusabb hónapjaiban ez az arány megközelítette a 20%-ot is, mely arra enged következtetni, hogy a munkaerőpiac nagyobb részén lenne lehetséges a távmunkavégzés, mint munkavégzési forma alkalmazása. Természetesen figyelembe kell vennünk, hogy nagyon sok munkáltató átmeneti, kényszermegoldásként alkalmazta a távmunkát, gyakran akár limitált eszköztárral. A vezetői interjúk és a munkáltatói kérdőívek is rámutatnak arra azonban, hogy sok munkáltató kihasználva a kényszerhelyzetet, illetve az általa megszerzett tapasztalatokat és a kialakított jó gyakorlatokat, a távmunka lehetőségének megteremtése és fejlesztése mellett döntött.

A kutatásom igazolja, hogy a távmunka bevezetéséhez elengedhetetlenek a következő feltételek:

- a munkáltató és a munkavállaló közötti bizalom
- megfelelő kommunikációs csatornák elérhetősége
- a távmunkához szükséges eszközök és technikai feltételek

Bizalom

Úgy gondolom, hogy a távmunkavégzésnél a kölcsönös bizalom az egyik legkritikusabb pont. Nagyon jó megfogalmazásnak tartom, melyet az egyik vezető az interjúban említett,

mely szerint a távmunkavégzés során a „bizalom alapú vezetés” kerül előtérbe. Tehát, a vezető elhiszi, hogy a munkavállaló elvégzi a munkáját a személyes jelenléte és ellenőrzése nélkül is. Érdekes, hogy a vezetői interjúkban megosztott tapasztalatok és a munkavállalói kérdőívek válaszai is igazolták, hogy a munkavégzés hatékonysága a távmunkavégzés hatására egyáltalán nem csökkent, sőt bizonyos esetekben nőtt is. Így a munkavállalói bizalom a munkáltatóval szemben a legtöbb esetben alaptalannak mondható – természetesen mindig találkozhatunk extrém esetekkel. A bizalom témakörében érdemes megemlíteni a munkavállaló bizalmát a munkavállaló felé. Véleményem és tapasztalatom szerint ez is egy nagyon fontos és kritikus pontja a távmunkavégzésnek. A munkavállaló bizalommal kell, hogy forduljon a munkáltatója felé abban, hogy a munkáltató minden, a munkavégzéshez szükséges információt és feltételt biztosít a munkavállaló számára távmunkavégzés esetén is. Úgy gondolom, hogy ez a kétoldali bizalom rendszeres kommunikációval megteremthető és fejleszthető is. Fontos, hogy a munkavállaló a távmunkavégzés ellenére is úgy érezze, hogy a munkáltatója és a vezetője támogatja őt, problémájával van kihez fordulnia és megoldást is kap azokra. A vezetői interjúkban több esetben is elhangzott, hogy a munkáltatók fontosnak tartják, hogy a munkavállalók a távmunkavégzés ellenére is úgy érezzék, hogy közösséghez tartoznak a munkavégzés során. Úgy gondolom, hogy ezt a vezetői oldal motivációs tényezőnek tartja, így nagy hangsúly fektet rá. A közösséghez tartozás erősítését a távmunkavégzés ellenére is lehet és kell is erősíteni, a lehetőségektől függően akár online vagy személyes csapatépítő tevékenységekkel, rendszeres csoportmegbeszélésekkel. A bizalom fenntartásának elengedhetetlen része mindkét oldalról a rendszeres visszajelzés nyújtása. Ez nem csak a munkavállaló munkájáról való visszajelzést jelenti, de a munkáltatónak és a vezetőknek is szükséges a rendszeres visszajelzés a munkavállalatól ahhoz, hogy kölcsönösen tudjanak fejlődni és előrehaladni a vállalati célok teljesítésében.

Kommunikációs csatornák

A távmunkavégzés másik elengedhetetlen feltétele a megfelelő kommunikációs csatornák elérhetősége, ismerete és használata a munkáltató és a munkavállaló részéről is. Ez szorosan kapcsolódik a bizalom témaköréhez is. Véleményem szerint nem elegendő egy kommunikációs csatorna, hiszen egy lehetséges meghibásodás esetén is biztosítani kell, hogy a munkáltató és a munkavállaló kapcsolatban tudjanak maradni. A nagyvállalatoknál jellemzően az e-mailt tekintik az elsődleges kommunikációs csatornának, ezt kiegészítik

különböző vállalati csevegő programokkal (Skype), illetve vállalati telefonok használatával. A távmunkában szervezett megbeszélések személyesebbé tételéhez egyre több nem csak hangot, de élőképet közvetítő program áll rendelkezésre, melyet a távmunka terjedésével egyre gyakrabban használnak a vállalatoknál is, a vezetői visszajelzések alapján. Fontos kiemelni, hogy több vezető is hangsúlyozta, hogy a különböző online platformokon tartott megbeszélések sokkal hatékonyabbnak bizonyultak, a személyes megbeszéléseknél.

Úgy gondolom, hogy amellet, hogy a munkáltatónak biztosítania kell a munkához szükséges kommunikációs csatornákat és eszközöket a munkavállalók számára, fontos, hogy a munkavállaló rendelkezzen megfelelő információról a csatornák használatáról és azok technikai támogatásáról is. Távmunkavégzés esetén elengedhetetlen, hogy a munkáltató és a munkavállaló megállapodjanak arról, hogy a munkavállaló mely kommunikációs csatornákon és milyen feltételekkel elérhető munkaidőben, illetve, amennyiben szükséges munkaidőn kívül.

Eszközök és technikai feltételek

Távmunkavégzés esetén a munkához szükséges eszközök biztosításáról a munkáltató és a munkavállaló megállapodhat. Jellemzően a számítástechnikai és kommunikációs eszközöket (laptop, mobiltelefon, headset) a munkáltató biztosítja a munkavállaló részére. Vannak olyan eszközök is azonban, amelyet általában a munkavállalónak kell biztosítania, ilyen lehet például az internetelérés. A munkáltató által biztosított eszközök mellé fontos, a megfelelő technikai támogatás biztosítása is. Úgy gondolom, hogy erre a távmunkavégzés bevezetése során a munkáltatónak nagy hangsúlyt kell fektetnie, hiszen az, hogy a munkavállalók munkavégzéshez használt eszközei megfelelően működjenek, elengedhetetlen a vállalat működéséhez. A technikai támogatáson kívül szükséges különböző technikai feltételek előteremtése is, a hatékony és gördülékeny távmunkavégzéshez. Ilyen lehet például VPN elérés biztosítása a vállalati hálózathoz, a munkavégzéshez szükséges szoftverek rendelkezésre bocsátása.

4. Összefoglalás

Dolgozatomban a távmunkavégzés lehetőségeit vizsgáltam a munkáltatói és a munkavállalói oldalról. A vizsgálatom során fontosnak tartottam a koronavírus járvány hatásait is vizsgálni, hiszen az elmúlt másfél év nagy változásokat hozott a munkaerőpiacon, mely a távmunkavégzést nagyban érintette.

Primer kutatásom során vezetői interjúkat készítettem, 4 nagyvállalat munkaügyi vezetőjével, illetve szekunder forrásként további vezetői interjúkat is felhasználtam. Ezen interjúk során a következő sarokpontokat azonosítottam:

- A távmunka lehetősége a pandémia előtt és után
- Kommunikáció, személyes kapcsolatok
- Közösséghez tartozás
- Munkavégzés hatékonysága, fókuszált munkavégzés
- Munkaidő megnövekedése – napirend
- Utazási idő

Az azonosított sarokpontok alapján készítettem el a kutatásom második felét adó munkavállalói kérdőíveket. A kérdőívek összeállításánál a fent említett sarokpontokat használtam vezetőnek, így a munkáltatói és a munkavállalói álláspontokat könnyedén össze tudtam hasonlítani.

A munkáltatói és a munkavállalói véleményeket az alábbi táblázatban foglaltam össze.

A távmunkavégzés SWOT analízise a munkáltatói és a munkavállalói álláspontok figyelembevételével

Erősségek		Gyengeségek	
Munkáltatók	Munkavállalók	Munkáltatók	Munkavállalók
rugalmas munkaidőbeosztás		személyes kapcsolatok hiánya	
utazási idő csökkenése		kommunikációs nehézségek	
hatékonyabb munkavégzés			technikai problémák
a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldala is kibővül			napi rutin kialakítása
			visszajelzés hiánya
Lehetőségek		Veszélyek	
Munkáltatók	Munkavállalók	Munkáltatók	Munkavállalók

kommunikációs csatornák	vidéki élet	technikai problémák	mentális problémák
visszajelzések	több szabadidő/több idő a családdal	kommunikációs nehézségekből adódó félreértések	
napi rutin			
munkavállalók technikai támogatása		a munkavállalók visszaélnék a munkáltató bizalmával	
a munkáltatói költségek csökkentése			

Saját szerkesztés a vezetői interjúk és a munkavállalói kérdőívek alapján

A kutatásom igazolja, hogy a távmunka bevezetéséhez elengedhetetlenek a következő feltételek:

- a munkáltató és a munkavállaló közötti bizalom
- megfelelő kommunikációs csatornák elérhetősége
- a távmunkához szükséges eszközök és technikai feltételek

Úgy gondolom, hogy a távmunkavégzés bevezetésének még nagyon sok olyan hatása lehet, melyet dolgozatomban nem tárgyalok. Ilyen lehet a környezetre és a levegőminőségre gyakorolt hatások, illetve a hátrányos helyzetű, elnéptelenedő régiók felzárkóztatásának lehetősége.

5. Irodalomjegyzék

1. Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, Róma 1957. március 25. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:11957E/TXT&from=HU> Letöltés dátuma: 2021. január 22.
2. Borbély Tibor Bors – Foglalkoztatáspolitikai hazánkban és az Európai Unióban, Szeged 2006
3. Európai Bizottság - Európa 2020 – Az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedés stratégiája, Brüsszel 2010. https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_HU_ACT_part1_v1.pdf Letöltés dátuma: 2021. január 17.
4. 2012.évi I. törvény – Magyar Közlöny, 2/2012
5. Dr. Hovánszki Arnold - A tipikus és az atipikus foglalkoztatás Magyarországon, Munkaügyi Szemle, 2005 július-augusztus p. 30-36.
6. Tóthné Sikora Gizella (2002): Munkaerőpiaci ismeretek. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék (oktatási segédlet) <http://midra.uni-miskolc.hu/document/11768/3738.pdf> Letöltés dátuma: 2021. január 20.
7. Peter B. Doeringer – Michael J. Piore – Internal Labor Markets and Manpower Analysis, 1971
8. Hárs Ágnes: Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években, Közgazdasági Szemle, 2013. február, p.224-250.
9. Ulrich Mückenberger: Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses – hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? In: Zeitschrift für Sozialreform 1985/31: p. 415-434, p. 457-475.
10. Arne L. Kalleberg: Nonstandard Employment Relations: Part Time, Temporary, and Contract Work. Annual Review of Sociology, 2000. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.soc.26.1.341> Letöltés dátuma: 2021. január 21.
11. Kazuya Ogura: International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries. Japan Labor Review, 2005, Vol. 2. No. 2. p. 5–29. <https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2005/JLR06.pdf#page=6> Letöltés dátuma: 2021. január 21.

12. Bankó Zoltán: Az Atipikus munkajogviszonyok - A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európai Unióban és Magyarországon, Pécs 2008.
13. Köllő János: A részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In: Fazekas Károly- Scharle Ágota (szerk): Nyugdíj, segély, közmunka. A magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990-2010. Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet és az MTA KRTK Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest, 2010. p. 194-209.
14. Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors, International Labour Organization, 2016
15. Forgács Tamás - A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei, Pécs, 2009
16. Mike Gray et Al.- Teleworking Explained, 1994, John Wiley and Sons Ltd.
17. Barnard, C. (1996) - EC Employment Law, John Wiley & Sons, 543. o
18. Budai Balázs Benjámin (2002): E-government. Aula.
19. A távmunka térhódítása Európában - Magyar Távközlés, 1999. december
20. Távmunkából végezhető feladatok – Magyar Távmunka Szövetség, <http://tavmunka.org/wp/tavmunkaban-vegezheto-feladatok/> Letöltés dátuma: 2021.január 21.
21. Távmunka és „home office” – Központi Statisztikai Hivatal, 2018. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html> Letöltés dátuma: 2021. január 23.
22. Share of employed people aged between 15 to 64 that sometimes or usually work from home in selected European countries in 2018, Statista, 2020 <https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/> Letöltés dátuma: 2021. január 23.
23. Felértékelődött a távmunka a Covid 19 árnyékában <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html> - Letöltés dátuma: 2021.október 18.
24. Otthoni munkavállalók - <https://unitedcallcenters.hu/karrier/otthoni-munkavallalok/> Letöltés dátuma: 2021.október 19.
25. Hibrid munkarendet és még több rugalmasságot kínál a Vodafone dolgozóinak - https://multimedia.vodafone.hu/pdf/lakossagi/sajto/2021_0721_Vodafone_hibrid_mukodes.pdf Letöltés dátuma: 2021. október 19.

26. Introducing Working from Anywhere -
<https://hrblog.spotify.com/2021/02/12/introducing-working-from-anywhere/>
Letöltés dátuma: 2021.október 19.
27. Employment at atypical working time as a percentage of the total employment, by age and European socio-economic group, Eurostat 2020
https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_esegatyp/default/table?lang=en
Letöltés dátuma: 2021. január 20.
28. Szekunder forrásként felhasznált vezetői interjúk
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben---bertalan-imre--otp-bank-20200629.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben---bertalan-imre--otp-bank-20200629.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben-2---bessenyei-zsolt--pick-szeged-20200407.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben-3---kreiter-eva---dreher-sorgyarak-20200409.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben-4---szelezky-noemi--libri-bookline-20200415.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben-5---bauer-david--molnyrt-20200423.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben-6---stevanyik-tamas--elmu-emasz-20200430.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben-7-friedl-zsuzsanna--magyar-telekom-20200502.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben-8---mihok-krisztina--erste-bank-20200506.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben-9---nagy-annamaria--unilever-magyarorszag-es-adria-regio-20200513.html>
<https://www.hrportal.hu/hr/hr-vezetok-rendkivuli-helyzetben-10---fluck-benedek--mvm-csoport-20200518.html>
Letöltés ideje: 2021. augusztus 20.

6. Abstract

The labor market needs to adapt very quickly and dynamically to the innovations and digital development of the 21st Century. Teleworking was already spreading dynamically before the COVID-19 pandemic. I think companies were already looking for flexible working solutions, to make the life of their employees easier. We need to see however, that the introduction of teleworking creates a plenty of limitations and open questions. These open points might require longer investigation and bigger investments from the employers. In some cases the employers need to rethink their and recreate the whole strategy of the company. The main goal of my paper is to demonstrate the possibilities of the teleworking and to find and present the limitations and questions of this working method. I am going to investigate these point from the point of view of the employer and also of the employee. I would like to get to know the opinion of both side and to share their thoughts and experience regarding teleworking. I will also investigate the risks and the difficulties while working from away from the workplace.

In my opinion at this topic it is required to investigate the effects of the pandemic situation on the labor market and also on the possibilities of teleworking. The pandemic brought a lot of temporary solutions to the labor market, however the effects are already visible. During the hardest period of the pandemic a lot of employees were asked by their employers to work from home, to stay healthy and to ensure business continuity. These decisions created new challenges and situations regarding teleworking. In my paper I would also like to see the opinion of the employers and employees from the temporary solutions. I would like to see, whether the pandemic changed the point of view of the employers regarding teleworking.

7. Mellékletek

7.1 Interjúkérdések

1. Kérlek mutasd be röviden a munkahelyed! (profil, létszám, milyen tulajdonban van, jellege)
2. A pandémia előtt volt-e lehetőség a home officera/távmunkavégzésre?
Ha igen, milyen keretek között? Ha nem, mi volt az oka?
3. Változott-e a home office/távmunka lehetősége a pandémia hatására? Hogyan?
4. Van-e törekvés a vezetőség/HR részéről arra, hogy a pandémia lecsengése után is megmaradjon a távmunka lehetősége?
5. Milyen nehézségek merültek fel munkáltatói oldalról a távmunka kapcsán? Milyen nyitott kérdések, megoldandó feladatok vannak még?
6. Milyen előnyök vannak a távmunkával kapcsolatban a munkavállalói oldalon?
7. Milyenek a munkavállalói visszajelzések a távmunkával/home office-al kapcsolatban?
8. Kérlek ossz meg bármilyen további tapasztalatot, gondolatot a távmunkavégzést illetően, amit az előző kérdésekben nem osztottál meg és fontosnak találsz!

7.2 Munkavállalói kérdőív

1. Milyen beosztásban dolgozik jelenlegi munkahelyén? (több válasz lehetséges)
☐ Felsővezetői
☐ Középvezetői
☐ Beosztott
☐ Egyéb
2. Biztosított-e a munkáltatója a pandémia előtt arra lehetőséget, hogy munkáját alkalmanként vagy rendszeresen a munkáltató telephelyétől eltérő helyen végezhesse el?
☐ Igen
☐ Nem
3. A pandémia előtt milyen szabályozás szerint végezhetette munkáját a munkahelyétől távol?
☐ Heti 1-2 nap Home Office
☐ Alkalmanként dolgozhattam távolról

- ☐ Hibrid munkavégzésben, a feladatoktól függően végezhettem a munkámat a munkahelyemen és távol a munkahelyemtől
- ☐ A munkámat teljes mértékben a munkahelyemtől távolról végezhettem el
- ☐ Nem volt lehetőségem a munkámat a munkahelyemtől távolról elvégezni

4. A pandémia hatására van-e lehetősége a munkáját alkalmanként vagy rendszeresen a munkahelyétől eltérő helyről elvégeznie?

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Előtte is volt lehetőségem erre

5. Milyen szabályozás szerint végezheti jelenleg munkáját távol a munkahelyétől?

- ☐ Heti 1-2 nap Home Office
- ☐ Alkalmanként dolgozhatok távolról
- ☐ Hibrid munkavégzésben, a feladatoktól függően végezhetem a munkámat a munkahelyemen és távol a munkahelyemtől
- ☐ A munkámat teljes mértékben a munkahelyemtől távolról végezhetem el
- ☐ Nincs lehetőségem a munkámat a munkahelyemtől távolról elvégezni

6. Tudomása szerint rendelkezik-e a munkáltatója távmunka szabállyal?

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Nem tudom

7. Amennyiben rendelkezik munkáltatója távmunka szabállyal, ismeri-e a tartalmát?
(Opcionális kérdés)

- ☐ Ismerem
- ☐ Nem ismerem
- ☐ Nem tudom, hogy van-e ilyen szabályzat a munkáltatómnál

8. Szívesen dolgozik/dolgozna a munkahelyétől távol

- | | | | | | | | |
|----------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Egyáltalán nem | ☒ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Teljes mértékben |

9. Munkája során igényli a személyes kapcsolatokat

- | | | | | | | | |
|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
| Egyáltalán nem | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | Teljes mértékben |

10. Amikor távolról dolgozik, kevesebb idő alatt végez feladataival.
(Opcionális kérdés)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|

Egyáltalán nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Teljes mértékben

11. Összeségében több időt tölt munkával, ha távolról dolgozik, mint amikor az irodában.
(Opcionális kérdés)

☐ Igen

☐ Nem

12. Ön szerint milyen hátrányai vannak a távmunkavégzésnek? (több válasz lehetséges)

☐ Kommunikációs problémák

☐ Nehéz a munkájára koncentrálni az irodai környezet mellőzése során

☐ Visszajelzés hiánya

☐ Hatékonytalan munkavégzés

☐ A munka-magánélet egyensúly felborulása

☐ Technikai problémák

☐ Egyéb

13. Ön szerint milyen előnyei vannak a távmunkavégzésnek? (több válasz lehetséges)

☐ Rugalmas munkaidőbeosztás

☐ Könnyebben beilleszthető a családi életbe

☐ Hatékonyabb munkavégzés

☐ Egyéb