

OTDK-dolgozat

2023

**BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR**



**A BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ SZEREPE A TÁVMUNKÁBAN
DOLGOZÓ PÁLYAKEZDŐK BEILLESZKEDÉSÉRE**

**THE ROLE OF INTERNAL COMMUNICATION IN THE
INTEGRATION OF REMOTE WORKING APPLICANTS**

Beregszászi Viktória Anna

Konzulens: Dr. Furcsa Laura

Kézirat lezárásának dátuma: 2023. január. 9.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	4
2. Szakirodalmi áttekintés	6
2.1 Az atipikus és rugalmas foglalkoztatási formák	6
2.2 A távmunka meghatározása	7
2.3 Szervezeti belső kommunikáció	9
2.3.5. A munkahelyi beilleszkedés folyamata	14
3. A kutatás módszere.....	16
3.1 A kutatás célja	16
3.2 A kutatás alanyai	16
3.3 A kutatás módszere.....	17
3.4 Kutatásom kérdései és hipotézisei	17
4. A kutatás eredményei	19
4.1 Asszertív kommunikáció megvalósulása.....	19
4.2 Nonverbális kommunikáció hiánya	20
4.3 A belső kommunikáció szerepe a beilleszkedésben	22
4.4 Kommunikációs csatornák	26
5. Következtetések és javaslatok	27
6. Összefoglalás	29
7. Felhasznált irodalom	30
8. Mellékletek	32
8.1 A pályakezdő munkavállalókkal készült interjúk kérdéssora.....	32
9. Ábrajegyzék.....	33

1. Bevezetés

Kutatásom során a távmunkában „home office” formában dolgozó pályakezdők beilleszkedésével foglalkozom a belső szervezeti kommunikáció szerepét hangsúlyozva. Releváns az életemben a távmunka, mivel egy ideje az egyetem mellett én is így dolgozom. Témaválasztásom okaként a személyes kötődést, érintettséget említeném. A távmunka működésének, kivitelezésének vizsgálata központi kérdés manapság a világ minden táján, így Magyarországon is. A nyugati kultúrában egyre gyakoribb munkavégzési forma, és a 2020-ban kezdődő koronavírus járvány óta világszinten nagyra nőtt a kereslet az ilyen lehetőségek iránt a munkaerőpiacon. Aktualitását az is bizonyítja, hogy a világot sújtó gazdasági helyzet és a rezsiárak emelkedése miatt egyre több cég dönthet a távmunka bevezetése mellett.

A kutatás célja felmérni, hogy a pályakezdő munkavállalók beilleszkedését hogyan befolyásolja az irodán kívüli munkavégzés. Dolgozatomban azzal foglalkozom, hogy hogyan alakul az integráció a távmunkában dolgozók számára, és milyen mértékig épülnek be a vállalati életbe. Vizsgálom, hogy a szervezet intern kommunikációjába hogyan tudnak bekapcsolódni, informális és formális módon azok a munkavállalók, akik a távmunkát választják. A kutatás szándéka, hogy egy hiteles képet alkosson arról, hogy a belső kommunikációra milyen hatást gyakorol a munkavállalók fizikai távolléte, illetve a beilleszkedés folyamatában mekkora szerepet kap ez az atipikus munkavégzési módszer. A kutatás rávilágít arra, hogy a munkahelyi kapcsolatok kiépítését az interperszonális kommunikáció mennyiben könnyíti meg, illetve a digitális munkavégzés során hogyan valósul meg a kapcsolattartás a munkatársakkal, felettesekkel.

A dolgozatom első fejezete a szakirodalmi áttekintés, melynek első szakaszában átfogó képet nyújtok arról, hogy mik az atipikus foglalkoztatási formák, és szemléltetem a távmunka főbb jellemzőit, elsősorban a szervezeti belső kommunikációs különbségekre helyezve a hangsúlyt. A továbbiakban a szervezet belső kommunikációját járom körbe, és ezen belül több kategóriára bontva gyűjtöm össze a szükséges elméleti háttért a témában. Majd kitérek az online kommunikációra, és megalapozom a háttértudást. Dolgozatomban fontos szerepet kap a digitális kommunikáció, mivel a távmunkában dolgozók számára nélkülözhetetlen, és szerves része a mindennapjaiknak ez a fajta diskurzus. A továbbiakban elemzem, hogy a szervezeti kultúra hogyan épülhet fel, és a kulturális különbségekre kitérek, ugyanis a beilleszkedésnél érdemes a szervezet kulturális berendezkedését figyelembe venni. A témában gyűjtött szakirodalmi háttért feltárom. Az asszimilációs folyamat fázisainak az ismertetésére kerül sor,

és a munkahelyi sokszínűséghez kapcsolódó legfontosabb fogalmakat definiálom a szakirodalomból. A továbbiakban a kutatás módszerével foglalkozom. Ismertetem a kutatás célját, az alanyokat, a módszert, illetve, hogy milyen hipotéziseket fogalmaztam meg. Ezután bemutatom a kutatás eredményét, tehát elemzem a pályakezdő munkavállalókkal készített interjúkat. Dolgozatom zárásaként összegzem, hogy milyen konklúziókra jutottam, esetleg javaslatokat osztok meg.

Bemutatom, hogy dolgozatomban milyen felvetéseket elemzek, melyek azok a kérdések, amelyekre a kutatásom irányul. Feltételezem, hogy a személyközi kommunikáció segíti az integrálódást a vállalati életbe, és erősíti a munkahelyi kapcsolatok kiépítését. Emellett valószínűsítem azt is, hogy az asszertív kommunikáció nehezebben jön létre digitálisan. Az online meetingeken sok esetben eltűnnek metakommunikatív jelek, és emiatt feltehetően nő a félreértések száma a kommunikációban.

Fontos szerepet kap a beilleszkedésnél a légkör feltérképezése, és egy bizonyos mértékű asszimiláció, ami megköveteli a személyes részvételt. Távmunka esetén a szokások, kultúra megismerésére más módszert kell választani, mivel a fizikai távollét miatt nincs lehetőség a személyes kontaktus kialakítására. Hipotéziseim a munkavállalók tapasztalataira, meglátásaira fókuszálnak, ezért kvalitatív módszert végzek annak érdekében, hogy az állításaim alátámasztására vagy megcáfolására irányuló választ kapjak. Továbbá azt is feltételezem, hogy az asszertív kommunikáció nehezen valósul meg online. Nőhet a munkahelyi konfliktusok száma, az adó és vevő közötti kapcsolat másképp jön létre, mint ahogy személyesen történne, így az üzenet nem ér célba vagy nem megfelelően interpretálják. Minden munkahelyen kulcsfontosságú szerephez jut a kommunikáció. Nélkülözhetetlen a hatékony munkavégzéshez, és a cég sikeréhez is hozzájárul. Amennyiben a cégen belül a kommunikáció gördülékenyen zajlik, és a munkavállalók elégedettek, akkor a vállalati imázs fejlődik, tehát egy vonzó képet közvetít - magáról a cég. A konkurencia legyőzése érdekében nagyon hasznos a szervezettség a vállalatban belül. A belső kommunikáció megszilárdítása a munkahelyi fluktuációt is csökkentheti, ezért érdemes, hogy a távmunkában dolgozó munkavállalók önérvényesítését, konfliktuskezelését vizsgáljam. Az asszertivitás a munkahelyi beilleszkedés egyik alappilléreként szolgálhat, tehát az online térben is fontos a kivitelezhetősége. A kommunikációs készség szükséges egy munkahelyen, és fontos ennek a képességnek a fejlesztése, főként a digitális munkaformában dolgozók körében. Otthonról dolgozó munkavállalók esetében a megbeszélések is online formában zajlanak, emiatt eltűnhet a nonverbális kommunikáció, például: testbeszéd, mimika. A metakommunikáció a beszélgetést

kísérő, általában öntudatlan közlés, és a metakommunikatív jelek hiánya feltételezem, hogy befolyásolja a kommunikációt, jelentésátvitelt.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1 Az atipikus és rugalmas foglalkoztatási formák

Minden olyan munkaviszony, ami eltér a megszokottól az atipikusnak nevezhető. Tipikus munkaviszonyként a teljes munkaidős és határozatlan időre szóló foglalkoztatás értelmezhető. Hárs (2013) szerint az atipikus munka egy olyan gyűjtőfogalom, ami magába foglal legalább egy olyan tényezőt, ami eltér a munkahelyen végzett napi nyolc órás határozatlan időre szerződött munkavégzéstől. A kor előrehaladtával, a világ átalakulásával és a gazdasági helyzet változásával viszont a szokásos fogalom értelmezése is változhat, tehát, ami régen tipikus munkavégzésnek minősült, az ma már lehet, hogy atipikus. Az általánosnak tekinthető foglalkoztatási formákat a jelen gazdasági helyzetben így jellemezhetjük: a munkavégzés munkajogviszony keretében történik, határozatlan időre szól, heti 40 óra munkaidőt köteles a munkavállaló teljesíteni, a munkaviszony szerződésben rögzített, bért kap a munkáltatótól cserébe, illetve a munkavégzés helyszíne a vállalat telephelyén van. Amennyiben ezeknek a kritériumoknak nem felel meg egy munkavégzési forma, akkor atipikusként aposztrofálható. Atipikus foglalkoztatási formának tekinthető a nyugdíjas munkavállaló alkalmazása, vagy a részmunkaidősé, de atipikusnak minősül a határozott időre kötött munkavállaló is, éppúgy ahogy a távmunkában dolgozók. Szintén ide sorolható még a munkaerő-kölcsönzés vagy az alkalmi munkavállaló. „A részmunkaidős munkavégzés egyik speciális esete a behívás alapján végzett munka. Ebben az esetben a munkaszerződésben meghatározott munkaidő a tipikus és atipikus foglalkoztatás, munkaviszony és önfoglalkoztatás napi hat órát nem haladhatja meg és a munkaidőkeret tartama a négy hónapot nem haladhatja meg. Az általános munkaidő-beosztás szabályai sem érvényesülnek, a munkáltató a munkaidőkerethez hasonlóan a munkavégzést a munkakörbe tartozó feladatok esedékességének megfelelően rendelheti el” (Hegyi, 2019, 23. oldal). Hárs (2013) szerint a legelterjedtebb foglalkoztatási formának a részmunkaidős minősül. A részmunkaidőre kötött munkaviszony során a megszokott teljes munkaidőnél kevesebbéről van szó. Felmerül a kérdés, hogy az atipikus munkavégzés jelentősége miért nő, és alkalmaznak szívesen ilyen formában dolgozó munkavállalókat a vállalatok. A legfontosabb előnynek a költséghatékonyság és a rugalmasság tudható be, hiszen a vállalkozásoknak nem kell egy nagylétszámú irodát fenntartaniuk. Nem utolsó szempont az sem, hogy a dolgozók specifikus élethelyzetének

figyelembevételével a vállalat érdekeit szolgálja, ha ezzel a munkaerő megtartását elérhetővé teszi. Kibővül a vállalatok lehetséges jövőbeni munkavállalóinak halmaza (Hárs, 2013).

Rugalmas munkavégzési formáról akkor lehet beszélni, ha a feltételek eltérnek az előbbieken említettektől, de mégis elterjedtek, így az atipikus nem helytálló megnevezés. Az ilyen munkavégzési formáknál lehetőség nyílik arra, hogy a munkáltató a munkaidőt egyenetlenül ossza be a munkavállaló számára. Tehát nem a megszokott napi 8 órás teljesítés az elvárt, de a heti 40 óra munkaidő teljesül. Fontos azonban kihangsúlyozni, hogy napi 4 órának minimum lennie kell, és az egy napi munkaidő nem lépheti túl a 12 órát.

2.2 A távmunka meghatározása

A távmunka a munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés rendhagyó eszköze miatt nevezhető atipikus foglalkoztatási formának. „A távmunka meghatározására a munkajogi irodalomban számtalan és rendkívül eltérő megközelítésű definíció ismeretes, és még tarkább képet mutatnak a nem kifejezetten munkajogi fogalmak” (Bankó és Ferencz, 2018, 34. oldal). Köztudott, hogy egyre jelentősegteljesebb munkavégzési forma, mivel térben és időben is rugalmas, a gazdasági folyamatok és a technológia fejlődése egyre inkább megköveteli a szervezetektől a gyorsan reagáló és egyedi igények kielégítését (Forgács, 2011). A rugalmasság megmutatkozik a foglalkoztatásban is. „A távmunka, mint ezt a rugalmasságot a technológia által az egyik leginkább biztosító új munkaszervezési mód, várhatóan egyre nagyobb szerepet kap a foglalkoztatási gyakorlatban.” (Forgács, 2011, 49. oldal). Az a tendencia, hogy a munkavégzés bizonyos munkakörökben szinte csak infokommunikációs eszközökön történik, és ezáltal lehetővé vált, hogy a telephelytől függetlenül, kötetlenebb feltételek mellett végezhesék a munkavállalók munkájukat. A vállalat célja gyakorlatilag az, hogy minél több munkavállalót tudjon toborozni, és megszólítsa azt a réteget is, akik kizárólag az atipikus munkaformák mellett döntenek. „Az új foglalkoztatási formákkal nemcsak állandó költségeit csökkentheti a vállalat, hanem jelentősen növelheti humán erőforrásainak színvonalát és elkötelezettségét is, hiszen a szokásosnál szélesebb körből válogathatja ki alkalmazottjait, és ráfordítás nélkül növelheti érdekeltységüket. S nem hanyagolhatók el a társadalmi szintű előnyök sem a lakóingatlanok jobb hasznosításától a gyerekes anyák mint munkavállalók karrierproblémáinak és szakmai képzettségük szinten tartásának megoldásáig.” (Hoványi 2002, 259. oldal) A változások hatására átrendeződő munkavégzési formák miatt az önfoglalkoztatás, mint definiálható fogalom egyre közelebb kerül az alkalmazotti munkaviszonyhoz. Az atipikus foglalkoztatási formák közül a távmunka

az, ami leginkább eltér a hagyományos, tipikus irodai munkavégzési módtól. A napjainkban használatos távmunka szó elég régről gyökerezik, az 1970-es évek elejére, méghozzá az energiakrízis idejére, és Jack Nilles nevéhez köthető (Forgács, 2011). A későbbiekben is többen újra definiálták a távmunkát (például: Bihary, 2006), de mindegyik hasonlított az európai keretrendszerben szereplő megfogalmazással, a keretmegállapodás definíciója alapján: „A távmunka egy munkaszervezési mód, amely során a munka elvégzése információs technológia alkalmazásával, munkaviszony keretében történik, továbbá a távmunkában végzett munka a munkáltató telephelyén is elvégezhető lenne, de az rendszeresen attól eltérő helyen történik.” (Bankó, 2005, 25. oldal)

A távmunka a magas iskolai végzettséggel rendelkezők csoportjában összepontosul, és jelentősen alacsony arányt mutat a legfeljebb nyolc osztályt végzettek és a szakmunkások körében. A felsőfokú végzettséggel rendelkezők tekintetében kiugróan magas értékről van szó (Hárs, 2013). Az otthon végzett munkák aránya az életkorral növekszik, 60 év felettiek körében jelentősen magas, értelemszerűen a kor emelkedésével megfigyelhető a home office munkavégzés iránti szándék növekedése is (Hárs, 2013).

	Munkaviszony	Infokommunikációs eszközök használata	Telephelyen kívül végzett munka
Távmunka	Igen	Igen	Igen
Munkaerő-kölcsönzés	Nem	Lehetséges	Nem
Részmunkaidő	Igen	Lehetséges	Nem

1. ábra A távmunka összehasonlítása más munkamegvalósulási formákkal

Forrás: saját szerkesztés

Az 1.számú táblázat arra szolgál, hogy szemléltesse a távmunkában dolgozókra vonatkozó feltételeket, összehasonlítva két szintén gyakori atipikus munkavégzési formával, amelyek a dolgozatomban korábban említésre kerültek. Jól szemlélteti a táblázat, hogy a távmunkában dolgozóknál mind a három feltétel megvalósul, tehát munkaviszony szükséges, a munkavégzés infokommunikációs eszközök által jön létre, és nyilvánvalóan a telephelytől távol zajlik. Manapság ezeknek a kritériumoknak nem nehéz eleget tenni, ebből kifolyólag egyre többen döntenek emellett, mint lehetséges munkavégzési forma. Alkalmazása a nyugat-európai és skandináv országok esetében a legjelentősebb (Kardos, 2020). Ennél alacsonyabb gazdasági

fejlettségűnek számító régiókban még nem hódított annyira teret, de Magyarországon a munkavállalók igénye – felmérések alapján megnövekedett az otthoni munkavégzés tekintetében (Yettel 2021). A 2020 tavaszán kezdődő koronavírus- járvány világviszonylatban felgyorsította az otthoni munkavégzés térhódítását. Az autonómia iránti igény megnőtt, és az irodán kívüli munkavégzés lehetővé teszi, hogy a munkavállaló nagyobb szabadságot kapjon, növelje az autonómiaélményt munkájában (Kardos, 2020). A munkaviszony adott, az eszközök adottak, de a feladatok elvégzésére szánt időt magának oszthatja be, a szervezés feladata jobban ráhárul a munkavállalókra. Számtalan cégnél megszokott az otthoni munkavégzés alkalmazása, de nem ritka, hogy kizárólag olyan alkalmazottak vehetik ezt igénybe, akik rendelkeznek effajta rutinnal. Tehát korábban bizonyították rátermettségüket. (Gajendra és Harrison, 2007) Munkáltatójuk szerint ők kompetenciájuk alapján képesek arra, hogy az irodán kívül, otthonról, egy bizonyos szabadságérzést megtapasztalva végezhessek munkájukat. Tehát valójában a home office háttérben bizalmi kérdés bujkál (Kardos, 2020). Fontos, hogy a munkáltató meggyőződhessen arról, hogy a munkavállaló elég önálló egy ilyen atipikus munkavégzéshez.

2.3 Szervezeti belső kommunikáció

2.3.1 Az intern kommunikáció területei

A szervezeti kommunikáció fogalma két irányból is megközelíthető. Elsősorban a szervezeten belüli, vagyis a tagjai közötti kapcsolatépítésként, ami a szervezeten belüli egység, harmónia kialakítását segíti. A másik aspektus a szervezet külső kommunikációja, tehát, amit kifelé, a környezete számára mutatni szeretne. Dolgozatom elméleti alappilléreinek letételét azzal folytatom, hogy a szervezeti belső kommunikáció témakörét járom körbe, először is a területeit mutatom be. Legszűkebb értelemben a szervezeten belüli, a szervezeti céloknak és feladatoknak alárendelt kommunikáció foglalja magába a belső kommunikációt, és a fő célkitűzés egy döntés meghozatala, valamilyen szervezeti érdek képviselése végett. Ennek tükrében a szervezeti kommunikáció az információáramlással azonosítható (Vinnai és Czékman, 2013). „A Weibert követő és őt kritizáló szervezetelméletek is felhívták már azonban a figyelmet arra, hogy ahol emberek vannak, ott nem lehet figyelmen kívül hagyni az emberi tényezőt: a kommunikáció szempontjából ez azt jelenti, hogy a szervezet tagjai nem fogják kommunikációjukat teljes mértékben és minden pillanatban alávetni a szervezet céljainak és feladatainak.” (Vinnai és Czékman 2013, 11. oldal) Tehát a belső kommunikáció nem csupán formális, releváns szinten zajlik, a feladatok, tevékenységek teljesítésének

érdekében, hanem irreleváns csatornákon keresztül is, vagyis a munkavégzéstől független kommunikációt is felöleli, mint például a pletyka, áskálódás, és ezeknek a csoportkohézió tekintetében nagy szerepük van (Vinnai és Czékmán, 2013). A munkahelyi közeg, a munkatársak közötti harmonikus viszony megteremtése egy vállalat életében szervezést és határozott, mégis a társai felé nyitott, befogadó vezetői attitűdöt igényel. Amennyiben a releváns szinten zajló kommunikáció sem éri el a célját, az a szervezet működésében problémát generál, a bomlasztó kommunikáció nagy veszélyt jelent a szervezetek számára. Ezekben az esetekben lehet szükség a helyreigazító kommunikációra, ami az elakadás kiküszöbölésére szolgál, és visszatereli a szervezet működését a helyes mederbe (Vinnai és Czékmán, 2013).

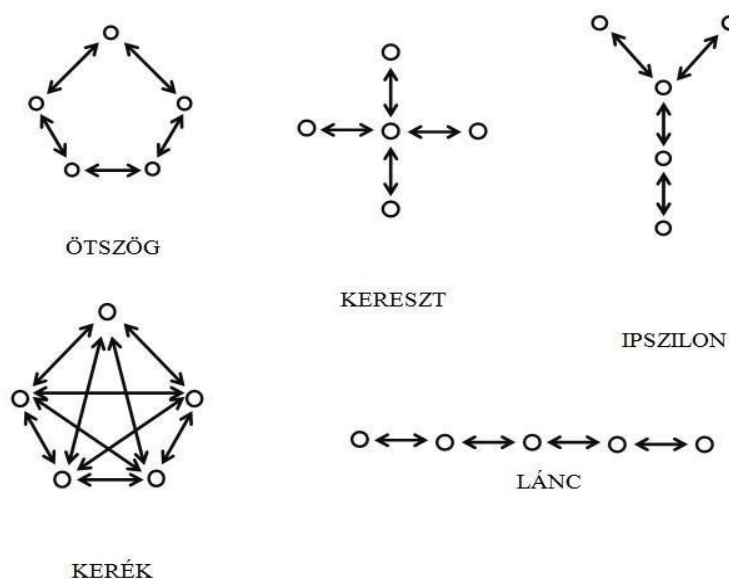
A szervezet intern kommunikációja nagyon jelentőségteljes, mivel azelőtt, hogy nyilvánosság elé állna, és kilépne a nagyközönség elé, előzetes szervezés, megalapozottság szükséges, ami az intern kommunikáció révén valósul meg. A célok letisztázása, a munkafolyamatok összehangolása, a belső személyközi viszonyok kialakítása, koordinálása, a közösség motiválása, ezek mind a működést keretbe foglaló és irányítást igénylő kommunikációs feladatok. Ennek a hatékonysága pedig nagy hatást gyakorol a szervezet teljesítményére (Németh, 2011).

A szervezeti változások leggyakrabban a belső kommunikáció gyengesége miatt elakad, megfeneklik és vezet nem kívánt szervezeti kudarcokhoz (Kriskó, 2012). Tehát nagy hangsúlyt kell fektetni a belső kommunikáció megszilárdítására, főleg a rohamosan változó, felgyorsult világban, amiben élünk. A sikertelenségek hátterében állhat a bizalmatlanság, a nem megfelelő mennyiségű vagy minőségű kommunikáció, a konfliktuskerülés, esetleg a túlzott konfrontáció, illetve az interperszonális kommunikáció hiánya is (Kriskó, 2012). Tehát elkerülhetetlen, hogy a szervezet elsődlegesen kellő odafigyelést fordítson a hatékony belső kommunikáció kialakítására, ahhoz, hogy a külső kommunikációt megkezdhesse, és a vállalati imázst kiépíthesse. A jól működő intern kommunikáció a későbbi jó hírnév, a külső „public relations”, tehát a közönség, fogyasztói kapcsolatok kialakításában kulcsfontosságú szerepet játszik. Nélkülözhetetlen, hogy a szervezet tekintse át a belső nyilvánossággal fenntartott kapcsolatait. A belső kommunikációs tevékenység, a bizalomteli szervezeti légkör és a megfelelően közvetített, lekommunikált értékek jelenthetik a külső „public relations” tevékenység megszilárdítását (Kriskó, 2012). Az emberi erőforrás oldaláról megközelítve a szervezetben dolgozókkal folytatott kommunikáció elősegítheti a munkamorál, a motiváció növelését és szervezetpedagógiai szempontból nagyon fontos. Értékeket, magatartásmintákat közvetít, amelyek a szervezeti identitás kiépítésében szerepet játszanak, és a kiegyensúlyozott szervezeti atmoszféra megalapozásához szükséges. Amennyiben a munkavállalók elégedettek, a

szervezetikultúra is fejlődik, és egy összeszokott, jól működő közegben a célok egységessé válnak, és ez a szervezetről alkotott képet pozitívan befolyásolja. A vállalatoknál tudatosan figyelni kell arra, hogy az anyagi motiválás mellett az emberi kapcsolatokra, a szociális életre is nagy hangsúlyt kell fektetni ahhoz, hogy a munkavállalók elégedettek legyenek, és hosszútávon szolgálják a cég érdekeit.

2.3.2 Információs utak a szervezetben

Rosengren úgy fogalmazza meg a szervezeteket, mint olyan csoportok, amik a formalizáltság irányába haladtak, tehát hivatalos és többnyire strukturált kommunikációs módokat tartanak fenn (Rosengren, 2004). A szervezeti kommunikáció hálózata, a rendszer felépítésének vizsgálata fontos szempont. A vezetőnek tudatosnak kell lennie, amikor kiépíti a szervezet információs hálózatát, és tisztában kell lennie ezeknek az előnyével és hátrányával egyaránt. A 2. ábrán látható alakzatok azt reprezentálják, ahogy a kommunikációs csatornák hálózatot alkotnak, és pozíciójuk szerint különböző előnyökkel és hátrányokkal járnak. A hálózatok csoportosíthatóak aszerint, hogy egy középpont köré épülnek-e vagy sem. Tehát elkülönítünk centralizált és decentralizált hálózatokat (Kriskó, 2012). „Kutatások szerint az egyszerű feladatoknak kedveznek a centralizált kommunikációs utak, gyorsabbak, pontosabbak, komplex feladatmegoldásoknál azonban már a decentralizált hálózatok vezethetnek sikeresebb együttműködéshez.” (Borgulya-Somogyvári, 89-90. oldal)



2. ábra Kommunikációs csatornák hálózata

Forrás: Berta-Bajnok, 2013, 8. oldal

Az olyan információs csomópontoknak, mint a kereszt középpontjában lévő személy vagy szervezeti egység, számolnia kell egy információs vagy kapcsolati túlterheléssel, mivel abban a pozícióban az információ nagy mennyiségben zúdul rá, tehát nehezebb befogadnia, és közvetítenie. Problémát jelenthet az információ elosztása. Nagy az esély arra, hogy ez a kommunikációs út nem feltétlen hiteles információt eredményez, mivel fennáll az információ torzulásának kockázata. A kerék annak ellenére, hogy az információ elérhetőségét, hozzájárását kínálja, szervezatlensége, felépítésének szabadsága miatt lehet túláradó, fölösleges, és ez okozhat időbeli veszteséget, illetve ront a hatékonyságon. Pozitívumként felhozható viszont, hogy minden ágens részt vesz a kommunikációban. Az ipszilon általában egyenlőtlen terhelést követel meg, az ágensek közötti összhang emiatt nem alakul úgy ki, mivel nem igazságosan oszlik el a nyomás, leterheltség. Emellett a szárak találkozásánál sok esetben konfliktus alakulhat ki, mivel a részvétel mértéke sem egyenlő. Kerülhet a két végpont perifériás helyzetbe, tehát kizárva érezhetik magukat, vagy éppen a szár záróágense. Az ötszög a kétirányú megosztottság miatt hatékonyabbnak bizonyul, mint mondjuk a lánc, mivel a gyorsaság is számít, viszont a hozzáférés mérsékelt, ez pedig kapcsolati elutasítást, illetve nehezen összeegyeztethető, rugalmatlan kommunikációt okozhat (Kriskó, 2012).

2.3.3 Formális és informális szervezeti kommunikáció

Az informális és formális kommunikáció kapcsán érdemes tisztázni a hírlánc fogalmát. Rosengren így fogalmaz: „Legyen az aprólékos gonddal megtervezett szervezeti struktúra bármennyire is monumentális és impozáns, a mindenhova, még a legváratlanabb helyekre is eljutó, szájról szájra járó hírlánc azonban olyan szabályok szerint terjed, amelyekről mit sem tudnak a mindent tudó főnökök.” (Rosengren, 2004, 139. oldal) A hírláncnak alapvetően két típusa van: az egyikben a személyes kapcsolatok kapnak nagy hangsúlyt (például amikor két régi barát saját érdekeit előtérbe helyezve olyan titkokról rántja le a leplet, amiről elvben csak bizonyos emberek tudhatnának), és a másokban a szervezeti viszonyok érvényesülnek (például amikor egy beosztott tudatja a főnökével, hogy milyen tisztességtelen cselekedetről hallott a cégben). A hírlánc a szervezeti megnevezése tulajdonképpen annak, amikor szárnyra kapnak pletykák csoport- és társadalmi szinten. A hírlánc lehet konstruktív és destruktív egyaránt, pont úgy, ahogy az alapjukat képező információ is lehet valós vagy hamis.

Ennek tükrében tehát a szervezeti informális kommunikáció nevezhető jól működőnek és rosszul működőnek egyaránt, mivel nem biztos, hogy minden lehetséges helyzet megoldására elegendő csupán a formális kommunikációs csatornákon keresztül kommunikálni.

„A belső kommunikáció további sajátosságát az adja, hogy a szervezeti hierarchia formális struktúrája kötelező jelleggel kijelöli a kommunikációs útvonalakat, és a különböző pozíciókban lévő tagok egyenlőtlen kommunikációs viszonyban állnak egymással. A hierarchia ugyanazon szintjein elhelyezkedő tagok között (horizontálisan) közvetlen, míg az eltérő szinten lévők között (vertikálisan) közvetett és aszimmetrikus kommunikáció zajlik. (Aszimmetrikus azért, mert önmagában a kommunikáció kezdeményezésének lehetősége, annak lefolyása, menete és a végső döntések meghozatala alapvetően a magasabb szinteken levők kezében van.)” (Vinnai és Czékmann, 2013, 12. oldal) Tehát a szervezeten belül eltérő kommunikáció jöhet létre, mivel közbeszól a beosztásból adódó hierarchikus berendezkedés. A pozíciókból fakadó kötöttség a kommunikációban is megnyilvánul, és lehet, hogy a szervezeten belül hiába az informális kommunikáció érvényesül, vannak olyan helyzetek ahol a formalitás az elvárt. A vertikális kommunikáció tekintetében további észrevételeket érdemes említeni, méghozzá azt, hogy az információáramlás iránya szerint lehet felülről lefelé haladó és alulról felfelé haladó kommunikáció a szervezeten belül. A felülről lefelé haladó kommunikáció során a felettes által kiadott információk továbbításáról van szó az alsóbb szintek, a beosztottak felé, viszont szükséges egy visszacsatolás, meg kell valósulnia a kétirányú kommunikációnak, vagyis visszajelzésre van szükség, és ekkor valósul meg az alulról felfelé haladó kommunikáció (Vinnai és Czékmann, 2013). Tehát ez a kettő párban jár egy szervezeten belüli hatékony kommunikáció kivitelezésénél. Az előbbieket szemléltetésére pedig összefoglalóként a 3. ábra szolgál:



3. ábra

A kommunikáció szintjei a szervezetben

Forrás: Vinnai – Czékmann, 2013, 12. oldal

2.3.4 A belső kommunikáció hatékonyságát segítő eszközök

A belső kommunikáció hatékonyságára különböző eszközök szolgálnak. Fontos szempont megítélni, hogy szükségzerű a dolgozók kollektív informálása, vagy csak egy bizonyos szegmensére tartozik az információ. Ennek fényében érdemes eszközt választani. Az intranet a megfelelő módszer, hogyha a szervezeten belül minél több munkavállalóhoz el kell juttatni az üzenetet, mivel ez egy olyan belső információs rendszer, amely hatalmas információmennyiséget képes hatékonyan tárolni, és csupán csak hozzáférés szükséges ahhoz, hogy a szervezeten belül lehetőség nyíljon az informálódásra. Előnye, hogy gyors, és a legszélesebb körben lehet tájékoztatni a munkavállalókat (Vinnai és Czékmann, 2013). Abban az esetben, hogyha a szervezeten belül csak egy szűkebb réteget érint az információ, akkor erre a célra kiválóan alkalmasak a körlevelek. A szervezeten belül ez bizonyul a legegyszerűbb és leghatékonyabb megoldásnak, hiszen belső címlisták létrehozásával megoldható, hogy szelektálni lehessen a megszólított munkavállalók között. Ráadásul visszajelzés is adható arról, hogy az adott üzenet célba ért. Szintén gyors, és egy adott szervezeti egységre lebontva lehet információkat átadni a munkavállalóknak (Vinnai és Czékmann, 2013).

Az elektronikus hírlevél egy kevésbé gyakori eszköz, de nagyon informatív, amennyiben a szervezeti élet érdekli a munkavállalót. Kizárólag azok a dolgozók kapnak hírlevelet, akik feliratkoznak rá, és a szervezet történéseiről, híreibe nyújt betekintést. Nem csupán online eszközök segítségével elérhető a hatékony belső kommunikáció, hanem a munkán kívüli tevékenységek, csapatépítő tréningek, belső rendezvények is ide sorolhatók (Vinnai és Czékmann, 2013).

2.3.5. A munkahelyi beilleszkedés folyamata

Kutatásomban nagy szerepet kap a munkahelyi integráció, és ezért érdemes az asszimilációt mint fogalmat vizsgálni, illetve a szervezeti kultúra és beilleszkedés elméleti hátterét ismertetni. Minden új munkavállaló az asszimilációs folyamat által nyer betekintést a munkahelyi közegbe, és tágabb értelemben a szocializáció magába foglalja az asszimilációs folyamatot, tehát a közeghez való alkalmazkodást. A szocializáció által olyan élményeket élhet át az újdonsült munkavállaló, amik formálják viselkedését, felfogását, érzelmeit és kommunikációs döntéshozatalát. A kezdetektől fogva lépten-nyomon jelen van a szocializáció az emberi életben. A munkaerőpiacon sincs ez másképp, kiküszöbölhetetlen a kapcsolattartás,

és a munkavállalók vágya, hogy a vállalati szféra részesei legyenek. Fontos a szervezeti kultúra feltérképezése, annak érdekében, hogy a munkavállaló így megítélheti azt a közeget, amibe csöppent, tehát ha nem nyerné el a tetszését, akkor időben vissza tud lépni. A szervezeti kultúra kifejezi, hogy az adott cég hogyan működik, emellett a szervezet általános megközelítését bizonyos üzleti tevékenységekhez, illetve azt is, hogy milyen a hozzáállása az alkalmazottakhoz (Quintanilla és Wahl, 2020).

Általában egy új kultúra megismerése stresszt válthat ki és szorongást okozhat. Sok új alkalmazott éli ezt át, és ez az érzés csak a beilleszkedés folyamatának lezárulásával múlik el. Tehát mindenképpen megterhelő az új alkalmazottaknak, hogy egy számukra eddig ismeretlen környezetbe kell beilleszkedniük. Amennyiben sikerül teljesen beilleszkedni a szervezeti kultúrába valószínűsíthetőleg a munkával kapcsolatos elégedettség és a munkavégzés hatékonysága is nő. Előfordulhat, hogy nem sikerül a munkahelyi közegbe beilleszkedni, és ekkor nagy eséllyel új álláslehetőségek után fog nézni az elégedetlen munkavállaló. Munkavégzésében is megmutatkozhat az elfogadás és elismerés hiánya (Quintanilla és Wahl, 2020).

A szervezetek már jóval a munkavállaló felvétele előtt megkezdik a beiktatást, beolvasztást a szervezeti kultúrába, mivel a weblapok, a vállalatok külső PR tevékenysége a jövőbeni alkalmazottak vonzására is használatos. A toborzási folyamat, az álláshirdetés megírásától kezdve egészen a munkaszerződés megkötéséig részét képezi a szervezetbe való szocializációnak. Minden szervezetnek megvan a maga kultúrája, és ez olyan közös szervezeti alapfeltevések mintázata, amelyeket a csoport közösen hozott létre, ahogy megtanult megbirkózni a külső és belső alkalmazkodás problémáival, oly módon, ami jól működőnek, hitelesnek bizonyult az a szervezeti kultúra részévé alakult, tehát ami a csoport tagjai számára érvényesíthető, tanítható, például: viselkedési formák, szokások, eljárások. A szervezeti kultúra egy új tagjaként formálisan és informálisan is közvetítik a gondolkodás és viselkedés elfogadható módjait, hogy a szervezetről alkotott képre ne legyen romboló hatással. A közvélemény megnyerése, elismerése, és ennek megtartása nagyon fontos szempont egy vállalat számára. Az új munkavállaló megtanulja, hogy mit várnak el tőle, milyen követelményeknek kell eleget tennie, és azt, hogy milyen értékeket kell képviselnie. Tehát az asszimiláció során a tanulás, egy tanult magatartás figyelhető meg. Érdeemes feltenni kérdéseket, akár az újonc saját magának is felteheti. A kérdések a sokszínű munkahely megismerésére irányulnak, például: Volt-e munkavállalói eligazítás, ha volt miről volt szó? Mi a cég küldetéstudata? A dolgozók milyen történeteket mesélnek a szervezetről, vezetésről?

Hogyan jutalmazták a munkavállalókat? Tehát olyan kérdések, amik átfogóan a szervezet működését hivatottak feltárni (Quintanilla és Wahl, 2020).

3. A kutatás módszere

3.1 A kutatás célja

Kutatásom célja az volt, hogy felmérjem a távmunkában dolgozó pályakezdekők helyzetét a beilleszkedés terén, és tisztább képet kapjak arról, hogy a szervezet belső kommunikációjába milyen mértékig tudnak bekapcsolódni. A távmunkában dolgozók esetében a napi személyes kapcsolattartás hiányát érdemes vizsgálni, mivel köztudottan az ember egy társas lény, és az otthonról való munkavégzésről, illetve általánosságban az atipikus munkavégzésről készült kutatások mértéke kevésnek bizonyult számomra, ezért mélyebbre ástam magam a témában. Korábban kitértem arra, hogy a home office munkavégzés egyre elterjedtebb hazánkban is, de specifikusan a pályakezdekők, fiatal munkavállalók tekintetében nem egy gyakori kutatási téma, tehát szükséges, hogy a távmunkában dolgozók ezen szegmensét feltárjam.

3.2 A kutatás alanyai

Az általam választott interjúalanyok közül ketten pályakezdő egyetemista lányok, akik adminisztratív munkát végeznek egy végrehajtó cégnél, és saját adatbázisban kezelik az ügyeket. Szerencsére beszédes, informatív alanyok voltak. A cégnél a hibrid munkavégzés a leggyakoribb, de lehet teljes mértékig home officeban is dolgozni. Amennyiben egyetem mellett jut idejük a bejárásra, akkor szívesen dolgoznak heti kétszer az irodából. Munkatársakról van szó, tehát érdekes élmény volt, hogy mégis akadtak olyan kérdések, amelyeknél teljesen más élményekről számoltak be, és a cégről is más képet alkottak. Három alany egy telekommunikációs vállalatnál helyezkedett el, és munkájuk során nagyon fontos szerepet kap a kommunikáció, mivel a HR világában elkerülhetetlen a kapcsolattartás. A megkérdezettek két fő ismerv nyomán kerültek kiválasztásra. Először is fontos szempont volt a döntésnél, hogy pályakezdekők legyenek, és lehetőleg jelenleg tanulók. A másik fontos sajátosság pedig az atipikus, azon belül jelenleg távmunka általi foglalkoztatás feltétele volt. Általában heti egyszer bejáró alannal is készítettem interjút, illetve egy olyan alannal, aki egyáltalán nem járt be sose az irodába, a legelejétől kizárólagosan csak home officeban dolgozik. Dolgozatomban valós nevek helyett álneveket használok: Anna, Réka, Zsófia, Borbála, Lotti.

3.3 A kutatás módszere

Öt egyéni mélyinterjút készítettem, mivel a célom ezzel a négy szemközti történő kvalitatív eljárással, hogy megismerjem, és feltárjam a legmélyebb érzéseiket, meglátásaikat az alanyoknak. A home office munkavégzés előnyeit és hátrányait kutattam, illetve, hogy a vállalati szférába való beilleszkedésüket mennyiben korlátozza fizikai távollétük. Egyéni viselkedésükre, tapasztalatokra irányuló kérdéseket tettem fel, hogy megalapozzam a személyes hangvételt, bizalmi interjút. Munkám során feladatom volt elérni, hogy az alanyok megnyíljanak, és legmélyebb gondolataik felszínre tudjanak törni, amely segíti hipotéziseim megcáfolását, vagy alátámasztását, és a szükséges konklúziók levonását. Egyénenként minimum másfél maximum két órát szántam az interjúkra, mivel ennyi idő mindenképpen kell ahhoz, hogy a meginterjúvált azt érezze, hogy teljes mértékben kibontakozhat, és elmélyülhet a válaszadásban. Saját tempójában fogalmazhatja meg, amit szeretne. Szövegükről hangrögzítő segítségével felvételt készült, ami átírássra került és ez nagymértékben megkönnyítette az elemzést. A válaszokban a hipotéziseknek megfelelő kategóriákat kerestem és rendszereztem. Ezeket a kategóriákat mutatom be részletesen a következő fejezetben. Az egyéni interjúkészítés előnyének gondolom még, hogy a válaszadóra nem nehezedik csoportnyomás, nem befolyásolják egymást az alanyok. Tehát hitelesebb és őszintébb véleményekre számítottam, mint egy páros vagy háromszög interjú során. Dolgozatomban az interjúkérdéseket egy későbbi fejezetben, a mellékletben csatolom.

3.4 Kutatásom kérdései és hipotézisei

A kutatásom hipotézisei az alábbiak: Feltételezem, hogy a személyes kapcsolattartás, a személyközi kommunikáció segíti az integrálódást a vállalati életbe, illetve erősíti a munkahelyi kapcsolatok kiépítését. Továbbá azt is feltételezem, hogy az asszertív kommunikáció nehezen valósul meg az online térben. Nőhet a munkahelyi konfliktusok száma, az adó és vevő közötti kapcsolat más formában jön létre, mint ahogy személyesen történne, így az üzenet nem ér célba vagy nem megfelelően értelmezik. Otthonról dolgozó munkavállalók esetében a meetingek is online formában zajlanak, tehát eltűnik sok metakommunikatív jel, mint például: a testbeszéd, mimika. Feltehetőleg ezeknek a hiánya befolyásolja a kommunikációt, jelentésátvitelt.

A kutatás a távmunkában dolgozó pályakezdőkre irányul. Ennek fényében hipotézisem is a pályakezdő munkavállalók köré épülnek, főképp a szervezeten belüli kommunikációra,

beilleszkedésre és a távmunka megvalósulására fókuszálva. Ebből kifolyólag dolgozatomban korábbi fejezetemben, a szakirodalmi háttérben górcső alá vettem az atipikus munkavégzést, a szervezet belső kommunikációját és az asszimilációs folyamatot.

A kutatási kérdés az irodán kívüli munkavégzés sajátos feltételeiből fakad, vagyis abból, hogy a munkatársaktól távoli, izolált környezetben, hogyan képesek a pályakezdő munkavállalók helytállni, és beilleszkedni a közegbe. Valószínűsítem, hogy az interperszonális kommunikáció elősegíti a szervezeten belüli integrációt, és kedvezően hat a munkahelyi kapcsolatok kiépítésére. A szocializáció minden életszakaszban megjelenik, és minden munkahelyen ildomos személyesen is bemutatkozni, hogy ne csak egy távoli színfoltként, hanem egy befolyásos, megbecsült tagként azonosítsák az újdonsült alkalmazottat. Kutatásom során célom volt annak a tanulmányozása, hogy a személyes érintkezés, illetve annak hiánya miképp befolyásolja a közegben betöltött szerepet.

Minden emberi kapcsolatban fontos szempont a kommunikáció működése és hatékonysága. Köztudott, hogy a kommunikáció a kapcsolatok fejlődésében, azok ápolásában, fenntartásában nagyon fontos szerepet kap, sőt nélkülözhetetlen. A munkahely megválasztása során a munkáltatók és a leendő munkavállalók részéről is megfigyelhető az a törekvés, hogy valamilyen módon megismerjék a másikat. A kiválasztási folyamat elkerülhetetlen velejárója, hogy kapcsolatba lépnek egymással a felek. Amennyiben „home office” munkavégzésre szerződött az új kolléga, fennáll annak a veszélye, hogy nem kap elég időt arra, hogy a szervezeten belüli kommunikációs stratégiát kellőképp elsajátítsa, ezért az önérvényesítés kapcsán nehézségek alakulhatnak ki. Természetesen ez a munkavállaló és a munkáltató szemszögéből is szülhet problémákat, hiszen egy munkahelyen megkövetelik az asszertív kommunikációt, és komoly következményekkel járhat, ha az együttműködés nem zajlik gördülékenyen. A távmunka esetében a digitális platformokat előszeretettel használják, mivel ez az egyetlen módja annak, hogy kapcsolatba lépjenek a munkatársakkal. A sietett bemutatkozás, ismerkedés egy lehetséges végkimenetele, hogy „porszem kerül a gépezetbe”, és az online térben nem találják a közös hangot egymással a felek. Elképzelhető, hogy a távmunkában dolgozóval a kapcsolat megreked egy szinten, és emiatt gyakorivá válnak a konfliktusok. Ennek tükrében feltételezem, hogy az asszertív kommunikáció nehezen valósul meg digitálisan.

A munkahelyi megbeszélésekre nagy hangsúlyt fektetnek általában a cégek, és a részvétel erősen javallott. Ezeken az eseményeken gyakran hangzanak el fontos információk, illetve kialakul egyfajta összetartás a jelenlévők között, arra irányulóan, hogy a cég ügyeit, érdekeit hogyan érdemes képviselni. Párbeszéd alakul ki a résztvevők között, ami az új kollégák

beilleszkedését megkönnyítheti, mivel bevonva érezhetik magukat. Lehetőség nyílik a személyük és ötleteik reprezentálására. Otthonról dolgozók esetében a megbeszélések is online zajlanak, tehát eltűnik sok metakommunikatív jel, mint például: testbeszéd, mimika. Feltételezem, hogy ezeknek a hiánya befolyásolja a közvetítendő üzenet értelmezését, megnehezíti, ezáltal nő a félreértések száma. A kommunikáció verbális és nonverbális jelek összességéként alkot egy teljes egészet, tehát érdemes a jelentésátvitelt vizsgálni. A digitális kommunikáció során nőhet a félreértések száma, és ez hatást gyakorol a beilleszkedés sikerességére is, ami későbbi elégedetlenséghez, a munkahely elhagyásához vezethet. Továbbá az online tér nagyban különbözik a valós világtól, és ennek a kettőnek a helyes elhatárolása, elkülönítése nagyon fontos. Vannak olyan helyzetek, amelyekben nem lehet ugyanúgy kifejezésre juttatni, illetve lereagálni egy elképzelést. Vállalatonként változik, hogy hogyan zajlanak az online meetingek, és ezeknek mik a kimondatlan, azaz íratlan szabályai, amit a cégen belül közösen alkottak meg.

4. A kutatás eredményei

A kutatás eredményessége érdekében kategorizáltam a válaszokat egy fontos szempont alapján, méghozzá az irodában töltött idő gyakorisága alapján. Az alanyok között eloszlott, hogy hányszor jártak a telephelyen, és végezték onnan a munkájukat. Megfigyelhető volt, hogy az az alany, aki a betanulás időszaka alatt sem járt be az irodaházba, sokkal negatívabb élményekről számolt be, és a beilleszkedés nehézségeivel küszködött. Lotti szavaival élve: „Nem érzem a csapat szerves tagjának magam, nem sikerült megismernem a szervezeti kultúrát, és a mai napig nem tudtam beilleszkedni. Ebben pedig biztosan közrejátszott a home office. Utólag kicsit bánom, hogy eleinte se jártam be az irodába, akkor lehet, hogy most máshogy érezném magam.” A hipotézisek szerint csoportosítottam a kutatandó területeket. Tehát két fő szempontot figyelembe véve elemeztem az interjúkat: A belső kommunikáció jelentősége a beilleszkedés folyamatában, illetve a kommunikációs csatornák szerepe, vizsgálata.

4.1 Asszertív kommunikáció megvalósulása

Az asszertív digitális kommunikáció megvalósulására irányuló feltételezésemet, miszerint nehezen valósul meg, megcáfolták. Réka így fogalmazott: „Online sokszor könnyebben beleállunk a konfliktushelyzetbe, nyilván nem csap át agresszióba, és szerintem

könnyebb asszertívnak lenni e-mailen keresztül.” Lotti megerősítette Réka álláspontját: „Szerintem ez maximálisan működőképes az online térben is. Nem hiszem, hogy amiatt nehezebb, hogy nem látom a másikat. Ugyanúgy kiállok a véleményemért online is, mint ahogy személyesen tenném.” Az asszertív kommunikáció alapja a kölcsönös tisztelet, és célja a kommunikációs partner felé megértést tanúsítva érvényesíteni az akaratot, elképzelést. Az alanyok egyetértettek abban, hogy digitálisan is hatékonyak tudnak lenni igényeik kifejezésében. A passzív, agresszív, vagy passzív-agresszív hozzáállás nem jellemző a digitális kommunikációjuk során. Lotti említett olyan helyzetet, amiben az asszertív kommunikációt nehezen tudta volna véghezvinni online, ezért inkább magában tartotta a véleményét. Szavaival élve: „Úgy éreztem, hogy szeretnék egy 10 soros üzenetet írni, és kiadni a dühömet, hogy megértse, hogy nekem miért esett rosszul. Aztán rájöttem, hogy felesleges konfliktust szülne, és hetekig kellemetlen lenne ráírni a munkatársamra.” Lotti esete jól tükrözi, hogy a konfliktuskerülés mértéke nőhet, mert nem nyújt komfortérzetet az online tér a probléma helyes kezeléséhez. A többi alany viszont nem számolt be konfliktuskerüléssel kapcsolatos élményről.

4.2 Nonverbális kommunikáció hiánya

Az interjúk elemzése rávilágított arra, hogy az online meetingek során a metakommunikatív jelek hiánya nem nehezíti a kommunikációt. Tehát azt a feltételezésemet, hogy metakommunikatív jelek hiányából eredően az online meetingek során nő a kommunikációs félreértések száma, nem erősítették meg az alanyok. Az az alany, aki egy végrehajtó cégnél dolgozik úgy nyilatkozott a munkahelyi megbeszélésekről, hogy még jobban is örül annak, hogy nem kapcsolnak kamerát, mert így szabadabbnak érzi magát. Nem érezte úgy, hogy bármikor is nehezebb lett volna neki így kommunikálni, sőt ő még inkább előnyét látja csak ennek a módnak. Borbála így fejezte ki az imént összegezetteket: „Nálunk nem megszokott a kamera, a benti gépeken nincs is kamera, úgyhogy az online térben nem látjuk egymást. Egységesen senki se kapcsol kamerát a meetingeken. Eddig nem zavart, nem éreztem hiányát a szemkontaktusnak, lehet, hogy pozitív volt az az élmény, hogy nyitottabban merek beszélni, ha nem látom az embert, és ezért nem zavar.” Borbála a betanulás időszakában bejárt az irodába, és heti egyszer amennyiben ideje engedi, szívesen jár be. Anna egy olyan interjúalany, aki nagyon ritkán jár be, és nála érzékelhető volt, hogy jobban igényli a szemkontaktust a megbeszéléseken, és igaz nem gondolta úgy, hogy nehezebb lenne az üzenet értelmezése, de egyfajta hiányt mégis érzett a meetingek kivitelezésével kapcsolatosan. Anna így fogalmazott: „Hiába jól működő a kommunikáció online is, a szemkontaktus hiányzik

általában nekem a legjobban. Nem érzi az ember, hogy most ránézek vagy nem. A szemkontaktus az, amit nem lehet úgy pótolni, az közel sem olyan, mint személyesen. Kivitelezhetetlen online.” A válaszból jól érzékelhető, hogy nem ugyanúgy valósul meg egy online meeting, mint ahogy személyesen történne. Az, hogy melyik formát preferálják jobban a munkavállalók az személyfüggő, viszont megállapítható számomra az az összefüggés, hogy azon alanyok körében, akik többet tapasztaltak az irodai közegből, jobban kedvelik az online értekezleteket. A nagyon lelkes alany, Borbála így nyilatkozott: „Munkahelyi prezentációnál sem éreztem a nonverbális jelek hiányát, jól át tudták adni az üzenetet a felettesek. Szerencsére a kollégák szóban elég jól ki tudják fejezni magukat.” Zsófi, egy kevésbé lelkes válaszadó arról panaszkodott, hogy könnyebben lesz dekoncentrált, mivel nem tudja felvenni a szemkontaktust, illetve kevés impulzus éri egy online meeting alatt. Szavaival élve: „Hamar megunom a meetingeket, mivel nem látom az arcokat, és egyáltalán nincs személyes hangulata az egésznek. Alig várom, hogy túlessünk ezeken.” Meglepődve tapasztaltam, hogy Borbála és Zsófi hiába dolgoznak ugyanott, és vesznek részt ugyanazon meetingeken, Zsófi egy sokkal negatívabb képet festett le ezekről. Borbála elégedettséget fejezett ki, illetve a kamera hiányának pozitív oldalát, míg Zsófi pont azt emelte ki, hogy mennyire személytelennek érzi, és várja, hogy véget érjenek. Személyfüggő, hogy kiből komfortérzetet, kiből pedig éppen az ellenkezőjét, diszkomfortérzetet vált ki az online meeting. A kommunikáció közvetítésének hatékonyságában viszont a nonverbális jelek hiányának nem tulajdonítottak jelentőséget.

Anna a következőket fogalmazta meg: „Igen, a meetingek nem olyan jók, főleg ha nem kapcsolja be senki se a kameráját. Nekem az úgy kellemetlen élmény. Szerintem egy vezetőnek az nagyon rossz ha nem kap reakciót, és nem lát arcokat se. Ki vannak kapcsolva a mikrofonok érthető okokból, de a mosolyok, nevetések, vagy csak egy bólogatás nagyon sokat számít. Nagyon nehéz szerintem megadni azokat a kis apró jeleket, hogy figyelsz és visszajelzést adni, mert előben csak szimplán látják rajtad, vagy felveszed a szemkontaktust a személlyel, és ezzel már magadra vonod a figyelmét, és jelezheted, ha szeretnél valamit mondani. Míg online be kell kapcsolnod a mikrofont, vagy a kamerát, vagy mindkettőt, és közben meg úgy érzed, hogy most közbevágysz, és kellemetlenebb az egész. Nem olyan hatékony így egy brainstorming. Gyakornokként szerintem kell bátorság ahhoz, hogy kifejezzem a véleményem egy meetingen. Központi kérdéseknél félve teszem meg, lehet előben könnyebb lenne. Próbálom szépen lassan bevezetni viszont, hogy én is kivegyem a részem. Bár ez lehet inkább azzal függ össze, hogy még új vagyok, és fiatal gyakornok ne szóljon bele, kicsit ez az érzés van bennem.”

Az emotikon használatával kapcsolatos kérdéseimre közel azonos válaszok érkeztek. Az alanyok úgy vélték, hogy szükséges az emotikonok használata, és a vállalati kultúra részévé

vált, a digitális kommunikáció során előszeretettel használják a munkatársak és felettesek egyaránt. Kevésbé passzív egy üzenet, ha emotikont tartalmaz. A távmunkában dolgozók esetében pedig ez az egyetlen mód a nonverbális jelek, az arckifejezés kinyilvánítására, az önkifejezés teljesebb az emotikonok által. Zsófi így fogalmazott: „Munkatársak és a főnökök is szoktak használni emojiakat, sőt van olyan, hogy a főnökeink még az e-mailbe is raknak, ez eleinte meglepő volt, hogy egy mosolygó emotikon szerepel az e-mailben a főnökömtől, de szerintem tök jó. Nem érzem úgy, hogy ettől nem lenne hivatalos, sőt szerintem ez kell ahhoz, hogy személyesebb legyen. Írásban én a munkán kívül is szeretek emojiakat használni, ha nem teszem, akkor úgy érzem, hogy passzív vagyok. Munkában is, ha nem rakok egy smileyt a végére, akkor úgy érzem, hogy jó rendben van, megcsinálom...de a hátam közepére se kívánom stílust közvetítem, és ez tőlem távol áll. Nem akarom ezt kommunikálni, éreztetni másokkal.”

4.3 A belső kommunikáció szerepe a beilleszkedésben

Válaszaik alapján bebizonyították azt a feltételezést, hogy a személyközi kommunikáció segíti az integrálódást a vállalati életbe, illetve erősíti a munkahelyi kapcsolatok kiépítését. Anna megerősítette ezt az elképzelést: „Mivel eléggé összeszokott lett a csapat ott bent, ezért sokszor hiányérzetem lett otthon, hogy nem tudok velük szóban kommunikálni, és amikor bármilyen inger ér a munkában, azt nem tudom egyből kiadni magamból csak úgy leírni, és nem azonnal látják az üzenetet. Az egyik negatívum, amit a home officenak tudok be, az ez. ” Tehát ez a munkavégzési forma gátolja a kapcsolatok kiépítését, mivel ahogy az interjúalany is mondta, a munkahelyen sokkal könnyebben lépnek interakcióba egymással, és megosztják az észrevételeiket, míg otthonról digitálisan nem érzi úgy, hogy kialakul az azonnali kétirányú kommunikáció, nem kapja meg azt az odafigyelést, amire vágya. Lotti vállalta, hogy kirekesztve érzi magát, őszintén kitárulkozott, és így fejezte ki magát: „Zavarna, ha be kéne járnom, mert nagyon kívülállónak érzem magam. Nem tudom a munkahelyi kultúrát megismerni, mert a szűkcsoporton belül még úgy-ahogy ismernek, de a többiek nem tudnak beazonosítani engem, lövésük sincs arról, hogy én ki vagyok. Kicsit azt érzem, hogy esélyem sincs ezen változtatni, vagy csak nagyon nehezen.”

Továbbiakban a belső kommunikációt elemzem, hogy milyen jelentőséget tulajdonítottak az alanyok ennek a beilleszkedés szempontjából. Az első interjúalany úgy érezte, hogy számára nem okozott gondot a beilleszkedés, és az orientációs napot sem hiányolta. A szűk csapaton belül nagyon sok segítséget kapott, segítőkészek a munkatársak, és az irodaházban is feltalálta magát, mert kapott útmutatást. Anna szavaival élve: „Bemutattak ott

pár embernek is az irodában. Elmondták, hogy ki kicsoda, kiről mit kell tudni. Tényleg így a munkahelyi szokásokat is, hogy miket szabad csinálni az irodában, miket nem.” A koronavírus járvány idején kezdte a betanulást, tehát a szabályozások az irodaházban is érvényesek voltak, mesélt nekem arról, hogy ez hogyan zajlott: „Például én még akkor kezdtem a cégben, amikor covid szabályozások voltak, és úgy álltunk fel az asztaltól, hogy maszkot kellett felvenni. Kint a konyhában nem ehattunk, csak asztalnál, tehát ilyen nagy kör területen nem lehettünk sokan együtt, viszont ha még ennyi személyes kontakt se lett volna, főleg a legelején, akkor tuti megőrültem volna, és nem találnám úgy a helyem a munkahelyi közegben.” Nagyon megütötte a fülemet az a kijelentése, hogy megőrült volna, és nem találná a helyét a közegben, ha ennyi személyes kontaktja se lett volna az elején. A munkahelyi beilleszkedésnél fontos szerepet játszik a személyes részvétel, mivel úgy tudnak igazán megismerni, ha nem csak virtuálisan, a képernyőn keresztül látható az új munkatárs, hanem mint egy létező hús-vér valós ember. Sokkal hitelesebb képet kap a munkáltató, illetve a kisugárzás nem jön úgy át online. A személyes megjelenés szükséges ahhoz, hogy egy teljes kép alakuljon ki a közeg számára az adott személyről. Tehát ahhoz, hogy igazán otthonosan mozogj a munkahelyen, kell a személyes találkozás, és az abból fakadó pozitív visszacsatolás, a személyed elismerése. Az alanyom válaszából kiragadnám azt a részt, ami által ezekre a megállapításokra jutottam. Borbála a következőket mondta: „Szerintem az elején nagyon fontos, hogy beleláss mélyebben a miliőbe, hogy ne érezd később kirekesztve magad.” Arra a kérdésre, hogy milyen hamar tudott beilleszkedni, az a válasz érkezett, hogy körülbelül egy hónap alatt, viszont ebben a csapat keze is benne van, mert egy nyitott közegbe sokkal rövidebb idő alatt lehet beilleszkedni. Szavaival élve: „Én úgy gondolom, hogy elég gyorsan sikerült, szerintem egy hónapba se telt bele mire be tudtam illeszkedni. Mondjuk ehhez kellett a csapat is, jó hogy befogadóak, és céges szinten is jelen van a nyitottság.”

Számomra, ami meglepő volt, hogy a munkán kívüli eseményekre nem hivatalosak azok az alanyok, akik a végrehajtó cégnél dolgoznak, és mindkettejük szerint ez egy negatívum, szívesen vennének részt ezeken az összejöveteleken. Minden munkahelyen szükséges a csapatépítő programok megszervezése, mivel ezeken tudnak igazán összecsiszolódni a munkavállalók. Közös élményekkel gyarapodnak, amiket a munkában is tudnak majd kamatoztatni. Minél inkább jellemző az összeszokottság egy közegre, annál valószínűbb, hogy sikeressé válnak a munkahelyi együttműködésben. Zsófi így fogalmazott: „Nálunk valamiért a cégnél a diákokat nem szokták bevonni a céges csapatépítő programokba, néha a vezetőnk próbálkozik ilyen közös csapatépítővel, de ez ritka, utoljára ilyen tavaly télen volt. Próbálkozik legalább, ez más csoportnál például nincs meg.” Érdekes, hogy úgy nyilatkoztak a közegről,

hogy hamar beilleszkedtek, közben a munkahelyen kívül nem is találkoznak a kollegákkal, és az is kiderült, hogy a vezetőknél nem az a tendencia, hogy bevonják a gyakornokokat. Ahogy mélyültünk el a témában egyre jobban gondoltam azt, hogy igazából nem érzi teljesen beilleszkedve magát, egy éles határvonalat lehetne húzni a gyakornokok és a teljes munkaidős munkavállalók közé, és azzal, hogy nem hívnak mindenkit ezekre az eseményekre, vagy más úton se próbálják őket bevonni, feszültséget generálnak, és kiélezik a helyzetet a munkavállalók között. Megkérdeztem, hogy szeretnének-e részt venni ezeken az eseményeken, és Borbála szavaiból egyértelműen kiderült, hogy igen: „Nagyon jó lenne! Örölnék neki, mert akkor én is azt érezném, hogy a csapat tagja vagyok, nagyobb szinten is. Nem tudunk sajnos ezen viszont mi változtatni.” Észrevettem, hogy az interjúalany kirekesztve fogalmazott, nem tudom, hogy tudatosan vagy tudattalanul. Kerülte a témát, és mintha rátapintottam volna valami fájóra Borbálánál: „Diákként mi ezekre az eseményekre nem kapunk meghívást, úgyhogy nem tudok erről nyilatkozni. Minket másképp kezelnek a cégnél, mint egy teljes munkaidős alkalmazottat. A zöldfülűeknek nincs helye ezeken az eseményeken.” Megkülönböztetésről beszélt, de mégis azt mondta, hogy nem érzi kirekesztve magát.

A gyakornok csapat viszont nagyon sok időt tölt együtt munkán kívül, tehát arra a következtetésre jutottam, hogy a saját, szűk közegükben beilleszkedtek, viszont azon kívül elveszettek, kívülálló érzés keríti uralma alá őket. Tetézte ennek a feltételezésnek a bizonyosságát az is, amikor mondtam, hogy így nem is kapnak esélyt arra, hogy teljes mértékben megismerjék a közeget, és erre azt a választ kaptam, hogy más részlegről hívnak meg diákokat is, tehát tényleg ellehetetlenítik számukra az integrálódást. Zsófi így fogalmazta meg: „Igazság szerint a diáksziget ahol vagyunk onnan egyikönket se hívnak meg ilyenekre, ha jól ismerem a helyzetet. Most is voltak csapatépítők, és másik részlegről hívták a diákokat is, csak minket nem. Egyébként így a saját főnökünkkel is nehéz, hogy más diákok ott vannak, mi meg nem lehetünk ott. Elégképpen kirekesztő, és nem a mi hibánk!”

Az az interjúalany, Lotti, aki egyáltalán nem járt be a betanulás időszakában sem, alátámasztotta a feltételezésemet, miszerint megnehezíti a beilleszkedést a távmunka. Másfél éve kezdett el dolgozni a telekommunikációs cégnél, és egy kezén meg tudja számolni, hogy hányszor volt az irodában. Lotti a következőket mondta: „Másfél éve dolgozom itt, és maximum ötször járhattam az irodaházban, de akkor sem dolgozni mentem, hanem volt valamilyen esemény.” Arra a kérdésemre, hogy hogyan ismerted meg a munkahelyi szokásokat, kultúrát úgy válaszolt, hogy: „Őszintén sehogy! Körülbelül csak annyit tudok, amit a programok alatt tapasztaltam, de az csak egy kicsi szelete a nagy egésznek, annyira a munkahelyi kultúrát nem tudnám összegezni, kiemelni valamit.”

Kutatásom következtetéseinek levonása érdekében szükségesnek tartom tudatni, hogy az összes alany közül Lotti az, aki a legrégebbi munkavállaló, és mégis leginkább ő hangsúlyozta a kirekesztettség érzését. Érdekelt, hogy zavarja-e, de úgy fogalmazott, hogy nem hiányzik neki, mert ezt szokta meg, és már nem tudná másképp elképzelni. Lotti szavaival élve: „Az elején, ha bejártam volna többet, akkor valószínűleg örömmel járnék be, de így már nem, sőt nem szívesen megyek a csapatépítőkre, mert nagyon kívülállónak érzem magam.” Lotti esetében a csapatépítők, munkahelyi események adottak, mégis teherként tekint ezekre. Lotti véleménye nagyon sokat segített abban, hogy bizonyosságot nyerjen, hogy szükséges az irodai munkavégzés ahhoz, hogy teljesértékű, elismert alkalmazottként tekinthessenek rád a munkatársak. Hosszútávon viszont nem biztos, hogy a cégnél maradt volna, ha napi szintű bejárást követelnek meg tőle, mivel egyetem mellett nagyon kényelmes így neki. Szabadabbnak érzi magát ebben a munkaformában, mivel jobban tudja beosztani az idejét, és mint előny hangsúlyozta, hogy nagyon sok időt spórol meg a home office miatt. Anna is ezt a előnyt emelte ki: „Előnynek pedig mindenképpen azt mondanám, hogy több időm marad a napomban. Nem kell korán felkelnem, főleg most, hogy az új irodaház 45 percre lesz tőlem, szóval nem kellemes. Mindenképpen az időt mondanám, ma is például kicsit később keltem, de simán el tudtam kezdeni a munkát, annyi csak, hogy közben még kávéztam. Nem tudnám ezt megtenni, ha be kéne járnom.” Az alanyok egységesen egyetértettek abban, hogy sokkal kötetlenebb így és szabadabb számukra a munkavégzés.

Anna hivatalos a munkán kívüli eseményekre, és az ezeken tapasztalt érzéseiről beszámolt: „Hivatalos vagyok. Eleinte nehéz volt, vagyis hát most is nehéz. Nem mindig találom a helyem. Kihez menjek oda ezeken az eseményeken, ha éppen nincsenek olyanok, akikkel megvan valamennyire a személyes kontakt. Elég frusztráló. Nem látom napi szinten őket az irodában, úgyhogy ilyenkor pánikba tudok esni kicsit. Egyértelmű, hogy mélyebbek lennének a munkahelyi kapcsolataim, ha bejárnék. Hozzátenném viszont, hogy így is nagyon szoros viszony alakulhat ki, de a folyamat mindenképpen lassabb. Mondok most hasraütésszerűen egy számot, de tegyük fel, amit a bejárás irodai munkával elérsz félév alatt az home officeban egy év lehet, másfél jó esetben.” Tehát Anna számára is nehéz a beilleszkedés, de állítja, hogy kialakulhat ugyanúgy egy szoros viszony a munkatársakkal, de az otthoni munkavégzés nehezítőkörménynek minősül. Feltettem az interjúalanyoknak azt a kérdést, hogy sok visszajelzést kapnak-e a munkájukról, illetve arról, hogy kedvelik-e őket a munkatársak.

4.4 Kommunikációs csatornák

A lehetséges kommunikációs csatornák minden alany esetében a Microsoft Teams és az Outlook. Nagy volt az egyetértés abban a kérdésben, hogy melyiket szeretik jobban. A teams bizonyult hatékonyabbnak, és azzal igazolták álláspontjukat, hogy sokkal egyszerűbb és átláthatóbb platform, illetve közvetlenebb kommunikációt alkalmaznak, mint az outlook levelezőrendszerben. Réka gondolataira hivatkozva: „Néha azt nem tudom eldönteni, hogy valami teamses, vagyis chates, vagy e-mailes téma inkább. Az én tapasztalatom alapján viszont a teamsen hamarabb kapok választ. Hiába, hogy az e-mailek el tudnak veszni a rengetegben, amivel a későbbiekben szeretnék még foglalkozni, ha valamilyen fontos infóról van szó, az inkább e-mailem keresztül érkezik. A teamses üzeneteket könnyebb átlátni, de nehezen visszakereshetőek. A levelezések viszont formális hangvételűek, és jóleső sokszor az informális, közvetlen kommunikáció.” Felmerül, mint probléma a közlendő formalitásának megítélése. Réka szerint nehezen megállapítható, hogy melyik platformot érdemes használni, és az informális kommunikáció miatt részesíti előnyben a teams felületét. Előnyöket és hátrányokat egyaránt felsorakoztattak az interjúalanyok, de nagyjából hasonló észrevételek születtek. Anna gondolatai: „Teams és outlook. A teams sokkal gyorsabb, hatékonyabb az információáramlás szempontjából. Hamarabb eljut a kérdésem, kérésem teamsen a kollégákhoz, mint mondjuk e-mailem. Van, hogy kérik a felettesek, hogy outlookon írjuk meg hivatalosan, de azért nagyrészt teamsen zajlik a kommunikáció. Őszintén, nekem, személy szerint sokkal kézenfekvőbb belső kommunikációra, mint az outlook. Az outlookot igyekszem csak akkor használni, ha nagyon formális dolgot kell közölni valakivel. Kapunk ilyen szinte spam e-maileket, céges szinten, ami elméletileg mindenkit érint, de gyakorlatilag közben meg senkire se tartozik. Külön mappába rakom, már ha jön egy ilyen, hogy tudjam nem érdemes megnézni, és ne zavarjon.”

A belső kommunikáció a távmunkában dolgozók számára online történik. A digitális kommunikáció során gyakran előfordul, hogy megváratták vagy megfélelkeznek a kommunikációs partnerről, és nem alakul ki a kétirányú kommunikáció. Munkahelyen a kétirányú kommunikáció hiánya komoly gondokat okozhat, és ellehetetleníti az együttműködést. Arra a kérdésemre, hogy előfordult-e már, hogy nem kaptak választ egy munkatársuktól, azt mondta Réka, hogy: „A csoportvezetőtől kértem feladatot, mert már elfogytak. Két napra rá délután kaptam meg az újabb adag feladatot. Miután már írtam neki egy e-mailt, hogy már tényleg szeretnék feladatot kapni, mert nem tudok mivel haladni. Szerintem akkor történik meg könnyen, hogy nem válaszolok egy teams üzenetre, ha mondjuk, elmegyek

szünetre, kicsit távol vagyok a géptől, és mire visszaérek már nincs ott alul maga az üzenet csak a kis teams jel mellett az egyes vagy ahány üzenetről maradtam le, tehát az a szám. Annyi minden van nálunk megnyitva a gépen, hogy sokszor azt a kis piros számot észre se veszem ott. Később tűnik csak fel, hogy ott van egy üzenet. E-maileknél még kevésbé tűnik fel, azt a kis boríték ikont nehéz észrevenni.”

Előfordult már az alannyal is és felettesével is, hogy megfeledeztek válaszolni egy üzenetre, viszont ez a munka hatékonyságát is befolyásolja, hiszen Réka esetében két napot csúszott emiatt a munkája. Az irodaimunkavégzésnél látják egymást a kollégák, és lehetőségük nyílik arra, hogy személyesen jelezzék, hogy mire lenne szükségük. Meggyorsíthatja a személyes kapcsolattartás a munkafolyamatokat. Az interjúalany egy új nézőpontot vett figyelembe, még hozzá azt, hogy ezeken a platformokon könnyen előfordulhat, hogy nem veszik észre az értesítést, és nem tudatosan, de elérhetetlenek emiatt a munkatársak számára. A kirekesztettség érzés növeléséhez is hozzátartozik, hogy ez az egyetlen mód arra, hogy a munkatársak tudtára tudják adni az információt. Anna arról számolt be, hogy a távolabbi munkatársakkal történt meg vele ilyen korábban, de nem feltétlen lenne ez másképp az irodában sem: „Távolabbi munkatársakkal, nem válaszolnak egy e-mailre 1-2 napig, és akkor emlékeztetni kell őket újra, de az kicsit kellemetlen. Ugyanakkor szerintem nem biztos, hogy előbb válaszolnának, ha bent lennénk az irodában. Tehát, az ilyen távolabbi részlegekkel való kapcsolattartásban, ebben az esetben megmutatkozik, hogy küldök egy e-mailt, és várnom kell, hogy jöjjön rá válasz.” A digitális kommunikáció előnye, hogy nincsenek korlátok, a fizikai távollét ellenére kivitelezhető. Ennek azonban árnyoldala, hogy könnyen megtörténhet, hogy kihátrál a kommunikációs partner a válaszadás alól. Anna szerint viszont egy távolabbi munkatárs esetén az irodaházban se egyszerű kapcsolatba lépni. Szavaival élve: „Nem mondanám viszont, hogy ez feltétlen a home office miatt van, az irodában se tudnám feltétlen elérni őket szerintem.”

5. Következtetések és javaslatok

A következő fejezetben összevetem a kutatásom eredményeit a szakirodalmi áttekintéssel. A kutatási eredményeimet és a szakirodalmi háttérrel a hipotéziseim alapján állítom párhuzamba. Javaslatok teszek, hogy a következtetések, tanulságok levonása után lehetséges megoldással is szolgáljak.

Az első hipotézisem úgy szól, hogy a személyes kapcsolattartás hiánya megnehezíti a beilleszkedést a munkahelyi közegbe. Az interjúalanyok válaszait összegezve arra a

következtetésre jutottam, hogy valóban hátránnyal indulnak a távmunkában dolgozók a beilleszkedés terén. Az alanyok nem váltak szerves részévé a közegnek. Nagyon fontos észrevétel, hogy az az alany, aki egyáltalán nem töltött időt az irodában, ő osztotta meg velem a legtöbb negatív tapasztalatot. Arra a megállapításra jutottam, hogy az irodában töltött idő mennyisége nagyban befolyásolta a beilleszkedés sikerességét. Javaslatként megfogalmazódott bennem, hogy a heti öt nap otthoni munka helyett heti egyszer érdemes bejárni az irodaházba, mivel így elérhetőek vagyunk a kollégák számára, személyesen is, és a kommunikáció mennyisége és minősége valószínűleg nőne, ez pedig fejlesztené a kapcsolatokat. Amennyiben a heti egyszeri bejárás is megterhelő, mindenképpen fontos, hogy a munkán kívüli eseményeken részt vegyenek a távmunkában dolgozók, hiszen ez az egyetlen mód arra, hogy személyesen is találkozzanak egymással, és javíthassanak a munkahelyi kapcsolataikon. Hipotézisem bizonyosságot nyert az alanyok élményei alapján, tehát szükséges a személyes érintkezés a munkahelyen. Az elméleti háttér hitelességét megerősítette a kutatásom eredménye, mivel a szakirodalomban fellelhető információk is arról árulkodnak, hogy szükséges a személyes kapcsolattartás. A beilleszkedés folyamatában nagyon nagy szerepet játszik, hogy milyen személyes benyomást keltünk a munkatársakban. Ahogy a szakirodalomban is szerepel, a beilleszkedés egy tanult viselkedést megkövetel, és ez úgy érhető el, ha elég időt szán a munkavállaló arra, hogy tanulmányozza a közeget, annak értékeit, küldetéstudatát.

Második hipotézisem alapján az asszertív kommunikáció nehezebben valósul meg online. A mélyinterjúk eredménye által kiderült, hogy a feltételezés nem igaz. Konklúzióként azt állapítottam meg, hogy előfordulhat olyan helyzet ahol a konfliktuskerülés megjelenik, mint probléma, de az írásos, digitális kommunikáció nem nehezíti meg az önértékesítést. Nem számoltak be összefüggésről az alanyok azzal kapcsolatban, hogy csupán azért mert írásban kellett fogalmazniuk, ne tudták volna jól kifejezni akarataikat. A szakirodalomban taglalt belső kommunikáció hatékonyságára szolgáló eszközök elégnak bizonyulnak a gyakorlatban, és jól elkülöníthető, hogy melyik célcsoportot szeretnék megszólítani az alkalmazottak és felettesek egyaránt. A körlevelek nagy népszerűségnek örvendenek a vállalatokban, és ahogy a szakirodalom is hivatkozott a hírlevelekre, idejétmúltak.

A harmadik hipotézis szerint az online meetingek során a metakommunikatív jelek hiánya miatt torzulhat az információ, félreértelmezhető az üzenet. Az erre vonatkozó tapasztalatok megcáfolták ezt a feltételezést. A nonverbális jelek hiánya nem okoz gondot, és a szemkontaktus hiánya sem zavaró minden alany számára. Ennél az elképzelésnél kevésbé volt meg az összhang az alanyok között, de mindent mérlegelve arra jutottam, hogy az üzenet interpretálásában nem játszik szerepet az online tér. Volt olyan interjúalany, aki

személytelennek és túl tárgyilagosnak érzi így a meetingeket, de a kommunikáció hatékonyságának romlásáról nem számolt be. Tehát az adó és vevő közötti kapcsolat máshogyan jön létre, de negatív minőségi változás nem érzékelhető. A kapcsolatok fenntartásában nem bizonyult célravezetőnek ez a szisztéma, de a kommunikáció végkimenetelén nem változtat. Felmerült bennem, mint javaslat, hogy kéthetente lehetne személyes formában tartani a megbeszéléseket, és így minden munkavállaló eleget tehet igényei kielégítésének. A szakirodalom nem tartalmazza specifikusan az online meetingeket, tehát teljesen nem foglalja magába ezt a kérdéskört, de a személyes kommunikáció szerepét, annak jelentőségét összefoglalja, és ezek alapján a személyes meetingek eredményesebbek lehetnek.

6. Összefoglalás

A kutatásom célja az volt, hogy felmérjem azon pályakezdők véleményét, helyzetét a munkaerőpiacon, akik távmunkában dolgoznak. Nagyon fontosnak gondolom ezt a témát, és szükségét éreztem annak, hogy kutassam. Kikötésként az fogalmazódott meg bennem, hogy mindenképpen a pályakezdők körére érdemes szűkíteni a kutatási területet.

A kapott eredmények elemzése után megállapítható, hogy egy feltételezésem helyesnek bizonyult, és kettő kétségbe vonható, mivel megcáfolták az eredmények. A munkahelyi beilleszkedés eleve egy olyan szegmens, amit érdemes kutatni, de a pályakezdők számára még nagyobb nehézségekkel járhat, tehát erősen javasolt kutatandó területnek számít.

Összességében elmondható, hogy a szakirodalomban fellelhető kutatási eredmények összhangban vannak az általam végzett kutatási eredményekkel. Átfogó képet kaptam a munkaerőpiacon betöltött szerepéről a távmunkának, és a pályakezdők szemszögéből betekintést nyertem a beilleszkedés és belső szervezeti kommunikáció folyamatába, hátterébe.

7. Felhasznált irodalom

Bankó Zoltán (2005): Munkáltatók és munkavállalók az Európai Unióban. Munkaügyi Szemle p. 1-4.

Bankó Zoltán és Ferencz Jácint (2018): Atipikus jogviszonyok – az atipikus munkajogviszonyok a Munkaügyi Tanácsadó és Vitarendező Szolgálat tevékenységében. Kereskedők és Vendéglátók Országos Érdekképviselői Szövetsége, KISOSZ Kiadó, Miskolc.

Berta Judit és Bajnok Andrea (2012): Együttműködés – fejlesztés és kommunikáció, NKE Vezető- és Továbbképzési Intézete, Európai Unió forrásból, projekt keretében

Bihary Pál (2006): Tanulmányok a távmunkáról. Budapesti Munkaerőpiaci Intervenció Központ, Budapest.

Borgulya Ágnes–Somogyvári Márta (2010): Kommunikáció az üzleti világban, Akadémiai Kiadó, Budapest.

Forgács Tamás (2011): A távmunka elméleti vizsgálata 62. évf. 11. szám p. 1-8.

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 1524-1541.

Hárs Ágnes (2013): Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és kétezres években. Közgazdasági Szemle, 60. évf. 2. szám p. 1-27.

Hegyí Lívía (2019): Tipikus és atipikus foglalkoztatás, munkaviszony és önfoglalkoztatás. Munkástanácsok Országos Szövetkezete (MOSZ), Budapest.

Hoványi Gábor (2002): A menedzsment új horizontjai. Közgazdasági Szemle 49. évf. 3. szám p. 251-264.

Kardos Roberta (2020): Az otthoni munkavégzés kapcsolata a pszichológiai alapszükségletekkel és a munkahelyi motivációval. Alkalmazott pszichológia, p. 83-99.

Forrás:

http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/20083/1/AP_2020_1_KardosR-et al_otthonimunkavegzes.pdf Letöltve 2022.11.07.

Kelly M. Quintanilla_ Shawn T. Wahl – Getting to know your diverse workplace – Business and professional communication

Kriskó Edina (2012): Szervezeti kommunikáció. Közigazgatási Vezetői Akadémia. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, NKE, Budapest

Németh Tamás (2011): Belső kommunikáció a kohézió növelés szolgálatában. Vállalati kommunikáció a 21. század elején, Z-Press Kiadó, Miskolc.

Rosengren, Karl Erik (2004): Kommunikáció. Typotex, Budapest.

Vinnai Edina – Czékmann Zsolt (2014): Szervezeti kommunikáció. Nemzeti Közzolgálati Egyetem, NKE, Budapest.

Yettel.hu (2021): Velünk marad a home office egy friss kutatás szerint

<https://www.yettel.hu/sajto/kozlemeny/velunk-marad-a-home-office-egy-friss-kutatas-szerint>

Letöltve: 2022. 11.07.

Kelly M. Quintanilla_ Shawn T. Wahl - Business and professional communication

8. Mellékletek

Ebben a fejezetben szemléltetem az általam meginterjúvott alanyoknak feltett azon kérdéseket, amelyek a legfontosabbnak bizonyultak, és segítették a kutatásom eredményességét. Sok kérdést tettem fel az alanyoknak, de hipotéziseim kiderítése érdekében a belső kommunikáció, a digitális térben használatos platformok, illetve a beilleszkedés folyamatára vonatkozó kérdésekre adott válaszok, amik a leginkább elősegítették a dolgozat sikerességét.

8.1 A pályakezdő munkavállalókkal készült interjúk kérdéssora

- 1.Mióta dolgozol a cégnél, és a kezdetektől fogva távmunkában?
- 2.Miért pont ezt a céget választottad? Közrejátszott ebben a távmunka lehetősége?
- 23.A digitális kommunikáció során gyakran előfordul, hogy megvárjuk vagy ignoráljuk a kommunikációs partnerünket, biztos számodra is ismerős a „ghosting” jelenség. A kérdésem erre irányulna. Volt már arra példa, hogy megfeledkeztél válaszolni, és emiatt nem jött létre egy közös munka, projekt? Vagy éppen rólad feledkeztek meg?
- 4.Hogyan ismerted meg a munkahelyi szokásokat, kultúrát?
- 16.Volt már olyan, hogy egy online meetingen prezentáltál, és nem tudtad átadni az üzenetet, mert hiányát érezted a nonverbális jeleknek? Mesélnél erről?
- 7.Milyen gyorsan sikerült beilleszkedned?
33. Összetartó a munkahelyi közeg szerinted? Miért/miért nem?
- 9.Volt már arra példa, hogy a munkamegosztás során konfliktus alakult ki, mert nem tudtátok olyan hatékonyan megbeszélni az online térben?
- 10.Hiányát érzed az interperszonális (személyes) kommunikációnak, a napi személyes kapcsolattartásnak munkatársaiddal?
- 11.Milyen platformon/okon zajlanak a munkahelyi megbeszélések?
- 12.A munkán kívüli eseményekre hivatalos vagy? Amennyiben igen, gátol a home office létforma, nehezebb számodra a beilleszkedés ezeken az eseményeken?
- 26.Mit jelent számodra, mit gondolsz a hatékony munkahelyi kommunikációról?
- 17.Online meetingeknél felveszik a munkavállalók egymással a szemkontaktust? Hogyan éled ezt meg?

9. Ábrajegyzék

1. ábra. A távmunka összehasonlítása más munkamegvalósulási formákkal	8
2. ábra. Kommunikációs csatornák hálózata	11
3. ábra. Kommunikáció szintjei a szervezetben	13