

A távmunkavégzést befolyásoló szervezeti tényezők kérdéskörének vizsgálata

Jelige: BLJ024

Dolgozat záró dátuma: 2024. 06. 10.

Tartalom

Bevezetés.....	1
I. Fogalom meghatározás.....	2
A nemzetközi szervezetek által használt és a nemzetközi tanulmányokban alkalmazott megközelítések	2
A távmunka fogalom hazai megközelítések alapján	6
A fogalommeghatározás összegzése	9
II. A szervezet szerepe a távmunka bevezetésében és alkalmazásában.....	11
A távmunka alkalmazásához szükséges munkaszervezési mód kialakulása	11
A távmunkához szükséges munkaszervezési mód szervezeti megjelenése.....	14
A távmunka bevezetésének lehetséges okai	16
A távmunka bevezetéséhez szükséges folyamatok és a bevezetéssel járó hatások	17
III. A humánerőforrás szerepe a távmunkában	19
Vezetői készségek szerepe a távmunkában	19
A távmunkavégzés kommunikációra gyakorolt hatása	21
A távmunkások kommunikációját vizsgáló kutatások	22
IV. Módszertan.....	23
A választott módszertan bemutatása	23
A kutatásban résztvevő alanyok és szervezetek bemutatása.....	24
2. ábra: Az interjúalanyok demográfiai adatait összegző táblázat.....	25
V. Eredmények bemutatása.....	25
A távmunka bevezetésének lehetséges okai, a bevezetéshez szükséges folyamatok és a bevezetéssel járó hatások	25
A távmunka alkalmazásához szükséges munkaszervezési mód.....	30
A távmunka kommunikációra gyakorolt hatása.....	34
Vezetői készségek szerepe a távmunkavégzésben	37
Konklúzió.....	39
Felhasznált irodalom.....	41
1. Függelék: Az elkészült interjúk jegyzéke.....	45

Bevezetés¹

A távmunka mára már egy igen széles körben ismertté vált munkavégzési forma. Sajátos munkakultúrával rendelkezik, mely az Egyesült Államokban jött létre. Az 1970-es évek eleji első olajárrobbanás következtében a munkáltatók redukálni szerették volna a kiadásait, ezért biztosítani kezdték a távolról történő munkavégzést. A foglalkoztatási nóvum a szakirodalom szerint az irodai alkalmazottakra és a vezető pozíciót betöltőkre vonatkozott (Bankó 2000).

A távmunka megjelenését követően először szkeptikus, főként negatív véleményt alkottak róla. A digitális eszközöknek az ezredfordulót megelőző időre jellemző fejlettsége kizárólag az otthonról végzett távmunkát tette lehetővé, ezért „modern bedolgozás” néven kezdték emlegetni. Az 1980-as években a munkavállalói igényekből adódóan létrehozták a szatellit irodákat és a telecottage helyeket, mivel a munka és a magánélet különválasztása a „home office” formákban problémát jelentett a produktivitás szempontjából. A 70-es és 80-as években, mivel a munkavégzéshez szükséges digitális eszközök megléte is kérdéses volt, az infokommunikációs technológia fejlettsége megkövetelte a szatellit irodák és a telecottage helyek létrehozását. A munkavállalók otthonában ugyanis még nem feltétlenül volt elérhető a munkavégzéshez szükséges digitális eszköz és megfelelő erősségű internetkapcsolat. Mindezzel párhuzamosan a munkavállalók szociális izolációja is kihívásként jelentkezett a kollégáktól elkülönült térben végzett munka miatt. A távmunka és a bedolgozás közötti párhuzamra több tanulmány (Bankó 2000; 2022, Papp 2023, Mélypataki 2023) is felhívja a figyelmet. Papp (2023) szerint a távmunka a bedolgozásból alakult ki. Bankó (2022) és Mélypataki (2023) szerint a hatályban lévő jogszabályok módosítása olyan irányban formálódott az elmúlt évtizedekben, hogy a két munkavégzési forma között lévő egyébként is halvány határ mára eltűnni látszik. A két munkavégzési forma azonban, bár számos pontban hasonlít, sem a szakirodalmi sem a jogi meghatározása szerint nem azonos (Mt. 196.§; Mt. 198.§; Bankó 2000, 2022; Czákó és mtsai 2021).

Az Európai Unióban az 1970-es évek közepétől kapott kiemelt figyelmet az atipikus foglalkoztatás, amelynek egyik formája a távmunka. Az európai munkajog fejlődését és az atipikus munkavégzés gyakorlati fejlődését tekintve is a távmunka az egyik legdinamikusabban fejlődő terület az unióban. Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság (2021a, b) kiemelten fontosnak tartja a távmunka szabályozásának és egységes fogalmi meghatározásának a

¹ Jelen dolgozat a DE-BTK Szociológia mesterszakos képzésemet záró, 2024.06.10-én megvédett szakdolgozat kivonata.

kérdéskörét. A tagállamok számára 2002-ben hozták létre a távmunka jogi anyagát tartalmazó Távmunka Keretmegállapodást. Ennek kapcsán az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság 2021-ben felhívta a figyelmet a közben eltelt időre, mely akkor közel húsz évet jelentett. A figyelemfelhívás oka, hogy ez idő alatt a fogalom tartalmát alakító tényezők formálódtak. Többek között a távmunkát alapjaiban meghatározó digitális eszközök fejlettsége változott. Ezért a fogalom felülvizsgálatát és korszerűsítését javasolta.

Mindeközben az Európai Unió tagállamait tekintve a távmunkát preferáló országok aránya (véltetően) a pandémia által exponenciálisan nőtt. Az Európai Munkaügyi Hatóság tanulmánya (ELA 2023) alapján egy 2035-ös prognózis, mely a távmunka elterjedésére vonatkozik 2021-ben teljesült. A tanulmány a 2021-es adatokat hasonlította össze a pandémiát megelőző évek adataival. Közvetlenül a pandémia előtt 13-14% volt a távmunka alkalmazásának aránya majd 2021-ben ez 22%-ra emelkedett. A számítások alapján a 2021-es adatokat 2035-re várták.

Szervezeti szempontból a távmunka bevezetése egy jelentős változást hoz a dolgozók mindennapjaiba és a szervezet működésébe. Dönthetnek a bevezetés mellett a szervezet fejlesztését célzó intézkedések egyikeként (Forgács 2011) és egy kényszerhelyzet által (Kazainé 2020). A kutatási téma aktualitását jelenti, hogy a rugalmas munkavégzés igénye egyre növekszik a munkavállalók körében (Stréhli 2023). A munkavállalói preferenciákat tekintve a szervezeti s a vezetői rugalmasság, a rugalmas munkavégzés lehetősége, valamint a távmunkára nyitott szervezeti kultúra a munkavállalók elvárásainak listájának elején szerepel (Simon – Dajnoki 2024).

I. Fogalom meghatározás

Az egységesen elfogadott definíció hiányában, a kutatás első fejezete a fogalom meghatározására tesz kísérletet. A továbbiakban alkalmazott távmunkafogalom definiáláshoz összesen 20, a szakirodalomban fellelhető fogalmat elemeztünk, melyek közül 13 nemzetközi és 7 hazai fogalom. Kereső felületként a Google és a Google Scholar platformokat használtuk. A nemzetközi fogalmak esetében a telework, telecommuting és a remote work szavakat alkalmaztuk keresőszóként. A magyar nyelv elnevezést tekintve nem különböztet meg többféle távmunka kifejezést, így a hazai megfogalmazásokhoz a távmunka volt a keresőszó.

A nemzetközi szervezetek által használt és a nemzetközi tanulmányokban alkalmazott megközelítések

A fogalom meghatározások általában két dologra épülnek: a távolságra és valamilyen digitális eszköz használatára. Egy markáns különbséget jelent, hogy a szerző mennyire tekint komplexen

a távmunkára a fogalom megalkotásakor. Ezek alapján a kutatás keretében vizsgált nemzetközi meghatározások két csoportot alkotnak. Az első csoportba azoknak a szerzőknek a meghatározása vagy más néven vélekedése tartozik, akik szerint a távmunka két fontos ismérve a távolság (a munkavégzés helye és a munkáltató közötti térbeli távolság) és a digitális eszközhasználat.

Az angol nyelvű szakirodalmakban a telecommuting és a telework fogalmakat különböztetik meg. Ennek legfőbb oka, hogy Nilles elsőként ezt a két típust határozta meg 1970-ben. Az angol nyelvű irodalmakban továbbra is használják Nilles meghatározásait. Többek között Sroka (2018) is ezt alkalmazta tanulmányában.

„Nilles meghatározta a „telework” és a „telecommuting” fogalmát s annak ellenére, hogy gyakran felcserélik a két fogalmat van közöttük különbség. [...] „telework” az irodán kívül végzett technológiával támogatott munkavégzés. Ezzel szemben a „telecommuting” otthonról vagy egyéb tetszőleges helyről, viszont egy tradicionális iroda meglétével végzett munka információs technológia segítségével.” (Nilles et al., 2007 idézi Sroka 2018:147).

Ahogyan a definícióban is olvasható, a két fogalom közel azonos, illetve sok esetben rokon értelmű szavakként használják más nyelveken. Legmeghatározóbb különbség a kettő között az ingázás helyetti alternatív munkavégzésre alkalmas hely, ami lehet állandó vagy ideiglenes. A telecommuting típus esetében ugyanis a munkaadó telephelye vagy másnéven a tradicionális iroda (általános irodai környezet) megléte fő kritérium. A telework esetében pedig egy tetszőleges alternatív munkavégzésre alkalmas helyről, a világ bármely pontjáról menedzselheti munkavégzését az egyén. Főként az angol nyelven írt tanulmányok esetében a fordítás során nem tesznek különbséget a két szó használata között. Hazai viszonylatban mindkettőt alapvetően távmunkaként említi a tudomány (Kemény – Keveházi 2016; Sroka 2018).

Mokhtarian (1991) szintén a telecommuting megfogalmazást alkalmazza és típusokon keresztül magyarázza jellemzőit. Alapvetően azt a tipizálást használja a meghatározáshoz, ahol fókuszban a munkavégzés helye áll.

„A „telecommuting” egy otthonról vagy egy alternatív helyről végzett munka, melynek során az általános munkahellyel elektronikus eszközök segítségével történik a kommunikáció ahelyett, hogy („fizikailag”) utazni kellene a munkahelyre.” (Mokhtarian 1991:11).

Megkülönbözteti az otthonról és a nem otthonról, de a munkáltató telephelyétől távol végzett munkát. A „telecommuting” fogalmat a „remote work” egy típusának tekinti,

amennyiben a kritériumok teljesülnek. A szerző egy fontos kritériumként fogalmazza meg a távolból történő menedzselést a munkavégzéshez szükséges ingázás, illetve utazás helyett. Ingázás alatt értendő a lakóhely és a munkahely közötti utazás. További feltétele a telecommutingnak a telekommunikációs eszköz használata (Mokhtarian 1991).

Yap (1996) esetében már nem koncentrálódik a meghatározás a munkavégzés helyének függetlenségére. Definíciójában a telekommunikációs technológia használat az elsődleges, de az ingázás helyetti tetszőleges helyről történő munkavégzés szintén kritérium.

„A „telecommuting” olyan munkavégzési mód, melynek során az egyének otthonról vagy „szatellit irodából” dolgoznak számítógép és telekommunikációs technológia segítségével a mindennapos ingázás helyett.” (Yap 1996:386).

Yap (1996) vélhetően, mivel a korai definíciók egyikét fogalmazta meg, otthoni és szatellit irodából történő munkavégzést említ. A szatellit irodákat az 1980-as években hozták létre a munkavállalói igények és a produktivitás végett. Azt megelőzően csupán otthoni távmunkára volt lehetőség.

A nemzetközi szervezetek közül a fogalom tartalmi összetételére és változásaira a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) az Európai Alapítvány az Élet-és Munkakörülmények Javításáért szervezet (Eurofound), a Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet (OECD) van a legnagyobb hatással.

Az ILO többféle távmunkaként értelmezett munkavégzési formát különböztet meg, bár a tanulmányban a szervezet kijelenti, hogy nincs egységes definíciója. Így a leírásokból kaphatunk képet a szervezet által megkülönböztetett típusokról. A munkavégzés helyét alapul véve ide tartozik a remote work; telework; work at home and home-based work (ILO 2023).

Remote work-ként értelmezhető a szervezet megközelítése alapján, ha a munkát részben vagy teljesen a munkaadó telephelyétől eltérő helyen végzik. Azokat a munkavállalókat sorolja ebbe a kategóriába, akiknek a munkavégzése nem feltétlenül kötődik a munkáltató telephelyéhez. Ilyen többek között a járőröző rendőrök munkája, a buszsofőrök munkája, sőt az utcai árusoké is (ILO 2023).

A **telework** esetében (tekintve, hogy nem rendelkezik nemzetközileg egységes meghatározással) a kutatások során a távolságot, valamint a digitális eszközhasználatot veszik alapul. Távolság alatt ebben az esetben a munkáltató és a munkavállaló által választott tetszőleges munkavégzési hely távolsága értendő. A digitális eszközök használata egy markáns pontja a 2023-as meghatározásnak. Fontos, hogy az eszközök szükségesek legyenek a munkakörhöz tartozó feladatok ellátásához, a kollégákkal és/vagy az ügyfelekkel történő

kapcsolattartáshoz anélkül, hogy közvetlen kontaktba a lépnének a munkavállalóval (ILO 2023).

“Telework, [...] a remote work tágabb értelmezésének alkategóriája. Azokat a munkavállalókat tartalmazza, akik információs és kommunikációs technológiát használnak [...] a munka távolból történő elvégzéséhez” (ILO 2023:9).

A szervezet által megkülönböztetett távolról végzett munkák közül a telework a remote work egy alkategóriája, melynek egyediségét a személyes digitális eszközök használata jelenti (ILO 2023).

A **work at home** típusnál a munkavégzés részben vagy teljes egészében a munkavállaló otthonában zajlik. Példaként hozza erre a szervezet tanulmányában a javítóműhelyeket, melyek helyileg a munkavállaló otthonában vannak, azonban a lakóotthonának nem képezik részét (pld saját bejárattal rendelkező, elkülönített helyiségek). Továbbá a mezőgazdasággal vagy egyéb gazdálkodással kapcsolatos munkavégzést.

A **home-based work** az előző kategória egyik altípusaként definiált típus. Azokat a munkavállalókat sorolja ide a szervezet, „*akik általában otthon végzik munkájukat függetlenül attól, hogy saját otthonuk válik az általános munkahellyé*” (ILO 2023:10).

Az Eurofound és az ILO tanulmányaiban felfedezhető a szervezetek közötti kölcsönös hivatkozás. A távmunka fogalom tartalmát tekintve közel azonos a két szervezet esetében, viszont nem egységes. Az Eurofound (2023) tanulmányában szintén a telework fogalmat használja azonban némi eltéréssel, mint az ILO (2023). Még az ILO (2023) a digitális eszközök használatára helyezi a hangsúlyt, az Eurofound (2023) a mobilitásra, vagyis a munkavállalók munkavégzése során a helyváltoztatás gyakoriságára és annak lehetőségére.

Az OECD (2023) szintén a már említett telework fogalmat használja:

„[...] „teleworking” [...] olyan fizikailag létező helyen történő munkavégzés, mely eltér az általános munkahelytől és infokommunikációs technológia használatát igényli [...]” (OECD 2023:2)

Akkor tekinti a munkavégzést távmunkának, ha a munkavállaló infokommunikációs eszközök használatával, a foglalkoztató telephelyétől eltérő helyen, de fizikailag létező térben, vagyis nem egy virtuális térben végzi munkáját (OECD 2023).

A második típusba azon meghatározások tartoznak, melyek az elsőhöz képest kiegészültek néhány további szemponttal (flexibilissé vált munkahely, rugalmas munkaszervezés, munkaidő stb.) és komplexebbé váltak.

Az 1990-es évek egyik meghatározása (Martino – Wirth 1990) a távmunkát egy olyan új munkavégzési formának tekinti, mely a tradicionális munkavégzéssel ellentétben képes a földrajzi és szervezeti határokat felülmúlni. Mindezt a kommunikációs és információs technológia, valamint a flexibilis munkahely ötvözetével. A szerzők az első típushoz képest (távolság és digitális eszközhasználat) a munkahely rugalmasságával egészítették ki a fogalmat. Gray meghatározásában szintén megemlíti a rugalmasságot, a (rugalmas) munkaszervezés szempontjából, amit a munkaidővel egészít ki bár konkrét értéket nem rendel hozzá. A távmunkát a munka rugalmas megszervezésének tartja, mely nem igényli a munkavállaló fizikai jelenlétét a munkahelyen a munkaideje alatt. Az infokommunikációs eszközhasználat számára is kritérium (Gray 1994 idézi Forgács 2009).

Ezen kategóriába tartozik Bernard is, aki egyike a távmunkával foglalkozó korai szerzőknek. A nemzetközi meghatározásokat sorra véve, egy kardinális különbség a többihez képest, hogy a munkavégzési forma helyett az individuumot határozza meg. A munkavállaló ismérve, hogy a munkavégzés helye legalább a munkaidejének ötven százalékában eltérjen a munkáltató telephelyétől. A munka elvégzéséhez pedig számítógépet használjon. Így a meghatározás alanyától eltekintve, tartalmilag a munkaidő százalékos meghatározása jelenti az új szempontot (Bernard 1996 idézi Forgács 2009).

Harker és MacDonnell a távmunkát alternatív munkakapcsolatként értelmezik. Meghatározásukban kiemelik, hogy a munkavégzési forma előnyökkel jár egyéni és társadalmi szempontból is bár ennek ellenére a legtöbb szervezet nem szívesen alkalmazza a távmunkát. A szerzők ugyan nem tértek ki a távmunka alkalmazását visszavetítő tényezőkre a fogalom megalkotásakor, viszont fontos megjegyezni, hogy ennek számos oka lehet. Többek között, ha a szervezet tevékenységeit a jelenlét alapú munka határozza meg vagy bizalmas adatokkal dolgoznak, melyek csak központi gépekről elérhetőek. (Harker – MacDonnell 2012).

A nemzetközi meghatározásokat tekintve, tehát két csoportba lehetett rendezni a fogalmakat a tartalmuk szerint. A csoportok között felfedezhető különbségek mellett azonban van egy jól rögzíthető azonosság: a fogalom magját jelentő távolság és a digitális eszközhasználat. Bár egységes definíció nem alakult ki a távmunka sokszínűségének köszönhetően, a munkaforma meghatározó elemeként azonban ezt a két karaktervonást (távolság, digitális eszközhasználat) mindenképpen célszerű rögzítenünk.

A távmunka fogalom hazai megközelítések alapján

A hazai meghatározásokat vizsgálva szintén két típus kialakítására volt lehetőség. Az első típusba ebben az esetben is olyan szerzői megközelítések tartoznak, melyekben a távolság és a digitális eszközhasználat jelentik a fogalom magját. A második típusba azok a meghatározások

szerepelnek, melyeket a szerzők egyéb fontosnak vélt tényezőkkel egészítettek ki. Ilyen például a munkaszervezési mód, az irányítás és a feladatok komplexitása.

Az első típusba tartozik Sikora meghatározása, akinél a hagyományos munkába járás helyetti tetszőleges munkavégzési helyszín van a fókuszban. Hozzá téve a kommunikációs eszközök használatát a kapcsolattartáshoz, illetve a munkavégzéshez és a teljesítményről történő beszámolóhoz (Sikora 2002 idézi Forgács 2009).

Kazai (2021) a 2012. I. törvény a Munka törvénykönyvének 196. §-a (2021-es jelentése) alapján határozza meg a távmunkát:

„Távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek és eredményét elektronikusan továbbítják.” (Kazai 2021:41).

A Munka törvénykönyve (Mt. 196.§) általi meghatározást összevetve két nemzetközi szervezet, az ILO és az Eurofound 2017-es távmunka fogalom használatával úgy véli, *„a definíció összhang-ban van az angolszász nyelvterületen használt „telework” és „ICT-mobile work” fogalmakkal (ICT: információs és kommunikációs technológiák), amelyek az infokommunikációs eszközök – okostelefonok, tabletek, laptopok, asztali személyszámítógépek – használatával, a munkáltató telephelyén kívül végzett munkavégzést jelentik”* (Eurofound – ILO 2017 idézi Kazai 2021:41). A tanulmány (Kazai 2021) további részében kitér arra is, hogy már nem az a kérdés, hogy megvalósítható-e a távmunka, inkább az áll a fókuszban, hogy hogyan alakíthatók ki a távmunkához szükséges rendszerek a szervezetek életében. A szerző a hibrid rendszerre történő átállásban látja a lehetőséget, ami a szervezetek hatékonysága mellett a munkavállalók elégedettségét is növelheti.

Hazánkban a meghatározások alapkövét és legfőbb formáló erejét a folyton változó és éppen hatályban lévő Munka törvénykönyve jelenti. A törvény szövege először 2004-ben tartalmazta a távmunkás egyént, majd 2012-ben már konkrétan a távmunka végzés fogalmát is (Forgács 2011). A Munka törvénykönyve (Mt. 196.§) alapján 2023-ban, akkor minősül a munkavégzés távmunkának, ha a munkavállaló teljes munkaidejében, vagy annak egy részében a munkát a munkáltató telephelyétől eltérő helyen végzi. A munkaszerződésben szükséges megállapodni a távmunkavégzés keretében történő munkavállalásról. A munkavállaló egy évben a munkanapok legfeljebb egyharmadában végzi munkáját a munkáltató telephelyén. A 2023-as meghatározás (Mt. 196.§) tehát több pontban is eltér a korábbi, Kazai (2021) által használttól. Még a 2021-es a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen történő munkavégzésre és a számítástechnikaeszközök használatára fókuszál, a 2023-as esetében már az alapvető

kritériumok egyike a munkaidőhöz is kapcsolódik, illetve tartalmazza az esetlegesen a telephelyen történő munkavégzést. Ez utóbbit viszont korlátozott mértékben. Az infokommunikációs eszközhasználat azonban a munkáltató részéről, az ellenőrzéshez kapcsolva jelenik meg a jogszabályban.

A KSH (2022) a távmunkát és a „home office”-t egy definícióban szerepelteti, ami különösen meglepő a fogalmak jogi hátterét nézve, ugyanis a Munka törvénykönyvének 2023-ban hatályban lévő jogszabályai közül egyetlen pont sem tartalmazza semmilyen formában a home office kifejezést. Így jogilag elismert definíció sem létezik rá. A KSH (2022) a távmunkában és a home office-ban dolgozókat definiálja, mely szerint a többi meghatározáshoz hasonlóan kritérium az elektronikus berendezések és a telekommunikációs eszközök használata. Továbbá azt a munkavállalót tekinti távmunkásnak, aki munkáltatójától térben távol végzi munkáját (KSH 2022, Mt. 196.§).

A második típusba azok a meghatározások kerültek, amelyek az első típushoz képest kiegészültek a már említett tényezőkkel. A szerzők a munkaadó telephelyétől távol végzett munka és a kommunikációs eszközhasználat mellett olyan egyéb tényezőket is figyelembe vettek, mint a munkaidő és a komplex feladatok, melyeknek csupán egy részét végzik távmunkában.

Dobay (1995) a távolról és a távolban végzett munkát is definiálta. A kettő közötti markáns különbséget az infokommunikációs eszközök integrálása vagy esetleges ignorálása jelenti a munkavégzéshez. A kutatás szempontjából a szerző által „távolról végzett munka” típus a releváns, melynek *„feltétele az on-line- munkavégzés lehetősége: a munka és az eredmény elektronikus úton történő időnkésés nélküli továbbíthatósága, a folyamatos telematikai irányítás, ellenőrzés és kapcsolattartás”* (Dobay 1995:69). Kiemeli a fogalom további használata során, hogy *„a távmunka, mint szervezeti forma nem egyenlő az „otthoni iroda” fogalmával: ez mindössze munkakörnyezet leírása”* (Dobay 1995:69). A fogalommeghatározásban a munkahely helyi értelemben vett függetlensége, valamint az infokommunikációs eszközök használata kap ismételt hangsúlyt. Azonban már megjelenik az irányítás és az ellenőrzés is, valamint a munkakörnyezet.

Forgács (2009) a telework és a telecommuting fogalmakat is definiálja. Saját meghatározásában azonban nem emeli ki egyiket sem, egyszerűen a magyar nyelvben használatos módon, távmunkaként említi.

„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 munkafadatait teljes értékűen el tudja végezni. A távmunka-végzés helyszínének megválasztása nincs közvetlen kapcsolatban az ellátandó munkafeladattal, azaz a helyszín hasonló felszereltséggel bárhol létrehozható.” (Forgács 2009:26).

A továbbiakban eltérően a többi fogalomtól, kitér a szervezetek feladatkörét illetően a komplex munkafolyamatokra, melyből a távmunka során a munkavállaló „csak egy részét végzi, vezetője a távmunka-végzés helyszínétől eltérő helyen található, kommunikációjukat infokommunikációs eszközökkel valósítják meg a távmunka-végzés idején.” (Forgács 2009:26). A munkavégzéshez társuló kötetlen helyszínben és az eszközhasználatban azonos az eddigi meghatározásokkal, viszont a munkafolyamatokon túl kitér a vezetőre is. Jelen esetben a vezető a munkavégzés helyszínétől különböző helyen található, így új típusú módszerrel irányítja a munkavállalót, hiszen fizikailag eltérő helyen tartózkodnak.

Összességében tehát a magyar viszonylatban sem találunk egységes meghatározást, mely nehezíti, de egyben aktuálissá is teszi a téma tárgyalását.

A fogalommeghatározás összegzése

A fejezetben a nemzetközi és a hazai távmunka meghatározások bemutatása és elemzése volt a cél. Jelen kutatásnak nem célja a fogalommeghatározások nagyobb elemszámú vizsgálata. Az egységesen elfogadott definíció hiányában azonban szükséges a távmunka értelmezése a további vizsgálatunk szempontjából. Az elemzésbe 20 fogalmat vontunk be. A meghatározások elemzését követően, a kutatás további részében *távmunkának tekintjük a munkavégzést, ha a munkavállaló a munkáltató telephelyétől részben vagy állandóan távol végzi munkáját, amelyhez digitális eszközök használata szükséges.*

A vizsgált pontokat az egyszerűbb áttekintés érdekében az alábbi táblázat tartalmazza (1.ábra).

1. ábra: A fogomelemzés tartalmi összegzése

	Nemzetközi meghatározások jellemzői	Hazai meghatározások jellemzői
I. típus (a munkadefiníció alapja)	távolság digitális eszközhasználat	távolság digitális eszközhasználat
II. típus (vizsgálati szempontok a komplexebb fogalmak alapján)	+ rugalmas munkaszervezés és munkahely + alternatív munkakapcsolat + a szervezetek nem szívesen alkalmazzák + az egyén a munkaidő 50%-ban dolgozik a távolból + előnyök	+ irányítás + ellenőrzés + a távmunka egy munkaszervezési mód + új vezetői stílus + feladatok komplexitása

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A nemzetközi fogalmak kiindulópontja az elsőként megjelent telework és a telecommuting. Ezek tartalmazták először a munkahelytől való földrajzi értelemben vett távolságot, illetve az esetleges, alkalmankénti utazást és a digitális eszköz használatot. A fogalomhoz napjainkban is visszatérnek a szerzők (Sroka 2018, ILO 2023).

A fogalmak összevetésekor azonban kirajzolódik egy szabadelvű használata a távmunka fogalmának. Jack Nilles a távmunkafogalom megalkotásakor a távolságot és a digitális eszközhasználatot tekintette alapvető kritériumnak, melyek teljesülésével a munkát távmunkának lehetett tekinteni. A nemzetközi és a hazai meghatározásoknál is azok a fogalmak kerültek az első típusba, melyek ezeket (távolság, digitális eszközhasználat) az alapvető tényezőket tartalmazzák. A korai szerzők, mint Mokhtarian (1991) vagy Yap (1996) még többször megjelenítik a szatellit irodát és az otthoni munkavégzést, mely feltehetőleg az 1996-os Homework Recommendation egyezményhez kapcsolódik. Az egyezmény (ILO 1996) által vált elfogadottá az otthoni távmunkavégzés és annak feltételei.

A szerzők azonban Nilles meghatározásai (telework, telecommuting) mentén idővel tartalmilag gazdagították a fogalmat. A második fogalom típusnál már figyelembe vettek néhány (feltételezhetően) a gyakorlatból származó tényezőt. Többek között a munkaszervezés, a rugalmasság, a feladatok komplexitása és a munkaidő jelent meg. Az elemzés, valamint az 1. ábra alapján látható, hogy a nemzetközi szerzők korábban kezdték el használni a fogalmat, viszont a hazai fogalmak tartalmilag legalább olyan összetettek. Annak, hogy hazánkban később kezdték el használni a távmunka fogalmat egyik vélhető oka, hogy Magyarországon a foglalkoztatási nóvum kialakulása későbbre számítható. További ok lehet, hogy az első (nemzetközi) fogalom 1970-re datálható, illetve a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet is korábban (ILO 1996) kezdett másodlagos jogforrást biztosítani a távmunkához. Ezzel szemben hazánkban, 1995-ben Dobay által jelnet meg a távolból végzett munka fogalma. Tehát nemzetközileg már ismertté vált a fogalom, mire hazánkban megjelent. Elemzésünk alapján feltételezhető, hogy Dobay erre alapozva „vezette be” a fogalmat, Nilleshez hasonlóan. Magyarországon a Munka törvénykönyve csupán 2004-ben tartalmazta először a távmunkás meghatározását. Évekkel később, 2012-ben pedig a munkavégzési formát is beemelte a jogszabály szövegébe. A meghatározás folytonos változása mögött rejlő okokat napjainkban is vitatják.

A nemzetközi és a hazai meghatározások között is találunk olyan megközelítéseket, melyek során a szerző (a többiektől eltérően) a távmunkást határozza meg. A meghatározások tartalmát tekintve azonban nem alkotnak külön típust. Bernard nemzetközi meghatározása a Nilles általi alapokat (távolság, digitális eszközhasználat) és egyéb tényezőt is tartalmaz a

munkaidő által. Ezért a második típushoz soroltuk. A KSH (2022) meghatározása viszont az első fogalom típus elemeit tartalmazza csupán, így ebben a típusban szerepel. További kérdést vet fel, hogy a meghatározás (KSH 2022) egy (jelenleg) jogilag nem létező fogalmat is tartalmaz a home office tekintetében. Feltételezhető, hogy ezzel („home office”) az otthoni távmunkát szándékoztak megjeleníteni a fogalomban. Vitatható ennek szükségessége, hiszen a fogalom (KSH 2022) a távmunka többi típusát nem jeleníti meg.

Mindezt alapul véve fontosnak tartjuk megvizsgálni, hogy a szervezetek hogyan alkalmazzák a távmunkát. Amint láhattuk azonban nincs egységes definíció és értelmezési keret, ezáltal cél a megadott szervezeteket figyelembe véve kategóriákat alkotni és a korábbi fogalmi értelmezések mentén összevetni a fontosabb pilléreket. A továbbiakban az első típusba tartozó fogalmak tartalmát értjük a távmunka meghatározásaként. A második típusban szereplő tényezőket pedig a szervezetek szempontjából vizsgáljuk.

II. A szervezet szerepe a távmunka bevezetésében és alkalmazásában

A távmunka alkalmazásához szükséges munkaszervezési mód kialakulása

A távmunka egyik alapja a munka rugalmassá válása, mely a fogalommeghatározások egyik pillérét is jelentette. Tekintve, hogy jelen kutatás a szervezetek szempontjából vizsgálja a távmunka kérdéskörét, ebben a fejezetben a (rugalmas) munkaszervezési mód kialakulását mutatjuk be részletesen.

Az 1970-es években megjelent a fejlett (tőkés) országokban a munkások egy új típusa, akik az addigi igényektől eltérő módon képzelték el munkaerőpiaci részvételüket. Az addigi tömeggyártás és a taylori munkaszervezés kínálta lehetőségeket elutasították. Helyette a nagyobb mértékű befolyást, önállóságot és függetlenséget biztosító munkákat preferálták, így ezeket a lehetőségeket kezdték el keresni. A fizetett szabadság, a munkaidő és a kereset abban az időben tradicionális igényeknek számítottak. Ezek mellett megjelent, mint új munkavállalói igény a munkakörülmény és a munkavégzés feltételének fontossága (Makó 1985). A távmunkához elengedhetetlen szemléletváltás és a rugalmas munkaszervezés megjelenése a távmunka fogalom megjelenésével egyidős. A gazdasági életben a rugalmasság éppen úgy jelen van, mint a munkaszervezésben. A távmunkát a szerzők (Mokhtarian 1991, Dobay 1995, Yap 1996, Forgács 2009, Sroka 2018, Kazai 2021, ILO 2023) többféleképpen definiálják azonban a rugalmasság vagy flexibilitás a legtöbb meghatározásban szerepel. Funkcióját tekintve a munkavégzési forma az egyik meghatározás alapján „[...] *nem más, mint eszköz a szervezetek számára a rugalmasság megteremtésére és a piaci talpon maradás esélyeinek növelésére, a versenyképesség fokozására.*” (Keszi 2008:3). Ebben az értelemben a távmunka lehetőségként

értelmezhető, melynek funkciója, hogy segítse egy szervezet versenyképességét vagy szükségszerűen annak fennmaradását. A munkavállalói igény folyamatosan növekszik a rugalmas munkavégzésre, valamint a rugalmas munkaidő beosztásra, mely a szervezeteknek a humánerőforrás menedzselés szempontjából releváns. A munkavállalók számára egyre fontosabbnak tűnik, hogy az adott szervezet milyen mértékben kezeli rugalmasan a munkavégzést és a munkaidőt (Jenei – Módosné 2022, Stréhli 2023).

Keszi (2008) felhívja a figyelmet, hogy a rugalmas munkaszervezés kialakulása komplex és több tényezőt is szükséges figyelembe venni. A XXI. századi szervezetszociológiában és munkaszociológiában használatos rugalmasság kétkomponensű megközelítése Ralf Dahrendorf által terjedt el. Dahrendorf megkülönböztetett szubjektív és objektív rugalmasságot. A *„szubjektív rugalmasság a munkafolyamatban résztvevők egyéni alkalmazkodóképességére, az objektív rugalmasság pedig a társadalmi, gazdasági, strukturális dimenziók által meghatározott feltételrendszer flexibilitására utal.”* (Keszi 2008:4). Ennek mintájára Keszi (2008) egy hasonló, két komponensű felosztást hozott létre, melyet több kutatásában (2001, 2003, 2008) is alkalmazott. Megkülönböztette a belső, vagyis a funkcionális rugalmasságot s a külső, vagy más néven munkaerőpiaci rugalmasságot. A belső rugalmasságot az adott szervezetben dolgozók formális és informális tudása, valamint képességei és készségei jelentik. A külső rugalmasság az adott szervezet által alkalmazott munkaerő pótolhatóságához kapcsolódik. Mértéke annál nagyobb, minél nagyobb az adott munkaerőpiaci szegmens kínálati oldala. A rugalmasság egyfajta stratégiát és iránymutatást jelent a szervezetek számára annak függvényében, hogy „számszerűsíthető eredményeket” vagy „minőségi változásokat” hoz számukra. Számszerűsíthető eredmény a béralku folyamatának szabályozása az alkalmazottakkal kötött bérmegállapodások révén. Minőségi változás lehet a munkaszervezeti változások bevezetése. Ilyen változás egy szervezet számára a távmunka bevezetése is (Keszi 2008).

Az 1980-as évekre a rugalmasság kérdését övező viták eljutottak a termelési paradigmáig, melyek a közvetlenül nem azonosítható tényezőket jelentik egy szervezet működésében, viszont nagymértékben befolyásolják annak magatartását a gazdasági környezetben. A termelési paradigma meghatározza egy szervezet struktúráját és annak működését. Ebben az esetben a flexibilitás szempontjából fontos. Körülhatárolása révén a távmunka bevezetését illetően a rugalmas munkavégzési formát támogató és hátráltató tényezők azonosíthatók. A munkavégzés szerkezetében vagy más néven a feladatkörnyezetben zajló változások a 80-as évektől váltak egyre fontosabbá és népszerűbbé a szervezetszociológiában. Egyes szerzők (Keszi 2008) szerint ez a munkaerőpiaci strukturális

változások és a technológia fejlődésével, a megjelenő új számítástechnikai eszközök terjedésével magyarázható. *“A termelési paradigmákkal kapcsolatos megközelítések kiemelt vitapontja a taylori és fordii elvek munkaszervezési megjelenésének, illetve továbbélésének kérdésköre.”* (Keszi 2008:5). A két munkaszervezési módszer fennmaradásáról és azok változásairól kialakult egy vita a kutatók között. A változások fókuszába azonban egységesen az infokommunikációs eszközök megjelenését és terjedését állítják (Keszi 2008, Forgács 2008). A termelési paradigmaváltás önmagában véve nem lenne releváns a távmunka szempontjából, viszont ahogyan a fogalommeghatározások is mutatják (minden szerző adaptálta meghatározásába az IKT/ICT eszközöket) a digitális eszközök a távmunka egyik alapkövét jelentik. Így megjelenésük és oly mértékű fejlettségük, hogy a távolból történő munkavégzéshez is használhatóak legyenek alapjaiban véve a munkaszervezési mód megváltozását eredményezte.

A technológia fejlődésével és az infokommunikációs eszközök munkaeszközzé válásával a munkaszervezési mód változása következett. A folyamatosan fejlődő, a munkaerőpiac folyton megújuló kihívásainak eleget tevő tudományos munkaszervezést Taylor, Fayol és Mayo munkásságából származtatják. Azonban a posztfordii és a neofordii munkaszervezési módokat is figyelembe veszik a szociológiai elemzések. A taylori munkaszervezés a munkafolyamatok felosztását követően az optimalizálásra törekedett. A részfeladatok optimális elvégzése pedig oktatás során elsajátítható. Esetében a munkaszervezés időelemzés és munkamegosztás alapú volt. Ez a módszer a legtöbb kritikát az emberi munkaerő gépként kezelése miatt kapta. A munkás ugyanis képes volt többszázszorosát termelni a korábbiakhoz képest, viszont a munkás, mint ember háttérbe szorult. Fayol ezzel ellentétben már humánusabb munkaszervezésben gondolkodott és az egyént helyezte fókuszba. A feladatköröket és a felelősséget különböztette meg. Mayo a hatékonyságnövelést tudta elérni a munkakörnyezet módosításával. A fordista megközelítés (poszt és neofordizmus) központi jelentőségű a távmunka szempontjából. Mindkét irányzat különbözik az eredeti fordista munkaszervezéstől, melynek lényege a közvetlen ellenőrzés és a szoros felügyelet a munkavégzés során (Keszi 2008, Forgács 2008).

A munkaszervezés és a munkamegosztás egymás komplementerei, ugyanis a munkafolyamatok feldarabolása így a különböző munkacsoportok létrehozása a komplex munkafolyamat szervezését igényli. A szervezés alatt lényegében *„olyan céltudatos tevékenységet értünk, melynek során - egy előre meghatározott cél elérése érdekében - úgy kapcsoljuk össze a rendelkezésre álló erőforrásokat és az emberi munkát, hogy azok kedvező összhangban legyenek. A szervezés a gyakorlatban egyidejű a munkamegosztással.”* (Forgács

2008:33). A munka és a feladatok csoportokba szervezése nagymértékű szervezést igényel. Fontos a feladatok jól körülhatárolása, hogy a csoporttagok egyértelműen azonosítani és teljesíteni tudják feladataikat.

A távmunkavégzés először az Egyesült Államokban terjedt el, főként a technológia fejlettsége miatt. A fejlettségen túl azonban a digitális eszközök elérhetősége és megfizethetősége is segítette a terjedést. Minden háztartásban viszont még akkor sem volt alapvetően elérhető, többek között ezért hozták létre a szatellit irodákat (Bankó 2000, Forgács és mtsai 2010).

A gazdaság folytonos változására a piaci szereplők reakciója elengedhetetlen. A lehető leggyorsabban és pontosabban igyekeznek reflektálni. A globalizáció hatására megfigyelhető a multinacionális cégek térnyerése, melyek egyre több országban hoznak létre telephelyeket. A piaci igények kiszolgálásához egyes feladatokat, melyek nem igényelnek szervezeten belüli helyhez kötöttséget egyszerűen kiszervezik. Ezáltal egyre többször egész más országban végzik el az adott munkát, mint ahol a szervezet telephelye található. A szervezeti szoftvereket már bárhol elérhetővé tehetik egy munkavállaló számára, például egy VPN által. A kommunikációhoz, virtuális megbeszélésekhez pedig közösségi platform vagy e-mail áll rendelkezésükre (Forgács és mtsai 2010). A digitális eszközök fejlődése viszont alapjaiban véve határozza meg és formálja a munkaerőpiacot. A humán erőforrás menedzselést tekintve is új mégis kihívást jelentő helyzet elé állítja a szervezetet, azonban új lehetőségeket is biztosít. A távolból történő munkavégzés ugyanis lehetőséget jelent a munkáltatók számára, egy specifikusabb és szélesebb körű szelekcióra a munkaerő szempontjából. A rugalmas szervezés és az innováció (pld digitális irányítás) által többféle tehetséges egyén válik számukra elérhetővé. Ez pedig növeli a szervezetben végzett munka hatékonyságát (Forgács és mtsai 2010, Kazai 2021, Mammadova – Egedy 2023).

A napjainkban megjelenő flexibilitásra való igény, a digitális eszközök fejlődésén túl a 2019-es világjárvány hatására vált a mai mértékben relevánssá. Megnövekedett a rugalmas munkavégzésre, valamint a rugalmas munkaidő beosztásra a munkavállalói igény, mely a szervezeteknek a humán erőforrás menedzselés szempontjából releváns. Ugyanis, abban az esetben, ha a munkavállaló úgy véli, hogy a munkáltató hozzáállása, vagyis a szervezet, ahol dolgozik nem elég rugalmas (munkaidő és/vagy vezetés szempontjából) munkahelyet vált (Jenei – Módosné 2022, Stréhlí 2023).

A távmunkához szükséges munkaszervezési mód szervezeti megjelenése

A távmunka bevezetését követően a kiszervezett feladatok esetében számos változtatásra van szükség a jelenlét alapú munkavégzéshez képest. A távmunka bevezetéséhez kapcsolódó

szakirodalmak általában a munkavállaló szemszögéből vizsgálják a témát ezért kevés friss szakirodalom áll rendelkezésre a szervezetre gyakorolt hatásáról (Venczel-Szakó – Balogh és mtsai 2021). A meglévő (Keszi 2008, Forgács 2011) szakirodalmak azonban a következő szempontok figyelembevételét tartják fontosnak: munkakör, teljesítmény és motiváció, előmeneteli lehetőség, kompenzáció és az irányítás. Ez utóbbit egy külön fejezetben részletesen tárgyaljuk.

A bevezetést követően fontos a munkakör és a feladatok pontos meghatározása. Így válik lehetségessé a szervezet és a munkacsoportok által meghatározott mérföldkövekhez a határidők hozzárendelése. A távmunkában végezhető munkakörök főként a szervezet tevékenységeitől és a szervezeti kultúrától függenek (Forgács 2011). A távmunkában végezhető munkakörök továbbra is limitáltak, bár napjainkban már nem a megvalósíthatóság a kérdés a szervezetek számára. *„A munkakörök egy részében a munka jellege lehetővé teszi a távmunka alkalmazását. A jelenlétet követelő technológiai folyamatok estében természetesen csak komoly korlátokkal, vagy egyáltalán nem alkalmazható.”* (Kazai 2021:40) Így a távmunka gyakorlati alkalmazásához szükséges eszközök válnak kérdésessé, amelyeket a szervezeteknek szükséges kialakítani (Kazai 2021).

A távmunka bevezetésével járó szervezeti előnyök között szerepel a hatékonyság növekedése. A munkavégzési forma esetében azonban kulcsfontosságú, hogy a feladatokat mérhetővé tegye a szervezet, hiszen a jelenlét alapú munkával ellentétben itt „nem látszik” a munkavégzés folyamata. Így az eredmények alapján mérhető a távmunkás/távmunkások teljesítménye. Általában nem tesznek különbséget és a jelenlétben dolgozókhoz hasonlóan értékelik a távmunkában dolgozók teljesítményét is. *„Ez annyiban hasznos, hogy egységes skálán értékeli a munkavállalókat, azonban hátrányt jelenthet a távmunkások számára, ha ez a mérési rendszer olyan elemeket is tartalmaz, amelyeket a távmunkások kevésbé tudnak demonstrálni.”* (Forgács 2011:55). A mérhetővé tétel tehát a teljesítményértékelés egyik alapja, valamint kapcsolódhat az előmenetelhez is. A távmunkások esetében azonban maguk a munkavégzők sem látszanak, így a szervezeti miliőnek nem válnak teljesen a részévé. Az előmeneteli lehetőségek pedig a teljesítménytől függhetnek (Forgács 2011).

A távmunka lehetőség önmagában értelmezhető motivációként, mely a szakirodalommal is egyező megközelítés. Egyrészt alkalmazható a szervezet motiválására, hogy megérje bevezetni és hosszú távon is alkalmaznia a távmunkát. Másrészt a munkavállaló motiválására is alkalmazható, hogy legyen kedve és számára is megérje a távmunkavégzés. Ezáltal a motiváció kétdimenziós megközelítésként értelmezhető. A munkáltatónak és a munkavállalónak például fontos lehet egy munkavállaló megtartása a szaktudását tekintve. Így

például kisgyermekesek estén, költözés esetén vagy megváltozott munkaképességűek esetén előnyt jelent a távmunkalehetőség. A szaktudást tekintve nem csupán a már alkalmazásban lévőket érinti előnyösen. Új munkavállaló felvételekor szélesebb körben válik elérhetővé. A produktivitás és a költséghatékonyság pedig két olyan tényező, melyek a szervezet szempontjából fontosak és motivációt jelenthetnek a távmunka alkalmazásához (Forgács 2011, Kazainé 2020). Ez utóbbi új kutatásokkal is összhangban van, mely szerint a fiatal munkavállalók számára egyre fontosabb az elhelyezkedés során a rugalmas munkavégzés lehetősége (Stréhli 2023, Simon – Dajnoki 2024).

A távolból végzett munka esetében a kompenzáció több éve kérdéses a szakirodalom alapján. Kompenzáció alatt az alapfizetést, a fizetésemelést, juttatásokat és jutalékokat értünk. Ezt a munkavállaló számára szokás biztosítani, viszont a távmunka esetében felmerül az otthoni környezetben végzett munka, az utazásra fordított összeg kiesése, melynek következtében a munkavállaló fizetéseszkökcseként részesülhet. Ez a kompenzáció a szervezet számára pozitívum. A munkáltatót a jelenleg hatályban lévő távmunka törvény nem kötelezi sem a munkavégzéshez és a kommunikációhoz szükséges eszközök biztosítására, sem az otthonról végzett munka általi rezsitöbblet kompenzálására. A szervezetek tehát ezek alapján önálló döntést hozhatnak a kompenzáció tekintetében (Forgács 2011).

Összességében tehát látható, hogy a távmunka egy szervezet működésében jelentős szervezést és rugalmasságot igényel. Ezzel egyidőben viszont a rugalmas munkavégzés szerepe nő a munkaerőpiacon.

A távmunka bevezetésének lehetséges okai

A távmunka megvalósíthatósága a technikai fejlettség szempontjából és egyéb szempontokból sem kérdés már napjainkban. Kérdéses azonban, hogy milyen rendszer kialakítására van szüksége a szervezeteknek a munkaforma bevezetéséhez (Kazai 2021). A legtöbb tanulmány a teljes távmunka bevezetését elveti vagy egyáltalán nem is tárgyalja. Helyette a heti 2-3 nap távmunkavégzés vagy más néven a hibrid munkavégzés (Kazai 2021, Korkeakunnas et al 2023) rendszerét tartják hosszú távon fenntarthatónak és kifizetődőnek. Kutatások alapján (Kazai 2021, Stréhli 2023) vonzóvá teszi a szervezetet a recruitment során, valamint növeli a munkavállalók elégedettségét és hatékonyságát. Korkeakunnas és munkatársai (2023) egy új tanulmányukban azonban felhívják a figyelmet a hosszanti távmunkavégzés ellentétes hatására a produktivitás szempontjából. Az eredményeik alapján ugyanis többek között a kooperációt, a problémamegoldó készséget a közös célkitűzéseket és azok megvalósítását amortizálja.

Forgács (2011) megalkotta a távmunka alkalmazására ható tényezők modelljét Clark 1998-as elmélete alapján. A modellt alapul véve a távmunka bevezetését megelőzően szükséges a szervezet működésének átvilágítása, mely főként a munkafolyamatokra, irányításra, ellenőrzésre, a humánerőforrás és a költséghatékonyság elemzésére terjed ki. A távmunka lehetővé tételét követően kérdéses, hogy hosszútávon képes-e beágyazni egy szervezet a működésébe. A bevezetését követően *„ugyanis a távmunka sikertelenségének gyakran a szervezet felkészületlensége az oka.”* (Forgács 2011:52). Ezért, ha tervezett a bevezetése komoly szervezést és felmérést igényel a sikertényezőket biztosító környezet kialakítása, bár ebben az esetben is fennáll a kontraproduktivitás lehetősége. A szervezet egyéb munkacsoportjai számára ellenszenves lehet, hogy nem minden munkacsoport számára lehetséges a távmunka lehetővé tétele (Korkeakunnas et al 2023). A bevezetését illetően tehát e tekintetben is megfontoltnak kell lennie a döntéshozóknak.

A távmunka bevezetéséhez szükséges folyamatok és a bevezetéssel járó hatások

A munkafolyamatok elemzésével felmérhető és definiálható, hogy a szervezet hétköznapi működését meghatározó munkavégzések közül melyek azok, amelyeket ki tud szervezni távmunkába. Szükséges ilyenkor áttekinteni a munkaköri leírásokat. A hagyományos, jelenlét alapú munkavégzéshez készített dokumentumok általában nem tartalmazzák a munkavégzés helyét. A távmunka esetében ennek rögzítése is fontos (Forgács 2011). A távmunka megjelenésekor egy fontos szempont, hogy nem minden munkakörben alkalmazható. Ez változatlan napjainkban is bár a munkakörök tekintetében a távmunka alkalmazhatósága a megjelenése óta bővült. Ennek több oka is lehet. Főként az infokommunikációs technológia fejlődése és a munkaerőpiaci igények és a társadalmi igények változása.

Ahogy a jelenléti munka esetében úgy a távmunkához is szükséges a megfelelő munkaerő biztosítása. Ebben az esetben Breinerné (2004) és Forgács (2011) tanulmányai alapján kétféle rekrutáció lehetséges. A szervezetnél már alkalmazásban álló munkatárs áthelyezése távmunkás pozícióba vagy új munkavállalók toborzása. Mindkét lehetőségnél *„fontos azonban, hogy meghatározzák azokat a specifikus elvárásokat, képességeket, amelyekkel a távmunkavégzés során rendelkezniük kell a jelölteknek. Ilyen például, hogy képesek legyenek önálló munkavégzésre, idejüket jól tudják beosztani, jó kommunikációs képességgel rendelkezzenek, ismerjék a támogató technológiai megoldásokat”* (Forgács 2011:54) tehát megbízható legyen a munkáltatók számára. Ha a szervezet belső köreiből történik a munkavállaló kiválasztása, előnyt jelent a szervezet számára, hogy már ismerik a munkavállaló teljesítményét, illetve már nem szükséges a beillesztés folyamata. A munkavállaló számára pedig előnyt jelent, hogy már volt lehetősége beilleszkedni, ismeri a

szervezet célkitűzéseit, megismerkedett a szervezeti kultúrával és része a szervezeti miliőnek. Ezzel ellentétben azonban egy új munkavállaló felvétele során, függetlenül attól, hogy távmunkás, szükséges a toborzás és kiválasztás, valamint a beillesztés folyamata is. A hatékonyságáról, munkavégzéséről és a megbízhatóságáról még nincs információja a munkáltatónak. Továbbá a távmunkához szükséges készségek gyakorlatban történő alkalmazását sem ismerik még. Az új munkavállaló számára ekkor még a szervezet többi munkatársa ismeretlen. Ezért is szükséges a beillesztés folyamata, valamint a jól működő és folyamatos belső szervezeti kommunikáció (Breinerné 2004, Forgács 2011).

Az irányítás és ellenőrzés folyamata szintén változtatások eszközölését igényli a távmunka esetében. Megszűnik ugyanis a személyes jelenletre alapozó nonverbális kommunikáció, ami a vezető és az alkalmazott számára is üzeneteket hordozhat. Az általános vezetésről szóló szakirodalmak, valamint a vezetők általában a személyes jelenléthez vannak szokva. A távmunkavégzés során a vezetőknek új irányítási módszerek alkalmazása válik szükségessé. Ehhez nélkülözhetetlen, hogy elfogadja a fizikai jelenlét hiányát, valamint a technológia használatával online platformok alkalmazása válik szükségessé (Forgács 2011). A távmunka bevezetése és alkalmazhatósága sokszor a vezetőség hozzáállásától is függ (Kazainé 2020).

A szervezetek esetében a távmunka bevezetését fontolgotva felmerül a költséghatékonyság, mely lényegében a távmunka 1970-es évekbeli megjelenéséhez visszavezethető (Bankó 2000). Számos korábbi kutatás kapcsolódik ehhez, azonban az eredményeket tekintve nincs egységes konszenzus (Forgács 2011).

A távmunka megjelenését követően megkérdőjeleződött, hogy valójában melyik félnek (munkavállalónak vagy a munkáltatónak) költséghatékony a rugalmas munkavégzés bevezetése. Egy korábbi vizsgálat eredménye rámutatott, hogy főként a munkáltatók számára jelent költséghatékonyságot. A kutatás során három költség és előnykategóriát határoztak meg. Az eredmények alapján a bérletre, a rezsire és a bérköltségekre fordított kiadások csökkentek. A humán erőforrás tekintetében egyszeri nagyobb beruházást állapítottak meg a menedzserek és a szakemberek esetében. A távmunkavégzés rendszerességét tekintve hetente két vagy három napot határoztak meg optimálisnak. A kiadások csökkentésén túl a hatékonyság növekedése is a kutatási eredmények között szerepelt (Yap 1996 idézi Forgács 2011).

Westfall 2004-ben a távmunka eredményességére ható tényezőket mérte. A négy tényező: a munka mennyisége, a munka intenzitása, a munka hatékonysága és a módosító tényezők. A tényezők mentén a távmunkát a jelenét alapú munkavégzéssel vetette össze. A munka mennyiségénél az utazással és ingázással töltött idő megtakarítását mérte, s azt, hogy ez

mennyivel kedvezőbb az elvégzett munka mennyiségét tekintve. A munka intenzitásához a környezeti tényezők tartoznak. A rugalmas munkavégzés során a munkavállaló maga választhatja ki a munkavégzés helyét, vagyis a számára megfelelő és tetszőleg munkakörnyezetet. Ezáltal feltételezett a produktivitás növekedése. A munka hatékonyságánál a munkavégzéshez szükséges eszközök, valamint az időtakarékoság figyelembe vétele szükséges. Módosító tényezőnek tekint a szerző minden olyan dolgot, ami negatív hatást gyakorolhat a távmunkás eredményességére (Forgács 2011).

Kazai (2021) kutatásában a távmunka elterjedésére ható tényezőket vizsgálja, melyben több hazai és nemzetközi kutatás eredményét foglalja össze. Az eredmények egyike az ausztrál kormány tanácsadó bizottsága által végzett költséghaszon elemzési modell, amely száz alkalmazottat vont be a felmérésbe. A dolgozók közül tíz alkalmazott otthoni távmunkában látja el feladatait hetente két munkanapon. A modell szerint egy év alatt közel 60%-os költséghaszonnal jár a távmunkások alkalmazása a bentről dolgozókhoz képest.

Néhány mondatban összegezve a fejezetet elmondható, hogy a távmunka bevezetését megelőzően egy folyamaton szükséges átesnie a szervezetnek, hogy feltérképezzék, mely feladatokat lehet kiszervezni és távolból végezni. A bevezetést megelőzően a munkaerőforrás biztosítására is gondolnia kell egy szervezetnek. A bevezetéssel járó szervezeti előnyök között szerepel a hatékonyság növekedése, valamint a költségek csökkentése.

III. A humán erőforrás szerepe a távmunkában

Vezetői készségek szerepe a távmunkában

Ahogy láthattuk a fogalom meghatározások egyik pilléréként (1. ábra), illetve az előző fejezetben is megjelent a távmunkásokhoz szükséges új típusú irányítás. A távmunka esetében egy olyan típusú irányítás válik szükségessé, mely alapjaiban véve eltér a személyes jelenlétben dolgozók irányításához képest. Ez azonban több szempontból (például kommunikáció és vezetői stílus) is kihívást jelent a vezetőknek.

A távmunkásokból álló munkacsoportok számára is szükséges és fontos a vezető személye, illetve a vezető készségei és képességei. A vezető feladata ugyanis, hogy összehangolja a szervezet tevékenységeit, motiválja a dolgozókat, valamint a rendelkezésre álló erőforrásokat beossza. További feladata, hogy összeegyeztesse a szervezeten kívül és a szervezeten belül zajló folyamatokat a szervezet által meghatározott célokkal, illetve a munkacsoportjával meghatározza a csoport céljait és mérföldköveit (Forgács 2009; Forgács 2011; Márta 2023). A távolból történő munkavégzésnek a munkavállalói és a munkáltatói oldalról is számos feltétele van. Kihívások elé állítja a távmunkások vezetőit is. Legfőbb kihívást a beosztottaktól való távolság jelenti, vagyis a személyes jelenlét hiánya. A vezetéssel

foglalkozó szakirodalmak a személyes jelenléten alapuló vezetési módszereket tárgyalják és a vezetők többsége is a személyes jelenléthez van szokva (Forgács 2011). Néhány kutatás (Kazainé 2020; Kazai – Holló 2020) alapján a távmunka elterjedésének egyik legfőbb visszatartó ereje a vezetői vélekedés, ugyanis a vezetői mentalitás még napjainkban is a megszokott, személyes jelenléttel járó munkavégzéshez ragaszkodik. A vezetők között az elterjedést illetően van egy konszenzus, mely szerint, ha egy munkakör és a munkavállaló is alkalmas a távmunkára, akkor érdemes engedélyezni. A távmunka terjedésének mégis legfőbb visszatartó ereje a kutatások alapján, a menedzseri és vezetői készségek.

Egy korábbi tanulmány (Forgács 2011) szerint a vezetők a kontroll és a bizalomvesztést társítják a távmunka bevezetéséhez. Attól tartanak, hogy a jelenét során kiépíthető kontroll, melyet a dolgozók felett gyakorolhatnak, csökken. A távmunkában dolgozóknak szükséges az önmenedzselési készség, viszont ennek túlzott megléte a vezető hatalmának csorbitását eredményezi. A kontrollvesztéshez tartozik, hogy a vezető nem lát rá olyan mértékben a munkafolyamatokra, mint a bentről dolgozó alkalmazottak esetében. Így a produktivitást más eszközökkel és más módon tudja nyomon követni. A távmunka bevezetésével feltételeznek egyfajta bizalomvesztést is a vezetők. *„A távolság a munkavégzőtől úgyszintén kétségeket ébreszt bennük, a vezetési stílusuk alkalmasságát illetően. Ezen félelmek hatására a vezetők gyakran mikromenedzselésre váltanak, azaz minden részletbe belefolyanak, nem merik kiadni a kezükből az irányítást, bürokratikus környezetet teremtve ezzel.”* (Forgács 2011:54). Fontos tehát, hogy a vezető képes legyen egy távmenedzselésre épülő vezetői stílus alkalmazására.

A szakirodalmak által eredményesnek vélt vezetői stílusok közül megkülönböztethetünk transzformációs (transzformáló) és tranzakcionális (tranzakció) megközelítéseket (Molnárné – Csontos 2024). A megközelítések lényegében a vezetők involválódásában különböznek. A transzformációs vezetés esetében a vezető aktívan részt vesz a munkacsoport működésében. A tranzakciós vezetés ezzel ellentétes, mivel ebben az esetben a vezető passzív résztvevőként van jelen a munkacsoport élén.

A transzformációs stílust alkalmazva a vezető törekszik a szoros személyes kapcsolatok kialakítására a csapattagokkal. Előtérbe helyezi a bizalom és a kölcsönös támogatás kiépítését. A célkitűzéseket a beosztottak céljaival igyekszik összevonni, ezzel motiválva őket, hiszen így kevésbé válik el a dolgozó önérdeke a szervezet érdekeitől és célkitűzéseitől. Ez *„nemcsak az adott munkájuk elvégzésére irányul, hanem a törekvéseik és céljaik beteljesítésére is a szervezet keretein belül”* (Molnárné – Csontos 2024:4). A vezető ezáltal mindig egy magasabb célt tart szem előtt. Olyan struktúrák és rendszerek kiépítésére törekednek, melyek rugalmasak és kontextusfüggők (Molnárné – Csontos 2024).

A tranzakcionális vezetői stílus esetében a vezető egy általános, mondhatni klasszikus módszert alkalmaz. A beosztottakkal való viszonyát a távolságtartás jellemzi. A munka során a kapcsolatot a vezető kezdeményezi a dolgozókkal. A szervezet céljai és az alkalmazottak céljai elkülönülnek, ezért a hatékonyság és a szervezeti célok elérése érdekében a vezetőnek szükséges a teljesítményt jutalmaznia egyfajta motiválásként. A vezető *„úgy érzékeli, hogy beosztottjai önérdek alapján működnek, a motiváció, a jutalmazás is inkább rövidtávú lesz.”* (Molnárné – Csontos 2024:4). A két vezetési stílust összevetve látható, hogy a legfőbb különbséget a rugalmasság vagy a bürokratikus keretekhez való ragaszkodás jelenti.

A szerzőpáros (Molnárné – Csontos 2024) kutatásában rámutatott, hogy a transzformációs vezetési stílus, mely a kettő közül a rugalmasabb, jobban adaptálható a távolból történő munkavégzéshez. További eredményeik egyike, hogy alkalmas a hatékony munkavégzésre s a szervezetek hatékonyságának fenntartására személyes jelenlét nélkül is.

Összegezve a fejezetet, a távmunka bevezetése lehet tervezett egy szervezet életében és lehet egy kényszerhelyzet következménye is, melynek sikerességére azonban jelentős hatással van az alkalmazott vezetési stílus. Egy rugalmas vezetési stílus elősegítheti a távmunka bevezetését, valamint a bevezetést követően a szervezet hatékonyságát. Ezzel ellentétben egy klasszikus, a személyes jelenlétre épülő vezetési stílus inkább visszaveti a bevezetés lehetőségét s a szervezet hatékonyságának szinten tartását.

A távmunkavégzés kommunikációra gyakorolt hatása

A távolból történő munkavégzés radikális változást eredményez a kommunikáció során a szervezet, s a munkavállaló számára egyaránt.

Az 1980-as években a távmunka megjelenését követő néhány éven belül, a munkáltatók különböző alternatív, munkavégzésre alkalmas helyeket kezdtek biztosítani távmunkásaik számára. Többek között tele cottage helyeket és szatellite irodákat, melyek ma is igénybevehetőek co-working iroda néven, amennyiben a szervezet biztosítja a távmunkában dolgozók számára. Ennek legfőbb oka, hogy a távmunkában dolgozók visszajelzései alapján az otthonról végzett munka során csökkent a munkavállalók produktivitása, illetve izoláció alakult ki (Bankó 2000). Az izolációt a társas kapcsolatok nagymértékű redukálódása jelenti, melyet a távmunka egyik hátrányaként említ a szakirodalom (Jáki 2007). A távmunkásokkal foglalkozó kutatásokban az 1990-es években jelent meg a szervezeti belső kommunikáció is (Venczel-Szakó 2022).

A távmunka bevezetésével a legtöbb esetben teljesen megszűnnek a személyes kapcsolatok, így az addig jelenlétben dolgozók közötti kommunikáció megváltozik. A munka

helytől független végzésével a kollégákkal és a vezetőséggel való kapcsolattartás is megváltozik (Venczel-Szakó – Balogh és mtsai 2021, Bankó 2022).

A kommunikáció a kapcsolatok egyik alapja, melyre az egyéneknek szüksége van a hétköznapi életben. A kapcsolattartásra azonban nem csupán a hétköznapi életben van szükség. A jó munkahelyi kommunikáció nélkülözhetetlen a hosszú és rövid távú célkitűzések ismertetéséhez, a mindennapi feladatok elvégzéséhez, a vezetők és az alkalmazottak formális és informális tájékozódásához. *„A vállalati kultúra összetartása és kiterjesztése a távmunkásokra tehát kulcsfontosságú – ebben játszik jelentős szerepet a kapcsolattartás, a kommunikáció”* (Forgács 2011:56). A szervezetek belső világát és a szervezetek működését alapjaiban meghatározza az úgynevezett belső (intern) szervezeti kommunikáció, melynek meghatározásakor a fogalom sajátosságait emelik ki a szerzők. Általában a belső kohézió, az integráció, az interaktív információáramlás, a sokat emlegetett bizalom kiépítésének, a lojalitás növelésének eszközeként említik. A dolgozók közötti kapcsolat kiépítésének és erősítésének eszköze, valamint a szervezetek egységeit összetartó tényező, mely a koordinálás, teljesítmény értékelés és motiválás egyik eszközét is jelenti (Venczel-Szakó – Balogh és mtsai 2021, Sipos – Venczel-Szakó és mtsai 2023, Simon – Dajnoki 2024).

Korábbi kutatások (Jáki 2007, Forgács 2011) rámutattak, hogy a távmunka bevezetését követően a szervezet és a távmunkában alkalmazott munkavállalók közötti kommunikáció főként az online platformok igénybevételevel zajlik.

A távmunkások kommunikációját vizsgáló kutatások

A 2020-as években végzett kutatások (Kazainé 2020, Sipos és mtsai 2020, Venczel-Szakó – Balogh és mtsai 2021, Venczel-Szakó 2022, Venczel-Szakó – Kuráth és mtsai 2022, Simon – Dajnoki 2024) megoszló eredményekkel zárultak. Ezekben a kutatásokban a szervezetek már érintettek voltak a Covid19 általi pandémiában, melynek kapcsán „kényszer távmunkát” (Kazainé 2020) rendeltek el a szervezetek. Ennek következtében a jelenlét alapú munkavégzésről nem volt ideje felkészülni a szervezeteknek sem az alkalmankénti sem a teljes távmunkában történő munkavégzésre.

A pandémiát követő felmérések egyikében (Kazainé 2020) a „kényszertávmunka” hatását vizsgálták. Az előnyök között szerepelt a rugalmasság és az ingázás megszűnése, viszont a hátrányok között a kisgyermekkel rendelkezők az otthoni munkavégzést említették, melyet a gyerekfelügyelet nehezített, illetve a korlátlan munkaidőt és a kommunikációt, konfliktuskezelést. A kommunikáció kérdéskörét több aspektusból is vizsgálták. A kommunikációhoz az online platformokat használták, mint például a napi szintű e-mail küldés. Napi rendszerességgel használták a telefon, telekonferencia és videokonferenciára alkalmas

platformokat (Teams, Skype stb.) is. A kommunikáció rendszerességét tekintve optimálisnak vélték, ami ebben a kutatásban a napi rendszerességűt jelentette. A horizontális kommunikáció (a kollégák közötti) nem redukálódott a személyes jelenlét hiánya miatt pusztán a formai kommunikációra. Ellenkezőleg, a kommunikáció tartalmilag a személyes jellegű témákra (magánélet, a változást hogyan élik meg) is kiterjedt. A vertikális (beosztott és vezető közötti) kommunikáció során szintén pozitívan vélekedtek a kutatásban résztvevők. A vezető hozzáállását támogatónak vélték és kétirányúnak. Ebben az esetben sem redukálódott a feladatvégzésre a kommunikáció tartalma.

Sipos – Jarjabka és mtsai (2020) egy felsőoktatási szervezeti felmérést készítettek a járványt követő időszakban. Egyik eredménye, hogy ebben az esetben is az e-mailt használták napi szintű kommunikációs platformként. Legnagyobb problémának a szervezeten belüli kommunikáció hatékonysága és a személyes kapcsolattartás hiánya mutatkozott a kutatás eredménye alapján. A szervezeti kommunikációval tehát abszolút nem voltak elégedettek.

Simon – Dajnoki (2024) a munkáltatói preferenciákat vizsgálta Z generációs munkavállalók körében, melynek a szervezeti kommunikáció is részét képezi. A megkérdezettek (N=511) közül a többség számára (423 fő) fontos a belső szervezeti kommunikáció. A verbális visszajelzés a teljesítményt illetően és a kommunikáció rendszeressége. A személyes jelenlét nem szerepelt a preferenciák között, illetve a beillesztési folyamat során sem tartották fontosnak a személyes jelenlétet szemben a szervezet által képviselt értékekkel, a szervezeti kultúrával és rugalmassággal.

A fejezet összegzéseként elmondható, hogy a kommunikáció szerepére a távmunka megjelenését követően felfigyeltek. A helytől független munkavégzés bár számos előnnyel jár, a szervezeti kommunikációra eltérően hat. A szervezeti kommunikáció szerepe nem csupán a távmunkát kényszerből vagy egyéb céllal bevezetett szervezetek esetében fontos vizsgálni. Egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkavállalói preferenciák között is a rugalmas munkavégzés mellett.

IV. Módszertan

A választott módszertan bemutatása

Jelen kutatásban a távmunka értelmezésére, valamint a távmunka gyakorlatban történő alkalmazására fókuszálunk. A munkavállalói preferenciák között egyre előrébb kerül a fontossági sorrendben, hogy tud-e biztosítani egy szervezet távmunkalehetőséget. Bevezetése egy szervezet számára azon túl, hogy vonzóvá teszi a munkaerőpiaci megjelenését, a működése szempontjából is számos előnnyel jár. A távmunka megjelenése óta azonban kérdések övezik az alkalmazását.

Annak érdekében, hogy egy közelebbi képet alkothassunk, kettő kutatási kérdést fogalmaztunk meg:

1. Milyen céllal és milyen változások mentén vezették be a szervezetek a távmunkát?
2. Milyen eszközök szükségesek a szervezetek számára a távmunka alkalmazásához a gyakorlatban?

A kérdések megválaszolásához szekunder és primer adatgyűjtés is tartozik. A szekunder adatgyűjtés során három fejezetre osztottuk a vizsgálatot. Az első fejezetben egységesen elfogadott definíció hiányában, két online platformon (Google, Google Scholar) olyan kutatásokat és tanulmányokat gyűjtöttünk, melyekben távmunkameghatározások szerepelnek. Ennek eredményeként 20 meghatározást vizsgáltunk meg. A szerzők mindegyike más megközelítést alkalmazott, azonban a fogalmak összehasonlításával nemzetközi és hazai típusok kialakítása vált lehetségessé. A kutatás második és harmadik fejezetében a távmunka bevezetését és gyakorlati alkalmazását vizsgáltuk a szervezet és a humán tényezők mentén.

A primer adatgyűjtés kvalitatív, félig strukturált interjúk készítésével zajlott. A mintavételi eljárás hólabda módszerrel történt. Az interjúk elkészítése online, videokonferenciára is alkalmas platformok segítségével történtek. Tekintve, hogy a szervezetek szempontjából közelítettük meg témát, két szervezetet vontunk be a kutatásba. Mindkét szervezetnél 3 vezetői interjú készült, így összesen 6 interjú állt rendelkezésünkre.

A kutatáshoz három vizsgálati dimenziót határoztunk meg a kutatási témában releváns korábbi kutatások és tanulmányok mentén. Eckert 2006-ben az MTA Szociológiai Kutatóintézete által meghatározott három dimenziót (emberi dimenzió, szervezeti dimenzió, technikai dimenzió) használta, melyeket a szervezeti megközelítéshez vél alkalmasnak a kutatóintézet. Ennek nyomán Jáki 2007-ben két vizsgálati dimenziót alkalmazott kutatásához. A technikai dimenziót mellőzte. Tekintve, hogy ezek korábbi kutatások, esetünkben a távmunkához szükséges technika elérhetőségének kérdése már önmagában irrelevánssá vált, a többi dimenzióban viszont közvetetten szerepel. A saját kutatásunkhoz így a szervezeti és az emberi dimenziókat adaptáltuk.

A kutatásban résztvevő alanyok és szervezetek bemutatása

A primer adatgyűjtésbe olyan szervezeteket vontunk be, ahol a távmunka végzés lehetősége már bevezetésre került. A szervezeteket az anonimitás érdekében nem neveztük meg, viszont a szervezeti kultúra által egy-egy jelzővel illettük, melyeket a kutatás többi részében is e szerint használunk.

2. ábra: Az interjúalanyok demográfiai adatait összegző táblázat

Szervezetek		
	„Konzervatív”	„Innovatív”
1. alany	• nemzetközi és hazai tevékenységek • nemzetközi és hazai partnerszervezetekkel való együttműködés • biztosít távmunkalehetőséget a Covid19 óta • Férfi • 32 éves • koordinátor/vezető • szellemi munka/felsőfokú végzettség • a Covid 19 előttről is van távmunka tapasztalata	• nemzetközi és haza tevékenységek • hazai leányvállalatok egyike • biztosít távmunkát a Covid 19 óta és a szervezeti kultúrából adódóan • Nő • 26 éves • csoportvezető • szellemi munka/ felsőfokú végzettség • rendelkezik távmunkatapasztalattal a Covid 19 óta
2. alany	• Férfi • 45 éves • felső vezető • szellemi munka/felsőfokú végzettség • a Covid 19 révén van távmunka tapasztalata	• Nő • 32 éves • osztályvezető • szellemi munka/felsőfokú végzettség • rendelkezik távmunka tapasztalattal
3. alany	• Férfi • 26 éves • koordinátor/vezető helyettes • szellemi munka/felsőfokú végzettség • nem rendelkezik távmunka tapasztalattal	• Nő • 33 éves • csoportvezető • szellemi munka/felsőfokú végzettség • rendelkezik távmunka tapasztalattal a Covid 19 utáni időszaktól

Forrás: Saját szerkesztés (2024)

A szervezeteket a vezetők által vontuk be a vizsgálatba. Esetükben nem volt kritérium a távmunkavégzés tapasztalata, csupán a vezetői pozíció. Minden alany felsőfokú végzettséggel rendelkezik és legalább egy 5-6 fős munkacsoport vezetője.

V. Eredmények bemutatása

A távmunka bevezetésének lehetséges okai, a bevezetéshez szükséges folyamatok és a bevezetéssel járó hatások

Egy szervezet több okból (gazdasági okok, bővítés, költséghatékonyság, világjárvány stb.) is juthat arra az elhatározásra, ahol a feltételek adottak, hogy bevezeti a távmunkát. Jelen esetekben, mint „kényszerszállás” (Kazainé 2020) vált a működés részévé, melynek elsődleges célja a biztonság és a szervezet működésének fenntartása. Függetlenül attól, hogy nem volt tervezett a távmunka bevezetése és nem végezték el a szükséges folyamatokat (Forgács 2011) beépítették a működésükbe.

„Ugye nálunk a covid hatására vezették be a távmunkát. Akkor egy teljesen más felállás volt, lényegében kényszerhelyzet, amikor teljes távmunkában dolgoztunk.” (Nő, 32 éves – „I”)

„A Covid idején vezették be. (...) Ez hozott egy 180 fokos fordulatot és biztos vagyok benne, ha nem lett volna a Covid, akkor még most is teljes mértékben benti munkavégzés lenne. (...) Szerintem nem volt tervben, hogy hosszútávon beépítsék a szervezet működésébe/kultúrájába. Szerintem most sincs igazán tervben, de vannak olyan munkakörök és munkacsoportok, ahol ez kivitelezhető, de az alap filozófiája nem változott a szervezetnek.” (Férfi, 32 éves – „K”)

„A távmunka beépítéséhez teljesen és hosszútávon nem volt egy elképzelt struktúra. Ez egy hosszadalmas és bonyolult folyamat volt, ami folyamatosan alakult, hogy hogyan lenne a legjobb.” (Nő, 26 éves – „I”)

Jelentős változást hozott maga a kényszerhelyzet a szervezeti kultúra alapfilozófiájában. A szervezet tevékenységeitől függően válik lehetségessé a feladatok kiszervezése. A foglalkoztatási nívó adaptációja azonban nem egyszerű egy szervezet számára sem. Meghatározó a bevezetést követően, hogy a szervezeti kultúra sajátosságai mennyire rugalmasak és maga a szervezet mennyire nyitott egy ilyen változásra. Ha alapjaiban véve nem veti el ezt a típusú rugalmasságot, saját képére formálhatja a munkáltató.

„Egy ilyen változás összetett és alapjaiban változtat meg mindent. (...) az anyavállalat révén mondjuk úgy, hogy a szervezeti kultúránk gyökereiben ott van. (...) Talán ezért is tudott nálunk megmaradni, kissé átalakult, de megmaradt.” (Nő, 33 éves – „I”)

„Átálltunk a hibrid munkavégzésbe. Ez nálunk annyit jelnet, hogy havi szinten a 40%-os személyes jelenlét az elvárt. A többit viszont mi dönthetjük el, hogy szeretnénk -e az irodába tartózkodni vagy inkább otthonról szeretnénk dolgozni (...) Igazából ezt a 40%-ot is a vezetés, mármint (...) a nemzetközi vezetés határozza meg (...)” (Nő, 26 éves – „I”)

„Abszolút konzervatív szervezet vagyunk, aki a modernitásra kevésbé hajlamos (...) Vannak olyan munkakörök, ahol abszolút kivitelezhető lenne, hogy otthonról dolgozzon, például egy pénzügyes kolléga, de nincsen nálunk ennek kultúrája és nem is nagyon gyökeresedett meg.” (Férfi, 45 éves – „K”)

Napjainkban már nem az a kérdés, hogy adaptálható-e a távmunka egy szervezet működésébe (Kazai 2021) sokkal inkább a szervezet adottságait – mint a menedzsment, szervezeti kultúra, s az alapműködést meghatározó tevékenységek – figyelembe véve a számára megfelelő rendszer alkalmazása, valamint a szervezetek hajlandósága.

„Sokkal kisebb szerintem a nyitottság a vezetők részéről a távmunkára, mint amekkora igény lenne rá.” (Férfi, 32 éves – „K”)

A primer adatgyűjtés egyik eredménye a bevezetés tekintetében, hogy azok a vezetők, akik rendelkeznek távmunkatapasztalattal nagyobb hajlandóságot mutatnak a szervezet működésébe történő hosszútávú adaptálásra. Így feltételezhető, hogy a gyakorlati tapasztalatok hangsúlyosabbnak bizonyulnak, mint a szervezet által képviselt és közvetített álláspont. Hiszen a „konzervatív” szervezet a Covid19 által vezette be a távmunkát, s annak ellenére, hogy a szervezet alapvetően a jelenlét alapú munkavégzésre épít, a távmunkatapasztalattal rendelkezők nyitottabbak a munkavégzési forma beépítésére.

„Volt már lehetőségem a távmunkát kipróbálni a Covid idején. (...) Én kifejezetten élvezem azt a részét, amikor nem az irodában kell gondolkodnom.” (Férfi, 45 éves – „K”)

„Korábban nem volt lehetőségem távmunkában dolgozni (...) Mostani pozíciómban sincs erre lehetőségem (...) Az esetek többségében azt látom, hogy amikor valakinek az van mondva, hogy home office vagy távmunka, ott az esetek többségében sokkal kevesebb valós munka történik, mint egyébként kellene.” (Férfi, 26 éves – „K”)

A kutatásba bevont szervezetek közül mind a két szervezet biztosít távmunkalehetőséget a mai napig annak ellenére, hogy nem tervezték a bevezetését. Ennek legfőbb oka, hogy a rugalmas munkavégzés lehetőség számos előnyt jelent a szervezet számára. Napjainkban a munkavállalók számára egyre fontosabbá válik a rugalmasság egy munkahelyen (Stréhli 2023).

„Én nagyon örülök neki, hogy van egy ilyen lehetőség. Most éppen úgy vagyok vele, hogy ha úgymond céget is váltok, most már hogy megéreztem a jót nem mennék olyan helyre dolgozni, ahol csak személyes jelenléttel lehet.” (Nő, 26 éves – „I”)

Jelen esetben az előnyök között szerepel a motiváció is, mely rekrutáció esetén és már alkalmazásban álló munkavállalók esetében is releváns. Szélesebb körű szaktudás és több szakember válik elérhetővé a távolból végezhető munka által (Breinerné 2004, Forgács 2011). Olyan szakemberek foglalkoztatása vált lehetővé mindkét szervezet számára, akiket jelenlét alapú munkavégzés keretében a földrajzi értelemben vett távolság miatt nem tudtak volna alkalmazni. A meglévő munkavállalók esetében a munkamorálra és az individuális munkavégzés fejlődésére, melyek a produktivitás és a vezetők számára jelent pozitívumot.

„A motivációt azt nagyon megnövelte a távmunka elérhetővé válása, sokkal szívesebben dolgoznak az emberek. És a munka minősége sem látja ennek kárát. A szaktudás pedig (...) volt olyan, akit csak azért tudtak felvenni, mert adott a távmunka lehetősége.” (Nő, 26 éves - „I”)

„Nálunk ez (a távmunka) szerintem megnyitotta az ajtót olyanoknak, akik vidékiek és nem terveznek elköltözni. (...) Megnyitotta az ajtót sok olyan jó szakembernek, akikkel nem

dolgozhattunk volna együtt másképp. Több szaktudáshoz férünk hozzá és nagyobb lett a merítés is. (...) Sőt, lehetőséget biztosít olyanoknak, akik tök jó szakemberek, de az élethelyzete, például idős gondozás vagy kisgyermek miatt, megköveteli tőle, hogy otthon legyen (...) de attól el tudja végezni a munkáját.” (Férfi, 32 éves – „K”)

„A távmunka hatására sokkal önállóbbak lettek a munkatársaim ezáltal nekem is könnyebb a munkavégzés és kevesebb feladat hárul ezáltal rám.” (Nő, 32 éves – „I”)

A távmunka bevezetése az előnyök mellett hátrányokkal is bír, mivel az alkalmazhatósága munkakör függő, viszont esetenként az arra kevésbé alkalmas munkakörökben is szorgalmazták a munkavállalók. Értve ezalatt az „önkéntes távmunkát”, mely annyit jelent, hogy a munkavállaló egyszeri engedélyt követően rendszeresíti a távmunka lehetőséget önmaga számára. Ez több okból is nehézséget okoz a szervezeteknek. Vannak olyan munkakörök, amelyek esetében a teljesítmény nem mérhető távmunkában és személyes jelenlétet igényel a feladatok elvégzése.

„Népszerűvé vált és szerintem többeknek vált kényelmetlenné bejárni, mint ahányaknak kényelmetlenné vált otthon maradni. (...) nagyon kontraproduktív, hogy olyan munkakörökben, ami igényelné a személyes jelenlétet elvárássá vált az, hogy de hagy lehessen már 2-3 nap távmunka. Ami meg nincs rendben, mert a hatékonyságot veti vissza.” (Férfi, 26 éves – „K”)

A munkafolyamat „láthatatlansága” egy további hátrány, mely a vezetőket, s a munkavállalókat egyaránt érinti. A jelenlét alapú munkavégzéstől eltérően a távmunkásnak ugyanis nehezebb jelezni, ha valamilyen problémával szembesül. A bizalmasság kiépítése (Forgács 2011, Molnárné – Csontos 2024) tehát ezért is fontos a vezetők és beosztottak között. Feltételezhetően ez – a megnövekedett bizalom szükségessége – a távmunka során szükséges individuális munkavégzés egyik hátránya, mely a feladatmegoldások szempontjából, valamint a produktivitás szempontjából fontos.

„Távmunkának a hátránya, hogy nem látok rá dolgokra és lehet egy élethelyzet, ami miatt szenvedve csinálja meg a dolgozó a feladatot, viszont a személyesnek is van hátránya is. (Férfi, 45 éves – „K”)

„Hátránya, hogy kevésbé láttam, látok rá a folyamatokra, segítségkérés vagy probléma feltárása sokkal több időt vesz igénybe.” (Nő, 32 éves – „I”)

A távmunka bevezetése, illetve az erre alkalmas feladatkörök kialakítása, szervezése a közvetlen vezetők koordinálása által történt. Ennek oka, hogy ők rendelkeznek közvetlen

rálátással a csoport dinamikára, valamint a feladatok teljesítéséhez szükséges feltételekre a humán erőforrás tekintetében (is).

„(...) hogy más munkacsoportoknál, hogy és milyen mértékben lett bevezetve, hát erre minden munkacsoportnak a saját vezetője lát rá a legjobban. Esetleg a HR-esek, de szerintem inkább a közvetlen vezetők.” (Férfi, 32 éves – „K”)

„Nálunk a legtöbb irodai pozícióban lehetséges valamilyen szinten a távmunka végzés. (...) de ezt főként a feladat/munkakör határozza meg.” (Nő, 33 éves – „I”)

A vezetők számára fontos a megbízhatóság és az individuális munkavégzés, viszont kisebb létszámú csoportokat koordinálhatóbbnak vélnek, illetve átláthatóbb a távoli munkavégzés esetén is magában a munkavégzés folyamata. Ezek főként a szervezet szempontjából lényegesek, ugyanis hatással vannak a produktivitásra, mely a távmunka egyik előnye.

„Mi viszonylag kis létszámú 6 fős csapat vagyunk. Az egész osztály, ahova tartozunk az kb. 20 fős. (...) Nálunk ez így van és jól működik, de ez nem egy vállalati átlag. A pénzügyön és a többin sokkal nagyobb a csapat és ott ez annyira nem kivitelezhető.” (Nő, 26 éves – „I”)

„Jelenleg nehéz lenne megmondani, hogy pontosan hányan dolgoznak a kezem alatt, hogy hányan tartoznak hozzám a szervezetben, de a távmunkás csapat 5 főből áll.” (Férfi, 45 éves – „K”)

Összességében kutatásunk ezen fejezete rámutatott, hogy a bevezetést követően akkor is alkalmazzák a szervezetek a távmunkát, ha nem volt előre eltervezett annak bevezetése. Ugyanis az „innovatív” és a „konzervatív” szervezetben is „kényszertávmunkaként” (Kazainé 2020) lett bevezetve, mely annyit jelent, hogy a szervezetek nem voltak rá felkészülve. A távmunka bevezetéséhez szükséges általános folyamatok és felmérések elmaradtak. A munkavégzési forma alkalmazására a szervezeti kultúrán túl a vezetők hozzáállása bizonyult befolyásolónak. Esetükben a távmunkatapasztalat meghatározó, mivel a távmunkatapasztalattal rendelkező vezetők nyitottabbak a távmunka bevezetésére és alkalmazására. A bevezetéssel járó pozitívumok közé sorolható a munkavállalók önállósodása a feladatmegoldások során, a szélesebb körben elérhetővé váló szaktudás (rekrutáció esetén), valamint a produktivitás növekedése. A távmunka bevezetése azonban képes kontraproduktívan hatni azon dolgozók esetében, akiknek a munkáját nem lehet kiszervezni és távolból végezni. Egy további fontos eredménye a fejezetnek, hogy mindkét szervezet alacsony létszámú (5-6 fős) munkacsoportoknál vezette be a távmunkát, így valószínű, hogy további kisebb csoportok esetében érvényesek az eredmények.

A távmunka alkalmazásához szükséges munkaszervezési mód

A távmunka egyik alapkövének a munkavégzés rugalmassá válását tekintik. Kérdés azonban, hogy a rugalmasságot hogyan értelmezi a munkáltató és a szervezeti kultúrából, valamint a munkaköröktől függően milyen mértékű rugalmasságot tart megengedhetőnek. Ahogy az már korábban is megjelent a kutatásban, a távolból történő munkavégzés egyik negatívuma a „láthatatlanság”, ami az elérhetőség kérdését is szimbolizálja. A személyes jelenlétben dolgozókkal ellentétben a távmunkában dolgozók tulajdonképpen a háttérben végzik a feladatokat. Ezáltal a vezetők/menedzserek/koordinátorok látóköréből kikerülnek.

„Tehát nekem ezzel van a legnagyobb problémám. (...) az elérhetőség az, ami a leginkább kontraproduktív ennek kapcsán.” (Férfi, 26 éves – „K”)

A munkavégzési forma szabályozatlansága kiterjed a munkaidőre is, így a szervezetek egyéni megoldásokat – szabályozást és hozzáállást – alkalmaznak e tekintetben. Az egységes jogi szabályozás hiányában (Bankó 2000) a szervezet döntése, hogy a munkaidőt szabályozza-e, illetve milyen mértékben.

„A távmunkások kapcsán leginkább a rugalmasság, ami fontos. Nálunk a munkaidő sem határozott munkaidő, hanem rugalmas munkavégzés. Fontos az, hogy tudjunk alkalmazkodni. Ez nem is csak rám vonatkozik, hanem vállalati szinten mindenkire. (...) Ne várjuk el, hogy reggel 8.00-kor mindenki a gépnél üljön, amikor tudjuk, hogy az nem kötelező nekik.” (Nő, 26 éves – „I”)

„Abszolút a szervezeti kultúrától függ (...) tehát minden szervezetnek meg van a lehetősége, hogy a távmunkásainak is azt mondja, hogy figyelj te 8.00-16.00 között ott ülsz a gép előtt és bármikor, ha csörgök akkor felveszed, mert ez a munkaidőd. Ez abszolút egy szervezeti hatáskör, hogy a humán politikájában mit ír le. Nyilván ez a keményebb szint. A for profit szektorban ez nagyon sok szervezetnél van így. (...) lehetne, de ez pld nálunk nincs így. Erre a szervezet még nem érett meg.” (Férfi, 26 éves – „K”)

Az elérhetőség mellett a teljesítmény is fontos. A jelenlét alapú munkavégzésnél általában meghatározott kötött munkaidőt egy rugalmasabb és inkább teljesítmény orientált hozzáállás váltja fel a szervezetek részéről. A munkaerő elérhetőségét a feladatokhoz, vagyis a produktivitáshoz kapcsolják a vezetők. A távmunkások esetében ezért a munkaidőt részben felváltja a rugalmasság, viszont a teljesítmény fókuszba kerül.

„Rugalmas a munkaidőnk ugyan (...) De a feladatok is fontosak, hogy ne csak a gép előtt üljön a távmunkás” (Nő, 33 éves – „I”)

„Igazából nekem mindegy, hogy a laptopja előtt ül és várja a hívásom vagy a kisboltban veszi fel a telefont csak legyen elérhető és végezze el a munkáját.” (Férfi, 32 éves – „K”)

„Fogalmam nincs, hogy a nálam dolgozó távmunkások mikor végzik a munkájukat. Tőlem éjszaka is dolgozhatnak addig még a munka el van végezve és nincs belőle gond.” (Férfi, 45 éves – „K”)

„A távmunkánál a minőség is meg a munkaidő is fontos” (Férfi, 26 éves – „K”)

A távmunkában alkalmazottak tehát a munkavégzés során a teljesítmény által válnak „láthatóvá”. A szervezetek esetében a szervezeti kultúrából adódó eltérés figyelhető meg. Ha a szervezeti kultúrában már a Covid 19 előtt is jelen volt a távmunkavégzés, van egy jó gyakorlat a szervezet számára, amit adott esetben beágyazhat saját működésébe. Jelen esetben az „innovatív” szervezett működésében figyelhető meg, hogy a nemzetközi anyavállalat példáját alkalmazza. Ez többek között olyan szervezeti rendszer kiépítésében és elérhetővé tételében nyilvánult meg, mint a távmunkások számára is elérhető vezetőképzés. A „konzervatív” szervezet ezzel ellentétes. Nem ált rendelkezésre korábbi példa, melyet a szervezet beágyazhatott volna működésébe, így az előmeneteli lehetőségek tekintetében elsősorban továbbra is a személyes jelenlétben dolgozók számára válik elérhetővé. A távmunkások „láthatatlansága” kiterjed az előmeneteli lehetőségekre is, mivel nem válnak a szervezeti miliő tagjává. Lehetőségük pozíciótól függően – saját csoportjukon belül – adódhat, mivel kizárólag saját vezetője/menedzsere/koordinátora ismeri őket, s teljesítményüket a szervezeten belül.

„Nem, azokat semmilyen módon nem befolyásolja vagy én legalább is így vettem észre. Én gyakornokként kezdtem és akkor volt a távmunka bevezetése is, tehát azóta is van lehetőségem nekem is a távmunkára. Ez valamilyen szinten munkakör függő is, de (...) két éve egy olyan vezető képzői programot indított el a vállalat, ami országos szinten elérhető online. Így nem kell a fővárosba felutaznia mindenkinek és sokkal több fiatal is részt tud venni ezen a képzésen. Egyébként kifejezetten fiataloknak szól.” (Nő, 26 éves – „I”)

„Ez jó kérdés, annak, aki távmunkában van szerintem kikerül a látómezőből és nincs előmeneteli lehetősége.” (Férfi, 45 éves – „K”)

„Hát ez igazából a pozíciótól függ mondjuk az én esetemben vagy a csoport esetében. Ha egyszer valaki más ül majd a székenben szinte biztos vagyok benne, hogy a csoportból lesz valaki. De a csoportban dolgozók pozíciója egyszerűen ilyen zárt, mert ilyen a feladatkör.” (Férfi, 32 éves – „K”)

A költséghatékonyságot munkavégzési forma egyik előnyének tartják (Forgács 2011, Kazai 2021) ugyanis a távmunkában dolgozóknak nem szükséges az irodában helyet biztosítani, ezáltal kisebb irodaházak bérlése is elegendő, mellyel a fenntartás költségei csökkenthetők. Abban az esetben, ha a munkavállaló nem a szervezet irodáiban végzi a munkáját, hanem otthonában, úgy saját költségeit növeli. Ilyen például a munkavégzés során elhasznált áram és a fűtés, mivel munkaidejében is otthon tartózkodik az egyén. Ennek ellenére a kompenzáció kérdése megosztó, mely szintén a szervezeti kultúrára vezethető vissza. Feltételezhető, hogy a szervezetek hozzáállását a távmunka bevezetéséig lehet visszavezetni. Fontos, hogy milyen okból és milyen céllal – pld. költségcsökkentés vagy pandémia idején, amikor a legtöbben otthonról dolgoztak s ez maradt a szervezet filozófiájában – döntöttek a bevezetés mellett.

„Költséghatékonyabb, nem jár annyi szervezéssel és rengeteg időt és energiát spórol meg így mindenki. (...) nagyon jó példa, hogy a nagy megbeszéléseit a szervezet a Covid óta online szervezi. Már nagyon sok a partner és már nem tudnánk egy helyen összegyűlni és hát ezért maradt az online megoldás. Tökéletesen működik, nincs különbség a működésében és minőségében.” (Férfi, 32 éves – „K”)

„Nincs. A távmunkában dolgozót a szervezetem szerintem nem tekinti ilyen extraként, sőt, azt gondolják, hogy szabadon gazdálkodik az idejével a munkavállaló és ebből adódóan nem hasonlítják össze egy irodában dolgozóval. (...) amit az utazáson megspóroltam, azt mondjuk jutalom ellenében visszaforgatom. Szerintem ettől nagyon messze vagyunk még.” (Férfi, 45 éves – „K”)

„(...) nálunk jár rezszi támogatás, mint kompenzáció, ami előnyös volt, főleg, amikor bevezették a Covid idején és mindenki otthonról dolgozott. (Nő, 26 éves – „I”)

A távmunkában dolgozók esetében a dokumentációk kiemelt hangsúlyt kapnak a tájékozódás és a feladatvégzés során. Az esetek többségében nem ismerik személyesen a jelenlétben dolgozó kollégáikat (maximum csoporton belül) vagy nem elég közvetlen a kapcsolat ahhoz, hogy szükség esetén felkeressék őket. A hétköznapi munkavégzés során ezért számukra szükséges a részletesebb, fókuszáltabb tájékoztatás, mint a benti kollégáknak, hogy a feladatvégzés közben felmerülő problémákat a lehető legrövidebb idő alatt megoldják. Ezért a szervezetek különböző felületeken elérhető dokumentációkat igyekeznek biztosítani. A közzétett dokumentációk, adatbázisok esetében fontos, hogy a feladatvégzés egész ideje alatt elérhető legyen a dolgozók számára, mivel ez egyfajta „térkép” a távmunkásoknak.

„Nálunk ez talán annyiból másabb, hogy a nagyvonalú leíráson kívül nem kapunk mást ebben a pozícióban. Központi előírás határozza meg, hogy egy-egy ellenőrzést milyen gyakorisággal kell elvégeznünk, milyen területekre kell kitérni és milyen aspektusára (...) A saját csoportomhoz kapcsolódó feladatokat, hogy hogyan végezzük el, készítettünk hozzá egy folyamatleírást, amit több telephellyel is megosztunk, ha szükség van rá. „(Nő, 26 éves – „I”)

„A legnehezebb része, hogy nem lehet teljesen kísérni a folyamatot menedzsment szempontból. Nem a kontroll oldaláról, hanem a segítség biztosítását nézve. Ameddig egy feladat elkészül azt nem tudom annyira szorosan követni. Emiatt törekszek arra, hogy a lehető legpontosabban és részletesebben beszéljünk meg egy feladatot, mert utána azt a feladatot kiengedem a kezemből és odaadom a munkatársaimnak. Ha egy légtérben lennénk akkor mondjuk minden egyes egérekattintás után feltehetnénk a kérdéseket, de távmunkában egyszerűen erre nincs ráhatásunk/lehetőségünk.” (Férfi, 32 éves – „K”)

A mai digitális eszközök fejlettsége, valamint az online munkavégzésre is alkalmas platformok használata esetenként lehetővé teszi a munkafolyamatok nyomon követését a vezetők számára. Ez jelentősen megkönnyíti számukra menedzsment folyamatot és a koordinációt. A távolból történő munkavégzés alkalmazásához szükséges egy olyan rendszer kialakítása, melyben a vezető és az alkalmazott képes áthidalni a távolságból származó nehézségeket.

„(...) mondjuk egy Excelben kiadott feladatot látok, hogy dolgoznak benne vagy sem. Ezt egyre jobban élvezem bár ez nagyon új még nálunk.” (Férfi, 45 éves – „K”)

A távmunkások „térképének” része az e-mail is, mely napjainkban is a feladatok kiosztásához választott platform. A feladatkiosztásnál ugyanis kulcsfontosságú, hogy visszakereshető legyen a forrás. Egyúttal a pontos közlés is lényeges a vezető részéről, hogy a feladat megoldását mely platformon várja vissza és milyen határidővel.

„A kollégáknak szeretem személyesen kiadni a feladatokat, nagyon maximum telefonon, de szeretem látni a reakciójuk, viszont távmunkában nem szeretek telefonon kiadni egy feladatot sem. Távmunkában inkább leírom. (...) Az e-mailt azért nem tudom elengedni. A fontosabb feladataimat ott adom ki és ott is várom vissza (...) a Teams egyébként sokkal több mindenre alkalmas, mint amire használjuk tehát az e-mailt akár kiválthatja rövid időn belül.” (Férfi, 45 éves – „K”)

Összességében a távmunka egyik alapjának tekintik a munkavégzés rugalmassá válását (Martino – Wirth 1990, Keszi 2008), mely a munkavégzés helyét és a munkaidőt is magába foglalja. A vezetők számára a legfőbb problémát nem a távmunka bevezetése okozza, hanem a

munkavégzési forma differenciálatlanság, mely további nehézségeket eredményez a hétköznapiakon, így saját szervezetük humánpolitikájától várják a szabályozást. Az előmeneteli lehetőségek tekintetében megoszlottak a válaszok, melyet a szervezeti kultúra és a távmunkás által betöltött pozíció befolyásol főként. A költséghatékonyság szempontjából szintén megoszlik a szervezetek hozzáállása. Az „innovatív” szervezet biztosít rezsitámogatást még a „konzervatív” szervezet esetében ezt egy futurisztikus intézkedésnek tartják a vezetők a saját szervezetüknél annak ellenére, hogy a – szervezetek számára – távmunka bevezetésének egyik előnye a költséghatékonyság. A távmunkások számára biztosított dokumentációk szervezetenként, esetenként még feladatonként is eltérnek.

A távmunka kommunikációra gyakorolt hatása

A távmunkások esetében a kapcsolattartás több szempontból eltér a jelenlétben dolgozókéétól. Ennek legfőbb oka, hogy nem egy térben tartózkodnak a munkavégzés során és nem alakulnak ki a jelenlétihez hasonló kommunikációs helyzetek. Érdeemes megkülönböztetni a vertikális (vezető – beosztottak) és a horizontális (beosztottak közötti) típusokat. A vertikális kommunikáció inkább professzionális, főként munkakapcsolatot jelent a hétköznapiakon során. Gyakoriságát tekintve alkalmankénti, melyeket főként a feladatok és egyéb munkával kapcsolatos (formális) megbeszélések jelentenek. A feladatok kellő részletességgel történő kommunikálása és a határidők betartása tehát prioritás. A kapcsolattartás gyakoriságát és a platformokat tekintve is feladatorientáltság jellemző.

„(...) talán professzionálisabb a kommunikáció a távmunkások felé (...) a Messenger csoport formális és informális is egyszerre, de, ha komoly dologról van szó, akkor az e-mailt használom azt vissza lehet nézni.” (Férfi, 32 éves – „K”)

„Szerintem ritkábban kommunikálunk egymással viszont sokkal hatékonyabban és lényegre törőbben. (...) Esetleg telefonon is elérnek. (...) mindenki tudja a feladatát végzi a munkáját és sok esetben ugye chaten kommunikálunk vagy ránézek a feladatokra, mert ahhoz, hogy tényleg határidőre kész legyen, ahhoz kommunikálnunk kell rendszeresen.” (Nő, 32 éves – „I”)

„Nem kizárólagosan, de többnyire a formális kommunikációra szorítkozik. Az online hívásnak mindig valamilyen célja van.” (Férfi, 26 éves – „K”)

A formális kommunikációt tekintve a kapcsolattartás gyakoriságára az elvégzendő feladatok komplexitása van hatással. Egy összetettebb feladat több kommunikációt igényelhet. A távolság áthidalása érdekében a vezetők választanak egy olyan platformot is, ahol a feladatkiosztást

követően mindannyian tudnak kommunikálni a feladat részleteiről. Mindössze egy kollégára van szükség vagy olyan személyre, aki szintén ismeri a feladatot. A távolságot a kommunikáció gyakoriságával próbálják ellensúlyozni a határidő betartása és a produktivitás érdekében.

„(...) én azt mondanám, hogy viszonylag sűrű a kommunikáció amikor ők otthonról dolgoznak is, hiszen ahogy mondtam ez egy csapatmunka, mivel ezek a feladatok és folyamatok egymáshoz kapcsolódnak. (...) Ezért fontos, hogy tudjam ki hol jár, ki mit csinál, mi van a kis fejében és hogy mindez összepasszol e.” (Nő, 32 éves – „I”)

„A feladatkiosztásokat általában végig gondolom én, megnézem, hogy én, hogy csinálnám és hogyha az jónak tűnik, akkor viszem be a közösbe. Van, ahol sajnos nincs játéktér és egyszerűen van egy feladat, amit konkrét határidőre meg kell csinálni egyféleképpen (...) szeretem részletesen leírni és végig venni a feladatot akkor is, ha ez időigényes. Ha megbeszéltük ott a Messenger csoport. Szerintem ez most már megkerülhetetlen, mert ez egy picit vissza tudja hozni azt a kört, amit az irodai létezés kapcsán a bentről dolgozó megél. Fel tudják tenni azokat a kérdéseket, amikkel engem nem biztos, hogy zavarnának, de a feladat szempontjából fontos.” (Férfi, 32 éves – „K”)

A távmunkában és a jelenlétben dolgozók horizontális kommunikációja a gyakoriságot tekintve lényegesen eltér (kevesebb) a jelenlétben dolgozó munkatársakétól. A távmunkások izoláltságának csökkentése így a kapcsolattartás révén szintén nem jelenik meg, mivel a minimális kommunikáció szintén a teljesítést célozza.

„A távmunkások és a bentől dolgozóknál pedig azt látom, hogy az klasszisokkal kevesebb, mint a bentiekkel egymás között. A munkaügyi feladatokat viszont megtudják egymással beszélni.” (Férfi, 26 éves – „K”)

A teljes távmunkában dolgozók egymás közötti (horizontális) kapcsolattartásáról mindössze feltételezésekkel rendelkeztek a vezetők. A horizontális kapcsolattartására vélhetőleg a távmunkavégzés gyakoriságán túl a személyes jellegű kapcsolatok kialakítása van leginkább hatással. A kutatásba bevont szervezetek és vezetői minden esetben egy kisebb, 5 - 6 főből álló távmunkás team vezetője/koordinátora. A csoportdinamikáról és a kapcsolattartásról akkor rendelkeznek szélesebb körű rálátással a vezetők, ha a munkacsoport tagjai nem teljes távmunkában dolgoznak. Továbbá ebben az esetben van egy viszonyítási alap is. A csak munkakapcsolatban állók és a magánéletben is jó kapcsolatot ápolók kommunikációja között.

„Azt hiszem sokat számít, hogy a magánéletben milyen viszonyuk van egymással. Nagyon sok ember van, akik civilben is nagyon jó kapcsolatot ápolnak. Ők azért többet

kommunikálnak egymással távmunkában is. De, akik nem ismerik egymást és többet vannak távmunkában úgy vettem észre, hogy megkeresik egymást a munkahelyen amikor a munkával, feladattal kapcsolatban van megbeszélnivaló, de egyébként nem annyira keresik egymást.” (Nő, 26 éves – „I”)

„A távmunkások egymás közötti kommunikációjára nincs rálátásom. Gondolom ők is ugyan úgy megbeszélnek, ha egy feladatról az a véleményük, hogy fölösleges vagy hülyeség vagy rövid a határidő. (...) maximum abban látszik meg, hogy ki kivel beszél, hogy ugyan azt a hibát követik el egy feladatnál.” (Férfi, 32 éves – „K”)

A távmunkavégzés esetében felmerülhet az izoláció veszélye, mivel a munkavégzési formához a nagymértékű individuális munkavégzés is hozzátartozik. A kapcsolattartás csökkenése pedig negatív hatással lehet a munkavállaló mentális állapotára. A szervezetek ezért eldönthetik, hogy a teljes távmunkában és/vagy a hibrid munkában dolgozók számára biztosítanak-e helyet az irodában. Esetleg az irodától eltérő helyen egy alternatív munkavégzésre alkalmas helyet (irodát). Az izoláció csökkentésén túl lehetőség szerint ezzel a munkaerő megtartását is célozza. Ezáltal feltételezhetően közelebb kerülnek a szervezeti miliőhöz is, mondhatni jobban a szervezet részévé válhatnak. Eltérő, hogy ezt milyen eszközökkel valósítják meg a szervezetek, például co-working iroda igénybevétele vagy a saját telephelyükön biztosítanak alkalmanként helyet.

„Egy cégen belül nekünk kettő irodánk van lényegében. A gyárterületen van egy (...) és van egy irodaház, ahová egy netes felületen keresztül le lehet adni egy igénylést lényegében, hogy te melyik irodában, esetleg néhány helyen konkrétan azt is meg lehet adni, hogy melyik asztalnál szeretnél ülni, és lehet foglalni. Persze csak akkor, ha a munkája engedi. Például mi szigorúan bizalmas adatokkal dolgozunk ezért annyira nem preferált, hogy vándoroljunk” (Nő, 26 éves – „I”)

„A személyes találkozások alkalma változik, de a lehetőség az viszont adott, de asztal és szék is van, ha valaki igényli.” (Férfi, 32 éves – „K”)

„Ha azokat nézem, akik ugyan abban a városban laknak, ahol a munkahely van, akkor mondjuk azt mondanám, hogy tízből egy napot töltenek bent (...) az a legviccesebb, hogy nem akkor jönnek be, amikor sok a munka, mert azt mondják, hogy otthonról hatékonyabbak. Inkább (...) bejönnek egy kicsit beszélgetni vagy átbeszélni, hogy a következő hónapokban mi vár ránk vagy mik a terveik, ilyenek. (...) 90%-ban azok is otthonról dolgoznak, akik bejöhetnének. Ez abszolút az ő döntésük.” (Férfi, 32 éves – „K”)

A szervezetek és a vezetők további döntése, hogy szervez-e olyan közösségi alkalmakat, melyekre a távmunkában dolgozókat is meghívja. Ezen alkalmak gyakorisága pedig a szervezés céljától függhet. Megfigyelhető, hogy vezetők hozzáállása és vélekedése eltérő ugyanis az integráció és a gördülékeny feladatvégzés érdekében törekszik egy részük a személyes és informális kapcsolattartásra. Az eltérés vélhetően ismét a szervezeti kultúrák közötti különbségekből adódik.

„Hát a szervezetnél szerintem ez nagyon jellemző, hogy részt vesznek. Évente szokott lenni a családi nap is (...) Vannak különböző céges rendezvények is, ahova szívesen eljönnek kapcsolatépítés céljából is. Továbbá biztosítja a havonta a csapatépítő őket, ami azt jelenti, hogy mi vagy én, mint vezető döntöm döntjük el, hogy elmegyünk kávézni, ahol átbeszéljük a dolgokat vagy épp elmegyünk bowlingozni. Tehát ez az érdektől is függ, de ezt is biztosítja a cég.” (Nő, 32 éves – „I”)

„Minden negyedév végén elmegyünk egy közös sütizésre, kávézásra. Kicsit csapatépítő is, de a munkához meg kell és jó, mert közvetlenebbek leszünk egymással akkor is, ha hibridben vagyunk.” (Nő, 26 éves – „I”)

„Az össznépi szervezeti programokra kapnak ők is meghívót. Vagyis nem külön, miért kapnának külön? Mindenkinek kimegy a meghívó egy kör e-mailben, amin ők is rajta vannak. Sokszor nem is jönnek el bár, a nagyobb alkalmakra de.” (Férfi, 26 éves – „K”)

A fejezet összegzéseként elmondható, hogy a vertikális és horizontális kommunikációt tekintve is a feladatorientáltság jellemző a távmunkások esetében. Főként professzionális – a feladatokat fókuszba helyező – kommunikáció valósul meg mindkét irányba. Az online felületek használatával azonban a kiszervezett feladatok elvégzése személyes találkozás nélkül is gördülékenyen elvégezhető (Venczel-Szakó – Balogh és mtsai 2021). A távmunkások számára mindkét szervezet biztosít jelenlét alapú munkavégzésre is lehetőséget, melynek a szervezeti oldalról elsődlegesen a munkaerő megtartása és integrálása a cél. Ezekkel azonban nem csupán a munkavállalók integrációját segítik, hanem a hétköznapi munkavégzés gördülékenységét is, mely a szervezet és a munkavállalók közös érdeke.

Vezetői készségek szerepe a távmunkavégzésben

A kutatás számos pontjában láthattuk már, hogy jelentős szerepe van a vezetőknek a távmunka bevezetése, valamint a bevezetést követő alkalmazás során. Mindkét szervezetben bevezették a távmunka lehetőségét, így többségében a megkérdezett vezetők rendelkeznek távmunka tapasztalattal.

„Többféle tapasztalatom van ezzel kapcsolatban. Még mielőtt jelenlegi munkahelyemen kezdtem el dolgozni. (...) Ez egy ilyen hibrid munkakör volt. Részben irodában voltunk, de ez volt a kisebb része, talán egy 10%-a. Én a Covid idején kerültem a jelenlegi munkahelyemre és így lehetőségem volt a távmunkára, az otthoni munkavégzésre.” (Férfi, 32 éves – „K”)

„Korábban is volt lehetőségem távmunkában dolgozni. Akkor sokkal többet kellett az irodában lennem a feladatok miatt.” (Nő, 32 éves – „I”)

A távolból dolgozók esetében a vezetők számára nehézséget jelent, hogy nem egy térben tartózkodnak a beosztottakkal. Tudatában vannak, hogy a jelenlét nem egyenlő a teljesítéssel/munkavégzéssel, viszont „álbiztonságot” jelent számukra maga a látvány, mely elérhetőséget tükröz. A távmenedzsment egyik alapja a bizalom és a rugalmas vezetési stílus (Molnárné – Csontos 2024) alkalmazása, mely a jelenlét hiányából adódó nehézségeket is kompenzálja. A távmenedzselés esetében fontos, hogy a vezető ne próbáljon mikromenedzselést alkalmazni, helyette képes legyen bízni az alkalmazottban, ezért fontos a rekrutáció során a megfelelő távmunkás kiválasztása.

„A vezetői kultúránkban ez (a távmunka) nincs beépülve. Lehet, hogy a kolléga a közösségi médiát használja napi öt órán át, viszont én azt látom, hogy ott ül az asztalánál és akkor biztosan dolgozik. A látvány, hogy a kollégáid ott vannak az nyújt egy álbiztonságot sok vezetőnek.” (Férfi, 45 éves – „K”)

„(...) már az elején érzem, hogy benne meg tudok bízni. Mert azt a fajta kontrollt, amit mondjuk egy munkahelyen elég könnyen meg lehet csinálni, hiszen megnézed, hogy mikor ért be és mivel tölti az idejét napközben, de erre a fajta kontrollra nincs lehetőség a távmunkában. Egyszerűen kell egy mély bizalom.” (Férfi, 32 éves – „K”)

A jelenléttel járó személyes kontroll nem kivitelezhető a távmunka során. Ezért szükséges, hogy ezt a hiányt valamivel helyettesítse vagy kompenzálja a vezető. Feltételezhetően, a gyakori kapcsolattartás a jelenlétet hivatott pótolni. Hiszen a jelenlét során a vezető szó szerint rálát a munkavégzés teljes folyamatára, valamint a munkavállalók szokásaira, viselkedésére, reakcióira és a csapat munkamoráljára. A jelenlét alapú munkavégzésnél is fontos a kommunikáció s a visszajelzések, viszont a távmunkások esetében a kommunikáció lesz a kapocs, melyen keresztül a vezető irányíthatja a munkacsoportot. Vélhetően ezek által válik lehetővé a vezetői stílus érvényesítése is.

„(...) nagyon fontos, hogy minden csapattag megkapja a visszajelzéseket és a csapat tagjának érezze magát és ne magára hagyott kis harcosnak, akiknek egyedül kell a feladatokat teljesíteni, megkapják az utasításokat és teljesítenek” (Férfi, 32 éves – „K”)

„Nem feltétlenül a módszer más, ami ehhez szükséges. Inkább ehhez a helyzethez kell adaptálni az alapvetőket (...) sajnos nem minden vezetőnek vannak meg ehhez ezek a vezetői skilljei (...) de akinek megvan, annak adaptálni kell ezt erre az online térre (...) ami egyébként nem lehetetlen csak kellő nyitottság és akarat kell hozzá, hogy az ember átállítsa erre a vezetői gondolkodását.” (Férfi, 26 éves – „K”)

Harmadik tényezőként – a bizalom és a visszajelzések mellett – a nyitottságot vélik jelentősnek, mely lényegében a rugalmas munkavégzéshez és a rugalmas munkaszervezéshez is alapvetőnek bizonyul. Fontos, hogy rendelkezzenek azonban a szükséges vezetői „skillekkel” és ezen felül kellő képen nyitottak legyenek a vezetők a távmunka jellegére. A távmunkások irányításához szükséges új vagy legalábbis a jelenlétitől eltérő módra.

Konklúzió

Napjainkra a távmunka egy széles körben elterjedt a foglalkoztatási forma. Alkalmazása mégis több okból kérdéseket vet fel. A foglalkoztatási nóvum 1970-es megjelenése óta kialakult egy szabadelvű értelmezése és használata a fogalomnak. A szakirodalomban használt megközelítések elemzését követően a szekunder adatgyűjtésünk eredménye is ezt igazolja. Nemzetközi és hazai tekintetben is rögzíthető a fogalmak alapjaként a távolság és a digitális eszközhasználat. Ezen túl azonban nem jelenik meg következetesség a fogalmak tartalmi változásában. A legtöbb esetben a Nilles által meghatározott telecommuting és telework meghatározásokhoz térnek vissza a szerzők még napjainkban is (Sroka 2018). A nemzetközi szervezetek (OECD 2023, Eurofound 2023) szintén visszatérnek a telework fogalomhoz. Annak ellenére azonban, hogy kihangsúlyozzák az egységesen elfogadott definíció hiányát tanulmányaikban, illetve kölcsönös hivatkozásokat lehet felfedezni, a szervezetek között nincs konszenzus a távmunka fogalom tartalmát illetően. A hazai meghatározásokat tekintve a folyton változó Munka törvénykönyve (Mt. 196. §) és a KSH (2022) befolyásolja főként a fogalom tartalmi változását. Ez azonban további kérdéseket vet fel a távmunka alkalmazásáról, hiszen hogyan vezetnek be és alkalmaznak egy munkavégzési formát a szervezetek, ha értelmezése és jogi meghatározása folyton változik, s nem egységes? Eközben a távmunka alkalmazása és népszerűsége nemzetközileg és hazánkban is növekszik (ELA 2023, Stréhli 2023). A távmunka alkalmazását befolyásoló szervezeti tényezők vizsgálatához ezért két kutatási kérdést fogalmaztunk meg.

Első kutatási kérdésünk, hogy milyen céllal és milyen változások mentén vezették be a szervezetek a távmunkát? A primer adatgyűjtésbe bevont szervezetekben a Covid19 következtében vezették be a távmunkát. Elsődleges céljuk így a működés fenntartása, valamint a biztonság megteremtése volt. A szervezet sajátosságai tekinthetők meghatározónak a távmunka bevezetését és a bevezetést követő alkalmazást illetően. E tekintetben egy kardinális különbségnek bizonyult a szervezeti kultúra. A nemzetközi székhellyel rendelkező „innovatív” szervezet számára előnyt jelentett, hogy az anyavállalat által (nemzetközileg) már kiépítették a távmunka alkalmazásához szükséges rendszert. Ezzel szemben a „konzervatív” szervezet alapfilozófiájában csupán a jelenlét alapú munkavégzés kapott helyet. A távmunka bevezetése bár előnyöket és hátrányokat is jelent, a szervezetek mégis az alkalmazás mellett döntöttek. Ennek feltételezhető oka, hogy a távmunka bevezetésével járó előnyöket tapasztalták meg többségében. A kvalitatív kutatási eredmények alapján a távmunka lehetőséget biztosít olyan (vidéki) szaktudás elérésére, mely a feladatok kiszervezése nélkül nem válna elérhetővé. További előnyként jelent meg a költséghatékonyság, valamint a munkavállalók önállósodása az individuális munkavégzés által. A távmunka elérhetővé tétele azonban képes bizonyos munkakörökben a kontraproduktív hatásra. Vannak ugyanis olyan munkakörök, melyeket nem lehetséges a távolból végezni. Egy további eredmény, hogy a szervezetek alacsony létszámú munkacsoportok esetében vezették be és alakították ki a produktivitáshoz szükséges rendszert.

Második kutatási kérdésünk, hogy milyen eszközök szükségesek a szervezetek számára a távmunka alkalmazásához a gyakorlatban? Az eredmények alapján a tudatos szervezés tekinthető a távmunka egyik alapvető feltételének a munkavégzési forma sikeres alkalmazásához. A kommunikáció és a feladat kiosztás tekintetében, főként a reakcióidőt és a pontosságot helyezik fókuszba a vezetők. Ennek érdekében a távmunkások számára olyan felületeken biztosítanak dokumentációt, folyamatleírást és adatbázisokat, melyek a feladatvégzés során visszakövethetők. A vezetők szerepe és az általuk képviselt vezetési stílus is jelentőssé válik a munkacsoportok irányítása során, melyhez a rugalmas vezetési stílus szüksége figyelhető meg (Molnárné – Csontos 2024). A távmunka alkalmazása kapcsán a teljeskörű jogi szabályozás hiánya jelenti a legfőbb nehézséget. E tekintetben a vezetők a szervezeti kultúrától várnak támogatást és megoldást. A kutatásba bevont szervezetek esetében a problémát nem a távmunka bevezetése jelenti, sokkal inkább a munkavégzési forma differenciálatlansága. Ebből adódóan további kérdéseket vet fel, hogy a gyakorlatban hogyan kezeljék jogszerűen.

Felhasznált irodalom

Bankó Zoltán (2000): *Táv munka - az információs társadalom munkajogi kérdései az Európai Unióban és Magyarországon*. JK, 2000/6., 220-229. o. <https://szakcikkkadatbazis.hu/doc/4211873> (2024.01.20.)

Bankó Zoltán (2008): *Az atipikus munkajogviszonyok. A munkajogviszony általánostól eltérő formái az Európai Unióban és Magyarországon*. Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar Doktori Iskola. 2008, Pécs

Bankó Zoltán (2022): A távmunka szabályozási kérdései Magyarországon pandémia előtt, alatt és után. *Miskolci Jogi Szemle* 17.évfolyam (2022) 2.szám (1. különszám) <https://doi.org/10.32980/MJSz.2022.2.1988> (2024.01.20.)

Barnard, C. (1996): *EC Employment Law*, John Wiley & Sons, 543. p. *Teleworking in Europe*, 5. EIRR 268, EIRR 269.

Breinerné Varga Ildikó (2004): A távmunka humánpolitikája. *Emberi Erőforrás-menedzsment (Módszertani füzetek)* 2004. 6. sz. <http://vmek.niif.hu/06200/06276/06276.pdf> (2024. 03. 22.)

Budai Balázs Benjámin (2002): *E-government*. Aula Kiadó. Budapest

Czakó Erzsébet – Poór József – Blahó András (2021): A távmunka nemzetközi és hazai szabályozási környezete In: (Czakó Erzsébet, Poór József, Blahó András szerk.) *Nemzetközi menedzsment* (2., bővített kiadás) Budapest, Akadémia Kiadó

Dobay Péter (1995): Információ-management távmunka környezetben In: (vez. szerk.: Vörös József) *Studia Oeconomica, Jubileumi tanulmánykötet* 1995, Temporg, Pécs

Eckert Bálint (2006): A távmunkások foglalkoztatásával kapcsolatos feltételek átalakulása a verseny- és közszférában II., *Munkaügyi Szemle* 2006. 55-57.o https://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/Eckert_2.pdf (2024.03.22.)

EGSZB (2021a): *Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – A távmunka kihívásai: munkaidő-szervezés, a munka és a magánélet közötti egyensúly és a lecsatlakozáshoz való jog* [feltáró vélemény a portugál elnökség felkérésére] (<https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2021:220:SOM:HU:HTM>) (utolsó letöltés 2023.10.27.)

EGSZB (2021b): *Az Európai Gazdasági és Szociális Bizottság véleménye – Távmunka és a nemek közötti egyenlőség – olyan feltételek, amelyek biztosítják, hogy a távmunka ne súlyosbítsa a nem fizetett gondozás és háztartási munka egyenlőtlen eloszlását a nők és a férfiak között, és hogy ez a nemek közötti egyenlőség előmozdításának motorja legyen* [Feltáró vélemény a portugál elnökség felkérésére] (https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2021.220.01.0013.01.HUN&toc=OJ:C:2021:220:TOC) (utolsó letöltés 2023.10.27.)

ELA (2023): *The Rise of teleworking: Improvements in Legislation and Challenges for Tackling Undeclared Work* <https://www.ela.europa.eu/sites/default/files/2023-12/output-paper-teleworking-March-2023-Plenary.pdf> (2024.01.26.)

Eurofound (2023): *Hybrid work in Europe: Concept and practice*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Forgács Tamás (2008): *Táv munka-korunk új munkaszervezési modellje? Marketing&Menedzsment* 2008/5-6. 29-41.o <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/490/384> (2024.02.27.)

Forgács Tamás (2009): *A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. 2009, Pécs <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/14812/forgacs-tamas-tezis-hun-2009.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (2023.10.27.)

Forgács Tamás (2011): A távmunka elméleti vizsgálata. *Vezetéstudomány - Budapest Management Review*, 42 (11). pp. 49-62. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2663/1/vt2011n11p49-62.pdf> (2024.03.22.)

Forgács Tamás – Bohus Péter – Ercsei Kálmán (2010): A távmunka, mint a település- és térségfejlesztés eszköze. In: *Kortárs városfejlesztési modellek I. Intézményi és gazdasági modellek, társadalmi vizsgálat*. TeTT Könyvek, Budapest – Nagyvárad – Zseliz – Újvidék, pp. 172-197. . ISBN 978-963-06-5078-6 DOI https://doi.org/10.14267/978-963-06-5078-6_14 (2024.02.24.)

Gray, M. – Hodson, N. – Gordon, G.(1994): *Teleworking Explained*, John Wiley & Sons.

Harker Martin, B. – MacDonnell, R. (2012): "Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes", *Management Research Review*, Vol. 35 No. 7,pp. 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820> (2024.04.04.)

ILO (1996): *Home Work Recommendation*, 1996 (No. 184) https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312522 (2024.01.20.)

ILO (2023): *Room document*:13, Remote work, telework, work at home and home-based work*. 21st International Conference of Labour Statisticians, Geneva, 11-20 October 2023. <https://www.ilo.org/resource/conference-paper/room-document-13-remote-work-telework-work-home-and-homebased-work> (2023. 10.27.)

Jáki Erika (2007): Távmunka és a vállalati profit, *Vezetéstudomány*, 38. évf. 2007. 10. szám 55-64.o, <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3362/1/JETavmunkaVT200710.pdf> (2024.03.16.)

Jenei Szonja – Módosné Szalai Szilvia (2022): A digitális átalakulás és a koronavírusjárvány hatásai a munkaerőpiacon: rugalmas munkavégzési formák térnyerése Magyarországon. *Új Munkaügyi Szemle* III. évfolyam 2022/2. sz. 2-12.o. e194a72638b91d8544e990d72ef015434802344f.pdf (metropolitan.hu) (2024. 03. 22.)

Kazai Ónodi Annamária – Holló Sándor (2020): A távmunkában rejlő lehetőségek = The potential of teleworking. *Köz-gazdaság*, 15 (2). pp. 130-136. DOI <http://doi.org/10.14267/RETP2020.02.17> (2024.03.14.)

Kazai Ónodi Annamária (2021): A távmunka alkalmazási arányát befolyásoló kulturális tényezők Európában. *Socio.hu Társadalomtudományi Szemle*, 11(3), 39–59. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.39> (utolsó letöltés 2023.10.27.)

Kazainé Ónodi Annamária (2020): *A távmunka jövője. A távmunkában rejlő lehetőségek az alkalmazottak véleménye alapján*. 179. sz Műhelytanulmány 2020. június, Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5716/1/Kazaine_179.pdf (2024.03.14.)

Kemény Péter – Keveházi Katalin (2016): *Távmunka - osztott munkavédelmi felelősséggel*. Munkáltatók Esélyegyenlőségi Fóruma megbízásából. ([https://mef.forum.hu/ckfinder/userfiles/files/MEF_tanulm%C3%A1ny_r%C3%A1vmunka_szab%C3%A1lyoz%C3%A1sr%C3%B3l\(1\).pdf](https://mef.forum.hu/ckfinder/userfiles/files/MEF_tanulm%C3%A1ny_r%C3%A1vmunka_szab%C3%A1lyoz%C3%A1sr%C3%B3l(1).pdf)) (utolsó letöltés 2023.10.27.)

Keszi Roland (2008): Munkaszervezeti determinizmus és távmunka, *Vezetéstudomány* XXXIX. évf. 2008.2. szám 2-23.o <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4020/1/vt2008n2p02-23.pdf> (2024.03.14.)

Korkeakunna, T. – Heiden, M. – Lohela-Karlsson, M. – Rambaree, K. Managers (2023): Perceptions of Telework In: *Relation to Work Environment and Performance*. *Sustainability* 2023, 15, 5845. <https://doi.org/10.3390/su15075845> (2024.03.20.)

KSH (2022): *A távmunkában, home-office-ban foglalkoztatottak aránya*. <https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/2-7-sdg-5> (utolsó letöltés 2023.10.27.)

Makó Csaba (1985): *A taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig*. 1985. Budapest, Akadémiai Kiadó

Mammadova Zhala – Egedy Tamás (2023): *A földrajzi hely és az innovatív digitális megoldások szerepe a távmunka menedzselésében*. Földrajzi Közlemények 2023. 147. 1 pp 68-77. <https://doi.org/10.32643/fk.147.1.5> (2024.02.27.)

Márta Erik (2023): A vezetői szerepek és a vezetés szükségességének vizsgálati lehetősége. *Marketing&Menedzsment The Hungarian Journal of Marketing and Management*, Debreceni Egyetem (2024.02.27.) DOI:10.15170/MM.2023.57.02.03

Mélypataki Gábor (2023): Egy hangalak, több jelentés – A távmunka fogalmi keretei a munka- és közszolgálati jogban. *Munkajog* VIII. évfolyam, 3. szám, 2023. szeptember, Orac Kiadó Kft. 31-35.o.

Mokhtarian, P. L. (1991): *Defining Telecommuting*. UC Davis: Institute of Transportation Studies. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/35c4q71r> (2023.11.12.)

Molnárné Kovács Judit – Csontos Flóra (2024): Munkahelyi motiváció és szervezeti elkötelezettség a távmunka idején vezetői stílusok és gyakorlatok függvényében. *Új Munkaügyi Szemle*, V. évfolyam 2024/1. sz. 2-11.o <https://www.metropolitan.hu/upload/b6b8a3082f1659fb493729d5b1ad5eeeabe0c509.pdf> (2024.03.22.)

Munka Törvénykönyve (196.§): <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv> utolsó letöltés (2023.10.27.)

OECD (2023): *Teleworking, workplace policies and trust: A critical relationship in the hybrid world of work* INSIGHTS FROM A SURVEY OF EMPLOYEES IN SEVEN OECD COUNTRIES (<https://www.oecd.org/employment/Teleworking-workplace-policies-and-trust.pdf>) (utolsó letöltés 2023.10.27.)

Olson, M.(2003): Organisational Barriers to Professional Telework, in: *Homework: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*, 215. p.

Papp Ágnes (2022): *Elmosódó határok – a távmunka határainak elemzése*. Magyar Munkajog E-folyóirat 2022/2 35-51 o. https://hlj.hu/letolt/2022_2/M_03_PappA_hlj_2022_2.pdf (2024.01.20.)

Simon Dóra – Dajnoki Krisztina (2024): Munkáltatói márképítés és tehetségvonzás – kérdőíves preferencia-vizsgálat a Z generáció körében. *Új Munkaügyi Szemle*, V. évfolyam 2024/1. sz. 23-36.o https://real.mtak.hu/188844/1/SimonDora_DalnokiKrisztina.pdf (2024. 03. 22.)

Sipos N. – Jarjabka Á. – Kuráth G. – Venczel-Szakó T. (2020): Felsőoktatás a COVID -19 szorításában: 10 nap alatt 10 év? Gyorsjelentés a digitális áttérés hatásairól a munkavégzésben a Pécsi Tudományegyetemen, *Civil Szemle Különszám*, 73.- 92.o. (2024.03.16.)

Sipos Norbert – Venczel-Szakó Tímea – Ásványi Zsófia (2023): A sikeres munkatársi kommunikáció. In (Balogh Gábor, Karoliny Mártonné szerk.): *Az emberi erőforrások menedzselése*. Akadémiai Kiadó, Budapest MeRSZ https://mersz.hu/dokumentum/m1104aeem__127/ (2024.03.16.)

Sroka. Alijca (2018): *Is telecommuting the future of business?* VIII. International Scientific Conference, Analysis of International Relations 2018. Methods and Models of Regional Development, Katowice, Poland https://air.ue.katowice.pl/pdf/2018a/19_Sroka.pdf (2023.11.13.)

Stréhli Georgina (2023): Home office munkavégzés és a vezetői attitűd kölcsönhatásai. Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás, *A Nemzeti Köszolgálati Egyetem Közigazgatás-Tudományi szakmai folyóirata*, 11 (1). pp 64-81. <https://doi.org/10.32575/ppb.2023.1.4> (2024.03.22.)

Taylor DS – Kavanaugh JK (2005): *Developing a model of leadership in the teleworking environment: a qualitative study*. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, July, 2005

Venczel-Szakó Tímea – Balogh Gábor – Borgulya Istvánné (2021): Távmunka, home office. Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* 52. évf. 2. szám 73-86. o <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/584/269> (2024. 03. 22.)

Venczel-Szakó Tímea – Kuráth Gabriella – Sipos Norbert – Szabó-Bálint Brigitta – Jarjabka Ákos (2022): *Az otthoni munkavégzés hatása a belső szervezeti kommunikációra*. 13th International Conference of J. Selye University Economics Section, 399-409.o <https://doi.org/10.36007/4119.2022.399> (2024.03.22.)

Venczel-Szakó Tímea (2022): *Munkavállalói elégedettség home office-ban, A COVID-19 járvány hatása az otthoni munkavégzésre*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi kar, Doktori értekezés, 2022, Pécs <https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/kepzes/phd/Venczel-Szak%C3%B3%20T%C3%ADmea%20disszert%C3%A1ci%C3%B3%20v%C3%A9gleges.pdf> (2024.03.22.)

Vittorio Di Martino – Linda Wirth (1990): Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, Vol. 129, No. 5. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/intlr129&div=54&id=&page=> (2024.04.04.)

Westfall, E.D. (2004): *Does Telecommuting Really Increase Productivity?* August 2004/Vol. 47, No. 8 COMMUNICATIONS OF THE ACM

Yap CS (1996): Does telecommuting make economic sense for companies? System Sciences, 1996., Proceed-ings of the Twenty-Ninth Hawaii International Conference Volume: 3, 386-395.p <https://www.computer.org/csdl/proceedings-article/hicss/1996/00493234/12OmNxzuMGH> (2023.11.13.)

1. Függelék: Az elkészült interjúk jegyzéke

Interjúalanyok	Demográfiai adatok
1. interjúalany	Nő, 26 éves csoportvezető belsőellenőrzési csoport vezetője Gazd. informatika (Ba) rendelkezik távmunkatapasztalattal a Covid19 óta az „innovatív” szervezetnél dolgozik
2. interjúalany	Nő, 32 éves osztályvezető koordinációs feladatok ellátás, kontrolling Gazdálkodás és menedzsment (Ba) rendelkezik távmunkatapsztalattal az „innovatív szervezetnél dolgozik
3. interjúalany	Nő, 33 éves csoportvezető monitoring/koorinációs feladatok Szociológia (Ba), Humánerőforrás menedzsment (Msc) rendelkezik távmunkatapasztalattal a Covid19 utáni időszaktól az „innovatív” szervezetnél dolgozik
4. interjúalany	Férfi, 26 éves koordinátor/vezető helyettes Politológia (Ba), Szociálpolitika (Ma), Alkalmazott nemzetközi közg. (Msc+) nem rendelkezik távmunkatapasztalattal a „konzervatív” szervezetnél dolgozik
5. interjúalany	Férfi, 32 éves koordinátor/csoport vezető Szociálpedagógia (Ba), Szociológia (Ma) rendelkezik távmunka tapasztalattal a Covid19 előttről is a „konzervatív” szervezetnél dolgozik
6. interjúalany	Férfi, 45 éves felsővezető/programvezető Történelem tanári szak (Ba), Szociológia (Ma) a Covid 19 által van távmunka tapasztalata a „konzervatív” szervezetnél dolgozik