

A távmunka jövője

A távmunkában rejlő lehetőségek az alkalmazottak véleménye alapján

Kazainé dr. Ónodi Annamária

179. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2020. június

Kazainé dr. Ónodi Annamária¹

A távmunka jövője

**A távmunkában rejlő lehetőségek
az alkalmazottak véleménye alapján**

The potential of telecommuting

¹ Kazainé Ónodi Annamária PhD, Budapesti Corvinus Egyetem egyetemi docens. E-mail: annamaria.kazaineonodi@uni-corvinus.hu

Absztrakt

A koronavírus járvány átmenetileg megváltoztatta a foglalkoztatók viszonyát a távmunkához. Hazai és nemzetközi felmérések mutatták ki, hogy 2020. március-április folyamán a távmunkában dolgozók aránya drasztikusan megemelkedett. Jelenleg annak az átgondolása folyik, hogy milyen munkarendet alakítsanak ki a vállalatok, hogyan készüljenek fel a vírus esetleges második hullámára. Jelen műhelytanulmány a jövő munkahelyének kialakításában kíván segítséget nyújtani. Összefoglaltuk a korábbi távmunkával kapcsolatos kutatások legfontosabb megállapításait. Ismertetjük a 2020. március-április folyamán készült empirikus kutatások eredményeit. Bár a saját, témában végzett kérdőíves felmérésünk nem reprezentatív, válaszadóink értékes gondolatait, meglátásait érdemes közreadnunk, mivel hozzájárulhatnak egy a hatékonyságot és a munka és magán élet egyensúlyát egyaránt szolgáló munkahelyi modell kialakításához.

Kulcsszavak: távmunka, atipikus munkavégzés

Abstract

The coronavirus pandemic has temporarily changed employers' attitudes toward telecommuting. According to domestic and international surveys, the proportion of teleworkers increased significantly during March-April 2020. The current challenge is what kind of work-schedules companies should develop, how to prepare for a possible second wave of the epidemic. This study aims to help shape the workplace of the future. We have summarized the key findings of previous research on telework. We present the results of empirical researches conducted during March-April 2020. Although our questionnaire survey on the topic is not representative, it is worth sharing the valuable thoughts and opinions of our respondents, as they can contribute to the development of a workplace model that serves both efficiency and work-life balance.

Keywords: telework, atypical work

1. Bevezetés

A koronavírus járvány következtében fokozott figyelem irányul a távmunka kérdéskörére. A magyar kormány 2020. március végén lakóhely elhagyási korlátozásokat léptetett életbe a járvány terjedésének lassítása érdekében. A munkába járás a kormányrendelet alapján nem volt tilos, mégis, a munkavállalók és a munkáltatók egyaránt belátták, hogy a társas érintkezések számának csökkentésével sokat tehetnek egészségük védelme érdekében. Azokban a munkakörökben, ahol megvalósítható, az otthoni munkavégzés, a home office lehetősége felértékelődött. Már nem csupán arról volt szó, hogy otthoni munkavégzés esetén megtakarítható a munkába járásra fordított idő. Sokkal fontosabb szempont, hogy a dolgozók nem teszik ki magukat fertőzésnek a tömegközlekedési eszközök használatával. Az otthoni munkavégzés megakadályozza azt is, hogy a már fertőződött, de tünetmentes munkavállalók átadják a fertőzést a kollégáiknak. Sőt, a távmunka arra is lehetőséget ad, hogy a hatósági karanténba utalt, vagy enyhe tüneteket mutató, esetleg a betegségből lábadozó dolgozók is folytathassák a munkát. Ez jó a munkáltatónak, mert folyamatos a munkavégzés és jó a munkavállalónak is, hiszen nem kell jövedelemcsökkenéssel számolnia.

A távmunka előnyeivel és hátrányaival a koronavírus járvány előtt is széles körű szakirodalom foglalkozott. A „kényszer távmunka” a kutatók figyelmét újból erre a területre irányította. Jelen műhelytanulmány egyik célja, hogy rövid áttekintést adjon a téma iránt érdeklődőknek. A másik cél, hogy bemutassuk saját vizsgálati eredményeinket. Ezúton szeretnénk köszönetet mondani mindazoknak, akik idejüket nem sajnálva megosztották velünk értékes gondolataikat. Ez a műhelytanulmány elsősorban számukra készült. 2020. áprilisában 45 személy töltötte ki online a kérdőívünket, 31-en minden kérdésre válaszoltak. Az alacsony válaszadás miatt hipotéziseket nem tudunk tesztelni, viszont fontosnak tartottuk, hogy visszajelezzünk a vizsgálatban együttműködőknek. 31 ember osztotta meg velünk részletesen véleményét, tapasztalatait nemcsak a múlttól, a jelenről, hanem a potenciális jövőről is. A vélemények összegzése kiegészítve más kutatási eredményekkel hasznos lehet minden távmunkába dolgozó vezető és alkalmazott számára is, illetve kiinduló pontot jelenthet nagyobb léptékű felmérésekhez, kutatási programokhoz.

2. Távmunka aránya

A KSH felmérése szerint 2018. I. negyedévében 144 ezer fő dolgozott távmunkában, ami a foglalkoztatottak összlétszámának 3,7%-át jelenti. A távmunkában dolgozók több mint 90%-a szellemi foglalkozású alkalmazott, az ő körökben 7,9%-os távmunkaarány jellemző. Összességében a távmunkások kevesebb mint 20%-a dolgozott a hét minden munkanapján otthon. A válaszadók többsége (66,5%) nem meghatározott rendszerességgel dolgozott csak távmunkában. (KSH 2020)

Az Eurostat statisztikája alapján Magyarországon 2018-ban az alkalmazottak 6%-a dolgozott otthonról kisebb vagy nagyobb mértékben. Ez az arány jóval alatta van a 15%-os európai uniós átlagnak. Hollandiában (35,7%) és Svédországban (34,7%) volt a legmagasabb a távmunka aránya, de a magyarországi arányt még Ausztria (21,7%), Szlovénia (17,8%) és

még Szlovákia (9%) is meghaladja. Európában Romániában (0,7%) és Bulgáriában (1%) a legalacsonyabb a távmunka aránya. (Statista 2020a) 2019-ben Magyarországon az alkalmazottak 1,2%-a rendszeresen, 3,4%-a néha dolgozott home officeban, ez az arány az önfoglalkoztatottak esetében 5,6% és 7,9% volt. (Statista 2020b)

A koronavírus járvány súlyosan érintette az egész világgazdaságot és meghatározó hatást gyakorolt a foglalkoztatás módjára is. Magyarországon Bakonyi - Kiss-Dobronyi B. 2020. március 27. és április 8. között végzett kérdőíves felmérése alapján a megkérdezett munkavállalók 73%-át kérte munkáltatója, hogy valamennyi ideig otthonról dolgozzon. A válaszadó munkavállalók több mint 80%-a dolgozott otthon a kérdőív kitöltés idején, április első hetében valamilyen mértékig. Érdekes felfigyelni Bakonyi- Kiss-Dobronyi felmérésének azon eredményére, hogy a távmunkázóknak csak az ötöde nem dolgozott korábban távmunkában. Ez azt jelenti, hogy a munkavállalóknak legalább 64%-a korábban is szerzett tapasztalatot a távmunka terén. A saját, szűkebb körben végzett felmérésünk is azt mutatta, hogy a válaszadók több mint 60%-a a koronavírus járvány kitörése előtt is dolgozott már távmunkában. Ez az eredmény azért érdekes, mert jóval meghaladja a hivatalos statisztikai felmérések adatait. Az eltérés az eltérő sokaságból is adódhat. A saját felmérésünk nem volt reprezentatív, a válaszadók 82%-a diplomás volt.

Az Ipsos felmérése szerint a felsőfokú végzettséggel rendelkezők dolgoztak legnagyobb arányban (58%) home office-ban 2020 márciusában, míg a legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezőknek megközelítőleg csak 24%-a. (Statista 2020c) Elsősorban Budapesten volt jellemző az otthoni munkavégzés (63%) (Népszava 2020)

Bár a különböző felmérések eltérő eredményeket mutatnak, nemzetközi összehasonlításban a koronavírus járvány első fázisában (2020. március-április) a magyarországi távmunka arány feltételezhetően nem volt lényegesen alacsonyabb, mint Európa más országaiban. Finnországban 2020. áprilisában az alkalmazottak 76%-a többnyire otthonról dolgozott. (Statista 2020d) A Kanter Gallup felmérése szerint Norvégiában 2020. márciusában a válaszadók 49% home office-ban dolgozott, 8%-nak biztosított volt a lehetőség home office-ra, ennek ellenére inkább bejárt dolgozni, 21%-ának nem volt lehetősége otthoni munkavégzésre. (Statista 2020e) Lengyelországban csak 7% volt a munkahelyre járók aránya, 56%-nak biztosítva volt a home office lehetőség, a válaszadók 37%-a nem dolgozott, illetve nem volt lehetősége dolgozni. (Statista 2020f) Ausztriában 2020. áprilisában a home officeban dolgozók aránya 45% volt. (Statista 2020g) Dániában az otthon dolgozók aránya a fővárosban volt a legmagasabb 41%, míg az északi régióban csak 16% volt. (Statista 2020h)

A profession.hu állasközvetítő portálon a járványhelyzet előtt még 1%-ot sem érte el a távmunkában meghirdetett állások aránya. Mivel a távmunkát nem lehet minden munkakörben alkalmazni, ezért a vizsgálat során az IT programozás és fejlesztés szektorra összpontosítottuk a figyelmünket, ahol szintén csak 0,4%-os arányt tapasztaltunk. A koronavírus járvány hatására drasztikusan lecsökkent az álláshirdetések száma. 2020. április 10-én az összes meghirdetett állások száma a februári számérték 40%-ára esett vissza. A távmunkában meghirdetett állások száma kilencszeresére nőtt, ezzel az arányuk 4%-ra

emelkedett. 2020. április 10-e után a meghirdetett állások száma elkezdett emelkedni, ezzel párhuzamosan a távmunkában meghirdetett állásokban csökkenés mutatkozott, így 2020. május 31-én a távmunkában meghirdetett állások aránya már csak 1% volt. Ez még mindig magasabb, mint a vírus helyzet előtti 0,2%, de nem maradt meg a 4%-os magas érték. Az IT programozás és fejlesztés területén hasonló tendenciákat figyelhetünk meg. Az álláshirdetések száma a korábbi érték 67%-ára esett csak vissza, a távmunka terén tizenötszörös növekedés következett be, így április 10-én a távmunkában meghirdetett állások aránya 9,87% volt. Ez az arány 2020. 05.31-ére már visszacsökkent 2,5%-ra, ami részben abból adódott, hogy április 10-e után csökkenni kezdett a távmunkában meghirdetett állások száma is. (Lásd 1. táblázat)

1. táblázat Profession.hu állásközvetítő portálon megjelenő álláshirdetések

	Dátum	2020.02.20	2020.04.04	2020.04.10	2020.05.15	2020.05.31
Összes álláshirdetés	Álláshirdetések száma (db)	11499	5183	4552	5998	6916
	Távmunka/otthoni munka száma (db)	19	172	168	113	67
	Távmunka/otthoni munka aránya (%)	0,2%	3,3%	4%	1,9%	1,0%
IT programozás fejlesztés	Álláshirdetések száma (db)	676	431	456	518	517
	Távmunka/otthoni munka száma (db)	3	37	45	30	13
	Távmunka/otthoni munka aránya (%)	0,4%	8,6%	9,87%	5,79%	2,51%

Forrás: saját szerkesztés <https://www.profession.hu/allasok> adatai alapján

A hivatalos statisztikák azt mutatják, hogy Magyarországon a koronavírus járvány előtt a távmunkában dolgozók aránya nem haladta meg a 6%-ot. Ha figyelembe vesszük a KSH azon megállapítását, hogy csak 20% dolgozott a hét minden napján távmunkában, akkor ez körülbelül 1,2%-ot jelent. A profession.hu állásközvetítő portálon 2020. februárjában a távmunkában meghirdetett állások aránya még a félszázalékot sem érte el. IT területen dolgozó szakemberek szerint e jelenség háttérében az áll, hogy egy adott munkakört általában nem távmunkaként hirdetnek meg, még akkor sem, ha a későbbiekben heti egy vagy havi néhány nap erejéig biztosítják a lehetőségét.

2020. április folyamán lefolytatott kérdőíves felmérésünk azért sem tekinthető reprezentatívnak, mivel a válaszadók 82%-a diplomás volt. A felmérésben több IT területen dolgozó szakember vett részt, de képviseltették magukat a számviteli és kontrolling, kockázatkezelés, hitelügyintézés, marketing, logisztika területén dolgozó alkalmazottak is. A felmérésből levonható megállapítások csak egy szűkebb körre érvényesek. Az általunk megkérdezett munkavállalók 76%-a dolgozott már távmunkában vagy a jelenlegi, vagy valamelyik megelőző munkahelyén, csupán 24% nem szerzett ilyen téren tapasztalatot. Akik több mint négy munkahelyen dolgoztak eddig, azok körében ez az arány még magasabb, 93%.

A válaszadók 31%-ának a jelenlegi munkahelyén a járvány kirobbanása előtt nem volt lehetősége távmunkára. 6,7% volt azon munkavállalók aránya, akik a hét minden munkanapján távmunkában dolgoztak. A többség (56,7%) csak havonta néhány napot, vagy még ennél is kevesebbet dolgozott otthonról. Legalább hetente egy nap otthoni munkavégzés a megkérdezettek 36%-ára volt jellemző. Ezek az arányok összhangban vannak a KSH 2018-as felmérésének megállapításaival. (KSH 2020)

2020. áprilisában a kérdőíves felmérésünkre válaszadók 70%-a hét minden munkanapján otthon dolgozott, 21% hetente több munkanap. Ez összhangban van Bakonyi - Kiss-Dobronyi B. (2020) 73-80%-os arányával.

Összességében azt mondhatjuk, hogy azokban a munkakörökben, ahol lehetőség volt a távmunkavégzésre, az elmúlt időszakban jelentős tapasztalatszerzés történt, illetve a koronavírus járvány kitörése előtt is volt már bizonyos szintű tapasztalat ilyen téren. A megszerzett tapasztalatok tükrében lehet mérlegelni, hogy mi lesz a távmunka jövője, de előtte még érdemes áttekinteni a távmunka alkalmazása előtt álló akadályokat, a távmunka előnyeit, illetve hátrányait.

3. A távmunka széles körű elterjedését korlátozó tényezők a koronavírus járvány kitörése előtt

Természetesen vannak olyan munkakörök, amelyek a feladatok jellegéből adódóan nem láthatók el távmunkában. Viszont ennél is fontosabb korlátozó tényezőnek bizonyult a vállalati politika, a vállalatvezetés hozzáállása a távmunkához. (Lásd 2. táblázat)

2. táblázat Ha nem volt lehetőség távmunkára ennek mi az oka? (adatok százalékban)

	Nem meghatározó	Közepes mértékben jellemző	Meghatározó
Munka jellegéből adódóan (fizikai jelenlét szükséges vagy biztonsági kérdések) nem lehetett	41,7	16,7	41,7
Nem illeszkedik a vállalati politikába	18,4	10,5	71,1
Egyéb okok	64,7	5,9	29,4

Az egyéb hátráltató okok között megjelent a megfelelő informatikai rendszerek hiánya, például, hogy korábban a technológiai feltételek (internet sávszélesség, VPN technológia) nem voltak elégségesek, nem volt megfelelően kialakított infrastruktúra (VPN hozzáférés, biztonságos csatlakozás lehetősége, kevés laptop, főként asztali gépek és belső vonalas hálózatok használata). A hátráltató tényezők másik csoportja a vállalati hozzáálláshoz kapcsolódott. Néhány konkrét vélemény: „A cégnek nincs kedve ilyennel foglalkozni. Egy kis erőfeszítésre lett volna szükség a cég részéről és simán működött volna.” „A foglalkoztató intézmény rugalmatlan szemlélete.” „Bizalmatlanság a felsővezetőség részéről.”

Az OECD felmérés szerint 2019-ben Magyarországon a háztartások 86,2%-a rendelkezett internet eléréssel, Hollandiában ez az arány 98,4%. (OECD 2020a) A 2017-es OECD adatok alapján a magyar háztartások 79,7%-a rendelkezett legalább egy személyi számítógéppel, Hollandiában 97,6%. (OECD 2020b) Korábban bemutattuk, hogy míg Hollandiában 35,7% volt a távmunkában dolgozók aránya 2018-ban, Magyarországon csak 6%. Ez a nagy mértékű (közel hatszoros) különbség véleményünk szerint nem magyarázható az infrastruktúra fejlettségében megmutatkozó 14-22%-os különbséggel.

Az eltérés oka inkább a szemléletmódban, a vállalati politikában, vállalati hozzáállásban keresendő. Az első lépés, hogy a vállalatvezetés elkötelezze magát, a távmunka mellett, s ehhez szükséges egy megfelelő infrastruktúra kialakítása. Természetesen nem lehet minden munkakörben távmunkát alkalmazni, illetve sok esetben túlságosan költséges lenne a szükséges infrastruktúra otthoni kialakítása.

4. A távmunka előnyei és hátrányai

Számos kutatás irányult a távmunka előnyeire és hátrányaira a koronavírus járvány kitörését megelőzően is. (Irodalmi összefoglalót lásd többek között: Masuda et al. 2012, Hunton–Norman 2010, Baukeym - Kurland 2002.) Több kutatás támasztotta alá, hogy a távmunka jó hatást gyakorol a munka-magánélet egyensúlyára, növeli a munkavégzés autonómiáját, rugalmasságot biztosít, csökkenti az ingázásra fordított időt, csökkenti a környezetvédelmi költségeket. Korábbi kutatások pozitív kapcsolatot találtak a rugalmas munkavégzés lehetősége és a munkával való elégedettség között, viszont a kulturális különbségekre érdemes odafigyelni. Egyik oldalról a távmunka alkalmazási arányát befolyásolhatják a kormányzati intézkedések, a politikai, jogi, gazdasági intézményrendszer. Másik oldalról a kulturális tényezőknek van kiemelkedő szerepe. Masuda és szerzőtársai (2012) jelentős különbséget talált az individualista (pl. angolszász államok) és a kollektivista (pl. ázsiai és latin-amerikai) országok vezetőinek attitűdje között. Míg az angolszász országokban a vezetők elégedettségét növelte a rugalmas munkavégzés lehetősége, addig az ázsiai és a latin-amerikai országokban hasonló kapcsolatot nem lehetett kimutatni. Az ázsiai országokban a távmunka lehetőségét annak a jeleként értelmezték a vezetők, hogy a vállalat nem eléggé elkötelezett az irányukba és nem akarnak erős kapcsolatot kiépíteni velük.

A Hostedei dimenzió szerint Magyarország az individualista társadalmakhoz tartozik, Az individualista jelleg ugyanolyan magas mértékben jellemző, mint Hollandiában, tehát az individualista – kollektivista különbség nem ad magyarázatot a Magyarországon tapasztalható alacsony távmunka arányra. Magyarország és Hollandia összehasonlításban a legnagyobb különbség a férfias-nőies jellemzőkbe található. (Adatok forrása: Hofstede Insight.) A nőies társadalmakban magasabb az atipikus foglalkoztatási formák aránya. Magyarországot a férfias jellemzőkkel rendelkező országok kategóriájába sorolják. További jellemző, hogy Magyarországon erőteljes a bizonytalanság kerülése, ami szintén akadálya lehet a távmunka széles körű elterjedésének.

Gajendran és Harrison's (2007) negatív kapcsolatot mutatott ki a távmunka és a munkatársi kapcsolat minősége között. A fizikai távollét csökkenti a munka koordináció és a csapatként

való együttműködés lehetőségeit mind a vezetők, mind az alkalmazottak esetében. A Merit Systems Protection Board 2011-es felmérése (átvéve Mahler 2012) rámutatott arra, hogy a távmunka akadályozhatja a csoportmunkát, az együttműködést és az interperszonális kapcsolatokat. Mivel a távmunka lehetőségére gyakran jutalomként tekintenek az alkalmazottak, ez ahhoz vezethet, hogy akik nem részesülhetnek ebből a lehetőségből, azok ezt méltánytalan bánásmódnak fogják tartani. Ez csökkentheti a dolgozói elégedettséget és a szervezet kevésbé fogja tudni megtartani alkalmazottjait. Dahlstrom (2013) az igazságosság fontosságára hívja fel a figyelmet. Kritikus tényező, hogy az alkalmazottak hogyan érzékelik és hogyan értékelik a rendszert.

Hunton-Norman (2010) kutatásukban nem általánosságban vizsgálták a távmunka előnyeit és hátrányait, hanem különbséget tettek a fő formák között. Bár az alkalmazottak körében a legnépszerűbb távmunka-stratégia a kizárólag otthon végzett munkavégzés volt, ennél a formánál nem lehetett szignifikánsan magasabb szervezeti elkötelezettséget kimutatni a kontroll csoporthoz képest. Ugyanakkor, amikor az alkalmazottaknak lehetőségük volt választani az otthoni és az irodai munkavégzés között, akkor szignifikánsan magasabb szervezeti elkötelezettséget találtak.

Saját vizsgálatunkban a rendkívüli helyzet előtt a távmunkával kapcsolatban a legnagyobb előnynek a munkába járásra fordított idő megtakarítását, a rugalmas munkaidő beosztást, és az elmélyült munkavégzést tekintették. A munkába járásra fordított idő megtakarítása különösen fontosnak bizonyult a kisgyermekes szülők (4,85) és az idős embert gondozók (5,00) számára. A magasabb értékelés statisztikailag is szignifikáns volt. Még egy szembeötlő, statisztikailag is szignifikáns különbséget lehet megfigyelni. Az idős embert gondozók számára a távmunka nem járul hozzá a kreativitáshoz (2,4). Bár az elmélyült munkavégzés a teljes mintán a harmadik legfontosabb előnynek bizonyult (3,69), a kisgyermekeseknél csak az ötödik (3,31). Ők fontosabbnak tekintették a munka-magánélet egyensúlyát (3,69). (Lásd 3. táblázat.)

A kérdőívünket kitöltők számára két területen okozott nehézséget a távmunka még a világjárvány előtt. A közvetlen kollegiális kapcsolatok hiányát tekintették a távmunka legnagyobb hátrányának (3,74), illetve, hogy a munkavégzésre fordított idő nehezen különíthető el az otthoni teendőkre fordított időtől (3,63). Ezután a gyakori visszajelzések hiánya következett (2,57), de ez inkább csak közepes mértékű problémának tekinthető. (Lásd 4. táblázat)

Annak ellenére, hogy az időmenedzsment és a kollegiális kapcsolatok hiányán túl a felmérés nem mutatott rá más komoly problémára, érdemes odafigyelni arra, hogy válaszadóink mit hangsúlyoztak egyéb problémaként. A teljesség igénye nélkül csak néhány példa arra, hogy milyen problémákkal kell megküzdeni a távmunka során. „Bizonyos területeken a nem fizikai munkában is hiányozhat a kooperatív ösztönzés közvetlensége (ha valakit noszogatni kell), nehezebben érződik a csapatszellem, monoton munkák felügyelete.” „Nehezebb a konfliktus kezelés, hiányzik a spontán együtt gondolkodás hatékonysága, nehezebb a csoport motiváció fenntartása.” „Ha a gyermek otthon tartózkodik, akkor sokkal nehezebb a munkavégzés lehetőségét és az igényeket, illetve az elmélyült munkavégzést összeegyeztetni.” „Az otthoni

"kísértések"(tv, hobbi, netezés, főzés) miatt nehezebb a fókuszálás.” „Sokkal többet (időben és mennyiségben) dolgozok otthon, lényegében a reggeli felkeléstől az esti lefekvésig. Szinte az alapvető létszükségleteimet sem elégítem ki (evés, ivás, mosdó). A másik a technikai feltételek adta nehézség: internet, vpn lassú, szakadozik, többször újra kell indítani a gépet, egyszerre 20-an akarnak elérni telefonon/viberen, nincs nyomtató, stb.” „Távmunkában különösen nagy kihívás az új belépő kolléga betanítása, képességeinek felmérése, beillesztése a közösségbe.” „Vezetői paranoia.”

3. táblázat Távmunka előnyei a hagyományos munkavégzési formával szemben a korona vírus járvány hatására bevezetett intézkedések előtti tapasztalatok alapján (5 fokozatú Likert-skálán 1: semmilyen előnyt nem jelent, 3: közepes mértékű 5: fontos tényező)

	Teljes minta (n=37)	Kisgyerekesek (n=13)	Idős embert gondozók (n=5)
Rugalmas munkaidő beosztás.	3,92	4,08	4,40
Munkába járásra fordított idő megtakarítása.	4,43	4,85	5,00
Munkába járás költségének csökkentése.	3,46	4,08	3,40
Elmélyült munkavégzés	3,59	3,31	3,60
Kreativitás	3,22	3,15	2,40
Munka és magánélet egyensúlyának elősegítése.	3,28	3,69	3,40
Jutalomként értékelték, a munkaadó ezzel fejezte ki bizalmát és megbecsülését.	3,11	3,00	3,00

4. táblázat Távmunka során tapasztalt nehézségek a koronavírus járvány hatására bevezetett intézkedések előtti tapasztalatok alapján (1: semmilyen problémát nem jelent, 3: közepes mértékű 5: komoly kihívás)

	Teljes minta (n=35)
A munkavégzésre fordított idő nehezen különíthető el az otthoni teendőkre fordított időtől.	3,63
Az otthonában nem tud nyugodt körülményeket biztosítani a munkavégzéshez.	1,97
Az otthoni munka növeli a családon belüli feszültséget.	2,17
Technikai feltételek hiánya.	1,80
A közvetlen kollegiális kapcsolatok hiánya.	3,74
A vezetői kontrol hiánya.	1,97
Gyakori visszajelzések hiánya.	2,57
Egyéb nehézségek.	2,13

A válaszadóink fele nem ítélte nehezebbnek a teljesítmény értékelését távmunkában mint a hagyományos munkavégzés során. Náluk rendelkezésre álltak a megfelelő technikák, alkalmazni tudták a korábbi jelentéseiket. A teljesítményértékelés terén 30% érzékelt nehézséget. Ezzel kapcsolatban érdemes a részletes szöveges véleményeket is megismerni, mert releváns, a későbbiekre nézve hasznos megállapításokat tartalmaznak. „Fontos áttérni a teljesítményalapú mérésre, az eltöltött munkaórák idejének számontartása helyett. Ez nem minden munkakörben lehetséges vagy életszerű vagy kedvező, olykor a munkavállalónak sem, más munkakörökben viszont sokkal nagyobb hatékonyságot eredményez.” „Nehezen megítélhető, hogy egy új feladat elvégzése mekkora kihívást jelent a dolgozónak. Nincs fizikai kapcsolat, ezért nem látszik, hogy a feladatot verejtékes munkával, vagy játshi könnyedséggel sikerül teljesíteni.” „Nem látható a beosztott/kollega aktivitása, több riportolás kell offline. Önjáró emberek eseten nagyon jól tud működni, újonc emberek beintegrálásánál kimondottan hátrány. Beintegrálódni egy új csapatba jóval nehezebb.” „Véleményem szerint erre is ugyanúgy ki lehet dolgozni egy módszertant, már középtávon sem gondolom, hogy ez problémát jelenthet. A munkaerő személyes kvalitásait, együttműködő képességét nehezebb talán így értékelni.”

5. A „kényszertávmunka” tapasztalatai 2020 tavaszán

A koronavírus járvány megfékezése érdekében több országban kezdték nagyobb mértékben alkalmazni a távmunkát. 2020 március-április folyamán több felmérés készült a tapasztalatok felmérése érdekében. Holst A (2020a) világszerte 3500 alkalmazottat kérdezett meg. A távmunka során tapasztalt legfontosabb előny a rugalmasság, amely mind a munka szervezésében (32%), mind a munkavégzés helyében (26%) jelentkezett. További előny, hogy nem kell ingázni (21%), több időt tudnak tölteni a családdal (11%). Az otthonról történő dolgozás lehetőségét csak 7% tartotta fontosnak. Ez összhangban van Hunton - Norman (2010) korábbi eredményeivel. Az alkalmazottak nagyobb mértékben szeretnének bárholnan dolgozni (26%), mint kifejezetten otthonról (7%) dolgozni.

Az Egyesült Királyságban végzett felmérés során (887 válaszadó) a válaszadók 73% nyilatkozott úgy, hogy hatékonyabban tud otthon dolgozni. (Statista 2020i) A Román Elemzési és Stratégiai Intézet (Institutul Român pentru Evaluare și Strategie) szintén hasonló eredményre jutott. Felmérésük szerint (1319 válaszadó) a válaszadók 80%-a hatékonynak értékelte az otthoni munkáját. (Statista 2020j)

A több mint 1000 főt bevonó 2020. március végén lezajlott Dániai felmérésben a legnagyobb problémának a kollégákkal való kapcsolat hiányát érezték (48,5%), ezt követte a gyerekekkel való foglalkozás (10,4%), míg a vezető közvetlen irányítását csak 4,6% hiányolta. (Statista 2020k) A gyerekekkel való foglalkozás és a munka közötti egyensúly megtalálása a román felmérésben is előjött problémaként, a válaszadók legalább harmadát érintette. (Statista 2020j) Az Egyesült Királyságban végzett felmérésből az derült ki, hogy a válaszadók 67%-a érezte úgy, hogy otthon többet dolgozik, illetve 25% sérelmezte, hogy a munka behatol a személyes életterébe. (Statista 2020i) Holts (2020b) felmérésében megjelent problémaként az együttműködés, a kommunikáció nehézsége (20%), a magányosság érzése (20%), nem tudja

abba hagyni a munkát (18%), a munka zavaróan hat az otthoni életre (12%), eltérő időzónából adódó problémák (10%), motiváció fenntartása (7%), szünetet tartani (5%), megbízható wifi (3%)

A kérdőíves felmérésünk legelső nyitott kérdése az volt, hogy hogyan éli meg a válaszadó jelenleg a távmunkát. A válaszadók körülbelül fele kifejezetten jól élte meg. A kisgyerekeseknek viszont komoly problémát jelentett a munka és a gyermeknevelés összeegyeztetése. A következő vélemények jól szemléltetik a kisgyerekesek helyzetét. „Egyrészt nagyon szerencsés, hogy van mit, van hol, és van mikor (rugalmasan, akár éjjel is lehet csak legyen kész megadott időre), másrészt otthon levő bölcsis mellett iszonyat nehéz – nyilván, ha lenne nappali gyermekfelügyelet, akkor abszolút problémamentes lenne.” „Mivel számomra ez egy praktikus dolog, alapvetően jól. Nehézség, hogy közben a kisgyermekem figyelem igényét is ki kell elégíteni, de megoldható. A kollégákkal a közvetlen visszajelzésen, inspiráló beszélgetésen alapuló kapcsolat néha hiányzik.” „Kisgyerek mellett rendkívül nehezen. Extrém terhet ró a szülőkre, hogy mind a munkahelyi, mind a háztartási, mind a gyereknevelési feladatok egyszerre, párhuzamosan jelentkeznek.” Többen említették a kollegiális kapcsolatok hiányát. A nem megfelelő munkakörnyezet is okozhat problémát. Ez szemlélteti az alábbi komplex vélemény. „Számos kérdés merül fel: a munkavégzéshez szükséges alapvető feltételeket a munkáltatónak kötelessége-e home office-ra is biztosítani pl: megfelelő méretű asztal, ergonomikus szék, stb. A munkahelyi problémák, konfliktusok kezelése kapcsán sérül az információ biztonság, ugyanis a családtagok/szomszédok illetéktelenül belehallgathatnak bizalmas munkahelyi beszélgetésekbe. A home office-ból nem lehet hazamenni, azaz nem tudod a munkahelyi problémákat nem hazavinni. Nincs vége a munkaidőnek, olyan, mintha állandó ügyeletes lenne az ember. Munkahelyen elfogadott az ebéd-kávécigi szünet, ellenben homeoffice-ban mindig készenlétben vagy, mert ha nem veszed fel a telefont, vagy nem válaszolsz az e-mail-re, akkor azt hihetik, hogy nem dolgozol.”

Felmérésünkben rákérdeztünk a kommunikáció módjára. Az emailt szinte mindenhol napi rendszerességgel használták. A telefon, illetve a telekonferencia napi szintű használata a válaszadók 77%-ánál jelent meg. A videokonferenciát ennél ritkábban alkalmazták, a napi szintű használat 38%. (Lásd 5. táblázat) Kommunikációs csatornáként még alkalmazták a Teams, Slack, Skype programjait.

A felmérésünkben résztvevők 75%-a a horizontális munkakapcsolatban a kommunikációt megfelelő gyakoriságúnak tartotta. 12,5% ítélte a szükségesnél kevesebbnek, ugyanennyien gondolták úgy, hogy sok idő megy el a felesleges megbeszélésekkel, ahol mindenkinek virtuálisan jelen kell lennie. A horizontális kommunikáció minőségét 50% változatlanak tekintette, 44% nehezkesebbnek ítélte meg, mint a járvány kitörése előtt. A munkatársak közötti kommunikáció többségében nem korlátozódott kizárólag az elvégzendő feladatra, kiterjedt a személyes területekre is, például hogy hogyan élik meg a jelenlegi helyzetet. (Lásd 6. táblázat)

5. táblázat Távmunka során alkalmazott kommunikációs csatornák gyakorisága

Alkalmazás gyakorisága	E-mail (n=32)	Telefon, telekonferencia (n=31)	Videó- konferencia (n=31)	Egyéb (n=13)
Naponta többször akár óránként	84,4%	45,20%	16,10%	46,10%
Napi rendszerességgel	9,4%	32,20%	22,60%	15,40%
Heti rendszerességgel	0,0%	9,70%	22,60%	0,0%
Havi rendszerességgel	3,1%	3,20%	6,40%	7,70%
Ritkábban	3,1%	6,40%	16,10%	15,40%
Egyáltalán nem	0,0%	3,20%	16,10%	15,40%

6. táblázat Munkatársak közötti kommunikáció tartalma

Kommunikáció tartalma	fő	%
A kommunikáció kizárólag az elvégzendő feladatokra koncentrál.	8	23,5%
A kommunikáció a konkrét feladatokon túl az általánosan megoldandó problémákra is kiterjed.	7	20,6%
Változatlan formában zajlik.	5	14,7%
A kommunikáció a munkahelyi kapcsolatok túlmenően személyes területeket is érint, pl: hogy élük meg az adott helyzetet, hogyan tudják biztosítani a munka-magánélet egyensúlyát, hogyan csináljanak otthon házilag maszkot.	14	41,2%
Összesen	34	100,0%

A vezető és beosztottak közötti kommunikáció 78%-ban napi gyakoriságú, 22%-ban heti szintű volt. A kommunikáció gyakoriságát 81%-ban tartották optimálisnak. Nincs egyértelmű összefüggés a kommunikáció gyakorisága és az azzal való elégedettség között (lásd 7. táblázat)

7. táblázat Vertikális kommunikáció gyakorisága és az ezzel való elégedettség (adatok főben)

Kommunikáció gyakorisága	Hogyan értékeli a vezető és a beosztottak közötti kommunikáció	
	Az optimálisnál kevesebb	Optimális
Naponta többször	1	11
Naponta egyszer	2	11
Hetente	3	4
Összesen	6	26

A beosztott, vezető közötti kommunikációt általánosságban jónak értékelték a válaszadók, két irányú kommunikációról volt szó, a vezető nyitott az alkalmazott véleményére, a beosztott bátran megoszthatja problémáit, nehézségeit. A vezetők és a nem vezetői pozícióban dolgozók véleménye között, egy területen tapasztaltunk statisztikailag is szignifikáns különbséget. A nem vezetők még kedvezőbbnek ítélték meg a kommunikáció kétirányúságát. Bár az alacsony elemszám miatt a független mintás t próba nem támasztotta alá a statisztikailag is szignifikáns különbséget, jelentős különbség látszik azon alkalmazottak véleménye között, akik elegendőnek tartották a vertikális kommunikáció gyakoriságát, illetve akik keveselltek. Ez utóbbi csoport közepesen jobb értékelést egy tényezőre sem adott, és kifejezetten hiányolták a munkavégzés módját, körülményeit érintő kommunikációt és a problémáik megosztását. (Lásd 8. táblázat) E két utóbbi két tényező esetében a Pearson Chi-Square értéke 0,010 és 0,059 volt.

8. táblázat Vertikális kommunikáció minősége (5 fokozatú Likert skálán, 1: nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)

	Teljes minta (n=32)	Vezető beosztások (n=11)	Nem vezető beosztások (n=20)	Kommunikációt kevésnek érzők (n=5)	Kommunikációt optimálisnak tartók (n=26)
Kétirányú kommunikációról van szó. A vezető nyitott a beosztott véleményére.	3,90	3,73	4,00	3,00	4,20
A kommunikáció nem csak az éppen aktuális elvégzendő feladatokra koncentrálnak.	3,63	3,83	3,50	3,00	3,77
A kommunikáció tartalmaz pozitív visszacsatolást az eddigi munkavégzésről, eredményekről.	3,72	3,33	3,95	3,00	3,88
A kommunikáció érinti a munkavégzés módját, körülményeit, hogyan boldogul az alkalmazott, hogyan éli meg az adott helyzetet.	3,63	3,42	3,75	2,40	3,85
A beosztott megoszthatja a problémáit, nehézségeit mindenféle negatív következmény nélkül.	3,69	3,58	3,75	2,60	3,96

A nem vezető beosztású alkalmazottak 95%-a a feladatok kiosztása, koordinálása terén nem tapasztalt nagy mértékű változást. A vezető beosztásban dolgozók másként értékelték a helyzetet, nagyobb mértékű változást érzékeltek (statisztikailag is szignifikáns volt a különbség) A beszámoltatás terén is hasonló volt a helyzet, míg a nem vezetők 95%-a szintén nem tapasztalt jelentős változást, addig a vezetők 46%-a jelentős változásról számolt be. (Pearson Chi-Square: 0,015) (Lásd 9. táblázat)

9. táblázat. A koordináció és a beszámoltatás nehézsége a „kényszer távmunka” ideje alatt

	Feladatok kiosztása, koordinálása			Beszámoltatás menete		
	Teljes minta (n=33)	Vezető beosztásúak (n=13)	Nem vezető beosztásúak (n=20)	Teljes minta (n=33)	Vezető beosztásúak (n=13)	Nem vezető beosztásúak (n=20)
Nem változott a meglévő gyakorlat.	48,5%	30,8%	60,0%	42,40%	23,1%	55,0%
Apróbb változtatások érezhetőek.	39,4%	46,2%	35,0%	36,40%	30,8%	40,0%
Jelentősen megváltozott.	12,1%	23,1%	5,0%	21,20%	46,2%	5,0%

Hasonló különbségeket tapasztaltunk a munkateljesítmény értékelése esetében is. Míg a nem vezető alkalmazottak 94%-a elégedett volt a teljesítményértékelés módjával, addig a vezetőknek csak a fele volt elégedett. Ez a különbség statisztikailag is szignifikánsnak bizonyult. A korábbi távmunka tapasztalat is pozitívan hatott az elégedettségre. Ugyanakkor a korábban távmunkában dolgozó vezetők körében is csak 62%-a volt az elégedettek aránya. Úgy tűnik, hogy elsősorban a vezetők számára kihívás a beszámoltatás és a teljesítményértékelés.

A válaszadók 26%-ánál ellenőrizték csak a munkaidő betartását, 51%-nál a munkáltató csak az elvégzett munka mennyiségét és minőségét értékelte. A KSH 2018-as felmérése alapján a távmunkások 62%-ánál a munkaidőt nem, csak az eredményeket ellenőrizték a munkáltatók.

Annak ellenére, hogy a válaszolók 67%-ának a munkavégzésében új helyzet alakult ki az óvintézkedések következtében, nem jelentett problémát a vezetői kontroll hiánya, sem a gyakori visszajelzések hiánya. A munka hatékonyságának fenntartása jelenti a legnagyobb kihívást, de még ez sem érte el a közepes mértékű probléma szintet. Akik korábban nem dolgoztak távmunkában, azok számára a munkaidő beosztása, önálló megtervezése jelenti a legnagyobb kihívást. (Lásd 10. táblázat.)

Részletesen foglalkoztunk azzal a kérdéssel, hogy a távmunka hogyan hat a munka-magánélet egyensúlyára. Egyértelműen pozitív visszajelzést kaptunk. Több időt tudnak az alkalmazottak a családjukkal tölteni, javult a kapcsolatuk. A legnagyobb problémát a munkavégzésre fordított idő, és az otthoni teendőkre fordított idő elkülönítése jelenti. Az otthoni munkavégzés hatékonyságát inkább növekvőnek értékelték. A munkavégzésre fordított idő inkább nőtt, szerencsére nem általános jelenség, hogy a munkaidőnek nincs vége. (Lásd 11. táblázat)

10. táblázat Milyen mértékű nehézségek jelentkeznek a távmunka következtében az alábbi területeken? (1: semmilyen problémát nem jelent, 3: közepes mértékű 5: komoly kihívás)

	Teljes minta (n=31)	Korábban dolgoztak távmunkában (n=25)	Korábban nem dolgoztak távmunkában (n=6)
Vezetői kontrol hiánya	2,06	2,04	2,17
Gyakori visszajelzések hiánya	2,26	2,20	2,50
Munkaidő beosztás önálló megtervezése	2,19	1,92	3,33
Technikai feltételek hiánya	1,77	1,64	2,33
Munkavégzés nyugodt körülményeinek megteremtése	2,17	2,21	2,00
Munkavégzés hatékonyságának fenntartása	2,43	2,56	1,80

11. táblázat A jelenlegi rendkívüli munkavégzés hogyan befolyásolja a munka-magán élet egyensúlyát? (1: nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)

	Teljes minta (n=31)
Több időt tudok tölteni a családommal.	3,48
Családtagjaimra több figyelmet tudok fordítani akár napközben is, ha szükségük van rá.	3,39
Családtagjaimmal javult a kapcsolatom.	3,10
Sokkal hatékonyabban tudok otthon dolgozni, jobban be tudom osztani az időmet.	3,16
Nehézséget okoz elkülöníteni a munkavégzésre fordított időt, az otthoni teendőkre fordított időtől.	3,26
Kevésbé tudok koncentrálni a munkahelyi feladataimra mintha a megszokott irodámba dolgoznék.	2,42
A családi életre zavaróan hat, hogy virtuálisan folyamatosan elérhetőnek kell lennem.	2,19
A munkavégzésre fordított idő nőtt.	3,13
Nincs határozott vége a „munkaidőnek”. Reggeltől estig készenlétben kell állnom.	2,87
Az otthoni munkavégzés frusztrálóan hat a család életére.	1,81

6. A távmunka jövője

A kérdőíves felmérésünkben résztvevők 94%-a szerint a 2020 tavaszi „kényszer távmunka” elő fogja segíteni a távmunkavégzés arányának hosszú távú növekedését, a vezetők 100%-osan egyetértettek ezzel. A válaszolók 90%-a szerint a távmunka lehetőségét mindenki számára biztosítani kellene, ahol ezt a munkakör lehetővé teszi. A vezetők 83%-a értett ezzel egyet. Azok körében, akik már korábban is dolgoztak távmunkában 96%-os volt az egyetértés.

Annak ellenére, hogy a válaszadóknak alapvetően jó tapasztalatai voltak a távmunkával kapcsolatban, mégis mindenki eltérő mértékben kívánna távmunkában dolgozni a jövőben. Egy válaszadó volt csak, aki egyáltalán nem, mert nem szereti a távmunkát. A kisgyerekesek és az idős embert gondozók legalább hetente egy munkanapot szeretnének távmunkában dolgozni a jövőben. A legtöbben a hetente több napos távmunkát biztosító munkarendet preferálnák. (Lásd 12. táblázat) Hasonló eredményre jutott a lengyelországi felmérés is, ott is alacsony 10%-10%-os volt azoknak az aránya, akik egyáltalán nem szeretnének, illetve akik 100%-osan távmunkában szeretnének dolgozni. 40-40%-os volt azoknak az aránya, akik havonta egy napot szeretnének távmunkába tölteni, illetve akik heti egy napot. (Statista 2020l)

12. táblázat A távmunka milyen mértékű alkalmazását tartaná kívánatosnak? (adatok főben)

	Teljes minta	Vezető beosztásúak	Nem vezető beosztásúak	Kisgyerekesek	Idős embert gondozók
A hét minden munkanapja	5	1	4	3	1
Hetente több munkanap	13	4	9	7	1
Legalább heti egy munkanap	9	4	5	3	2
Havonta néhány munkanap	4	3	1	0	0
Nem szeretne távmunkában dolgozni	1	0	1	0	0
Összesen	32	12	20	13	4

A három legfontosabb tényező, amire érdemes fokozottabban odafigyelni a távmunka alkalmazása során az a jól definiált feladatok határidővel, a bizalmi légkör megteremtése és a kétirányú kommunikáció. A nem vezető beosztásban dolgozó alkalmazottak fontosabbnak tartották az objektív teljesítménymérést, a megfelelő visszacsatolás, az egyértelmű szabályozást, mint a vezetők. A rendszeres ellenőrzést tartották a legkevésbé fontos tényezőnek, a vezetők esetében az átlagos értékelése még a közepes szintet sem érte el.

13. táblázat Melyek azok a területek, amelyre fokozottabb figyelmet kellene fordítani a hatékony távmunka érdekében? (5 fokozatú Likert skálán, 1: nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)

	Teljes minta (n=32)	Vezető beosztásúak (n=12)	Nem vezető beosztásúak (n=20)
Jól definiált feladatok határidővel.	(1) 4,55	(1-2) 4,25	(1) 4,74
Rendszeres ellenőrzés a távmunka folyamán.	3,25	2,75	3,55
Objektív teljesítménymérés.	4,16	3,58	4,50
Korrekt teljesítményértékelés, visszacsatolás.	4,22	3,83	4,47
Egyértelmű szabályok.	4,22	3,83	4,45
Jól behatárolt kötelező munkaidő, kötelező elérhetőséggel.	3,41	3,33	3,45
Bizalmi légkör megteremtése.	(2) 4,46	(1-2) 4,25	(2-3) 4,60
Kétirányú kommunikáció.	(3) 4,41	(3-4) 4,08	(2-3) 4,60
Szociális kapcsolatok ápolása – „közösség érzés megteremtése”.	4,06	(3-4) 4,08	4,05

A kérdőíves felmérésünket nyitott kérdésekkel zártuk. A válaszadók többsége szerint a távmunka elterjedését az fogja motiválni, hogy ezáltal csökkenthetők a költségek. Itt elsősorban a kisebb méretű iroda fenntartásának költségeire gondoltak. Néhány fontos véleményt még ezen kívül is szeretnénk kiemelni. „A munkavállaló számára motiváló a bizalom, illetve az, hogy könnyebb betegség/gyerek betegsége, szerelő stb. esetén nem szükséges táppénz/szabadság.” „Nem jelent a földrajzi akadály akkora problémát. Magyarországon az emberek nem igazán mobilak, nem feltétlenül tudnak (nem csak akaráson múlik) az ország másik felébe költözni a komplett családdal egy munka miatt (ami már sosem jelent nyugdíjig tartó foglalkoztatást). A távmunka használatával olyan emberek, szaktudás, kompetencia is elérhetővé válhat, amit eddig nem feltétlenül tudtak elérni a munkáltatók a földrajzi elhelyezkedés miatt. Itt nem feltétlenül csak az ország Budapesttől távolabb lévő részeire gondolok; szembesülni kell olyan munkavállalói hozzáállással is, aki már Budapesten belül sem jelentkezik egy lakhelyétől távolabbi kerületbe, mivel ezzel akár napi 2-2,5 óra várososon belüli ingázást is vállalnia kell.”

A válaszadók véleménye szerint a távmunka jövőbeli elterjedésének egyik fő gátja a vezetői mentalitás, a bizalmatlanság. Néhány véleményt külön is kiemelünk. „A legnagyobb akadálnak a szabályozatlanságot, és az ebből fakadó bizalom hiányát tartom. A főnök akkor nyugodt, ha benéz az irodába, ahol serényen dolgozó kollégák veszik körül. A dolgozókat is megnyugtatja, ha látja a főnök, hogy ők itt vannak, dolgoznak, látszik a túlóra, és az is jobban látszik, ha valaki túl van terhelve, és az is, ha éppen nincs mivel kitölteni a munkaidőt.” „A

régi, begyöpösödött, munkavállalóval szemben bizalmatlan vezető beosztásúak.” „A vezetői szemlélet hiánya, a vezetők hiánya! Aki tényleg vezető!”

7. Összefoglalás

Magyarországon 2018-ban az Eurostat statisztikája alapján az alkalmazottak 6%-a dolgozott távmunkában. Ez az arány nemzetközi összehasonlításban nagyon alacsony. A KSH felmérése szerint a távmunkások kevesebb mint 20%-a dolgozott a hét minden munkanapján otthon, többségük változó rendszerességgel dolgozott csak távmunkában. A koronavírus járvány megfékezése érdekében bevezetett intézkedések hatására világszerte megnőtt a távmunkában dolgozók aránya. Bár a felmérések adatai nem konzisztensek, feltételezhetjük, hogy 2020. március-április folyamán a hazai távmunka aránya nem maradt el az európai gyakorlattól. A távmunka növekedésének arányát még az álláshirdetések változásában is megfigyelhetjük. Itt is szeretnénk azonban felhívni a figyelmet arra, hogy a távmunka lehetősége az esetek döntő többségében nem jelenik meg az álláshirdetésekből. Az állások többségét ugyanis nem távmunkában hirdetik meg, még akkor sem, ha a későbbiekben biztosítják ennek a lehetőségét.

Felmérésünk alapján a távmunka legfontosabb előnyei a munkába járásra fordított idő megtakarítása, a rugalmas munkaidő beosztás, és az elmélyült munkavégzés. Élethelyzettől függően változnak a prioritások. A kisgyerekeseknek még fontosabb a munkába járásra fordított idő megtakarítása. Számukra a munka és magánélet egyensúlya meghatározóbb tényező, mint az elmélyült munkavégzés vagy a kreativitás. Az idős embereket gondozóktól ne azt várjuk, hogy otthon kreatívabbak lesznek, számukra is az az elsődleges, hogy az utazásra fordított időt megspórolják.

Elsődlegesen két területen mutatkozott nehézség a távmunkával kapcsolatban. Az egyik, hogy a munkavállalók hiányolják a kollégáikkal való közvetlen kapcsolatot. A másik probléma abból fakad, hogy nehéz elkülöníteni munkavégzésre fordított időt az otthoni teendőkre fordított időtől. A felmérésünkben résztvevők általában jól élték meg a vírus helyzet következtében kialakult „kényszer távmunkát”. A kis gyermeket nevelők panaszkodtak arról, hogy nagyon nehéz a gyerekekre figyelni, a családot ellátni és hatékonyan dolgozni egyszerre. Ha a gyermek felügyelete megoldható lehetne valahogyan, akkor az könnyebbé jelentene.

Felmérésünkből az derült ki, hogy a legtöbb helyen jól kezelték a kényszertávmunka időszakát. Nemzetközi felmérések is azt mutatták, hogy az emberek hatékonysága távmunkában nem csökkent, sőt többet dolgoztak otthon. A technológiai fejlődés következtében a hatékony kommunikáció eszközei rendelkezésre állnak. Ezekben (email, telefon, videókonferencia, Teams, Slack, Skype) keresztül biztosítható a hatékony kommunikáció. A kommunikáció a legtöbb esetben az élet egyéb területeire is kiterjed. Az alkalmazottaknak szükségük van a szociális kapcsolatok ápolására, illetve arra is, hogy ne csak az eredményekről számoljanak be, hanem lehetőségük legyen az esetleges problémák megosztására is. Ugyanakkor az IT eszközei nem tudják teljes mértékben kiváltani a személyes kommunikációt. Ez különösen konfliktus kezelés, illetve fejlesztés esetén igaz. Bár a távkommunikáció esetén is megvalósítható a kétirányúság, a kölcsönösség, az

odafigyelés, sokkal nehezebb a probléma felismerése, illetve a dolgozói reakció értékelése. A vezető nem lehet biztos abban, hogy egy ösztönzésnek szánt mondata milyen hatást vált ki végül és nem vezet-e kisírt szemekhez és végül felmondáshoz.

Az alkalmazottak nem érzékelték jelentős változást a feladatok kiosztása, illetve a beszámoltatás terén. A teljesítményük értékelését is alapvetően megfelelőnek tartották. A vezetők sokkal nagyobb változást érzékelték, illetve kevésbé voltak elégedettek a teljesítményértékeléssel. A válaszadók kevesebb mint harmadánál ellenőrizték csak a munkaidő betartását, 51%-nál a munkáltató csak az elvégzett munka mennyiségét és minőségét értékelte. A vezetői kontroll és a gyakori visszajelzések hiányára az alkalmazottak nem panaszkodtak.

Legtöbben osztják azt a véleményt, hogy a jelenlegi „kényszer távmunka” elő fogja segíteni a távmunka arányának hosszú távú növekedését. Az embereknek alapvetően jó tapasztalatuk van a távmunkával kapcsolatban. Úgy érzik, hogy hozzájárul a munka és magánélet egyensúlyához. A válaszadóink többsége azon az állásponton volt, hogy a távmunka lehetőségét mindenki számára biztosítani kellene, ahol ezt a munkakör ellátása lehetővé teszi. A három legfontosabb tényező, amire érdemes fokozottabban odafigyelni a távmunka alkalmazása során, az a jól definiált feladatok határidővel, a bizalmi légkör megteremtése és a kétirányú kommunikáció. Annak ellenére, hogy alapvetően jó tapasztalatok voltak a távmunkával kapcsolatban, mégis mindenki eltérő mértékben kívánna távmunkában dolgozni a jövőben. A legtöbben a hetente több napos távmunkát biztosító munkarendet preferálnák. Nagyon alacsony az aránya azoknak, akik a hét minden munkanapján távmunkában szeretnének dolgozni, illetve azoknak is, akik egyáltalán nem szeretnének. Erre az eredményre jutott a lengyel felmérés is (Statista 2020l).

Összességében a legtöbben fejlődésre számítanak, arra, hogy a kényszertávmunka időszak segít megváltoztatni a vezetői mentalitást, legyőzni a bizalmatlanságot, és a jövőben is megmarad a távmunka lehetősége valamilyen formában. Ezt motiválja az is, hogy a vállalatok ráébrednek arra, hogy mekkora költségmegtakarítás érhető el, ha nem kell akkora irodát fenntartani. Ugyanakkor számtalan megoldandó, nyitott kérdés van még. Ki biztosítsa az otthoni munkavégzés feltételeit? Ebbe beletartozik-e a megfelelő asztal, szék, szükséges infrastruktúra? Hogyan alakítsanak ki egy egészséges egyensúlyt az irodai és az otthoni munkavégzés között, miközben az alkalmazottaknak eltérő preferenciái vannak? Hosszú távon milyen hatást fog gyakorolni a távmunka a vállalati kultúrára, a szociális kapcsolatokra? Hogyan lehet hosszú távon fenntartani a motivációt, a hatékonyságot? Minden alkalmazottnál lehetséges-e ez? Hogyan történjen az új alkalmazott betanítása, szervezetbe történő integrálása?

8. Felhasznált irodalom

- Bakonyi Z. - Kiss-Dobronyi B. (2020): A COVID-19 járvány hatása a munkavégzésre Gyorsjelentés I. http://tavmunka-kutatas.hu/assets/files/gyorsjelentes_0420_v1.pdf (Letöltés dátuma: 2020.05.28.)
- Baukeym D. E. - Kurland N. B. (2002): A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior* 23, 383-400 (2002)
- Dahlstrom, T. R. (2013): Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management* 42(3) 438-451
- Gajendran, R.S., - Harrison, D.A. (2007). The good, the bad and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541.
- Hofstede Insights (2020): Compare Countries <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (Letöltés dátuma: 2020.04.04.)
- Holst A (2020a): Benefits to working remotely 2020 <https://www.statista.com/statistics/1111309/biggest-benefits-to-working-remotely/> (Letöltés dátuma: 2020.04.04.)
- Holst A (2020b): Struggles with working remotely 2020 <https://www.statista.com/statistics/1111316/biggest-struggles-to-remote-work/>
- Hunton, J. E., Norman, C. S. (2010): The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment. *JOURNAL OF INFORMATION SYSTEMS* Vol. 24, No.1 Spring 2010 pp. 67–90
- KSH (2020): Távmunka és „home office” <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/tavmunka/index.html> (Letöltés dátuma: 2020.02.25.)
- Mahler, J. (2012): The Telework Divide: Managerial and Personnel Challenges of Telework *Review of Public Personnel Administration* 32(4) 407 –418
- Masuda et. al. (2012): Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 2012, 61 (1), 1–29
- Népszava (2020): Ipsos: Főleg Budapesten jellemző az otthoni munkavégzés. https://nepszava.hu/3077122_ipsos-foleg-budapesten-jellemzo-az-otthoni-munkavegzes (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)
- OECD (2020a): Internet access <https://data.oecd.org/ict/internet-access.htm#indicator-chart> (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)
- OECD (2020b): Access to computers from home <https://data.oecd.org/ict/access-to-computers-from-home.htm#indicator-chart> (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)

Statista (2020a): Share of employed people aged between 15 to 64 that sometimes or usually work from home in selected European countries in 2018.

<https://www.statista.com/statistics/879251/employees-teleworking-in-the-eu/> (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)

Statista (2020b): Share of Hungarians working from home in 2019, by type of employment

<https://www.statista.com/statistics/1112947/hungary-share-of-people-working-from-home/> (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)

Statista (2020c): Share of Hungarians working from home due to COVID-19 2020, by education level <https://www.statista.com/statistics/1106454/hungary-share-of-people-working-from-home-due-to-coronavirus/> (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)

Statista (2020d): Share of people in Finland working from home due to the COVID-19 outbreak 2020 <https://www.statista.com/statistics/1105777/share-of-people-working-from-home-due-to-the-coronavirus-pandemic-finland/> (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)

Statista (2020e): Working from home during the COVID-19 pandemic in Norway 2020

<https://www.statista.com/statistics/1107292/working-from-home-during-the-covid-19-pandemic-in-norway/> (Letöltés dátuma: 2020. 06.04)

Statista (2020f): Share of people working remotely from home during COVID-19 outbreak in Poland 2020

<https://www.statista.com/statistics/1106996/poland-people-working-remotely-during-covid-19-outbreak/> (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)

Statista (2020g): Working from home during the coronavirus (COVID-19) in Austria in 2020

<https://www.statista.com/statistics/1116599/coronavirus-covid-19-home-office-austria/>

Statista (2020h): Share of people working from home due to the coronavirus in Denmark in 2020, by region

<https://www.statista.com/statistics/1109824/share-of-people-working-from-home-due-to-the-coronavirus-in-denmark/> (Letöltés dátuma: 2020. 06.04)

Statista (2020i): Impact of working from home on the work-life balance of marketers during the coronavirus pandemic in the United Kingdom (UK) in 2020

<https://www.statista.com/statistics/1104762/coronavirus-home-office-and-work-life-balance-of-uk-marketers/> (Letöltés dátuma: 2020. 06.04)

Statista (2020j): What is your opinion about the period when you had to do home office because of the coronavirus (COVID-19) epidemic?*

<https://www.statista.com/statistics/1116390/romania-home-office-during-covid-19-in-romania/> (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)

Statista (2020k): Which of the following are the greatest challenges when working from home in light of the corona situation? <https://www.statista.com/statistics/1110727/challenges-with-working-from-home-during-the-coronavirus-pandemic-in-denmark/> (Letöltés dátuma: 2020. 06.04)

Statista (2020l): Would you like to work remotely after lifting the coronavirus (COVID-19) restrictions?

<https://www.statista.com/statistics/1122029/poland-working-from-home-after-the-covid-19-pandemic/> (Letöltés dátuma: 2020. 06. 04.)