

# **A TÁVMUNKA MENEDZSELÉSÉNEK PROBLÉMÁI A HR-MENEDZSER ÉS A PSZICHOLÓGUS SZEMSZÖGÉBŐL**

Dr Ph.D., Ph.D. Gulyás László<sup>1</sup> -Dr Ph.D. Turcsányi Enikő<sup>2</sup>

<sup>1</sup> docens, Szegedi Tudományegyetem Mémnöki Kar

<sup>2</sup> docens, Eötvös József Főiskola, Baja

## **SUMMARY**

Nowadays there are more and more atypical work-form, one of them is teleworking, which has more and more significant part of labour market of both USA and EU. According to the forecast, the number of this type of workers will grow rapidly. Parallel this, human and organizational problems will arise because of typical character of this type of work.

One author of this paper is psychologist, the other one is HR-manager, both of them investigate the human and organisational problems arising from teleworking, from their point of view.

### **1. Bevezetés**

Napjainkban egyre jobban terjednek az ún. atipikus munkavégzési formák, ezek egyike a távmunka, amely mind az USA, mind az EU munkaerőpiacán egyre nagyobb jelentőségre tesz szert. Az előrejelzések szerint azon dolgozók száma, akik ezen formában fognak dolgozni rohamosan nőni fog (Frey 2004). Ezzel párhuzamosan szaporodnak azon szervezési és emberi problémák, melyek ezen munkavégzési forma jellegzetességeiből fakadnak.

Jelen tanulmány egyik szerzője HR-specialista, míg másik szerzője pszichológus, így mindketten saját tudományterületük nézőpontjából vizsgálják meg a távmunkából eredő szervezeti és emberi problémákat.

### **2. A távmunka elméleti alapfogalmai**

A távmunka a magasabb iskolai végzettségű, képzett, a számítógéphez értő munkavállalók részben irodai/adminisztratív, részben nagyobb tudást igénylő, kvalifikáltabb, kreatívabb munkavégzési formája (Laky 2001). Ebben a munkavégzési formában a munkavállaló nem a cég telephelyén – pontosabban központjában – hanem földrajzilag másutt

(otthon, ami esetleg lehet egy másik földrészen is) végzi a rá háruló feladatot, vezetőivel pedig számítógépen keresztül kommunikál. A távmunkavégzés típusai, megjelenési formái különböző szempontok szerint értelmezhetők, amelyek az alábbiak (Paál 2003):

- Hol végzik a munkát?
- Mennyi időt fordítanak a távmunkára?
- Milyen a távmunkás foglalkoztatási státusza?
- Kollektív formában végzik-e a távmunkát vagy egyénileg?
- Mely gazdasági szektorban végzik

Jelen tanulmányban a „Hol végzik a távmunkát” szempont alapján csoportosítottunk és vizsgálódtunk. Ezen szempont szerint a távmunkának négy változata van:

### **1. Otthoni távmunka**

A munkavállalók rendszeresen otthonukban dolgoznak anélkül, hogy a munkahelyükre utaznának. Ezen munkaszervezési forma alapfeltétele, hogy legalább egy egyszerű telefonkapcsolat legyen létesíthető a dolgozó és a munkaadó között. A leelterjedtebb az e-mail és a telefaxos kapcsolat.

### **2. Szatellit iroda**

A dolgozó nem otthon dolgozik, hanem egy lakásához közeli, de a munkahely központjától távoli helyen. A szatellit irodában csupán egyetlen cég alkalmazottjai dolgoznak, de különböző osztályok beosztottjai, tehát nem egy teljes vállalati egységről van szó.

### **3. Helyi munkaközpont**

Alapjában véve azonos a szatellitirodával, azzal a különbséggel, hogy itt több vállalat alkalmazottai nyernek elhelyezést, azaz több vállalat közösen bérlő az irodaépületet alkalmazottai számára. Ezt a helyi munkaközpontot a szakirodalom egy része teleháznak szokta nevezni.

### **4. Mobil dolgozók**

A dolgozók a központtól távol intézik az ügyeiket és elektromos eszközeikkel tartják a vállalati központtal a kapcsolatot (mobiltelefon, laptop, email). Gyakorlatilag állandóan úton vannak, szállodai szobájukból vagy közlekedési eszközeikről kommunikálnak a központtal. Ezek az emberek bármikor, bárhol tudnak dolgozni. Tipikus ilyen

foglalkozások: ügynökök, orvoslátogatók, sales-menedzserek, marketing szakemberek, ezeket gyakran összefoglaló néven freelancer-nek, azaz szabadúszóknak is nevezzük.

Tanulmányunkban a távmunka fenti formáit két nézőpontból fogjuk megvizsgálni, egyrészt azt tárjuk fel, hogy a szervezés – pontosabban a munka megszervezése - szempontjából milyen előnyöket és kihívásokat jelent a távmunka, másrészt azt próbáljuk meg bemutatni, hogy a távmunka terjedése milyen munkapszichológiai problémák megjelenését eredményezheti. Technikai megjegyzésként ehhez még azt fűzzük hozzá, hogy mivel a szatellit iroda és a helyi munkaközpont a munkavégzés szempontjából számos közös vonást mutat, ezen két formát egy alfejezetben tárgyaljuk.

### **3. Otthoni távmunka előnyei és kihívásai**

#### **3.1. A szervezési szempontok**

Az egyén szempontjából a távmunka számos szervezési előnyt nyújt (Kurland-Bailey 1999; Paál 2003). Teljesen kiküszöbölheti a munkahelyre való utazás idejét és az azzal járó üzemanyagköltséget. Az távmunkás önállóan és rugalmasan oszthatja be munkaidejét a saját bioritmusának, illetve saját családi életének megfelelően. A távmunka növeli az egyén szabadságát, önállóbb és függetlenebb lesz az egyén, mivel időbeosztását, munkavégzésének feltételeit és módját elsősorban önmaga határozhatja meg. Számos ember számára csábító ez a függetlenség. Ráadásul kényelmes, családi környezetben dolgozhat és ebbe még az is beleérthető, hogy nem kell munkaruhába – például öltönybe-nyakkendőbe - öltöznie.

Itt kell felhívunk a figyelmet két speciális szempontra, amely nem csupán az adott egyén, de nagyobb csoportok számára is pozitívumokat hordoznak. Egyrészt a rokkantak – egészen pontosan a mozgáskorlátozottak - a távmunka révén be tudnak kapcsolódni a munkaerőpiacra. Másrészt megszűnnek a földrajzi korlátok, olyan területek lakói is be tudnak kapcsolódni a munka világába, ahol helyben esetleg nincs munka.

A fentebb felsorolt egyéni előnyök – kivéve az utazás idő- és költségigényét – azonban nagyon könnyen hátrányokká is válhatnak. A kényelmes családi környezet vagy a rugalmas munkaidő nem minden esetben biztosítható. Gondoljunk arra, hogy kis vagy sokgyermekes családoknál komoly nehézségbe ütközhet a munkához szükséges nyugodt légkör megteremtése. A zavartalan otthoni munkához szükség van egy saját, jól elkülönített irodára, másrészt rá kell szoktatni a gyerekeket arra, hogy ne zavarják az éppen távmunkát végző szülőt/szülőket.

A munkaadó szempontjából a távmunka költségelőnyvel jár, nem kell irodát fenntartania, így a rezi költségeken lehet takarékoskodni. Viszont vita alakulhat ki a vállalat és a távmunkás között a költségek megoszlását illetően pl. használhatja-e magáncélra a cég berendezéseit a távmunkás? Nézzünk egy egészen konkrét példát: Ha a vállalat nyomtatót bocsát a távmunkás rendelkezésére használhatja ezt a távmunkás magáncélra, és ha igen hogyan kell megosztani a papír és festék költségeket.

A munka megszervezésének szempontjából a kérdés úgy merül fel, hogy: Hogyan kell a vezetőknek a távmunkát megszervezniük? Ezen kérdés megválaszolása életre hívta az ún. távmenedzsmentet. Ennek legfontosabb eltérése a „normál menedzsmenttől”, hogy a távmunkanapokon a vezető és a távmunkás egymástól térben elkülönül és ennek következtében kommunikációja elektronikus eszközökön zajlik. Véleményünk szerint a távmenedzsmentnek három főbb feladatcsoporttal kell megbirkóznia (Kurland-Bailey 1999; Paál 2003; Rieker 1995):

### **1. A munkavégzés feltételeinek biztosítása**

A vezetőknek biztosítaniuk kell a távmunkások számára a munkavégzéshez szükséges technikai eszközöket, gondolunk itt az alábbiakra: számítógép, nyomtató, szkennel, fénymásoló, digitális fényképezőgép, célszoftverek, legfrissebb vírusirtók, emaillezési lehetőség, ISND vonal megfelelő átviteli sebességgel.

Nagyon fontos, hogy a munkaadó a távmunkással szerződést kössön, hogy ki és milyen feltételekkel biztosítja a távmunka végzéséhez szükséges technikai feltételeket, továbbá ki és milyen mértékben viseli a működtetés, a karbantartás és az esetleges javítás költségeit.

Külön kell szólnunk a biztonság kérdésköréről. Minél nyitottabb egy adott cég központi számítógépe és minél több ember számára érhető el, annál sebezhetőbb a rendszer. Azaz a számítógépes rendszer nemcsak áldás egy cég életében, hanem nagyon komoly veszélyforrás is lehet az adatbiztonság és titokvédelmi szempontokból (Rieker 1995).

### **2. A kommunikáció biztosítása**

A vezetőknek biztosítani kell a kommunikációt a központ és a távmunkások között. Ennek során tisztázni kell egyrészt, hogy a távmunkás mikor elérhető, másrészt egyes feladatait, részfeladatait milyen határidőre kell befejeznie.

### **3. Teljesítményértékelés**

A vezetőnek értékelnie kell a távmunkás teljesítményét. Ez gyakorlatilag csak az output, azaz a végeredmény alapján lehetséges. A fentiekből is látszik, hogy a távmunkásokat vezető menedzser inkább coach, mint hagyományos vezető. A távmunka jellegéből

adódóan a vezető képtelen fizikailag is figyelni az alkalmazott munkáját. A vezető csak a munkavégzés végeredményével szembesül. Ez azért merülhet fel problémaként, mert vannak olyan vezetők akik a munkavégzés közben is szeretik ellenőrizni alkalmazottaikat.

#### **4. Bizalomépítés**

A szakirodalom szerint ellentétek alakulhatnak ki a távmunkások és azon munkások között, akik kénytelenek továbbra is bejárni a munkahelyeikre. Ezért a legtöbb szerző azt javasolja, hogy a vezetők rendszeres időközönként hívják össze távmunkásait, azaz azoknak meg kell jelennie a vállalat központjában. Ezek az értekezletek több célt szolgálnak: egyrészt a központban dolgozó embereknek meg kell ismerniük a távmunkásokat, másrészt a távmunkásoknak is meg kell ismernie egymást. Annak érdekében, hogy az elektronikus zajló kommunikáció könnyebben menjen, illetve csökkentsék a távmunkából adódó szakmai és emberi elszigeteltséget. Harmadrészt ezek az értekezletek a bizalomépítés eszközei a vezető és a távmunkás között.

### **3.2. A munkapszichológia szempontok**

Az egyén szempontjából a távmunka számos pszichológiai jellegű hátránnyal is járhat. Ezek közül a legfontosabb a csapatmunka hiánya. Ha egy mondatban kellene meghatározoznunk, hogy az egyén szempontjából milyen előnyökkel jár a csapatmunka, akkor azt mondanánk, hogy a csapatmunka végzése során történik meg az egyén ún. pszichoszociális igényeinek kielégítése (Gulyás-Turcsányi 2006). Olyan igényekre gondolunk, mint:

- A csoporthoz tartozás és elismertség iránti szükséglet kielégítése (Klein 2001).
- Az önbecsülés kifejlesztése és fenntartása (Smith-Mackie 2004).
- Az egyéni bizonytalanság csökkentése a csoporttagok közötti konszenzus révén (Forgách 1993).
- Identitás nyújtása (Hewstone et. al. 1995).
- A személyes tanulás és fejlődés közvetlen segítése (Belbin 2000).

A távmunkás, mivel nem csapatban dolgozik, a fentebb felsorolt pszichoszociális igényeit nem tudja kielégíteni. Sőt kialakulhat az elszigeteltség, azaz a távmunkás társadalmi és szakmai kapcsolatai jelentős mértékben csökkenhetnek, pontosabban a számítógépes felületre (email, chat-szobák és skype) tevődnek át.

Egy más jellegű probléma az, hogy a távmunkások egy jelentős része az „out of sight-out of mind” - azaz „aki nincs szem előtt, arról elfeledkeznek” – effektustól tart. Magyarul a

táv munkás attól fél, hogy karrieresélyei a távmunkavégzés miatt fognak csökkenni. Ehhez még azt is hozzá kell fűznünk, hogy komolyan felmerül az a kérdés, hogy az adott távmunkás önként vállalta-e távmunkát vagy rákényszerítették ezt formát. Kényszerítés esetén a fentebb említett karrierfélelmek felerősödhetnek.

A munkaadó szempontjából a szinergiahatások elmaradása az egyik legfontosabb probléma, pedig a szinergia a csapatmunka egyik legfontosabb haszna (Hitt 1990). Viszont a kollégák kölcsönös egymásra hatása a tudás, a szakértelem terén csak a fizikai jelenlét mellett érvényesülhet. A formális időszakos találkozások – melyekről a távmenedzsment feladatainál írtunk – nem elegendőek a szinergiahatások beindításához és fenntartásához.

További fontos probléma, hogy a távmunkások nem tudják megtanulni a vállalati kultúrát, aminek egyik egyenes következménye, hogy a távmunkásoknál a vállalathoz való kötődés és így a lojalitás is csökken.

#### **4. A szatellit irodák és a helyi munkaközpontok előnyei és kihívásai**

##### **4.1. A szervezési szempontok**

Az egyén szempontjából a szatellit irodában vagy a helyi munkaközpontban történő munkavégzés során számos olyan előny – kényelmes otthoni környezet, saját időbeosztás –, amit az otthoni munkavégzés biztosít elveszik, de ezt ellensúlyozzák az izoláció megszűnéséből fakadó pszichológiai előnyök (lásd részletesen a munkapszichológiai szempontoknál).

A munkaadó szempontjából pozitívumként jelenik meg ennél a formánál az alkalmazottak ellenőrzésének nagyobb lehetősége. Ráadásul szatellit iroda esetében mivel a szatellit irodában egy cég alkalmazottjai dolgoznak, lehetőség van a vállalati kultúra érvényesítésére is. Ugyanakkor arra is fel kell hívni a figyelmet, hogy az adott cég szempontjából a szatellit iroda vagy a munkaközpont kialakítása jelentős költségekkel jár és ezáltal elveszik a távmunka költségcsökkentésből származó előnye.

##### **4.2. A munkapszichológia szempontok**

Az otthoni távmunka legfontosabb hátrányaként az elszigeteltség kialakulását említettük, szatellit irodában vagy a helyi munkaközpontban történő munkavégzés esetén ez a hátrány jelentősen csökken. Mind szakmai téren, mind társadalmi téren ezeken a munkahelyeken lehetőség nyílik emberi kapcsolatok kialakítására. A munkatársaktól lehet szakmailag tanulni, illetve lehetőség van emberi/társadalmi kapcsolatok megélésére is.

## **5. A mobil munkavégzés előnyei és kihívásai**

### **5.1. A szervezési szempontok**

A munkaadó szempontjából ez a munkavégzési forma számos szervezési problémát jelent. A mobil dolgozók bárhol, bármikor dolgozhatnak, viszont ezen rugalmasságért cserébe megnövekednek a velük kapcsolatos szervezési-vezetési problémák. Mivel szinte teljesen kontroll nélkül dolgoznak, a vezetőknek nehéz felismerni ezen dolgozók hiányosságait, esetleges emberi, szakmai szükségleteit. Míg teljesítményük értékelése során kizárólag csak az általuk elért eredmények alapján van lehetőség.

A mobil munkavégzés egyik speciális válfaja a virtuális munkacsoport, azaz a csoport tagjai csak email, audió- vagy videokonferencia segítségével kommunikálnak. Ezek a virtuális csoportok nagyon sok esetben nemzetközi is lehetnek, azaz számos országban dolgozó menedzsereket kapcsolhatnak egybe (Poór 2001; Ternovszky 2005; Gál 2006). Ez esetben viszont komoly szervezési nehézséget jelent az időzónák közötti eltérés. Gondolunk itt arra lehet, hogy ott, ahol a távmunkás tartózkodik/dolgozik éppen reggel van, míg a központban már este.

### **5.2. A munkapszichológia szempontok**

Mivel ezek a dolgozók bárhol, bármikor dolgozhatnak nagyon nehezen tudják megteremteni a családjuk és a munkájuk közötti egyensúlyt. Általában a legtöbb mobil dolgozónak súlyos családi problémái vannak. Felmérések szerint a sok utazás és az azzal járó kényelmetlenségek – repülés, idegen szállodai szobák, időzóna-eltolódások, rendszertelen étkezés - komoly stresszel járnak, ami viszont számos mobil dolgozónál pszichoszomatikus betegségek kialakulásához vezet.

Ráadásul amikor a mobil munkás a soknapos utazás és munka után hazatér a családjához, fáradt, kimerült és nem képes ellátni családi kötelezettségeit. Amikor a hosszú út után végre hazaérkeznek, újabb stresszforrásként lép fel maga a család, amely elvárásokkal lép fel a távmunkással szemben. Azaz a távmunkás azzal szembesül, hogy ki kellene elégíteni családjának elvárásait is, ám ehhez hiányzik a szükséges energiája. Ezen szituáció logikus következményei a különféle tipikus testi panaszok - alvászavar, étvágytalanság, gyomorfájdalom- illetve a különféle lelki problémák, például a társasági/családi élet iránti teljes közömbösség.

A fenti családi konfliktusnál már csak egy rosszabb fokozat létezik, amikor a munka olyan mértékben elvonja a mobil munkavégző idejét és energiáját, hogy képtelen magának családot teremteni.

## **6. Konklúziók**

A jelenlegi előrejelzések szerint a távmunka a fejlett országokban rohamosan növekedni fog. A távmunka hívei az alábbi előnyöket emelik ki (Paál K 2003):

1. A távmunka a dolgozóknak nagyobb önállóságot ad, megvalósulhat a munka és a magánélet összhangja. Ráadásul a kisebb stressz miatt a távmunkás életminősége – és ezzel együtt egészségi állapota is – jelentősen javulhat.
2. A nagyobb önállóság a termelékenység növekedését is magával hozza. Egyes nemzetközi felmérések szerint 30%-os a termelékenységi különbség az otthon dolgozók javára (Paál 2001).
3. A távmunka csökkenti a cégek költségeit, például nem kell drága belvárosi irodaházakat fenntartani.
4. A távmunka a közlekedés és az ezzel járó környezetszennyezés csökkenését eredményezi, megszűnnek a nagyvárosokra jellemző közlekedési dugók, illetve szintén csökken a nagyvárosi zsúfoltság.
5. Hátrányos körzetekben jelentősen megnövelheti a foglalkoztatottság szintjét, illetve segítheti a régi, hagyományos hanyatló körzetek revitalizációját.
6. Mind az USA-ban, mind Európában a szakértők nagy reményeket fűznek, ahhoz, hogy a családi kötelezettségeik miatt a kötött, hagyományos munkaidőt vállalni nem képes munkavállalók (pl. több és kisgyermekes anyák), illetve mozgásukban korlátozott emberek sokasága a munkát otthon, azaz távmunkásként fogja végezni.

A fenti nagyon pozitív felsorolással szemben arra is fel kell hívnunk a figyelmet, hogy az eddigi tapasztalatokból világosan kiderült a távmunka kitermelt magából több kisebb, elsősorban munkaszervezési nehézséget és két komoly hátrányt:

1. A távmunka – különösen annak otthoni formája – nagy önfegyelmet és nyugodt környezetet igényel és világosan látszik az eddigi tapasztalatokból, hogy a családi élet és a gyermeknevelés összeegyeztetése a távmunkával számos újabb, ezúttal családi problémát eredményezhet.



2. A telefonos és email-es kapcsolatok – még on-line formában sem - nem pótolhatják a személyes emberi és szakmai kapcsolatokat. Azaz az elszigeteltség a távmunkásokat fenyegető legfontosabb pszichológiai problémává lépett elő. Hangsúlyoznunk kell, nem csak az egyedülálló embereknek van szüksége ezen emberi és szakmai kapcsolatokra, hanem a családdal rendelkezőknek is.

Amíg ezt a két komoly hátrányt nem sikerül kiküszöbölni a távmunka további térhódítása megkérdőjelezhető.

Az 1-sel jelölt komoly hátrány kiküszöbölésére egyedül a képzés lehet a járható út, azaz a távmunkásnak tréning/képzés segítségével meg kell tanítani, hogy hogyan hangolhatja össze magánéletet – például a gyerekeknevelést - és a távmunkavégzést.

A 2-sel jelölt hátrány kiküszöbölésének egyik lehetséges eszköze az ún. részleges távmunka, amelyet a szakirodalom egy része alternatív távmunkának is szokott nevezni. Ennek lényege, hogy a távmunkás heti munkaidejét két részre osztják – ötnapos munkahéttel számolva 4+1 nap vagy 3+2 nap -, azaz a távmunkás hetente 4 vagy 3 napot a munkahelyén dolgozik, míg 1 vagy 2 napot otthon. Ez a részleges távmunka biztosítja a munkaadó és a munkavállaló, továbbá a munkavállaló és a többi munkavállaló közötti személyes kapcsolat kialakítását és ily módon az elszigeteltség jelentős mértékű csökkentését.

## **IRODALOMJEGYZÉK**

1. Belbin 2000: A team, avagy az együttműködő csapat. SHL Könyvek. Budapest.
2. Frey M. 2004: Az EU foglalkozáspolitikai stratégiája. Id. mű Fazekas-Varga (szerk.): Munkaerőpiaci tükör. MTA Közgazdaságtudomány Intézet. Budapest.
3. Forgách 1993: A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat Kiadó. Budapest.
4. Gál 2006: Gondolatok a nemzetközi vándorlás és a tudásáramlás logisztikai értelmezéséről, Agrár- és vidékfejlesztési szemle, 1. évf. 1. szám SZTE MGK, Hódmezővásárhely, 2006/1 75-79. old.
5. Gulyás-Turcsányi 2006: A munkavégzési rendszerek egyik kulcskérdése: csapatmunka vagy egyéni munkavégzés? SZTE-SZÉF Ökonomia és Vidékfejlesztési Intézet 2006. évi Tudományos Évkönyve. 23-31. old
6. Hewstone et. al. 1995: Szociálpszichológia. Közgazdasági és Jogi könyvkiadó. Budapest.
7. Hitt 1990: A mestervezető. OMIK. Budapest.
8. Klein 2001: Vezetés- és szervezetpszichológia. I-II. kötet. SHL Könyvek. Budapest.
9. Kurland-Bailey 1999: The advantages and challenges of working here, there anywhere, and any time. Organizational Dynamics. 1999/2. 53-67. pp.

10. Laky 2001: Az atipikus foglalkozások. Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány. Budapest.
11. Paál 2003: Távmunka tanácsadó. KJK-Kerszöv. Budapest.
12. Poór 2001: Nemzetközi menedzsment. KJK-Kerszöv. Budapest.
13. Rieker 1995: In weiter Ferne. Manager Magazin. 1995/11. szám 198-209. pp.
14. Smith-Mackie 2004: Szociálpszichológia. Osiris Kiadó. Budapest.
15. Ternovszky 2005: Nemzetközi menedzsment európai szemmel. Szókratész Közgazdasági Akadémia. Budapest.