

VENCZEL-SZAKÓ TÍMEA – BALOGH GÁBOR – BORGULYA ISTVÁNNÉ

# TÁVMUNKA, HOME OFFICE: HOGYAN ÉRINTI A TÁVOLRÓL DOLGOZÁS A SZERVEZET INTERN KÖZVETLEN KÖZÖSSÉGI ÉRTÉKELÉSÉT?

## TELEWORK, HOME OFFICE: HOW DOES REMOTE WORK AFFECT THE ORGANIZATION'S INTERNAL COMMUNICATION?

A cikk a távmunkában, „home office” formában foglalkoztatottak szervezeti kommunikációba integrálódásával foglalkozik. A tanulmány egy 2019-ben indított kutatás első fázisának eredményeire épül. A szerzők azt vizsgálják, hogy azok a munkavállalók, akik munkaidejüknek kevesebb, mint 50%-át töltik az őket foglalkoztató vállalat telephelyén, hogyan és milyen mértékben kapcsolódnak be a vállalat formális és informális intern kommunikációjába. A 24 munkavállalói és vezetői interjú értékelése ennek – a jövőben Magyarországon is várhatóan egyre inkább terjedő – foglalkoztatási módnak hazai jellemzőire irányítja a munkáltatók és a munkavállalók figyelmét. Fény derül az infokommunikációs eszközök szerepére, a közvetlen személyközi kommunikáció átalakulására, a munkavállalók részvételére a vállalat eseményeiben és munkahelyi kapcsolataik alakulására.

**Kulcsszavak:** távmunka, home office, integráció, belső vállalati kommunikáció

The subject of this paper is the integration of teleworkers in the form of ‘home offices’ into organizational communication. This study is based on the results of the first phase of a research launched in 2019. The authors examine how and to what extent employees who spend less than 50% of their working time at the site of the company that employs them are involved in the company’s formal and informal interpersonal communications. The evaluation of the 24 interviews that were carried out with employees as well as those at a management level draws the attention of employers and employees to the domestic characteristics of this type of employment, which is expected to become more widespread in Hungary in the future. The role of the info-communication tools, the transformation of direct interpersonal communication, the participation of employees in company events and the development of their workplace relationships are highlighted.

**Keywords:** telework, home office, integration, internal corporate communication

### Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

### Szerzők/Authors:

Venczel-Szakó Tímea, egyetemi tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem, KTK (Közgazdaságtudományi Kar), ([szakot@tk.pte.hu](mailto:szakot@tk.pte.hu)),  
Dr. Balogh Gábor, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem, KTK (Közgazdaságtudományi Kar), ([baloghg@tk.pte.hu](mailto:baloghg@tk.pte.hu))  
Dr. Borgulya Istvánné, egyetemi magántanár, Pécsi Tudományegyetem, KTK (Közgazdaságtudományi Kar), ([borgulya.istvanne@tk.pte.hu](mailto:borgulya.istvanne@tk.pte.hu))

A cikk beérkezett: 2020. 07. 15-én, javítva: 2020. 09. 24-én, elfogadva: 2020. 10. 05-én.

This article was received: 15. 07. 2020, revised: 24. 09. 2020, accepted: 05. 10. 2020.

A tudományos és technológiai forradalom óriási hatással volt az elmúlt évtizedekre. Olyan eszközök és tudás birtokába kerültünk, amelyek hatására a foglalkoztatás egyre inkább informatikafüggővé válik, megváltozik a tevékenység jellege, és ez a vállalat működésére is hatással lehet (Karoliny & Poór, 2017; Geskó, Gyulavári, Kártyás, Kovács & Németh, 2011).

A technológiai fejlődésnek köszönhetően manapság a koordinációs feladatokat akár más országból is irányíthat-

juk (Forgács, 2007), az infokommunikáció terjedésének és fejlődésének köszönhetően ma már helytől függetlenül képesek vagyunk ellátni a munkafolyamatokat (Krajcsák, 2018). E tényezők hatására változik a vállalaton belül a kapcsolattartás módja, a munkaidő beosztása (pl. időeltolódás). Az eddig tipikus foglalkoztatási formát felváltja egy olyan (atipikus) foglalkoztatási forma, amely függetlenebb, információ-központú, kevésbé helyhez kötött, rugalmas, és a munkavállaló is alakíthatja a munkakör-

nyezetet, a munkakultúrát (Gesko et al., 2011). Ez a megállapítás különösen érvényes határon átnyúló munkavégzés esetében (Sipos & László, 2018).

Tanulmányunk e megváltozott körülmények és lehetőségek hatását vizsgálja a szervezeti kommunikáció, az új foglalkoztatási formához való viszonyulás, valamint az alkalmasság nézőpontjából.

## A távmunka /home office mibenléte és munkaerő-piaci szerepe a fejlett piacgazdaságokban és Magyarországon

Ásványi (2010, p. 10) szerint a „*rugalmasság és költségmegtakarítás jegyében számos nem tipikus foglalkoztatási forma terjedt el és terjed ma is*”, bár a változásokkal egyidejűleg a munkavégzés módja nemzetgazdasági szinten csekély mértékben változott, hiszen országunkban még a hagyományos, tipikus foglalkoztatási formákat részesítik előnyben (Csoba, 2018). Ezek azonban olyan gazdaságokban, ahol a változó gazdasági környezethez való azonnali alkalmazkodás a cél, meglehetősen rugalmatlanok. A rugalmas foglalkoztatás ugyanakkor olcsóbbá teheti a munka elvégzését. Ezekkel a megoldásokkal egyszerűen lehet alkalmazkodni a munkaerőigény hullámzásához, különösen a szolgáltatási szektorban, pl. a kereskedelemben, az oktatásban, az egészségügyben (Szellő & Cseh, 2018), ahol a munkaerő okozza a legnagyobb költséget, és ahol a fejlett országok munkavállalóinak 70%-a tevékenykedik (Gesko et al., 2011).

### Az atipikus foglalkoztatási formák

Hárs (2012) szerint atipikus minden olyan jellegű munkavégzés, ami az adott korban és időben, gazdasági kultúrában nem tipikus. Az idő, a gazdasági helyzet változásával azonban a „szokásos” megnevezés fogalma is változik, vagyis ami a múltban tipikusnak volt tekinthető, ma már atipikus lett, és ugyanez fordítva is igaz (Kazuya, 2005).

Jelen gazdasági kultúránkban a következő foglalkoztatási formákat tekinthetjük tipikusnak (László, 2007):

- teljes munkaidős: ez a napi 8 órás, heti 40 órás munkát jelenti,
- határozatlan idejű: a munkaszerződésben nincs a lejárati rögzítve, vagyis határozatlan időre szól,
- a munkaviszony (bér) szerződésben rögzített: a munkavállaló a munkaviszony keretében áll munkába, szerződésben rögzítik a bért, amelyet a munkájáért cserébe kap,
- a munkavégzés színtere a vállalat telephelye: a munkavállaló a vállalat telephelyén, székhelyén dolgozik, a vállalat eszközeivel, infrastruktúrájával.

Ásványi & Nemeskéri (2017) szerint rugalmas munkavégzési formának tekinthetünk minden olyan munkavégzési formát, amely a hagyományos rendszeres és kötött nappali 8 órás munkavégzéssel, továbbá a munkaadó és a munkavállaló között létrejövő határozatlan időre szóló szerződéssel nem egyezik.

Elterjedt nézet, hogy a tipikus foglalkoztatási forma jelenti a munkaerőpiacon a valódi biztonságot mind a munkavállalói, mind a munkaadói nézőpontból, ez azonban

számos esetben, élethelyzetben rugalmatlanul működik (László, 2007). Ugyanakkor, ami a munkaadónak előny a versenyképesség szempontjából, hátrány lehet a munkavállalónak, hiszen az új törvényi szabályozások kevesebb törvényi garanciát és biztonságot adnak (Zöld Könyv, 2006).

Gesko et al. (2011) szerint különbséget kell tenni a kényszerű és az önként vállalt atipikus foglalkoztatás között. Nem mindegy ugyanis, hogy az atipikus foglalkoztatási formát valamilyen kiszámíthatatlan gazdasági, piaci kényszer hívja elő, vagy a fejlődő, átalakuló gazdasági környezet hatására fogalmazódik meg válaszként, és az sem mindegy, hogy a munkavállaló önként választ ilyen (pl. határozott idejű) foglalkoztatási formát, vagy azért vállal pl. részmunkaidős állást, mert nem talál mást.

### A távmunka/home office meghatározása

A távmunka „*a munkavégzés helyének szokásostól eltérő mivolta és a munkavégzés nem hagyományos eszköze miatt sorolható az atipikus foglalkoztatási formák közé*” (Bankó & Ferencz, 2015, p. 58), és mivel a távmunkavégzés időben és térben is rugalmas, így egyike a legkorszerűbb munkaszervezési módszereknek (Jarjabka, 2010a). A távmunka úgy is felfogható, mint a modern kor modern munkaformája (Bankó et al., 2003).

A távmunka kifejezés („telecommuting”/telework) Jack Nilles névéhez köthető, és az 1975-ös évből származik Amerikából (Nilles, 1975). Azóta a távmunkára, mint új, atipikus jelenségre, számtalan szinonima született (e-work, e-munka), angol, illetve német nyelven a következő fogalmakkal azonosítják: telework, telecommuting, distance working, remote working, Telearbeit, Bildschirmarbeit, Computerheimarbeit, elektronische Fernarbeit (Bankó & Ferencz, 2015).

A távmunkának számos fogalmi megközelítése létezik, a definíciók kitérnek a munkavégzés helyére, a kommunikációs eszközök alkalmazására, az irányítás ellenőrzésének módjára. A távmunkavégzés kapcsán továbbá kiemelik a szellemi tevékenységet, a munkavállaló önálló feladatmegoldását, a munkaviszony meglétét, a rendelkezésre állás fontosságát, annak a feltételét, hogy a feladat teljes mértékben elvégezhető legyen távmunkahelyen (Jarjabka, 2010a).

A Munka Törvénykönyve szerint a „*távmunkavégzés a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen rendszeresen folytatott olyan tevékenység, amelyet számítástechnikai eszközzel végeznek, és eredményét elektronikusan továbbítják*” (Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), módosítva: 2019. évi XXXIV. törvény 101. §). Eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen (Mt. 2012. évi I. törvény 197. § (5)). Ezen tényezők mind a kommunikáció, mind az integritás szempontjából fontosak.

A távmunka keretében végzett tevékenységre is köthető megbízási, vállalkozási vagy munkaszerződés egyaránt (Bankó & Ferencz, 2015). Ha a távmunkavégzés jogi aspektusát vizsgáljuk, fontos kiemelni, hogy ha létrejön a munkaszerződés, a munkáltatónak szigorú feltételeknek kell megfelelnie a jogszabály szerint (pl. széles körű tájékoztatás az ellenőrzéssel, szervezeti egységgel, a számítástechnikai vagy elektornikus eszközök használatának

korlátozásával kapcsolatban, továbbá köteles biztosítani, hogy a távmunkás más munkavállalókkal is kapcsolatban tarthasson (Karoliny, Barakonyi & Ásványi, 2017b).

Dobay (2002) szerint a távmunka kapcsán érdemes megkülönböztetni a távolban végzett munkát a távolról végzett munkától. A legfőbb különbség, hogy a távolban végzett munka (pl. kirendelés során) off-line jellegű munkavégzés, a távolról végzett munka feltétele az online munkavégzés lehetősége, továbbá, hogy a munka és az eredménye elektronikus úton, időkésés nélkül továbbítható legyen; további feltétele a folyamatos tematikai irányítás, ellenőrzés, valósidejű adat-hang-kép kapcsolattartás.

A távmunka tehát nem pusztán a telephelytől távol végzett munkát jelent, lényeges jellemzője az is, hogy a számítástechnikai eszközök használatára épül (Bankó & Ferencz, 2015). Az otthon (home office-ban) végzett munka a távmunkának, a telephelytől távol folyó munkának az a formája, amely során a munkavégzés otthonról történik infokommunikációs eszközök igénybevételével (Hárs, 2012).

Mintánkban távmunkában/home officeban dolgozókkal, illetve olyanokkal találkoztunk, akik *résztlegesen*, illetve akik *folyamatosan* távmunkában dolgoznak (Jarabka, 2010b).

A CRANET-kutatás – amely többek között a foglalkoztatási formák alakulását is vizsgálja – 2008/2010-es eredményei alapján megállapítható, hogy a távmunka alkalmazása az USA-ban és Ausztráliában a legelterjedtebb (40-45%) (Karoliny, Ásványi & Bálint, 2017a).

Magyarország jelentősen le van maradva az atipikus foglalkoztatás elterjedtsége terén a többi európai országtól, különösen Nyugat-Európától, amely már évtizedek óta élen jár az alternatív munkavégzési formák bevezetésében, alkalmazásában (Köllő, 2010). Ugyanakkor a 2014/2016-os CRANET-eredmények tükrében látható, hogy Magyarországon fokozatosan emelkedett a távmunka alkalmazási aránya Kelet-Közép-Európát meghaladó szintre. A válaszadók közel 30%-a foglalkoztatott távmunkást. Ez azonban a globális adatoktól még így is erőteljesen elmarad (Kovács, Karoliny & Nemeskéri, 2018).

A Központi Statisztikai Hivatalnak a magyar lakosság körében végzett 2011-es felmérése alapján a munkavállalók 3%-a dolgozott távmunkában (Magyar Távmunka Szövetség, 2012). A 2018. I. negyedévi adatok szerint a 15 és 64 év közötti munkavállalók 3,71%-a dolgozik ilyen formában (ksh.hu).

Kutatásunk során távmunkásnak (mobil, vándorló) tekintettük azokat a munkavállalókat, akik munkájukat a munkaidejüknek több mint 50%-ában a cég telephelyétől/székhelyétől távol végzik. Home office-ban dolgozónak tekintettük azokat a munkavállalókat, akik otthonról végezték munkájukat.

## A távmunkában/home office-ban dolgozók szervezeti kommunikációja és a kommunikáció e formájának megítélése

### A távmunka megjelenése a kutatásban

Bailey & Kurland (2002) áttekintő dolgozata jól szemlélteti, hogy az 1990-es évek végén mennyire megnőtt e kuta-

tási téma népszerűsége. Mint megállapítják, az 1970-esek éveket követően az első negyedszázad amerikai kutatásai az egyes embert, a *távmunkában dolgozó munkavállalót* állítják a középpontba, *egyéni szinten* foglalkoznak a kérdésekkel: a szociális és szakmai elszigeteltséget, a vezető folyamatos ellenőrzésének hiányát, a folytonos visszacsatolás és teljesítményértékelés elmaradását, a cég iránti lojalitás kérdését, a távmunka iránti motivációt tanulmányozzák. Kevés kutatás foglalkozik a távmunkának a vállalatra gyakorolt hatásával. A kutatások eredménye azonban félrevezető lehet – véli Bailey & Kurland –, mert gyakorta figyelmen kívül hagyják, hogy milyen gyakorisággal dolgozik a munkavállaló otthonról (home office-ban), vagy virtual office-ban (nem otthon, hanem “bármikor-bárhol” rendszerben). Az igen elterjedt havi 3-4 nap távmunka viszont nem idéz elő nagy változást sem a munkavállaló, sem a vállalat vonatkozásában.

Az ezredfordulóközeleli évek amerikai kutatásaiban változik a fókusz: a termelékenységet (Pitt-Catsouphes & Marchetta, 1991), a munkamorált, a tér és idő szerepét, a munkával naponta töltött időt, a munka és a magánélet egyensúlyát (Golden, Veiga & Simsek, 2006), a munkavállaló kommunikációját vizsgálják.

A digitálisan támogatott szolgáltatások a tevékenységek széles skáláját fedik le az alacsony vagy félig képzett személyes szolgáltatásoktól (például személyszállítás) a magasan képzett online szolgáltatásokig, például a szoftverfejlesztésig. A digitális munka szakirodalmát szisztematikusan elemezve közel 30 kifejezés található, amely körülírja a munka és a digitális technológia kapcsolatát. Ezek csoportosíthatók a fókusz alapján, de többek között ide tartozik az online munka, digitális munka, online kiszervezés fogalom is. Megfigyelve a különféle digitális platformokat (pl. Upwork digitális platform) könnyen látható, melyek azok a munkakörök, szakemberek, akik ebben a formában dolgoznak: szoftverfejlesztők, webes tervezők, informatikai és hálózati szakemberek, elemző szakértők, mérnökök, tervezők és kreatív munkások, adminisztratív dolgozók, fordítók, jogi szakértők (Makó, Illéssy & Nosratabadi, 2020).

### A távmunkások vállalaton belüli kommunikációjának kutatása

A vállalat kommunikációjának közös célt szolgáló konzisztens rendszerként kell működnie, miközben a munkatársak közvetlenül és kommunikációs eszközök sokaságát használva bonyolult interakciós hálózatot alkotnak (Borgulya, 2014). Minden egyes munkavállaló hatással van a vállalat kommunikációjára, annak integráltságától, eszközközelési jártasságától, kommunikációs kompetenciájától függően. „*A belső (intern) kommunikáció tartja össze a szervezet tagjait és egységeit: közvetíti a célokat, a működési szabályokat, lehetővé teszi a folyamatok szervezését, ellenőrzését, a visszacsatolást, a szervezeti tanulást; kommunikáció nélkül lehetetlen lenne a tagok közötti koordináció, a tagok integrálása és motiválása*” (Borgulya, 2004, p. 15). A belső szervezeti kommunikáció a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolat erősítésére szolgáló eszköz (Argentini, 2003), amelynek egyik

célja a belső kohézió, integráció, a bizalom megteremtése (Borgulya & Barakonyi, 2004), a munkavállalók motiválása (Van Riel, 1992; Borgulya & Barakonyi, 2004), és mindezek feltétele az interaktív információáramlás, a visszacsatolási rendszer biztosítása (Buday-Sántha, 2005), a teljesítmény értékelése és a lojalitás növelése (Borgulya & Barakonyi, 2004).

Castro & Martins (2010) szerint a munkavállalók elköteleződésében is hangsúlyos szerepe van a belső kommunikációnak. Ugyanerre a következtetésre jutott Bray és Williams (2017) is. Gresing-Pophal (2000) szerint a belső kommunikáció kialakítása során fontos tisztában lenni azzal, hogy az egyes alkalmazottakat hogyan lehet megszólítani, mit és hogyan akarunk továbbítani nekik, mindezt mikro szinten kezelve. A vezetőkkel és a munkatársakkal való jó kapcsolat ugyanis fontos motivációs tényező a munkavállalók szempontjából (Farkas, Jarjabka, Lóránd & Bálint, 2013).

Tanulmányunk kutatási területe, a szervezeti belső kommunikáció, már az 1990-es években megjelent a távmunkások kutatása látószögében. Az otthonról dolgozók munkatársaikkal folytatott kommunikációjának *gyakoriságával* kapcsolataiban Duxbury & Neufeld (1999) végeztek felmérést, és arra a következtetésre jutottak, hogy az otthon dolgozók nem kommunikálnak ritkábban menedzsereikkel, beosztottaikkal, munkatársaikkal és ügyfeleikkel, mint az irodához kötöttek dolgozók. Ugyanakkor Olszewski & Mokhtarian (1994) ennek ellenkezőjét állapították meg, szerintük az otthonról dolgozók lényegesen ritkábban kommunikálnak irodai munkatársaikkal. Az ellentétes kutatási eredmények okáról csak feltételezéseink vannak. Elképzelhető, hogy a két mintában eltérő volt az otthonról dolgozók munkatapasztalata (a nagy rutinnal rendelkezők kevesebb útmutatást igényelnek, ritkábban fordulnak munkatársaikhoz), vagy eltérő lehet a két minta ágazatonkénti, nemenkénti, esetleg vállalati pozíció szerinti összetétele is. E tényezők befolyásolják a szükséges/elégőséges kommunikáció mennyiségét (Mason, 1994; Wood, 1996; Kovaite, Šumakaris & Stankevičienė, 2020).

Meulen, Baalen, Heck & Mulder (2019) eredményei azt mutatják, hogy a térbeli szétválasztás közvetlenül csökkenti a tudásmegosztás gyakoriságát a kollégák között, míg az időbeli szétválasztás alacsonyabb munkához és proaktív teljesítményhez vezet.

A részlegesen otthonról dolgozók vonatkozásában Bélanger (1999) állapított meg figyelemre méltó jellemzőket a *szervezeti integráltság* tekintetében. Eszerint a nem állandóan otthon dolgozók nem maradnak ki az irodai hálózathoz és nem korlátozódnak a kommunikációs partnerek elérhetőségében sem, az irodához kötött munkatársak nem alkotnak olyan kommunikációs csoportokat (klikkeket), amelyekből a távmunkások kimaradnának, viszont néhány kommunikációs csoport kifejezetten távmunkásokból áll. Későbbi kutatásai arra mutattak rá, hogy a távmunkában dolgozók szívesebben kommunikálnak távmunkás munkatársaikkal. Duxbury & Neufeld (1999) is azt állapítja meg, amit Bailey & Kurland (2002) tágabb összefüggésekben, hogy a részleges távmunkában dolgozók kevés hatással van a vállalatban belüli kommunikációra.

A távmunka alatt az emberi kapcsolatok továbbra is fontosak, a fizikailag máshol történő munkavégzésnek nem szabad társas elszigetelődéshez vezetnie (Albert, Dávid & Huszti, 2020). Több vállalat különös gondot fordít arra, hogy a különféle előítéletek, elszigeteltség és a reménytelenség érzése ne üsse fel a fejét az online dolgozók körében (Gibson, 2020).

A távmunkára és a hozzá kötődő kommunikációra vonatkozó kutatások egyik témaköre a távmunkában rendelkezésre álló *kommunikációs eszközökkel és munkával való elégedettség* és a munkavégzők személyiség típusai közötti összefüggés. Smith, Patmos & Pitts (2015) kutatásai azt bizonyítják, hogy az extrovertáltság, a nyíltság, a kellemes egyéniség és a lelkiismeretesség pozitívan korrelálnak a munkával való elégedettséggel, vagyis az ilyen személyiségekkel bírók jobban érzik magukat munkájukat végezve a rendelkezésre álló kommunikációs lehetőségek birtokában, mint e karakterjegyeket nem mutató társaik.

Bauer, Mitev & Gáti (2019) kutatása szerint az aktív és minőségi kapcsolattartás a bizalomépítés alapját jelenti, attól függetlenül, hogy az online vagy offline formában valósul-e meg. A szerzők azonban megjegyzik, hogy a digitális kommunikáció a célfeladatok ellátására, az offline kommunikáció pedig a személyes kapcsolatok építésére alkalmasabb. Ugyanakkor felhívják a figyelmet a minőségi és a gyakori kommunikáció közötti különbségre.

Akkirman & Harris (2005) kutatása alapján megállapította, hogy a virtuális irodai dolgozók inkább elégedettek voltak a szervezeti kommunikációval, mint a hagyományos irodai dolgozók.

Murphy & Sashi (2018) azt vizsgálták, hogyan járul hozzá az offline és a digitális kommunikáció az elégedettség növeléséhez. A személyes kommunikáció erősebb hatást gyakorol a kapcsolatok ápolására, míg a digitális kommunikáció hatásosabb. Mivel a belső kommunikáció környezete folyamatosan változik (pl. új technológiák hatása), a szervezeteknek gyorsan alkalmazkodniuk kell, hogy munkavállalóikat elérjék. A belső kommunikációs csatorna megválasztása kiemelten fontos (Verčič & Špoljarič, 2020).

A digitalizáció, illetve a jelenleg zajló digitális átalakulás számos vállalatot, iparágat érintett (Kronblad, 2020; Makarius & Larson, 2018). Megváltoztatja az alkalmazottak interakcióját a munkahelyen, a kommunikációt, az elvárásokat, a munkavégzés helyét, idejét. Ebben az értelemben a digitalizáció fejlődése számos szinten befolyásolja a szervezeteket, mivel új ismeretek és új munkamódszerek adaptálását és fejlesztését igényli (Bondarouk & Ruël, 2009). A szakirodalom emellett hangsúlyozza a szükséges új készségek fejlesztésébe történő beruházás fontosságát, különösen, ha a változás új technológiát és új szerepeket von maga után (Heracleous, 2003). A HR-vezetők alapvető küldetésének lényege, hogy támogassák és fejlesszék az alkalmazottakat az átfogó szervezeti stratégiának megfelelően (Watson, 2009). Manapság már számos eszköz, alkalmazás, feladatkezelő szoftver elérhető, amely segíti a munkafolyamatok irányítását, a kontrollt, a hatékonyság javítását, a dolgozók motiválását, dokumentálja a munkával töltött időt a távmunka alatt (jobctrl.com).

A kutatási eredményekben megjelenő részleges vagy teljes ellentmondások arra ösztönöznek bennünket, hogy differenciáltabban, ágazatokat, munkaterületeket, a távmunka gyakoriságát stb. figyelembe véve gyűjtsünk primer adatokat. A talált eredményeket ugyanakkor csupán fenntartásokkal lehet általánosítani, minthogy a mintavételek más-más ágazatok (közigazgatás, számítástechnika, szoftverfejlesztés stb.) munkatársai körében történtek.

A szakirodalmi áttekintést követően a következő kutatási kérdéseket fogalmaztuk meg:

- RQ<sub>1</sub> Milyen csatornák, eszközök és infokommunikációs (IKT) megoldások segítik a távmunkában, a home office-ban dolgozók bekapcsolódását a szervezeti kommunikációba?
- RQ<sub>2</sub> Milyen mértékben részesei a távmunkában/home office-ban dolgozók a szervezet kommunikációs folyamatainak?
- RQ<sub>3</sub> Hogyan értékeli az így kialakuló kommunikációt a – távmunkában/home office-ban dolgozó – munkavállalók és a munkáltatók?

Kutatásunk a hazai gyakorlatot vette célba. A válaszokat kvalitatív vizsgálati módszert alkalmazva kerestük: a szakirodalomban foglalt ismereteket felhasználva félig strukturált interjúkkal vizsgáltuk a fent megnevezett kérdésköröket.

## Az empirikus kutatás módszertana

### A módszertan koncepcionális felépítése

E tanulmányban bemutatott empirikus kutatásunk alapvetően kvalitatív eszközökre épült. A fent ismertetett kutatási kérdéseink vizsgálatához félig strukturált (egyéni) interjúkat alkalmaztunk. A felmérés során az volt a célunk, hogy az interjúk által kinyerhető tanulságok ismeretében szélesebb körű, kérdőíves adatfelvétel lebonyolítását tegyük lehetővé a primer (keresztmetszeti) kutatás második (kvantitatív) fázisában. Jelen tanulmányunkban az első fázis feltáró jellegű kvalitatív lekérdézésének főbb eredményeit ismertetjük. (A kvantitatív kutatásra ezen eredmények bemutatását követően kerül sor.)

A módszertan kidolgozása során Babbie (2003), Héra & Ligeti (2006) és Majoros (2011) útmutatásait vettük alapul mind az alkalmazott módszerek megválasztásakor, mind a mintavételi eljárások előkészítésekor. Az interjúkészítés célja az volt, hogy – az adatgyűjtésen túl – azonosítsunk olyan releváns tényezőket, változókat, amelyek szélesítik eddigi ismereteinket a témában, és segítségünkre lehetnek egy adekvát, célzott kérdőív összeállításában, újszerű hipotézisek körvonalazásában, megfogalmazásában, a magyarázatok és – az eddigiekben nem ismert – összefüggések felderítésével. A félig strukturált interjú, mint módszer egy olyan koncentrált beszélgetés, melyben az előre meghatározott kérdéseket közbülső és váltott sorrendben feltett kérdések is szabadon kiegészíthetők. Az adatok feldolgozása során emiatt a kapott válaszaink is részben váltak kódolhatókká, részben pedig szabad szöveges rovatokban egészítették ki adatállományunkat. Az összesítés során így a hasonló tartalommal bíró kategóri-

ákat vontuk össze főbb változókká, tehát az egyes elemek felől haladtunk a koncepcionális modellalkotás irányában.

A mintavétel szakértői kiválasztással történt, mely során tudatosan törekedtünk arra, hogy minél több szektor, iparág képviselőit vonjuk be az adatfelvételbe, így részben rétegzett mintavételnek is nevezhető az eljárás. Elsősorban azon szakterületek munkatársait céloztuk bevonní, amelyek jellemzően érintettek az atipikus (home office, távmunka) munkavégzési formák alkalmazásában. További ismérv volt a minta összeállításánál, hogy cégméret (mikro-, kis-, közép-, nagyvállalat), beosztás (vezető, beosztott), válaszadók neme (férfi, nő), valamint regionális szempontok szerint is minél többféle reprezentációjú interjúalanyt vonjunk be a felmérésbe. Utóbbi esetében mind hazai (elsősorban Dél-Dunántúl és Budapest), mind külföldi (Anglia) válaszadóink voltak, ám mindenki magyar állampolgár. A kutatás kezdeti fázisában legalább 20 interjú lefolytatását tűztük ki célul.

Az interjúkérdéssorból két verziót készítettünk a válaszadók beosztása alapján: vezetői és munkavállalói változat. A kettő nagyrészt azonos kérdéseket tartalmazott, ám a beosztásból fakadó egyéni nézőpontokat is figyelembe vette. A kérdőív főbb tematikus egységei: a személyes és céges alapadatokat követően a kommunikációra (gyakoriság, csatorna, értékelés stb.), a szervezeti kultúrára (integráltság, stratégia, értékek stb.) nézve fogalmaztunk meg kérdéseket, kb. 50 kérdést mindkét típusban.

A legtöbb interjút hangrögzítő segítségével archiváltuk (amennyiben hozzájárultak az interjúalanyok, átlagosan másfél órás hanganyagok formájában), amelyből később részletes – a gesztusokra, az arckifejezésre, a hanglejtésre is kitérő és az elhangzottakat szó szerint rögzítő – jegyzőkönyvek készültek. Az interjúkat személyesen vagy nagyobb távolság esetén telekommunikációs eszköz (pl. Skype) segítségével bonyolítottuk, utóbbi esetében a videóhívás elmentésére is lehetőségünk volt. A rögzített hang- és videóanyagok feldolgozása lehetőséget adott számunkra a tartalomlemezés módszertanának alkalmazására is. Ehhez kódolási műveleteket végeztünk, ami a nyers adatok standardizálását teszi lehetővé (Babbie, 2003). Az alapadatokat így osztályokba sorolhatókká váltak, a fogalmi kereteinknek megfelelően. Az interjúalanyok által adott válaszok alapján az egyes ismérveket kódoltuk, a jelentéstartalmuk alapján rendszerezettük, gyakoriság szerint rangsoroltuk, így jelen tanulmányban a legjellemzőbb szempontokat mutatjuk be első helyen (vagyis bizonyos kérdéseket kvantifikáltunk). Ezeket az eredményeket bemutató alfejezetben részletezzük.

### A minta jellemzői

A felmérés 2019 augusztusa és 2020 áprilisa között zajlott, mely során 24 interjút készítettünk el. A válaszadók nemek szerinti megoszlása a következő volt: 15 nő (62,5%) és 9 férfi (37,5%). Az interjúalanyok átlagéletkora 39,3 év volt, melynek szórása 7,8 év, mediánja 38,5 év, és módusza 37 év. A megkérdezettek közül 9 fő vezetői (jellemzően középvezetői) pozícióban, míg 15 fő beosztotként dolgozik. A foglalkoztató cég iparági besorolása alapján elmondható, hogy a megkérdezettek közül legtöbben a pénzügy (8

fő), az informatika és IT-szolgáltatások (7 fő), valamint a gyógyszeripar (4 fő) területén dolgoznak, továbbá képviseltette magát a vegyipar, az építőipar, a klinikai kutatás, a kereskedelem és az ingatlanpiaci szolgáltatások iparága is. Az interjúalanyok munkaköre igazán változatos volt, és ezt, valamint a home office/távmunka jellegét és a munkahelyen töltött napok számát az alábbi táblázat mutatja be (1. táblázat).

A fenti munkaköri megnevezésekből is látható, hogy a jellemzően távmunkát/home office-t megjelenítő tevékenységi körök lefedik a Makó, Illéssy & Nosratabadi (2020) által felvázolt szakmákat.

### Kutatási eredmények és összevetésük a szakirodalom megállapításaival

#### Kommunikációs csatornák

Az interjúk alapján megállapítható, hogy az interjúalanyok munkavégzési módja elsősorban a telefonos és az e-mail

kapcsolattartást jelenti, és több esetben a személyes találkozókat sem nélkülözhetők (2. táblázat). Az interjúkból származó idézeteknél az alanyok sorszámozott (n) kódjával a munkavállalóra (M<sub>n</sub>), illetve a vezető pozícióra (V<sub>n</sub>) utalunk. Webfejlesztő interjúalanyuk a következőképpen foglalta össze az alkalmazott kommunikációs csatornákat: „Teamworkre sok online megoldás van, és telefon, skype, e-mail, sklack, Google hangouts, én inkább szeretem az írásos formát, az azonnali kérdéseknél pedig a hanghívást.” (M<sub>1</sub>) A fenti megoldások közötti választás (melyik kommunikációs csatorna a leghatékonyabb) a feladattól és a folyamat egyes szakaszától is függhet. Ezek szerint érdemes az írásos formákat használni abban az esetben, ha fontos az egyértelmű feladatkijelölés, megegyezés, visszakereshetőség, közös pont. Ez általában a folyamat elején, egy-egy projekt definiálásakor jellemző, hogy elkerülhető legyen, hogy egy szakértő más irányban fejtsen ki sokórányi aktivitást, mint amit a megrendelő elvár. Ha nincs kontroll, időszakos egyeztetés, ez előfordulhat. Ugyanak-

1. táblázat

A minta jellemzői (interjúalanyok munkaköre, beosztása, munka jellege)

<i>Iparág</i>	<i>Munkakör</i>	<i>Beosztás (beosztott/középvezető/vezető)</i>	<i>Home office/ mobil, vándorló távmunka</i>	<i>A cég telephelyén bent töltött napok száma hetente</i>
<i>Pénzügy</i>	Pénzügyi termékek értékesítése	Középvezető	Mobil, vándorló távmunka	Heti 1 nap
	Középvezető	Középvezető	Home office	Minden nap
	Projektmenedzser	Középvezető	Mobil, vándorló távmunka	
	Pénzügyi termékek értékesítése	Középvezető	Mobil, vándorló távmunka	Heti 1 nap
	Banki back-office, elemző	Beosztott	Home office	Heti 1 nap
	Pénzügyi termékek értékesítése	Beosztott	Mobil, vándorló távmunka	Heti 1 nap
	Területi értékesítő	Beosztott	Mobil, vándorló távmunka	Havonta 1 nap
	Pénzügyi termékek értékesítése	Beosztott	Mobil, vándorló távmunka	Heti 1 nap
<i>Informatika (IT-szolgáltatás, szoftver-fejlesztés)</i>	Termékfejlesztő	Vezető	Home office	Soha
	Középvezető	Középvezető	Home office	3-4 nap
	Projektkordinátor	Középvezető	Home office	2 éve kizárólag home office
	Projektmenedzser	Beosztott	Home office	Heti 1 nap
	Webfejlesztő	Beosztott	Home office	Évente 1-2 alkalom
	Számlázási részlegen dolgozik	Beosztott	Home office	
	Folyamatelemzés, supply chain management	Beosztott	Home office	Hetente egyszer
<i>Gyógyszeripar</i>	Patikalátogató	Beosztott	Mobil, vándorló távmunka	Havonta 1 nap
	Orvoslátogató	Beosztott	Mobil, vándorló távmunka	Havonta 1 nap
	Klinikai kutatási munkatárs	Beosztott	Mobil, vándorló távmunka	Havonta 1 nap
	Orvoslátogató	Beosztott	Mobil, vándorló távmunka	
<i>Építőanyagok gyártása, forgalm.</i>	Értékesítési vezető	Középvezető	Mobil, vándorló távmunka	Havonta 1 nap
<i>Kereskedelem (kozmetikumok)</i>	Marketing és sales	Középvezető	Távmunka	3 + 2 nap
<i>Vegyipari kereskedelem</i>	Sales Manager	Beosztott	Mobil, vándorló távmunka	Hetente/kéthetente 1 nap
<i>Klinikai kutatás</i>	Projektmenedzser	Beosztott	Home office	Soha
<i>Ingatlan</i>	Értékesítő	Beosztott	Mobil, vándorló távmunka	Minden nap, de csak reggel

Forrás: saját szerkesztés N=24 elemű minta alapján

kor a lefektetett szabályok és jól körülhatárolt feladatok megoldása során már egyszerűbb, gyorsabb az azonnali kérdésekre választ adó telefonhívásokat lebonyolítani. A válaszadók arra is kitértek, hogy természetesen a másik fél által preferált kommunikációs csatorna is befolyásolja a megválasztást. Vagyis a címzett személyisége, viselkedése, életkora, céljai, pozíciója is hatással lehet arra, hogy melyik eszköz a leginkább hatékony adott esetben, projektben, szituációban (van, akivel telefonon, van, akivel írásban érdemesebb kommunikálni).

2. táblázat

**A főbb kommunikációs csatornák távmunka/home office esetén**

<i>Kommunikációs eszközök</i>	<i>Munkavégzés módja (említések száma)</i>	<i>Alkalmazott kommunikációs eszközök (említések száma)</i>	<i>Eszköz fontosabb jellemzői</i>
<i>Telefon és azonnali hanghívások</i>	21 fő	22 fő	Egyszerűbb, gyorsabb, az azonnali kérdésekre választ adó
<i>E-mail és egyéb írásos formák</i>	14 fő	17 fő	A folyamat elején, projektdefiniáláskor szükséges: egyértelmű feladatkijelölés, megegyezés, visszakereshetőség, közös pont kialakítása
<i>Személyes találkozók</i>	12 fő	12 fő	Közös tudásmegosztás, lelkesítés, motiválás, közösségi érzés erősítése
<i>Online meetingek</i>	8 fő	6 fő	Közös tudásmegosztás, ötletelés, brainstorming, közös problémamegoldás

Forrás: saját szerkesztés N=24 elemű minta alapján

A távmunkában dolgozóknak általában meg kell jelenniük személyesen is a cégnél. A személyes jelenlét elsősorban információszerzési, -elosztási, motivációs és oktatási-képzési célokat szolgál, másodsorban office-meetingek, csapatmeetingek és értekezletek alkalmával elvárt, amikor a távmunkások találkoznak a kollégáikkal, feletteseikkel, a felső vezetéssel, az anyacég képviselőivel vagy az ügyfelekkel-vevőkkel. Személyes találkozást jelentenek a céges rendezvények, közösségi programok és az ún. „benti” munkanap is. Van, akinek hetente kell bejárnia a céghez, míg mások csupán évente néhány alkalommal jelennek meg pl. az anyacégnél. Jellemzően heti vagy havi egy-két „benti” munkanapot tartalmaznak a megállapodások. Az interjúk tapasztaltai is alátámasztják Bailey & Kurland (2002) megállapítását, miszerint a havi 3-4 napos távmun-

ka még nem okoz változást sem az alkalmazott, sem a cég vonatkozásában. E mellett az ad hoc jellegű és a projektalapú személyes jelenlét is jellemző.

Bár a szakirodalom gyakran említi a távmunka korlátjaként, hogy a távollét eliminálja a személyes kapcsolatokat, céges kötődést, eltávolítja a dolgozókat a céges kultúrától, illetve erőteljesen korlátozza a személyes (belső) karriert, előmenetelt (Olszewski & Mokhtarian, 1994), ez egyáltalán nem volt érzékelhető az interjúk alapján.

**A belső kommunikáció tartalma**

A megkérdezettek a szakmai témákon túl magánéleti kérdésekre is kitérnek a kollégákkal folytatott beszélgetések során, bár a súlypont inkább a szakmai tartalom van. A személyes találkozások száma változó, hiszen az interjúalanyok széles skálán mozognak a nagyon ritkán (évente néhány alkalommal) és a napi szintű személyes kapcsolattartás között (hetente, havonta, negyedévente stb.), vagyis ennek gyakoriságában nem látható egyértelmű tendencia. Csupán egy-egy esetben korlátozódik a kommunikáció szigorúan szakmai témákra (személyes találkozók nélkül). A válaszadók általában ismerik kollégáik hobbját és személyes életkörülményeiket. Az interjúalanyok úgy látják, hogy *a munkatársak ismerete személyiségfüggő kérdés is, mert a nyitottabb kollégákról több információval rendelkeznek*, és van, akiről a családi állapotánál többet nem lehet tudni, némely információhoz pedig csak a közösségi médiából jutottak hozzá. Szimpátia alapján kialakulnak a kollégák között erősebb kapcsolatok is, és közösen eljárnak valahova beszélgetni.

A megkérdezettek közül 16 fő szerint minden szükséges információ eljut hozzá, néhány interjúalany vélekedett úgy, hogy ez a terület fejlesztésre szorul. A kommunikáció hangvételét 20 fő egyértelműen közvetlennek és barátinak minősítette. Többször fordult elő a tiszteletteljes jelző, egy-egy válaszadó a hangvételt pozitív, szabad, oldott, bensőséges, kedves és határozott kifejezésekkel illette, vagyis közvetlen-barátinak tekinthető. Magyarazatként volt olyan vezető, aki tovább árnyalta e minősítéseket: *„a hangnem függ attól is, hogy probléma- vagy megoldásorientált emberrel kell együttműködni, valamint a hierarchián felfelé haladva veszt a hangnem a közvetlen stílusából, erősödik a tisztelet, a távolságtartás.”* (V<sub>1</sub>) A munkától is függ. Az alapvetően baráti hangnem esetén is megjelenhet a határozottabb, keményebb, feladatorientáltabb stílus, amikor közeleg egy határidő. Befolyásoló tényezők lehetnek a kulturális sajátosságok, például az egyik interjúalany tapasztalata, hogy az osztrák kollégákkal formálisabb hangnem a célravezetőbb.

Összevetve a fenti eredményeket a szakirodalommal megállapíthatjuk, hogy azokban a *munkakörökben, ahol nagyobb mértékű bevonódás szükséges a belső kommunikációba (elsősorban csapatmunkára van szükség), gyakoribb és intenzívebb a kommunikáció* mind mennyiségi, mind minőségi szempontból. Az intenzív kommunikáció hatékonyan megoldható az IKT-eszközök segítségével, tehát nem igényel több személyes találkozót, a feladat végezhető távolról is. Elsősorban tevékenység típusokat lehet megnevezni, mert adott iparágon belül is vannak olyan

munkakörök, amelyek állandó szoros együttműködést igényelnek. Például a kutatás, a fejlesztés, a termékfejlesztés, a projektmenedzsment, a komplex szolgáltatások nyújtása igényel több csapatmunkát, így kommunikációt is. Az önálló, kollégáktól kevésbé függő munkavégzési formáknál ritkább a belső kommunikáció, mert a feladatok elvégzéséhez nincs is szükség többre, ugyanakkor ez kevésbé személyes kapcsolatokat és alacsonyabb fokú kötődést eredményez a munkatársak között. Ilyen például az értékesítés, a programozás (a kivitelezés fázisban). Duxbury & Neufeld (1999) megállapításai – miszerint a távmunkában dolgozók szívesebben kommunikálnak távmunkás munkatársaikkal, illetve hogy a részleges távmunkában dolgozás kevés hatással van a vállalaton belüli kommunikációra – részben ellentmondanak, részben összeesnek az állandóan virtuális office-ban dolgozó interjúalanyunk véleményével, aki szerint a távmunka következtében fontos „folyosói” információkból maradnak ki, és ez jelentősen nehezíti a munkájukat. Hasonlóan Duxbury & Neufeld (1999) megállapításhoz, ugyanaz a területi értékesítő arról is beszámol, hogy legfontosabb állandó kommunikációs partnerei (az ügyfelein túl) a cégüknél hasonlóan területi értékesítőként dolgozó munkatársak, akikkel viszont nagyon intenzív a szakmai kommunikáció.

Interjúalanyaink egybecsengő véleménye alapján az infokommunikációs technológiák (IKT) dominanciája a jellemző, míg a napi személyes (közvetlen személyközi) kommunikáció elmaradása tapasztalható. Rendkívül sokszínű IKT-eszköztárral dolgoznak a megkérdezettek, és gyakran egy cégen belül is többféle, hibrid megoldásokkal élnek. Például egy nemzetközi cég élő videokonferencia segítségével dolgozik a külföldi csapattal, míg a budapesti irodánál Slacket használnak, és felhőbe feltöltéssel archiválják a dokumentumokat, miközben az e-mail a hiavatalos kommunikációs csatorna. Mindezek alátámasztják a bemutatott szakirodalom (Forgács, 2007; Krajcsák, 2018; Geskó et al., 2011; Bankó & Ferencz, 2015; Hárs, 2012) állításait, miszerint ma már térbeli helytől függetlenül is hatékonyan el lehet végezni a munkafolyamatokat a számítástechnikai eszközök segítségével.

A munkáltatók oldaláról érezhető volt, hogy a távmunkában/home office-ban dolgozó kollégákkal gyakrabban szeretnék tartani a kapcsolatot, valószínűsíthetően elsősorban ellenőrzési, folyamatmenedzsment és státuszjelentések gyűjtése céljából, míg a munkavállalók inkább az ügyfelekkel, kollégákkal egyeztetnek gyakrabban. A vezetői oldalon erősebben jelenik meg az igény a személyes találkozóra, főként a munkafolyamat elején. Az egyik vezető beosztású interjúalanyunk szerint „jó lenne legalább egyszer a projekt elején megismerni a tagokat. Néha ez megvalósul, akkor egészen más lesz a kapcsolat. Másképp megy utána a videokonferencia, a meeting is.” (V<sub>1</sub>) Ez a kérdés ugyanakkor szervezeti kultúra és struktúrafüggő is, például az egyik nemzetközi vállalatnál dolgozó cég vezetője a következőképpen fogalmazott: „Nem jellemző az up-and-down megközelítés. Azzal kommunikálunk, akivel a feladat összeköt. A főhadiszállással, regionális központtal nincs kommunikáció. A közvetlen team-főnökkel napi a kapcsolat. De a mátrix szervezet miatt nem csak egy

főnök van.” (V<sub>2</sub>) Továbbá gyakran projektfüggő is, hogy inkább személyes vagy IKT-alapú kommunikációt alkalmaznak, illetve az lesz-e az eredményesebb. A személyes találkozó további nagy előnye a munkavállalói oldalon, hogy folyosói beszélgetések során, „*promt értekezleteket*” tudnak tartani a kollégák, és így könnyebben hozzájutnak szélesebb spektrumú információhalmazhoz, miközben a vidékiek – akik IKT segítségével kapcsolódnak be a munkába – egyértelműen hátrányban vannak az ilyen információk beszerzésében.

A vezetők és munkavállalók válaszai alapján az IKT-eszközökkel megvalósított belső kommunikáció menedzselése még távmunka/home office esetén is hozzájárul a kapcsolat erősítéséhez, az interkatív információáramláshoz, sőt növeli a motivációt és elköteleződést. Ez alátámasztja és kiegészíti a kommunikációmenedzsment vonatkozó szakirodalmi megállapításait (Argentini, 2003; Van Riel, 1992; Borgulya & Barakonyi, 2004; Castro & Martins, 2010; Bray & Williams, 2017; Gresing–Pophal, 2000).

E példák és az interjúink teljes köre ellenpéldákat szolgál Köllő (2010) kutatásaira, miszerint Magyarország jelentősen le van maradva Nyugat-Európához képest: számos keresztváltó (iparág, cégméret, telephely stb.) tekintetében sokszínű a megkérdezettek köre, ugyanakkor egyöntetűen pozitívan ítélték meg a válaszadók a távmunka/home office alkalmazását, és ehhez a technikai feltételek is adottak. Az IKT-megoldásokról abszolút pozitív véleménnyel voltak mind a munkavállalói, mind a munkáltatói válaszadók, hatékonyak találták őket. Konkrét IKT-megoldásként említették az online valós idejű meetingek eszközeit, mint például Slack, Google Hangouts, Facebook Messenger, valamint felsorolták az alábbi alkalmazásokat is: Skype, chat, belső hálózati rendszer, Teams, Viber, WhatsApp, White Board és Google Docs. Fontos összefüggésként emelhetjük ki, hogy az infokommunikációs technológiák közül sokkal több fajtát, gyakrabban és változatosabban használnak az informatikai és pénzügyi szektorban, mint máshol. További befolyásoló tényező lehet az eszközök közötti választásban és a személyes vs. virtuális kommunikáció közötti választásban az életszakasz, és az, hogy miként tekint a munkavállaló a szervezetére, vagyis mennyire szeretné munkatársaival személyesebbre fűzni a kapcsolatát. Ahogy az egyik interjúalanyunk fogalmazott: „*Volt olyan időszak, amikor frusztrált a virtualitás. Ez valahogy életszakasz függő. Most nem hiányzik a több munkahelyi emberi kapcsolat.*” (M<sub>1</sub>)

Néhány sajátosságot is azonosítottunk:

1. Bizonyos esetekben fontos az adatszintű *visszakövethetőség, rögzíthetőség*, így ez a szempont inkább az írásos IKT-formákat támogatja (pl. hangrögzítésnél nehezebb kikeresni egy számszaki adatot). Webfejlesztő interjúalanyuk megfogalmazása szerint: „*Ha sokszor változtatnak a projektmenedzserek, a fele információ nem jut el hozzám, és ebből szoktak konfliktusok lenni.*” (M<sub>1</sub>)
2. Iparági sajátosság: a banki-pénzügyi szektorban az *adatbiztonság* miatt behatároltak az IKT-használati lehetőségek. Banki vezetői interjúalanyunk



megfogalmazásával: „Van olyan szervezeti egység, ahol csak telepített eszközzel lehet így [táv munkában] dolgozni. Nálunk kell banki eszköz, amire azért van szükség, mert mást jelent az adatbiztonság nálunk, mint más cégnél, és nagyon odafigyel a cég arra, hogy a VPN kapcsolat megfelelő legyen a szerverekkel. Ülhetnek én is a Balaton parton vagy ahol akarok, maga az eszköz a lényeg.” (V<sub>1</sub>)

3. Több interjúalany fontos észrevétele volt, hogy ezek az eszközök kiválóan működnek a saját anyanyelvükön, de *külföldiekkel* kulturális okokból, nyelvi nehézségek vagy az időeltolódás miatt nehezebb a kommunikáció. Home office-ban dolgozó interjúalanyunk sarkos megfogalmazása szerint: „A hangvétel a használt nyelvtől (is) függ. Angol nyelven nem nagyon formális [a kommunikációj]: keresztnév, hello. Német nyelven más a helyzet. Az osztrák kollégák borzasztóan formálisak, Herr, Frau. A németek kevésbé, ők jobban átálltak az angol hatásra.” (M<sub>1</sub>)
4. Skype beszélgetésekben jellemzően két ember közötti kommunikáció zajlik, bár csoportos megbeszélést is lehetővé tenne a program, ezt kevésbé használják ki a munkatársak.
5. További szempont a költséghatékonyság, egyik interjúalanyunk a következőképpen fogalmazott: „A külföldi főnökkel egyszer egy évben találkozunk személyesen. Néha jönnek Magyarországra. Takarékoság van, nincs face-to-face látogatás. Havonta egyszer ad hoc, negyedévente egyszer értékelő beszélgetés.” (M<sub>1</sub>) A munka jellege is befolyásoló tényező, hiszen azoknak a munkavállalóknak mindenképpen szükségük van mobil eszközökre, akik folyamatosan mozognak és úton vannak.

A válaszadók tapasztalata változó a tekintetben, hogy milyen technikai eszközöket bocsát rendelkezésükre a munkáltató: van, ahol laptopot, telefont, autót, tabletet, céges iPadet, scannert, nyomtatót kapnak a vállalatától, van, ahol semmit nem kapnak, mindent saját eszközön kell elvégezniük. Megfigyelhető olyan megoldás is, hogy a költségek térítéséhez járul hozzá részben vagy egészében a cég, vagy közös használatú (ún. pool) autókat és számítógéppel felszerelt irodahelyiségeket biztosítanak a dolgozók számára, amit egymás között oszthatnak be a kollégák, és van, ahol semmilyen eszközzel nem segítik a távmunka végzését, vagy csak meghatározott munkakörökben teszik ezt lehetővé.

A végzett tevékenység eredményeinek rögzítése, továbbítása, tárolása, feldolgozása kizárólag IKT-eszközökkel történik. Minthogy üzleti és személyi titkok keringenek a hálózatokban, a kommunikáció biztonságtechnikai előírásai rendkívül szigorúak. Számos munkahelyen megszeghetetlen előírás, hogy a munkában használt számítógép kizárólag a szerződés szerinti tevékenységre vehető igénybe, és például külföldre sem vihető. Speciális szoftverek is gátolják az idegenkezű hozzáférést.

## Főbb következtetések, javaslatok

A kutatási kérdéseinkre kapott gyakorlati válaszok az alábbi módon összegezhetők Az RQ<sub>1</sub> kutatási kérdés: *technikai eszközök (telefon, e-mail), IKT-megoldások és szoftverek sokféleségének kombinációja* biztosítja a távmunkában/home office-ban dolgozók bekapcsolódását a szervezeti formális kommunikációba, amiben az infokommunikáció-technológia előfeltétel. Az RQ<sub>2</sub> kutatási kérdés vizsgálatakor kiderült, hogy *mind a vezetői, mind a munkavállalói oldal megfelelőnek találja a dolgozóknak a szervezeti kommunikációs folyamatokban való részvételét*. A kollégák a szükséges mértékig bevonódnak, a munkájukat hatékonyan el tudják végezni. Bizonyos időszakokban gyakrabban egyeztetés szükséges (pl. kezdeti koncepció kidolgozásakor több a csapatmunka, személyes találkozó), ám az egyértelműen definiált feladatok egyéni végzésekor is felmerülhetnek kommunikációs igények, amelyeket a technikai eszközök alkalmazásával könnyedén ki tudják elégíteni az alkalmazottak. A vezetői oldalon felmerült az igény több személyes találkozóra, de e nélkül is produktívan végezhető a munka. Az RQ<sub>3</sub> kutatási kérdésre teljesen pozitív megítélést kaptunk: *munkavállalói és munkáltatói oldalról megfelelőnek értékelt a távmunkában/home office-ban dolgozók kommunikációja* mind mennyiségi, mind minőségi szempontból. Vezetői oldalról főként a bizalom és a felhatalmazás, alkalmazotti oldalon a feladat megbízható és kompetens elvégzése az, ami biztosítja a zökkenőmentes együttműködést távolról is. Összességében a távmunka/home office alkalmazásához ma a technikai eszközök már hozzáférhetőek, és ha a források rendelkezésre állnak, biztosíthatók. Ily módon az atipikus munkavégzés e formáinak alkalmazása inkább a vezetői és az alkalmazotti attitűdtől, kompetenciáktól, tudástól, szervezeti kultúrától (ellenőrzési törekvéstől), a munka jellegétől függ.

A vezetői válaszok tevékenység szerinti összevetéséből néhány fontosabb *elméleti következtetés is levonható*:

1. Azonosítottuk, hogy a munka jellege szerint különbséget kell tenni a vizsgálati alanyok között: az alapján, hogy miként kapcsolódik a távmunkában vagy home office-ban dolgozó kolléga a szervezethez, mert *a kötődés jellege alapjaiban határozza meg a szervezeti integráltságot, a motivációt, a fluktuációt*. Ezek alapján külön kategóriaként fogalmazható meg az *egyéni teljesítményen alapuló munkavégzés* (tipikusan az értékesítési terület), ahol jellemzően teljesítménybérezés (jutalékos rendszer) működik, és sok esetben egyéni vállalkozóként kapcsolódnak a céghez a kollégák. Az individuális megközelítésű munkából és egyéni karrierpályából fakadóan versengés tapasztalható a területen dolgozók között. A másik kategória az *együttműködést előtérbe helyező munkák*, jellemzően a nagyobb vállalatok (pl. IT, banki szektor) alkalmazottai, és azok a szervezetek, ahol a kollégákkal történő együttműködés elengedhetetlen a közös cél és eredmény eléréséhez.

2. A munkavállalókkal szembeni elvárások távmunkában/home office-ban:
  - értékesítési területen fontos szerep jut az egyéni érvényesülésnek és az ehhez szükséges nyitott, kommunikatív személyiségnek, extrovertáltságnak, tanulékonyágnak. A megkérdezettek említették még az új dolgokra fogékonyságot, a szakmai tapasztalatot, a terhelhetőséget, a kudarctűrő képességet, a hozzáállást, az önállóságot, az ambiciózus munkavégzést, a jó kommunikációs készséget, a tapasztalatot az emberekkel való foglalkozásban.
  - a nagyobb együttműködést igénylő munkákban is kiemelték a szakmai önállóságot, a magas szintű felkészültséget, a tapasztalatot, ám itt a *felelőség nagyobb szerepet kap a kollégákkal szembeni elvárásoknál*. Az interjúalanyok kiemelték, hogy a szervezeti szintű, közös eredmények (minőség, ügyfél elégedettség) nem sérülhetnek. Az egyéni teljesítményen alapuló munkavégzésnél ez a fajta felelőség nem szervezeti, hanem személyes szinten maradt meg, hiszen ha például nem dolgozott jól, pl. jutalékos rendszerben, akkor nem kapott érte fizetést, de cégszinten nem okozott különösebb problémát.
3. Amennyiben a távmunka/home office csupán egy lehetőség, de nem feltétlenül szükséges a munkavégzéshez, akkor ez motiválni tudja a kollégákat, és kifejezetten kedvezően hat a megtartásra, a lojalitásra és a fluktuációra.
4. A vállalkozói/értékesítői munka kezdetben lelkesíti a fiatalokat, ám a későbbiekben mégis sokaknak lecsökken a motivációja, és növekszik a fluktuáció (ezen a területen akár 50% is lehet). Ennek a legfőbb okát a nem elégséges vállalkozói attitűdben és elhivatottságban, az időbeosztással kapcsolatos kompetenciahiányban, a nem túl erős kitartásban és a fiatalok alacsonyabb munkabírásában látták a válaszadók. Az egyik értékesítői területen dolgozó vezető véleménye szerint *„szimpatikus nekik, de sokan nem tudnak élni ezzel a lehetőséggel, például mert nem tudják beosztani az időt. Többen másodállásként dolgoznak itt.”* (V<sub>1</sub>) Egy másik vezető: *„az emberek 90-95%-a erre alkalmatlan, mert az elején még lelkes, de egy idő után, amikor már egy kicsit nem úgy működik valami, akkor elveszíti a motivációját.”* (V<sub>2</sub>) Munkavállalói oldalról az látható, hogy amikor tapasztalják, hogy mennyi és milyen munkával jár, milyen kompetenciákat igényel, úgy döntenek, hogy mégsem nekik való ez a terület, miközben a távmunka önmagában vonzóan tűnt.

Szemben a fentiekkel, az alkalmazotti létben az atipikus munkavégzés éppen, hogy csökkenti a fluktuációt, és az iparági átlagok alatti szintre nyomja le. Ezen a területen a vezető szerint: *„ez az egyik attraktivitása a cégnek, amivel meg is tudjuk tartani a munkaerőt, ez a rugalmasság nagyra értékelt.”* (V<sub>3</sub>) Érdekes módon ezen az oldalon is

éppen a fiatalokat emelték ki, azt, hogy nyitottak a rugalmas megoldásokra, és motiválja őket, hiszen törekednek a munka-magánélet egyensúlyára, és a flexibilis időbeosztás igazán preferált a részükről. Valószínűleg ebben az esetben kisebb a felelőség (mint a vállalkozói típus esetében), nemcsak a saját, hanem a közös eredmény elérése érdekében is fontos láncszemként szerepelnek a szervezetben. Így ez a fajta rugalmasság itt nem éri el azt a fajta frusztráltsági szintet a munkavállalókban, mint amit egy – vállalkozói munkát magára erőltető, de a megfelelő kompetenciákkal nem rendelkező – fiatal számára a túl sok rugalmasság és szabadság jelenthet.

5. A fluktuáció jellemzően az alsóbb hierarchikus szinteken és a fiatalabbak körében magasabb, míg a vezetői szinteken alacsonyabb. Az egyik legfontosabb szempont a fluktuáció esetében a bérezés kérdése a távmunkák esetén is.
6. A szakirodalom-kutatásban vázolt atipikus munkavégzés előnyeit és hátrányait visszaigazolták az interjúink. Ki kell emelni itt is a *vezetői bizalom, felhatalmazás* kérdését, mert több esetben is előfordult a vezetők abbéli aggodalma, hogy távmunka/home office alkalmazásakor nincsenek eszközei a vezetőnek. Valamint a munkavállalók előnyösnek találták, hogy távol vannak a központi információs zajtól, ugyanakkor *„a döntések háttérét a távolság miatt nem lehet megbeszélni, és ez sokszor hiányzik.”* (M<sub>1</sub>) További hátrány, hogy *„sohasem 8 óra, hanem mindig több”* (M<sub>2</sub>) a munkaidő. Nemzetközi tevékenység esetén nyelvi és megértési problémák lehetnek, valamint az időzónák is problémát okozhatnak. Bizonyos projekteknél, munkáknál fontos a rendszeres ellenőrzés és egyeztetés, az, hogy mindenki a közös információkkal rendelkezzen. Ugyanakkor, ha érzik a dolgozók a bizalmat, akkor még jobban is végzik a munkájukat. Probléma lehet azonban a munkatársakhoz kapcsolódó személyes kötődés hiánya, bár a szervezethez való lojalitást így is növelheti. *„Elégedettebb lesz a kolléga, ha szabadságot kap, és felelős a feladataiért.”* (V<sub>4</sub>) A munka-magánélet szinkronjához is hozzá tud járulni. Egyik interjúalanyunk is kiemelte az elszigetelődést mint lehetséges hátrányt, ami alátámasztja Bailey & Kurland (2002) egyéni szintű vizsgálati szempontjait. Összegezve az egyik megkérdezett vezető fogalmazta meg az alábbi megállapítást a vezetői stílusok hatásáról: *„Ha a vezető felhatalmazó típusú, akkor nem gond neki a távmunka; aki felügyelő típus, és közvetlen, direkt kontrollt alkalmaz minden téren, annak biztos nehezebb [elfogadni a távmunkát]. Le kell küzdenie a vezetőnek a bizalmatlanságát, ha az van benne, hogy a munkavállaló visszaél a bizalmával.”* (V<sub>5</sub>)
7. A több személyes találkozás iránti igény kapcsán is a fenti bizalmatlanságot és félelmet fogalmazta meg egyik interjúalanyunk: *„barátként is tudnánk együtt lenni többet, azzal az a baj, hogy a vissz-*

*jára fordul, és utána már nem fogad el úgy mint a vezetője”, illetve hogy „ez a munka rovására menne.” (V<sub>1</sub>)* Hozzá kell tenni, hogy ez a jelenség a nem távmunkában dolgozók esetében is fennállhat. Egy másik interjúban felvetették az objektív teljesítményértékelés torzítási lehetőségeit a személyes találkozók kapcsán. Összességében ritkán jelenik meg a találkozások sűrűbbé tételére vonatkozó igény a vezetők részéről, és ahol megjelenik, ott is elsősorban a nagy távolság miatti nagyon ritka lehetőség miatt.

8. Egyik vezető sem észlelte, hogy bármelyik atipikus formában alkalmazott kollégát kívülállónak kezelné a többi dolgozó, bár ritkán klikkesedést megfigyeltek.
9. Arra a kérdésre, hogy csökkenhet-e a távmunka/home office miatt a dolgozók vállalathoz kötődése, egyöntetűen azt mondták a vezetők, hogy a kötődés nem ennek a függvénye, és bár lehet némi szerepe, de sokkal fontosabb a bérezés kérdése. Tehát a céghez való kötődést a távmunka nem rontja le, vagyis nem specifikus a munkavégzés helyszínére nézve.

## Összegzés

A távmunka és home office hatékonyságát és a szervezetben észlelhető hatásait – mint a megtartás, a lojalitás, a fluktuáció – a következő tényezők befolyásolják: egyéni vagy közös érdekek köré szerveződik-e a munka, az egyéni vagy kollektív felelősség mértéke, együttműködő közösség tagjának érzi-e magát a munkavállaló, alkalmazotti vagy vállalkozói formában kell-e dolgozni, a munkavállaló személyisége illeszkedik-e a munkakörben elvártakhoz, egyéni jellemzők (időmenedzselési kompetenciák, önállóság, életkor, karrieraspirációk), a vezető hozzáállása, és a legfontosabb mindkét fél részéről a bizalom szerepe. Általában olyan esetben működik nagyon jól ez a fajta atipikus munkavégzés, amennyiben a foglalkoztatott nagyobb szakmai tapasztalattal és speciális tudással rendelkezik. Ugyanakkor azt is fontos kiemelni, hogy a kapcsolattartás a munkavállaló és a munkáltató között sokféleképpen megvalósulhat, és az együttműködés eredményessége nem eszközfüggő. Amennyiben mindkét fél rendelkezik a megfelelő attitűddel és eszközökkel, valamint minden fent leírt szempontot kielégítenek, akkor könnyedén meg lehet találni a megfelelő kommunikációs csatornákat. Kutatásunk főbb megállapításai:

1. A távmunkában dolgozók kommunikációja részben személyközi (ember-ember), nagyrészt/túlnyomórészt technikai (ember-gép) kommunikáció, a távhozzáférést biztosító egységek (tárhelyek, felületek, szoftverek) igénybevétele, információk, adatok megosztása.
2. Igen nagy különbségek vannak a folyamatosan online dolgozók (ilyen a bankalkalmazott, marketingmunkatárs), a naponta, de részlegesen online munkát végzők (programozók, fejlesztő projektmenedzserek) és az igen sokat utazók (területi értékesítők, kutatási munkatárs) kommunikációjában.

3. Az állandó online munka kötött munkaidőt, állandó, folyamatos számítógépes elérhetőséget jelent a személyközi kommunikáció számára. A munkát végzőhöz „hozzá van növe a laptopja”. Ha csak rövid szünetet tart is, jeleznie kell a munkatársaknak, hogy néhány percre offline lesz. Viszont a munkaidő leteltével elvileg (és az elvileg nagyon lényeges) nem kellene dolgoznia. Csakhogy, mivel a projekthatáridők sürgetők, a gyakorlatban számos feladatot a kötelező munkaidőn túl végeznek el a munkatársak. A munkaidő ilyen megnyújtásával természetesen a munkáltatók teljesen tisztában vannak.
4. A részlegesen online munka bizonyos időpontokban feltétlen rendelkezésre állást igényel a személyközi kommunikáció céljára, de lehetőséget biztosít az elmélyült offline alkotásra.
5. A naponta (többnyire autóval) órák hosszat úton lévőkhöz kihangosított telefonon tartják napközben a kapcsolatot ügyfeleikkel és a munkatársakkal. A legfőbb közvetlen kommunikációs partnereik nem a munkatársak, a főnökeik, hanem az ügyfelek (mind személyes találkozások, mind telefonon, mind e-mail formában). Az értékesítő körút szüneteiben vagy lezárása után történik az információk feldolgozása és megosztása.
6. A személyközi kommunikáció egyik legfontosabb fóruma mind az állandó, mind a részlegesen online dolgozók számára a meeting. A részvétel és pontosság kötelező. Eszköze a laptop, túlnyomórészt videochat, videókonferencia formájában zajlik, jellemzően munkakezdetkor és a munkanap végén, amennyiben egy időzónában dolgoznak a munkatársak. Eltérő időzónák esetén mindenki számára elérhető, de akár a késő esti órákra eső időpontok a rendszeresek.
7. A kommunikáció biztonsága, az információk hozzáférhetetlensége jogosulatlanok számára sorsdöntők a vállalatra nézve. Ezért (a távmunkáról feltételezett nagyfokú szabadság mellett) szigorú kööttségek alakítják a munkatársak kommunikációját: a speciális szoftverek, az önazonosítás szigorú, a virtuális office külföldről működtetésének tiltása csak néhány példája a védelemnek.
8. Az infokommunikációs technológia a távmunkavégzés előfeltétele, ezért a kommunikációs infrastruktúra biztosítása nélkülözhetetlen. Ugyanakkor nagy különbségek vannak a vállalatok között abban a tekintetben, hogy mekkora részt hárít a kommunikációs feltételek biztosításában a munkavállalóra: a vállalat bocsát-e rendelkezésre mobil telefont, laptopot, autót, állja-e az internet-előfizetést, a telefon, a szervíz költségeit stb. Az interjúk alapján úgy tűnik, hogy az informatikai, az építőipari és a gyógyszercegek támogatottabbak, míg a területi értékesítőknél inkább a költségáthárítás tapasztalható. A nagymintájú online felmérés e tekintetben várhatóan megbízhatóbb eredményeket fog hozni. Mintánkban a szoftvereket minden távmunkában dolgozónak a munkáltató biztosítja.

## A kutatás korlátai és további kutatási irányok

Torzító tényezőként léphet fel az atipikus munkavégzési formák megítélésében az a tény, hogy az ilyen munkakörökben alkalmazott személyeket kérdeztük meg: valószínűleg azért dolgoznak home office-ban vagy távmunkában, mert számukra ez előnyös, szimpatikus megoldás, így ez a fajta attitűd megjelenhet a tapasztalatai értékelésében is. Ugyanakkor ezt a hatást mérsékelheti, hogy az interjúalanyok mindegyike dolgozott már tipikus formában is vagy munkaideje egy részét ily módon tölti el a munkahelyén, tehát van összehasonlítási alapjuk. A 24 fős mintát elegendőnek gondoljuk az alapsokaság vonatkozásában a főbb tendenciák azonosításához, és ahhoz, hogy a munka következő fázisában, a kérdőíves lekérdezés keretében megfelelően strukturáltan és a súlypontokat helyesen kijelölve gyűjtsünk adatokat. Ugyanakkor a minta további bővítése hozzájárulna szélesebb körű ismeretek begyűjtéséhez egyéb területekről. Az interjúk alapján nagyon vegyes, nem egységes kép alakult ki bennünk az atipikus munkavégzés vizsgált jellemzői mentén. E kép alapján általánosításokat levonni nem szabad, de támpontot ad a nagy mintán vizsgálandó kérdések összeállításához. Továbbá kutatásunk első (interjú) fázisa a COVID-19 járvány kirobbanása előtti utolsó pillanatban készült, így annak hatásai nélkül figyelhettük meg a távmunka és a home office megítélését, gyakorlatait. A kutatás második (kérdőíves online felmérési) ütemében célszerű az új helyzet hatásait is figyelembe venni, és erre vonatkozó kérdéseket is feltenni.

## Felhasznált irodalom

- Akkirman, A. & Harris, D. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24(5), 397-409. <https://doi.org/10.1108/02621710510598427>
- Albert, F., Dávid, B. & Huszti, É. (2020). Magyar kutatók figyelmeztetnek: vigyázzunk, nehogy a távolságtartás elszigetelődéshez vezessen! Retrieved from [https://qubit.hu/2020/03/26/magyar-kutato-kfigyelmeztetnek-vigyazzunk-nehogy-a-tavolsag-tartas-elszigetelodeshez-vezessen?fbclid=IwAR1oEzqUq\\_g0DZZ-XYQSQYX1gTM87IXIzE2SidLsQ9QspXRg5nxE3Wga7VU](https://qubit.hu/2020/03/26/magyar-kutato-kfigyelmeztetnek-vigyazzunk-nehogy-a-tavolsag-tartas-elszigetelodeshez-vezessen?fbclid=IwAR1oEzqUq_g0DZZ-XYQSQYX1gTM87IXIzE2SidLsQ9QspXRg5nxE3Wga7VU)
- Argenti, P. A. (2003). *Corporate Communication*. New York: McGraw- Hill.
- Ásványi, Zs. & Nemeskéri, Zs. (2017). *Megváltozott munkaképességű személyek atipikus foglalkoztatási lehetőségei a Dél-Dunántúlon*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem KPVK Munkatudományi Kutatócsoport.
- Ásványi, Zs. (2010). A munkaerő-kölcsönzés fogalma és általános jellemzése. In Illés, T. (ed.), *A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása, hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra* (Kutatási tanulmány) (pp. 10-81). Paks-Pécs: Dél-Dunántúli Humán erőforrás Kutató és Fejlesztő Közhasznú Nonprofit Kft. <https://docplayer.hu/17215577-A-nemzeti-illetve-hatarokon-atnyulo-munkaer-i-kolcsonzes-alakulasa-hatasa-a-foglalkoztatásra-es-a-gazdasági-folyamatokra.html>
- Babbie, E. (2003). *Társadalom kutatási módszertana*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Bailey, 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(4), 383-400. <https://doi.org/10.1002/job.144>
- Bankó, Z. & Ferencz, J. (2015). *Atipikus munkajogviszonyok*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Bankó Z., Ferge, S., Gáspár M., Kántor, N., Kökényiné I., A., Kugler, K., Laczkó, Zs., Paál, K. & Wesselényi, A. (2003). *Távmunka tanácsadó*. Budapest: KJK KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.
- Bauer, A., Mitev, A. & Gáti, M. (2019). Kommunikációs csatornák és az innovációs magatartás hatása a bizalomra, valamint a vevőkapcsolati teljesítményre a személyes értékesítésben. *Vezetéstudomány*, 50(9), 6-13. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.09.02>
- Bélanger, F. (1999). Communication patterns in distributed work groups: a network analysis. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 261-275. <https://doi.org/10.1109/47.807962>
- Borgulya, Á. (2004). Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció. In Borgulya, Á. (ed.), *Kultúráközi, szakmai és szervezeti kommunikáció* (pp. 9-18). Pécs: PTE KTK.
- Borgulya, Á. & Barakonyi, K. (2004). *Vállalati kultúra*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.
- Borgulya, Á. (2014). *Kulturális távolságok vállalaton belüli és országok közötti interakciókban*. Budapest: Typotex Kiadó.
- Bondarouk, T. & Ruël, H. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514. <https://doi.org/10.1080/09585190802707235>
- Bray, N.J. & Williams, L. (2017). A quantitative study on organisational commitment and communication satisfaction of professional staff at a master's institution in the United States. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 39(5), 487-502. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2017.1354757>
- Buday-Sántha, A. (2005). Kommunikáció, mint versenyelőny a XXI. században. In *Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola Évkönyv 2004-2005* (pp. 232-243). Pécs: PTE KTK.
- Castro, M. L. & Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African Information and Technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1-9. [http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci\\_arttext&tlng=e](http://www.scielo.org.za/scielo.php?pid=S2071-07632010000100006&script=sci_arttext&tlng=e)
- Csoba, J. (2018). Flexibilitás a munkaerőpiacon – A munkavállalók szociális biztonságának ugródeszkája, vagy zsákutcája? *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 7-20.

- <https://drive.google.com/file/d/17x107hIsBciGAZkUFOAz4bLmNleyBxTk/view>
- Dobay, P. (2002). *Az iroda*. Budapest: Panem Kiadó.
- Duxbury, L.E. & Neufeld, D. (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1-28.  
[https://doi.org/10.1016/s0923-4748\(98\)00026-5](https://doi.org/10.1016/s0923-4748(98)00026-5)
- Farkas, F., Jarjabka, Á., Lóránd, B. & Bálint, B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány*, 44(10), 12-23.
- Finna, H. & Forgács, T. (2010). *A rugalmas foglalkoztatási formákról*. Retrieved from [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com%282006%290708\\_/com\\_com%282006%290708\\_hu.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282006%290708_/com_com%282006%290708_hu.pdf)
- Forgács, T. (2007). Táv munka: alternatíva a foglalkoztatásban. In *5th International Conference on Management, Enterprise and Benchmark* (pp. 295-310). Budapest: Óbuda University.
- Geskó, S., Gyulavári, T., Kártyás, G., Kovács, K. & Németh, L. (2011). *Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei*. Konszenzus Budapest. Retrieved from [https://nfsz.munka.hu/Lapok/mkp/fejlesztési/131/131\\_3/content/131\\_fogl\\_atipikus\\_kutatasi.pdf](https://nfsz.munka.hu/Lapok/mkp/fejlesztési/131/131_3/content/131_fogl_atipikus_kutatasi.pdf)
- Gibson, C. (2020). GUIDEPOST From 'Social Distancing' to 'Care in Connecting': An Emerging Organizational Research Agenda for Turbulent Times. *Academy of Management Discoveries*, 6(2), 195-169.  
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amd.2020.0062>
- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Simsek, Z. (2006). Telecommuting Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1340>
- Greising-Pophal, L. (2000). Follow Me. *HR Magazine*, 45(2), 36-41. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0200cov.aspx>
- Hárs, Á. (2012). *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években*. [online] <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/>
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing strategic management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Héra G. & Ligeti Gy. *Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Jarjabka, Á. (2010a). A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai. In Karoliny, Zs. & Poór, J. (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 212-220). Budapest: Complex Kiadó.
- Jarjabka, Á. (2010b). A munkaidő és munkarend tradicionális és új, rugalmas megoldásai. In Karoliny, Zs. & Poór, J. (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 221-226). Budapest: Complex Kiadó.
- JOBCTRL: <https://jobctrl.com/>
- Karoliny, Zs., Ásványi, Zs. & Bálint, B. (2017a). Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In Karoliny, Zs. & Poór, J. ed., *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 165-202). Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Karoliny, Zs. & Poór, J. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (2016-os átdolgozás). Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Karoliny, Zs.; Barakonyi, E. & Ásványi, Zs. (2017b). A foglalkoztatás jogi keretei Magyarországon. In Karoliny, Zs. & Poór, J. (eds.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások* (pp. 5-29). Budapest: Wolters Kluwer Kft.
- Kazuya, O. (2005). International Comparison of Atypical Employment: Differing Concepts and Realities in Industrialized Countries. *Japan Labor Review*, 2(5), 5-29. [https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2005/JLR06\\_ogura.pdf](https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2005/JLR06_ogura.pdf)
- Kovaité, K., Šumakar, P., Stankevičienė, J. (2020). Digital communication channels in Industry 4.0 implementation: The role of internal communication. *Journal of Contemporary Management Issues*, 25(1), 171-191.  
<https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.1.10>
- Kronblad, Ch. (2020): How Digitalization Changes our Understanding of Professional Service Firms. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 436-454.  
<https://doi.org/10.5465/amd.2019.0027>
- Köllő, J. (2010). A részmunkaidő és más atipikus foglalkoztatási formák. In Fazekas, K. & Scharle, Á. (eds.), *Nyugdíj, segély, közmunka: A Magyar foglalkoztatáspolitikai két évtizede, 1990-2010* (pp. 194-209). Budapest: Budapest Szakpolitikai Elemző Intézet és az MTA KRTK Közgazdaságtudományi Intézet.
- Kovács, I., Karoliny, M-né, & Nemeskéri, Zs. (2018). A létszámváltozások és kezelésük gyakorlata, az atipikus foglalkoztatási formák, munkaviszontípusok használata. In Poór, J., Karoliny, M-né, Kovács, I., & Illés, B. Cs. (2018). *A HR gyakorlata. Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában* (pp. 152-216). Budapest: Wolters Kluwer.
- Krajcsák, Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), 38-44.  
<https://doi.org/10.14267/veztud.2018.02.04>
- KSH felmérés: <https://www.ksh.hu/docs/hun/modsz/modsz910.html>
- László, Gy. (2007). *Munkaerő-piaci politikák*. Pécs: PTE-KTK.
- Magyar Táv munka Szövetség (2012). *Táv munka számokban 2012*. [online]. <http://tavmunka.org/wp/tavmunka-szamokban-2012/>
- Majoros P. (2011). *A kutatómódszertan alapjai: tanácsok, tippek, trükkök: nem csak szakdolgozatóknak*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó.

- Makarius, E. & Larson, B. (2018). Changing the Perspective of Virtual Work: Building Virtual Intelligence at the Individual Level. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 159-178. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0120>
- Makó, Cs., Illéssy, M. & Nosratabadi, S (2020). Emerging Platform Work in Europe: Hungary in Cross-country Comparison. *European Journal of Workplace Innovation*, 5(2), 147-172. <http://real.mtak.hu/id/eprint/115420>
- Mason, E. S. (1994). Gender differences in job satisfaction. *The Journal of Social Psychology*, 135(2), 143-151. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9711417>
- Meulen, van der N., Baalen van P., Heck, van E. & Mülder, S. (2019). No teleworker is an island: The impact of temporal and spatial separation along with media use on knowledge sharing networks. *Journal of Information Technology*, 34(3), 243-262. <https://doi.org/10.1177/0268396218816531>
- Mt. 2012. évi I. törvény 196. § (1), 197. § (5)
- Murphy, M. & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68(Jan), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.020>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions On Communications*, 23(10), 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Olszewski, P. & Mokhtarian, P. L. (1994). Telecommuting frequency and impacts for State of California employees. *Technological Forecasting and Social Change*, 45(3), 275-286. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(94\)90050-7](https://doi.org/10.1016/0040-1625(94)90050-7)
- Pitt-Catsouphes, M. & Marchetta, A. (1991). *A coming of age: Telework*. Boston: Center on Work and Family, Boston University.
- Sipos, N. & László, Gy. (2018). A mobilitás, migráció gazdasági, munkaerő-piaci nézőpontból – A mobilitás befolyásoló tényezői, mozgatóerői és korlátai. *Pécsi Munkajogi Közlemények*, 11(1–2), 76-140.
- Smith, S. A., Patmos, A. & Pitts, M. J. (2015). Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication*, 55(1), 44-68. <https://doi.org/10.1177/2329488415589101>
- Szellő, J. & Cseh, J. (2018). Az atipikus foglalkoztatás növelésének lehetőségei a fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyek körében. *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 32-41. <https://drive.google.com/file/d/1YuWspADsqEGewOgo5frBhnek9gW1mVFA/view>
- Van Riel, C.B. (1992). *Principles of corporate communication*. Hemmel Hempstead: Prentice-Hall.
- Verčič, A.T. & Špoljarić, A. (2020): Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>
- Watson, T. (2009). Organizations, Strategies and Human Resourcing. In J. W. Leopold, & L. Harris, *The Strategic Management of Human Resources* (2nd ed.) (pp. 351-438). Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Wood, J. T (1996). *Gendered lives: Communication, gender and culture* (2nd ed). Belmont, CA; Wadsworth.
- Zöld Könyv (2006). [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/com/com\\_com%282006%290708\\_/com\\_com%282006%290708\\_hu.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/com/com_com%282006%290708_/com_com%282006%290708_hu.pdf)