



THE LABOR MARKET AS A CONSEQUENCE OF TELEWORKING, CHALLENGES FOR FULL INTEGRATION

M.^a DEL MILAGRO MARTÍN LÓPEZ
ALEJANDRO DÍAZ MORENO
COORDINADORES



Volumen I

III ARANZADI

© M.ª del Milagro Martín López y Alejandro Díaz Moreno (Coords.), 2024
© Editorial Aranzadi, S.A.U.

Editorial Aranzadi, S.A.U.
C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
Tel: 91 602 01 82
e-mail: clienteslaley@aranzadilaley.es
https://www.aranzadilaley.es

Primera edición: 2024

Depósito Legal: M-7212-2024
ISBN versión impresa: 978-84-1162-166-3
ISBN versión electrónica: 978-84-1162-241-7
Incluye soporte electrónico

Diseño, Preimpresión e Impresión: Editorial Aranzadi, S.A.U.
Printed in Spain

Call: Improving expertise in the field of industrial relations (SOCPL-2021-IND-REL) PROJECT NUMBER – 101052317.
“The labor market as a consequence of teleworking, challenges for full integration” (Telechain).
Any communication or publication by the beneficiary/ies related to the action, in any form and using any means, including the Internet, shall indicate that it reflects only the author’s view and that the Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.



Funded by the
European Union



UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE
CIENCIAS DEL TRABAJO

© **Editorial Aranzadi, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Editorial Aranzadi, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

EDITORIAL ARANZADI no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, EDITORIAL ARANZADI se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

EDITORIAL ARANZADI queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

EDITORIAL ARANZADI se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Editorial Aranzadi, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

Fejezet II

Táv munka Magyarországon a COVID utáni időszakban: Vezetői, munkavállalói és szakszervezeti megközelítések összehasonlítása

TARDOS KATALIN

IBS International Business School professzora és a HUN_REN Társadalomtudományi Központ Szociológiai Intézetének tudományos főmunkatársa

SUMARIO: 1. BEVEZETŐ. 2. TÁVMUNKA MAGYARORSZÁGON. 2.1. *A távmunka Magyarországon és az EU-ban a Covid-19 világjárvány előtt és után.* 2.2. *A távmunka jogi szabályozása Magyarországon.* 2.3. *A kikapcsolódáshoz való jog.* 2.4. *A szociális párbeszéd szerepe a távmunkában.* 3. MÓDSZERTAN ÉS MINTAVÉTEL. 4. VÁLLALATI ESETTANULMÁNY. 4.1. *A társaság szervezete, tevékenysége és felépítése.* 4.2. *Emberi Erőforrás Gazdálkodás perspektívái a távmunka tekintetében.* 4.2.1. *A társaságnál 2019-2023 között zajló fejlesztések.* 4.2.2. *Táv munka a COVID előtt, alatt és után.* 4.2.3. *A hatékonyság és a távmunka.* 4.2.4. *A távmunka előnyei és hátrányai.* 4.2.5. *A kollektív szerződés és a távmunka költségei.* 4.3. *A munkavállalók távmunkával kapcsolatos álláspontja: a vezető beosztású és nem vezető beosztású szellemi dolgozók összehasonlítása.* 4.3.1. *A távmunka ideális gyakorisága.* 4.3.2. *A távmunka tapasztalt előnyei és hátrányai.* 4.3.3. *Hatékonyság és távmunka.* 4.3.4. *A távmunka költségeinek felosztása.* 4.3.5. *A szakszervezeti tagság és a kikapcsolódáshoz való jog.* 4.3.6. *A távmunkával kapcsolatos szemlélet nem és életkor szerint.* 4.4. *A távmunka és a társaság szakszervezete.* 5. A SZAKSZERVEZETI VEZETŐK VÉLEMÉNYE A TÁVMUNKÁRÓL. 5.1. *A távmunka kilátásai ágazati szinten: a Vasas Szakszervezeti Szövetség.* 5.2. *A*

vállalati szintű szakszervezeti vezetők véleménye a távmunkáról.
6. ÖSSZEGZÉS ÉS AJÁNLÁS. 7. HIVATKOZÁSOK.

1. BEVEZETŐ

A COVID-19 világjárvány alapjaiban változtatta meg a munka világát, amelyet ma "új normalitás"-nak nevezünk. Nagyon rövid időn belül a vállalatoknak át kellett szervezniük a munkafolyamatokat, és innovatív megoldásokat kellett kidolgozniuk annak érdekében, hogy a munkavégzés helyét a vállalati irodákból a munkahelyen kívülre, többnyire az alkalmazottak otthonába helyezték át. A távmunka, az otthoni vagy a távolról végzett munka nem új fejlemény a munkaerőpiacon, ezeket atipikus munkának vagy rugalmas gyakorlatnak nevezik. (Addisson & Surfild, 2009; Selenko *et al.*, 2018). Mindazonáltal, ahogy az "új normalitás" kifejezés is sugallja, a távmunka sokkal gyakoribbá vált, egyre inkább eltolódva az "atipikus"-ból a "tipikus" munkavégzési gyakorlatba. (Ameen *et al.*, 2023; Mahato *et al.*, 2021; Raghavan *et al.*, 2021).

Ebben a tanulmányban a magyarországi távmunkát több szempontból is megvizsgáljuk. A legfontosabb makroszintű trendek és országspecifikus jellemzők áttekintése mellett három oldalról közelítjük meg a problémát, egyformán bemutatva a vezetőség, a munkavállalók és a szakszervezetek hozzáállását. Az itt közölt tanulmány egy Magyarországon végzett európai kutatási projekt eredményeit mutatja be.¹ A kutatás célja annak feltérképezése, hogy a távmunka² folyamatának milyen hatásai vannak a munkavállalókra, a munkahelyekre és a társadalomra, hogy a munkaügyi kapcsolatrendszer és a kollektív érdekszerződés mennyiben tud hatékony választ adni a különböző európai országokban jelentkező új kihívásokra, különös tekintettel az új munkakörnyezet előnyeire és hátrányaira, a termelékenységre és a munkavállalók ellenőrzésére gyakorolt hatásokra, valamint a lehetséges új foglalkozási megbetegedésekre és a nemek közötti egyenlőségre. A kutatási kérdések megválaszolásához többféle empirikus adatgyűjtési módszert alkalmaztunk.

A tanulmány először is rövid áttekintést ad arról, hogy hol tart a távmunka Magyarországon, hogyan alakítja a jogalkotás a távmunka gyakorlatát, és melyek voltak a legfontosabb kutatási eredmények a

1. A munkaerőpiac, mint a távmunka következménye: A teljes integráció (Telechain) kihívásai Projektszám: 101052317. Neve: A szaktudás továbbfejlesztése az ipari kapcsolatok területén. (SOCPL-2021-IND_REL).
2. A távmunkát ebben a tanulmányban gyűjtőfogalomként használjuk, amely nemcsak a távmunkára, hanem az otthonról végzett munkára és a mobil távmunkára is utal.

táv munkával kapcsolatban a magyar munkaerőpiacon.³ Ezt követően részletesebben ismertetjük a kutatás módszereit, majd a vállalati esettanulmány eredményáttekintése következik, amelyben külön-külön vizsgáljuk a vezetőség és a munkavállalók nézőpontjait. A tanulmány utolsó nagy fejezete a szakszervezeti vezetők véleményét foglalja össze.

2. TÁVMUNKA MAGYARORSZÁGON

Magyarországon, főleg az elmaradottabb országrészekben, sem a vezetők, sem a munkavállalók nem kedvelik az otthoni munkavégzést. Egy felmérés eredménye szerint az otthonról dolgozók többsége, 77%-a, felsőfokú, 21%-a pedig középfokú végzettséggel rendelkezik (Venczel-Szakó *et al.*, 2021). A távmunka arányát kulturális tényezők is befolyásolhatják, amelyek szerint az individualista társadalmakban magasabb a távmunka mértéke. Ezen túlmenően a kisebb hatókörök és a bizonytalanság-elkerülés alacsony szintje is pozitívan hathat a távmunka alkalmazására. (Kazai Ónodi, 2021). Az otthoni iroda megítélését és a világjárvány hatását szisztematikusan szakirodalmi értékelésen keresztül vizsgálva Grozdics amellet érvel, hogy azok a gazdálkodók, amelyek már használták a távmunkát és korábbi tapasztalatokkal rendelkeztek, a hirtelen átállás idején könnyebben alkalmazkodtak a változáshoz és tudtak befektetni a meglévő technológiai erőforrásokba. (Grozdics, 2022).

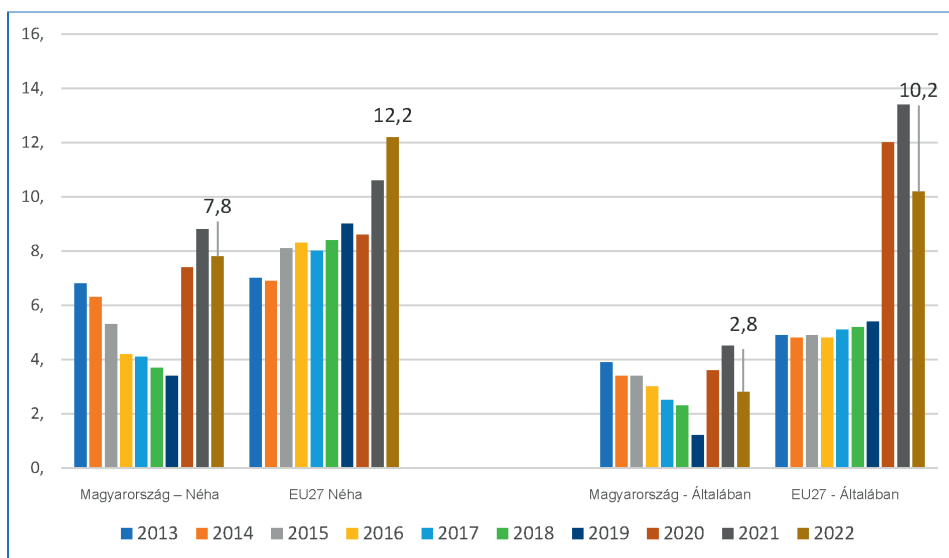
2.1. A TÁVMUNKA MAGYARORSZÁGON ÉS AZ EU-BAN A COVID-19 VILÁGJÁRVÁNY ELŐTT ÉS UTÁN

Magyarországon hagyományosan viszonylag alacsony az atipikus munkavégzési gyakorlat előfordulása, különösen a távmunka tekintetében. (Hárs, 2012). Mind az alkalmanként, mind a rendszeresen otthonról dolgozók arányát tekintve a távmunka előfordulása Magyarországon az elmúlt tíz évben alacsonyabb volt, mint az EU-27 átlaga. Fontos, hogy míg az EU-ban lassú, de folyamatos növekedés tapasztalható az alkalmanként vagy általában távmunkában dolgozók arányában, addig Magyarországra 2014 és 2019 között mindkét mutató esetében jelentős csökkenés volt

3. A projektünkben alkalmazott távmunka definíciója a következő: A "táv munkát" végző személyek: a) egy vállalat alkalmazottai, szemben a független vállalkozókkal vagy a kiszervezett munkaerő-állomány részeként dolgozókkal; b) a vállalatuk telephelyén jellemzően töltött időt a vállalat telephelyén kívül töltött idővel helyettesítik; c) a távmunka ideje alatt általában otthonukban dolgoznak, azzal a lehetőséggel, hogy máshol is dolgozhatnak; d) a rendes munkaidejük egy részében teszik ezt; e) a távmunka ideje alatt valamilyen információs vagy kommunikációs technológiát használnak, hogy szükség szerint kapcsolatba lépjenek másokkal mind a központi irodán belül, mind azon kívül.

jellemző. Így 2019-ben, a COVID-19 világjárvány előtt a munkaképes korú foglalkoztatottak kevesebb mint 5%-a dolgozott távmunka keretében. A világjárvány időszakában a távmunka előfordulása jelentősen nőtt, miközben Magyarország és az EU-27 átlaga közötti különbség jelentősen csökkent, különösen az alkalmi távmunka terén. A világjárvány után a távmunka magyarországi és uniós előfordulása közötti különbség ismét nagyobb lett. Valójában 2022-ben Magyarországon csökkenni kezdett az alkalmanként és általában távmunkában dolgozók aránya. Ezzel szemben az EU-ban az alkalmi távmunka 2022-ben is tovább nőtt, ugyanakkor a rendszeresen vagy teljes munkaidőben távmunkát végzők aránya szintén csökkent, 13,4%-ról 10,2%-ra 2022-re. (1. ábra)

1. Az otthonról az ALKALMANKÉNT és a RENDSZERESEN dolgozó munkavállalók aránya a teljes foglalkoztatottsághoz viszonyítva 2013 és 2022 között Magyarországon és az EU27-ben (%)



Forrás: Eurostat.

2.2. A TÁVMUNKA JOGI SZABÁLYOZÁSA MAGYARORSZÁGON

2023 januárjától megváltozott a távmunka szabályozása a Munka Törvénykönyvében (Mt.)⁴. Az új jogszabály értelmében a távmunka a munkavállaló által a munkaidő egy részében vagy egészében a munkáltató telephelyétől elkülönített munkahelyen végzett munka. E tekintetben fontos megjegyezni, hogy a korábbi Mt.-től eltérően a távmunka már nem korlátozódik a számítógépen végzett munkára, hanem minden olyan munkára kiterjed, amely a munkáltató irodáján vagy telephelyén kívül végezhető. Ha a távmunka nem végezhető el számítógép segítségével, akkor a távmunkát csak olyan távmunkahelyen szabad végezni, amelyet a munkáltató előzetesen munkavédelmi és egészségügyi szempontból megfelelőnek minősített.

A törvény kötelezővé teszi, hogy a munkáltató és a munkavállaló a munkaszerződésben megállapodjon a távmunkáról. A munkaszerződésnek tartalmaznia kell a távmunka időtartamát és gyakoriságát, helyét, a munkaidő beosztását és nyilvántartását, a munkavégzéshez szükséges eszközöket, anyagokat és szolgáltatásokat, valamint a munkavégzés költségeit. Fontos megjegyezni, hogy az otthoni munkavégzés nem jelenti feltétlenül azt, hogy a munkavállaló a munkaidejét saját belátása szerint oszthatja be. Az Mt. szabályai szerint a feleknek a munkaszerződés ezen részéről írásban kell megállapodniuk.

Távmunka esetén a munkáltató utasítási joga a munkavállaló által elvégzendő feladatok meghatározására terjed ki, míg a munkáltató számítógépes eszköz útján távolról gyakorolja ellenőrzési jogát. A

4. Távmunka a magyar Munka Törvénykönyvében:

196. § * (1) Távmunkavégzés esetén a munkavállaló a munkát a munkaidő egy részében vagy egészében a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen végzi. (2) A munkaszerződésben meg kell állapodni a munkavállaló távmunkavégzés keretében történő foglalkoztatásáról. (3) Külön megállapodás hiányában a távmunkavégzés során

a) a munkáltató utasítási joga a munkavállaló által ellátandó feladatok meghatározására terjed ki,

b) a munkáltató az ellenőrzési jogát távolról számítástechnikai eszköz alkalmazásával gyakorolja,

c) a munkavállaló a munkáltató telephelyén a tárgyévben legfeljebb a munkanapok egyharmada esetén végez munkát, és

d) a munkáltató biztosítja, hogy a munkavállaló a területére beléphessen és más munkavállalóval kapcsolatot tartson.

(4) Ha a munkáltató az ellenőrzés jogát a távmunkavégzés helyén gyakorolja, akkor az ellenőrzés nem jelenthet a munkavállaló, valamint a távmunkavégzés helyeként szolgáló ingatlant használó más személy számára aránytalan terhet.

(5) A munkáltató a távmunkát végző munkavállalónak minden olyan tájékoztatást köteles megadni, amelyet más munkavállalónak biztosít.

munkáltatónak azonban biztosítania kell, hogy a munkavállaló beléphessen a munkáltató helyiségeibe, kommunikálhasson a többi munkavállalóval, és hozzájusson minden olyan információhoz, amelyet a többi munkavállaló is megkap.

2.3. A KIKAPCSOLÓDÁSHOZ VALÓ JOG

A teljesítményértékelő munka Európában 2021. Az egyenlőtlen Európáról készült jelentés értelmében az Európai Parlamenti Kutatószolgálat (Európai Parlament 2020) négyféle megközelítést azonosított a távmunka szabályozásával kapcsolatosan az EU-27-ben:

- 1) "Kiegyensúlyozott ösztönző-védő" megközelítés, amely kiemeli a távmunka előnyeit és kockázatait egyaránt, és jogi keretet vezet be a kikapcsolódáshoz való jogra. (Belgium, Franciaország, Olaszország és Spanyolország)
- 2) "Népszerűsítő" "megközelítés", kizárólag az előnyökre összpontosít, anélkül, hogy külön foglalkozna a negatív vetületekkel (Csehország, Litvánia, Lengyelország és Portugália).
- 3) "Általános szabályozó" megközelítés, amely a távmunka lehetőségét rendezi, anélkül, hogy a munka és a magánélet egyensúlyi kérdéseit közvetlenül megemlítené (13 ország, köztük Magyarország és Németország).
- 4) Nincs külön szabályozás (6 ország) (ETUI és ETUC, 2021).

Az Eurofound "Élet és munka Európában 2021" c. kiadványa (Eurofound, 2022) megkülönbözteti a kikapcsolódáshoz való jog "kemény és puha" megközelítését. A "kemény" megközelítés lényege abban rejlik, hogy az eszközök és a kommunikációs rendszerek a munkanap végén automatikusan leállnak, megakadályozva a munkavállalók továbbid munkavégzését. Ez leveszi a felelősség terhét a munkavállalóról. Másrészt a kikapcsolódáshoz való jog "puha" megközelítése a vezetők és a munkavállalók felelősségvállalásán alapul. Ide tartozik a hosszú munkaidő egészségügyi és jóléti kockázatainak tudatosítása, ill. a munkaidőn kívüli kommunikáció elkerülése. (Eurofound, 2022a).

Magyarország az "általános szabályozó" megközelítésbe sorolható, amely nem határozza meg sem a lehetséges előnyöket, sem a távmunkát végző munkavállalók kockázatait. Tehát a kikapcsolódáshoz való jog Magyarországon nem szabályozott, és csak a cégeknél létezik az a jó

gyakorlat, amely leginkább a kikapcsolódáshoz való jog "puha" megközelítését követi.

2.4. A SZOCIÁLIS PÁRBESZÉD SZEREPE A TÁVMUNKÁBAN

A szociális partnereknek és ezen belül a szakszervezeteknek fontos szerepet kell vállalniuk abban, hogy a társadalom egésze felkészüljön a távmunka folyamatára. Az elmúlt években Magyarországon ez a párbeszéd egyoldalúan zajlott, és nagyrészt láthatóvá vált a szakszervezetek marginális szerepe ebben a folyamatban. Ez részben annak tudható be, hogy 1990 után Magyarországon nagymértékben csökkent a szakszervezetek súlya. Ennek oka és következménye is az, hogy a politikai rendszerváltás után a szakszervezetek tekintélye jelentősen romlott, a taglétszám jelentősen csökkent, a strukturális háttér pedig szétforgácsolódott. A korábbi évtizedekben nem volt túlzás Magyarországot az "ezer szakszervezet országaként" emlegetni (Rainer, 2013, 4. old.), ugyanakkor a hivatalosan bejegyzett, több mint ezer szakszervezet alig éri el a munkavállalók tizedét. Ezen szakszervezetek egy része a hat szakszervezeti konföderáció egyikéhez tartozik, amelynek alapvetően széttagolt és lappangó konfliktusokkal terhelt struktúrája az elmúlt években párhuzamosan zajló integrációs és dezintegrációs folyamatok következtében összességében nem változott. (Németh & Rainer, 2018).

Nehéz egy világos képet alkotni a szakszervezeti tagsággal rendelkező munkavállalók számáról, mivel a különböző módszerekkel gyűjtött számadatok meglehetősen nagy eltérést mutatnak. Országos szinten a tagsággal rendelkező munkavállalók aránya 10% vagy annál kevesebb és európai összehasonlításban rendkívül alacsony, ugyanakkor érdemes megjegyezni azt is, hogy az európai országok közül az egyik legnagyobb csökkenés Magyarországon volt tapasztalható (közel 40%), a 2000-es évek első két évtizedében. A nemzetközi tendenciákhoz hasonlóan a szakszervezeti tagság tekintetében sincs jelentős különbség a nemek között. Az életkori különbségek jelentősen eltérnek, mivel a 25-35 év közötti korosztályban a tagság aránya (6%), tehát alig fele az 50 év felettiekének (12%).

A szakszervezeti tagságot gazdasági ágazatok szerint vizsgálva a hagyományosan jól szervezett ágazatokban (energia, szállítás, raktározás, bányászat) és az állami alkalmazottak (oktatás, egészségügy, közigazgatás) körében a legmagasabb ez az arány. Ez természetesen nem véletlen, hiszen ezen ágazatokban működik a legtöbb nagy munkaadó. A szakszervezetek szerepe a kkv-szektorban (ahol a szolgáltatóipar túlnyomó többsége

koncentrálódik) és a teljesen magántulajdonban lévő társaságoknál is messze az átlag alatt van, mivel a szakszervezetek ezeknél a cégeknél nem képesek a hatékony munkavégzésre (pl. kollektív szerződéshez kötöttségük miatt). A szakszervezetek számára további nehézségeket jelentenek az atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidős foglalkoztatás, otthoni munkavégzés, kiszervezett munkaerő), a digitalizáció és a mesterséges intelligencia.

Megemlítendő azonban, hogy jóval több munkavállaló dolgozik kollektív szerződés alapján, mint ahány szakszervezeti tag van, így elmondható, hogy több százezer olyan munkavállaló dolgozik Magyarországon, akik valójában "potyautasok", mivel nem szakszervezeti tagok, de élhetnek a kollektív szerződés által biztosított előnyökkel⁵.

2011 után Magyarországon a korábbi, a munkaadókat, a munkavállalókat és a kormányt képviselő háromoldalú fórumot (Országos Érdekegyeztető Tanács, OÉT) felváltotta a szélesebb összetételű és feladatkörrel rendelkező Nemzeti Gazdasági és Szociális Tanács (NGTT), amelyet a magyar kormány a szociális párbeszéd makroszintű fórumává nyilvánított. Az NGTT-ben a gazdasági (munkaadói) és munkavállalói oldal mellett a civil szféra, a tudományok és a művészet képviselői is szerepet kaptak. Míg a szociális konzultáció mozgástere nőtt, a túlságosan széles körű fókusz és a kormányzati jelenlét hiánya miatt ez a struktúra csökkentette a közvetlenül a munka világával kapcsolatos szociális párbeszéd lehetőségeit. Összegezve megállapítható, hogy Magyarországon a szakszervezetek szerepe a távmunkához kapcsolódó állami programok és stratégiák kidolgozásában az elmúlt években nem volt jelentős.

3. MÓDSZERTAN ÉS MINTAVÉTEL

Az európai kutatási projekt magyarországi végrehajtása során vegyes (mennyiségi és minőségi) módszertant alkalmaztunk. Ennek célja a távmunkával és annak hatásaival kapcsolatos releváns adatok összegyűjtése volt a cégek, a munkavállalók és a szakszervezetek szemszögéből. Az európai uniós kutatási projekt során öt országban végeztek egy-egy vállalati esettanulmányt. A magyarországi országos vizsgálat elkészítése alatt elsődleges adatgyűjtési módszereket alkalmaztunk.

A *vállalati esettanulmány* volt a kutatás-végrehajtás központi, stratégiai eleme. A kiválasztás fontos szempontja volt az, hogy a cég a Vasas Magyar Fémmunkások Szakszervezeti Szövetségének tagja legyen. A vizsgálatba

5. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>

bevont céget egy kitalált névvel láttuk el: Vállalati esettanulmányunkban a négy üzleti egység közül csak az egyikre fókuszáltunk, amelynek fő tevékenysége a digitális eszközök javítása; erre itt a *Global Repair* (GR) névvel hivatkozunk. A kutatás elején 1600 fő dolgozott a GR üzletágban két telephelyen. A legnagyobb GR-telephely Budapesten, a legkisebb pedig Budapest vonzaskörzetében található.

A vállalati esettanulmány keretében végzett adatgyűjtés során fontos volt számunkra, hogy megismerjük a vezetőség, a munkavállalók és a szakszervezetek távmunkával kapcsolatos nézeteit. 2022 nyarán vezetői interjút készítettünk a HR-vezetővel.

A HR-vezetés segítségével azt a célt tűztük ki, hogy megszólítsuk az összesen 300 alkalmazottat, beleértve a vezető és nem vezető beosztásúakat is, hogy megismerjük a véleményüket a távmunkáról. Összesen 95 munkavállaló töltötte ki az 55 kérdésből álló online kérdőívet 2023 júniusában. A válaszadók 60%-a férfi és 40%-a nő volt. A mintánk korcsoportok szerinti összetételét vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a válaszadók közel fele (43%) középkorú (36-45 év közötti), több mint egynegyede (28%) fiatal felnőtt, 35 év alatti, míg valamivel több mint egynegyede (29%) 45 évnél idősebb. A válaszadók munkahelyi beosztás szerinti megoszlása az alábbi táblázatban látható (3. táblázat).

Table 1. A válaszadók munkahelyi beosztás szerinti megoszlása (%)

Irodai (nem vezető beosztású) dolgozók	75
Vezetők	22
Műhelyvezetők	2
Mások	1
Összesen	100%
	N=95

A vállalati esettanulmány tartalmazza a magyar Szakszervezeti Szövetség igazgatójával, aki egyben az üzemi tanács elnöke is, készített interjút is. A kérdőívünket a szakszervezeti elnök is kitöltötte, de ezeket az adatokat csak minőségi módszerrel elemeztük.

Fókuszcsoportos interjút szerveztünk annak érdekében, hogy alaposan feltárhassuk a szakszervezetek és az ipari kapcsolatok szerepét. A fókuszcsoportba a Vasas Szakszervezeti Szövetség három tagvállalatának szakszervezeti vezetőjét vontuk be. Ezen kívül interjú készült a Vasas Magyar Fémipari Dolgozók Szakszervezeti Szövetségének elnökével.

4. VÁLLALATI ESETTANULMÁNY

A vállalati esettanulmányhoz az Elektronika GR-t választottuk, amely az Elektronika négy magyarországi telephelye közül egy önálló egység. Az Elektronika második legnagyobb gyártóegysége a *Global Repair (GR)*, amelynek fő üzleti tevékenysége az elektronikus eszközök, pl., laptopok, mobiltelefonok és egyéb elektronikus eszközök nagyüzemi javítása. A kutatás során, 2022-2023-ban 1600 főt foglalkoztatott a társaság. A Vasas Szakszervezeti Szövetsége szakszervezetként és munkavállalói érdekképviselőként működik ebben a társaságban. Az alábbiakban a *Global Repair* üzletág tevékenységének részletesebb leírása következik.

4.1. A TÁRSASÁG SZERVEZETE, TEVÉKENYSÉGE ÉS FELÉPÍTÉSE

A GR legnagyobb budapesti telephelye az 1990-es évek végén jött létre. Fő tevékenysége az *elektronikai eszközök javítása*, amely a projektek mintegy 90 %-át teszi ki. A nagyipari javítási munka, amelyet ebben az egységben végeznek, jelentősen eltér a hagyományos gyártási folyamatoktól. A hibás termékek begyűjtése az ügyfeleknél történik, majd a javításokat az ügyfelek igényeinek megfelelően végzik el. A javításnak két különböző típusa van: a rövidebb idejű "Like for like" és a hosszabb idejű "Same for some". A GR számára a fő kihívást a hatékony munkavégzéshez a raktározás és a beszerzés jelenti, mivel nehéz pontosan kiszámítani, hogy a javítások elvégzéséhez milyen pótalkatrészekre és milyen mennyiségben lesz szükség. További probléma, hogy a pótalkatrészgyártók csak nagytételben szeretnek értékesíteni, bár könnyen előfordulhat, hogy a GR-nek egy adott típusú pótalkatrészből csak nagyon kis mennyiségre van szüksége. Ez jelentős tárolási kapacitásigényt jelent, ami anyagilag nem kifizetődő. Hosszú távon a digitalizáció - pontosabban a 3D nyomtatás - megoldást jelenthetne ebben az üzleti problémában, mivel ez a technológia lehetővé tenné, hogy "just in time"-elv alkalmazásával pontos számú pótalkatrész gyártható lenne le a javításokhoz a szükséges mennyiségnek megfelelően.

Az *Elektronika GR* második legnagyobb telephelyének fő profilja a *raktározás és a logisztika*, ill. kiegészítő tevékenységként az elektronikai javítás. A pótalkatrészek fentemlített nagy mennyisége és sokfélesége miatt többletkészlet-raktározási rendszert alkalmaznak, azaz több terméket

tárolnak a raktárban, mint amennyire szükség van. Fontos a konszignációs raktározás is, amely lehetővé teszi, hogy szállítmányonként rendeljenek és tároljanak alkatrészeket, és csak akkor fizessenek értük, ha azokat fel is használják. A magasraktárban a társaságnak olyan targoncavezetőkre van szüksége, akik rendelkeznek a magasemelő targoncák vezetéséhez szükséges szakértelemmel és engedéllyel. Tekintettel arra, hogy a munkaerőpiacon kevesen rendelkeznek ilyen képesítéssel, a társaság házon belüli képzéseket is tart. A raktározási folyamatok fő kihívása a jó regisztrációs rendszer kialakítása, amely lehetővé teszi a megfelelő besorolás, ill. a nagy és kis alkatrészek naprakészen tartását. A digitalizáció révén már bevezetésre került a lézersugaras azonosítás a keresett áruk megtalálása céljából. A hosszú távú tervek között szerepel a teljes raktár automatizálása is.

4.2. EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS PERSPEKTÍVAI A TÁVMUNKA TEKINTETÉBEN

A következőkben a HR-vezető távmunkával kapcsolatos véleményét és állásfoglalását mutatjuk be egy interjú és az annak részeként kitöltött kérdőív alapján. Elsőként megvizsgáltuk a társaság távmunkához való viszonyulását a COVID-19 világjárvány előtt, alatt és után. Ezt követően szemügyre vettük, hogyan változott a hatékonyság és a munkavállalók ellenőrzése, a távmunka előnyeinek és hátrányainak megítélése, továbbá a munkaügyi kapcsolatok rendszere. Végül elemeztük a távmunka hatását az egészségre és a foglalkozási megbetegedésekre, a munka és a magánélet egyensúlyára, valamint a női és az idősebb munkavállalókra.

4.2.1. A társaságnál 2019-2023 között zajló fejlesztések

2019-ben, egy korábbi, ugyanezen társaság által végrehajtott projekt keretében az Elektronika GR három fő stratégiai üzleti irányt határozott meg: az emberekkel kapcsolatos stratégiát, az új üzletfejlesztési portfóliót és végül az automatizálást. A digitalizáció és az automatizálás tehát az üzleti stratégia legmagasabb szintjére került, és 2023-ban is releváns marad. A társaság további lépéseket tett a digitalizáció irányába, automatizálva a raktárat, a gyártás egyszerűbb folyamatainak nagy részét és az elektronikus nyilvántartási rendszereket. Azzal összefüggésben, hogy az automatizálás együtt járt-e a létszámcsökkentéssel, a HR-vezető a következőket nyilatkozta: *"A létszámunk nem csökkent (...) a tervezett létszámhoz képest sikerült csökkenteni a létszámhiányt"*. (HR vezető).

Ami az emberi forrás-stratégiát illeti, 2019-ben ezen a területen négy olyan kihívást azonosítottak, amelyekben a társaság jelentős előrelépést kívánt elérni.

- 1) Személyzeti és munkaerő-felvételi kihívás. A kihívás lényegi része a megfelelő munkaerő megtalálása és vonzása a munkaerőpiaci változások és a fiatalok igényeinek figyelembevételével.
- 2) Kompenzációs és motivációs kihívás. A második kihívás az, hogy milyen mértékben lehet versenyképes javadalmazást biztosítani a munkavállalók számára. Ezen a területen a fizetéseken kívüli egyéb juttatások közé tartozik a cafeteria-rendszer fejlesztése, a támogatott sport és az egészségügyi ellátás.
- 3) Generációs kihívás. A generációs kihívással kapcsolatban a társaság számára az a kérdés, hogyan alakíthatók át a folyamataik, hogy azok megfeleljenek a következő generáció számára.
- 4) Végül a negyedik kihívás az elköteleződési kihívás. Ez a kihívás a társaság alkalmazottjaira összpontosít, tehát egy belső kihívás, amely alapvetően a személyzet megtartására irányul. A HR-vezető szerint a 2019-ben azonosított HR-kihívások 2023-ban is ugyanúgy érvényesek.

4.2.2. Távmunka a COVID előtt, alatt és után

A COVID előtt a távmunka teljesen kizárt volt a cégnél. Amint azt a HR-vezető nyíltan elismerte, a távmunka kizárási oka az volt, hogy ő személyesen teljes mértékben ellenezte azt. Az általános szabály alól csak 3-4 kivétel volt, ha a felettesek kiharcolták azt. A távmunka-kizárási oka - a HR-menedzser magyarázata szerint - a távmunkára vonatkozó egészségügyi és biztonsági intézkedésekkel kapcsolatos nagyon szigorú jogi szabályozás volt. Ugyanis a törvény értelmében a távmunka során bekövetkező valamennyi baleset munkahelyi balesetnek minősült.

Szervezeti szinten, a központokban sem volt sokkal másabb a helyzet. A távmunkát a COVID előtt azért zárták ki, mert féltek a hatékonyság-csökkenéstől, ezen felül a társadalmi kapcsolatok hiánya által okozott kedvezőtlen hatásoktól. Így a magyar leányvállalat a cégszintű szabályozással összhangban a távmunka lehetőségét kizárta az alkalmazottai számára.

A COVID során mind társasági, mind cégcsoport szinten bevezették a távmunkát minden távmunkára alkalmas munkakörben, ami gyakorlatilag

minden irodai munkahelyre vonatkozott. Magyarországon időközben fontos változásokat vezettek be a távmunka jogi szabályozásában, amelyek enyhítik a cégek felelősségét a munkavédelem és a munkahelyi balesetek terén. Ennek eredményeként az otthoni baleseteket többé nem minősítették "*munkahelyi balesetnek*". Ahogy a HR-vezető a távmunkával kapcsolatban megjegyezte: "Mebékéltem vele".

A COVID-járványt követően a társaság először nem járult hozzá a távmunkához, de aztán a vállalati politikának megfelelően változtatott a hozzáállásán. A gyakorlatban heti 2 nap a távmunka általános irányelve. Ezen túlmenően az otthoni munkavégzés napjait rugalmasan lehet átszervezni a 8 nap / 4 hét keretein belül. A rendszeres hétfői és a pénteki napokat azonban kerülni kell távmunkanapként (hogy ne csábítson hosszú hétvégekre). Jelenleg legfeljebb 5-10 fő dolgozik teljesen távmunkában a GR-nél külön engedéllyel. Cégcsoport szinten, közvetlenül a világjárvány vége után a központ visszatért a távmunka betiltásának eredeti állapotához, de később, az elégedetlenség és az alkalmazottak elvándorlási hajlandósága miatt ez a szemlélet is megváltozott. Az új távmunka-politika bevezette a távmunka helyi szinten engedélyezett heti 2 napos rendszerét, emellett regionális engedéllyel heti 3 napos, illetve igazgatói engedéllyel 4 napos távmunka is lehetséges. Nem sokkal később, 2022-ben azonban a központ ismét új irányelvet vezetett be az otthoni munkavégzés tekintetében "célzott jelenlét" címmel, ami azt jelenti, hogy az alkalmazottak csak akkor lehetnek a telephelyen, ha konkrét hivatalos céljuk van.

"Tehát az alapértelmezett állapot az, hogy mindenki otthon van, és kérvényezni kell, ha valaki be szeretne menni" (HR-vezető).

A GR azonban nem akart áttérni a "célzott jelenlét" új vállalati rendszerére. A társaság helyi vezetése úgy véli, hogy a kollégák közötti magasabb szintű társas kapcsolatok fenntartása előnyös.

"Nos, függetlenül attól, hogy ezt a cégcsoport bevezette, mi, a helyi vezetőség még mindig úgy gondoljuk, hogy van egy tevékenységünk, van egy találkozási struktúránk, és van egy olyan szintű kötődésünk a szellemi dolgozóinknak a kétkézi dolgozókhöz, hogy csak 2 napot lehetnek az otthoni irodában, és 3 napot továbbra is a telephelyi irodában". Vezető.

4.2.3. A hatékonyság és a távmunka

A távmunka közbeni alacsonyabb hatékonyságról szóló mítoszról gyorsan megbizonyosodott, hogy nem helytálló. Összességében a hatékonyság növekedése figyelhető meg, ugyanis a COVID-járvány idején

a távmunkát általában a távmunkára alkalmas munkakörökben alkalmazták.

“Nos, a tapasztalat az, hogy még hatékonyabbak lehetünk, mint az otthoni munkavégzés bevezetése előtt. Tehát azok a vállalati félelmek, amik korábban voltak, nem bizonyultak igaznak. Persze, eltekintve a közösségi hálózatépítéstől, ami ilyen esetben nem működhet. (...) Csak annyit mondanék, hogy az elmúlt 2 év alátámasztotta a hatékonyságot, tehát azt lehetett látni, hogy ez idő alatt gyarapodtunk. Kiemelkedő eredményeket értünk el, tehát az otthonról végzett munka nem jelentett semmi rosszat”. HR-vezető.

A HR-vezető az eredményességre gyakorolt kedvező hatást a kevesebb zaj és megszakítás miatti jobb koncentrációnak, a munkaidő növekedésének és a munkaerő-toborzáshoz szükséges tehetségállomány növekedésének tulajdonította. A HR-vezető azonban nem a távmunkának (hanem egyéb átszervezési folyamatoknak) tulajdonította a hatékonyságban bekövetkezett kedvező változást, míg a többi kolléga igen.

“Nyilvánvaló, hogy ezt mindenki úgy akarja értelmezni, ahogyan akarja, így nyilvánvalóan a pénzügyi igazgatónk, aki teljes mértékben az otthoni munkavégzés mellett voksolt, és a COVID előtt éveken át annak szószólója volt, ezt bizonyítéknak tekinti arra, hogy az emberek sokkal hatékonyabbak, ha nem a telephelyen dolgoznak”. HR-vezető.

Ami a távmunka-eredményességre gyakorolt kedvezőtlen hatásokat illeti, a HR-vezető olyan tényezőket említett, mint a kollégákkal való kevesebb kapcsolattartás, valamint a munka és a magánélet szükségletei közötti átfedés, beleértve a gyermekgondozást is.

A társaság nem vezetett be új mutatókat a hatékonyság mérésére a távmunka során. A társaság számára nem lett egyszerűbb a hatékonyság mérése, ezért az irányítás és ellenőrzés megváltoztatásának szükségessége nem merült fel. A távmunkát vállalók által elért célokat a társaság számszerűsítette és mérte, de ezek nem lettek sem részletesebbek, sem konkrétabbak. A társaság nem határozta meg a távmunkát vállalók számára az egyes célok elérésére szükséges idejüket. A távmunkát vállalókra vonatkozó célkitűzéseket sem vizsgálták felül gyakrabban. A társaság azonban megkönnyítette a távmunkát vállalókkal való kapcsolattartást, amikor azok segítséget kértek, és a távmunkát vállalókkal digitális eszközökön keresztül rendszeres megbeszéléseket tartott.

4.2.4. A távmunka előnyei és hátrányai

A HR-vezető szemszögéből a távmunka legfontosabb előnyei a munkaidő rugalmassága, a nettó időnyereség, valamint a gyermekek és

idősek gondozásának megkönnyítése voltak. Másrészt a távmunka legnagyobb hátrányaként az elszigeteltséget és a kapcsolattartás hiányát, ill. a munkafüggőség kialakulásának kockázatát nevezte meg. Az elszigeteltség és a többi kollégával való kapcsolattartás hiánya stresszt, pszichológiai és végső soron egészségügyi problémákat okozhat a távmunkában dolgozók számára.

A HR-vezető elmondása alapján, a távmunka több munkaórát igényel, mint a telephelyi munkavégzés, végső soron a távmunka során a munkavállalók többet dolgoznak. A távmunkát vállalóknak folyamatosan kapcsolatban kell állniuk, ami kedvezőtlenül hat rájuk. A társaságnál azonban nincs semmiféle utasítás a kikapcsolódásra. Mi több, a vezetők esetében nem érezték indokoltnak a kikapcsolódás lehetőségét. A kikapcsolódási intézkedések hiánya paradox módon megerősítheti a HR-vezető által megfogalmazott véleményt, miszerint "a távmunka nem segíti a munka és a magánélet közötti egyensúly javítását".

A HR-vezető a távmunkához való hozzáférés tekintetében nemek szerinti különbséget nem észlelt. Emellett a távmunkát mind a férfi, mind a női munkavállalók számára előnyösnek ítélték. Ami az életkort illeti, a HR-vezető azonban úgy vélte, hogy a fiatalabb alkalmazottak szívesebben választanának otthoni munkavégzést. Eleinte ez feszültséget okozott a távmunka-engedéllyel rendelkezők és nem rendelkezők között, de mostanra mindenki elfogadta.

4.2.5. A kollektív szerződés és a távmunka költségei

A társaság kollektív szerződésében nem szerepel a távmunka. A kollektív szerződés teljesen azonos a telephelyen belül és az azon kívül dolgozó munkavállalók számára. A távmunkát végzők számára a távmunka költségei nem tökéletesen meghatározottak. A társaságra a digitális eszköz és az ingázás költségeit (ha szükséges), míg a távmunkát vállalóra a villamosenergia-fogyasztással, az internettel, az irodaszerekkel és a lakberendezéssel kapcsolatos költségek hárulnak. A távmunka-költségek ellentételezésére vonatkozó politikát illetően a HR-vezető kifejtette, hogy ez a politika mind a cégcsoport, mind a helyi szintű vezetői döntések eredménye.

"Alapvetően, amikor az egész kezdeményezés elindult, [a központ] meghatározta, hogy mi lehet, hogyan lehet, és ezen túl nem sok változás történt. Néhány feltételt a helyi döntéshozatalra bíztak, beleértve a költségek fedezését, de a mostani rendszer alapvetően a magyarországi HR-vezetőkkel és igazgatókkal folytatott konzultáción alapul. Tehát egyrészt cégcsoportos, másrészt helyi szabályozásról van szó". HR-vezető.

A HR-vezető egy burkolt megállapodásra utal, mivel a munkavállalók kedvelik a távmunkát, ez egy mindenki számára előnyös helyzet, ezért nincs szükség a távmunkával kapcsolatos ellentételező költségekre.

"A hivatalos véleményem az, hogy a távmunka egyben motívációs eszköz is, és ezért amit kínálunk, az elegendő. Ha a nem hivatalos véleményemre is kíváncsi, akkor nyilván többet is adhatnánk. Biztos vagyok benne, hogy minden munkavállaló számára előnyösebb lenne, ha mi fizetnénk az internetet stb., mert akkor ez egy win-win megoldás, ezért úgy gondolom, hogy ez egy megfelelő hozzájárulás". HR-vezető.

Összességében a HR-vezető optimálisnak tartotta a jelenlegi távmunkarendszert, és hangsúlyozta, hogy mind a felsővezetés, mind a középvezetés túlnyomórészt támogatja a távmunkát, és csak a vezetők kisebbsége ellenzi az új munkarendszert.

4.3. A MUNKAVÁLLALÓK TÁVMUNKÁVAL KAPCSOLATOS ÁLLÁSPONTJA: A VEZETŐ BEOSZTÁSÚ ÉS NEM VEZETŐ BEOSZTÁSÚ SZELLEMI DOLGOZÓK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A következő részben az Elektronika GR vezető és nem vezető szellemi dolgozói számára elérhető online kérdőív eredményeit tesszük közzé. A kérdőívet 95 munkavállaló töltötte ki, így a válaszadási arány 32% volt.

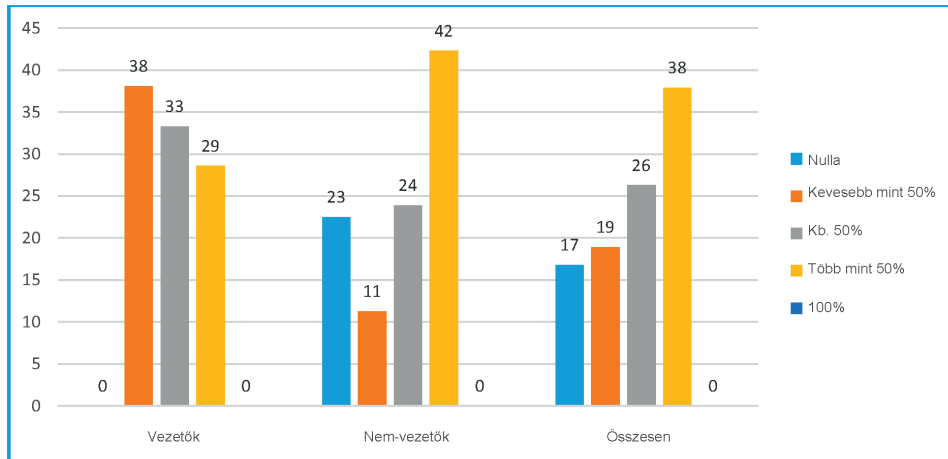
4.3.1. A távmunka ideális gyakorisága

A teljes mintát vizsgálva a GR alkalmazottainak közel kétharmada (64%) szeretne gyakrabban távmunkát végezni, mint ahogyan azt a vállalati irányelvek előírják (legfeljebb heti 2 nap). Mindazonáltal a felmérésben részt vevő válaszadók közül senki sem akart 100%-ban távmunkában dolgozni, tehát a hibrid munkavégzést részesítették előnyben. A vezető és nem vezető beosztású alkalmazottak elvárásait összevetve azt tapasztaljuk, hogy a vezetők körében a heti kétnapos távmunka ideálisabb, ugyanakkor a vezetők egyharmada a munkaidő 50%-ában szeretne távmunkát végezni, és 29%-uk támogatná, hogy a munkaidő 50%-át meghaladó távmunkát végezzenek.

Míg az összes vezető előnyben részesíti a távmunka valamilyen formáját, a nem vezető beosztásúak közel egynegyede (23%) úgy nyilatkozott, hogy egyáltalán nem szeretne távmunkát végezni. Másrészt a nem vezető beosztású munkavállalók is gyakrabban jelen vannak azok között, akik munkaidejük több mint 50%-ában előnyben részesítenék a távmunkát. Érdeemes megemlíteni, hogy a nem vezető beosztású munkavállalóknak egytizede választotta a távmunkát 50%-nál kisebb arányban, mint az előnyben részesített munkavégzés módját. Tehát a nem

vezető beosztású munkavállalók számára a távmunka legkevésbé vonzó rendszere a heti legfeljebb 2 napos vállalati politika. A távmunka ideális gyakorisági megoszlása azt jelzi, hogy szükség van az egyéni igényekhez igazított távmunkapolitikára (2. ábra).

2. A távmunka ideális gyakorisága munkahely-típusonként (%)



4.3.2. A távmunka tapasztalt előnyei és hátrányai

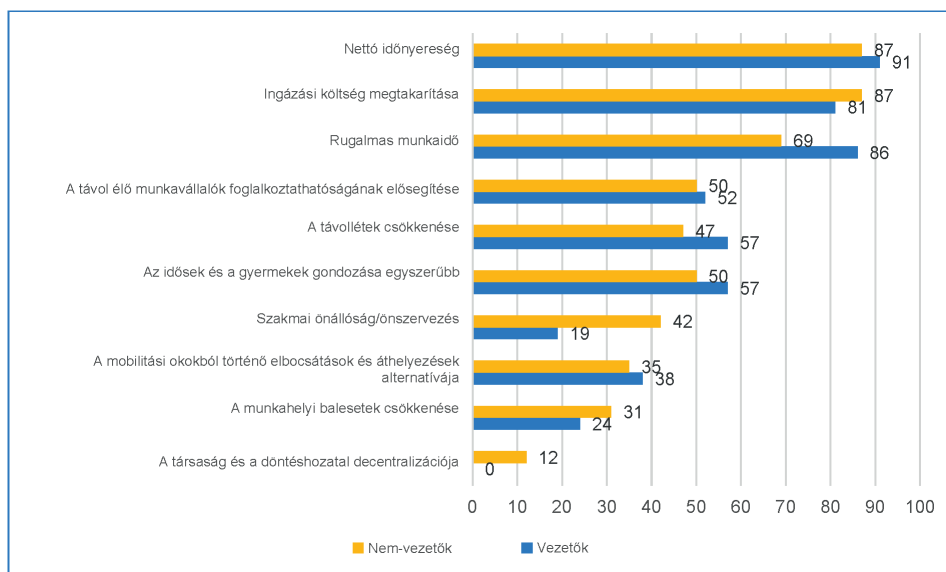
Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a munkavállalók hogyan látják a távmunka előnyeit és hátrányait. A tapasztalt előnyök átlagosan felülmúlták az említett hátrányok számát. A válaszadók összességében 5,17 előnyt azonosítottak a távmunkában, míg a hátrányok átlagos száma 3,17 volt. Míg az említett előnyök számában nem voltak jelentős különbségek a vezető és nem vezető beosztású munkavállalók között, a hátrányok tekintetében ez éppen fordítva volt: a vezetők szignifikánsan több hátrányt említettek a távmunkával kapcsolatban, mint a nem vezető beosztású munkavállalók (4,09 vs. 2,93).

Mind a vezető, mind a nem vezető beosztású alkalmazottak vonatkozásában a nettó időnyereség, az ingázási költségek megtakarítása és a munkaidő rugalmassága volt a távmunka három legfontosabb előnye, a válaszadók több mint háromnegyede választotta ezeket a szempontokat. Minden második válaszadó megemlítette, hogy a távmunkával könnyebbé vált az idősek és a gyermekek gondozása, csökkent a távollét, és egyszerűbbé vált a távol élő munkavállalók foglalkoztathatósága. Ezenkívül a válaszadók egyharmada a távmunka kedvező következményeként értékelte az olyan tényezőket, mint a munkahelyi

balesetek csökkenése, a távmunka mint a mobilitási okokból történő elbocsátások és áthelyezések alternatívája, ill. a szakmai önállóság/önszervezés erősödése. Végül a távmunka legkevésbé gyakran említett előnye a társaság és a döntéshozatal decentralizációja volt.

A felmérés egyik fontos megállapítása, hogy a nem vezető beosztású alkalmazottak személyesen is megtapasztalták a felelősségvállalás valamilyen formáját a távmunka során. A nem vezető beosztású munkavállalók közel fele (42%) a szakmai önállóságot/önszervezést említette előnyként, emellett a nem vezető beosztású munkavállalók 12%-a a társaság és a döntéshozatal decentralizációját a távmunka kedvező eredményének tekinti.

3. A távmunka tapasztalt előnyeinek előfordulása munkahely-típusonként (%)

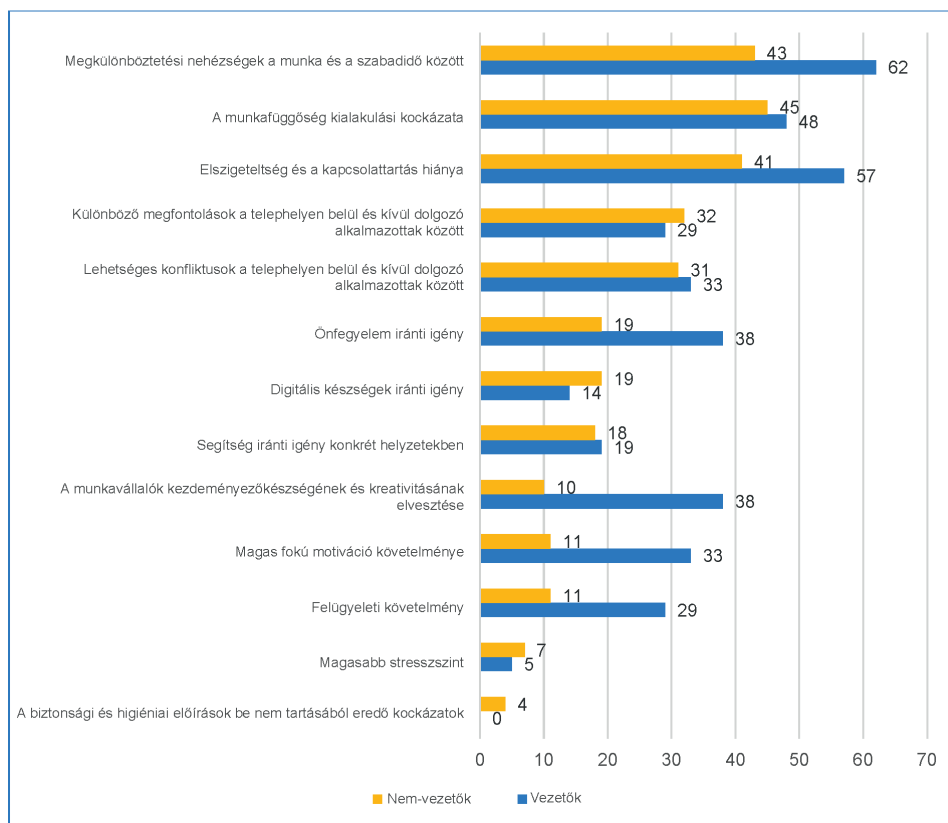


Mind a vezető, mind a nem vezető beosztású alkalmazottak esetében a munka és a szabadidő közötti különbségtétel nehézsége, a munkafüggőség kialakulásának kockázata, ill. az elszigeteltség és a kapcsolattartás hiánya volt a távmunka három legnagyobb hátránya, a válaszadók közel fele választotta ezeket a pontokat. A válaszadók egyharmada kritizálta a távmunkát a telephelyen belül és kívül dolgozó munkavállalók közötti esetleges konfliktusok, ill. a telephelyen belül és kívül dolgozó munkavállalók közötti eltérő bánásmód miatt. Továbbá a válaszadók körülbelül egyötöde aggodalmának adott hangot az

önfegyelem, a digitális készségek, a segítség szükségessége bizonyos helyzetekben, a munkavállalók kezdeményezőképességének és kreativitásának elvesztése, a magas fokú motiváció vagy felügyelet elvárása miatt. Végül a távmunka legkevésbé gyakran említett hátrányai a magasabb szintű stressz, a biztonsági és higiéniai előírások be nem tartásából eredő kockázatok voltak.

Mint korábban említésre került, a vezetők gyakrabban fejezték ki elégedetlenségüket a távmunkával kapcsolatban, mint a nem vezetői munkakörben dolgozók, és ez a legtöbb vizsgált tényezőnél nagyobb gyakorisággal nyilvánult meg. A vezetők a távmunka hátrányaként a nem vezetői munkakörben dolgozókhoz képest lényegesen gyakrabban jelölték meg a felügyelet és magas fokú motiváció szükségességét, valamint a munkavállalók kezdeményezőképességének és kreativitásának elvesztését, utalva ezzel a hatékonyság lehetséges problémáira. A vezetők és a nem vezetők megítélése közötti különbség olyan tényezők esetében is kimutatható volt, mint a munka és a szabadidő közötti megkülönböztetés nehézsége, az elszigeteltség és a kapcsolattartás hiánya, ill. az önfegyelem követelménye. Fontos kiemelni, hogy a nem vezető beosztású munkavállalók körében a munkafüggőség kialakulási kockázata volt a távmunka leggyakrabban említett hátránya, míg a vezetők esetében ez hasonló szinten mozgott, de csak a harmadik helyen szerepelt a listán a munka és a szabadidő közötti különbségtétel nehézsége, továbbá az elszigeteltség és a kapcsolattartás hiánya után.

4. A távmunka tapasztalt hátrányainak előfordulása munkahely-típusonként (%)



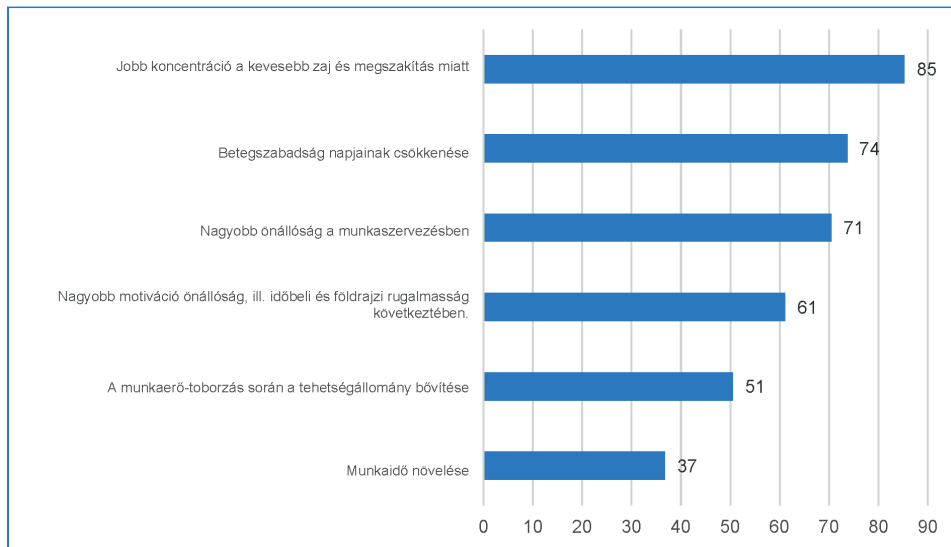
4.3.3. Hatékonyság és távmunka

A távmunka eredményességére gyakorolt általános hatás értékelésére vonatkozó eredmények egybeesnek a HR-vezető által kifejtettekkel: a munkavállalók közel háromnegyede (73%) kedvezően értékelte az eredményességre gyakorolt általános hatást, míg a válaszadók valamivel több mint egynegyede (27%) vegyesnek ítélte azt, a társaságnál senki sem értékelte kedvezőtlenül a távmunka és a hatékonyság összefüggését.

A GR alkalmazottai körében a legszélesebb körben elterjedt vélemény szerint a távmunka a kevesebb zaj és megszakítás miatt elősegíti a jobb koncentrációt, és így nagyobb hatékonyságot eredményez. A válaszadók közel háromnegyede a hatékonyság javulását a betegszabadságok csökkenésének és a munkaszervezés nagyobb önállóságának is tulajdonította. A válaszadók több mint fele úgy vélte, hogy a magasabb

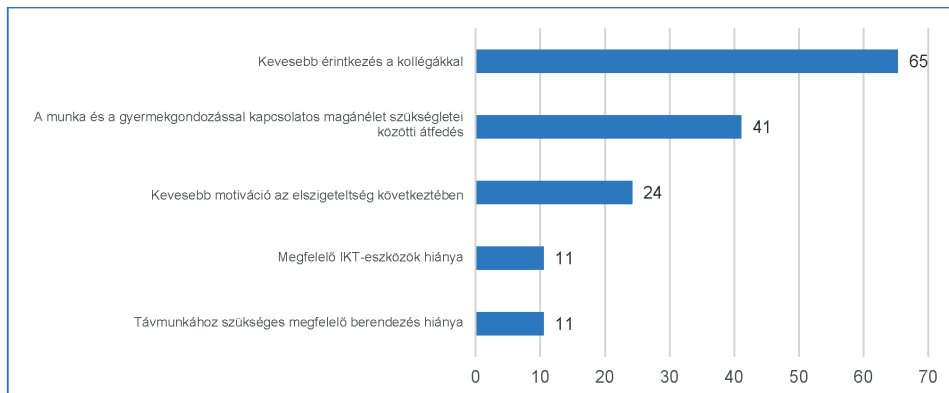
hatékonyság a nagyobb önállóságból, ill. az időbeli és földrajzi rugalmasságból eredő nagyobb motivációval függ össze. Végezetül, a tehetségállomány bővítése a munkaerő-toborzás során és a munkaidő növelése szintén jelentőséggel bíró tényezők voltak, amelyek magyarázzák a hatékonyság javulását a távmunka körülményei között.

5. A távmunka során a hatékonyságra kedvező hatást gyakorló tényezők előfordulása (%)



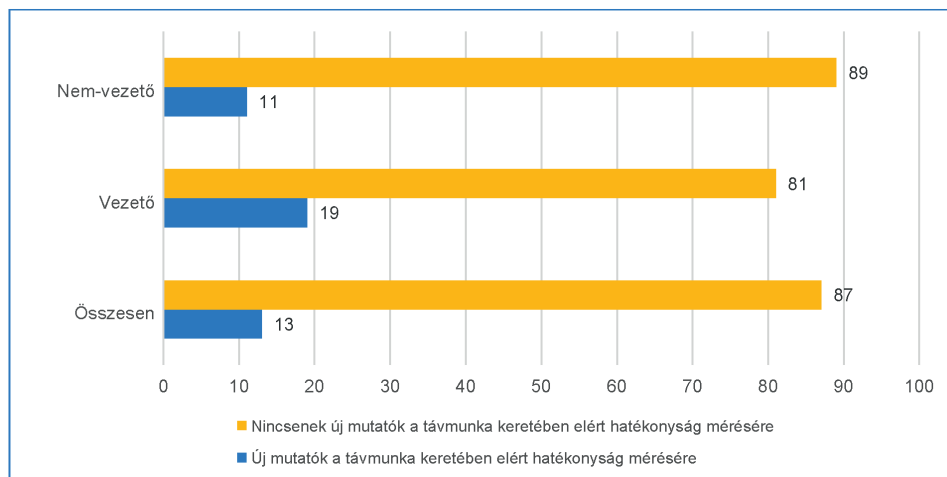
Az Elektronika GR alkalmazottai leginkább a kollégákkal való kevesebb érintkezés lehetőségét jelölték meg a távmunka során a hatékonyságot kedvezőtlenül befolyásoló tényezőként. Emellett a második leggyakrabban említett tényező a munka és a gyermekgondozással kapcsolatos magánélet szükségletei közötti átfedés volt. Az elszigeteltség miatti kisebb motiváció, a megfelelő IKT-eszközök és a távmunkához szükséges megfelelő berendezés hiánya voltak a legkevésbé gyakran említett tényezők, amelyek kedvezőtlenül befolyásolják a hatékonyságot a távmunka során.

6. A távmunka során a hatékonyságra kedvező hatást gyakorló tényezők előfordulása (%)



A válaszadók túlnyomó többsége egyetértett azzal, hogy nem kell új mutatókat bevezetni a hatékonyság mérésére a távmunka körülményei között. Ebben a tekintetben nem mutatkoztak különbségek a vezetői és a nem vezetői munkakörben dolgozók között. Ez egybecseng a HR-vezető véleményével is.

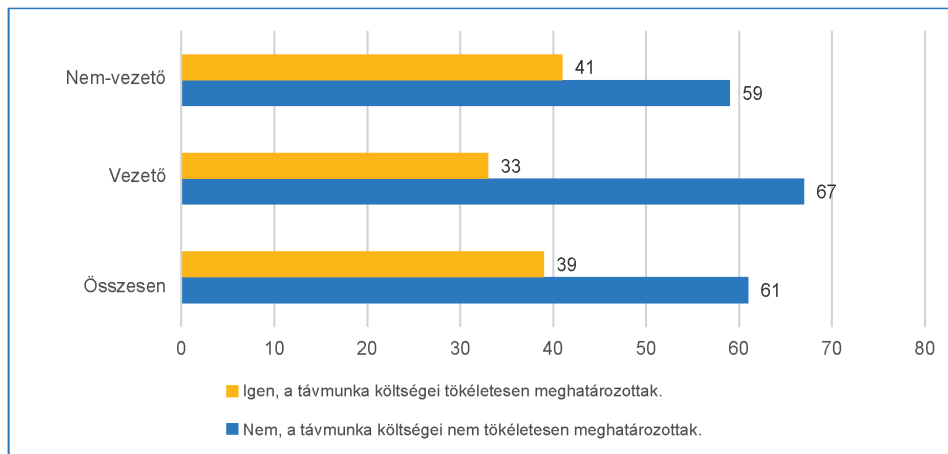
7. A távmunka során a hatékonyság mérésére szolgáló új mutatók bevezetésének gyakorisága munkahely-típusonként (%)



4.3.4. A távmunka költségeinek felosztása

Érdekes módon a vezetők még inkább tudatában vannak annak, hogy a távmunka költségeit a társaság nem határozta meg tökéletesen, mint a nem vezetői munkakörben dolgozók. A vezetők csak egyharmada (33%) tartotta jól meghatározottnak a távmunka költségeit, míg a nem vezető beosztásúak kétötöde (41%) elégedett volt a költségek elosztásával. (8. ábra). A felmérés adatai megerősítették a HR-vezetőtől kapott információt, miszerint a társaság alapvetően fedezi a digitális berendezések költségeit, míg a munkavállalónak az internet, a villany, az otthoni bútorok, az ingázás és részben az irodaszerek költségeit is kell viselni. A társaság nem alkalmazta a távmunkát vállalók számára a törvényileg lehetséges, legfeljebb az adóév első napján érvényes havi minimálbér 10 százalékának megfelelő összegű (2022-ben havi 20 000 forint) ellentételezést.

8. Vélemény-megoszlás arról, hogy a távmunka költségei tökéletesen meghatározottak-e a munkahely típusa szerint (%) (%)



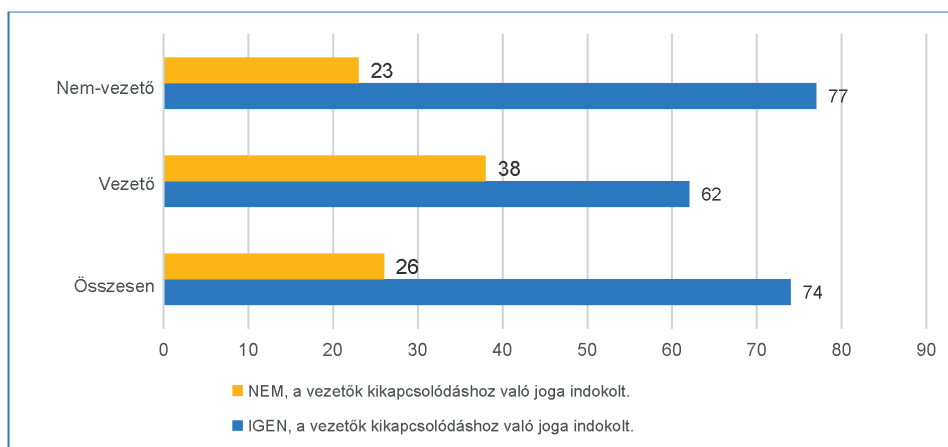
4.3.5. A szakszervezeti tagság és a kikapcsolódáshoz való jog

A nem vezetői beosztású szellemi munkavállalók egytizede tagja a GR szakszervezetének. A vezetők egyike sem szakszervezeti tag. Ezért a munkavállalók e csoportja számára az érdekegyeztetés tárgyalási ereje meglehetősen alacsony. Ezt követően az arra vonatkozó ismeretek, hogy a távmunkával kapcsolatos munkafeltételek és költségek szerepelnek-e a vállalati kollektív szerződésben vagy sem, meglehetősen homályosak voltak. A munkavállalók nem voltak tudatában annak, hogy a távmunka egyáltalán nem szerepel a kollektív szerződésben. Miközben mind a vezető,

mind a nem vezető beosztásúak több mint 90%-a úgy nyilatkozott, hogy a távmunka nem akadályozza a szakszervezeti képviselőkkel való hatékony kommunikációt.

Annak ellenére, hogy a szakszervezetek nem követelik aktívan a kikapcsolódáshoz való jogot, a GR-dolgozók közel fele tartaná szükségesnek az ilyen intézkedések bevezetését. Érdekes módon a vezetők gyakrabban értettek egyet a kikapcsolódásra vonatkozó esetleges, új intézkedésekkel, mint a nem vezető beosztású alkalmazottak (67% vs. 46%), annak ellenére, hogy a vezetők ritkábban jelezték, hogy "állandóan elérhetőnek" kell lenniük, mint a nem vezető beosztású alkalmazottak (33% vs. 45%). Másrészt a válaszadók háromnegyede egyetértését fejezte ki azzal, hogy a vezetők számára biztosítani kell a kikapcsolódáshoz való jogot, akár távmunkát vállalókról van szó, akár nem. Végeredményben a nem vezető beosztásúak gyakrabban tartották indokoltnak, hogy a vezetők számára is biztosítsanak jogot a kikapcsolódásra, mint maguk a vezetők (77% vs. 62%).

9. Vélemény-megoszlás arról, hogy a vezetők esetében indokolt-e a kikapcsolódáshoz való jog a munkakör típusa szerint (%)



4.3.6. A távmunkával kapcsolatos szemlélet nem és életkor szerint

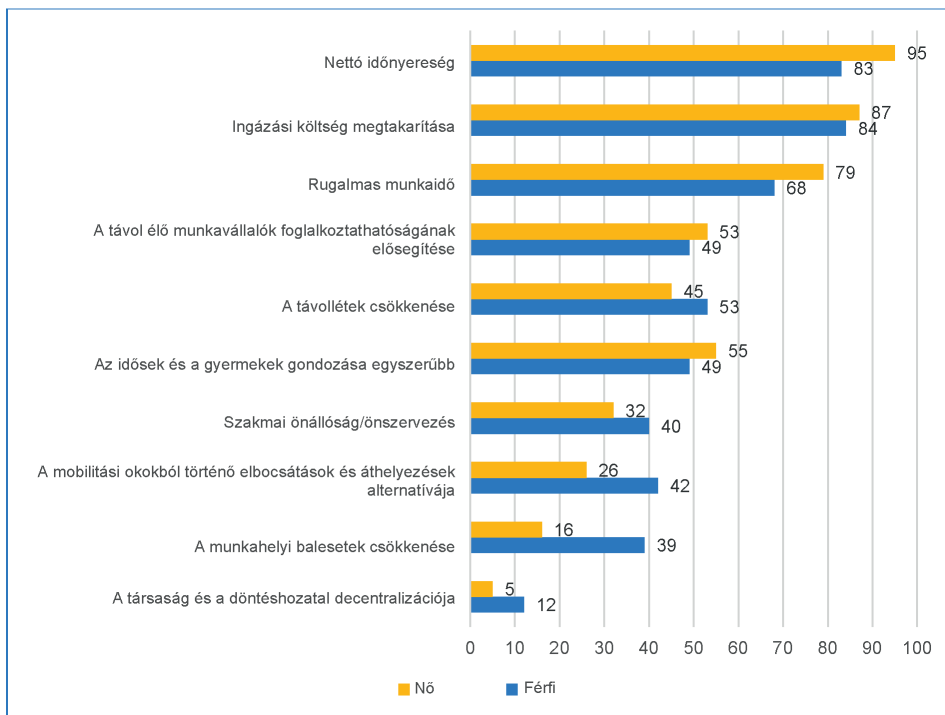
A távmunkára vonatkozó vállalati politika a férfiakra és a nőkre egyaránt vonatkozik. Mind a férfiak, mind a nők esetében a 2 napos távmunka/hét szabványos lehetősége dominál. Továbbá mindkét nem képviselői szívesebben dolgoznának távmunkában, ha erre lehetőségük lenne (a férfiak 79%-a, a nők 82%-a). Nincs statisztikailag számottevő

különbség a távmunka ideális gyakoriságának megoszlása tekintetében nők és férfiak között, bár a nők 50%-ot vagy annál többet szeretnének, míg a férfiak inkább a munkaidejük több mint 50%-át távmunkával töltenék.

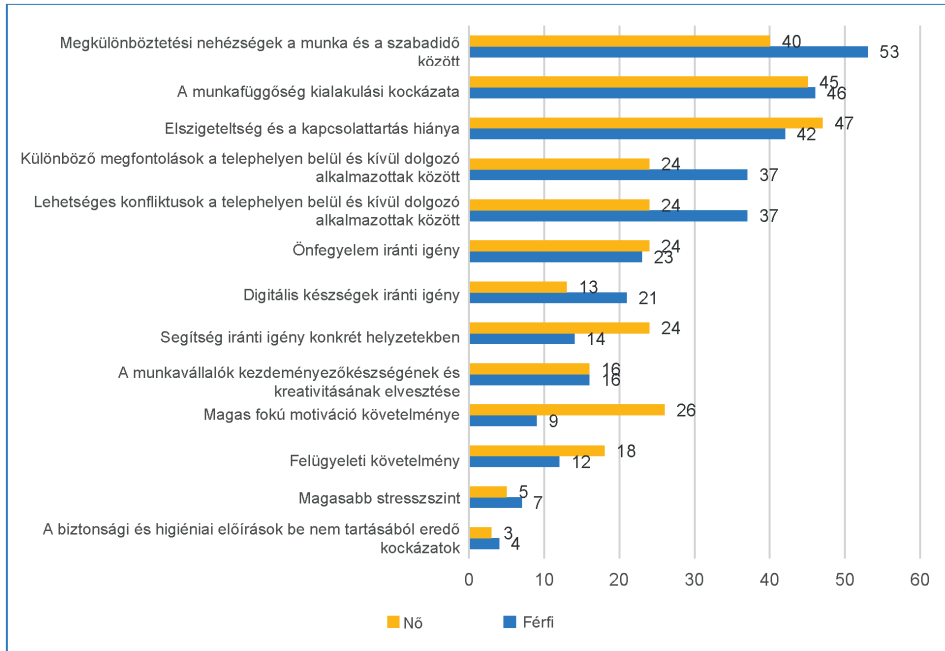
A távmunka előnyeinek és hátrányainak átlagos mutatójában nem mutatkozott jelentős különbség a férfiak és a nők között. A férfiak átlagosan 5,28 előnyről, míg a nők 5,02 előnyről tettek említést. Ezzel szemben a távmunka hátrányainak átlaga a férfiak esetében 3,22-öt, a nőknél pedig 3,10-et tett ki. Ami a távmunka előnyeinek és hátrányainak életkor szerinti értékelését illeti, nagyobb különbségeket találtunk a fiatalabb (45 évnél fiatalabb) és az idősebb (45 évnél idősebb) munkavállalók között, azonban az azonosított előnyök (fiatalabb 5,44 és idősebb 4,51) és hátrányok (fiatalabb 3,12 és idősebb 3,56) átlagos mutatója sem volt jelentős.

A távmunka három leggyakrabban említett előnye a nők és a férfiak körében azonos volt: a nettó időnyereség, az ingázási költségek megtakarítása és a munkaidő rugalmassága, bár a nők gyakrabban sorolták fel az utóbbit, mint a férfiak. Emellett a távol élő munkavállalók foglalkoztathatóságának megkönnyítését, ill. az idősek és a gyermekek könnyebb ellátását is gyakrabban választották a női válaszadók. Ezzel szemben a férfiak nagyobb hányada a távmunkának olyan előnyöket tulajdonított, mint a távollét csökkenése, a szakmai önállóság/önszervezés, a mobilitási okokból történő elbocsátások és áthelyezések alternatívája, a munkabalesetek csökkenése, és végül a vállalat és a döntéshozatal decentralizációja. Míg a nemek közötti különbségek a kiválasztott tényezők előfordulása tekintetében fennállnak, csak a munkahelyi balesetek csökkenése jelentett statisztikailag feltűnő különbséget, a férfiak gyakrabban említették ezt. A távmunkának tulajdonított hátrányok tekintetében a nemek közötti különbségek minden esetben nem voltak szignifikánsak, kivéve a *magas fokú motiváció szükségességének* kritériumát a nők körében. A férfi válaszadónál nagyobb problémát jelentett a *munka és a szabadidő közötti különbségtétel* és a telephelyen belül és kívül dolgozók közötti konfliktust is súlyosabbnak ítélték.

10. A távmunka előnyeiként tapasztalt tényezők előfordulása nemek szerint (%)

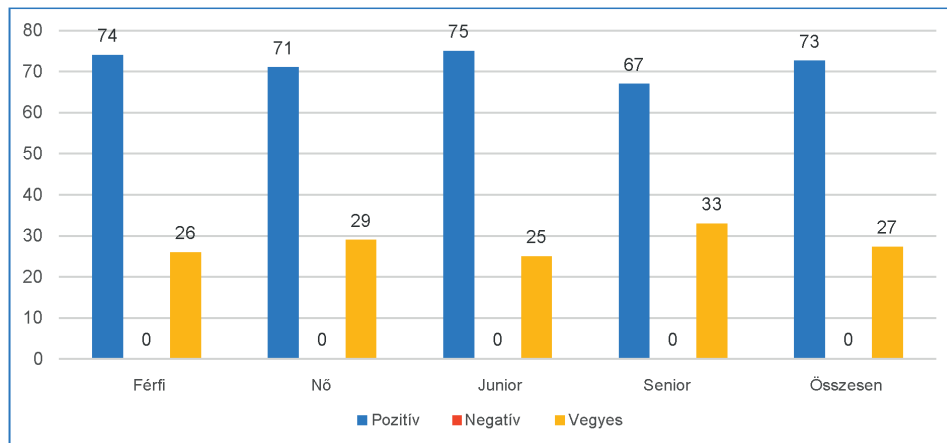


11. A távmunka hátrányaként tapasztalt tényezők előfordulása nemek szerint (%)



Végezetül az eredményeink azt mutatják, hogy sem a nem, sem az életkor nem befolyásolja az általános hatékonyság megítélését a távmunkával összefüggően. (12. ábra)

12. A távmunka általános hatásairól a hatékonyságról alkotott vélemények megoszlása nem és életkor szerint (%)



4.4. A TÁVMUNKA ÉS A TÁRSASÁG SZAKSZERVEZETE

Az Elektronika GR-ben 2010-ben alakult meg a szakszervezet. A szakszervezet három céllal indult: béremelés, üzemi tanács és kollektív szerződés létrehozás. A kollektív szerződést végül 2010-ben írták alá, és 2011-ben megalakult az üzemi tanács. Az Elektronika GR-nek 2011 óta van független szakszervezeti vezetője, a Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Bizottság elnöke pedig 2012-ben lett független szakszervezeti képviselő.

Az Elektronika GR szakszervezeti tagok aránya meghaladja az országos átlagot. Fontos megjegyezni, hogy a hatályos Mt. értelmében kollektív szerződés csak olyan társaságnál lehetséges, ahol a szervezetségi fok eléri a legalább tíz százalékot. Ez a százalékarány-követelmény a teljes magyarországi Elektronika cégre is vonatkozik, ezért nem elegendő, ha csak az Elektronika GR-nél érik el, mivel az Elektronika összes egységének együttesen is min. tíz százalékos szervezetségi fokot kell elérni. Ez a feltétel az évek során mindvégig teljesült, ennek ellenére a szakszervezeti vezető kiemelte a tagtoborzás rendkívüli fontosságát. Az Elektronika GR-nél a szakszervezeti tagok max. létszáma 270-300 fő között mozgott. Jelenleg a tagság körülbelül 270 fő, ami meghaladja a 15%-ot. A társaság szellemi dolgozói körében végzett felmérés szerint az összes szellemi dolgozó 7%-a, a nem vezető beosztásúak 10%-a volt szakszervezeti tag. A szakszervezeti titkár véleménye szerint az Elektronika GR erőssége a munkaügyi kapcsolatok területén az átlagosnál magasabb fizetések. A szakszervezeti

titkár úgy véli, hogy az infláció és a politikai helyzet miatt a jövőben növekedni fog a szakszervezeti tagok száma, mert az embereknek nagyobb védőhálóra van szükségük. Mindazonáltal a távmunkát vállalók és a szakszervezeti képviselők közötti fizikai távolság akadályozza a hatékony kapcsolattartást.

A távmunkával kapcsolatban a szakszervezeti titkár úgy becsülte, hogy a GR-ben a munkakörök kevesebb mint 50%-a távmunkára alkalmas, azonban a távmunka lehetőséggel rendelkező alkalmazottak pontos számát nem tudta. Személy szerint neki is van lehetősége távmunkára. Az egyik szakszervezeti tag kihangsúlyozta, hogy a távmunka-módszer keretében a távmunka többletköltségeit nem ellentételezik a munkavállalóknak. Illetve kiemelte azt is, hogy feszültségek tapasztalhatók a távmunkában és a nem távmunkában dolgozók között.

A távmunkához kapcsolódó előnyök és hátrányok tekintetében a szakszervezeti titkár kiemelte *a munkaidő rugalmasságát, az ingázási költség megtakarítását, a nettó időnyereséget, a távol élő munkavállalók foglalkoztathatóságának megkönnyítését, a mobilitási okok és áthelyezések miatti elbocsátások alternatíváját, ill. a társaság és a döntéshozatal decentralizálását, mint a távmunka legfontosabb előnyeit.* A távmunka hátrányaira nézve a GR szakszervezeti titkára felsorolta *a magas fokú motiváció követelményét, digitális készségek megszerzésének követelményét, a munkaidő és a szabadidő megkülönböztetésének nehézségét, a munkaidő és a szabadidő megkülönböztetésének nehézségét, és lehetséges konfliktusok a telephelyen belül és kívül dolgozó alkalmazottak között.*

A távmunka és a hatékonyság kapcsolatára kitérve a cég szakszervezeti titkára úgy vélte, hogy a távmunka összességében kedvezően hat az eredményességre, és egyetértett azzal, hogy az alkalmazottak rövidebb idő alatt végezhetik el munkájukat. A hatékonyságra gyakorolt kedvező irányú tényezők a következők: *jobb koncentráció a kevesebb zaj és megszakítás miatt, nagyobb önállóság a munkaszervezésben, és kevesebb betegszabadsággal töltött nap.* Másrészt a kollégákkal való kevesebb kapcsolat, az elszigeteltségből adódó kisebb motiváció, valamint a munka és a személyes élet igénye és a gyermekgondozási igény közötti átfedés kedvezőtlen befolyással lehet a hatékonyságra. Véleménye szerint a hatékonyságra gyakorolt esetleges kedvezőtlen hatás a munkavállalón múlik.

A távmunka kapcsán *a hatékonyságmérés módszertanában* bekövetkezett változásokkal kapcsolatban a cég szakszervezeti titkára a HR-vezetőhöz hasonlóan kijelentette, hogy nem vezettek be új indikátorokat a távmunka mérésére, és nem lett könnyebb a társaság számára a tényleges eredmény

mérése, ha távmunkáról van szó. A távmunkát vállalók által elérendő célokat a társaság számszerűsíti és méri. Azonban maguk a célok nem lettek részletesebbek és konkrétabbak, és nem esnek át gyakrabban egy-egy vizsgálaton. Sőt, a társaság nem határozta meg a távmunkát vállalók számára minden egyes cél elérésére szánt idejét. A távmunka-ellenőrzés biztosítása érdekében a társaság digitális eszközöket alkalmaz a távmunkát vállalókkal való kapcsolattartáshoz és rendszeres megbeszéléseket tart a távmunkát vállalókkal.

Jelenleg a *kollektív szerződés* nem tartalmazza a távmunkát, tehát ugyanaz vonatkozik a helyszínen és azon kívül dolgozó munkavállalókra. Egyidejűleg a szakszervezeti titkár elismerte, hogy a kollektív megállapodás hasznos eszköz lehet az otthoni távmunka költségeinek ellentételezésére, mivel a távmunka költségei jelenleg nincsenek pontosan meghatározva a cégnél. A távmunkát vállalóknak az áram- és internetfogyasztást, az esetleges lakberendezési költségeket, a digitális eszközöket, az ingázást (szükség esetén) és az irodaszereket a cég fedezhetné.

Egy másik lehetséges szempont, amikor a kollektív szerződés tartalmazza a távmunkával kapcsolatos munkakörülményeket, a *kikapcsolódáshoz való jogot*. A társaságon belül jelenleg nincs utasítás a kikapcsolódásra vonatkozóan. A távmunkát vállalóknak folyamatosan kapcsolatban kell állniuk, ami kedvezőtlenül hat rájuk. A szakszervezeti titkár szerint a teljes munkaidő mintegy 50%-a optimális az alkalmazotti hatékonyság fenntartásához vagy növeléséhez. Így a távmunka nem szünteti meg a céges jelenlét igényét. Mivel a távmunka kevesebb időt igényel, mint a helyszíni munkavégzés, a szakszervezeti vezető egyetért a négynapos munkarenddel a jövőre nézve.

A társaság szakszervezeti vezetőjének felfogása szerint a távmunka a férfi és női alkalmazottak számára egyaránt előnyös, és nincs különbség a hozzáférésben életkor és nem szerint. A távmunka hozzájárul a munka és a magánélet közötti egyensúly javításához, azonban okozhat a többi kollégákkal való kapcsolat hiánya miatti stresszt, elszigeteltség vagy magány érzését vagy pszichés problémákat a távmunkát vállalóknál.

5. A SZAKSZERVEZETI VEZETŐK VÉLEMÉNYE A TÁVMUNKÁRÓL

"Azt támogatjuk, amit a dolgozók támogatnak"

A Vasas Szakszervezeti Szövetség elnöke

5.1. A TÁVMUNKA KILÁTÁSAI ÁGAZATI SZINTEN: A VASAS SZAKSZERVEZETI SZÖVETSÉG

A Vasas Szakszervezeti Szövetséghez közel 200 cég tartozik, de ezek közül csak 70-80 nevezhető aktívnek. A Vasas Fémipari Szövetség taglétszámában stagnálás tapasztalható. Ebből a szempontból komoly problémát és kockázatot jelent a munkavállalók munkahelyi elvándorlása, mivel a toborzást folyamatosan fenn kell tartani. A szervezettség növelése érdekében a szakszervezet befogadó, nyitott politikát folytat az atipikus munkavállalói csoportokkal szemben. Például támogatja a külföldi (ma jellemzően ukrán, fülöp-szigeteki) munkavállalók szakszervezetbe való belépését, bár a gyakorlatban ezekben a munkavállalói körben alacsony a szervezettség szintje. A szakszervezet ügynökség által ideiglenesen foglalkoztatott munkavállalók felvételét is támogatja, bár helyi szinten ez helyenként eltérően működik, és a kölcsönzött munkavállalók kollektív szerződésbe foglalása jogilag bonyolult kihívást jelenthet. A szakszervezeti tagság hosszú távú növelésének egyik lehetséges módja az lenne, ha jobban megszólítanák a szellemi munkavállalókat és a szakszervezeteket is. A távmunka kiterjesztése lehetőséget jelenthet a szakszervezet számára, hogy megszólítsa a szellemi dolgozókat.

Teljesen nyilvánvaló okokból a Vasas Szakszervezeti Szövetség nem támogatja a helyi, független szakszervezetek megalakítását célzó kezdeményezéseket, ráadásul a regionális alapon működő szakszervezeti egységeket sem tartja hatékony eszköznek. Ugyanakkor kihívást jelent a Szövetség számára az a tény, hogy ágazati szinten nem lehetett kollektív szerződést kötni; így a jelenlegi magyarországi helyzetben a szakszervezetek munkája inkább alacsonyabb, vállalati szintre koncentrálódik, az ágazati és országos szervezetek pedig hanyatló pályán vannak.

A távmunka előnyeiről és hátrányairól szóló kérdésben a Vasas Szakszervezeti Szövetség elnöke a költségcsökkentést hangsúlyozta, mint a távmunka legnagyobb előnyét a munkáltatók számára: az utazási

költségek, az irodaterületek, az energiaköltségek mind csökkennek a távmunka során. Ezzel szemben a távmunka számos hátránya is látható. Először is, az otthoni munkavégzés többletköltségei hatással vannak a munkavállalókra. Ezen felül hiányzik a munka és a magánélet közötti elválasztás. A személyiségi jogok is veszélybe kerülhetnek: a munkáltatók szoftvereken keresztül irányíthatják a munkavállalókat (egérmozgás, kattintások száma, videóvezérlés stb.). Munkáltatóként nehéz betartani a munkavállalók személyiségi jogainak tiszteletben tartását a távmunkában dolgozók ellenőrzése során. Ezen túlmenően problémás azon törvényi előírások betartása, amelyek értelmében tilos a munkáltató eszközeinek személyes célokra való használata. Emellett sok munkáltató (többnyire kisebb cég) elvárja az alkalmazottaktól, hogy saját személyes eszközeiket használják munkájuk során.

Magyarországon a szakszervezetek elsősorban a bérekre és az ellentételezésre helyezik a hangsúlyt a munkakörülmények másodlagos jellege mellett. A Vasas Szakszervezeti Szakszervezet a távmunka hátrányaira reagálva igyekszik magasabb költségtérítést kialakítani a távmunkások számára. Az ellentételezés törvényi maximuma a minimálbér 10%-a. Max. 20000 HUF. A távmunkások csak akkor jogosultak a max. összegre, ha havonta 20 napot dolgoznak otthonról. A cégeknek nem kell ellentételezni az utazási költségeket a távmunkanapokon, így rendelkezésre állnak a pénzügyi forrásaik a távmunka költségeinek ellentételezésére. Az adatvédelmi kérdésekhez kapcsolódóan a szakszervezet felhívja a munkavállalók figyelmét, hogy mire kell figyelni (személyi laptopon külön cégcíműtár).

Amint arról korábban szó esett, Magyarországon nincs nemzeti jogszabály a kikapcsolódáshoz való jogról. Ennek ellenére van néhány jó céges példa (az e-maileket a szerver blokkolja). A munkavállalók úgy érzik, hogy a kapcsolattartás a munkáltató elvárása. Főleg, ha egy céges mobiltelefont bocsátanak az alkalmazottak rendelkezésére. Mivel Magyarországon munkaerőhiány van, a munkavállalók általában napi 8 óránál többet dolgoznak.

Azzal kapcsolatban, hogy a távmunka jótékony hatással van-e a hatékonyság növelésére, a Vasas elnöke megemlítette, hogy "szinte mindenki azt mondja, hogy otthonról jobban lehet dolgozni". Az alkalmazottak kevesebb stresszt tapasztalnak az ingázás hiánya miatt. Majd hozzáteszi: "Valószínűleg a munkaadók nem választanák ilyen nagy számban a távmunkát, ha az nem lenne előnyös számukra".

A Vasas elnöke elismerte, hogy "a szellemi dolgozók körében alacsony a szakszervezetek vonzereje", hozzáfűzve azt, hogy "a távmunka és a globalizáció csökkentheti egyéni tárgyalási erejüket". Azzal kapcsolatban, hogy a távmunka alapja lehet-e a szellemi dolgozók bevonását célzó új stratégia, az elnök több okot is megnevezett miért lehet ez életképes stratégia. 1) Abban az esetben, ha a szellemi dolgozókat visszakényszerítik a hivatalba, a szakszervezeteknek nagyobb szerepük lehet. 2) Az infláció és a béremelések vonzóbbá teszik a szakszervezeteket a szellemi dolgozók számára. Az elmúlt 4-5 évben a szellemi dolgozók béremelése alacsonyabb volt (4-6%), mint a fizikai dolgozóké (60-70%).

A Vasas Szakszervezeti Szövetség elnöke magasnak értékelte a távmunkában és a nem távmunkában dolgozók közötti feszültséget. A nem távmunkás munkakörben dolgozó fizikai dolgozók nem nézik jó szemmel azt, hogy a szakszervezet tovább kívánja javítani a távmunkások körülményeit. A fizikai dolgozók úgy látják, hogy a távmunkában dolgozók nem dolgoznak: "Be kell járni az üzembe, és az otthonról dolgozók egyáltalán nem dolgoznak". Ezért kockázatos lehet, hogy a Vasas Szakszervezeti Szövetség túl erősen küzd a távmunkások jogaiért. Így felszínre került egy ellentmondás: ahhoz, hogy a távmunkásokat tagként lehessen vonzani, bizonyos juttatásokat kellene biztosítani számukra, azonban ez a lépés ellentmondhat a jelenlegi szakszervezeti tagok érdekeinek, mivel ők "fizetnék" ezen új kedvezmények költségeit a távmunkások számára.

5.2. A VÁLLALATI SZINTŰ SZAKSZERVEZETI VEZETŐK VÉLEMÉNYE A TÁVMUNKÁRÓL

A következő fejezetben három, a Vasas Szakszervezeti Szövetséghez kötődő vállalati szintű szakszervezeti vezetővel folytatott fókuszcsoportos beszélgetés eredményeit mutatjuk be.

Az 1. Társaságban a fókuszcsoportos megbeszélés idején a kollektív szerződés tárgyalása folyamatban volt, beleértve a távmunka feltételeit is. A jelen kollektív szerződés nem tartalmaz kedvezményeket a távmunkások számára. A szakszervezeti arány elérte a 25%-ot a társaságnál. A szakszervezeti tagság összetételével kapcsolatban a szakszervezeti vezető kijelentette, hogy a nemzetközi munkaerő magas százaléka csökkenti a szakszervezeti tagság arányát, ugyanakkor a szakszervezeti-tagok körében nőtt a szellemi dolgozók száma. A távmunka előnyei között említésre került a megbetegedések alacsonyabb kockázata és az ingázáshoz szükséges idő kiesése. A szellemi dolgozókat "nyertesnek" tekintették. A távmunka lehetséges hátrányaként az új szakszervezeti tagok toborzásának nagyobb

nehézségét említették. A szakszervezet prioritásai elsősorban a munkakörülmények javítása, a munkavédelmi eszközök, a bérek és a szakszervezeti-arány növelése voltak.

Az 1300 tagot számláló 2. társaságban a szakszervezeti arány elérte a 27%-ot. A Szakszervezeti Szakszervezet mellett egy Független és egy Mérnöki Szakszervezet is létezett. A szakszervezeti fellépés tekintetében az előző év nagyon sikeres volt, mivel 24%-os béremelésről és nyereségrészesedési rendszerről állapodtak meg. A munkaerő megtartásának fontosságát, ill. a nyitottabbá válás stratégiáját a szellemi dolgozók vonatkozásában a 2. társaság szakszervezete az 1.-höz hasonlóan nyilvánította ki. Az eredetileg nagyon szigorúan betartott otthoni munkavégzési politikát (legfeljebb 3 nap/hó) azonban a COVID után rugalmasabb munkarendszer váltotta fel, amely csak heti 1 nap/hét (4 nap/hó) telephelyi munkavégzést határozott meg kötelezőnek. A távmunka előnyeivel kapcsolatban a szakszervezeti vezető a kevesebb ingázásra fordított időt és a szakszervezetek nemzetközi kapcsolatainak fejlesztésére nyíló új lehetőségeket említette. Ezzel szemben a távmunka hátrányaiaként a következőket emelték ki: 1) a munkaidő nem 8, hanem 10-14 óra, 2) a munkaidő gyakran éjszaka van, ami megzavarja a munkavállalók bioritmusát. 3) nincs költségtérítés a társaság részéről (bár minden munkavállaló negyedévente 80000 Ft energiaköltség-támogatást kapott). 4) a munkavállalók nem kapnak utazási költségtérítést, 5) az emberek zárkózottabbá váltak, így nehezebb új szakszervezeti tagokat toborozni. A társaság kollektív szerződésében nem szerepel a távmunka, bár a szellemi munkavállalók toborzása szempontjából előnyös lehet (többletköltség ellentételezése, túlórapótlék, munkaterhelés stagnálása). A szakszervezeti jövő céljait illetően a sikeres munkástanács-választások, a munkástanács elnöki tisztségének megszerzése, a taglétszám 15%-os növelése és a bérmegeállapodás kerültek a legfontosabb feladatok közé.

A 3. társaságnál a munkavállalóknak két lehetőségük van a távmunka igénybevételére: 1) 2 nap az irodában + 3 nap otthon, 2) távmunka (2-3 nap az irodában/hónap), külön otthoni munkavégzés-szerződéssel. A szakszervezeti vezető a távmunka legfőbb előnyeként a munkába járással töltött kevesebb időt jelölte meg. A távmunka legnagyobb hátrányai közül a következőket nevezték meg: nincs költségtérítés a társaság részéről, kisebb irodaterület, nehezebb a munkára koncentrálni, nehezebb új szakszervezeti tagokat toborozni. Az 1-es és a 2-es társasághoz hasonlóan ennek a cégnek a kollektív szerződése sem tartalmazta a távmunkát, annak ellenére, hogy a távmunka során végzett túlórapótlék előnyös lehet. A szakszervezeti vezető hangsúlyozta a Mtv. módosításának szükségességét annak érdekében, hogy kötelező legyen a távmunkások költségtérítése. A

jövő főbb céljai nem a távmunkához kapcsolódtak, hanem a képviselőket ellátó szakszervezettel való váláshoz, a kollektív szerződés megújításához és a bérek emeléséhez.

6. ÖSSZEGZÉS ÉS AJÁNLÁS

Vizsgálatunk során a távmunkát, annak szervezeti és társadalmi hatásait, ill. az érdekegyeztetés és a munkaügyi kapcsolatok rendszere előtt álló kihívásokat tanulmányoztuk a munkahelyi minták változása következtében; ezen területeket egy vállalati esettanulmány, valamint szakszervezeti vezetőkkel készített interjúk és fókuszcsoporthozos beszélgetések révén tekintettük át.

A kutatás valamennyi résztvevője, a vezető és a nem vezető beosztású munkavállalók és a szakszervezeti vezetők egyetértettek abban, hogy a távmunka nem rontja a munkavállalói teljesítményt, sőt, a *távmunka és a hatékonyság* közötti kapcsolat összességében kedvező, néha vegyes, de semmiképpen sem kedvezőtlen. A felmérésben részt vevő válaszadók szubjektív megítélését alátámasztották a HR-vezető által nyújtott információk, amelyek értelmében a COVID világjárvány idején a távmunka hatékonysága kiemelkedő volt, és a távmunka nem vezet eredményességi problémákhoz, miután a COVID utáni korszakban hibrid rendszert vezettek be a munkavállalók számára.

A *távmunka ideális gyakoriságát* illetően a kutatás összességében megállapította, hogy mind a vezetés, mind a munkavállalók részéről a telephelyen belüli és kívüli munkavégzés vegyes rendszere a legkedvezőbb. A vállalati esettanulmányban egyetlen válaszadó sem kívánt 100%-ban távmunkában dolgozni. A távmunka ideális gyakoriságára vonatkozólag viszont a munkahely típusa, a nem és az életkor szerint némi különbség mutatkozott. A vezetők preferenciái egyenletes eloszlást mutattak a távmunka kategóriái között, a munkaidő kevesebb mint 50%-áról több mint 50%-ra. A vezetők egyike sem akart visszatérni a korábbi munkarendszerhez, ahol nem alkalmazták a távmunkát. Másrészt a nem vezető beosztású szellemi dolgozók igényei változatosabbak voltak. Míg közel negyedük elutasította a távmunkát, többségük a munkaidő több mint 50%-ában távmunkát kívánt végezni. Hasonló különbségeket találtak a fiatalabb és idősebb munkatársak között is. Míg az idősebb (45+) munkavállalók egyenletes eloszlást követtek a távmunka preferált kategóriái között a munkaidő kevesebb mint 50%-a és több mint 50%-a között, érdekes módon a fiatalabbak preferenciái jobban polarizálódtak az egyáltalán nem távmunka és a munkaidő több mint 50%-ának távmunkában történő teljesítése között. A nemek szerint az ideális

eloszlás a férfiak esetében némileg sarkosabb volt, de a különbségek nem voltak számottevők.

A *távmunka tapasztalt előnyei* meghaladták az azonosított hátrányait a munkavállalók minden kategóriájában: vezetők és nem vezetők, nők és férfiak, valamint fiatalabb és idősebb munkatársak esetében. Mindazonáltal a legmagasabb átlagos elégedetlenség a vezetők körében jelentkezett, majd csökkenő sorrendben a felsővezetők, a férfi alkalmazottak, a női alkalmazottak, a junior alkalmazottak, végül a nem vezetők körében volt a legalacsonyabb az elégedetlenséget okozó tényezők száma. A távmunka három legfontosabb előnye a nettó időnyereség, az ingázási költségek megtakarítása és a munkaidő rugalmassága mellett. A kutatás fontos hozadéka volt továbbá, hogy a nem vezető beosztású szellemi munkavállalók szubjektíven a távmunkával kapcsolatos tapasztalataikat a munkahelyi önállóság, a jogosultságok és a vállalati döntéshozatal decentralizálásának nyereségeként érzékelték. A távmunka három legnagyobb hátránya közé sorolható a munka és a szabadidő közötti különbségtétel nehézsége, a munkafüggőség kialakulási kockázata, ill. az elszigeteltség és a kapcsolattartás hiánya. A hátrányokat tartalmazó listából fontos kiemelni, hogy nemcsak a széles körben elterjedt feltételezések, mint az elszigeteltség és a kapcsolattartás hiánya okozhat mentális gondokat, hanem egy új jelenség, a munkafüggőség kialakulása, a munkaalkoholizmus is okozhat hosszú távú problémákat.

A szakszervezetek - akár vállalati, akár ágazati szinten - elsősorban arra összpontosítottak, hogy a távmunkával járó költségek milyen módon oszlanak meg a munkaadók és a munkavállalók között. Valamennyi szakszervezeti vezető egyetértett abban, hogy a cégek nem ellentételezik kellően a távmunka költségeit. Kritikát fogalmaztak meg azzal kapcsolatban is, hogy a kormány a Mtv.-ben szabályozza a távmunkaköltség ellentételezését, és a minimálbér legfeljebb 10%-át ajánlja fel a távmunkásoknak, akik minden munkanapon következetesen a munkahelyen kívül dolgoznak. A kutatás során megkérdezett négy, a Vasas Szakszervezeti Szövetségéhez tartozó társaság közül egyik sem alkalmazta a Mtv. szerinti távmunkaköltségek lehetséges ellentételezését. Bár az összes szakszervezeti vezető hangot adott annak a meggyőződésének, hogy a távmunkások számára vállalati szinten új juttatásokról szóló tárgyalások új stratégiai irányt jelenthetnek annak érdekében, hogy több szellemi munkavállalót vonzzanak a soraikba, a kutatásban részt vevő cégeknél hatályban lévő kollektív szerződések egyike sem tartalmazott távmunkásokra vonatkozó rendelkezéseket. A szakszervezetek legfontosabb célja továbbra is az volt, hogy magasabb bérekről tárgyaljanak a munkavállalók számára. A távmunkaköltség elosztása mellett a

szakszervezeti vezetők elismerték és egyetértettek a kikapcsolódáshoz való jog elvével, ámbar nem merült fel olyan bizonyíték, amely a kikapcsolódásra vonatkozó intézkedésekhez vezető lépésre utalt volna. A kikapcsolódáshoz való jogot inkább a túlóra-ellentételezés igényeként fogalmazzák meg.

Ajánlások

- 1) A vállalati kollektív szerződéseket újra kell értékelni a távmunka szempontjából. A vállalati kollektív szerződésekben a szakszervezeteknek törekedniük kell arra, hogy a bértárgyalások keretén belül rögzítsék, hogy a távmunkaköltségek mekkora hányadát fedezheti a társaság a távmunka tekintetében.
- 2) A szakszervezeteknek fel kell mérniük a jó gyakorlat rendelkezésre állását a távmunkások jobb ellentételezése érdekében helyi, ágazati és nemzeti szinten. Ehhez kapcsolódóan fontos lenne módszertani segédleteket biztosítani a helyi és vállalati szintű szakszervezeti vezetők számára.
- 3) A cégeknek és a szakszervezeteknek jobban fel kellene mérniük a távmunka iránti igényt a nemek, az életkor és a vállalati hierarchiában elfoglalt pozíciók szerint.
- 4) A társaságok kiaknázzhatják a hatékonyságot és a lojalitást növelő előnyöket, ha a távmunkarendszereket a különböző munkavállalói csoportok igényeihez igazítják, bevezetve ezáltal egy rugalmasabb távmunkarendet.
- 5) A társaságoknak és a szakszervezeteknek meg kell fontolniuk a kapcsolattartás megszüntetéséhez való jog hivatalossá tételének lehetséges módjait, különös tekintettel a távmunka következményeként jelentkező munkahelyi elszigeteltség elkerülésére.
- 6) Ezen túlmenően a távmunka egészségre gyakorolt káros hatásainak (mentális problémák, munkamánia) ellentételezésére vonatkozó követelményt kellene előírni, törekedve arra, hogy ez a feltétel a kollektív szerződésben is érvényesüljön.
- 7) A hatékonyság növekedését részben a hivatalos munkaidő csökkentése által lehetne elérni a munkavállalók között. Hosszabb távon a távmunka a 4 napos munkahét bevezetésének mozgatórugója lehet.

- 8) A nem távmunkavégzésre alkalmas munkakörök munkaidejének csökkentése a fizikai állomány számára az ellentételezés egyik módja lehet. Ez lehet az egyik megoldás a távmunkában és nem távmunkában dolgozó munkavállalók közötti konfliktus feloldására. A nem távmunkában dolgozó munkavállalók éves szinten plusz szabadságnapokat kaphatnának, hogy ellensúlyozzák a munkahelyre való átlagos ingázási időt, amelyet a munkavállalók azzal nyernek, hogy nem kell ingáznuk.
- 9) A szakszervezetek olyan tárgyalási stratégiát alkalmazhatnának, hogy a kollektív szerződésekkel kapcsolatos kérdésekben egyszerre egyezsége jussanak a távmunkások többletköltségeiről és a nem távmunkára alkalmas munkahelyeken dolgozók munkaidejének csökkentéséről. Így a szakszervezet nem távmunkás tagjai nem éreznék a rendszerben rejlő igazságtalanságot és a távmunkások és nem távmunkások közötti megosztottságot, ill. a szakszervezeti vezetők sem esnének csapdába saját, többnyire nem dolgozó tagjaik által.

7. HIVATKOZÁSOK

Addisson, J. T., & Surfield, C. J. (2009). Atypical Work and Employment Continuity. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(4), 655–683. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00580.x>

Albert, F. (2019). Squeezed out from the Policy-Making Processes? The European Semester in a Context of Weakened Social Partnership. Case Study Hungary. National Trade Union Involvement in the European Semester (INVOTUNES) Project. OSE Working Paper Series, Research Paper No. 37, 33.

Ameen, N., Papagiannidis, S., Hosany, A. S., & Gentina, E. (2023). It's part of the "new normal": Does a global pandemic change employees' perception of teleworking? *Journal of Business Research*, 164, 113956.

Árendás, Z., & Hungler, S. (2019). The empty shell of social dialogue-A Hungarian case study. SOCIO. HU: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI SZEMLE.

ETUI and ETUC. (2021). Benchmarking Working Europe 2021. Unequal Europe. ETUI. <https://www.etui.org/sites/default/files/2021-12/01-ETU%20BM2021-Small.pdf>

Eurofound. (2022). Living and working in Europe 2021. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/living-and-working-europe-2021>

Grozdis, A. T. (2022). Examining home office perceptions and the impact of a pandemic through a systematic literature review. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(10), 15–27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.02>

Hárs, Á. (2012). Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években (6155243298). Budapest Working Papers on the Labour Market.

Herdon, I. (2021). A munkavégzés helyének megváltoztatása-távmunka, "home office".

Kazai Ónodi A. (2021). A távmunka alkalmazási arányát befolyásoló kulturális tényezők Európában. *socio.hu*, 39–59. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.39>

Mahato, M., Kumar, N., & Jena, L. K. (2021). Re-thinking gig economy in conventional workforce post-COVID-19: A blended approach for upholding fair balance. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 261–276. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2021-0037>

Molina, O., Butollo, F., Makó, C., Godino, A., Holtgrewe, U., Illsoe, A., Junte, S., Larsen, T. P., Illésy, M., Pap, J., & Wotschack, P. (2023). It takes two to code: A comparative analysis of collective bargaining and artificial intelligence. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1), 87–104. <https://doi.org/10.1177/10242589231156515>

Németh, E., & Rainer, G. (2018). Félúton a rezignáció és a felemelkedés között. Aktuális események a magyar szakszervezeti mozgalomban. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/14551-20180919.pdf>

Raghavan, A., Demircioglu, M. A., & Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 and the new normal of organizations and employees: An overview. *Sustainability*, 13(21), 11942.

Rainer, G. (2013). Magyarország szakszervezetei mozgásban: Kísérlet az erők koncentrálására. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/10831.pdf>

Selenko, E., Berkers, H., Carter, A., Woods, S. A., Otto, K., Urbach, T., & De Witte, H. (2018). On the dynamics of work identity in atypical employment: Setting out a research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 324–334. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1444605>

Tardos, K., & Piroska, D. (2015). Industrial Relations in the Context of Subcontracting: The Case of Hungary. *Las Relaciones Laborales En El Contexto Del Desarrollo de La Subcontratación/Industrial Relations in the Context of Development of the Outsourcing*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 237–252.

Tardos, K., & Ságvári, B. (2021). The impact of digitalisation on society and industrial relations in Hungary: A comparison of corporate, employee and trade union perspectives. 825–891.

Újváry és Társai. (2022, June 1). A távmunkavégzés, avagy a home office szabályozásának változásai. <https://drujvary.hu/tavmunkavegzes-avagy-home-office-szabalyozasanak-valtozasai/>

Vandaele, K. (2019). Bleak prospects: Mapping trade union membership in Europe since 2000. <https://www.etui.org/content/download/36405/365861/file/19+Bleak+prospects+Kurt+Vandaele+Web+version.pdf>

Venczel-Szakó, T., Sipos, N., & Jarjabka, Á. (2021). Consequences of the COVID pandemic: Factors of employee satisfaction with home office, with a special focus on organisational communication, in the light of a survey conducted in Hungary. 24(2).