

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM

PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

SZAKDOLGOZAT

Görbe Ágota  
Zsuzsánna

esti tagozat

Üzleti és HR  
Menedzser

szakirányú  
továbbképzés

2021

# BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM PÉNZÜGYI ÉS SZÁMVITELI KAR

## VCC Live csoport home office munkavégzés módjának vizsgálata

Belső konzulens: Eckert Bálint

Külső konzulens: Poór Rita

Görbe Ágota Zsuzánna

esti tagozat

Üzleti és HR Menedzser

Szakirányú  
továbbképzés

2021

## NYILATKOZAT

Alulírott GÖRBE ÁGOTA ZSUZSÁVNA..... büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 2021 év .....12..... hónap .....09..... nap

Görbe Ágota

hallgató aláírása

## Tartalomjegyzék

1. Bevezetés .....	2
1.1 A témaválasztás indoklása .....	2
1.2 Hipotézis .....	3
1.3. A VCC Live csoport bemutatása .....	3
1.4 Munkavégzés módjában végbemenő változások a pandémia ideje alatt és után .....	6
2. A munkavégzés elmélete.....	7
2.1 Munkavégzés formái.....	8
2.2 Munkába járás sajátosságai.....	11
2.3 Home office sajátosság.....	14
3. A HR szerepe a vállalat életében.....	15
3.1 A HR feladata a szervezetben.....	16
3.1.1 A HR helye a szervezetben.....	19
3.2 A vállalat motivációs eszközei.....	20
4. A VCC Live csoport átállása home officera.....	25
4.1 VCC Live csoport szervezeti kihívásai a pandémia alatt .....	26
4.2 Motivációs eszközök a pandémia alatt .....	28
5. VCC Live csoport home office lehetősége .....	30
5.1. Kutatási módszerek .....	30
5.2 Kérdőív .....	31
5.3 Fejlesztési javaslat.....	37
6. Összefoglalás.....	38
7. Irodalomjegyzék .....	43
7.1 Könyvek.....	43
7.2 Tanulmányok .....	43
7.3 Folyóiratok .....	44
7.4 Egyéb internetes források .....	44
7.5 Ábrajegyzék.....	45

## **1.Bevezetés**

Manapság egyre több vállalat alkalmazza a home office-t, mint atipikus munkavégzési formát. Korábban a home office-t egyfajta ösztönző, foglalkoztatást javító eszközként alkalmazták a munkáltatók.

Fontos megemlíteni, hogy nem minden munkakörben alkalmazható ez a foglalkoztatási forma, hiszen olyan munkaköröknél, ahol elengedhetetlen a személyes jelenlét ezt (gyári-szalagmunka, recepció) nem lehet kivitelezni.

A vállalatok egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek arra, hogy a munkavállalókat részben vagy akár egészben távmunkában tudják foglalkoztatni, hiszen a munkavállalói igények ezt diktálják.

A VCC Live csoport eredményessége is függ attól, hogy milyen eszközöket, illetve milyen mennyiségű home office lehetőséget kínál meglévő, illetve új alkalmazottainak.

Elengedhetetlennek tartom, hogy a vállalat felmérje a munkavállalók igényeit, akár eszközigényről akár egyéb fejlődés iránti igényt jeleznek felé a munkavállalói.

Fontosnak tartom, hogy a vezetőség megfelelően és rugalmasan alkalmazkodjon a környezeti változásokhoz, és a felmerülő változásokra azonnali és hatékony megoldást kínáljon.

### **1.1 A témaválasztás indoklása**

A témaválasztásomat személyes tapasztalataim is indokolják.

A Covid19 világjárvány megjelenése óta nagyon fontos szerepet kapott a home office, hiszen minden olyan vállalat, ahol a munkavállalók otthonról is el tudták végezni a munkájukat átálltak otthoni munkavégzésre.

Mivel a home office a VCC Live-nál a Covid 19 világjárvány megjelenése előtt nem igazán volt fellelhető, ezért a tényleges és teljes home office-ra való átállás nagyfokú rugalmasságot, és támogatást követelt meg a vezetőségtől.

A kényszerű home office-t nem csak, mint hr-es de mint munkavállaló is átéltem, és célom, hogy megvizsgáljam a munkavállalók segítségével azt, hogy hatékonyabb e az otthoni

munkavégzés mint a mindennapi bejárás, maradhat e a home office megoldás a későbbiekben is, illetve lehet e szó akár hibrid munkavégzésről.

Megismerni a kollégák álláspontját az elmúlt másfél év távmunkáról.

Feltérképezni az előnyöket és hátrányokat.

Felmérni az igényeiteket a remote és irodai munkavégzéssel kapcsolatban.

## **1.2 Kutatási célkitűzés**

Jelenleg ötödik éve dolgozom a VCC Live csoportnál, ebből már 3 éve vagyok HR Generalista pozícióban.

Célom felmérni azt, hogy ha a munkavállalók dönthetnének, akkor heti hány napot járnának be az irodába dolgozni, illetve milyen napokon szeretnének otthonról munkát végezni. Milyen előnyei és hátrányai vannak az otthoni munkavégzésnek a munkavállalók véleménye szerint.

Van e bármi, amit hiányolnak az otthoni munkavégzésük során, amit a mindennapi munkába járás során megkaptak.

Ehhez a vállalat összes osztályán szeretnék felmérést végezni, hogy átfogó képet kaphassak a munkavállalók hozzáállásáról, melyet egy kérdőív kiértékelésével támasztanék alá.

## **1.3. A VCC Live csoport bemutatása**

A VCC Live csoport, mint nevéből is adódik egy cégcsoportot ölel át.

A név rövidítésből jött létre mely eredetileg: Virtual Call Center volt. Tevékenységét tekintve olyan kontakt center megoldást biztosít az ügyfelei számára, mely lefed minden olyan kommunikációs csatornát melyen keresztül az ügyfelek elérhetik a saját lakossági ügyfeleiket.

Beletartozik az sms, email, chat, hívás, videóhívás, továbbá az VCC pay szolgáltatás, melynek lényege, hogy az ügyfelek telefonhíváson keresztül is tudják egyenlíteni a számlájukat vagy akár tartozásukat.

A cégcsoport legelső lépéseként két fiatal 1999-ben létrehozott egy NDG Bt. nevű vállalkozást, melynek fő profilja az akkoriban nagyon elterjedt, és modern technológiának számító fax szolgáltatás volt. A két alapító a mai napig is a cégcsoport élén áll, és irányítja azt.

Ezt követően 2003-ban történt egy kisebb változtatás, a fax szolgáltatás mellett voip alapú hívás bevezetése.

A voip alapú telefonhívásnak az az egyedisége, hogy interneten vagy egyéb adathálózaton keresztül történik a hívás, a jól megszokott telefonhálózat helyett.

Ez a szolgáltatás volt az alapja annak, hogy ismét váltás következzen be, hiszen 2005-ben nevet változtatott a cég eWorld Com-ként működött tovább. 2008-ban a vezetőség rájött, hogy a felhő alapú rendszereké a jövő, így teljes mértékben felhő alapú szolgáltatást nyújtottak.

2010-ben ismét történt egy névváltozás Virtual Call Center néven működött tovább, illetve elkezdtek terjeszkedni, és létrejött a Virtual Call Center GmbH is.

A szolgáltatás sikerét mi sem bizonyíthatta jobban, mint az, hogy megjelent az első tőkebefektetés 2013-ban, és anyacégként létrejött a Virtual Call Center Solutions Zrt.

Ezt követően a bővülés nem állt meg, 2014-ben a lengyel Virtual Call Center Spzoo. is létrejött.

A mostani VCC Live nevet pedig 2016-ban vezették be, és az új név bevezetésével majdnem egyidejűleg létrehoztak még két további leányvállalatot a román VCC Live RO Srl-t, illetve az amerikai VCC Live USA Inc-et is.

A vállalat a cégcsoporttá fejlődése mellett fontosnak tartotta a céges kultúra fejlődését is, hiszen nem csak a leányvállalatok bővültek, de a munkavállalói létszám is nagy ütemben növekedett. Ennek érdekében létrehozták a belső céges értékeket, amelyeket nem csak, mint munkavállaló munkavállalóval szemben, de mint vállalat az ügyfeleivel szemben is gyakorolja.

Már a kiválasztási folyamatnál is nagy szerepe van a céges értékek felmérésének, hiszen azokat a jelölteket akiknél az interjúk alatt nem voltak fellelhetők ezek az értékek, hiába voltak szakmailag megfelelőek nem engedték tovább, így nem kerültek felvételre.

Az értékeket tekintve az alábbiakról van szó:

- Extra mile
- Long term
- Open minded
- Love to help
- Continuous improvement

Az értékeket természetesen a munkavállalók megtalálhatják kifüggesztve az iroda bizonyos részein is, mint pl. a konyha, közösségi tér, illetve az open office-ok.

A home office ideje alatt nagyon hasznosnak és fontosnak bizonyult a belső intranet, melyre szintén felkerültek ezek az értékek, és egy online történő onboarding során, egyszerűen be lehetett mutatni őket.

Ezek az értékeket próbáljuk meg a mindennapjainkba becsempészni, és átadni egymásnak.

1.ábra

VCC Live értékek



Forrás: Saját szerkesztés VCC Live értékek alapján



## 1.4 Munkavégzés módjában végbemenő változások a pandémia ideje alatt és után

A pandémia előtt az otthoni munkavégzés néha elképzelhetetlennek bizonyult, hiszen a legtöbb vállalat nem preferálta ezt.

Nem tudták, vagy nem is akarták elképzelni azt, hogy milyen egyéb háttér támogatásra lenne szüksége egy munkavállalónak, ha távoli munkavégzésben látná el a feladatait.

Ezen nagyon hozzáálláson nagyon hamar változtatott a Covid 19, hiszen jóformán egyik napról a másikra a vállalatoknak át kellett állniuk otthoni munkavégzésre, és ehhez biztosítaniuk kellett a szükséges eszközöket, és az infrastruktúrát is. Bár a vállalatok azt gondolták, hogy ennek kialakítása rengeteg költséggel jár, mégis kiderült, hogy nem feltétlenül van így. A megfelelő infrastruktúrát ugyan ki kell alakítani, továbbá az eszközöket is átadni, viszont azt hozzá kell tenni, hogy maga az irodabérlés mint olyan jóformán megszűnt, nem kell a bérleti díjat fizetni, illetve a közüzemi számlákat sem. *(Seal, 2021)*

A munkavégzés helye a VCC Live-nál a pandémia előtti időszakban még hibrid munkavégzésnek sem volt tekinthető. A munkavállalóknak kötelezően be kellett járnia az irodába minden munkanapon.

Nem minden munkavállalónak tudott megfelelő eszközt biztosítani a vállalat ahhoz, hogy otthon is tudjon munkát végezni, illetve volt egy kisebb fokú bizalmatlanság is az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban. A bizalmatlanságnak nem volt semmilyen előzménye, egyszerűen nem tudták elképzelni azt, hogy valaki otthonról is ugyanolyan minőség munkát végezzenek, mint ami benn az irodában is tudnak.

A pandémia kezdeténél, a cég hamar felismerte, hogy ez egy olyan időszak eljövételét fogja jelenteni, amikor a munkavállalók a cég irodájától távol, az otthonukban fognak munkát végezni.

Nagy változás volt ez a cég életében, IT cég lévén sok mindennel kedveskedtek a munkavállalóknak, ilyen például a heti két gyümölcsnap, édesség nap, irodai masszázs, melyeket be kellett fagyasztani, hiszen nem tudtunk bejárni az irodába.

Próbáltunk ettől függetlenül online olyan eseményeket szervezni, ahol céges szinten mindenkit be tudtunk vonni, ilyen a születésnap esemény, melynek keretében az adott hónapban született munkavállalókat online köszöntöttük fel, ezen kívül a negyedéves prezentációk is átkerültek az online világba, a vezetőség Zoomon keresztül tartotta meg a negyedéves prezentációkat.

Ettől függetlenül a korábban megszokott juttatások, mint pl. a masszázs már nem része cég mindennapi életének, hiszen nem megoldható, hogy csak pár munkavállaló miatt hívjuk vissza az irodai masszőrünket.

A pandémia nagy fejtörést okozott a jogi csapatnak, hiszen nem akartunk mindenkiel külön szerződést kötni home office-ra vonatkozóan, ez hatalmas mennyiségű adminisztrációs terhet vont volna rájuk és ránk, HR csapatra is.

Ezért egy megállapodást készítettek, aminek három hónapos határidőt szabtak, mely idő alatt a munkavállaló otthonról végezhetette a munkáját. Ezeket elektronikusan küldtük ki a munkavállalók részére, akik egy válaszevélben egyeztek bele az otthoni munkavégzésbe.

A pandémia időszakos lecsengéseinél a munkavállalók nagy része amellet döntött, hogy továbbra is az otthoni munkavégzés választja. Az esetek többségében még mindig a fertőzési miatti félelem volt az oka annak, hogy nem jártak be az irodába, a másik befolyásoló tényező pedig az, hogy kényelmesebb volt már a home office mint a bejárás. Néhány kolléga vidékre költözött, vagy visszaköltözött vidékre, ezért számukra nagyon megterhelő lenne a mindennapi bejárás.

Azok az osztályok, mint pl. pénzügy, jog, illetve HR osztály más heti legalább 2-3 napot jár be az irodába dolgozni, hiszen nekünk az adminisztrációs feladatok miatt muszáj személyesen is jelen lennünk.

## **2. A munkavégzés elmélete**

Magyarországon a munkavégzést, mind a munkáltatói, mint pedig a munkavállalói oldalról a Munka Törvénykönyve szabályozza.

Sok esetben nagyon pontos leírást kaphatunk arról, hogy milyen jogszabályi rendelkezést kell betartanunk, sok esetben viszont ezek bonyolultabb egyvelegét kell alkalmaznunk munkavállalói oldalról.

A mai munkajog több mint kétszáz éves múltra tekint vissza, és bár meglepő de bérleti szerződésből fejlődött ki

Ezalatt a több mint kétszáz év alatt tudott magánjogból szépen lassan munkajoggá fejlődnie.

Az fontos megemlíteni, hogy bár a munkajoggá formálódott nem hagyta elveszni a magánjog elveit, hiszen ebből formálódott.

Fontos azt is megállapítani, hogy milyen jellegű szerződésről beszélünk, itt három fő csoportot tudunk felsorolni, az egyik a munkaszerződés, a megbízási szerződés, illetve vállalkozási szerződés. (Kiss, 2005,)

Ezen szerződéstípusok mindegyike megtalálható VCC Live-nál is.

Ezekén kívül megjelenik a részmunkaidős foglalkoztatás is (bár ez jelenleg csak két társosztályt érint nálunk, és egy-egy munkavállalót), távmunka szerződések, továbbá a teljes munkaidős foglalkoztatás, mely a vállalat legnagyobb részére vonatkozik.

Szabályozzuk továbbá azt, hogy, mikor kell mindenképp elérhetőnek lennie a munkavállalónak, ezt törzsidőnek hívjuk, illetve mindenki számára készítünk egy munkaköri leírást is. A munkaköri leírás részlegenként, illetve pozícióként is eltérő.

Azok a pozícióleírások melyek vezetői, team leaderi vagy felsővezetői pozíciók, sokkal részletesebb, kidolgozottabb és felelősségi köröket is meghatározó leírások lesznek.

Illetve az egyéb megállapodások pl. a Home office megállapodás, amiben a munkáltató leírja, hogy egy jól behatárolt időszakban még van lehetősége a munkavállalónak home office-ban végeznie a munkát, ha ez számára is megfelelő, és ebbe ő is beleegyezik.

Szabályozhatjuk azt, hogy milyen öltözékben jelenjenek meg a munkavállalók az irodában, illetve az ügyfeleknél, sőt azt is hogy otthoni munkavégzés során sem jelentkezhet be ápolatlanul a munkavállaló egy online megbeszélésre.

## **2.1 Munkavégzés formái**

A modern technológiának köszönhetően, a munkavállalók gyakorlatilag bárhol tudnának dolgozni. Kivételt képez a fizikai munkát végzők, hiszen helyhez kötöttek tudják ellátni a feladataikat, gondolok itt az építőiparra vagy akár a gyárakban történő szalagmunkára.

A munkavégzés helye lehet maga a munkahelyünk, de lehet akár egy kávézó is.

Tehát dolgozhatunk otthonról, az irodából, dolgozhatunk coworking irodából, vagy akár szatellit irodából is.

- Otthoni munkavégzés / távmunka: az otthoni munkavégzés során a munkavállaló a saját otthonában végzi a munkáját, jellemzően több munkaórát dolgozik le otthon, mint amennyit a munkáltatója irodájában. Ehhez viszont szükség van egyfajta technikai

felszereltségre is pl. stabil internet, megfelelő dolgozói rész kialakítása (szék, asztal, monitor).

- Irodai munka: az irodai munkavégzés során a munkavállaló az irodában dolgozik. A munkáltató biztosítja a technikai és tárgyi eszközöket.
- Coworking iroda: egy olyan nagyobb közös tér, ahol elkülönítve tudnak dolgozni a munkavállalók. Sajátossága, hogy nem csak egy cég munkavállalói vannak jelen ezekben az irodában, hanem több eltérő tevékenységet folytató cég munkavállalói is dolgoznak. Ezeket az irodákat akár két órára vagy akár egy egész évre is ki lehet bérelni.
- Szatellit iroda: a szatellit iroda legfőbb tulajdonsága, hogy a munkavállaló nem a saját otthonából dolgozik, de nem is a cég irodájából, hanem egy olyan irodában, ami a céghez tartozik ugyan de messze van a vállalat épületétől, viszont közel a munkavállaló otthonához. Ezekben az irodában csak a vállalat alkalmazottai végeznek munkát, viszont nem csak egy osztályon belül, hanem több társosztály munkavállalója dolgozik együtt. *(Gulyás- Turcsányi ,2007)*

A távmunka vagy home office a hetvenes évektől fellelhető. Nem egy új munkamódszerről van szó, hiszen 1973-ban már megszülettek az elődei, melyek a Teleworking és a Telecommuting fogalmak voltak.

Ez a két fogalom szorosan kapcsolódik egymáshoz, mert mindkét fogalom azt írja le, hogy a munkavállaló vagy az egyéni vállalkozó a vállalat telephelyétől távol, akár egy másik kontinensen is végezheti a munkáját.

Telecommuter a vállalat alkalmazásában álló személy, míg a Teleworker egyéni vállalkozóként dolgozik a vállalatnak. *(Bihari, G. szerk. 1999)*

Maga a home office a Munka törvénykönyvében nincs nevesítve, home office esetén a munkavállaló és a munkáltató egyeznek meg a munkavégzés feltételeiről.

KSH felmérése szerint 2020-ban eddig még sosem látott mértékben ugrott meg a távmunkában vagy home office-ban dolgozók száma Magyarországon.

2020 februárjában nagyjából 100 ezer főt foglalkoztattak távmunkában, míg 2020 májusában 760 ezer főre ugrott a távmunkában foglalkoztatottak száma, ami a foglalkoztatottak 17%-át tette ki.

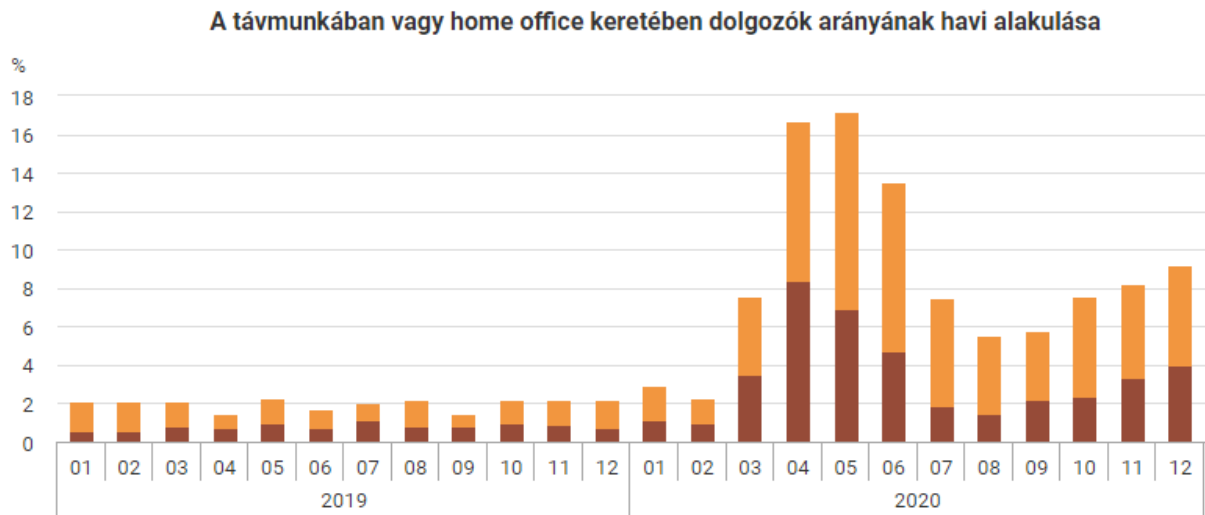
Amennyiben 2020 teljes évet tekintjük át, abban az esetben a munkavállalók 8,6%-a home office keretében volt foglalkoztatva, míg az ezt megelőző tíz év 2,9%-os átlaga megháromszorozódott 2020-ban.

Az alábbi ábrán jól látható, a 2019-es év alacsony home office keretében dolgozók aránya, mely nem igazán mutat kiugró értékeket, ezzel szemben 2020 tavaszán hirtelen megugró távmunkában dolgozók arányával szemben.

Az ábra 2019-es és 2020-as év Magyarországon távmunkában foglalkoztatottak arányát mutatja, százalékos formában, illetve havi bontásban. (KSH 2020)

2.ábra

*A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi alakulása (2020)*



Forrás: KSH (2020)

Gazdasági ágazatok tekintve 2020-ban az információ, kommunikáció a tudományos és műszaki továbbá a pénzügyi szolgáltatás ágazatában volt kimagasló a home office illetve a távmunkában dolgozók aránya.

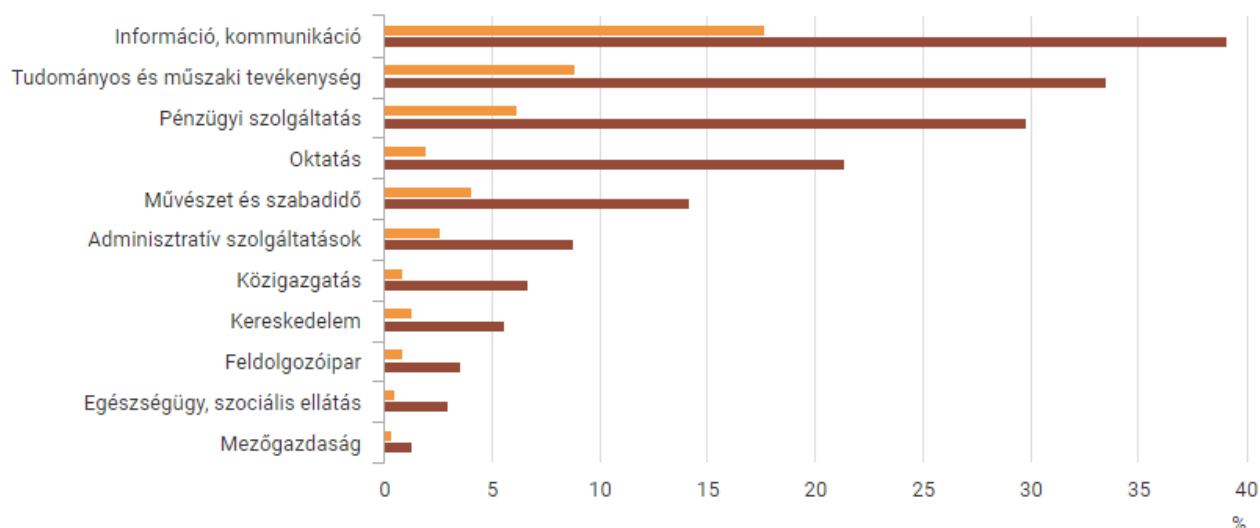
A legkevesebb pedig a mezőgazdasági ágazat munkavállalóira volt jellemző.

Az alábbi ábra a 2020-ban home office-ban és távmunkában dolgozók gazdasági ágazatokra való bontását mutatja meg.

3.ábra

*A távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya egyes nemzetgazdasági ágakban*

**A távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya egyes nemzetgazdasági ágakban**



*Forrás: KSH (2020)*

A mostani megszorításokkal teli időszakot tekintve a munkavégzés módjának leginkább az otthoni munkavégzést tudom leírni.

Szükséges volt a home office bevezetése, hiszen olyan mértékű esetszámok voltak, melyeken már nem csak a kormányunk, de a VCC Live is aggasztónak tartott.

A kezdeti nehézségek után azt kell, hogy mondjam, hogy ez lett az a mód, amit a legtöbb vállalat bevezetett, illetve még a mai napig is ilyen formában működik.

A korábbi mindennapi bejárást felváltotta az otthonról történő munkavégzés.

## **2.2 Munkába járás sajátosságai**

Munkába járás a mindennapi rutin része volt, hiszen a foglalkoztatottak lakhelye eltér a munkavégzés helyétől.

Bár ez manapság természetes része az életünknek, a munkába járás és az otthon, illetve munkahely térbeli elkülönülése a huszadik századra datálható, amikor is elkezdődött az urbanizáció és az iparosodás. Ehhez szükség volt arra, hogy közlekedés is fejlődjön, melynek köszönhetően a foglalkoztatottak könnyebben tudtak munkát váltani, hiszen nem kellett elhagyniuk a korábbi lakóhelyüket, mert a közlekedés lehetővé tette számunkra azt, hogy akár másik településen dolgozhassanak. Nem csak Magyarországon, de a világ többi pontján is lehetőségük volt a munkavállalóknak arra, hogy akár a közigazgatási határokon kívül is tudjanak dolgozni. Természetesen, ez nem jelenti azt, hogy a munkavállalók minden esetben

egy másik településen vállaltak munkát, viszont figyelembe kell venni, hogy a fiatal felnőttek pályaválasztása, illetve a nyugdíjba vonulók is befolyásolták az ingázás kialakulását, illetve a lakóhely elhagyását. *(Lakatos, 2013)*

A pandémia bekövetkezte előtt az elsődleges munkavégzési forma a mindennapi munkába járás volt.

A vállalat méretétől, illetve a foglalkoztatottak számától függ, hogy az adott vállalatnak mekkora irodára van szüksége ahhoz, hogy a munkavállalók megfelelően el tudják végezni a feladataikat.

A mai trendek alapján ezek a terek általában nyitottak tehát open office-t kell elképzelnünk, vagy a nyitott tereken belül boxokat helyeznek el, ahol a munkavállalók dolgozni tudnak. Az irodák nagy részét a sterilitás jellemzi, sötét padló, világos fal, szögletes irodai bútorok, amelyeket általában szintén két szín jellemzi a világos és a sötét. Ezek a körülmények nincsenek feltétlenül jó hatással az irodai munkavégzésre, sőt a monotonitásuk csökkentheti a munkateljesítményünket.

Bár pár vállalat felismerte azt, hogy a munkavállalók kreativitását és kényelmét növelik a színek, a természetes napfény, vagy esetlegesen a növények, nagyon kevés helyen találjuk meg ezeket még manapság is.

A legtöbb esetben a természetes fény vagy akár a növények megléte leginkább a vezetői beosztásban lévő munkavállalóknak járó kiváltság

Mivel rendszerint ezekben az irodákban ülő munkát végzünk elengedhetetlen, hogy a munkáltató megfelelő minőségű irodai széket vásároljon a munkavállalóinak, megfelelő egeret biztosítson, vagy éppen megfelelő billentyűzetet. Hiszen nem mindegy, hogy a munkavállaló a nap végén derék, hát vagy bármilyen más fájdalommal áll fel a munkaállomásáról, vagy épp ellenkezőleg a megfelelő eszközök biztosításával semmilyen fájdalmat nem éreznek.

Nem csak a testtartás fontos, hanem a megfelelő étkezés is. Egy irodai környezetben sokszor tapasztalhatjuk azt, hogy a konyha pont akkor van tele amikor mi is szeretnénk enni, viszont megvan a maga előnye is, mégpedig az, hogy nem eszünk egyedül így nem vélhetően nem csúszunk ki az ebédidőből, hiszen a munkatársaink emlékeztetnek rá, továbbá tudatosabban figyelünk az étkezésekre is hiszen nem egy gyorsan összedobott ebédet fogyasztunk el mint pl. egy pirítós, hanem táplálóbb jobb esetben akár két fogásos ebédet eszünk. *(Seal, 2021.)*

Ahogy az IT cégekre általában VCC Live-nál is megjelenik az egyéb juttatások a munkavállalók felé.

Ahhoz, hogy még vonzóbbá tegyék az irodát, és a közös munkát megpróbálták olyan irodai környezetet kialakítani, ahol már megjelennek a növények az közös területeken és részben a munkaállomásokon is, nagy ablakok jellemzik az iroda 80%-át, hogy természetes fény jusson be az open office-okba.

Az új munkavállaló belépését követően felméri, hogy milyen speciális eszközre van szükségük ahhoz, hogy megfelelően el tudják látni a munkájukat, gondolok itt az egérre, monitorra vagy akár az irodai székre, lábtámaszra.

De ezeken kívül, bizonyos termékeket korlátlan mennyiségben biztosít a munkavállalónak, ilyen például a kávé, tea, fűszerek, sőt, akár a friss fűszernövények.

Továbbá heti két irodai masszázst, melyet bármelyik munkavállaló igényelhet, viszont ezt már korlátozott számban, hogy minden erre igényt tartó munkavállaló is el tudjon lazulni legalább húsz percre egy irodai masszázs keretében.

Odafigyel arra, hogy gyümölcsöket biztosítson a munkavállalóknak, továbbá heti egyszer édességgel (egészséggel, és kevésbé egészséggel) kedveskedik a munkavállalóknak.

Viszont a mindennapi bejárás ettől függetlenül megterhelő lehet munkavállalóknak, hiszen nem minden munkavállaló olyan közelségben a munkahelyéhez, ami gyorsan megközelíthető lenne. Vannak olyan kollégák, akik a mindennapjaik során, legalább másfél két órát utaztak csak azért, hogy bejussanak az irodába. Ők agglomerációból jártak be, és volt olyan kolléga, aki, ha megtehetette már a távolsági buszon munkába jövet elkezdett dolgozni, hogy ezzel is egyrészt elüsse az időt, másrészt, hogy haladni tudjon a feladataival.

A 39/2010. (II. 26.) Kormányrendeletet kötelezően figyelembe véve, a vállalat támogatta azon munkavállalók bejárást, akik agglomerációból jártak be az irodába. *(39/2010. (II. 26.) Korm. rendelet)*

Bár a kormányrendelet azt mondja ki, hogy a távolsági bérlet vagy jegy legalább 86%-át kell a munkáltatónak állnia, a vállalat a 100%-át állta a távolsági jegyeknek, vagy bérleteknek.

Ezen kívül, ha személygépkocsival történik a be- illetve hazautazás, kilométerenként kilenc forinttal támogatja a munkáltató a munkavállaló bejárást.

A legfontosabb dolog viszont a közösség, a munkakapcsolatok és csapatok, amelyek összekovácsolják az embereket. A folyósókon történő gyors szóváltás, a délutáni közös kávézás, az információk gyors átadása.



A munkaidő végét, sokkal jobban érzékelik munkavállalók, hiszen nem csak azt érzik, hogy elfáradtak a nap végére, hanem látják és hallják ahogy a többi munkavállaló elindul haza, elköszönnek egymástól.

### **2.3 Home office sajátosság**

A távmunka vagy home office lassú elterjedésének 11 gátló tényezőt sorol fel az Információs Társadalom- és Trendkutató Központ (ITTK), melyek közül a három kimagasló:

- A kormányzat nem támogatja eléggé a távmunka lehetőségét
- A vállalatok vezetői ragaszkodnak a hagyományos főnök, beosztott viszonyhoz
- Túlságosan drága az otthoni munkahely kialakítása.

A második leggyakrabban megjelölt ok a vezetők ragaszkodása a hagyományos főnök beosztott viszonyhoz. Fontos megjegyezni, hogy a munkáltatók és szervezet felkészültsége nélkül, nem fog tudni megvalósulni a távmunka. (*Breinerné, 2004*)

A kötelező home office megjelenésével egy csapásra megszűntek a folyosón történő rövid beszélgetések, a kávézások, a közös ebédek a munkatársakkal.

A vállalat életében ez hatalmas mérföldkő volt, hiszen ahogy azt korábban említettem, nem igazán voltak nyitottak arra, hogy a munkavállalók otthonról végezzék a munkájukat, ragaszkodtak ahhoz, hogy járjanak be az irodába dolgozni.

A bejárás, mint olyan teljesen megszűnt, jóformán a munkavállalók elszigetelték magukat a külvilágtól, és online tartották a kapcsolatot a munkatársaikkal és sok esetben a családjukkal is.

Ebben a helyzetben sok munkavállalónál megjelent az elmagányosodás, melyet jeleztek is felénk, vagy a vezetőjük felé. Bár sokan pozitívan fogták fel azt, hogy nem kell akár hosszú órákat utazni az irodába, nem kell olyan korán kelni, mégis fáradtabbnak vallották magukat, mint akkor, amikor be kellett járni minden nap.

Próbáltak online eseményeket létrehozni, akár egy munka utáni csapaton belüli sörözést, ahol bármiről tudtak egymással beszélni a munkavállalók, részben segített munkavállalóknak, bár idővel ez a kezdeményezés elkopott.

A munkavállalók olyan kis dolgozói “teret” tudtak maguknak otthon kialakítani, ami sokkal jobban inspirálta őket a napi munkavégzés során, mint egy sterilebb irodai környezet.

A vállalat biztosított számukra irodai széket, monitort, plusz egeret vagy akár billentyűzetet is. Be tudták rakni az otthoni íróasztalt egy ablak közelébe, növényekkel tudták körülvenni magukat, és akinek volt otthon háziállat az a munkavállaló a kisállatával tudott együtt dolgozni. (Seal, 2021)

A munkaidőt tekintve a home office kezdeténél eléggé összefolytak a munkaórák, sok munkatárs és köztük én is azt tapasztaltam, hogy a munkaidő nem jár le nyolc óra munka után, hanem akár két órával is meghosszabodhat. A bejárással szemben, otthon nem voltak olyan figyelmeztető jelek, amik alapján az ember eszébe és rájönne, hogy már rég abba kellett volna hagynia a munkát, hiszen senki sem köszönt el tőle, nem látta ahogy a munkavállalók távoznak az irodából. Ez fárasztó volt, és nehezen tudták a munkavállalók kezelni, hiszen egy teljesen új helyzetben kellett dolgozniuk, egy új és mégis megszokott környezetben.

A táplálkozást tekintve megjelenik az furcsaság, hogy sokszor tényleg csak gyorsan megettek valamit a munkavállalók, többségében nem is teljes értékű ebédet, és ezt az ételt sem nyugodtan a konyhában fogyasztották el, hanem a számítógép előtt ülve és közben munkát végezve. (Seal, 2021)

### **3. A HR szerepe a vállalat életében**

A HR egy angol rövidítés mely a Human Resource vagy a Human Resource Management szóból ered. Ennen magyar jelentése Emberi Erőforrás vagy Emberi Erőforrás Menedzsment. Elterjedtebb elnevezése a HR.

Maga a HR részleg, mint sok más egy szervezetben elég sok és összetett feladatot lát el. Storey szerint a HR négy szerepet lát el a vállalat életében ezek a következők voltak: tanácsadók, a kiszolgálók, a szabályozók és a változást előidézők. (Storey, 1992)

A HR szerepe a kiszolgáló szerepkörből folyamatosan változott át egy támogató szerepkörre az évek során.

Stratégiai jelentőséggel bír, hiszen nem elég a megfelelő munkaerőt megtalálni, illetve megtartani, de fontos a cég versenyképessége, fejlődése szempontjából is.

Sokkal több feladata és sokkal nagyobb szerepe van a HR-nek a cég életében, hiszen a HR méri fel a munkavállalók motiváltságát, elvárásait, a megnövekedett fluktuáció miatt sokkal munkavállalót kell megtalálnia.

A technológia fejlődésének köszönhetően az adminisztratív folyamatok lecsökkentek, toborzás szempontjából sokkal gyorsabban tudják elérni a jelölteket, online interjúkat szervezhetnek, akár papírintes beléptetést is kialakíthatnak. (*MMonline, 2021*)

Ezeket a szerepeket részben vagy egészben sikerül betölteni ennél a vállalatnál.

- **Tanácsadók:** bár a HR minden korábban felsorolt szerepe véleményem szerint fontos egy szervezetben, mégis ez a szerep véleményem szerint a legfontosabb. Sajnos a tanácsadók szerepkör nem teljesen tud kibontakozni, és tényleges súlyt kapni, mivel sok esetben a vezetőség ezeket nem hallja meg, vagy ha meg is hallja nem fogadja el teljes mértékben a tanácsokat.
- **Kiszolgáló:** ez a szerepkör jellemezi leginkább a HR-t a vállalatnál. Minden kérést teljesíteni kell, még akkor is, ha ezek a kérések HR szempontból megkérdőjelezhetőek. Vélhetően ez más vállalatokra is jellemző vonás, de itt ez a fő szerepköre a HR-nek.
- **Szabályozók:** a szabályozók szerepkör részben teljesül, mi állítjuk össze az etikai kódexet, mi határozzuk meg HR-en belül, hogy milyen legyen a céges kommunikáció, viszont ahogy a tanácsadók szerepeköréből itt is hiányzik az, hogy meghallgassák a véleményünket bizonyos kérdéseket tekintve.
- **Változást előidéző:** ez a szerepkör nagyon megosztó a HR-re vonatkozóan. Vannak kezdeményezések melyeket szívesen fogadnak, pl. egyéb juttatások bevezetése, újabb közös csapatépítők szervezése, de a tényleges változásokba nincsen beleszólása a HR-nek még annyira sem, hogy a változások bekövetkezte előtt legalább a kikérjék a HR véleményét, itt teljes mértékben a kiszolgáló szerepkörbe helyezi a HR-t a vállalat.

A vállalat életében a HR leginkább a kiszolgáló szerepet tölti be, megkapja, hogy mik azok a feladatok, amivel foglalkoznia kell, hány embert kell bizonyos pozíciókra felvenni, milyen adminisztratív feladatokat kell ellátnia, és megmaradt három szerepkör valahol a felszínen maradt, ezeket a szerepeket nem használják ki a vezetők. Bár úgy vélem, hogy sok esetben ezek a szerepek igen nagy segítséget tudnának nyújtani a vállalatot érintő változásokban és felmerülő problémákban, kérdésekben.

### **3.1 A HR feladata a szervezetben**

Ahhoz, hogy az adott vállalat sikeresen tudja teljesíteni az általa megfogalmazott üzleti célokat, szükség van egy olyan HR-re, amely tud egy jól működő stratégiát tervezni, illetve végrehajtani.

A stratégiába többek között bele kell tartoznia a szervezeti modellnek, a mindennapi folyamatoknak, illetve a kompetenciáknak is. (*Piac&Profit, 2016*)

HR vagy az emberi erőforrás menedzsment úgy működik, hogy az emberi erőforrást tehát magát a munkavállalót tekinti erőforrásnak a szervezetben.

A HR terület nagyon szerteágazó tud lenni egy szervezetben. Minél nagyobb egy szervezet annál több és szerteágazóbb, és színesebb egy HR csapat. Megjelenik a Head of szint, a manager szint, HR business partner, generalista, recruiter, asszisztens stb.

A VCC Live-nál ez nem ennyire szerteágazó. Van egy Head of, egy senior generalista továbbá két recruiter. Ők alkotják a HR részleget.

Feladatokat tekintve:

- Recruiter: az ő feladatuk, hogy szerkesszék az álláshirdetéseket, a beérkező önéletrajzokat rendszerezék, előszűréseket végezzenek, interjút szervezzenek és tartsanak a jelöltekkel. Tartsák a kapcsolatot a fejező cégekkel, és ha olyan pozícióról van szó akkor ő maguk is átveszik a fejező szerepet, és felkutatnak potenciális jelölteket. A kiválasztás lezárultával pedig adjanak ki ajánlatot a jelöltnak, illetve tovább irányítják az új kollégákat a vezetők és a HR generalista felé.
- Senior Generalista: feladat sokrétű, bérösszesítés, bérutalás, onboarding illetve az exit kezelése. Esetenként ő maga is felveszi a recruiter szerepet, ha másik két munkavállaló leterhelt. Ezen kívül minden adminisztratív feladatot ő végez el pl. szerződéskötés, munkáltatói igazolások kitöltése stb. Leírások készítés a munkavállalók részére, szabályzatok kezelése, munkajogi kérdések körüljárása és tanácsadás, rendezvények szervezése.
- Head of HR: feladata közé tartozik az éves HR budget meghatározása és elfogadtatása a vezetőséggel, meetingeken való facilitálás, részben létszámtervezés, hr feladatok és projektek megtervezése, új hr rendszer bevezetésének előkészületei, visszajelzés az alá tartozó kollégák részére, coachingok tartás a vezetők részére, vállalati morál felmérése, külsős coach felkeresése és beillesztése a vállalatban a head of szinten lévő kollégák részére, külsős képzések megszervezésben való aktív részvétel. Vezetői támogatás és hr munkajogi kérdésekben való tanácsadás.

2019-óta volt Head of Hr a szervezetben, ezt megelőző időszakban nagyjából egy évig a Generalista volt csak jelen a szervezet életében.

Egy nagyobb tőkebefektetésnek köszönhetően a fő fókusz a munkavállalók felvétele volt, a létszám bővítés. Ez mind a vezető, mint pedig a generalista munka idejének legnagyobb részét elvette. Ez a nagyléptékű növekedés 2020-ban következett be.

Ebben az évben a fő fókusz az új munkavállalók kiválasztása és felvétele volt, viszont e mellett nem volt idő arra, hogy olyan megtartási stratégiát dolgozzon ki a HR a vezetőséggel együtt, ami biztosítja azt, hogy az újonnan belépett munkavállalók ne kezdjenek el keresni új munkahelyet, és segítség őt az online történő munkavégzés mellett beilleszkedni a saját csapatukba, illetve a cégbe.

Mi sem bizonyítja jobban, hogy mint a következő ábra, mely megmutatja, hogy 2020-ban mennyi embert sikerült felvenni, közülük mennyien távoztak a VCC Live-től

4.ábra.

VCC Live fluktuációs adatok

	2020	2021
<b>Törzs</b>	<b>64</b>	<b>98</b>
<b>AVG Stat létszám</b>	<b>79</b>	<b>101</b>
<b>New</b>	<b>44</b>	<b>18</b>
<b>Exit</b>	<b>-10</b>	<b>-21</b>
<b>Change</b>	<b>34</b>	<b>-3</b>
<b>Remain</b>	<b>98</b>	<b>95</b>
<b>Munkaerő forgalom</b>	<b>43%</b>	<b>-3%</b>
<b>Kilépési forgalom (fluktuáció)</b>	<b>13%</b>	<b>21%</b>
<b>Belépési forgalom</b>	<b>56%</b>	<b>18%</b>

*Forrás: Saját szerkesztés VCC Live fluktuáció alapján*

Muszáj volt változást kezdeményezni, ezért felvételre került két recruiter munkavállaló a HR csapatba, hogy megkönnyítse a munkánkat, illetve, hogy a munkaerő igényeket meg tudjuk valósítani.

Ez helytel közzel sikerült is, viszont a nagy kilépési forgalom miatt, megpróbálják, egyenlőre a kilépett kollégák pótlását megoldani, és ezt követően tudnak az újonnan felmerülő igényekkel foglalkozni.

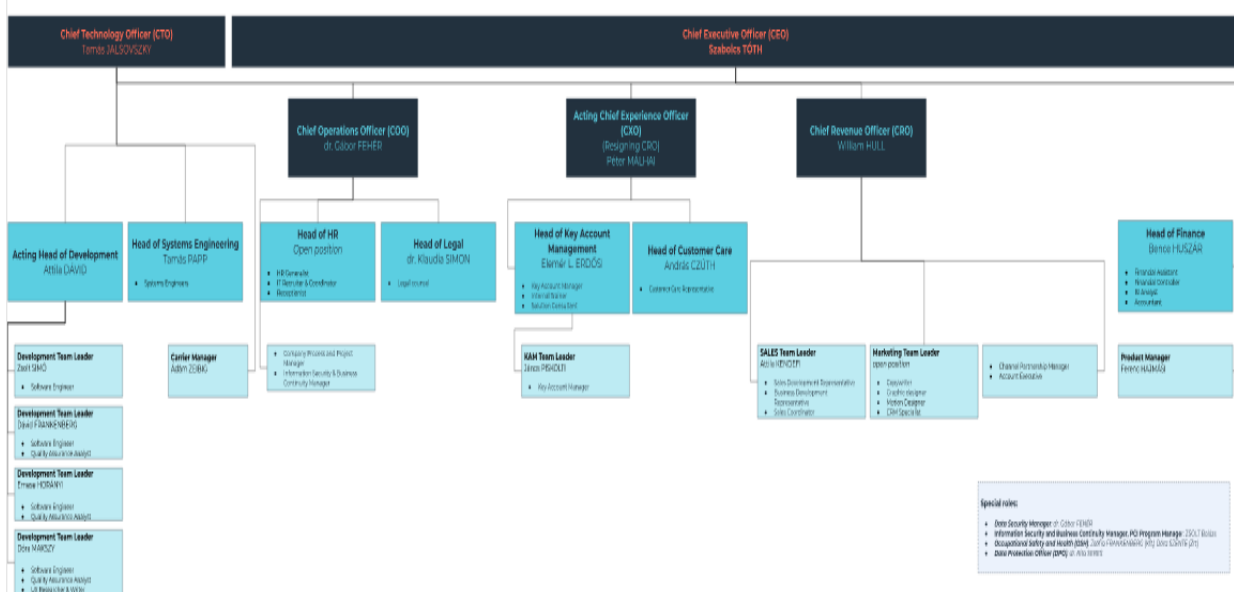
### 3.1.1 A HR helye a szervezetben

A HR minden szervezetben más helyet foglal el. Van, ahol a HR vezető a management tagjaként tevékenykedik, és van, ahol ez a szerepkör nem ennyire megbecsült így nincs jelen a management meetingeken, és már a konkrét kéréseket kapja meg a vezetőségtől, amikor is már vélhetően nincs beleszólása bizonyos döntések megváltoztatására vagy megvétőzésára.

A VCC Live-nál sincs ott a vezetői megbeszéléseken a HR vezető, ő egy végrehajtó szerepet tölt be a cég életében.

A HR helyét mi sem tudhatja meg jobban, mint a szervezeti felépítésről készült ábra:

5.ábra  
VCC Live szervezeti felépítés



*Forrás: Saját szerkesztés VCC Live szervezeti felépítés alapján*

Ahogy az ábrán is látszik maga a szervezeti felépítés is elég lapos.

A legfelső szinten található a két tulajdonos a akik egyben management tagok, alattuk közvetlenül helyezkednek el a C level szinten található vezetők, és közvetlenül alájuk tartoznak a Head Of szinten dolgozó vezetők.

A Head Of-ok alatt pedig a team leadek vannak jelen, ők kisebb csapatok irányítanak egy nagyobb részlegen belül. Team leader pozíció nincs minden részlegen, ennek leginkább az az oka, hogy egyes részlegek létszáma elég kevés (4-5) így nem igényel még egy vezető pozícióban lévő munkavállalót.

Jelen pillanatban a HR helyzetét tekintve elég zavarosnak mondható el. Úgy vélem, hogy nincs konkrét helye a szervezetben, mint terület, új kihívásokkal kellett szembenézni a cégnek és a HR-nek hiszen a pandémia miatt sok feladat és sok megoldandó probléma adódott. Mivel a HR egy management tag alá tartozott, aki nem volt a legmegfelelőbb a HR csapatra nézve, ezért is tisztán látszik, hogy jelenleg új HR vezetőt keres a cég, illetve megpróbálja egy olyan management tag vezetése alá beszervezni a HR-t, akinek nagyobb rálátása van a HR folyamatokra, illetve jobban tudja támogatni a csapatot.

### **3.2 A vállalat motivációs eszközei**

Ahhoz, hogy egy vezető megfelelően tudja motiválni tudja az alkalmazottait, és fel tudja használni a motivációs eszközöket, meg kell ismernie a beosztottjai motivátorait, környezetét. A vezetőnek fel kell mérnie azt, hogy milyen jellegű és milyen felelősségi körű feladatokat bízhat rá a munkavállalóra, hiszen nem minden munkavállaló tudja ugyanazokat a feladatokat ugyanolyan motiváltsággal elvégezni. Az egyik kolléga gördülékenyen tudja megoldani ugyanazt a feladatot, míg a másik elbizonytalanodik, elkedvetlenedik a feladattól, mert nem tudja olyan minőségben megoldani a rábízott feladatot, mint a kollégája. Ezek a motivátlanságot szülnek.

Azoknál a feladatoknál, ahol a vezető bevonja a munkavállalót a feladatok formálásába, vagy akár kitalálásába, sokkal nagyobb motiváltsággal végzik el az alkalmazottak, mint azokat, amiket már korábban a vezető megfogalmazott, és az elejétől a végéig kitalálta az elvégzésének a folyamatát.

Fontos, hogy a munkavállaló tájékoztatva legyen arról, hogy milyen előrelépési lehetőségei vannak, és ehhez az előrelépési lehetőséghez, milyen módon kell saját magát fejlesztenie.

A legfontosabb feladata a vezetőnek, ha motiválni szeretné a munkavállalóit, hogy felmérje a munkavállaló készségeit, és ehhez mérten biztosítson számára megfelelő környezetet. *(Horváth, 2017)*

Maga a motiváció egyfajta belső készítés mely az egyént valamilyen cselekvésre ösztönzi pszichológiai szempontból. Viszont, azt mindenképpen meg kell említeni, hogy a motiváció és motiválás elkülönül egymástól, hiszen a motiváció belülről jövő készítés, míg a motiválás kívülről jövő sugallat, ösztönzés.

Ha mindezt vezetői szempontból közelítjük meg, akkor a motivációt egy olyan cselekvésként tudjuk értelmezni, ami által a vezető a szervezet céljainak megfelelő cselekvésre és viselkedésre készíti.

Két nagy csoportra tudjuk osztani a motivációs elméleteket: folyamatelméletek és tartalomelméletek.

A folyamatelméletek: megmutatják, hogy a vezető hogyan tudja felhasználni korábban megszerzett és megismert munkavállalói igényeket és a megszerzett tudással hogyan tudja megfelelő irányba terelni a beosztottakat.

A tartalomelméletek: feltárja, hogy mire van szüksége a munkavállalónak, mit szeretne a munkavállaló, és ennek fényében a vezetőnek milyen motiváló kell alkalmaznia a motiváltság elérése érdekében.

Meg kell említeni, hogy manapság a munkavállalók nem akarnak egész életükben egy munkahelyen dolgozni, és a béremelés sem megoldás hosszú távon a motivációra. Ford vélte úgy, hogy a munkavállalókat azzal lehet a legjobban motiválni, ha élethosszig tartó munkaviszonyt biztosít számára. A béremelés nem fogja motiválni a munkavállalókat pár hónapról tovább, ha nem ez az alapvető motivációja, keresni fog egy másik munkahelyet.

Daniel Pink felállította a 3.0 elméletét, mely a következő csoportosításokat mutatja be:

1.0: Maslow féle szükséglet piramis alapján a biológiai szükségleteket helyezi ebbe a csoportba.

2.0: ebben a csoportban megjelenik a jutalmazás és a büntetés az első csoporttal kiegészülve

3.0: három pillért emel ki: szakmai igényesség, önállóság és céltudatosság melyek a munkavállalók munkavégzéséből fakadó belső motivációi.

Azonban az új évezredben a külső motivációk már önmagukban nem voltak kielégítőek. Az alkalmazottak feladatai jóval összetettebbé váltak, és az információ vált a legfontosabb árucikké. A munkavállalók legfontosabb érdeme a változás iránti fogékonyság, a kreativitás, illetve az elkötelezettség. Az alkalmazottaknak el kellett sajátítaniuk azt, hogy hogyan tudják az információkat megfelelően átadni, az egyéni céljaikat és teljesítményüket a szervezett céljaihoz igazítani. A legfontosabb motivációs tényező a büszkeség lett, mert ez mozdítja elő a az együttműködést, és az egyéni kezdeményezést.

*(Keresztes, 2016)*

Mint minden IT cég a VCC Live is arra törekszik, hogy motiválja a munkavállalóit, és a munkavállalók elköteleződésének növelését célozza meg.

Nem könnyű azonban a motiváció növelése, ha a HR csapat, illetve a részlegek vezetői néha zárt ajtókat döngöttek.



A fő motivációs eszköz a béremelés a VCC Live-nál. Ez azonban nem mindig tud teljesülni, hiszen ezt a motivációs eszközt nem minden vezető tudja alkalmazni. Van olyan vezető, akinek nem fér bele az éves budgetbe, hogy emeljen bizonyos kollégáknak bért, és van olyan vezető is aki egyszerűen nem követi le a munkaerő piaci változásokat, és nem hajlandó emelni az egyébként jól teljesítő munkavállaló bérén akkor sem, ha a munkavállaló ezt kéri, vagy esetleg a HR jelzi felé, hogy ebből a bérből bérfeszültség is kialakulhat.

A cafeteria, úgy vélem, hogy a másik nagy ösztönző eszköz lehetne. A VCC Live-nál, viszont ez nem motivál jóformán senkit sem. A legtöbb vállalatnál cafeteria rendszer van, a VCC Live-nál, viszont még azt sem választhatják ki a munkavállalók, hogy melyik zsebbe kéri az összeget a Szép kártya számlaszámukra. Ezt a vállalat döntötte el, és ezen nem szeretnének változtatni.

Nem tudják a munkavállalók arra használni a Szép kártyát amire szeretnék.

Viszont vannak olyan motivációs és munkavállaló megtartó eszközök, amik, tényleg motiválják a munkavállalókat. Ilyen például egy olyan szolgáltatás bevezetése, mely egy külsős cég segítségével jött létre. Sok vállalat használja az úgynevezett EAP (Employee Assistance Program) programot, melynek keretében a munkavállalók fel tudnak keresni szakembereket, akik segíteni tudnak nekik a felmerülő problémákkal.

Az EAP-on keresztül akár jogi, pénzügyi, pszichológiai tanácsadásra is tudnak jelentkezni a kollégák, és ezeknek a problémáknak vagy kérdéseknek a megoldására öt alkalmat biztosít a vállalat, ha viszont az öt alkalmon belül nem tudják megoldani felmerülő kérdéseket vagy problémákat, akkor a hatodik alkalom díja már a munkavállalót terheli.

Természetesen ezt a szolgáltatást azért hozták be a VCC Live életébe, hogy segítség a kollégákat, továbbá azt mindenképpen meg kell említenem, hogy a szolgáltatás igénybevétele természetesen anonim módon van kezelve, így nem tudjuk, hogy kik azok a kollégák, akik igénybe vettek valamilyen szolgáltatást, hiszen nem ez a célja ennek a motivációs eszköznek. Ezen kívül negyedévente megrendezésre kerül egy workshop, melyet az EAP által felsorolt témák közül tudnak kiválasztani a munkavállalók. Ezeket a workshopokat szintén szakemberek tartják, a révételi arány elég magas kb. 60%-os egy-egy ilyen workshopon. Interaktívak, bármikor lehet kérdezni, a szakemberek jó gyakorlatokat is hoznak ezekre a workshopokra, melyet szívesen használnak később a kollégák.

A másik motiváló eszköz a munkavállalói ajánlás után járó kisebb összeg. Ezt sok vállalat alkalmazza, és a tapasztalatok azt mutatják, hogy azok a kollégák, akiket ajánlás útján vettünk fel, sokkal motiváltabban és elkötelezettebben végzik a munkájukat. Az ajánlórendszer természetesen nem csak az új kollégák elköteleződését és motivációját növeli, hanem a meglévő kollégákét is, hiszen, ha olyan jelöltet küldenek, akit a kiválasztás során tovább engedünk, és felvesszük, az új kolléga belépését követően megkapja az első részét az ajánlói díjnak, továbbá, ha az új munkavállaló a próbaidőt sikeresen teljesíti abban az esetben megkapja második részét az ajánlói díjnak.

Ha egy munkavállaló öt vagy tíz éve dolgozik a VCC Live-nál abban az esetben jutalmazzuk a lojalitását.

Az öt éve itt dolgozó kollégákat órával, vagy ékszerrel lepjük meg, a tíz éve itt dolgozó kollégák pedig egy vouchert kapnak ajándékba, melynek összegét arra költik amire csak szeretnék.

Az egyik legmotiválóbb eszköz mégis a céges esemény. Több eseményt is meg kell említenem, hiszen van két nagyobb eseményünk a nyári csapatépítő, illetve a céges karácsonyi vacsora. Ezeken kívül rendezünk úgynevezett Fun Factory-kat, havonta születésnap üdvözléseket, illetve részlegeken belüli csapatépítőket is.

A nyári csapatépítő program igényli a legnagyobb szervezési munkát, hiszen ez egy olyan program, ahol a cég összes alkalmazottja jelen van. Ez egy teljes napos program, melynek keretén belül péntek elutazunk egy kiválasztott hotelbe, és másnap reggel, azaz szombaton ér véget a program. Megpróbálunk olyan csapatépítő programokat vinni erre az eseményre, ami kicsit közelebb hozza a munkavállalókat, illetve a vezetőket is egymáshoz, viszont azt mindig szem előtt tartjuk, hogy ezek a programok az elköteleződést erősítsék.

A téli karácsonyi vacsora annyiban más, hogy azt a napot az irodában tölti a cég, délután egy cateringes cég szolgáltatja a vacsorát, továbbá van egy évzáró prezentáció, melyet a vezetők tartanak, ezt követően pedig mindenkinek megköszönik az egész éves munkájukat. Ezt általában valamilyen apró ajándékcsoaggal köszöni meg.

A Fun Factory keretében a munkavállalók három opcionális program között tudnak választani, amelyre az adott hónapban közösen el tudnak menni. Ilyenek például: kiállítás, közös vacsora, mozi, koncert, falmászás, trambulín park stb.

A születésnaposokat is megünnepeljük minden hónapban, az adott hónap szülöttei egy vállalati szintű köszöntést kapnak (főleg most a pandémia alatt) korábban tortával ünnepeltük a születésnapokat.

A kollégák kifejezetten kedvelték az irodai masszázst, melyet heti kétszer tudott biztosítani a VCC Live. A masszőr csütörtökön és pénteken jött az irodába, és az erre a célra kialakított teremben fogda a masszázstra jelentkezőket. Ez is, mint ahogyan a születésnap torta rendelés is szünetel a pandémia alatt.

Ezen kívül korlátlan kávé fogyasztást biztosít a cég, illetve gyümölcs és édesség napot is a munkavállalók részére.

Az alkalmazottaknak lehetőségük van angol nyelvet tanulni a három hónapos próbaidő lejárta után.

Ezt természetesen díjmentesen tudják igénybe venni a kollégák, mindenkit a saját nyelvtudási szintjének megfelelően osztanak be csoportokba, vagy indokolt esetben egyéni nyelvtanulás is megoldható. Ezt két anyanyelvi angol tanár biztosítja a munkavállalók részére, ezeken az órákon heti egyszer vehetnek részt a munkavállalók.

Ezen kívül meg kell említenem, hogy nem csak nyelvtanulásra van lehetőség, ha a munkavállaló és a felettese úgy vélik, hogy a munkavállalónak szükséges képeznie magát, akkor a VCC Live támogatja őket ebben. Általában rövidebb képzésekről beszélünk, de mint ahogy az angol nyelvtanulásnál is, itt is indokolt esetben lehet ez akár egy felsőfokú végzettséget adó képzés elkezdése. A képzés árától függ, hogy a vállalat köt-e tanulmányi szerződést a munkavállalóval vagy sem. Mindenkinek a rendelkezésére áll egy éves keretösszeg, ha ezt túllépi a kolléga, akkor tanulmányi szerződést köt vele a vállalat. A képzés árától függ, hogy a képzés elvégzése után mennyi időt kell a cégnél töltenie, hogy ne kelljen visszafizetnie a képzés díját.

További motivációs eszköz, amely csak bizonyos részleget érint az a negyedéves prémium. Ezek a részlegek a Sales, Ügyfélszolgálat és a Key Account Management.

Nekik vannak meghatározott célkitűzéseik, melyeket, ha teljesítenek, akkor megkapják a célokhoz kitűzött összeget. Továbbá ahogy ez egy jól bevált módszer és minden vállalat alkalmazza, a Sales-es kollégák megkapják a jutalékukat az újonnan behozott cégek után is.

De a vezetői motivációt is megpróbálják támogatni, hiszen nekik is vannak olyan jellegű KPI-ok melyeket, ha teljesítenek, illetve, ha a csapatukkal közösen teljesítik, akkor ők is részesülnek egy negyedéves kifizetésben. Ezek a KPI-ok természetesen részlegéhez vannak alakítva.

Összegezve a motiváló tények a következők: bér, EAP program, munkavállalói ajánlás után járó kisebb összeg, lojalitás jutalmazása (ékszer, óra, voucher), céges események (Fun Factory,

csapatépítő programok), masszázs, gyümölcs és édesség nap, születésnap köszöntések, vezetői negyedéves prémiumok, illetve a jutalékok bizonyos társosztályokon.

Kevésbé motiváló tényező: cafeteria Szép kártyára történő utalás minden hónapban.

#### **4. A VCC Live csoport átállása home office-ra**

2020 tavaszán országunkban is megjelent a Covid 19.

Az otthoni munkavégzés bevezetésénél a cégnek fel kellett mérni azt, hogy milyen egyéb csatornákon tudnak a munkavállalók kommunikálni egymással és a többi társosztállyal. Az addig használt belső chat, illetve levelező rendszer nem volt elég.

A korábban személyesen történő megbeszéléseket helyettesíteni kellett egy olyan szoftverrel, amely képes kezelni több bejelentkező munkavállalót, képes a képernyő megosztásra, illetve szükség esetén videó rögzítésére is. A vezetőség döntése alapján a Zoom lett a kiválasztott alkalmazás melyet céges szinten minden munkavállaló elért, és használhatott. Tekintve, hogy ez egy viszonylag biztonságos megoldásnak tűnt ide értem azt, hogy a megbeszéléseket jelszóval lehet védeni, így olyan személy nem tud csatlakozni, aki nem kapta meg a megbeszéléshez generált jelszót.

Mintegy 90-100 munkavállaló fog otthonról dolgozni, és ehhez szükség volt arra, hogy mindenki számára biztosítani tudják az eszközöket, illetve a szükséges hozzáféréseket.

Felmérésre kerültek az eszközök, akiknek asztali gépeik voltak, ők kaptak laptopokat, illetve felmérésre került, hogy kinek milyen egyéb eszközre lenne szüksége ahhoz, hogy otthonról mindent a munka törvénykönyve által meghatározott módon tudja ellátni a feladatát.

Akinek monitorra volt szüksége az monitort kapott, akinek irodai székre az irodai széket kapott. Természetesen ezeket az eszközöket futárcéggel küldtük ki a munkavállalók részére, mivel voltak olyan eszközök, amiket nem tudtak volna elszállítani a méretüket, illetve a súlyukat tekintetbe véve.

Az átállás nem minden társosztálynak volt könnyű, gondolok itt a pénzügyi, jogi és HR csapatra, hiszen mi a mindennapjaink során nagyon sok adminisztrációval és papírral foglalkozunk, így nálunk nem tudták megoldani azt, hogy 100%-ban home office-ban tudjunk dolgozni.

Bár a vezetőség nagyban támogatott minket, gondolok itt arra, hogy word formátumban elküldtem az ügyvezetőnek az új kolléga szerződését, és ő volt olyan készséges, hogy

kinyomtatta, aláírta, és ezt követően scannelve küldte el részemre, viszont voltak olyan napok amikor elkerülhetetlen volt az, hogy ne menjünk be az irodába.

Ilyenkor a felgyülemlett adminisztratív teendőket megpróbáltuk teljes mértékben elvégezni.

Elakadást jelentette az a vállalat számára, hogy jóformán mindent csak online tudunk elintézni. A pénzügyi osztálynak meg kellett oldani azt, hogy a beérkező számlák, amelyek nem email, vagy online letölthető formában érkeztek be hozzájuk, szintén online formában kapják meg. Ez eléggé időigényes feladat volt, hiszen fel kellett venniük a szolgáltatókkal a kapcsolatot, hogy online formában küldjék el a számlákat, hiszen papír alapon nem tudták feldolgozni, és befizetési határidő rendezni azokat.

A kezdeti átállásnál jog szempontból is meg kellett azt vizsgálni, hogy hogyan tudjuk biztosítani a munkavállalóknak azt, hogy otthonról végezhesék a munkájukat.

Elég zavarosak voltak a kezdeti rendelkezések, nem igazán tudtuk, hogy milyen megállapodási formát, vagy szerződésmódosítást végezzünk, hiszen nagyon bizonytalan volt a helyzet, nem tudtuk, hogy meddig fognak tartani a lezárások.

Mivel beláthatatlan volt az, hogy hány napot fognak a munkavállalók home office-ban dolgozni, ezért nem volt elegendő az, hogy a munkáltató változtat a belső szabályzat, vagy egy utasítást ír, mivel a Munka Törvénykönyve maximalizál negyvennégy napot ebben az esetben, tovább az sem volt megoldott, hogy mindenkinek szerződésmódosítást készítsünk, hiszen gyorsan kellett reagálni az eseményekre, és rengeteg időt vett volna el. (Molnár, 2020)

Ennek tudatában egy elrendelés született, amelynek meghatározott időtartama volt (három hónap). Ezt az elrendelést minden harmadik hónap végén felülvizsgálták, majd a vírus helyzetnek megfelelően döntöttek a hosszabbításról.

Ezeket elektronikusan küldtük ki a munkavállalók részére, akik egy válaszevélben egyeztek bele az otthoni munkavégzésbe.

#### **4.1 VCC Live csoport szervezeti kihívásai a pandémia alatt**

Mint sok már szervezet, a VCC Live sem volt felkészülve egy ilyen gyors és nagyléptékű átállásra.

Mivel mindenki arra kényszerül, hogy otthonról dolgozzon, néha egészen abszurd és lehetetlen életkörülményeket generált az otthonlét.

Több munkavállaló szembesült azzal, hogy az eddig privát szférának tekintett lakás, már nem egészen privát szféra, hiszen az online történő megbeszélések alatt jóformán a egymás életterébe kaptunk betekintést, még ha az csak egy bizonyos szoba, vagy dolgozószoba volt is. Kihívást okozott az, hogy sok esetben nem volt elég nagy a lakás ahhoz, hogy zavartalanul tudjanak dolgozni a munkavállalók, hiszen lehet, hogy mellette épp a párja szintén egy megbeszélés közepén volt, vagy nem tudta éppenséggel a gyermekét iskolába/óvodába vinni, ezért ár is kellett figyelnie napközben nem csak a munkájára. Ebben az esetben a vállalat rugalmasan próbálta kezelni megoldandó problémákat, és rábízta az a munkavállalóra, hogy mikor fogja befejezni az aznapi feladatait, ha nem ment ez napközben, akkor engedett, és megegyezett a munkavállalóval abban, hogy később akár az esti órákban vagy kora reggel végzi el a feladatokat.

A vezetőségnek több vezetőnek van kisgyermek, így ők is érezték azoknak a szülőknek a problémáit, akik nem tudták megoldani azt, hogy napközben valamelyik nagyszülő, vagy a másik szülő vigyázzon a gyerekekre, és ők zavartalanul tudják a munkájukat végezni.

Kihívást okozott nem csak a HR területén az onboarding és exit folyamat, melyeket igazából újra kellett gondolnia vezetőségnek és a HR-nek egyaránt. A közös gondolkozásból az alábbi folyamatok születtek meg:

Onboarding folyamat kialakítása:

Ebben az időszakban sok nyitott pozíció volt meghirdetve, melyet be szerettek volna tölteni új munkavállalókkal. Viszont ahhoz hogy ezt a HR csapat megfelelően be tudja tölteni, szükség volt egy új beléptetési folyamat kitalálására, hiszen nem találkozunk személyesen a jelöltekkel a felvételi folyamat során, illetve a beléptetésénél sem.

Ez a folyamat az elején nem ment gördülékenyen, hiszen nagyon sok része van egy onboardingnak a VCC Live-nál.

Első lépésként, el kell készíteni a szerződést, illetve a bérszámfejtésnek be kell jelentenie az új munkavállalót. Ezeket a dokumentumokat kitöltve első körben az aláírásra jogosult vezetőnek küldjük el, ő kinyomtatta két példányban, és visszaküldte aláírva részünkre. Ezt követően mi postai úton kiküldtük az új munkavállalónak, aki aláírta és a TB kiskönyvével együtt visszaküldte részünkre. Ez tekinthető a nulladik lépésnek.

A szerződés aláírását követően online időpontot kellett foglalnia az üzemorvoshoz, a kiállított alkalmasságiról pedig egy jól látható fotót kellett, vagy be tudta vinni az irodába is.

Az eszközök átvételére két lehetősége volt az új kollégának, vagy egy előre egyeztetett időpontban bemenni az irodába, és ott átadja részünkre az egyik kollégánk, vagy elküldjük neki

futár segítségével. Fontos volt, hogy az eszközök átvétele az első munkanap előtt történjen meg, hogy legyen számára biztosítva a megfelelő eszköz, illetve az összes hozzáférés, amelyre a munkája során szüksége lesz.

Ezt követően a munkavállaló az első napján kapott egy online orientációt, melynek keretében megismerhette kicsit mélyebben a szervezetet, a szervezeti kultúrát, a belső rendszereket, amelyeket a mindennapjai során használni fog. Az orientáció keretében nyugodtan kérdezhetnek a munkavállalók, megtudják, hogy mennyi szabadságuk lesz az adott évre vonatkozóan, illetve a cafeteria rendszert is megismerik, továbbá kapnak egy kis ismertetést is, hogy hogyan épül majd fel a három hónapos próbaidejük alatt a betanításuk. Az orientációt követően kapnak egy IT security oktatást, ezt követően pedig már a saját felettese kíséri tovább az első napján, bemutatja a közvetlen munkatársaknak az új kollégát, illetve megismerteti vele azokat a rendszereket, amelyekkel később dolgoznia kell.

Exit folyamat:

Az kilépő folyamatot is teljes mértékben át kellett szervezni, hiszen a korlátozások miatt ennél a folyamatnál sem tudtunk személyesen találkozni a munkavállalókkal.

A felmondást, vagy a közös megegyezést scannelve kaptuk meg, meg melyet később vagy postázva vagy futárral küldtünk tovább aláírásra a vezetőnkhez.

A felmondási idő alatt korábbi volt exit interjú, és mivel igazán hasznosnak bizonyult, úgy véltük, hogy nem szeretnénk, ha ez a lépés kimaradna, ezért online szerveztük meg ezt az interjút.

Az utolsó munkanapján a munkavállalónak le kellett adnia az eszközeit, természetesen itt is eldönthette, hogy beviszi személyesen az irodába és átadja ezt az IT-s kollégának, vagy hívunk egy futárt, és ő átadja a futárnak.

A kilépő papírokat, illetve a TB kiskönyvet is postai úton juttattuk el a munkavállalónak, két példányban, neki egy aláírt példányt kellett visszaküldenie a részünkre.

## **4.2 Motivációs eszközök a pandémia alatt**

Az otthoni munkavégzés során több munkavállaló jelezte a vezetőjének vagy egyenesen a HR-nek, hogy elmagányosodtak, a munka magánélet egyensúly felborult, nem tudják megfelelően kipihenni magukat, a motiváltáguk is nagyban csökkent.

Az úgynevezett Átfogó ösztönzés koncepciója a 21. században fontos szerepet tölt be a versenyszférában.

Lényege, hogy felváltsa kompenzációra fókuszáló irányvonalat egy mindenre kiterjedő irányvonalra.

Öt elemet különböztet: odatarozás, közvetlen anyagi juttatások, közvetett anyagi juttatások munkafeltételek, karrierérték.

Odatartozás: a vállalat tagjaként fölényt érez, amiatt, hogy tagja a vállalatnak, további szolgáltatást vagy programot biztosít számára a munkáltató.

Közvetlen anyagi juttatás: ide tartozik a munkadíj, a pótlékok és esetleges részesedés.

Közvetett anyagi juttatás: fizetett távollét, természetbeni juttatás.

Munkafeltételek: fantáziadús feladatok, megfelelő környezet biztosítása.

Karrierérték: vállalaton belüli előrehaladás, fejlődési lehetőség. *(Dr. Keresztes, 2016)*

Mivel ezeket orvosolni kellett a VCC Live vezetőség a HR csapattal karöltve kidolgozott egy akciótervet, amelyet leginkább az átfogó ösztönzés ihletett meg.

- Team leaderi feladatok: minden nap legyen egy kisebb megbeszélés, ki tudják jelölni a feladatokat, priorizálják őket, felméri azt, hogy hol vannak elakadások, illetve a felmerülő kérdésekre közösen keresik meg a válaszokat. Ez a napi stand up rendszert viszi a munkavállalók életébe, láthatják és hallhatják egymást a kollégák még online formában történik is ez a megbeszélés.
- Heti egyszer minden munkavállalónak legyen lehetősége kettesben beszélni a vezetőjével: legyen lehetősége a kollégának a ventillációra, ha szükségét érzi, a vezetője hallgassa meg őt, ha kell coacholja, nyugtassa meg, válaszolja meg a kérdéseit, és próbálja meg fenntartani a motivációját, és erősítse a kitartását.
- Motiváló, értékteremtő feladatok: a vezető feladata, hogy a meglévő feladatok között legalább 20%-ban legyenek olyan feladatok a munkavállaló részére, amelyekkel a kolléga tud foglalkozni és ez motiválóan hat rá, hiszen ez növelheti a kreativitását, továbbá az elköteleződését is.
- HR feladatok: személyes coaching biztosítása, hiszen ez egy extra fórum arra, hogy a kollégák ventillálhassanak, ki tudják eresztetni a gőzt, megnyugtatót kaphassanak.
- EAP promotálása (Employee Assistance Program): olyan jellegű problémák, kérdések megválaszolásában tud segíteni a munkavállalóknak, amiket nem szeretne megosztani a munkáltatójával, illetve a munkáltató nem tudna érdemben segíteni, illetve online



workshopok tartása, melyet szakemberek tartanak a munkavállalók által választott témában.

- Mentálhigiénés cikkek, és tanácsok megosztása: segítséget nyújthatnak a frusztráció feloldásában, továbbá az egyedül töltött unalmas esték eltöltésében is segíthet. Ezeket a cikkeket a belső intranet osztották meg, továbbá a belső közös chaten.
- Online coffee-room: pótolja a reggeli közös kávézásokat, kötetlenebb beszélgetést helyez előtérbe. Lényege, hogy folyamatosan legyen egy ilyen Zoom csatorna megnyitva, ahol bármikor be lehet csatlakozni.

A motivációs akcióterve bevezetését követően a munkavállalók visszajelzései alapján sokkal pozitívabban tudták végezni a munkájukat, és segített nekik abban, hogy könnyebben vegyék az akadályokat, illetve az újabb kommunikációs csatornák megnyitását követően könnyebben ment a kommunikáció a munkavállalók között.

## **5. VCC Live csoport home office lehetősége**

VCC Live csoport home office lehetősége a pandémia kezdetére vezethető vissza.

Korábban nem volt jellemző, a szervezetre, hogy otthonról történő munkavégzés minden munkavállaló számára elérhető legyen, ez a pandémia megjelenésétől van jelen a cégcsoport életében.

Abban az esetben, ha a munkavállalók a VCC Live Germany GmbH-ban volt alkalmazott, és Németországban dolgozott neki alapvetően otthoni munkavégzés volt az irányadó, mivel ott egy virtuális iroda van fenntartva.

Hasonlóan a lengyel leányvállalatnál, szintén otthoni munkavégzés volt az irányadó, hiszen ott is csak virtuális iroda üzemelt.

Volt egy két kivétel, viszont ezekben az esetekben mindenképpen meg kell említeni azt, hogy olyan munkavállalók végezhetek otthonról munkát, akik épp szülési szabadságról tértek vissza, és nélkülözhetetlen volt számukra az, hogy otthon töltsék a munkaidejüket.

### **5.1. Kutatási módszerek**

Annak érdekében, hogy valós képet kaphassak és elérjem a kutatási célkitűzésemet, először is egy szekunder kutatást kellett véghezvinnem, vagyis irodalomfeldolgozást. Az

irodalomfeldolgozáshoz szükségem volt online és offline könyvekre, folyóiratokra, cikkekre, statisztikákra, és kutatásokra.

Levonva az irodalomfeldolgozásból származó következtetéseket, úgy véltem, hogy kvantitatív kutatási módszert fogok alkalmazni.

Fontos szempont volt módszer kiválasztásánál, hogy strukturált kutatási eredményt biztosít, nagy információmennyiséget biztosít, az eredmény átlátható ebből kifolyólag könnyebben feldolgozhatóak.

Kérdőív segítségével, mely az összes munkavállalónak el lett küldve, szerettem volna felmérni azt, hogy mi a véleményük az otthoni munkavégzésről, milyen a hatékonysága, heti hány napot töltenének benn az irodában, és hány napot dolgoznának otthonról.

Strukturált kutatási eredményt biztosít

## **5.2 Kérdőív**

A kérdőívet VCC Live összes alkalmazottjának elküldtem, mely 90 főt tett ki, a 90 főből 67 fő válaszolt. A kérdőívet online formában töltötték ki a munkavállalók, kiküldésének dátuma 2021.10. 08. Egy hét állt rendelkezésre, hogy a kérdőívet kitöltsék. A kérdések nagy része nyitott kérdés volt, kivéve a 6. Illetve a 7. kérdést, a 6. kérdésnél meg volt adva két választási lehetőség, ebből egyet lehetett választani. A 7. kérdésnél több válaszlehetőséget lehetett bejelölni.

### **Feltett kérdések:**

- 1.Számodra mik az otthoni munkavégzés előnyei?
2. Számodra mik a otthoni munkavégzés nehézségei?
3. Számodra mik az irodai munkavégzés előnyei?
4. Számodra mik az irodai munkavégzés hátrányai?
5. Ha rajtad múlna, akkor heti hány napot dolgoznál otthonról?
6. Ha ezek közül az opciók közül választhatnál, melyiket választanád? 2 nap otthon - 3 nap iroda / 3 nap otthon - 2 nap iroda
7. Melyik napokon dolgoznál otthonról? Jelöld be a fenti válaszod alapján a napokat is. Hétfő, kedd, szerda, csütörtök, péntek.

### **Kérdőív kiértékelése:**

## 1. Számodra mik az otthoni munkavégzés előnyei? (nyitott kérdés)

### 1. Kiegyensúlyozott, nyugodt életmód

- kevesebb közlekedés miatt időt spórolok, többet aludhatok, pihenhetek, korábban kezdhetem a munkát
- a saját ütemtervet tudom kezelni
- kellemes az otthoni környezet: klímát használom, jobb otthon a felszerelésem

### 2. Jobb a munka-magánélet egyensúlya

- több időt tölthetek a családommal / társammal / barátaimmal / kutyámmal
- több időm van a személyes feladatokra, amelyek nem kapcsolódnak a munkához

### 3. Fókuszált, koncentrált munkavégzés

- nincs megszakítás a munkám során
- csend: fókuszáltan tudok dolgozni - hatékonyabban

### 4. Gazdasági ok

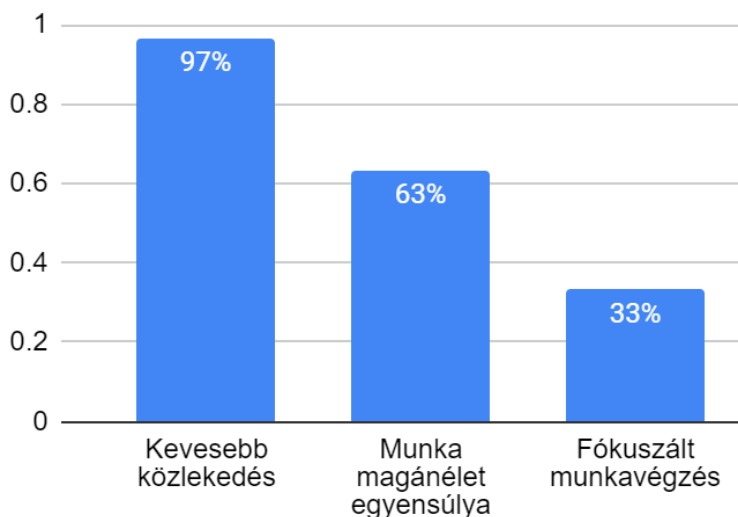
- több pénzt spórolok, ha otthonról dolgozom, mert:

### 5. Egyéb

- a vidéki élet megnyugtat

6.ábra

Otthoni munkavégzés előnyei



*Forrás: Saját szerkesztés Otthoni munkavégzés előnyei válaszok alapján*

A válaszok alapján egyértelműen látszik, hogy előtérbe került a kiegyensúlyozott életmód iránti igény, munka-magánélet egyensúly, újradefiniálódott az időhöz való viszonyt.

Listavezető a kevesebb közlekedés, ami a kiegyensúlyozott, nyugodt életmód része. 67 válaszadóból 67 jelölte meg előnyként és többnyire első helyen

A fókuszált, hatékonyabb munkavégzés mellett a jobb időfelhasználás a harmadik a válaszadók szerint.

Mindennapi élet fenntarthatósága, időgazdálkodási szempontból átrendeződött.

## **2. Számodra mik a otthoni munkavégzés nehézségei? (nyitott kérdés)**

### 1. Szociális kapcsolat a kollégákkal:

- Nincs/kevesebb/csökkent
- Csapat/összetartozás-érzés hiánya
- Gyengébb kapcsolatok

### 2. NINCS nehézsége

- semmi hátrányt nem fogalmaztak meg

### 3. Gyengébb kommunikáció:

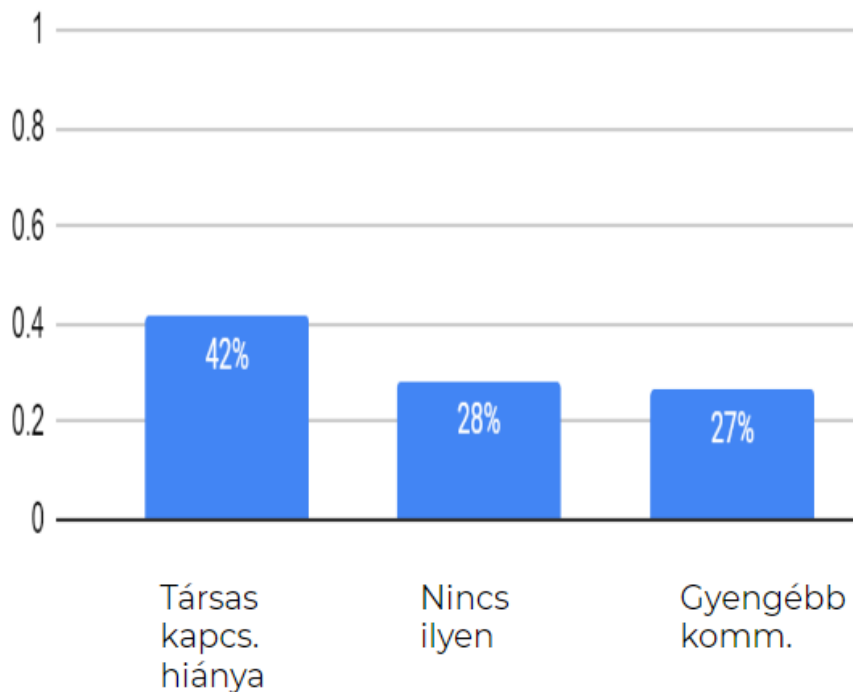
- Nincs instant válasz
- instant válasz, segítség hiánya
- Nem kapok azonnali segítséget a munkában

### 4. Munka-magánélet egyensúly határa csökken

- Korábban kezdem a munkát
- Nincs a befejezésnek olyan része, mint amikor elmegyek az irodából

*7.ábra.*

*Otthoni munkavégzés nehézségei*



*Forrás: Saját szerkesztés Otthoni munkavégzés nehézségei válaszok alapján*

A remote munkavégzés nehézségeként a legtöbben azt fogalmazták meg, hogy:

Társas kapcsolatok, személyes kontaktok csökkentek és ez a csapat/összetartozás érzését is csökkenti.

A kollégák 28%-a vagyis 18 kolléga fogalmazta meg, hogy nincs hátránya a otthoni munkavégzésnek.

Gyengébb kommunikáció, nem kap egyből választ a kérdéseire.

A munka-magánélet határa sérül, aki nem alakította ki a napi rutint és nem tartja a kereteket

### **3. Számodra mik az irodai munkavégzés előnyei? (nyitott kérdés)**

1. Szociális kapcsolat a kollégákkal:

- Személyes találkozók
- Közös kávézás - Közösség
- Small talk
- Csapatérzése

2. Kommunikáció

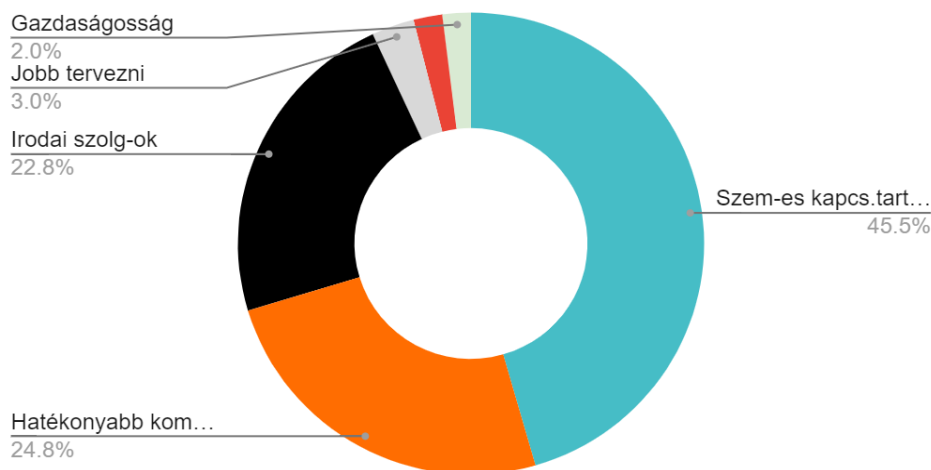
- Gyorsabban kapok választ
- Visszajelzés munkára azonnali

3. Irodához köthető szolgáltatások

- Közös kávézás a kollégákkal
- Masszázs
- Gyümölcsnap, Fun Factory

8.ábra

*Irodai munkavégzés előnyei*



*Forrás: Saját szerkesztés Irodai munkavégzés előnyei válaszok alapján*

Az irodai munkavégzés előnyei egyértelműen a személyes kapcsolatok, hatékonyabb kommunikáció, az irodai szolgáltatások (masszázs, édességnap stb.)

#### 4. Számodra mik az irodai munkavégzés hátrányai? (nyitott kérdés)

##### 1. Közlekedés

- többet kell utaznom,
- korán kell kelnem, későn végzek
- kimerültség

##### 2. Hatékonyság csökkenése

- Elvonják a figyelmemet kérdésekkel munka közben

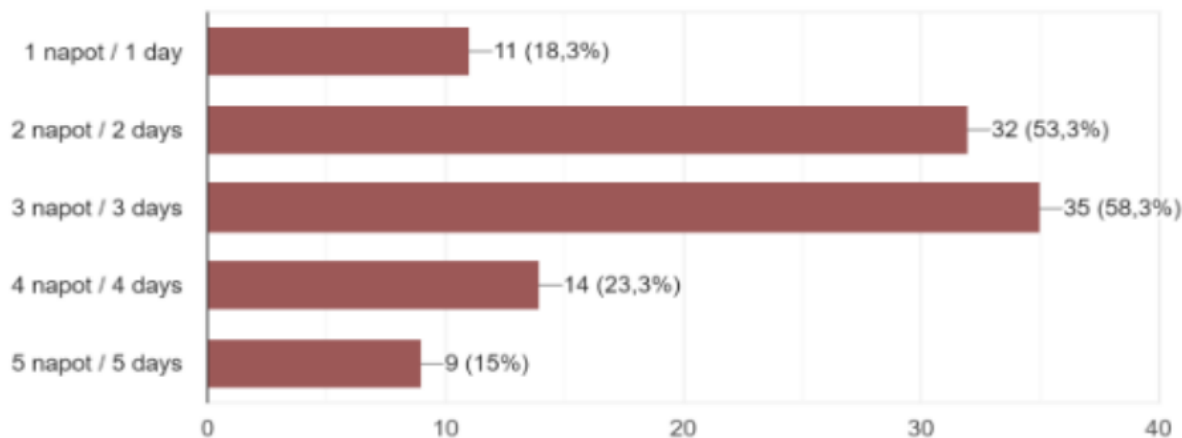
A munkavállalók egyértelműen az időt jelölték meg hátránynak, többet kell utazniuk, korábban kell felkelniük és sok esetben későn végeznek, ezért fáradtabbak.

Munka közben sok esetben a többi kolléga elvonja a figyelmét a feltett kérdéseivel.

#### 5. Ha rajtad múlna, akkor heti hány napot dolgoznál otthonról? (nyitott kérdés)

9.ábra

*Otthonról történő munkavégzés*



*Forrás: Saját szerkesztés Otthonról történő munkavégzés válaszok alapján*

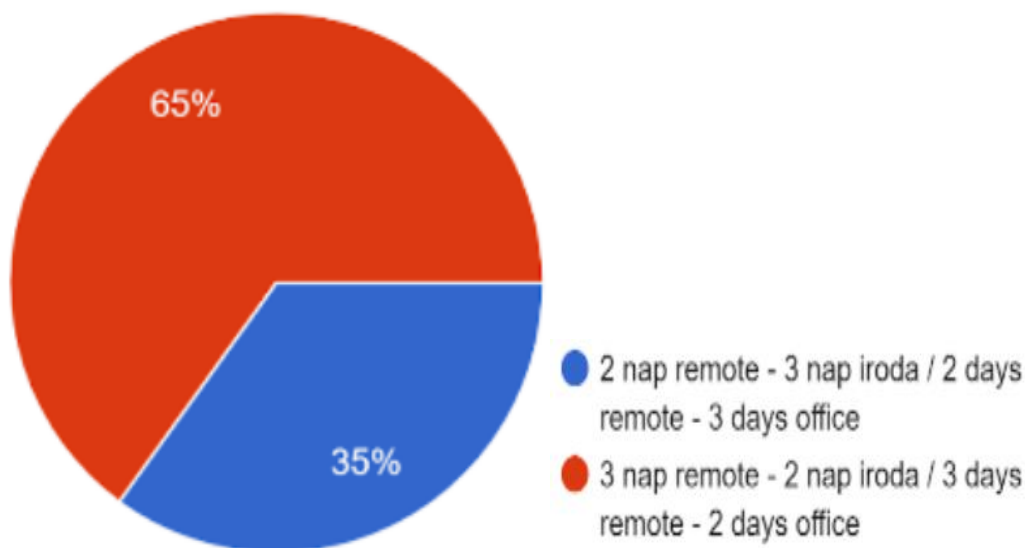
Az ábrán jól látszik a két szélsőséges érték, az 1 napot, illetve az 5 napot otthonról dolgozó kollégák visszajelzései.

A kettő, illetve három napot otthonról dolgozó kollégák jóformán ugyan olyan százalékban vannak jelenleg a vállalatnál.

**6. Ha ezek közül az opciók közül választhatnál, melyiket választanád? 2 nap otthon - 3 nap iroda / 3 nap otthon - 2 nap iroda (megadott-zárt válaszlehetőségek voltak, egy választ lehetett bejelölni a válaszadásnál)**

*10.ábra*

*Otthoni / irodai munkavégzés napok száma*



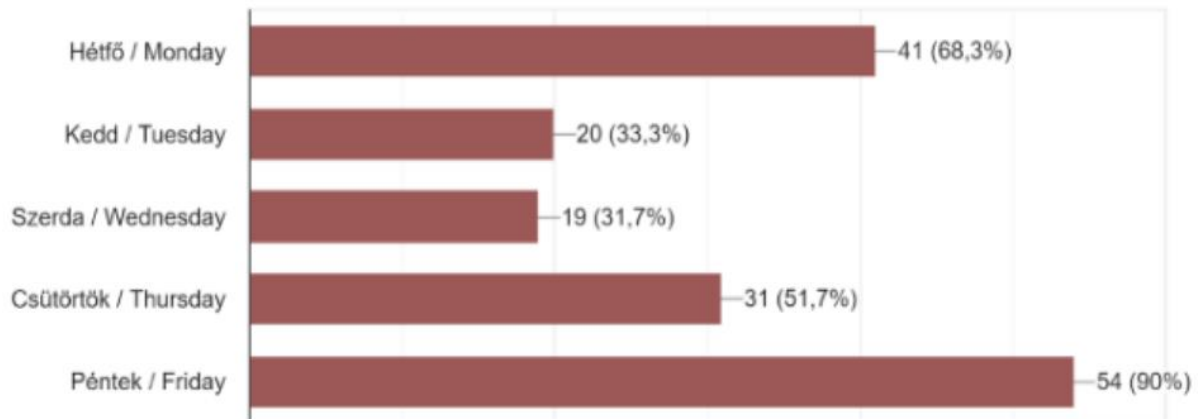
*Forrás: Saját szerkesztés Otthoni / irodai munkavégzés napok száma válaszok alapján*

Ennél a kérdésre adott válasznál, már sokkal szembetűnőbb az, hogy a munkavállalók 65%-a szeretne két napot otthonról dolgozni, és három napot az irodában tölteni.

### 7. Melyik napokon dolgoznál otthonról? Jelöld be a fenti válaszd alapján a napokat is. Hétfő, kedd, szerda, csütörtök, péntek. (zárt kérdés)

11. ábra

Kijelölt napok otthoni munkavégzésre



Forrás: Saját szerkesztés Kijelölt napok otthoni munkavégzésre válaszok alapján

Szerdai napon szeretnék a legkevesebben otthonról munkát végezni, míg a pénteki és a hétfői napokon szeretnék a legtöbbet home officeban dolgozni.

### 5.3 Fejlesztési javaslat

Amennyiben a vállalat azt szeretné, hogy a munkavállalók ne csak távmunkában dolgozzanak, érdemes figyelembe venni azt, hogy a hibrid munkavégzési forma tekinthető elfogadottnak a munkavállalók szemszögéből.

Egyértelműen látszik, hogy mi az, amit nem szeretnék a munkavállalók, ezek pedig a közlekedéssel járó kényelmetlenség, a korai kelés és esetenként rohanás az irodába, illetve a zajos irodai környezet.

A megváltozott új életmódban van pár igen vonzó tényező, melyeket nem szabad figyelmen kívül hagyni. Sokkal kényelmesebben végezhetik a munkájukat otthonról, nincs közlekedéssel kapcsolatos stressz, korábban kezdheti rekreációs idejét, többet pihenhet, sportolhat, egyéb személyes tevékenységekre, több ideje jut. Csendes, kényelmes és otthonos munkakörnyezetet tud kialakítani magának



Az egyik nehézségként vagy esetlegesen negatív hatásként merült fel az a társas kapcsolatok hiánya. Mivel online rétből töltjük az időnk nagyon nagy százalékát, és akkor sem feltétlenül találkozunk a kollégákkal, ha bemegyünk az irodába, fejlesztési javaslatként azt javasolnám legalább havi egyszer próbáljon a vállalat egy, ha nem is személyes, de online csapatépítőt megszervezni. Lehet ez akár az egész vállalatra vonatkozó, de lehet ez csak a részlegekre vonatkozó, hiszen egy ilyen eseményen a munkavállalók pótolhatják az elmaradt beszélgetéseket, az ismerkedéseket, fesztelenebbül kommunikálhatnak a munkatársakkal, összetartozás érzést növelheti.

Kommunikáció hiánya a másik fejlesztendő pont, a korábban megszokott formában történő kommunikáció, mint pl. a személyes beszélgetés teljesen megszűnt. Fontos lenne fejleszteni az offline kommunikációt, hiszen ennek hiánya akár a munkavégzés akadályozását is jelentheti arra a munkavállalóra nézve, aki nem kapja meg időben az információt.

Lehetne akár új kommunikációs eszközöket bevezetni, melyeket csak bizonyos részlegek használnak a hatékonyabb kommunikáció eléréséért.

Az irodai bejárásnál az egyik fő zavaró tényező a zaj volt. Úgy vélem, hogy ennél a pontnál érdemes lenne figyelembe venni, azt, hogy bizonyos társosztályoknál jó lenne beruházni néhány iroda kialakítására. Amennyiben ez nem megoldható, akkor akár pár hangszigetelő mozgatható panelt, amelyet a beosztottak kedvükre tudnak tologatni, így tuják csökkenteni a környezetükben lévő zajt. Csendesebb környezetben koncentráltabban tudnak dolgozni, hatékonyabban végzik a munkájukat a munkavállalók.

## **6. Összefoglalás**

Témaválasztásom indoka az otthoni munkavégzés egyre nagyobb szerepe a vállalatok és munkavállalók életében.

A Covid 19 világjárvány megjelenését követően gyorsan kellett reagálnia a vállalatnak az otthoni munkavégzés igényére, illetve kialakítására. Ez nagyfokú rugalmasságot továbbá támogatást követelt a vállalat vezetésétől.

A VCC Live csoport több mint 20 éves múltra tekint vissza. Az évek alatt több profilváltáson, illetve névváltáson ment keresztül, közben folyamatosan bővült, létrehoztak leányvállalatokat, továbbá a munkavállalói létszám is egyre nagyobb lett.

A vállalat a cégcsoporttá fejlődése mellett fontosnak tartotta a céges kultúra fejlődését is. A céges kultúra fejlődése érdekében értékeket hoztak létre, melyeket már a kiválasztási folyamatnál is néznie kell a HR-es kollégának

A Covid 19 járvány előtti időszakban a munkavállalóknak kötelezően be kellett járni az irodába, nem végezheték otthonról a munkájukat. Ennek két fő oka volt, az egyik a vezetői bizalmatlanság a munkavállalók irányába, a másik oka pedig az volt, hogy a vállalat nem biztosított megfelelő eszközöket ahhoz, hogy akadálymentesen tudjanak az alkalmazottak otthonról munkát végezni.

Sok juttatást kaptak az alkalmazottak a vállalattól, gyümölcsöt, édességet, irodai masszázst. Ettől függetlenül próbálunk online eseményeket szervezni, Zoom alkalmazáson keresztül, ahol a cégcsoport összes munkavállalója jelent tud lenni, ilyen pl. a negyedéves prezentáció, éves prezentáció, születésnap köszöntés.

Manapság munkát végezni jóformán bárhol lehet, lehet az egy kávézó, végezhetjük az otthonunkból, coworking irodából, szatellit irodából, de akár a munkahelyünkön is. Mivel a járvány hullámot megelőzően nem volt ennyire elterjedt a home office, mégis megjelenése a hetvenes évekre nyúlik vissza.

A Munka Törvénykönyve sajnos nem tér ki a home office-ra, így, ha a munkavállaló ebben a formában dolgozik, a munkavállaló és a munkáltató egyeznek meg a munkavégzés feltételeiről. KSH felmérése szerint 2020-ban eddig még sosem látott mértékben ugrott meg a távmunkában vagy home office-ban dolgozók száma Magyarországon.

Munkába járás maga az urbanizáció és az iparosodás kialakulásával jött létre, elkülönült a munkavégzés helye a lakóhelytől.

A munkába járásnak, illetve az otthoni munkavégzésnek is megvannak a sajátosságai.

A munkába járás sajátosságainál figyelembe kell venni, hogy a munkavállaló fáradtabb lehet a nap folyamán, hiszen előfordulhat, hogy nagyon korán kell kelnie ahhoz, hogy be tudjon érni a munkahelyére, ezzel szemben az otthoni munkavégzés pihentetőbb és költséghatékonyabb is, mivel nem kell korán kelni, illetve az utazási költséget is megspórolja.

A bejárás egy fő motivátora a munkatársakkal való találkozás, beszélgetés, közös kávézás, maga a személyes kommunikáció. Ezzel szemben az otthoni munkavégzés során a közös

beszélgetések elmaradnak, akadozhat az információáramlás, hiszen nem tud közvetlenül oda menni az egyik kolléga másikhoz megkérdezni valamit. Az irodai közeg viszont sok esetben nagyon steril, jellemző a mai irodákra a fehér fal, és sötét padló, és nagy nyitott terek.

Ezek a megoldások nem feltétlenül vannak, jó hatással a teljesítményünkre, hiszen csökkentik a monotonitás túrét, illetve a kreativitást. Ezzel szemben az otthoni munkavégzés során, olyan környezetet tudunk kialakítani, mely elősegíti a kreativitásunkat, kényelmes és elősegítheti a monotonitástúrét.

Manapság a HR szerepe teljesen más irányt vett az évek során. A kiszolgáló szerepből inkább egy stratégiai és támogató szerepkörre változott.

A HR részleg méri fel, hogy mekkora a munkavállalók motiváltsága, mik az elvárásaik, manapság a megnövekedett fluktuáció miatt sokkal több munkavállalót kell megtalálnia, és lehetőség szerint a megtartásra fókuszálnia.

Sajnos a vállalat életében a HR a kiszolgáló szerepet tölti be, megkapja, hogy milyen feladatokkal kell foglalkoznia, hány új munkavállalóra van szüksége, illetve milyen adminisztratív feladatokat kell ellátnia, viszont minimális részben tölti ki a szabályozó szerepet, és teljes mértékben hiányzik a tanácsadó és a változást előidéző szerep.

Ha a HR helyét keressük a szervezetben, azt nem feltétlenül tudjuk definiálni, nincs konkrét helye. Sok vállalatnál a HR vezető a management tagjaként támogatja a szervezetet, ebben az esetben viszont már csak a konkrét kéréseket és feladatokat kapja meg a vezetőségtől, nem kéri ki a véleményét.

A vállalat motivációs eszközei úgy vélem, hogy elég sok elemből állnak.

Meg kell említeni a cafetériát, az irodai masszázst, nyelvtanulási lehetőséget, az EAP programot, gyümölcs- és édesség napokat, évfordulás ajándékokat, továbbá a csapatépítő programokat.

Ezek kívül motivációs eszközként meg kell említenem az egyéb iskolarendszerű tanulási lehetőség, ebben az esetben a munkavállaló és a munkáltató tanulmányi szerződés keretében szabályozzák a feltételeket.

A fő motivációs eszköz a vállalatnál a munkabér. Viszont nem minden vezető tudja megfelelően alkalmazni, hiszen a meghatározott budgetet tartaniuk kell, ebből kifolyólag néha bérfeszültség is kialakul a társosztályokon belül.

Egyéb motivációs eszköz még a negyedéves prémium, melyet a Head of -ok, illetve Sales, KAM és Ügyfélszolgálaton dolgozó kollégák kapnak meg, abban az esetben, ha a korábban megbeszélt KPI-okat teljesítik.

A home office-ra való átállás a pandémia megjelenésével nagyon gyors volt, hiszen jóformán egyik napról a másikra kellett minden eszközt és szoftveres támogatást beszerezni, ahhoz, hogy az alkalmazottak tudjanak otthonról munkát végezni. Mintegy 90-100 munkavállalónál készítettünk egy igényfelmérést, hogy tudjuk azt, hogy milyen eszközökre van szüksége.

Ha monitorra akkor monitort küldtünk ki neki, ha irodai székre akkor irodai széket, ha laptopot, mert eddig asztali számítógépe volt akkor laptopot kapott. Ezeket az eszközöket futárszolgálattal küldtük ki a munkavállalók részére, hogy ne kockáztassuk a kollégák egészségét a bejárással.

A kezdeti időszakban volt néhány elakadás, hiszen nagyon sok számla, szerződés papír alapon érkezett be, és papír alapon is várták az ügyfelek továbbá a munkavállalók.

Megpróbáltunk minden ilyen jellegű feladatot online formába átvinni, hogy az elakadást fel tudjuk oldani.

Újra kellett alkotni az onboarding illetve az exit folyamatokat, hiszen minden jelöltet online interjúztattunk, nem találkoztunk velük a kiválasztás folyamán.

A szerződéseket emailben küldtük el az új munkavállalóknak, az új eszközöket futárcéggel küldtük ki részükre.

Kiléptetésnél a kilépő anyagokat postai úton küldtük el, míg a náluk lévő eszközökért futárt küldtünk, vagy ha be szerettek volna menni az irodába akkor le tudták adni a kollégának.

Home office eléggé megterhelő volt a munkavállalók számára. Több társosztályról több munkavállaló jelezte, hogy nem érzi magát motiváltnak, felborult a munka magánélet egyensúlya, nem tudják megfelelően kipihenni magukat.

Mindenképp szükség volt egy átfogó ösztönzési csomagra, amelynek nem a béremelés van a középpontjában. Ezért a HR és a vezetőség kidolgozott egy akciótervet, melynek segítségével megpróbáltunk segíteni a munkavállalóknak.

A team leader feladat, hogy minden nap egy rövid megbeszélés keretében egyeztessen a csapatával, feladatokat jelöljön ki részükre, az elakadásokat beszéljék át, gondolkodjanak közösen a feladatok megoldásán.

Heti egyszer minden munkavállaló személyesen tudjon beszélni a vezetőjével.

Motiváló és értékteremtő feladatokat is adjon a vezető a munkavállalóknak.

Mentálhigiénés cikkeket és tanácsokat osztottunk meg a kollégákkal.

EAP-ot promotáltuk részükre, hiszen szakemberek segítségével tudják támogatni az alkalmazottakat.

Kutatási módszerként a kvantitatív kutatást választottam, melynek segítségével rövid idő alatt meg tudtam kérdezni 67 munkavállalót a 90-ből.

A kiértékelés követően egyértelműen látszik, hogy a munkavállalók egyértelműen a hibrid munkavégzést támogatják. Tehát otthonról is szeretnék munkát végezni, illetve az irodába is szívesen bejárnának a pandémia után.

Az otthoni munkavégzés előnyeinek a következőket jelölték meg: nem kell korán kelniük, hogy beérjenek az irodába, nincs közlekedéssel kapcsolatos stressz, több idejük van kipihenni magukat, kényelmes és otthonos munkakörnyezetet alakíthatnak ki maguknak.

A legtöbb alkalmazott három napot dolgozna otthonról, és két napot az irodából.

Az irodai munkavégzés előnyeinek a következőket jelölték meg: személyes találkozások a munkatársakkal, közös kávézások, illetve beszélgetések, csapatban való munkavégzés, irodai szolgáltatások (gyümölcs, édesség, masszázs). Gyorsabb, és hatékonyabb kommunikáció, mint az otthoni munkavégzés alatt.

Visszaulva a kutatási célkitűzésekre, úgy vélem, hogy eredményesnek tekinthetem, hiszen megtudtam, hogy mik azok, amik nehézséget jelentenek az alkalmazottak számára home office alatt, mi az, amit pozitívumként éltek meg, milyen nehézségei és előnyei vannak az irodába való bejárásnak, továbbá, hogy a munkavállalók a hibrid munkavégzési formát választanák, és ezen belül is három napot otthonról és két napot az irodából dolgoznának.

## 7. Irodalomjegyzék

### 7.1 Könyvek

Seal R.- Hogyan dolgozzunk otthonról és maradjunk mégis normálisak ( HVG, 2021)

BIHARI, G. szerkesztő: Teleházak és távmunka Magyarországon, (Teleház Kht. Kiadó, Budapest, 1999)

Kiss GY. Munkajog, <https://docplayer.hu/597290-Munkajog-kiss-gyorgy.html> (2005)  
[Hozzáférés dátuma 2021.10.09]

Storey, J. (1992): Developments in the Management of Human Resources.( Wiley-Blackwell, ISBN: 978-0-631-18398-3)

### 7.2 Tanulmányok

Gulyás, Turcsányi (2007): A távmunka menedzselésének problémái a HR menedzser és a pszichológus szemszögéből [online] Elérhető:

[http://acta.bibl.u-szeged.hu/11547/1/jelenkori\\_002\\_017-026.pdf](http://acta.bibl.u-szeged.hu/11547/1/jelenkori_002_017-026.pdf) [Hozzáférés dátuma 2021.10.09 ]

Dr. Lakatos M. (2013): A foglalkoztatottak időfelhasználása az ingázás és a munkába járás idejének tükrében [online] Elérhető:

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/muhelytanulmanyok3.pdf>  
[ Hozzáférés dátuma 2021.12.09 ]

Breinerné V. I. (2004) A távmunka humánpolitikája [online] Elérhető:

<http://mek.oszk.hu/06200/06276/06276.pdf>  
[ Hozzáférés dátuma 2021.12.03]

Horváth L. (2017): Ingenia Hungarica III., Tanulmányok a III. Kárpát-medencei Szakkollégiumi Konferencia előadásaiból, ELTE Eötvös József Collegium [online] Elérhető: [https://eotvos.elte.hu/media/9c/9b/9e862713f0ae40b7e499b3041a7a9b7e9aa2d4c180993527f1ef93ef0182/ec\\_Ingenia\\_Hungarica\\_III.pdf](https://eotvos.elte.hu/media/9c/9b/9e862713f0ae40b7e499b3041a7a9b7e9aa2d4c180993527f1ef93ef0182/ec_Ingenia_Hungarica_III.pdf)

[ Hozzáférés dátuma 2021.12.03]

Dr. Keresztes G. (2016): Tavaszi szél - Spring Wind [online] Elérhető:

<https://core.ac.uk/download/pdf/145235257.pdf#page=15>

[ Hozzáférés dátuma 2021.12.04 ]

### **7.3 Folyóiratok**

Molnár B. (2020): Gondolatok a home office-ről általában és vírus idején- Molnár Bence-Magyar Munkajog E-folyóirat 2020/1, [online] Elérhető

([http://hllj.hu/letolt/2020\\_1/03\\_MolnarB\\_M\\_hllj\\_2020\\_1.pdf](http://hllj.hu/letolt/2020_1/03_MolnarB_M_hllj_2020_1.pdf))

[ Hozzáférés dátuma 2021.11.04]

### **7.4 Egyéb internetes források**

ksh.hu Elérhető:

<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>

[ Hozzáférés dátuma 2021.12.02 ]

39/2010. (II. 26.) Korm. rendelet a munkába járással kapcsolatos utazási költségtérítésről

Elérhető: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1000039.kor>

[ Hozzáférés dátuma 2010.11.08 ]

MMonline.h: Így változik a HR szerepe (online) Elérhető:

<https://mmonline.hu/cikk/igy-valtozik-a-hr-szerepe/>

[ Hozzáférés dátuma 2021.12.05]

Piac&Profit.hu: Mire jó a HR-es (online) Elérhető:

[https://piacesprofit.hu/kkv\\_cegblog/mire-jo-a-hr-es/](https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/mire-jo-a-hr-es/)

[ Hozzáférés dátuma 2021.12.04 ]

## **7.5 Ábrajegyzék**

*1. ábra VCC Live értékek alapján 5 old*

*2. ábra A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi alakulása (2020)  
10 old*

*3. ábra A távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya egyes nemzetgazdasági  
ágakban 11 old*

*4. ábra VCC Live fluktuáció alapján 18 oldal*

*5. ábra VCC Live szervezeti felépítés alapján 19 old*

*6. ábra Otthoni munkavégzés előnyei válaszok alapján 32 old*

*7. ábra Otthoni munkavégzés nehézségei válaszok alapján 34 old*

*8. ábra Irodai munkavégzés előnyei válaszok alapján 35 old*

*9. ábra Otthonról történő munkavégzés válaszok alapján 36 old*

*10. ábra Otthoni / irodai munkavégzés napok száma válaszok alapján 36 old*

*11. ábra Kijelölt napok otthoni munkavégzésre válaszok alapján 37 old.*



