

TÁVMENEDZSMENT

Szabolcsi György – Kiss Ákos



TÁVMENEDZSMENT

SZERZŐK:
SZABOLCSI GYÖRGY – KISS ÁKOS



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, BUDAPEST, 2022

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Szerzők:

© Szabolcsi György
© Kiss Ákos

Szakmai lektor:

Krepelka Ágnes

A kézirat lezárásának dátuma:

2022. június 10.

Kiadja:

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2022

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.
www.uni-nke.hu

Kiadói szerkesztő: Dorogi Katalin
Tördelőszerkesztő: Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-520-4 (PDF)

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

Bevezetés	6
1. A távmenedzsment értelmezése.....	7
2. Távmenedzsment-tapasztalatok	8
3. Vezetés az új helyzetben.....	11
3.1. A vezetők felkészítése és támogatása	12
3.2. A távmenedzsment hatékony működésének alapfeltételei	13
3.3. Felkészülés a távmenedzsmenttel történő irányításra	13
4. Irányelvek és jó gyakorlatok virtuális vezetőknek	14
5. A távmenedzsment kommunikációs csatornái.....	16
6. Néhány jó tanács a távmenedzsment alkalmazásához	17
7. Motiváció a távmenedzsmentben.....	19
7.1. A „közepesek” elkötelezése.....	21
7.2. A belső jutalmazási szintek mérése	21
7.3. A hiányzó elemek pótlása.....	22
8. Felkészülés a generációs kérdések kezelésére.....	23
9. Amikor a távmenedzsment nem működik	23
10. Végül.....	24
Felhasznált irodalom	25
Ajánlott irodalom.....	25

BEVEZETÉS

Napjainkra a hagyományosnak tekinthető munkaszervezetek is átalakulóban vannak.

Egyre több munkáltatónál válik el egymástól térben és időben a vezető és a munkavállaló (országos értékesítési hálózatok, önkormányzati tulajdonban lévő kommunális cégek, call center tevékenység). Gyakran távmenedzsmenttel kell működtetni a helyi, megyei közigazgatási szervezeteket, pl. a megyei kormányhivatalok irányítása alatt működő szakigazgatási szervezetek is több településen, vagy akár egy településen belül több telephelyen működnek. A hagyományos vezetési eszközök és módszerek ezekben az esetekben korlátozottan alkalmasak a megfelelő színvonalú vezetői tevékenységre.

2020-ban országosan is teljesen új helyzetet teremtett a SARS-Covid19-járvány.

Azoknál a munkáltatóknál is el kellett rendelni a home office munkavégzést, amelyek ezt egyáltalán nem tervezték sem rövid, sem hosszú távon. Az átállást szinte egyik napról a másikra kellett megoldani, és ebben két terület játszott kiemelt szerepet a munkáltatóknál: a vezetés és az informatikai szakterület. Kisebb-nagyobb nehézségek közepette sikerült ezt a feladatot minden munkáltatónak megoldania. A közigazgatásban ebben jelentős szerepe volt a vezetők és a munkatársak elkötelezettségének, tenni akadásának.

1. A TÁVMENEDZSMENT ÉRTELMEZÉSE

A távmenedzsment kifejezés többféle összefüggésben használatos. Az alábbiakban a munka világában, a gazdasági szervezetekben (ill. a szervezetközi kapcsolatokban) jelentkező távmenedzsmentről lesz szó. A távmenedzsment lényege ebben az esetben az, hogy a munkaszervezet (személyek, szervezeti egységek vagy jogilag önálló szervezetek) a feladataikat egymástól térben és/vagy időben elkülönülten végzik. A térben-időben elkülönülő munkavégzés önmagában véve nem új jelenség. A teljes újdonságot a digitális technológiai lehetőségek jelentik.

A mobil kommunikációs eszközök és a számítógépes hálózatok révén lehetőség van az eltérő helyszíneken dolgozó személyek munkájának összehangolására, a fizikailag elkülönülő, térben-időben szétváló folyamatok távolból való nyomon követésére, menedzselésére. Ez elsőként a multinacionális cégeknél, főként az IT-területen jelent meg tömegmérétekben. A Microsoft például hagyományosan ebben a rendszerben dolgozik. A cég központja az Egyesült Államokban, Redmondban van, a fejlesztőik pedig a világ számos országában, Indiától Magyarorszáig dolgoznak, gyakran jelentős időeltolódások kezelésével.

A technika lehetővé teszi az együttműködést, a csapatmunkát még akkor is, ha a csapat (pl. egy szoftverfejlesztő csapat) tagjait adott esetben kontinensnyi távolságok és elkülönülő időzónák választják el egymástól. A fenti értelemben vett távmenedzsment gyorsan terjed, és már eddig is sokkal nagyobb mértékben volt jelen a munka világában, mint azt gondolnánk, azonban a pandémia ezt tovább fokozta, kiszélesítette alkalmazási területeit.

Több markáns gazdasági, piaci, társadalmi tendencia együttes hatására szaporodnak a távmenedzsment jegyeit hordozó munkaszituációk. Ilyenek: a mátrix és a projekt szervezeti formák terjedése, a horizontális szervezetközi együttműködés új formái, a tanácsadói és fejlesztői tevékenységet végzők számának felfutása, az outsourcing, a távmunka megjelenése stb.

Összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy növekszik a távmunka, a home office és az egyéb, távmenedzsmentet igénylő tevékenységek aránya és jelentősége mind a versenyszférában, mind a közszférában. Ez a trend pedig Magyarországon is érvényesül, éspe-dig gyorsuló ütemben.

2. TÁVMENEDZSMENT-TAPASZTALATOK

A KSH a távmunka hazai helyzetéről az alábbi elemzést adta ki 2021 őszén:

Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában

A járvány hatására megváltozott munkaerőpiaci helyzetben megnőtt a távmunka, illetve home office jelentősége. 2020 tavaszán megugrott az ily módon dolgozók száma, a foglalkoztatottakon belüli arányuk a májusi csúcs alkalmával 17%-ot ért el. Bár a járvány második hulláma nem eredményezett a tavaszihoz hasonló mértékű kiugrást, idén februárban arányuk az egy évvel korábbinak közel ötszöröse volt.

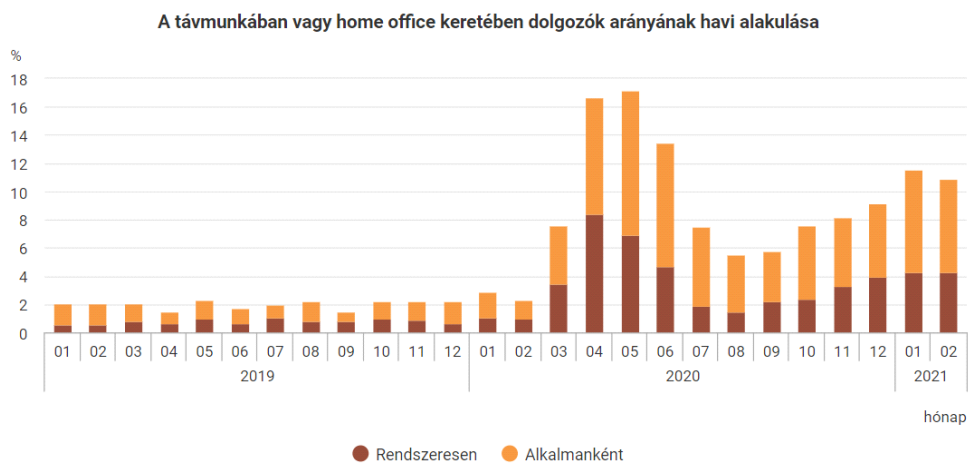
A távmunkában vagy home office-ban dolgozók aránya májusban érte el a csúcát

2020 tavaszán az új típusú koronavírus okozta járvány és az ennek hatására bevezetett korlátozások gyors reakcióra kényszerítették a munkáltatókat. A gazdasági folyamatok minél zavartalanabb működése érdekében egyre több munkáltató tette lehetővé az otthoni munkavégzést.

Az otthonról dolgozók jelentős részét azok tették ki, akik internetkapcsolaton alapuló távmunka vagy home office keretében végezték munkájukat. Számuk a járvány megjelenésekor ugrásszerűen megnőtt: a 2020. februárig még 100 ezer körüli létszám már márciusban több mint háromszorosára duzzadt, majd májusban érte el a csúcát, amikor közel 760 ezer főt, a foglalkoztatottak 17%-át érintette. A II. negyedévben az egy évvel korábban mért arány több mint nyolcszorosára ugrott, de még a III. negyedévben is több mint háromszorosa volt az előző évinek, annak ellenére, hogy a korlátozások feloldása után ekkorra már többen visszatértek munkahelyükre.

Októbertől, a járvány második hullámával ismét egyre gyakoribbá vált az otthoni munkavégzés. Az enyhébb, illetve más jellegű korlátozások azonban nem eredményeztek a tavaszihoz hasonló mértékű kiugrást. Összességében, miközben a járvány hullámaihoz igazodva a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya folyamatosan változott, 2020 egészére nézve 8,6%-ot tett ki, ami háromszorosa volt a megelőző tíz év 2,9%-os átlagának. 2021 elején, a második hullám idején, de már a harmadik hullám fenyegetésében tovább bővült az otthoni munkavégzés. A távmunka, illetve a home office februárban 482 ezer főt, a foglalkoztatottak 11%-át érintette, csaknem ötször annyit, mint egy évvel korábban.

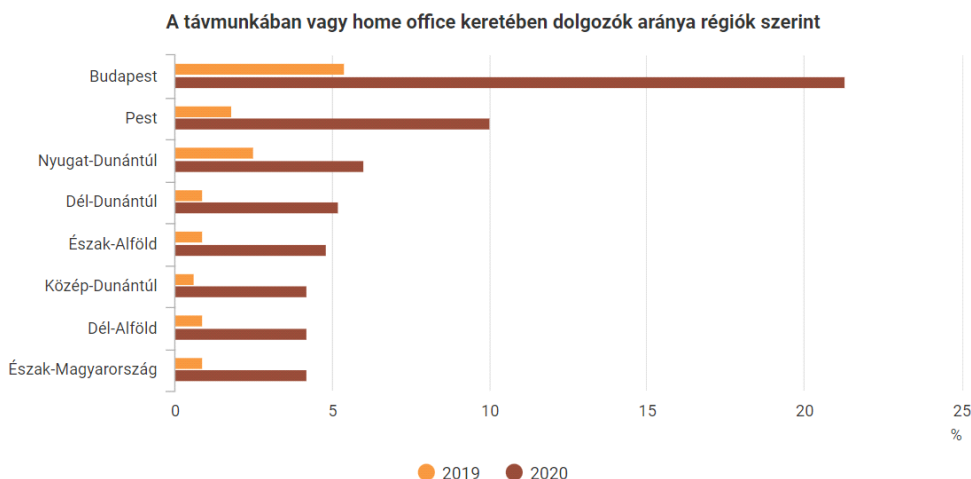
1. ábra: A távmunkában vagy home office keretében dolgozók arányának havi alakulása



Jelentősek a területi különbségek

A távmunkában vagy home office keretében dolgozók közel kétharmada a központi régiókban él, 2020-ban Budapesten minden ötödik, Pest megyében minden tizedik foglalkoztatott dolgozott ily módon. Arányuk Észak-Magyarországon, a Dél-Alföldön és a Közép-Dunántúlon volt a legalacsonyabb, egyaránt 4,2%.

2. ábra: A távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya régiók szerint



Döntő többségük felsőfokú végzettséggel rendelkezett

A távmunkában vagy home office-ban dolgozók között felülreprezentáltak a nők, a 25–44 évesek és a városban élők: az előbbi két kategóriában minden tizedik, az utóbbiban – a fővárost is beleszámítva – minden kilencedik foglalkoztatott volt érintett. ***Döntő többségük (77%-uk) felsőfokú végzettséggel rendelkezett, az érettségizettek aránya 21%, a szakmunkás-, szakiskolai bizonyítvánnyal rendelkezőké és a legfeljebb alapfokú végzettséggel rendelkezőké pedig elenyésző (1,6, illetve 0,4%) volt. A digitális oktatásra való áttérés miatt az otthoni munkavégzés nagyobb arányban érinti azokat, akik 15 éven aluli gyermeket nevelnek.***

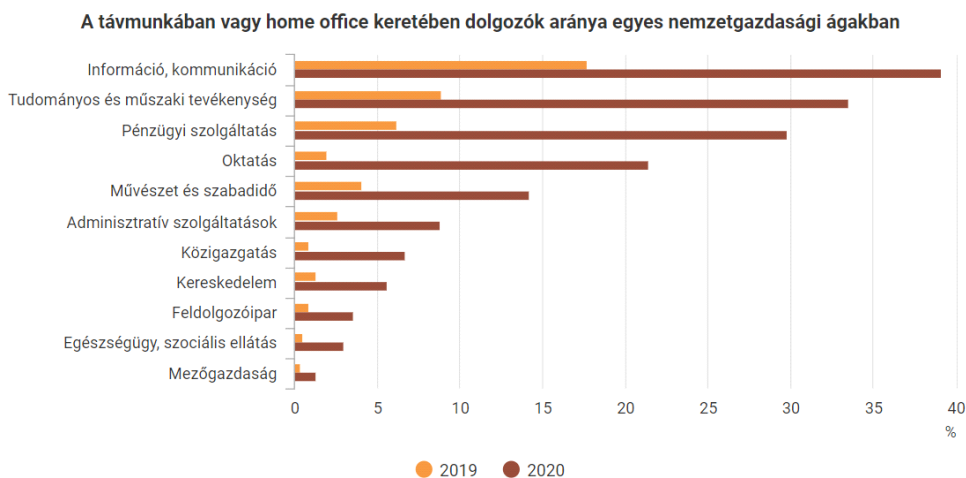
A távmunkában vagy home office keretében dolgozók döntő többsége, 83%-a az alkalmazottak közül került ki. A foglalkoztatásban betöltött súlyukhoz viszonyítva azonban a nem alkalmazotti jogviszonyban állók – egyéni vállalkozók, társas vállalkozás vagy szervezet tagjai, illetve segítő családtagok – voltak felülreprezentáltak.

Elsősorban a szellemi foglalkozásúak munkája végezhető távmunka vagy home office keretében, körülbelül 2019 és 2020 között az arány 4,2%-ról 18%-ra nőtt. Az átlagosnál nagyobb arányban éltek ezzel a lehetőséggel az 50 főnél nagyobb telephelyek és az állami tulajdonú munkahelyek dolgozói (10, illetve 11%).

A munkáltató főtevékenysége alapvetően behatárolja az otthoni munkavégzést

Az egyes nemzetgazdasági ágakban foglalkoztatottak között igen nagyok a különbségek. 2020 egészére nézve az információ, kommunikáció (39%), a tudományos és műszaki tevékenység (33%), a pénzügyi szolgáltatás (30%) és az oktatás területén (21%) volt kiemelkedő a távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya, míg a mezőgazdaságban és az egészségügy, szociális ellátásban – az e területek természetéből fakadóan – alig fordult elő.

3. ábra: A távmunkában vagy home office keretében dolgozók aránya egyes nemzetgazdasági ágakban



Az otthoni munkavégzés a járvány során a megváltozott munkaerőpiaci helyzet kezelésének egyik leggyakrabban alkalmazott módszerévé vált, ezért a korábbiaknál szélesebb körben való elterjedése vélhetően a jövő munkaerőpiaci folyamataira is hatással lesz. Mindez a járvány harmadik hullámának idején fokozottan igaz, mivel egyrészt elősegíti a gazdaság viszonylag zavartalan működését, másrészt csökkenti a társas érintkezések számát, ami a járvány visszaszorításában kiemelten fontos.

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

A fenti kutatás alapján megállapítható, hogy a közigazgatásban a Covid idején 0,9%-ról 6,7%-ra nőtt a home office rendszerben történő munkavégzés. Ez más területekhez képest még elmaradást mutat, azt azonban jelzi, hogy több területen akkor is működött a közigazgatás, ha ennek munkatársai nem voltak jelen minden nap a munkahelyükön.

Ennél a számadatnál azonban sokkal nagyobb azoknak az aránya, akiknek nincs naponta személyes kapcsolatuk a közvetlen vezetőikkel. Ilyen pl. a folyamatos IT-üzemeltetésben dolgozók, kijáró hatósági ellenőrök, ügyintézők sokasága.

3. VEZETÉS AZ ÚJ HELYZETBEN

A hagyományos vezetői funkciók, szerepek, feladatok az ipari tömegtermelés időszakában, a Max Weber által leírt bürokratikus, nagy szervezetekben alakultak ki: a célkitűzés, a tervezés, a döntéshozatal, a szervezés, a közvetlen irányítás, az ellenőrzés.

A közigazgatásban is megjelentek az új vezetői követelmények: a motiválás, a csapatépítés, a változás- és konfliktusmenedzsment, a beosztottak fejlesztése.

A kompetenciaalapú humánerőforrás-menedzsment a vezetők kapcsán is megpróbálta értelmezni és rendszerbe foglalni, hogy melyek azok az ismeretek, képességek és készségek, amelyek a különböző vezetői szinteken szükségesek a vezetői szerep tartósan magas színvonalú betöltéséhez.

A távmenedzsment teljesen új kihívásokat, új szerepkövetelményeket és technikai ismereteket igényel a vezetőktől. Egyrészt az a kérdés, hogy a már kialakult, hagyományos vezetői funkciókat, feladatokat hogyan lehet és kell gyakorolni az új feltételek és adottságok között, másrészt az, hogy milyen új, eddig nem létező feladatokat, funkciókat kell ellátni a vezetői munkában.

Fontos megjegyezni, hogy a távmenedzsmenttel történő munkavégzés természetesen a beosztottak számára is kihívásokat jelentő feladat, amire fel kell készíteni őket. Széles körű tapasztalat volt a közigazgatásban is, hogy a home office munkavégzésre való hirtelen, szinte egyik napról a másikra történő átállás gyakran jelentett komoly problémát a munkavállalóknak is.

A tapasztalatok szerint távmenedzsmentre való felkészítést a menedzsmenttel célszerű kezdeni. Mint minden változás esetében, itt is fontos, hogy a vezetők járjanak élen. Ezen túlmenően nekik kell végiggondolniuk, hogy mit jelent önmagukra és mit jelent beosztottaikra nézve a távmenedzsmenttel történő munkavégzés.

3.1. A vezetők felkészítése és támogatása

Hosszabb távon a távmenedzsmenttel történő munkavégzésre és ennek irányítására való felkészülés komplex, diagnosztikát és metodikát, szervezet- és vezetésfejlesztést egyaránt magában foglaló folyamat. A diagnosztika (helyzetfelmérés, átvilágítás) fő szempontjai a következők.

A szervezeti működés áttekintése és elemzése. Ennek során kell feltárni, hogy egy adott szervezet gyakorlatában hol és milyen módon alakultak már ki a többé-kevésbé virtuálisnak tekinthető munkaszituációk és munkakapcsolatok. Tipikus jellemzők:

- a helyhez kötött munkavégzés mellett/helyett mobilitás, az azonos funkciókat ellátók térbeli/időbeli elkülönülése (esetleg atipikus foglalkoztatási formák, pl. távmunka alkalmazása);
- a hierarchikus elv mellett/helyett a hálózati kapcsolatokban történő együttműködés (ezen belül időről időre változó munkacsoportok alakulása);
- a hagyományos írásbeli és szóbeli-személyes kommunikáció mellett az infokommunikációs eszközök széles körű használata (elektronikus levelezés,

IT-alapú komplex irányítási rendszerek, Intranet, mobil telefónia, Microsoft Teams, Zoom, Messenger stb.);

- esetenként a merev szervezeti struktúra mellett/helyett folyamatelvű projekt-szerveződés.

3.2. A távmenedzsment hatékony működésének alapfeltételei

A 3K – Koordináció, Kommunikáció, Kontroll

A 3K olyan funkciókra utal, amelyek nélkül egyetlen szervezet sem működhet. Ezek a funkciók azonban a gyakorlatban nagyon változatos módon léteznek, és különösen markáns eltérések mutatkoznak a hagyományos és a távmenedzsment magasabb szintjével rendelkező szervezetek között. Ez utóbbiakat a hierarchikus felépítéssel és a bürokratikus működésmóddal szemben

- a koordinációt a horizontális-hálózati jelleg, a laterális kapcsolatok,
- a kommunikációt a sokirányúság, decentralizáltság és erőteljes informatikai támogatottság,
- a kontrollt pedig a „belülről vezéreltség”, a szakmai kompetenciára épülő öntudat, a minőség és kiválóság értékei iránti elkötelezettség, valamint a munkáltató iránti lojalitás jellemzi.

3.3. Felkészülés a távmenedzsmenttel történő irányításra

A távmenedzsmentre való felkészülés során ezen tényezők átvilágítása nagyon fontos diagnosztikai információkat szolgáltat a kapcsolatrendszer, működésmód konkrét sajátosságairól és megoldandó problémáiról.

A diagnosztikai munka fő eszköztárát ellenőrző listák, interjúk, fókuszcsoportos interjúk, workshopok alkotják. Az ezek kombinációiból álló előkészítő munka önmagában véve is közös tanulási folyamatként, szervezettefejlesztési alkalomként, előtanulmányként funkcionálhat, különösen akkor, ha a távmenedzsment különböző szakterületein dolgozó vezetőket (pl. informatikusokat, projektmenedzsereket stb.) sikerül a tény- és problémafeltáró fázisban közös munkára bírni.

A vezetéskéfejlesztési metodika workshopokra és tréningekre épül. Az előbbieket a szervezet- és munkaspecifikus feladatok megfogalmazására, végiggondolására, a koncepciók kialakítására szolgálnak. Az utóbbiakon a szükséges készségek, jártasságok kialakítása, begyakoroltatása történik. A távmenedzsment indulásakor a gyakorlatban történő vezetéskéfejlesztés eszközeként a coaching módszere is alkalmazható.

4. IRÁNYELVEK ÉS JÓ GYAKORLATOK VIRTUÁLIS VEZETŐKNEK

Napjainkban folyamatosan bővül a hazai és nemzetközi szakirodalma a távmenedzsmentnek, a virtuális munkavégzésnek. A Debreceni Tudományegyetem munkatársai hosszabb tanulmányban foglalták össze a téma kutatásával kapcsolatos tapasztalataikat:

„Kutatásunk, amellett, hogy döntően megerősítette a szakirodalom által körvonalázott legfontosabb területeket (MALHOTRA et al. 2007, ROSEN 2002), hangsúlyozza, hogy a vezetői és szervezeti bizalom, valamint a technológiai eszköztár együttes fejlesztése szükséges a sikeres együttműködésekhez a virtuális környezetben.

Kihívások és válaszok – tanácsok vezetőknek

Virtuális csapatok vezetésének kihívásai	Lehetséges jó gyakorlatok
A bizalom kialakítása és fenntartása kommunikációs technológiák révén	az információátadás és -közlés folyamatainak rögzítése, standardizálása
	a csapat kommunikációs normáinak rendszeres felülvizsgálata, közös fejlesztése
	rendszeres személyes kapcsolattartás a csapat minden tagját érintően
	a csapatot érintő terhek megfelelő elosztása
A „sokszínűség” hangsúlyozása mint a csapat értéke és kiaknázandó előny	a csapat elvárásaihoz igazodó részletességű és funkcionalitású technológiai eszközök használata
	az alcsapatok, feladatok közötti átjárhatóság megteremtése
	a rendszeres eszme- és véleménycsere lehetőségeinek megteremtése
A virtuális munkamegbeszélések rendjének kialakítása	szinergia építése a csapattagok között
	annak biztosítása, hogy mindenkinek az ötletét meghallgatják
	a megbeszélések elején az ún. „small-talk”, azaz informális beszélgetés felhasználása a csapatépítésre
	a figyelem fenntartása és a „jelenlét” biztosítása rendszeres kérdésekkel, a résztvevők tudatos bevonásával
a megbeszélések eredményeinek és összefoglalóinak mindenki számára elérhetővé tétele	

Virtuális csapatok vezetésének kihívásai	Lehetséges jó gyakorlatok
A csapat fejlődésének nyomon követése	a csapat teljesítményének mérése, célok és eredmények rendszeres összevetése
A csapat láthatóságának biztosítása a szervezet egészében	a stakeholderek rendszeres tájékoztatása a csoport munkájáról, fejlődéséről
Rendszeres és nyílt elismerések, egyéni és kollektív szinten egyaránt	a stakeholderek rendszeres tájékoztatása a sikerekről, egyéni elismerésekről
Az elszigeteltség érzésének mérséklése	az egyéni interakciószükséglet különbözőségeinek elismerése
	a csoportban betöltött szerepek megfelelő meghatározása és az egyensúly megteremtése
	rugalmasság a feladatok kiosztásában
	a csapatépítés különböző eszközeinek kihasználása
Konstruktív visszajelzések rendszerének kialakítása és coaching	a csoportvezető folyamatos kommunikálása a csapattagokkal
	kétoldalú, interaktív visszajelzések, lehetőséget adva az azonnali reakcióra.
	360°-os visszajelzés lehetőségének a megteremtése
	rendszeres virtuális megbeszélések és egyeztetések

A kihívásokra adott vezetői válaszok és alkalmazott stratégiák sikere nagymértékben függ a szándék mellett a vezető személyiségétől és az általa birtokolt készségkészlettől. LIPPERT–DULEWICZ (2018) nyomán, saját tapasztalatainkkal kiegészítve azt mondhatjuk, hogy a bizalom képessége, az elköteleződés, a személyes kapcsolatok, a támogató attitűd és a megfelelő kommunikációs stílus olyan tényezők, amelyek elengedhetetlenek a virtuális csapatok vezetése során a hosszú távú sikerességhez:

- *a jóakarát, a jó szándék, az integritás iránti igény, valamint a szükségtelen kockázat mérséklésének képessége jelentik a bizalmi komponens elemeit;*
- *a cél és a csoport iránti elköteleződés, annak jóhiszemű feltételezése, hogy a csoport többi tagja a megbeszélteknek megfelelően cselekszik, valamint annak képessége, hogy az egyéni és szervezeti célokat összehangolja a vezető;*
- *a személyes kapcsolat megteremtésének képessége;*

- *a servant leadership, támogató megközelítés alkalmazása a mindennapokban: rugalmasság és adaptivitás, empátia egymás iránt, nyugodt kommunikációs légkör, valamint a kommunikációs szabályok ismerete és betartása;*
- *egy olyan kommunikációs stílus alkalmazása által, amely direkt, precíz, tény-szerű és igazolt alapokon nyugvó tájékoztatást tesz lehetővé.”*

(FARKAS Éva – NAGY Levente: *Vezetői kihívások a virtuális környezetben. A technológiai lehetőségek és a vezetési gyakorlatok együttes fejlesztésének szükségessége*

Forrás: https://metszetek.unideb.hu/files/metszetek_202001_02.pdf)

5. A TÁVMENEDZSMENT KOMMUNIKÁCIÓS CSATORNÁI

A távmenedzsment alkalmazásával idő és pénz takarítható meg, pl. csökkenthető az utazás, irodai kapacitás. A kommunikációs csatornákat célorientáltan, az adott csoportra kell szabni. Szükséges ezek részletes megtervezése (pl. ki milyen e-maileket kapjon meg, mit mennyi ideig lehessen megvitatni, sürgősség, hozzáférések stb.) Kerülni kell a munkatársak felesleges kommunikációs terhelését (nem kell minden esetben mindenkinek elküldeni egy levelet, nem kell mindig mindenkit meghívni egy Teams-megbeszélésre.)

E-mail

- Gyors üzenetek, egyszerűbb feladatkiadás és visszacsatolás eszköze
- Csoportos értesítés esetén kör-e-mail
- Nem az érzelmekre, személyes problémákra
- Nincs azonnali válasz, testbeszéd, szemkontaktus

Telefon, élőhang

- Személyközi és konferenciabeszélgetésre is
- Hatékony, gyors
- Nehézkes az archiválási lehetőség

Audiokonferencia

- Ha nem szükséges személyes fizikai kapcsolat.

Elektronikus hirdetőtábla, weboldal

- Nagyobb körben lényeges, új információk közzététele, események bejelentése, egyéni weboldalak elérése

Videóértekezlet

- Ha fontos lenne a személyes, fizikai jelenlét, a testbeszéd, szemkontaktus.

A videóértekezlettel rendkívüli hatékonyság javulást lehet elérni. Előkészítése kiemelt figyelmet igényel a vezetőtől. Legyen egyértelmű a napirend és az időkeret. Az előzetes meghívót célszerű úgy kiküldeni, hogy az már tartalmazza a megbeszélés linkjét is. Egy-egy megbeszélés lehetőleg maximum egy órát vegyen igénybe, mert a számítógép előtt ülve nagyjából ennyit képes egy ember intenzíven egyszerre koncentrálni. A vezető minden esetben kérje a résztvevőktől is a megfelelő, zavartalan körülmények biztosítását, valamint a megfelelő megjelenést (hivatalos öltözködés, frizura rendezettsége stb.).

A videómegbeszélésről célszerű eredményjegyzőkönyvet kiküldeni az érintetteknek.

6. NÉHÁNY JÓ TANÁCS A TÁVMENEDZSMENT ALKALMAZÁSÁHOZ

1. A bizalmi légkör kialakítása alapvetően fontos.

A távmenedzsment működtetéséhez nagyfokú kölcsönös bizalomra van szükség a vezető és a munkatársak között. Higgyük el, hogy a munkatárs akkor is dolgozik, amikor mi nem látjuk. A tapasztalatok szerint a home office rendszerben dolgozók a legritkább esetben élnek vissza azzal, hogy nincsenek mindig a főnök szeme előtt. Sokkal gyakoribb probléma, hogy a munka és magánélet ideje összecsúszik, általában a magánélet rovására. Mindkét fél részéről belátásra, toleranciára van szükség ahhoz, hogy a munkaidőn kívül ne zavarják egymást. Természetesen lehetnek olyan helyzetek, amikor muszáj egyeztetni, megbeszélni, azonban ebből nem szabad rendszert csinálni. A távmenedzsment működtetése során a bizalomhoz azonban társulnia kell a feladatok végrehajtását ellenőrző kontroll rendszernek is.

2. Rendszeres kapcsolat a munkatársakkal

A távmenedzsment nem jelenthet a munkavállaló számára magárahagyatottságot. A vezető egyik legfontosabb feladata rendszeresen fenntartani és ápolni azokkal a munkatársaival a kapcsolatot, akikkel nem találkozik minden nap. Ennek egyik hatékony eszköze a rövid, megerősítő telefonos beszélgetés. A munkatársakkal célszerű hetente-kéthetente mindig azonos időpontban rövid videómegbeszéléseket tartani, ahol munkájukról és esetleges problémáikról is szó eshet. Ellenkező esetben nagyon csökkenhet a szervezethez való kötődés érzése.

3. Feladat kiadása

A feladat kiadásakor célszerű az alábbi szempontok szerint eljárni:

Egyértelmű

Pontosan meg kell határozni a feladatot, nem elég azt mondani, hogy intézz el több ügyiratot. Helyette: a következő két hétben az eddigi heti 20 db-os teljesítménnyel szemben 25 db-ot várok tőled. Egy átfogó feladat esetében meg kell határozni a részeredményeket és az esetleges elakadások esetén követendő eljárást is.

Eredményorientált

A feladat eredményes megoldása milyen eredménnyel jár?

Ismertetni kell, hogy ez mit jelent a szervezet (és a szűkebb csapat), és mit a munkatárs számára.

Megvalósítható

Reális cél legyen kitűzve. Amennyiben ellenállást érez, tisztázza annak pontos okát, feloldásának lehetőségét.

A megvalósítást támogató eszközök és rendszerek meghatározása

Tisztázni kell, hogy milyen támogatást kap a munkatárs (oktatás, technikai, informatikai háttér és eszközök stb.). Kérdezze meg, hogy a munkatársnak milyen ötlete, javaslata van a cél elérése érdekében.

Reális időhöz kötött

Maradjon a realitások talaján. Olyan célt tűzzön ki, mely erőfeszítések árán ugyan, de teljesíthető. Az irreális célok demotiválnak, elkedvetlenítik a munkatársat.

4. Visszajelzés

Sok vezető csak abban az esetben ad a munkatársak számára visszajelzést, amikor valami nem tetszik neki. A dicséret, az elismerés növeli a munkatársak elkötelezettségét, általános tapasztalat, hogy azokon a munkahelyeken, ahol a vezetők sok pozitív visszajelzést adnak, ott nagyobb a végzett munka hatékonysága, és kisebb a fluktuáció.

A visszajelzés a személynek szóló közlés arról, hogy mások hogyan látják, hogyan értékelik viselkedését. A visszajelzés mértékét és hatásosságát messzemenően meghatározza az adott személyek közötti bizalom mértéke. Ez fokozottan igaz a távmenedzsment esetében, mert egy fontos vezetői üzenetet közvetít: „Bár nem látlak minden nap, fontos vagy nekem, figyelem és elismerem a munkádat, szükség esetén segíték javítani azon.”

A visszajelzés előnyei:

- Elismerés útján pozitív magatartást támogat és segít elő.
- Korrigálja az olyan magatartást, ami nem viszi előre az érintettet és a csoportot, vagy nem felel meg a tulajdonképpeni szándéknak.
- Tisztázza a személyek közötti viszonyokat, és segít abban, hogy jobban megértsék egymást.
- Erősebb „MI” tudat a csapatban.

A visszajelzés és a kritika közötti különbség:

Visszajelzés	Kritika
<i>Olyan információ, melynek célja a magatartás pozitív megváltoztatása.</i>	<i>A haragunk kimutatása abból a célból, hogy közöljük követelményeinket.</i>
Példa:	
„Sajnálom, hogy nem tudtad tartani a határidőt. Arra kérlek, hogy a jövőben jobban figyel!”	„Na persze! A csoportvezetők mindig ilyen slendriánok!”
konkrét	általános
leíró	kiértékelő
ügyekkel kapcsolatban kemény	emberekkel kapcsolatban kemény
világos	zavaros
jövőre orientáló	múltra orientáló
megoldást kereső	hibáztatni akaró

7. MOTIVÁCIÓ A TÁVMENEDZSMENTBEN

K. W. Thomas és munkatársai kidolgozták azt a folyamatot, amlyel a vezetők fel tudnak építeni egy magas elköteleződésű csapatot maguknak (Preiszinger 2014, 2018, 2020). Mivel távmenedzsment helyzetben kevesebb a kommunikáció, a vezetőnek kiemelt, tudatos hangsúlyt kell helyeznie a munkatársak motiválására. Ezt számos pozitív és negatív szervezeti példa támasztja alá. Tekintsük át, hogy távmenedzsment helyzetben melyek a leghatékonyabb vezetői irányelvek és technikák ebben a keretben!

Kezdd az értelmes céllal!

Ez a felelősség a szervezet legjelentősebb „értelmes” céljainak a megfogalmazásával kell hogy kezdődjön. Ahhoz, hogy ezek a célok valóban jelentősek, „értelmesek” és hatékonyak legyenek, a szervezeti egység szintjén értelmezhető elemeket kell tartalmazniuk. Közvetlenül érintenie kell azokat a folyamatokat, amelyeket a szervezet munkája az ügyfelek számára jelent, amelyek a célt hordozzák. Az ilyen értelemben létrehozott értékeknek kell hajtaniuk a teljes önmenedzselési folyamatot. Ezek folyamatos kommunikációja távmenedzsment helyzetben nélkülözhetetlen, hiszen részben kiesik a vezető mintaadó szerepe, és teljesen kiesnek olyan rejtett érték-hordozók, mint az irodákban látható kifüggesztett szabályzatok, relikviák, fotók.

Belső motiváció és elköteleződésépítés a vezetői tréningeken és coachingokban.

Ahogy azt korábban említettük, a vezetők hajlamosak felismerni a belső jutalmazás szerepét a saját motivációjukban, de ugyanakkor mások esetében gyakran alábecsülik ennek fontosságát. Hogy lefektessük az elköteleződés alapjait egy részben vagy egészben távmenedzsment keretek között működő szervezetben, nagyon fontos, hogy a tréning helyet kapjon a belső motiváló eszközök között, és ugyanígy a munkavállalói elköteleződést beépítsük a vezetésfejlesztési programokba.

A vezetők sokkal hitelesebben és hatékonyabban tudják az elköteleződést előmozdítani, ha először megértik és megtanulják kezelni a saját belső jutalmazási rendszerüket. Jellemzően egy távmenedzsment-vezetői fejlesztési folyamat azzal kezdődik, hogy a vezetőket szembesítjük a saját belső jutalmazási rendszerükkel, majd megtanítjuk, hogy hogyan tudják ebben a sajátos helyzetben támogatni a közvetlen beosztottaik belső motivációját.

A távmenedzsment helyzetben dolgozó közigazgatási vezető belső fejlesztő, „coach” szerepében is hasznos alapot ad a négy belső jutalom (az értelmesség érzése, a választás érzete, a kompetencia megélése és a haladás, fejlődés megélése). Érdemes beazonosítani, hogy melyik lehet az adott munkatárs számára az új pozíciójában a legértelmesebb cél és feladat, megjelölni azokat az új kompetenciákat, amelyekre építeni kell, azt, hogy milyen választási lehetőségei vannak, és ahogyan a fejlődési útvonalat meghatározhatja.

Párbeszéd az értelmességre, választásra, kompetenciára és fejlődésre fókuszálva.

A közigazgatási szervezet bármely szintjén lévő, távmenedzsment keretben dolgozó vezetőnek is közvetítenie kell azt az üzenetet, hogy a szervezet olyan munkát végez, amely számít, és azt jól is végzi. Bármelyik munkafolyamat elkezdésekor a vezetők úgy tudják a legjobban kihangsúlyozni a közreműködésük fontosságát, ha a távmenedzs-

ment helyzetben kiemelt fontossággal bíró önmenedzsment folyamatainak a fő kérdéseire fókuszálnak:

- Milyen értelmes dolgot tehetünk itt?
- Milyen kreatív lehetőségek vannak a célok elérésében?
- Hogyan győződhetünk meg arról, hogy kompetensek vagyunk ebben a folyamatban?
- Hogyan győződhetünk meg arról, hogy jó úton járunk a folyamatban?

Ezek a kérdések előtérbe helyezik a munkavállalók hozzájárulását a szervezeti tevékenységhez, és hangsúlyozzák a belső jutalmazást. A tapasztalatok szerint a fókuszpárbeszédok avatott vezetés mellett kitűnően működnek Teams-keretek között is.

7.1. A „közepesek” elkötelezése

Kiemelt figyelmet szentelünk a belső motivációk építésére azoknál a személyeknél, akik csak közepes mértékben motiváltak. Ha a belső jutalmazók mentén kialakuló motivációjukat a közepes szintről felfelé tudjuk mozdítani, akkor ezek az emberek a már magas szinten lévőkkel fognak „keveredni” (ez távmenedzsment helyzetben is megfigyelhető, ilyenkor jellemző a sok oldalirányú kommunikáció és a motivációs szintek kölcsönhatása) és így együtt már többségben lesznek a magasan motivált és energizált személyek. A magas elköteleződés kultúráját tehát támogatni kell, hogy egy kritikus tömeget kaphassunk.

7.2. A belső jutalmazási szintek mérése

Anélkül, hogy valami módon értékelnénk a belső jutalmak helyzetét a távmenedzsment keretek között működő szervezetünkben, csupán vakon repülünk. A szisztematikus méréshez használhatunk valamilyen kérdőívet, bár némi tapasztalattal már a mindennapi párbeszédéből is kaphatunk egy körülbelüli képet a jutalmazás szintjéről. A jutalmak mért szintje megmutatja az elköteleződés általános szintjét a szervezetben, és rálátást biztosít a fejlődésre. Szintén megmutatja, ha valamelyik jutalmazó alacsonyabb szinten van a többi 3-hoz képest. Mivel az önmenedzsment megkívánja mind a 4 jutalomszintet, a legalacsonyabban lévő jutalom romboló hatással lehet a többire is, így hát kiemelt figyelmet kell fordítani rá.

7.3. A hiányzó elemek pótlása

Minden belső jutalmazónak megvannak a maga egyedi alkotóelemei. A kompetencia érzéséhez más láncszemek szükségesek, mint pl. a választáshoz. A következőkben felsoroljuk az egyes jutalmak kulcselemeit.

Az értelmesség érzése:

- Nem kiábrándult és cinikus környezet – a valós törődés szabadsága.
- Pontos beazonosított értékek – betekintés abba, amivel valóban törődünk.
- Érdekes vízió – egy eleven kép arról, hogy mit lehet elérni.
- Releváns feladatok– kapcsolat a munkánk és a vízióink közt.
- Teljes körű feladatok – felelősség egy beazonosítható folyamatért.

A választás érzése:

- Delegált hatáskör – a döntéshozatal joga.
- Bizalom – az egyének önmenedzsmentjében.
- Biztonság – nincs félelem a felvállalt hibákkal kapcsolatban.
- Tiszta cél – értsük meg, hogy mit próbálunk elérni.
- Információ – hozzáférés a releváns erőforrásokhoz és adatokhoz.

A kompetencia érzése:

- Tudás – oktatásból és tapasztalatból származó megfelelő rálátás.
- Pozitív visszacsatolás – információ arról, hogy mi működik.
- Készségek el/felismerése – a sikeresség érzése.
- Kihívás – erőt próbáló feladatok, amelyek illeszkednek a képességekhez.
- Magas, nem összehasonlító sztenderdek – magas elvárások, amelyek nem követelnek rangsorolást.

A haladás érzése:

- Együttműködő környezet – a kollégák segítik egymást.
- Mérföldkövek – referenciapontok, amelyek jelölik a fejlődés fokát.
- Ünneplések – alkalmak a haladás és a mérföldkövek elérésének ünneplésére.
- A fogyasztók elérése – interakció azokkal, akik a termékeinket használják.
- A fejlődés mérése – a teljesítményjavulás mérésének módja.

Ne felejtsük, hogy ezen láncszemek közül vannak relatíve jól megfigyelhető, közigazgatási szervezetekben hangsúlyos, „hard” elemek, mint pl. munkatervezés, információs rendszer és formális hatáskör. A másik oldalon, pedig vannak „soft” aspektusai a szervezeti kultúrának és vezetői stílusnak, mint pl. támogató (nem cinikus) környezet, ünneplések, bizalom és a készségek el/felismerése. Ezek folyamatos vezetői monitorozása

és támogatása a távmenedzsment során kritikus sikertényező, különösen a hosszú távú eredményesség szempontjából.

8. FELKÉSZÜLÉS A GENERÁCIÓS KÉRDÉSEK KEZELÉSÉRE

A munkaerőpiac különböző életkorú generációit az alábbiak szerint szokás felosztani:

- Veterán (–1945)
- Baby boomer (1946–1964)
- X-generáció (1965–1979)
- Y-generáció (1980–1994)
- Z-generáció (1995–2009)
- Alfa (2010–)

Különösen az Y és a Z generáció tagjainál merül fel egyre nagyobb igényként az, hogy lehetőleg otthonról, távmunkában dolgozhassanak. Munkavállalói oldalról ennek legfőbb előnye az utazási idő és költségek megtakarítása. Sokan napi 2-3 órát töltenek utazással, amelyet kidobott időnek tartanak. Erre az egyre nagyobb számban megjelenő igényre a munkaerőpiacnak (benne a közigazgatásnak) is reagálnia kell. Ezeknek a generációknak már a hibrid rendszer is vonzóvá teheti a munkáltatót. A hibrid rendszerben általában heti 2 vagy három napot kell a munkahelyen tölteni, ami oldja a dolgozók esetenként megjelenő magányosságérzetét, csökkenti a kiégés veszélyét.

9. AMIKOR A TÁVMENEDZSMENT NEM MŰKÖDIK

Mint minden vezetési módszernek és technikának, a távmenedzsmentnek is megvannak a maga korlátai. Az operatív vezetésben nagyon jól használható, azonban van néhány olyan speciális terület, ahol nem javasolható. Vannak ugyanis olyan vezetői feladatok és tevékenységek, ahol a munkatársakkal való személyes kapcsolatra van szükség. Ilyen lehet:

- új, különösen bonyolult feladat kiadása,
- a szervezet átszervezésével kapcsolatos megbeszélés,
- konfliktusok kezelése szervezetek vagy munkatársak között,
- nagyobb súlyú visszacsatolások (akár pozitív, akár negatív),
- munkaviszonnyal kapcsolatos döntések közlése,
- válsághelyzet.

10. VÉGÜL...

Egyre valószínűbb, hogy a távmenedzsment növekvő sebességgel fog elterjedni az összes munkahelyen, beleértve a közigazgatás azon területeit, ahol ez megoldható. Hasznosabb dolog felkészülni rá, mint félni tőle.

Ehhez kívánunk sok sikert minden közigazgatási vezetőnek!

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Felértékelődött a távmunka a Covid19 árnyékában – KSH-kutatás eredményének publikációja. Forrás: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>
- [2] FARKAS Éva – NAGY Levente: *Vezetői kihívások a virtuális környezetben. A technológiai lehetőségek és a vezetési gyakorlatok együttes fejlesztésének szükségessége.* Forrás: https://metszetek.unideb.hu/files/metszetek_202001_02.pdf
- [3] PREISZINGER András: *A négy belső jutalom.* Üzlet és pszichológia III/1 Feb, 2014.
- [4] PREISZINGER András: *A vezetőnek nem az a feladata, hogy motiváljon!* hrpwr.hu, 2018.
- [5] PREISZINGER András: *A belső motivációt meghatározó négy belső jutalom.* hrpwr.hu, 2020.

AJÁNLOTT IRODALOM

- [1] CLACEY, Kirsten – MORRIS, Jay-Allen: *Virtuális megbeszélések vezetése.* Z-Press Kiadó, 2021.
- [2] DIAMANDIS, H. Peter – KOTLER, Steven: *A jövő gyorsabban itt lesz, mint gondolnánk. Hogyan formálják át mindennapi életünket az egymásra ható új technológiák?* HVG Kiadó, 2020.
- [3] ROHM, Armin: *Változásmenedzsment a szervezetekben.* Z-Press Kiadó, 2016.
- [4] KLEIN Sándor: *Vezetés és szervezetpszichológia.* SHL, 2001.
- [5] SIMON Dóra – NÉMETH Kevin: Home office, mint foglalkoztatási forma: a távmunka globalizációjának, illetve hatékonyságának vizsgálata. *Humán Innovációs Szemle* 2021/1, 23–35.
- [6] DULEBOHN, J. H. – HOCH, J. E.: Virtual teams in organisations. *Human Research Management Review*, 27, 2017, 569–574.
- [7] FORD, R. C. – PICCOLO, R. F. – FORD, L. R.: Strategies for building effective virtual teams: trust is key. *Business Horizons*, Volume 60, Issue 1, January–February 2017. 25–34.