

GINOP-5.3.5-18-2020-00192  
„Atipikus munkavégzés (távmunka) bevezetésének  
lehetősége és kipróbálása (pilot), valamint  
generációváltással kapcsolatos változások feldolgozása a  
MaVíz-nél”

# SZERVEZETI DIAGNÓZIS

összefoglaló

2021. november 15.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

## Tartalom

### 1. Tartalomjegyzék

1. Vezetői összefoglaló	3
1.1. A helyzetfelmérés eredménye	3
1.2. Fejlesztési javaslat	3
1.3. Várható eredmény	4
2. A diagnózis célja és fókusza	5
2.1 Általános célok	5
2.2 Szervezeti célok	5
2.3 A tagszervezetek bemutatása	5
3. A felmérés és a helyzetelemzés módszertani keretei	6
3.1. A módszertan indoklása	6
4. Felmérés és helyzetelemzés	7
4.1. A szervezet és a munkavégzés feltételeinek általános bemutatása	7
4.2. A tagszervezetek adminisztratív munkaköreinek bemutatása	8
5. A felmérés eredményei	9
5.1 A foglalkoztatás jellemzői – vezetői értékelés	9
5.2 Munkavállalói igények és megvalósulásuk – munkavállalói értékelés	12
5.3 A távmunkavégzés feltételei és gyakorlata	13
6. Attitűd vizsgálat	15
6.1 Vezetői attitűd vizsgálat eredményei	15
6.2 Munkavállalói attitűd vizsgálat eredményei	16
7. Az eredmények értékelése	18
7.1 Fejlesztési módszerek kiválasztása	18
7.2 A fejlesztéshez szükséges segédletek	19
7.3 Az átalakításra javasolt munkakörök	19
7.4 A távmunkában végezhető munkafolyamatok azonosítása	20
7.5 A távmunkavégzéshez szükséges eszközök, feltételek	20
7.6 A távmunkavégzés kockázatai és elemzése	20

## 1. Vezetői összefoglaló

A Magyar Víziközmű Szövetség (MaVíz) a magyarországi víz- és csatorna szolgáltató szervezetek, valamint a kapcsolódó vízipar, kereskedelem és oktatási intézmények társadalmi úton szervezett, önálló szakmai érdekképviselői szervezete.

A Magyar Víziközmű Szövetség 1990-ben alakult, napjainkban több mint 150 tagszervezetet tudhat tagjai között. Legfőbb célja válaszokat adni arra a kérdésre, hogy milyen módon biztosítható a lakosság számára az eddiginél is magasabb színvonalú ivóvíz- és szennyvízszolgáltatás. Tevékenységükben a tagszervezetek igényeinek és elvárásainak kiszolgálása mellett jelentős szerepet tölt be az ivóvízzel kapcsolatos lakossági tájékoztató kampányok szervezése.

A MaVíz szakmai munkájának magas minőségét a tagszervezetek szakembereiből alakított bizottságok és szakmai szervezetek segítik. Erre a szakmaiságra építve végzi az ágazat érdekképviselői munkáját, és működik együtt a víziközmű ágazatban érintett más érdekvédelmi szervezetekkel, szakszervezettel, hatóságokkal, szaktárcákkal, valamint nemzetközi szervezetekkel.

Jelentős szerepet vállal az újabb generációk képzésében is, amelynek eredményeként, oktatási intézményeket is tagjai között tudhat. A szakemberek a gyakorlati képzésekben vesznek részt, emellett hozzájárulnak a szakirodalom bővítéséhez is.

Jelen felmérés célja egy megoldási javaslat (pilot program) kidolgozása, mely feltérképezi a rugalmas foglalkoztatás lehetőségeit, módszertani útmutatót biztosít a távmunkavégzés bevezetéséhez. A távmunkavégzés lehetőségének biztosítása hosszútávon javítja a foglalkoztathatóságot, az alkalmazkodóképességet, a munkavállalói elégedettséget, valamint a munka és magánélet összehangolását. Fő cél a tagszervezetek munkaerő szükségletének biztosítása mellett az aktuális munkaerőpiaci kihívások negatív hatásainak enyhítése.

A pilot program keretében a felmérésben résztvevő tagszervezetek:

- Észak-Zalai Víz- és Csatornamű Zrt.
- BÁCSVÍZ Víz- és Csatornaszolgáltató Zrt.
- Alföldvíz Regionális Víziközmű-szolgáltató Zrt.

### 1.1. A helyzetfelmérés eredménye

**Helyzeteleírás:** A rugalmas foglalkoztatási lehetőségek feltérképezését célzó átvilágítás teljes folyamatában kirajzolódott (elsősorban a vezetői kérdőívek és a munkavállalói kérdőívek értékelése alapján), hogy a tagszervezetek a rugalmas foglalkoztatásra vonatkozóan számos munkakör esetében jelentős gyakorlatra tettek szert. A munkavállalók és a vezetők visszajelzései alapján a foglalkoztatási formák és a munkaidő rugalmasabb szervezésére jelentős igény van melynek feltételei a munkaszervezetekben biztosítottak. Jelen pilot program fő feladata a rugalmas munkaszervezés működtetéséhez megfelelő szabályozási környezet kialakítása módszertani útmutató segítségével, mely alapján bármely tagszervezet számára lehetővé válik a távmunkavégzés lehetőségének biztosítása a jelenlegi munkaügyi szabályoknak megfelelően.

### 1.2. Fejlesztési javaslat

Egy komplex fejlesztési terv kialakításával a munkaszervezés és a szervezeti folyamatok hatékonyabbá válnak, a szervezet képessé válik szolgáltatásait a piaci igényeknek megfelelően rugalmas munkarendben, ám fokozott együttműködési-, gyors döntési és önálló munkavégzési képességének fejlesztése által hatékonyabban végezni.

## SZERVEZETI DIAGNÓZIS

### összefoglaló

A vezetői- valamint a munkavállalói felmérés alapján látható, hogy a tagszervezetek adminisztrációs feladatokat teljesítő munkakörei többségében lehetséges legalább a részbeni távmunkavégzés bevezetése. A munkavállalói igények, a szervezeti kultúra, valamint a munkavállalói alkalmazás formáinak felmérésére irányuló kérdőívek válaszai alapján elmondhatjuk, hogy a cégek kultúra tartalmazza azokat az elemeket, amelyek lehetővé teszik a részbeni távmunkában való munkavégzés bevezetését, melynek a vezetők és a munkavállalók többségének véleménye alapján nincs akadálya. A részleges távmunkában való munkavégzés bevezetése jelentősen segítheti a munkavállalókat a munka és a magánélet összeegyeztethetőségében. A vezetői és munkavállalói kérdőívek válaszai alapján a középvezetők fontosnak tartják, hogy olyan foglalkoztatási feltételek legyenek a munkaszervezetben, amelyek között a munkavállalók a lehető leghatékonyabban, komfortosabban legyenek képesek dolgozni, saját igényeiknek megfelelően, élethelyzetükkel összhangban. A tervezett távmunka pilot kialakítására az alábbi táblázatban foglalt munkakörök esetében nyílik lehetőség a vezetői vélemények alapján.

Tagszervezet	Munkakör
Alföldvíz Zrt.	Rendszergazda
	Számviteli osztályvezető
	Számviteli osztályvezető helyettes
	Számviteli főmunkatárs
	Számviteli referens
	Könyvelő I.
	Könyvelő II.
	HR munkatárs
Bácsvíz Zrt.	Adminisztrátor
	Koordinátor
	Értékesítési ügyintéző
	Ügyfélszolgálati ügyintéző
	Ügyfélszolgálati vezető
	HR ügyintéző
	Iratkezelő – online feladatkör
	SCADA fejlesztő
	Könyvelő
	Diszpécser
Észak-Zalai Víz- és Csatornamű Zrt.	Számviteli és pénzügyi munkakörök
	Adminisztrátor
	Előadó

1. táblázat

### 1.3. Várható eredmény

A részbeni vagy teljes távmunkában való munkavégzés lehetővé teszi, hogy a dolgozók jobban össze tudják egyeztetni a magánéleti feladataikat a munka világával, ezáltal megnő a kötődésük a munkáltatóval szemben, a növekvő lojalitás pedig kiszámíthatóbb, ezért hatékonyabb munkavégzést eredményez. A távmunkában való foglalkoztatás bevezetése hosszabb távon a munkáltatói költségek és az adminisztratív terhek csökkenését is eredményezi. A fenti átalakítási javaslat a 3 tagszervezet 21 munkakörében foglalkoztatott munkavállalókat érinti.

## 2. A diagnózis célja és fókusza

### 2.1 Általános célok

Vállalati oldalról a rugalmas foglalkoztatás növelheti a gazdasági alkalmazkodóképességet és ez által a versenyképességet, emellett a rugalmassá váló munkavégzés és a rugalmas munkakörnyezet a munkavállalói jól-léthez is nagyban hozzájárul a munka és a magánélet jobb összehangolhatósága által.

### 2.2 Szervezeti célok

A MaVíz Magyar Víziközmű Szövetség célja, hogy a távmunkavégzés pilot bevezetésén keresztül javuljon a vállalati munkaszervezési kultúra, mely a munkavállalók munka és magánéletének összehangolása által rövid és hosszú távon hozzájárul a munkavállalói elégedettség növeléséhez. Ezek az eredmények elősegíthetik a tagszervezetek hatékony működését, gazdasági alkalmazkodóképességét és ezáltal a versenyképességét is. Hosszú távon pedig enyhítheti az általános munkaerőhiány okozta nehézségeket.

### 2.3 A tagszervezetek bemutatása

1. Tagszervezet neve	Észak-Zalai Víz- és Csatornamű Zrt.
Székhely címe	8900 Zalaegerszeg, Balatoni u.8.
Telephelyek száma (db)	62
Teljes munkavállalói létszám (fő)	318
Aktív munkavállalói létszám (fő)	313
Székhelyen foglalkoztatottak száma (fő)	65
Telephelyen foglalkoztatottak száma (fő)	253

2. táblázat

2. Tagszervezet neve	BÁCSVÍZ Víz- és Csatornaszolgáltató Zrt.
Székhely címe	6000 Kecskemét, Izsáki út 13.
Telephelyek száma (db)	8
Teljes munkavállalói létszám (fő)	577
Aktív munkavállalói létszám (fő)	564
Székhelyen foglalkoztatottak száma (fő)	156
Telephelyen foglalkoztatottak száma (fő)	408

3. táblázat

3. Tagszervezet neve	Alföldvíz Regionális Víziközmű-Szolgáltató Zrt.
Székhely címe	5600 Békéscsaba, Dobozi út 5.
Telephelyek száma (db)	2
Teljes munkavállalói létszám (fő)	1198
Aktív munkavállalói létszám (fő)	1198
Székhelyen foglalkoztatottak száma (fő)	259
Telephelyen foglalkoztatottak száma (fő)	939

4. táblázat

### 3. A felmérés és a helyzetelemzés módszertani keretei

A vizsgálat elsődleges célja az alábbi módszertani eszközök használatával annak meghatározása, hogy:

- a szervezeti igények szükségessé teszik-e a hagyományos foglalkoztatási formáktól való eltérést;
- a tagszervezetek működési rendje és szervezeti kultúrája lehetővé teszi-e a távmunkavégzés adminisztratív munkakörökben való bevezetését.

A szervezeti diagnózis elkészítését a résztvevő tagszervezetek 3 típusú (szervezeti, vezetői és munkavállalói) kérdőív kitöltésével segítették. A kapott információk elemzése azonos értékelési szempontrendszer segítségével történt.

A vizsgálat alapjául az alábbi módszertani eszközök szolgáltak:

- szervezeti adatok begyűjtése – online szervezeti kérdőív
- dokumentumelemzés
- online vezetői kérdőív
- online munkavállalói kérdőív

A diagnózis készítése során az alábbi módszertani eszközöket használtuk:

- Kérdőíves felmérés: a vezetők és a beosztott munkavállalók státuszának, illetve a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos attitűdjének vizsgálata, szervezeti kultúra vizsgálata. A megfelelő minta nagyságot 18 fő vezetői és 49 fő munkavállalói kérdőív kitöltése biztosította és 3 tagszervezet bevonásával folytattuk le. A könnyebb érthetőség biztosítása érdekében a kérdőívhez fogalommagyarázatot is fűztünk.
- Szervezeti adatok összegyűjtése.

A szakértői folyamat 2021. szeptember 10. - 2021. november 30. között zajlott le, a tevékenységek 2 fő szakértő tanácsadó, valamint a szervezet munkavállalóinak és vezetőinek közreműködésével valósultak meg.

#### 3.1. A módszertan indoklása

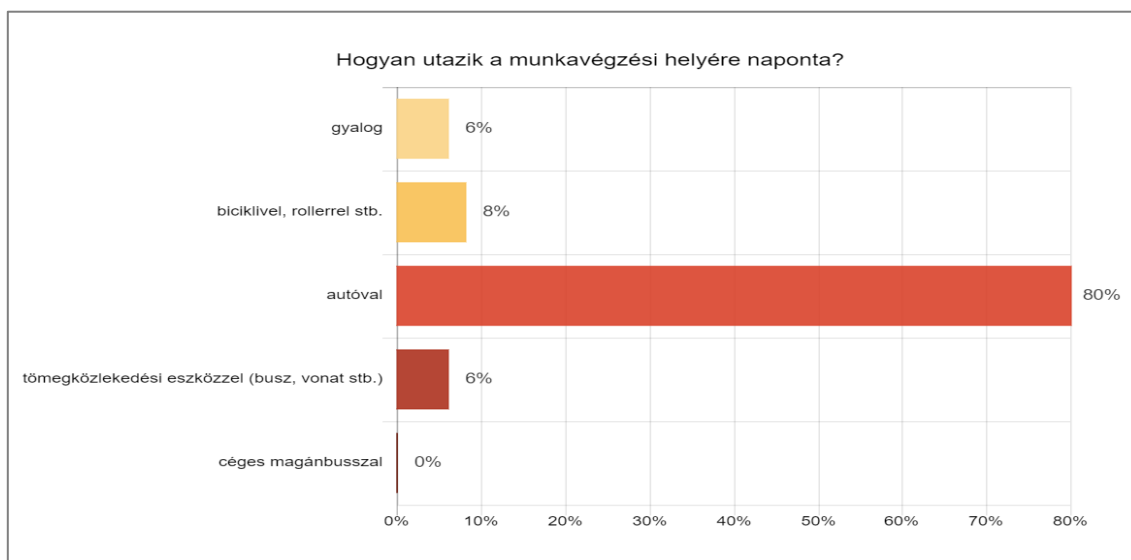
A kérdőíves felmérések használata lehetőséget ad arra, hogy a lehető legtöbb - tartalmi szempontból releváns - adatot nyerjünk a szervezeti diagnózishoz. A kapott adatok elemzése fontos orientációt jelent a szervezet áttekintési folyamatában, elősegíti a vizsgált szervezetek profiljának, legfontosabb működési sajátosságainak, folyamatainak megértését.

## 4. Felmérés és helyzetelemzés

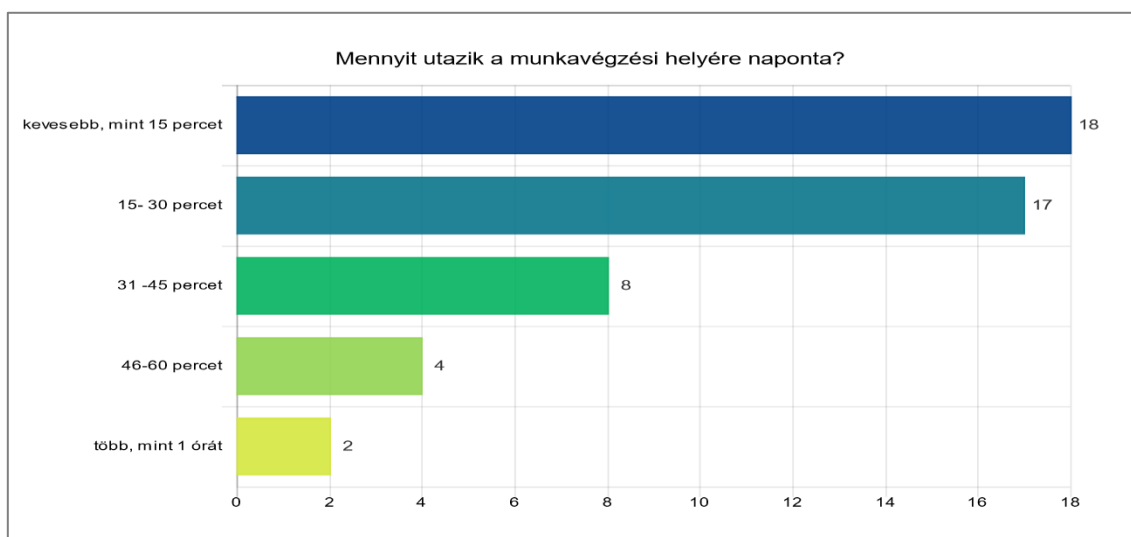
### 4.1. A szervezet és a munkavégzés feltételeinek általános bemutatása

A tagszervezetek foglalkoztatási jellemzőinek megismerésére vonatkozóan mindhárom kérdőív típus tartalmazott kérdéseket. A vezetői kérdőív mindösszesen 18 fő középvezető részéről került kitöltésre, akik részletesen felsorolták azon irányításuk alatti munkaköröket, amelyeknek akár egy-egy munkafolyamata távmunkában is elvégezhető.

A munkavállalók részére készült kérdőíveket mindösszesen 49 fő szellemi foglalkoztatott munkavállaló válaszolta meg. A kitöltő munkavállalók a kérdések megválaszolásával bemutatták az otthoni munkavégzési körülményeiket, a napi munkavégzésükhöz szükséges munkaeszközöket, a munkába járás vonatkozó előnyeit és hátrányait (a napi utazási távolság, az utazásra szolgáló közlekedési eszközök, valamint az utazás időtartama), valamint mutatták be egyéni élethelyzetüket, mely jelezheti igényeiket az otthoni munkavégzésre vonatkozóan. Fontos tényező a munkaszervezetekben a munkavállalói együttműködés szükségessége a munkaköri feladatok teljesítése során, ugyanis a távmunkavégzés elterjesztésével elsőként a közvetlen munkavállalói együttműködés formája és jellemzői alakulnak át gyökeresen.



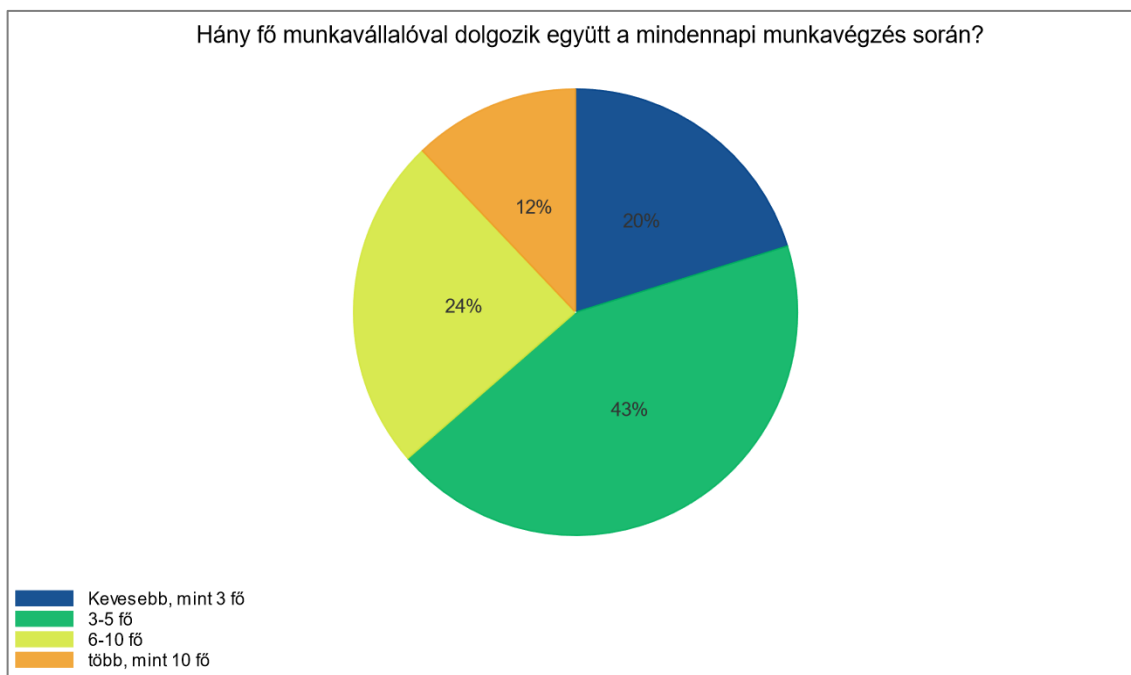
1. Diagram: A munkába járás módja



2. Diagram: A munkába járás időigénye

## SZERVEZETI DIAGNÓZIS

összefoglaló



3. Diagram: A munkavégzés során együttműködő munkavállalók

A kérdőívet kitöltő munkavállalók 43 százaléka nyilatkozott arról, hogy legalább 3-5 munkatárssal együtt végzi a napi feladatait. További 24 százalék naponta legalább 6 fő munkatársával működik együtt, illetve további 12 százalék jelezte napi több mint 10 fővel való együttműködését.

### 4.2. A tagszervezetek adminisztratív munkaköreinek bemutatása

1. Tagszervezet neve	Észak-Zalai Víz- és Csatornamű Zrt.
Adminisztratív munkakörök száma	20
FEOR típusok száma	15
Adminisztratív munkakört betöltők létszáma	28

5. táblázat

2. Tagszervezet neve	BÁCSVÍZ Víz- és Csatornaszolgáltató Zrt.
Adminisztratív munkakörök száma	95
FEOR típusok száma	42
Adminisztratív munkakört betöltők létszáma	205

6. táblázat

3. Tagszervezet neve	Alföldvíz Regionális Víziközmű-Szolgáltató Zrt.
Adminisztratív munkakörök száma	n.a.
FEOR típusok száma	n.a.
Adminisztratív munkakört betöltők létszáma	369

7. táblázat

A humánerőforrás menedzselésével mindhárom tagszervezetben önálló szervezeti egység foglalkozik. A tagszervezetek az alábbi szervezeti szabályozó dokumentumokkal és ügyviteli infrastruktúrával rendelkeznek:

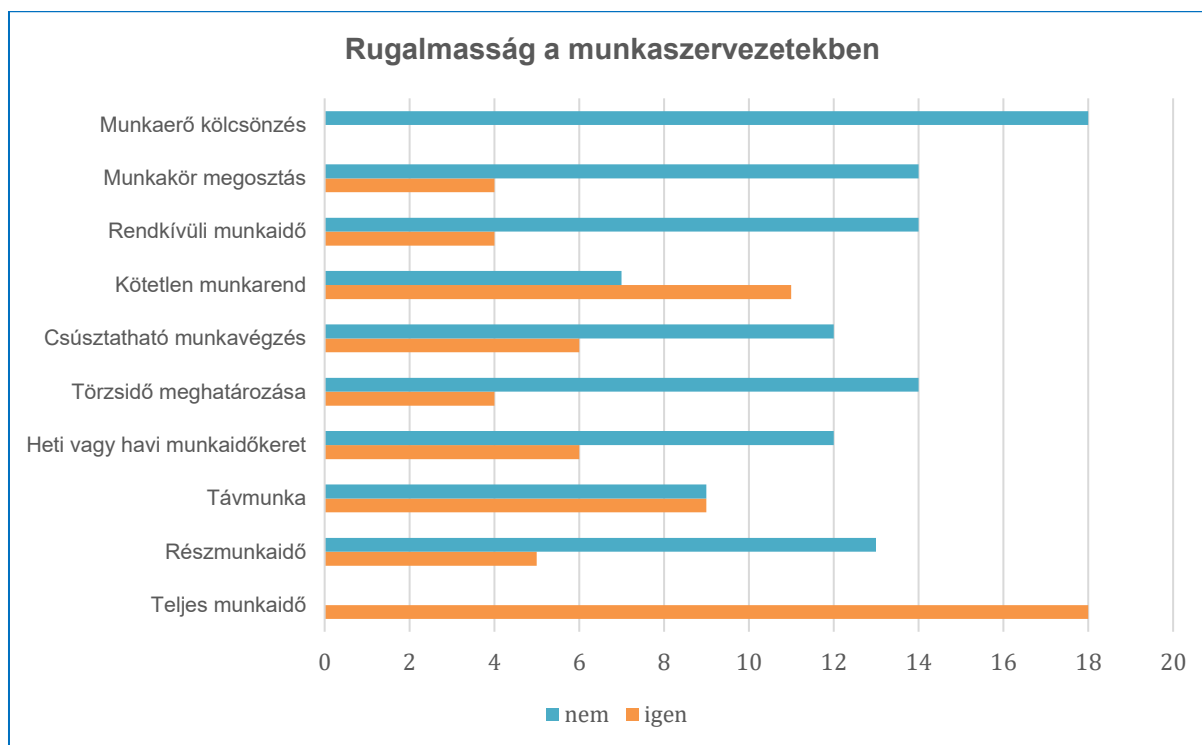
- Szervezeti és Működési Szabályzat,
- Kollektív szerződés,
- HR szabályzat,
- Esélyegyenlőségi terv.



## 5. A felmérés eredményei

### 5.1 A foglalkoztatás jellemzői – vezetői értékelés

A kérdőívekben szereplő kérdések elsősorban arra vonatkoztak, hogy milyen realitása van a tagszervezetek életében a távmunkavégzés bevezetésének. Szervezeti és vezetői oldalról azt térképeztük fel, hogy jelenleg mely foglalkoztatási formákat alkalmazzák, illetve tartják a leginkább bevezetésre alkalmasnak a tagszervezetek középvezetői, munkavállalói oldalról pedig leginkább a dolgozók saját munkakörükkel kapcsolatos tapasztalataikra, és az atipikus formák iránti személyes véleményükre voltunk kíváncsiak.



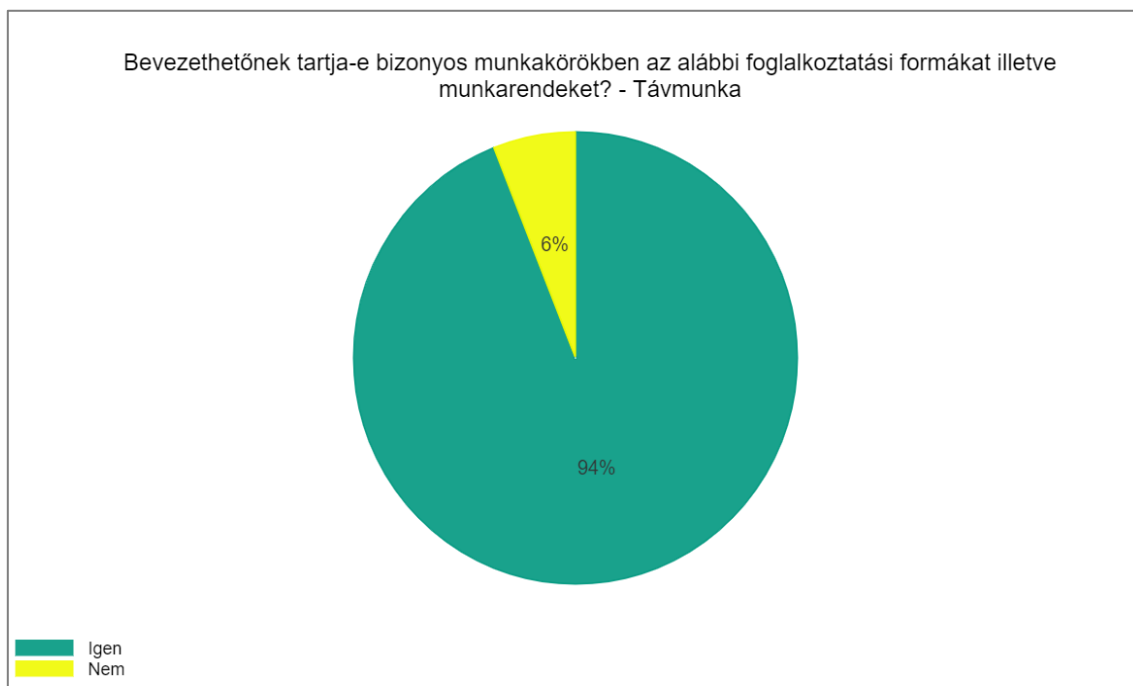
4. Diagram: A tagszervezetek atipikus foglalkoztatási jellemzői

A tagszervezetek középvezetőinek válasza alapján a szervezetek teljes dolgozói állománya teljes munkaidőben foglalkoztatott. Mindhárom tagszervezetben jelen vannak a rugalmas foglalkoztatás elemei, a részmunkaidős foglalkoztatás, valamint a munkakör megosztás, mint alkalmazott foglalkoztatási forma, valamint a kitöltők 50%-a nyilatkozata szerint otthonról való munkavégzés gyakorlata is bevezetett. A munkaidő rugalmassága is jelen van a munkaszervezetekben azaz a munkaidő időkeretben való nyilvántartása, a törzsidő kijelölése, a csúsztható munkavégzés és a kötetlen munkarend is a gyakorlatban alkalmazott munkarend formák.

A középvezetőket a továbbiakban arról kérdeztük, hogy az irányításuk alatt álló meghatározott munkakörökben bevezethetőnek tartják-e a távoli helyszínen, valamint a kötetlen munkarendben történő munkavégzést melyet a kérdőív kitöltők az alábbi diagramok szerint rendkívül kedvezően értékelték. Abban az esetben, ha a távmunkavégzést, illetve a kötetlen munkarendet a kitöltők bevezethetőnek értékelték, kértük felsorolni azon munkaköröket, melyekben ez a gyakorlat jelenleg is megvalósulhat. Ezen munkakörök a diagramok alatti táblázatokban összefoglalásra kerültek.

**SZERVEZETI DIAGNÓZIS**  
összefoglaló

**Táv munkavégzés**



5. Diagram a távmunka és a kötetlen munkarend bevezetésével kapcsolatos véleményekről a tagszervezetek középvezetőinek körében végzett felmérés adatai alapján

A vezetői értékelések alapján az alábbi munkakörök kerültek megjelölésre melyekben lehetőség van a távmunkavégzés bevezetésére:

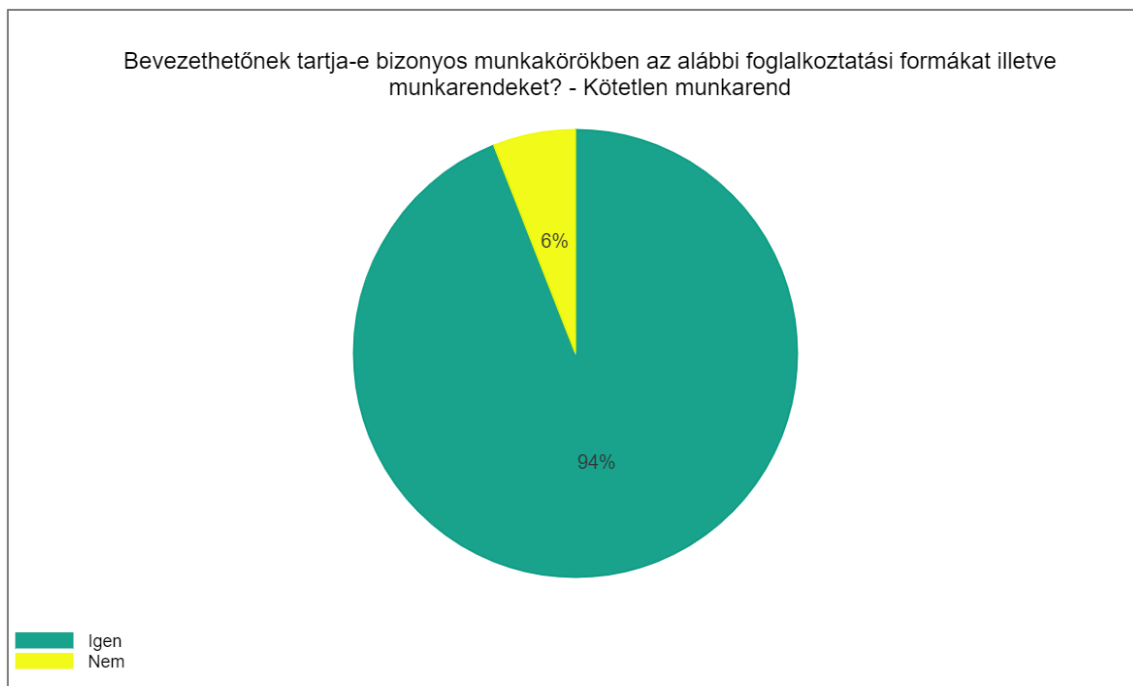
Tagszervezet	Munkakör
<b>Alföldvíz Zrt.</b>	Rendszergazda
	Számviteli osztályvezető
	Számviteli osztályvezető helyettes
	Számviteli főmunkatárs
	Számviteli referens
	Könyvelő I.
	Könyvelő II.
	HR munkatárs
<b>Észak-Zalai Víz- és Csatornamű Zrt.</b>	Számviteli és pénzügyi munkakörök
	Adminisztrátor
	Előadó
<b>Bácsvíz Zrt.</b>	Adminisztrátor
	Koordinátor
	Értékesítési ügyintéző
	Ügyfélszolgálati ügyintéző
	Ügyfélszolgálati vezető
	HR ügyintéző
	Iratkezelő – online feladatkör
	SCADA fejlesztő
	Könyvelő
	Diszpécser

8. táblázat

Középvezetői vélemények szerint bármely munkakörben, amelynek munkafolyamatai teljesítéséhez nem szükséges személyes jelenlét, bevezethető a távmunkavégzés. Megfogalmazásra került a részbeni távmunka iránti igény, mely azok számára is lehetőséget ad a távmunkavégzésre, akik egyes feladataikat a tagszervezet székhelyén, illetve telephelyén tudják csak elvégezni.

**SZERVEZETI DIAGNÓZIS**  
összefoglaló

**Kötetlen munkarend**



6. Diagram a távmunka és a kötetlen munkarend bevezetésével kapcsolatos véleményekről a tagszervezetek középvezetőinek körében végzett felmérés adatai alapján

A vezetői értékelések alapján az alábbi munkakörök esetében van lehetőség a kötetlen munkarend bevezetésére. A munkavégzés kötetlen jellege a távmunkavégzés bevezetése szempontjából rendkívül jelentős hiszen a távmunkában való foglalkoztatás esetén eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen lehet. Így az elvégzett munka minősége és mennyisége kerül előtérbe a munkaidő le- illetve eltöltésével szemben.

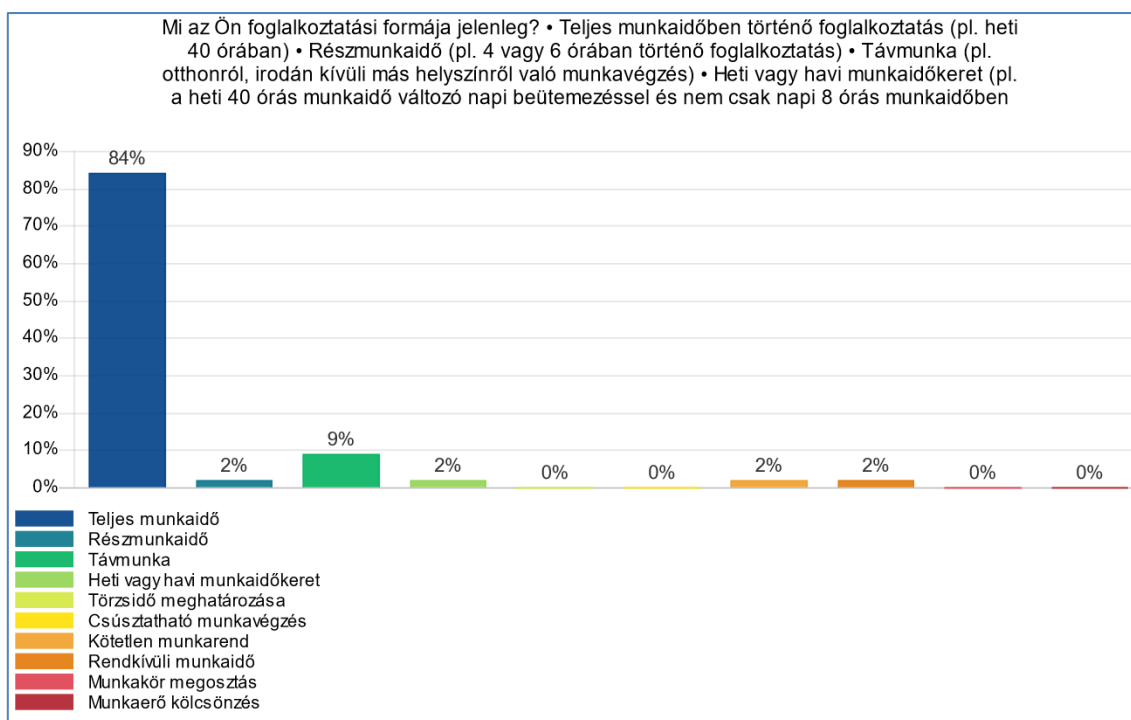
Tagszervezet	Munkakör
<b>Alföldvíz Zrt.</b>	Adminisztrátor
	Műszaki ellenőr,
	Könyvelő
	Programozó
	Számviteli osztályvezető
	Számviteli osztályvezető helyettes
<b>Észak-Zalai Víz- és Csatornamű Zrt.</b>	Számviteli és pénzügyi munkakörök
	Leolvasó
<b>Bácsvíz Zrt.</b>	Értékesítési ügyintéző
	Koordinátor
	Ügyfélszolgálati vezető
	HR ügyintéző
	Sofőr
	SCADA fejlesztő
	Leolvasó, Ellenőr

9. táblázat

Fontos megemlítenünk, hogy a kérdőívek kitöltése során felmerült a törzsidő meghatározásának igénye is, mely azon munkatársak számára jelenthet könnyebbséget, akik egyes feladataikat több munkatárssal együttműködésben kell végezzék.

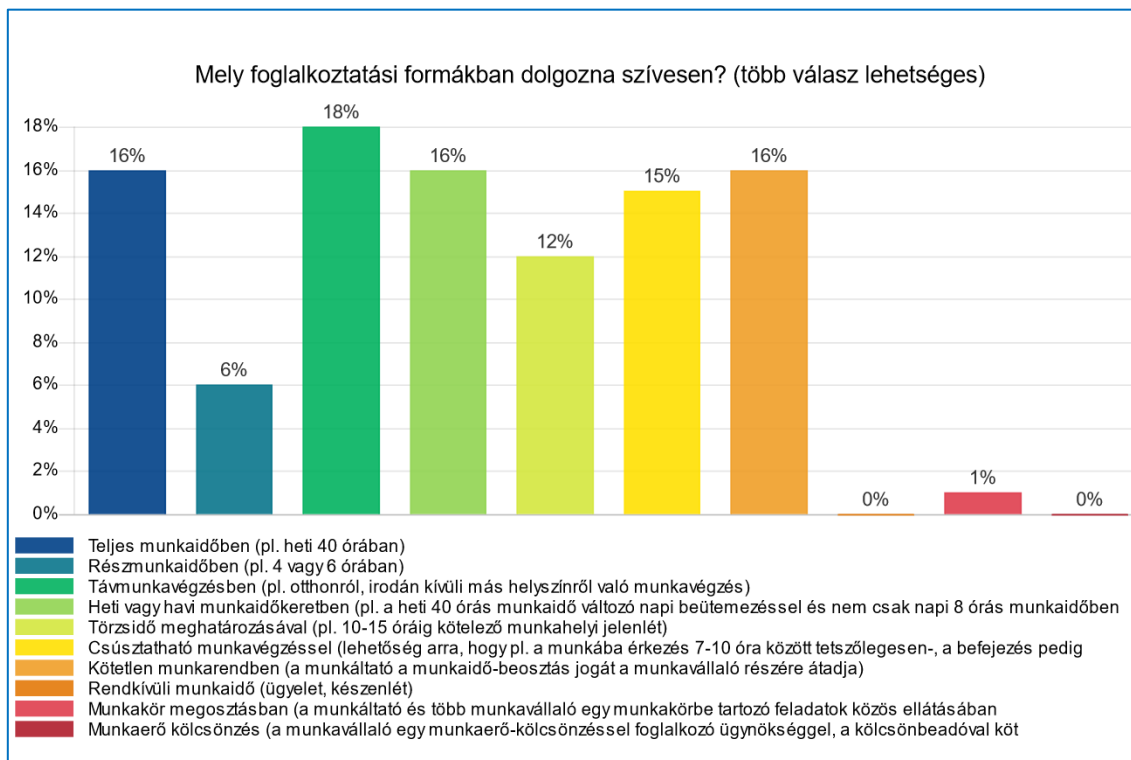
## 5.2 Munkavállalói igények és megvalósulásuk – munkavállalói értékelés

A következő kérdéseket a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos jelenlegi szervezeti realitásokra vonatkozóan tettük fel, illetve a jövőbeni munkavállalói igényekre vonatkozóan.



7. Diagram: Jelenlegi foglalkoztatási formák a munkaszervezetben

A diagram adatai szerint a kérdőívet kitöltő munkavállalók 84%-a teljes munkaidőben foglalkoztatott. A jelenlegi foglalkoztatási gyakorlatban kis mértékben alkalmazottak az atipikus foglalkoztatási formák, illetve a munka rendjére vonatkozó rugalmasság.



8. Diagram: Preferált foglalkoztatási formák a munkavállalók körében

## SZERVEZETI DIAGNÓZIS

### összefoglaló

A munkavállalói igényeket bemutató diagram adatait részletesen elemezve: a munkavállalók jelentős többsége számára könnyebbséget jelentene, ha munkáját a jelenleginél rugalmasabb formában láthatná el. Többszörös igény fogalmazódott meg a távmunkavégzés és a részmunkaidős foglalkoztatás iránt, továbbá sokszoros igény merült fel a rugalmas munkarend bevezetésére vonatkozóan is. Az adatok elemzése egyértelműen arra enged következtetni, hogy a munkavállalók számára jelentős segítséget nyújtana a munka és a magánélet összehangolásában a rugalmas foglalkoztatási lehetőségek további elterjesztése.

### 5.3 A távmunkavégzés feltételei és gyakorlata

A kérdőívekben a továbbiakban azt térképeztük fel, hogy a kitöltők milyen gyakoriattal rendelkeznek a távmunkavégzéssel kapcsolatban. Leginkább a dolgozók saját munkakörükkel kapcsolatos távmunkavégzési tapasztalataikra, és a távmunkavégzéshez szükséges körülmények rendelkezésre állására és megfelelőségére voltunk kíváncsiak.



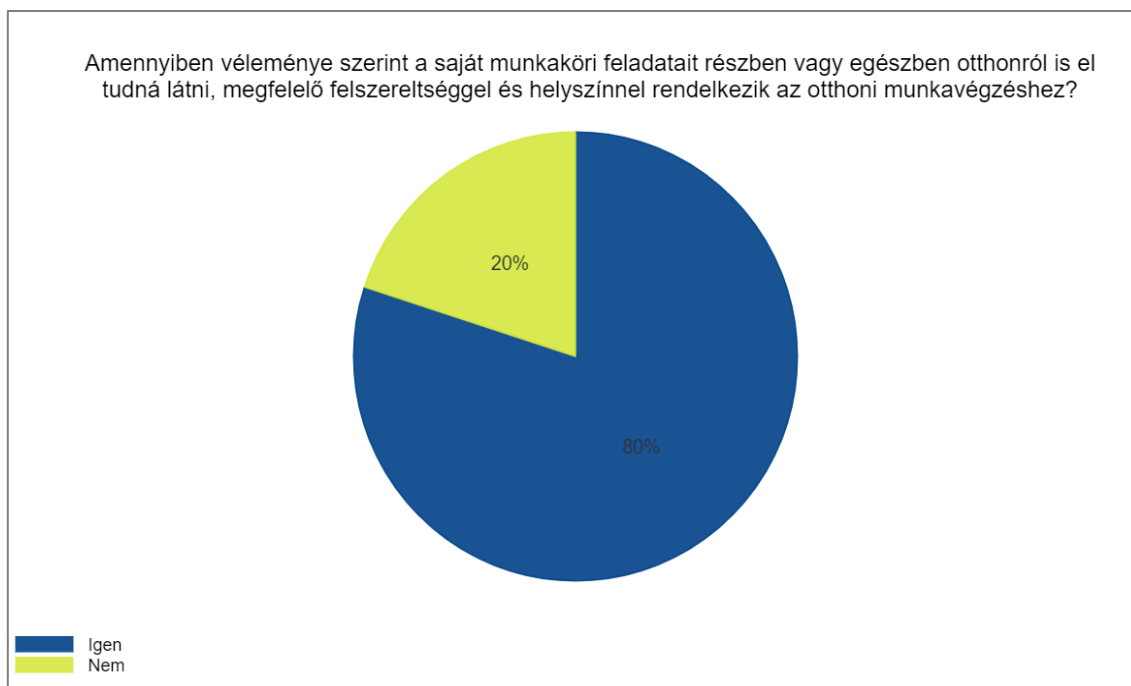
9. Diagram a járványidőszak alatt az otthoni munkavégzésről a tagszervezetek munkavállalói körében végzett felmérés adatai alapján

A kapott válaszok a jelen fejlesztési terv céljai szempontjából rendkívül kedvezőek. A munkavállalók 92 százaléka a járványidőszakban otthonából látta el a munkaköri feladatait így már jelentős tapasztalattal rendelkeznek a távmunkavégzés gyakorlatában. Ez alatt az időszak alatt a munkavállalók jelentős része megszerezte azokat a tapasztalatokat, mely jelentős mértékben segíteni fogja a távmunkavégzés szervezeti szinten való bevezetését és a bevezetés kockázatait is minimalizálja.

A bevezetés sikeressége függ a szükséges körülmények biztosításán is, ezért a kérdőív további kérdést tartalmazott a távmunkavégzés körülményeinek megfelelőségére vonatkozóan.

## SZERVEZETI DIAGNÓZIS

### összefoglaló



10. Diagram: A munkavállalók otthoni munkavégzéshez szükséges felszereltségéről

A válaszadók jelentős többsége, azaz 80 százaléka nyilatkozott arról, hogy számára minden körülmény megfelelő a távmunkavégzéshez. Azonban a kérdőív kitöltők egyötöde arról nyilatkozott, hogy valamiféle hiányosság merült fel a távmunkavégzés során, mely a távmunka bevezetésének kockázata lehet, valamint akadályozhatja a munkavégzés minőségét és hatékonyságát.

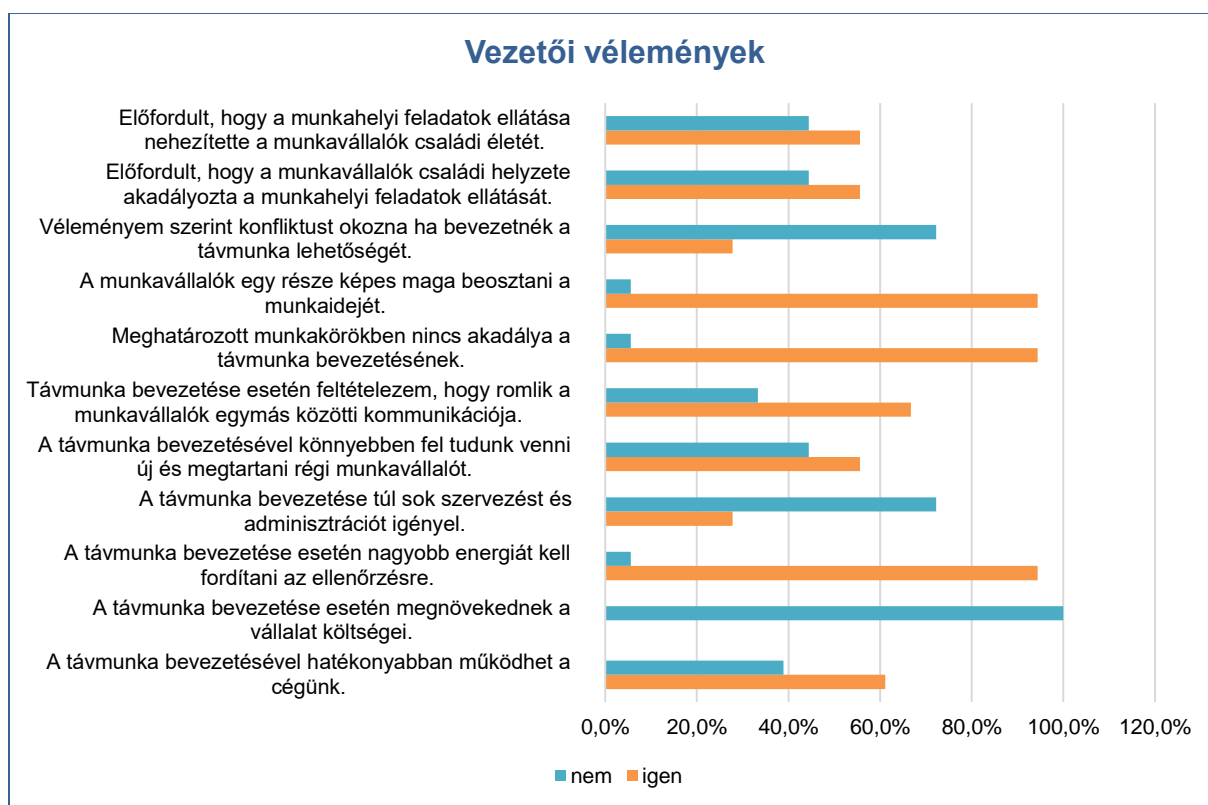
A kérdőív kitöltők több mint 60 százaléka szerint a járványidőszak alatti távmunkavégzés során minden eszköz rendelkezésre állt a munkavégzéshez, további 20 százalékuk minimális hiányosságot tapasztalt. 71 százalékuk a munkáltató részéről történő tájékoztatásban semmiféle hiányosságot nem tapasztalt, további majdnem 9 százalékuk minimális fennakadást érzékelt ezen a területen. A munkavállalók véleménye hasonlóan pozitív a távmunkavégzés során rendelkezésre álló kommunikációs csatornákkal kapcsolatban. 64 százalékban teljes elégedettség mutatkozott, 22 százalékban minimális- valamint 14 százalékban kis mértékű hiányérzetről nyilatkoztak a kapcsolattartásra alkalmazott kommunikációs csatornákra vonatkozóan. A távmunkavégzés során a vezetővel és a munkatársakkal való kommunikációt a kitöltők 67 százaléka kifogástalannak értékelte, 15 százalékuk minimális hiányosságot- valamint 15 százalékuk kisebb fennakadást tapasztalt, 1-1 fő pedig nagy mértékű hiányosságot érzékelt.

Az elégedettség minimálisan csökkent a munkavégzésre vonatkozó vezetői kontroll tekintetében. A kitöltők 51 százaléka megfelelő vezetői ellenőrzési módszert tapasztalt-, 22 százalék minimális- és további 27 százalék kisebb-nagyobb hiányosságot érzékelt az otthoni munkavégzése során történt munkáltatói ellenőrzés folyamatosságában. Többségében elégedettség mutatkozott az otthoni munkavégzés komfortosságával kapcsolatban azonban ezen a téren több munkavállaló jelezte hiányérzetét. Az elégedettséget visszajelzők száma tovább csökken a munkatársak személyes találkozásának hiányára, valamint a munkavégzés hatékonyságára vonatkozóan az otthoni munkavégzés során a munkahelyen történő munkavégzéshez képest.

## 6. Attitűd vizsgálat

A munkavállalók és a vezetők által kitöltött kérdőívek kiterjedtek annak vizsgálatára, hogy a jelenlegi szervezeti működésben milyen hozzáállás alakult ki a rugalmas foglalkoztatás elemeire vonatkozóan és jellemzőivel szemben továbbá arra, hogy különböznek vagy azonosak-e a vezetői és munkavállalói vélemények a rugalmas foglalkoztatással kapcsolatos fejlesztésekről.

### 6.1 Vezetői attitűd vizsgálat eredményei



11. Diagram vélemények megoszlása a távmunka és a rugalmas munkarend bevezetéséről tagszervezetek középvezetőinek körében végzett felmérés adatai alapján

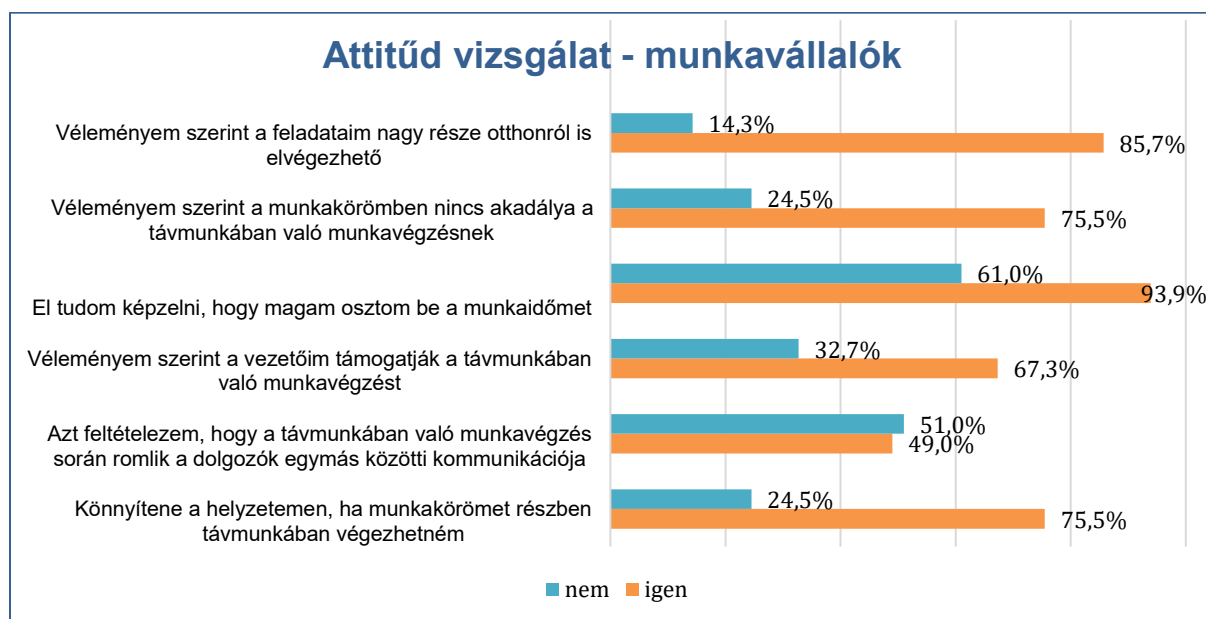
A kérdőíveket kitöltő tagszervezetek vezetői 92 százalékának véleménye szerint a munkavállalók többsége képes önmaga beosztani a munkaidejét, meghatározott munkakörökben nincs akadálya a távmunkában való munkavégzés kialakításának. Fontos megemlíteni, hogy a munkavállalók motivációját is segíti, ha nagyobb fokú önállóságot kapnak, és könnyebben összeegyeztethetik magánéletüket a munka világával. Jelentős tényezővé válik a távoli helyszínen történő munkavégzés ellenőrzésének biztosítása, amely fejlesztésére fokozott figyelmet és energiát lesz szükséges fordítani.

A fenti diagramon látszik, hogy a vezetők nem tartottak az átalakítások miatti szervezeti költségek érdemi növekedésétől, többségük úgy véli, hogy a szervezet hatékonyabban tud működni, ha a munkavállalók távmunkavégzésben is teljesíthetik feladataikat. A vezetői megítélés szerint könnyebb lesz a munkaerő megőrzése és új munkavállalók felvétele amennyiben a tagszervezetekben távmunkában való munkavégzésre is lehetőség nyílik. Az eddig alkalmazott hagyományos foglalkoztatási formáktól eltérő foglalkoztatási formák bevezetésével szükségessé válik a munkatársak együttműködésének, valamint az egyes kapcsolódó munkafolyamatoknak fokozottabb összehangolása. Ennek érdekében az összehangolási és ellenőrzési mechanizmusok kiépítésére nagyobb hangsúlyt lesz szükséges fektetni.

## 6.2 Munkavállalói attitűd vizsgálat eredményei

A kérdőív kitöltőinek lehetőségük volt kifejtteni azokat a tényezőket, melyek akadályt jelentettek az otthoni munkavégzésük során. A legnagyobb nehézséget számukra az alábbiak jelentették:

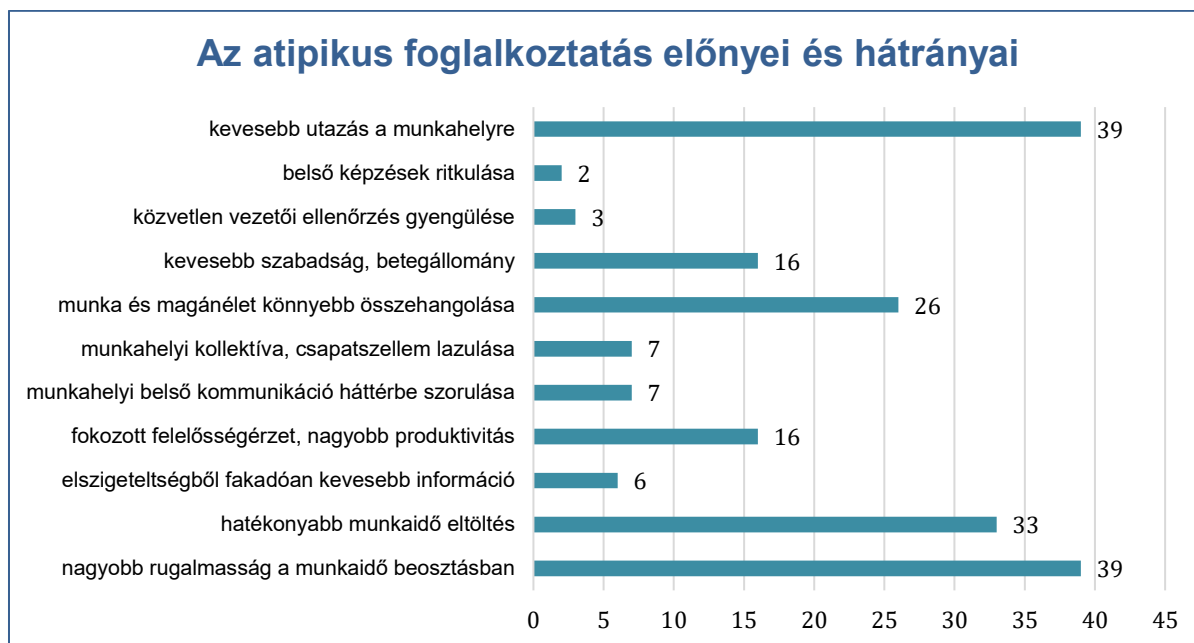
- a munkatársakkal való kommunikáció hiánya, a közvetlen kapcsolat a kollégákkal, amely leegyszerűsíti a munkavégzést,
- alap munkafolyamatok lassulása,
- a papír alapú bizonylatok ill. a személyes ügyintézés hiánya,
- belső szerver és a hálózatról elérhető programok lassú futása távoli asztalon keresztül,
- magánélet - munka elkülönítése, megfelelő egyensúly megtalálása,
- időbeosztás optimális kialakítása,
- a beszűkült napközbeni mozgáslehetőség,
- a nyomtató hiánya, ami miatt sokszor kellett más kolléga segítségét kérnem, hogy el tudjam végezni a munkám,
- az internetszolgáltatás minősége,
- a Covid19 miatt a feladataim egy része lecsökkent, így nehezen viselhetőbb volt a munkavégzés kontrollja,
- saját mobiltelefont kellett használnom ahhoz, hogy elérhető legyek, viszont sok kolléga nem ismerte a telefonszámom, ez eleinte okozott némi fennakadást,
- az elszigetelt munkahely meglétének hiánya.



12. Diagram: Vélemények megoszlása a távmunka és a rugalmas munkarend bevezetéséről a tagszervezetek munkavállalói körében végzett felmérés adatai alapján

A felmérésben rész vett munkavállalók és vezetők véleménye alapján a munkaszervezetben a távmunkában történő munkavégzés meghatározott munkakörök esetében akadály nélkül kialakítható. A kitöltő munkavállalók jelentős többsége nyilatkozott arról, hogy munkafeladatainak nagy része otthonról is elvégezhető, képes önmaga is beosztani a napi munkaidejét továbbá a saját munkakörében nincs akadálya a távmunkában való munkavégzés kialakításának. A válaszadó munkavállalók 75 százaléka számára könnyebbé jelentene, ha munkafeladatait távmunkavégzésben is elláthatná, mely igényeket a kitöltők 67 százaléka szerint a vezetőik támogatják.





13. Diagram: Az atipikus foglalkoztatás előnyei és hátrányai a munkavállalói vélemények alapján

A tagszervezeteknél a járványidőszak alatti munkavégzési gyakorlat alapján napirenden lévő téma az otthoni munkavégzés lehetősége, a tagszervezetek tagjai elkötelezettek ezen új foglalkoztatási forma bevezetésére, és az ehhez szükséges szervezeti átalakításokra.

A munkavállalók a távmunkavégzés előnyeként egyenlően jelölték meg a kevesebb napi utazás szükségességét, valamint a munkaidő beosztásának rugalmasságát. A munkaidő hatékonyabb eltöltését és a munka és magánélet könnyebb összehangolhatóságát szintén jelentős többségben jelölték meg a távmunkavégzés előnyeiként.

A távmunkavégzés gyakorlati hátrányaként megjelölésre került a vezetői ellenőrzés-, valamint a csapatszellem és a kommunikáció gyengülése, azonban ezen kockázati tényezők megelőzésére és javítására számos intézkedési lehetőség áll rendelkezésre.

A szervezeti átalakítás támogatására elsősorban olyan képzéseket és tanácsadási tevékenységeket érdemes megvalósítani, amelyek az atipikus foglalkoztatási formában dolgozók hatékonyságát támogatják, valamint a vezetők számára megnyugtató mérési-ellenőrzési módszertant biztosítanak.

## 7. Az eredmények értékelése

A szervezeti átvilágítást segítő vezetői és munkavállalói kérdőívek, valamint a vezetői interjúk során kapott információk alapján elmondható, hogy a cégvezetők elkötelezettek a rugalmas munkavégzés lehetőségének bevezetésével kapcsolatos fejlesztések irányában.

A kitöltött kérdőívek által lezajlott vezetői és munkavállalói felmérés alapján az látható, hogy a tagszervezetek legtöbb adminisztratív munkaköre esetében lehetőség nyílik a részbeni távmunkavégzés bevezetésére.

A munkavégzés rugalmasságának vizsgálatára irányuló kérdéskörben kapott válaszok szerint a rugalmas foglalkoztatás bevezetése a munkavállalók elkötelezettségét növeli, ennek érdekében a vezetők a munkavégzés módjára vonatkozó egyedi megoldásokkal már jelenleg is segítik a váratlan élethelyzetben lévő munkatársakat. Szükséges azonban a távmunkavégzés bevezetésével kapcsolatos, valamint az együttműködés erősítését szolgáló szervezeti kommunikáció fejlesztése ugyanis a munkavállalók nem biztosak abban, hogy a a távmunkavégzés elterjesztésével nem sérül a szervezet munkavállalói közötti együttműködés és kommunikáció. A válaszadó munkavállalók többsége azonban rendelkezik a munkaidő beosztására vonatkozó kompetenciákkal, ami elengedhetetlen feltétele a távmunkavégzés hatékony alkalmazásának.

A vezetők és az adminisztratív, valamint támogatói munkakörökben dolgozó munkavállalók nagyfokú autonómiát élveznek, ezért ezeknek a státuszoknak az esetében érdemes megvizsgálni, milyen képzések, átalakítások, beruházások tennék lehetővé és segítenék a részbeni távmunkavégzésre való áttérést. Mivel a tagszervezetek szolgáltatási területen működnek, jellemző, hogy a munkavégzésben a munkavállalók egyéni teljesítménye ügödöntő.

A vezetői és munkavállalói kérdőívek értékelése alapján elmondhatjuk, hogy a vezetői és a munkavállalói igények az adminisztrációs munkakörök esetében szükségessé teszik a távmunkavégzés bevezetését, és a szervezeti kultúra is alkalmas a rugalmas foglalkoztatási formák elterjesztésére.

### 7.1 Fejlesztési módszerek kiválasztása

A fentiekben feltárt problémák megoldására és területek fejlesztésére az alábbi fejlesztési módszerek által van lehetőség:

- a távmunka pilot bevezetésével betölthető munkakörök átalakítása
- az átalakított munkakörök folyamatainak a szervezeti működési folyamatokkal történő összehangolása tanácsadási és képzési tevékenységek segítségével.
- képzések megvalósítása az alábbi témakörökben:
  - Együttműködés fejlesztése atipikus foglalkoztatású szervezetben,
  - Hatékony kommunikáció atipikus foglalkoztatást alkalmazó munkaszervezetekben,
  - Vezetői hatékonyság és készség fejlesztése atipikus foglalkoztatást alkalmazó munkaszervezetben.

A meghatározott fejlesztendő területeknek és fejlesztési módszereknek megfelelően javaslatot teszünk egy olyan fejlesztési terv megvalósítására, amely végrehajtásával egyrészt a munkavállalók számára lehetőség lesz a munka és a magánélet összehangolására, másrészt a szervezet képes lesz gazdasági alkalmazkodóképességének további növelésére.

## 7.2 A fejlesztéshez szükséges segédletek

Az átvilágítási folyamat eredményeként jelen diagnózis 21 munkakör pilot átalakítására tesz javaslatot. Az átalakítási folyamat végrehajtását a Módszertani útmutató a távmunka bevezetéséhez c. segédletben foglalt tevékenységek megvalósításával javasoljuk.

A távmunkavégzés bevezetéséhez szükséges dokumentumok:

- Módszertani útmutató
- Távmunka elemző adatlap (minta)
- Munkaköri leírás minta (távmunkában történő foglalkoztatás kialakításához)
- Munkaszerződés minta (távmunkában történő foglalkoztatás kialakításához)
- Munkáltatói tájékoztató minta (távmunkában történő foglalkoztatás kialakításához)
- Távmunka tájékoztató munkavállaló és munkáltató részére (minta)
- Kötetlen munkarend tájékoztató munkavállaló és munkáltató részére (minta)
- Távmunka szabályzat (minta)
- Távmunkavégzés esetén alkalmazandó Tűz-, baleset-, és vagyonvédelmi szabályok (minta)
- Távmunka állomás üzembehelyezési jegyzőkönyv (minta)
- A távmunkavégzési munkahely kockázat feltáró kérdőív (minta)
- Távmunkaállomás munkahelyi kockázatértékelése (minta)
- Jegyzőkönyv használatbavételi engedélyhez (minta)
- Munkavédelmi használatbavételi engedély (minta)
- Távmunkaállomás nyilvántartása (minta)

## 7.3 Az átalakításra javasolt munkakörök

Tagszervezet	Munkakör
Alföldvíz Zrt.	Rendszergazda
	Számviteli osztályvezető
	Számviteli osztályvezető helyettes
	Számviteli főmunkatárs
	Számviteli referens
	Könyvelő I.
	Könyvelő II.
	HR munkatárs
Bácsvíz Zrt.	Adminisztrátor
	Koordinátor
	Értékesítési ügyintéző
	Ügyfélszolgálati ügyintéző
	Ügyfélszolgálati vezető
	HR ügyintéző
	Iratkezelő – online feladatkör
	SCADA fejlesztő
	Könyvelő
	Diszpécser
Észak-Zalai Víz- és Csatornamű Zrt.	Számviteli és pénzügyi munkakörök
	Adminisztrátor
	Előadó

10. táblázat

#### 7.4 A távmunkában végezhető munkafolyamatok azonosítása

Részbeni távmunkavégzés kialakítása esetén a munkáltató az érvényben lévő munkaköri leírás alapján meg kell határozza azokat a munkafolyamatokat és feladatokat, melyeket a munkavállaló otthoni munkavégzésben teljesíthet. Ezen feladatokat a munkaköri leírásban vagy annak módosításában elkülönítve javasolt megjelölni figyelemmel arra, hogy ezen tevékenységek teljesítése számítástechnikai eszközzel történik és eredménye elektronikusan továbbítható legyen a munkáltató részére. A munkáltató által szükséges megállapítani a távoli munkavégzés során elvégzett feladatok ellenőrzésének módját, valamint az alkalmazandó munkarendet, eltérő megállapodás hiányában a munkavállaló munkarendje kötetlen.

A távmunkában végezhető munkafolyamatok meghatározásához használható elemzés sablon a módszertani útmutató melléklete.

#### 7.5 A távmunkavégzéshez szükséges eszközök, feltételek

A kérdőíves felmérés alapján megállapítható, hogy a tagszervezetek rendelkeznek számítógépes hálózattal, a rendszerbe kapcsolt számítógépekkel és eszközökkel a munkavégzés során a dolgozók napi szinten dolgoznak, az IT eszközökkel történő munkavégzés szabályozott. A munkáltató részéről javasolt a számítástechnikai vagy elektronikus eszköz használat korlátozásának szabályairól rendelkezni. Írásban javasolt megállapodni arra vonatkozóan, hogy a munkavállaló a távoli munkavégzés során részben, illetve teljes egészében a munkáltató által rendelkezésre állított-, vagy a saját informatikai eszközeit használja.

Célszerű a távmunka megállapodásban / munkaszerződés módosításban külön kikötni

- a munkavállaló felelősségét a munkaeszközök rendeltetésszerű használatával, megóvásával és megfelelő őrzésével kapcsolatban,
- kizárni a távmunkavégzés céljából rendelkezésre bocsátott eszközök és az azokon tárolt bizalmas információk harmadik személy részére történő átengedését,
- kikötni biztonsági, információvédelmi vagy adatvédelmi incidens gyanúja esetén a munkavállaló haladéktalan értesítési kötelezettségét.

Az eszközhasználatra vonatkozó hiányzó szabályzatokat javasolt a legrövidebb időn belül pótolni.

#### 7.6 A távmunkavégzés kockázatai és elemzése

Távmunkavégzés esetén kiemelt szerepet kap a munkavédelmi törvény előírásai- továbbá a folyamatokat szabályozó belső rendelkezések betartatása. A távmunkavégzéssel összefüggő munkavédelmi és munkabiztonsági előírásokról való tájékoztatás a munkavállalók részére a munkáltató felelőssége.

A munkáltató a távmunkavégzési helyén jogosult ellenőrizni, hogy a munkakörülmények megfelelnek-e a biztonságos munkavégzés feltételeinek. Ezen ellenőrzés szabályait javasolt írásban rögzíteni. A munkavédelmi szabályok megtartását célzó munkáltató ellenőrzés számítástechnikai eszköz alkalmazásával távolról megtörténhet, azonban a munkavédelmi hatóság a kockázatértékelés elvégzése, balesetvizsgálat vagy a munkakörülmények hatósági ellenőrzése céljából a távmunkavégzési helyként szolgáló ingatlan területére beléphet és ott tartózkodhat. A munkavállalót a munkáltató irányában tájékoztatási kötelezettség terheli abban az esetben, ha a távmunkavégzés helyszínén a munkavégzés biztonságát befolyásoló tényezőket tapasztal.

A távmunkavégzés kockázati elemzéséhez szükséges dokumentumok a módszertani útmutató mellékletei.

## SZERVEZETI DIAGNÓZIS

összefoglaló

A szervezeti diagnózis dokumentumban foglalt javaslatokkal egyetértek:

.....  
név  
Ügyvezető  
.....

A szervezeti diagnózist készítő szervezet:

.....  
név  
Ügyvezető  
.....