

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációk közlétele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

Csiszer Csilla vagyok, 2025. januárjában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetemen, mint okleveles Emberi Erőforrás Tanácsadó. Alapdiplomámat 2005-ben szereztem még a Budapesti Kommunikációs Főiskolán, a METU jogelődjénél üzleti kommunikáció szakon. Közel 20 évet dolgoztam különböző média cégeknél, ahol igen változatos cégek kultúrákban volt lehetőségem kipróbálnom magam. A szakmai érdeklődésem középpontjában a mai kor szervezeti kultúrái állnak, ez a téma adta a TDK dolgozatom és a szakdolgozatom ötletét, hiszen a digitális nomádok jelensége igen komoly hatással van a vállalati ökoszisztémánkra. Köszönöm a támogatását konzulensemnek, Verő Barbarának, aki támogatott és segített a holtponatokon átlendülni és motivált a TDK versenyen való részvételben, élmény volt kipróbálni és 2. helyezéssel zárni a versenyt.

A digitális nomádok motivációinak vizsgálata a szakmai és a magán életemre is rendkívüli hatással volt, izgatottan várom hova vezet a téma útja az elkövetkezendő években.

Csiszer Csilla

CSISZER CSILLA

AZ ÖKOSZISZTÉMA ALAPÚ GONDOLKODÁS – A DIGITÁLIS NOMÁDOK VONATKOZÁSÁBAN

Témavezető: Verő Barbara, METU oktató, Future Proof Consulting Kft. CEO

Személyes kíváncsiságom vitte a diplomadolgozatom témáját a digitális nomádok felé. A primer kvantitatív kutatásom a digitális nomádok életstílusához kapcsolódik; HR szempontból nagyon érdekelt, hogyan tudnak hosszú távon fenntartható életformát biztosítani saját maguk számára. A primer kvalitatív kutatásomat 9 olyan szakemberrel készítettem, akik véleményformáló hazai, regionális vagy nemzetközi HR-vezetők vagy akár szervezetfejlesztők, szakértők. A célom az volt, hogy a digitális nomádok készségeit elhelyezzem a jövő vállalatainak kompetenciaterképére. A Covid természetesen ráerősített a digitális nomádok térnyerésére, illetve a távmunkára, és a platform alapú szervezetek is jelentős hatást gyakoroltak a munka világára. A kutatásaim után megfogalmazódott bennem, hogy célom olyan szervezetek támogatása, akik szabadabb gondolkodású kollégákat keresnek, akik alkotni, hatást szeretnének elérni a munkájukon keresztül.

Bevezetés

A *digitális nomádok* egy mainstream fogalom, vagy önmegvalósító szellemi munkaerő fejlett digitális készségekkel, akik kíváncsiak a világra, de ugyanakkor helyfüggetlenül keresik a lehetőségeket a munka világában?

Rengeteg közös motivációt találtam a digitális nomádok és a távmunkát vállalók között, ezért a primer kutatásomban ezt a témát szeretném megvizsgálni.

A Covid felerősítette a digitális nomádok elterjedését, és a tendenciák azt mutatják, hogy terjed ez a típusú életforma, felfogás. Egyre több országban elérhető a digitális nomád vízum, Magyarországon már elérhető a White Card. A turizmusban egy olyan rés piacot nyitottak a digitális nomádok, amire 10 évvel ezelőtt kevés példát láthattunk Európa-szerte.

A cikk célja, hogy bebizonyítsam, hogy a digitális nomád életforma terjedésére érdemes figyelniük HR-tanácsadóként. Tanulságokat hozhatnak ezek az atipikus munkavégzési formák a cégek számára, természetesen minden előnyével és hátrányával együtt. A toborzásban megkerülhetlenné vált a féhégalléros munkakörökben, hogy a cégekultúra rugalmas legyen.

Maslow piramisa napjainkban

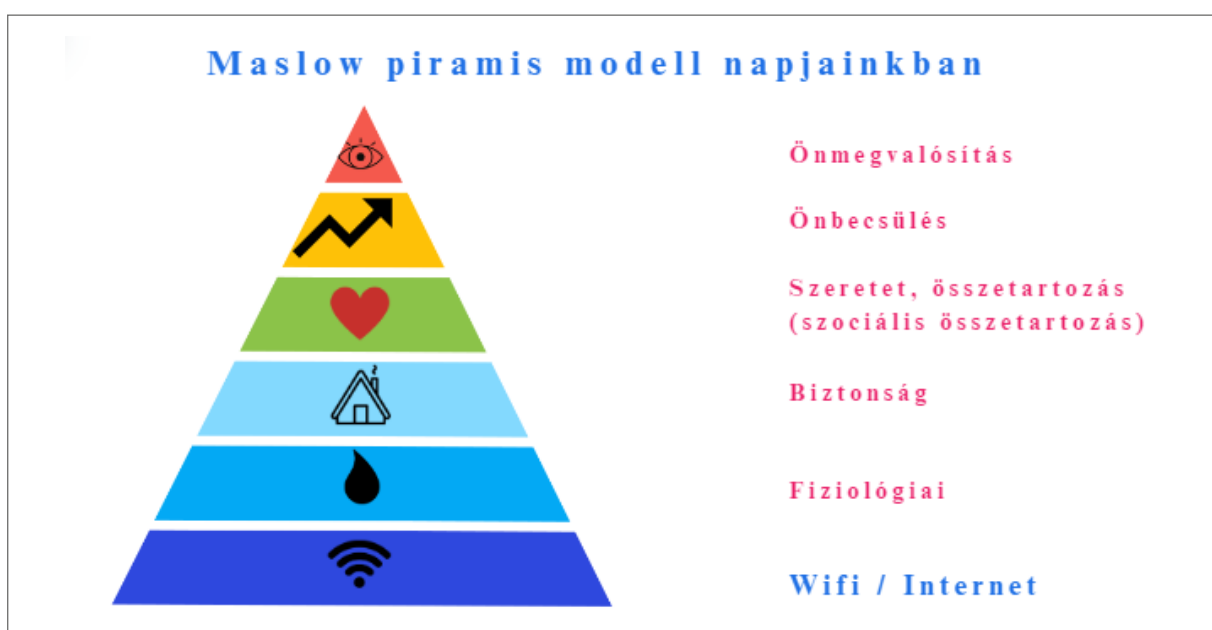
Abraham Maslow amerikai szervezetpszichológus tollából származik az eredeti elmélet 1954-ből, aki eredetileg a nyereségnövelést célozta meg az elméletével, majd később a humánus társadalom szervezéséhez ajánlotta a megközelítését (Bauer, & Kolos, 2016).

Maslow öt alapszükségletet azonosított, amelyek a legtöbb emberi célt magukba foglalják: fiziológiai szükségletek, biztonsági szükséglet, közösség iránti szükséglet (szociális), megbecsülés, elismerés – (önbecsülés), önmegvalósítási szükséglet. Az első négy lépcsőn foglal helyet az úgynevezett hiányszükséglet. Ezen szükségletek kielégítésének az eredménye az elégedetlenség csökkentése. Az ötödik szükségletet úgy tekintjük, hogy képességeinket kiteljesítsük, amely a boldogság forrása. Ez az önmegvalósítás maga, és az alkotás képessége (Hofmeister, & Tóth, 2017).

Jenn Lim megközelítését szeretném bemutatni, hogyan változott a Maslow-piramis közel 70 év alatt. Maslow eredeti elmélete szerint az emberi szükségletek hierarchiája egy lépcsős folyamatként működik, ahol az egyén az alapvető szükségletektől eljut az önmegvalósítás csúcsáig. Azonban a valóság inkább egy spektrumot tükröz, mintsem egy merev, lineáris rendszert. Az emberek esetében előfordulhat, hogy egyes alapvető szükségleteik (például a munkahely biztonsága) nem teljesülnek, mégis magas fokú önmegvalósítást érhetnek el. Ez arra utal, hogy az emberi lét és fejlődés nem szigorúan hierarchikus, hanem sokkal összetettebb, dinamikusabb folyamat, amely az egyéni tapasztalatok és körülmények függvényében változik.

Az összetartozás érzése a modern technológiai fejlődés következtében túllépett a hagyományos baráti, családi, munkatársi és hovatartozási csoportok határain. A hiperkapcsolat révén ma már egy sokkal tágabb spektrumot ölel fel, amely magában foglalja a sokféleséget, az egyenlőséget, a befogadást és a hovatartozást. Ha Maslow ma élne és frissítené a szükségletek hierarchiáját, valószínűleg a modern technológia, mint például a wifi és az internet az alapvető emberi szükségletek közé kerülne. Ezek a digitális eszközök ugyanis napjainkban a társadalmi és gazdasági élet szerves részévé váltak, és sok esetben a mindennapi élethez szükséges kommunikáció és információ-szerzés alapvető feltételeivé léptek elő. Így az internetkapcsolat és a wifi a fiziológiai és biztonsági szükségletek új dimenziójaként értelmezhetők a modern világban (Lim, 2021).

1. ÁBRA: MASLOW-PIRAMIS NAPJAINKBAN



Forrás: saját szerkesztés

Digitális bennszülöttek (Digital Natives)

Mark Prensky figyelt fel a digitális bennszülöttek jelenségére, hiszen diákjai biztonságosabban mozogtak az online világban, mint a papírok és a könyvek világában. Ő alkotta meg a digitális bennszülöttek fogalmát, amelyet a neuroplaszticitás fogalmára vezetett vissza. Az emberi agy rendkívül rugalmas, azért is változik meg a külső ingerek hatására. Ez a jelenség gyermekkorban a legerősebb: ha valaki már gyermekkorától kezdve digitális világban mozog, akkor az agya másképpen fog működni, mint a digitális bevándorlók generációié, akik életük későbbi szakaszaiban tanulták meg a digitális készségeiket. A mai trendek szerint generációk nőnek fel – a Z és az Alfa biztosan – megváltozott agyműködéssel. Az ő világuk impulzusok sorozatára épül, amely teljesen megváltozott szükségletekre és igényekre épül. És azt ne felejtjük el, hogy a digitális bennszülöttek már a munkaerőpiacon dolgoznak, ők alkotják az európai és angolszász munkavállalói világ minimum 30%-át (Sós, 2020).

Rugalmasság meghatározása

Az Európai Unió foglalkoztatási jelentései egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a rugalmasság szerepe egyre hangsúlyosabbá válik több szempontból is. Külső rugalmasság: a foglalkoztatási feltételek és a szezonális figyelembevételére vonatkozik. Belső rugalmasság: a vállalatban belüli rugalmasságot jelenti, amely a munkavállalók munkaidejét, munkarendjét és munkaszerződését is érintheti (Marticsákné Lizák (szerk.), 2016). Frithjof Bergmann szociálfilozófus alkotta meg az új munka (New Work) kifejezést több mint 20 évvel ezelőtt. A nemzetközi cégeknek olyan dolgozókra van szükségük, akik időben rugalmasak és az adott projektre tudnak koncentrálni. Az idő-pénzért modell már nem állja meg a helyét sok szektorban, így a vállalkozói szerződések váltják fel az eddigi rendszert és meghatározott célért kapják a fizetésüket a vállalkozók. Az átfogó és erősödő digitalizációnak köszönhetjük, hogy a munka világa is rohamléptekben fejlődik, és ennek köszönhetően mára már elérhető a digitális nomád létforma és formálódó mindset (Nohl, 2020). A platform alapú munkavégzés mint rugalmas munkavégzési modell egyértelműen egy viszonylagos új jelenség a munkaerőpiacon, és a digitalizáció egyik gyermeke. A digitális platform átszervezi a termék- és szolgáltatási piacot és újra definiálja a munkaerőpiacot és a versenyt is. Ezeket a platformokat szoftverek működtetik, mert a határkölségeik szinte a nullával egyenlőek (Makó et al., 2023).

A távmunka

A távmunka legnagyobb előnye a zavartalan munkavégzés. Ha mindezt nyugodt környezetben tudjuk megvalósítani, az otthoni tér segíti a kreatív gondolkodást, a rutin feladatok hatékonyabb elvégzését. A csendes környezet támogatja a globális csapatokkal történő online kapcsolattartást, szemben a nyüzsgő irodai adottságokkal (Pozen, & Samuel, 2022).

A második világháború óta a távmunka bevezetése az egyik legjelentősebb átalakulás a munkavégzés területén. Ennek ellenére a vezetők és munkavállalók közötti jelentős nézetkülönbségek akadályozzák a hatékony bevezetést és működtetést (Nicolas Bloom et al., 2023).

A digitális nomádok

A digitális nomád kifejezés a tudományos szakirodalomban 1997-ben jelent meg először (Makimoto, & Manners, 1997). Ezek a szakemberek autonóm döntési jogkörrel rendelkeznek a munkavégzés gyakorisága és a munkavégzés helyszínének megválasztása tekintetében. Éves szinten legalább három olyan helyszínt látogatnak meg, amelyek nem a saját, barátaik vagy családtagjaik lakóhelyéhez kapcsolódnak (Cook, 2023).

Primer kutatási eredmények

Kvalitatív kutatásomat a Google Forms kérdőív segítségével készítettem angol nyelven, mert az volt az előfeltételezésem, hogy Magyarországon még igen kevés az érdeklődő a digitális nomád kultúrához kapcsolódóan. A kérdőívet LinkedIn csoportokban, Facebook csoportokban osztottam meg, a válaszokat 2024. augusztus 20. és október 9. között fogadtam, 164 választ érkezett. A kérdőív egy bizonyos ponton elágazott, attól függően, hogy a kitöltők mennyire érdeklődtek a digitális nomád életstílussal kapcsolatban.

A kutatásom célja a digitális nomád életmód iránt érdeklődők gondolkodásmódjának vizsgálata, fő mozgatórugóinak megértése.

A minta alapvető demográfiai jellemzőit fogom bemutatni részletesen a teljes mintán, a digitális nomádok, a digitális nomádok iránt érdeklődők és az egyáltalán nem érdeklődőkön keresztül.

1. TÁBLÁZAT: A MINTA DEMOGRÁFIAI MEGOSZLÁSA

A minta demográfiai megoszlása		Teljes minta (N=164)		digitális nomádok (N=51)		érdeklődők (N=96)		nem érdeklődők (N=17)	
		minta elem-szám	%	minta elem-szám	%	minta elem-szám	%	minta elem-szám	%
Nem	Férfi	53	32,32%	21	41,18%	24	25,00%	8	47,06%
	Nő	110	67,07%	30	58,82%	71	73,96%	9	52,94%
	Nem bináris	1	0,61%	0	0,00%	1	1,04%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%
Generációk	Z generáció	18	10,98%	2	3,92%	14	14,58%	2	11,76%
	Y generáció (Millennials)	97	59,15%	40	78,43%	50	52,08%	7	41,18%
	X generáció	46	28,05%	7	13,73%	31	32,29%	8	47,06%
	Baby boomerek	3	1,83%	2	3,92%	1	1,04%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%
Végzettség	Érettségi	23	14,02%	6	11,76%	15	15,63%	2	11,76%
	BA/Bsc	70	42,68%	21	41,18%	43	44,79%	6	35,29%
	MA/Msc	69	42,07%	23	45,10%	37	38,54%	9	52,94%
	Phd	2	1,22%	1	1,96%	1	1,04%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%
Földrész, ahol éppen tartózkodik	Afrika	5	3,05%	4	7,84%	1	1,04%	0	0,00%
	Ázsia	19	11,59%	12	23,53%	6	6,25%	1	5,88%
	Észak-Amerika	12	7,32%	6	11,76%	5	5,21%	1	5,88%
	Dél-Amerika	4	2,44%	3	5,88%	1	1,04%	0	0,00%
	Európa	120	73,17%	26	50,98%	79	82,29%	15	88,24%
	Óceánia	4	2,44%	0	0,00%	4	4,17%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív szerkesztésénél bizonytalan voltam a kitöltési hajlandóságot illetően, ezért döntöttem úgy, hogy elágaztatom a kérdőívet egy bizonyos ponton. A mintán belül a nők kitöltési hajlandósága több mint kétszerese volt a teljes mintára vetítve, ezért a kutatás eredményei nem reprezentatívak, mert nem tükrözik a társadalom valós összetételét. A kitöltők életkora igen széles skálán mozgott, ezért logikusan a Strauss és Howe generációelméleti megközelítésen keresztül mutatom be a kitöltők eloszlását. A generációk vizsgálatát az alábbi csoportosítás szerint végeztem el: Baby boomerek: 1946-1964 (60-77 év közöttiek); X generáció: 1965-1980 (43-59 év közöttiek); Y generáció (Millenials): 1981-1996 (27-42 év közöttiek); Z generáció: 1997-2012 (12-26 év közöttiek). Az Y és a Z generáció már a hálózat és a digitális kultúra korában szocializálódott, és e két nemzedék lesz az, akik ma már a teljes IT-paradigma mentén nőttek fel, azaz a hálózat és a mobil technológia gyermekei. Számukra természetes közeg, szinte közmű (vagyis olyan alapvető számukra, mint az áram vagy a víz) a teljes hálózati elérés és a mobil eszközök használata (Kokas, 2020). Ez az állítás a kutatásomban is kimutatható, hiszen a legmagasabb arányban a kitöltőim közül az Y generáció képviselői vettek részt: a teljes mintában 59,15%-os arányban, és ami még figyelemreméltó, hogy az aktív digitális nomád kitöltők közül 78,43%-os a kitöltési aránya az Y generációnak. A teljes mintában jellemző, hogy a kitöltők legalább érettségivel rendelkeznek, és ami rendkívül kiugró, hogy a végzettségüket tekintve 42,68% főiskolai diplomával, 42,07% mester diplomával rendelkezik, tehát jellemzően magasan edukáltak. A jelenlegi tartózkodási helyükre voltam kíváncsi kitöltéskor, hiszen a digitális nomádok helyfüggetlenül gondolkodnak, ezért számomra nem feltétlenül volt fontos, hogy honnan származnak. A kitöltők 73,17%-a Európán belül tartózkodott a kérdőív kitöltésekor, de voltak, akiket elértem Afrikában, Ázsiában, Amerikában, illetve Óceániából is. Aktív digitális nomádokat Európában 50,98%-ban tudtam elérni, a fennmaradó 49,02% Európán kívül tartózkodott a lekérdezés pillanatában.

2. TÁBLÁZAT: FOGLALKOZTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ ELOSZLÁS

A minta foglalkoztatás szerinti megoszlása		Teljes minta (N=164)		digitális nomádok (N=51)		érdeklődők (N=96)		nem érdeklődők (N=17)	
		minta elem-szám	%	minta elem-szám	%	minta elem-szám	%	minta elem-szám	%
Foglalkoztatás	Alkalmazott (teljes vagy részmunkaidős)	85	51,83%	13	25,49%	59	61,46%	13	76,47%
	Saját tulajdonú vállalkozásom van, amit menedzselek	29	17,68%	14	27,45%	11	11,46%	4	23,53%
	Szabadúszó vagyok.	39	23,78%	24	47,06%	15	15,63%	0	0,00%
	Tanuló vagyok.	5	3,05%	0	0,00%	5	5,21%	0	0,00%
	Jelenleg nem dolgozom.	6	3,66%	0	0,00%	6	6,25%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%

Forrás: saját szerkesztés

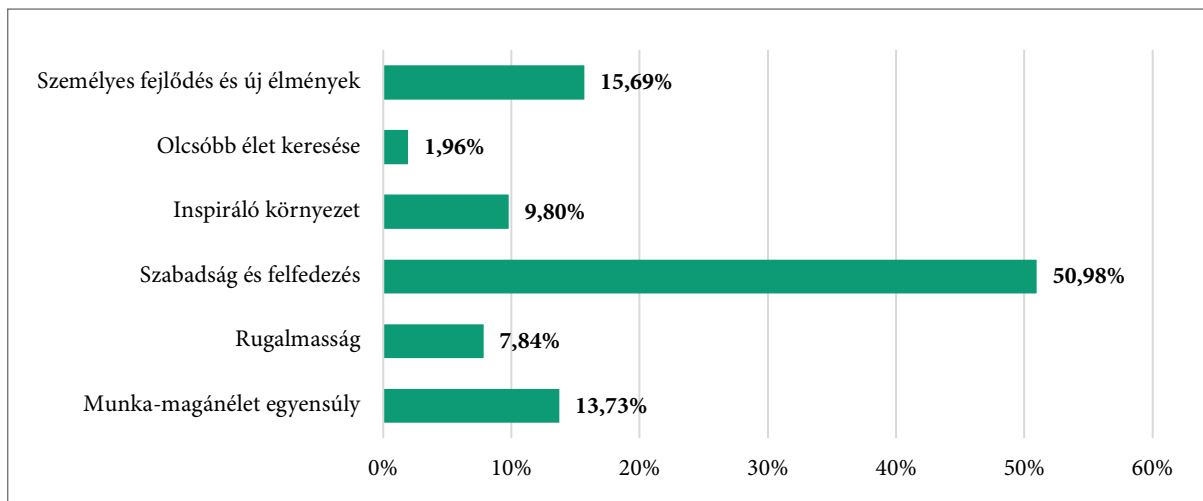
A teljes mintában 51,83% alkalmazottnak vallotta magát, ami azt jelenti, hogy ez a foglalkoztatási forma a leginkább jellemző ebben a mintában.

A digitális nomádok válaszai alapján a legjellemzőbb foglalkoztatási forma a szabadúszó lét, 47,06% a válaszadók aránya. Ez a létforma jellemzően összekapcsolható a digitális nomádok gyakran független, rugalmas életviteléhez. Akik digitális nomádként saját vállalkozást működtetnek (27,45% a kitöltők körében), mutatja, hogy önállóság és vállalkozó szemléletű gondolkodás kapcsolódik hozzájuk.

A digitális nomadizmus iránt érdeklődők csoportjában az alkalmazottak aránya jelent meg a leg-erőteljesebben: 61,46%. Ebből az adatból arra következtetnek, hogy ők állnak legnyitottabban a di-gitális nomád életformához.

Akik a nem-érdeklődő csoportba tartoznak, ők jellemzően az alkalmazotti státusz mellett teszik le a voksukat (76,47%), és elsősorban hagyományos foglalkoztatásban gondolkodnak.

2. ÁBRA: A DIGITÁLIS NOMÁDOK ELSŐDLEGES MOTIVÁCIÓJA

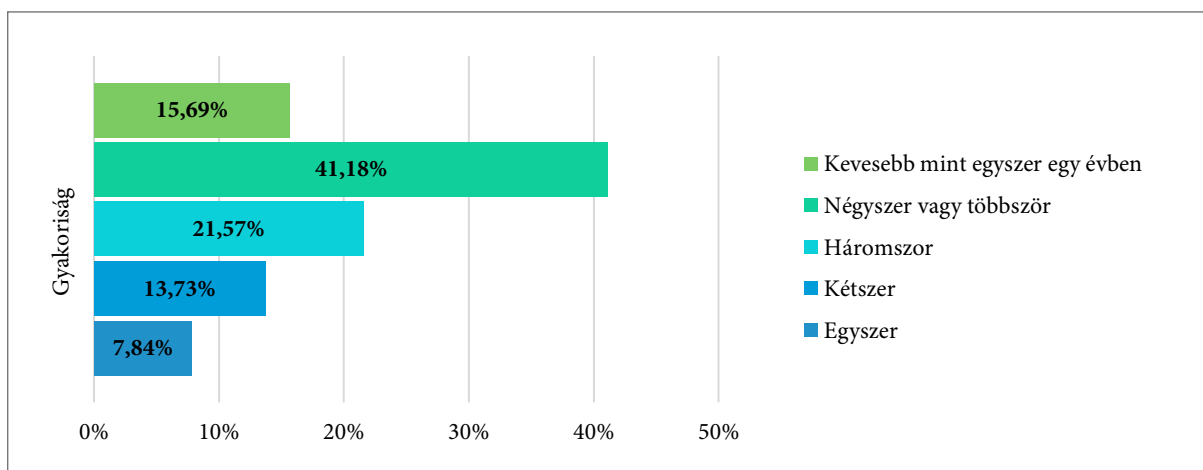


Forrás: saját szerkesztés

A jelenlegi kutatás szerint a digitális nomádokat leginkább a szabadság és felfedezés motiválja (50,98%), amely megerősíti, hogy számukra az utazás, a különböző kultúrák megismerése és a világ felfedezése az elsődleges mozgatórugó. Az egyéni szabadság és az új élmények keresése hatá-rozottan kiemelkedő szerepet játszik az életmódjukban.

A digitális nomádok leginkább a szabadságot, az utazás és felfedezés lehetőségét értékelik, míg az olcsóbb élet kevésbé fontos számukra a jelenlegi kutatásomban. Elsődleges céljuk az új kul-túrák megismerése, a személyes fejlődés és a munka-magánélet közötti egyensúly fenntartása. Megvizsgáltam a digitális nomádok helyváltoztatásának, költözésének gyakoriságát is, hiszen jel-lemző körükben a globális gondolkodás.

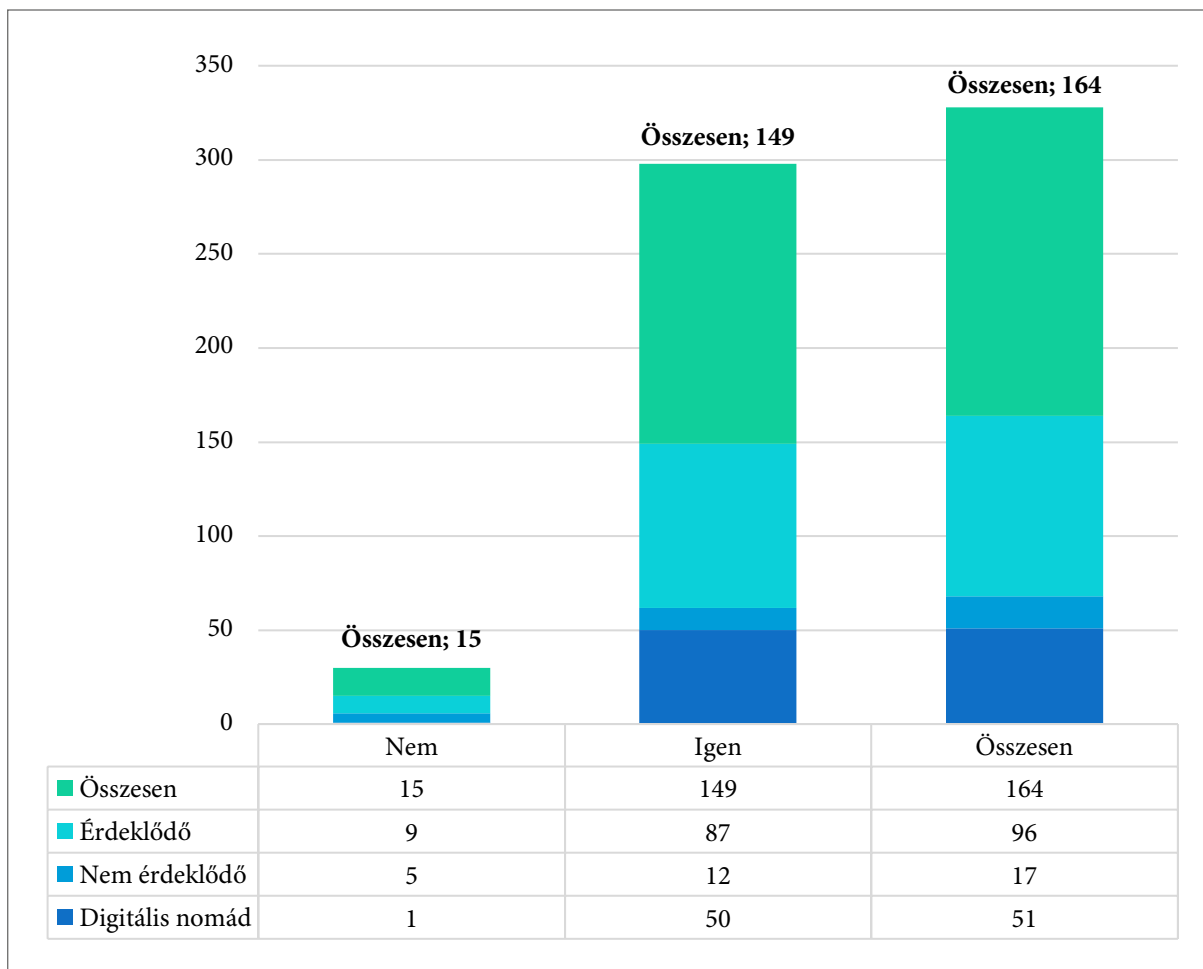
3. ÁBRA: A DIGITÁLIS NOMÁDOK HELYVÁLTOZTATÁSI GYAKORISÁGA



Forrás: saját szerkesztés

A legjellemzőbb a megkérdezett csoportban a négyszer vagy többször költözők aránya: 41,18%. A háromszor költözők 21,57%-os arányt tesznek ki a kutatásban, tehát a megkérdezett digitális nomádok leggyakrabban utazói 62,75%-ot tesznek ki, amely reprezentálja a digitális nomádok flexibilitását, illetve rugalmasságát. Nincs elköteleződésük egy adott helyszínhez, valóban meg tudják élni a helyfüggetlen életmódot. A digitális nomádok költözési hajlandósága azt mutatja meg számomra, hogy a mobilitás központi eleme ennek a típusú életformának, amely különleges kihívásokra is rámutat, mint például a megfelelő infrastruktúra kialakítása és az új közösségekhez való alkalmazkodás képessége.

4. ÁBRA: TELJESÍTMÉNY RUGALMAS MUNKAKÖRNYEZETBEN

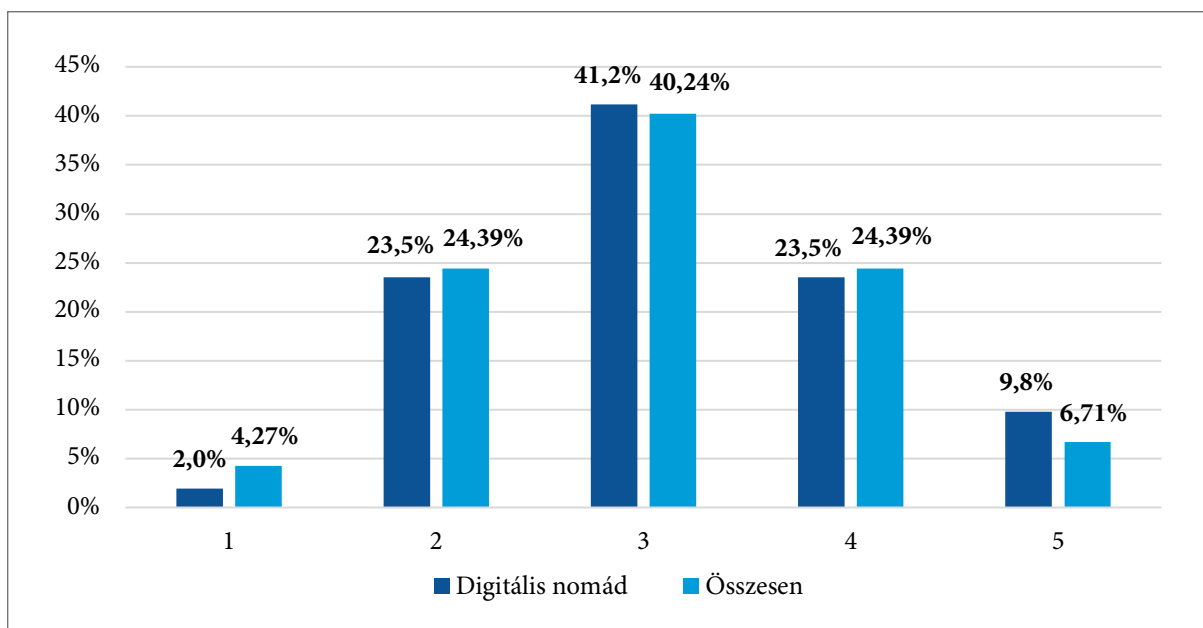


Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett 164 főből 149 fő (90,9%) válaszolta, hogy jobban tud teljesíteni rugalmas munkakörnyezetben. Egészen egyértelmű volt tehát a válasz a feltett kérdésre a megkérdezettek körében. Ez a válasz arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek preferálják azt a munkakörnyezetet, ami rugalmassággal együtt jár.

A legutolsó kérdése a kérdőívnek a projekt alapú munkavégzésre irányult munkáltatói oldalról vizsgálva. Likert-skálán vizsgáltam, hogy milyen tapasztalatai vannak a megkérdezetteknek, mennyire nyitottak a munkáltatók a projekt alapú munkavégzésre 1-től 5-ig terjedő skálán. Az eredmények alapján a válaszadók neutrálisak a témával kapcsolatban, hiszen a digitális nomádok is és a kérdőív kitöltők 40,24%-a választotta a középső értékét az ötfokozatú skálának. Az adatok alapján nem tudják eldönteni a kérdést.

5. ÁBRA: PROJEKT ALAPÚ MUNKAVÉGZÉS NYITOTTSÁGA A MUNKÁLTATÓKHOZ KAPCSOLÓDÓAN



Forrás: saját szerkesztés

A kvalitatív kutatás eredményei

Félig strukturált interjúkat készítettem nemzetközi szervezetfejlesztőkkel, nemzetközi-, régiós-és hazai HR-vezetőkkel, továbbá Customer- és Employee Experience szakértővel, összesen 9 szakemberrel. A beszélgetés elején definiáltam a digitális nomádok fogalmát, beszéltünk a távmunkavégzésről, a hibrid munkarendről a cégek esetében, a vállalati kultúrájukról. Az interjúk egyikében szó esett a Remote First típusú kultúráról, és arról, hogyan lehetséges a megvalósítása a gyakorlatban.

Mélyinterjúk vállalati HR-vezetőkkel

Digitális felkészültség: Az interjúk alapján a digitális eszközök nélkülözhetetlenek a globális csapatok és a távmunka kezeléséhez. A digitális felkészültség még eltérő a megkérdezett cégeknél, de a gondolkodásmódjukban, a céljaikban benne van, hogy ezzel feltétlen számolni kell a közeljövőben.

Jogi lehetőségek és megvalósulás: Bár a vállalatok nyitottak az új munkavégzési formákra, a jelenlegi jogi szabályozások gyakran merevek és nehézségeket okozhatnak. Az egyik HR-vezető példaként említette, hogy jogi akadályok miatt nem tudtak egy munkavállalónak távmunkát biztosítani, mert rendkívül merev a magyar szabályozás, illetve az átfutási idő is rendkívül hosszú. Ugyanakkor a Covid alatt a jogalkotók gyorsabban reagáltak, ami azt mutatja, hogy ha megfelelő nyomás van, a jogi keretek rugalmasabbá válhatnak. Magyarországon és globálisan is jelentős különbségek mutatkoznak a jogi lehetőségekkel kapcsolatban.

Rugalmasság: Kritikus szempont a digitális nomádok és a távmunkások számára. A mai vállalatoknak alkalmazkodniuk kell az új munkavégzési formákhoz, különösen a hibrid munkavégzéshez, amely a tudásalapú munkakörökben a legelterjedtebb jelen pillanatban. A hibrid modell előnye, hogy kisebb irodai kapacitás is elegendő a munkavállalók számára, mivel nem mindenki van jelen egyszerre az irodában. A vállalatok egyre inkább felismerik, hogy a rugalmas munkavégzés elősegíti a dolgozók elégedettségét és hatékonyságát, különösen olyan környezetben, ahol a tudás és az innováció az elsődleges.

Fontos szempontként jelent meg a toborzás-kiválasztás területén, alapvető employer branding elemként. Versenyelőny lehet egy-egy céggel szemben, ha így tekintünk rá és meg is valósítjuk.

Szervezeti kultúra: Szoros összefüggésben áll a távoli munkavégzés elfogadásával. Valamennyi HR-vezető a saját szervezeteik kultúráját rugalmasnak ítélte és hangsúlyozta, hogy a távmunka szabályozása a szervezeti kultúra szerves része. Egyes vállalatok minőségellenőrzést is végeznek a távoli munkaállomások megfelelőségével kapcsolatban. Fontos szerepet játszanak a társas kapcsolódások, és a vezetők közösen döntenek a csapatok találkozásairól, ami elősegíti a munkavállalók szervezeti kötődését.

Globális csapatok esetében a földrajzi elhelyezkedés már nem akadály. Az ilyen virtuális csapatoknak kihívást jelent a hatékony kommunikáció és a szervezeti összetartás fenntartása. A helyi stratégiák kidolgozása kulcsfontosságú annak érdekében, hogy a csapatok és a vezetők együtt tudjanak dolgozni a távolságok ellenére is.

A bizalom kulcsfontosságú a távmunka és a digitális nomádok esetében is. A vállalatok döntéshozóinak bíznia kell a munkavállalóiban. A rugalmasság kezelése azonban nagyfokú intelligenciát igényel mind a vezetők, mind a munkavállalók részéről.

A vezetői hozzáállás és a generációs különbségek szintén meghatározóak voltak az interjúkban. A jövőben nagy kihívás lesz a különböző generációk eltérő igényeinek és elvárásainak kezelése.

Patty McCord, a Netflix volt HR-vezetőjének a gondolatát szeretném beemelni zárásként: a kultúra felépítését olyan folyamatként kell tekinteni, amely egy kísérleti felfedezőútra hasonlít. Az induló lépés helyett maga az elkötelezett cselekvés a legfontosabb. A mai üzleti környezetben végbemenő változások közepette éppen ez a nyitottság és azonnali hozzáállás teremti meg a fejlődés lehetőségét; a mondás szerint nincs is alkalmasabb pillanat a kezdésre, mint a jelen (McCord, 2017).

Mélyinterjúk szervezetfejlesztési tanácsadókkal

A jogi kihívásokhoz kapcsolódóan az Employer of Record (EOR) foglalkoztatás került újdonságként fókuszba, amely egy olyan szolgáltatási modell, amely során egy harmadik fél foglalkoztatja hivatalosan a munkavállalókat a megrendelő nevében, az adott országban, ahol tartózkodik.

Az Európai Unióban a munkakörök jelentős része – körülbelül 70-80% – tudásalapú munkavégzésből származik – erősítette meg a nemzetközi szervezetfejlesztő a mélyinterjúban. A Covid-19 járvány rávilágított arra, hogy a munkavállalók már nem csupán az irodai környezetben dolgozhatnak hatékonyan, hanem akár otthonról vagy a világ másik feléből is. Ez az új munkahelyi paradigma lehetőséget teremtett arra, hogy a munkavállalók több rugalmassággal dolgozzanak, és a globális munkaerőpiacon is tevékenykedjenek, gyakran freelancerként vagy digitális nomádként. Az EU-ban erős lobbitevékenység zajlik, hogy megfelelő jogi szabályozás lépjen érvénybe a freelancerek számára.

A pandémia enyhülésével egyre több vállalat hívta vissza az irodába dolgozóit. Külföldi kutatások azt mutatják, hogy azok a vállalatok, akik az alkalmazottak visszatérését erős nyomással kényszerítették ki, nagyobb valószínűséggel tapasztaltak elvándorlási, fluktuációs problémákat (Póznér, & Kozák, 2024).

A tanácsadók egyike megerősítette, hogy kifejezetten csak remote-típusú vállalati kultúrákat fejleszt. Egy távmunkához kapcsolódó kultúrában szabadabban kell gondolkodniuk a vezetőknek a bizalomról, a kultúráról. Az elmúlt évek tapasztalatai szerint hosszú távú közös együttműködések esetén is fontos (globális cégeknél is) a fizikai kontaktus, ezért ha csak évente egy alkalommal is, de érdemes megszervezni egy helyre találkozási lehetőséget, így teljesen átalakul a kötődés minősége. A remote munkavégzés esetén is kell közösséget építeni, de máshogy: sokkal tudatosabban és célzottabban – derült ki az egyik szakértői mélyinterjú során.

A vállalati ökoszisztémában a freelancerek és digitális nomádok (mint kontraktorok és kontribútorok) egyre nagyobb szerepet játszanak. Ez a trend különösen látható a magyarországi telekommunikációs iparban, ahol már évek óta jelentős számú kontraktor működik együtt a munkavállalókkal, hasonló felelősségi körökkel. Ezek a kontraktorok globális piacokat célozhatnak meg, kihasználva a digitalizáció által nyújtott szabadságot és platformokat. A vállalatok is egyre nyitottabbak a rugalmas munkavégzési formák iránt, különösen a magasan képzett szakemberek körében. Magyarországon ez a típusú nyitottság még kevésbé van jelen, de a gondolkodás és a párbeszéd elindult ebbe az irányba.

Egyre több példa mutatkozik arra, hogy a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás kiemelt szerepet kap a fiatal munkavállalók számára munkahelyválasztáskor. Az alkalmazottak, partnerek és fogyasztók elvárásai, valamint a vezetők egyre tudatosabb hozzáállása révén növekvő számú vállalkozás ismeri fel e szemlélet jelentőségét és integrálja azt működésébe (Rodek et al., 2024).

A jövő munkahelyi ökoszisztémájában a vezetői kultúra és a generációs különbségek kezelése kulcsfontosságú. A vezetőknek képesnek kell lenniük alkalmazkodni a különböző generációk igényeihez és munkastílusaihoz, miközben fenntartják és rugalmasan fejlesztik a vállalati kultúrát. A jövőben a vezetői képességek fejlesztése és a generációk közötti különbségek előnnyé formálása egyre fontosabb lesz, mivel a fiatalabb generációk, mint például a Z generáció, bátran megfogalmazzák igényeiket és az értékteremtésre helyezik a hangsúlyt.

A munkavállalói preferenciák jelentősen átalakultak az utóbbi években, ami magyarázható a Z generáció munkába való bekapcsolódásával is. A jövő generációja jelentősen eltér elődjétől, mivel egy olyan globális nemzedékről van szó, akik a digitális technológiákat készségek szintjén sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban (Simon, & Dajnoki, 2024).

Összefoglalás

Magyarországon és a globális piaci környezetben is egyértelműen bebizonyosodott a kutatásaim során, hogy a klasszikus vállalati modelleket újra kell értelmezni, mert a munkavállalók teljesen másképpen gondolkodnak, mint 30-40 évvel ezelőtt.

Kutatásaim alátámasztották, hogy a kihívásokhoz és az igényekhez alkalmazkodó innovatív gondolkodás és kísérletezés lehet az egyik kulcskompetencia, amely segíti a cégeket és a munkaerőpiaci szereplőket a teljesítmény növelésében. A jövő munkahelyi ökoszisztémája a hibrid munkavégzés irányába mutat az eddigi tapasztalatok alapján, amely működés lehetővé teszi a globális csapatok működését is. A távmunkához kapcsolódó működési munkavégzés elterjedőben van, de kevésbé elfogadott a munkáltatók részéről.

A primer kutatások tapasztalatai alapján a jövő munkavállalóját egy olyan ökoszisztémában kell elhelyezni, ahol a rugalmasság, a digitalizáció és a globális kapcsolódás meghatározó szerepet játszik. A freelancerek és digitális nomádok integrációja a vállalati struktúrákba és a jogi szabályozás megfelelő adaptációja kulcsfontosságú lesz a következő években. A digitális nomád életmód egyre inkább igényt teremt a nagyobb rugalmasság iránt, amelyet nemcsak a Z generáció tagjai, hanem például családos munkavállalók is igényelnek. A rugalmasság iránti igény közös alapot jelenthet számukra, azonban ennek megvalósítása még sok esetben jogi, szervezeti és vezetői kihívásokba ütközik. Ahhoz, hogy ez a jelenség szélesebb körben elterjedhessen, szükség van a vezetői kompetenciák fejlesztésére és a rugalmas foglalkoztatási formák jogi kereteinek tisztázására.

Kutatásaim eredményei alapján HR-tanácsadóként célom a vezetői gondolkodás átalakítása innovatív megközelítések segítségével, felkészítve a vezetőket a jövő kihívásaira a szervezeti működésekhez, kultúrákhoz kapcsolódóan.

Irodalomjegyzék

- Bauer A., & Kolos K. (2016). *Márkamenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *Global Business and Organizational Excellence*, 65(2), 256-275. <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2190608>, <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.3>
- Hofmeister-Tóth Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Akadémiai Kiadó.
- Kokas K. (2020). *Kalauz a modern könyvtárak világába*. Akadémiai Kiadó.
- Lim, J. (2021). *Beyond happiness*. Grand Central Publishing.
- Makimoto, T., & Manners, D. (1997). *Digital nomad*. Wiley.
- Makó Cs., Zöldi Zs., & Illéssy M. (2023). *A 21. századi kapitalizmus: a platformmunkavégzés modellje és gyakorlata*. <https://onlineplatformok.hu/files/cd3a3e9f-b8c0-46d0-a71b-76853f0fcf2c.pdf> (Letöltés ideje: 2024.10.19.)
- McCord, P. (2017). *Powerful*. Publishers Group West.
- Nicolas, B., Barrero, J. M., Davis, S., Meyer, B., & Mihaylov, E. (2023). *Research: Where Managers and Employees Disagree About Remote Work*. <https://hbr.org/2023/01/research-where-managers-and-employees-disagree-about-remote-work?ab=hero-subleft-1> (Letöltés ideje: 2024.10.19.)
- Nohl, M. (2020). *Karrier-tanácsadás 4.0*. Z-Press Kiadó.
- Pozen, R. C., & Samuel, A. (2022). *Táv munka Zrt*. HVG Könyvek.
- Póznér B. M., & Kozák A. (2024). Aktualitás HR-problémák a hazai vállalkozások körében túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3), 21-31.
- Rodek N., Bogdány E., Máhr T., & Rentz T. (2024). *Bevezetés a társadalmi Innovációba*. Akadémiai Kiadó.
- Simon D., & Dajnoki K. (2024). Munkáltatói márkaépítés és tehetségvonzás – Kérdőíves preferencia-vizsgálat a Z generáció körében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 23-36. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.3>
- Sós P. J. (2020). *Megértjük egymást – Beszélgetések a PR aktualitásairól*. Akadémiai Kiadó.