

**AZ „ATIPIKUS MUNKAVÉGZÉS (TÁVMUNKA) BEVEZETÉSÉNEK LEHETŐSÉGE ÉS KIPRÓBÁLÁSA (PILOT), VALAMINT GENERÁCIÓVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOS VÁLTOZÁSOK FELDOLGOZÁSA A MAVÍZ-NÉL” CÍMŰ GINOP-5.3.5-18-2020-00192 AZONOSÍTÓ SZÁMÚ PROJEKT**

**EREDMÉNYEINEK FELDOLGOZÁSA,  
JAVASLATOK A PROJEKT FENNTARTÁSI IDŐSZAKÁRA VONATKOZÓAN**



2022. május 31.

Készítette: Patkó Gergely

*GINOP-5.3.5-18-2020-00192*

*„ATIPIKUS MUNKAVÉGZÉS (TÁVMUNKA)  
BEVEZETÉSÉNEK LEHETŐSÉGE ÉS KIPRÓBÁLÁSA (PILOT),  
VALAMINT A GENERÁCIÓVÁLTÁSSAL KAPCSOLATOS  
VÁLTOZÁSOK FELDOLGOZÁSA A MAVÍZ-NÉL”*

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## 1. A PROJEKT ÖSSZEFOGLALÁSA

A Magyar Víziközmű Szövetség (MaVíz) által benyújtott GINOP-5.3.5-18-2020-00192 számú pályázat megvalósítása 2021. áprilisában vette kezdetét azzal a céllal, hogy megkönnyítse az atipikus munkavégzés bevezetését azoknál a tagszervezeteknél, akik beépítenék a működésükbe ezt a foglalkoztatási formát is. Az atipikus munkavégzés, ezek közül is kiemelten a távmunka alkalmazása azon fiatal generációk elérésében segít, amelyek számára a szabad időbeosztás és munkamódszer már elvárásként jelenik meg a munkakeresés során. A projekt megvalósítás során felmérés készült a szektoron belül azzal kapcsolatban, mely szolgáltatók foglalkoztatják a munkavállalókat távmunkában (illetve egyéb atipikus módon), ki tervezi a jövőben ennek bevezetését, milyen munkakörökben lehet rá mód, milyen véleménnyel vannak az atipikus módon történő foglalkoztatásról a munkavállalók, illetve a munkáltató jogokat képviselő vezetők.

A szervezeti diagnózis felállításával együtt összefoglalásra került a távmunka bevezetésének feltételei, kialakításra kerültek a folyamatok, valamint összeállt egy mintadokumentum-csomag, amely sablonokat, útmutatókat tartalmaz a munkaügyi szerződésekre, a távmunka-szabályzatra, a kockázatértékelésre vonatkozóan, elősegítve a rugalmas foglalkoztatás egységes szabályozását az ágazaton belül.

A felmérés a távmunka előnyei mellett felhívta a figyelmet annak nehézségeire is, így az izoláció elkerülésére, vagy a vezetői kontroll hatékony kialakítására, ennél fogva 50 fő munkavállaló online képzésben részesült „Hatékony kommunikáció hagyományos és atipikus foglalkoztatást alkalmazó munkaszervezetekben” címmel.

A tudásátadás érdekében egy, a MaVíz arculatához illeszkedő e-learning felület is ki lett alakítva. Ezen a Moodle felületen a sablonok és a módszertan eredményei is elérhetőek. A Moodle kiegészítéseként be lett vezetve egy olyan program is, amellyel a távmunkát bemutató, látványos SCORM tananyagot lehet létrehozni. A tesztekkel kiegészített interaktív kurzust 51 vízműves kolléga végezte el sikerrel.

A kísérleti projekt keretében a ZALAVÍZ Zrt. a kapott dokumentumokat és segédleteket 2022. év elején sikeresen adaptálta, kialakította a szervezet távmunka-szabályozását és élesben is felállított két távmunkaállomást.

A pályázat céljaival kapcsolatosan a szolgáltatók gazdasági, jogi, HR vezetői, valamint a legfelső menedzsment részére tájékoztató rendezvények kerültek megszervezésre.

## 2. A KÍSÉRLETI PROJEKT TAPASZTALATAI

A ZALAVÍZ Zrt.-nél a kísérleti projekt 2022. január-február során történt, amely során felmérésre kerültek azon feladat-, és munkakörök, ahol távmunkavégzésre volt lehetőség. Egy műszaki operátori

és egy a call-center munkát ellátó munkakör került kiválasztásra, illetve munkavállaló került kijelölésre. A ZALAVÍZ Zrt. beszámolója alapján a GINOP-5.3.5-18-2020-00192 számú projekt keretében létrejött dokumentumcsomag jelentős segítséget nyújtott a távmunkaállomás létrehozásában, így különösen a távmunkavégzési hely kockázatainak felmérését, illetve az üzembehelyezési jegyzőkönyv összeállítását illetően.

Kitűnik ugyanakkor, hogy a **munkakör kiválasztása a vállalat saját preferenciáin, illetve működési környezetéhez kapcsolódóan került kiválasztásra**. Az összeállított dokumentumcsomag erre vonatkozóan nem nyújtott támpontot. A jövőben javasolt erre vonatkozóan is egy ágazati egységes megközelítést kidolgozni, a **munkakörök (jellemzően vállalatonként eltérő) meghatározásának közelítése, egyfajta sztenderdizálása** irányába lépéseket tenni.

További jelentős segítséget nyújthat még a **távmunkavégzés költségeinek felmérése érdekében egy sablonnal**, illetve segédlettel kiegészíteni a dokumentumcsomagot.

Szem előtt tartandó a ZALAVÍZ Zrt. azon megjegyzése, hogy amely esetben a távmunkahely a munkavállaló lakóingatlana, úgy a munkavégzéssel összefüggésben (teljes kockázati megfelelés elérése érdekében) nem várható el plusz beruházás. A MaVíz-nek a távmunka népszerűsítése során érdemes lehet erre vonatkozóan a tagszervezetek figyelmét felhívni és ennek mérlegelését hangsúlyozni. Hasonló terület a távmunkaállomás üzemeltetéséhez kapcsolódó költségek mértékének megtérítése is.

A ZALAVÍZ Zrt. jelentéséből kitűnik, hogy pár esetben a vállalat a saját minőségirányítási rendszeréhez illeszkedő formanyomtatványt használt, így például a munkaszerződés, munkaköri leírás kialakítását érintően, ugyanakkor úgy véljük, hogy a nyújtott távmunkaszerződés-sablon irányadó volt és lehet is a jövőben a többi tagszervezet számára.

### 3. AZ ELKÉSZÜLT ANYAGOK FRISSÍTÉSE

Sajnálatosan a távmunkavégzés törvényi szabályozása jelenleg alacsony szinten van, illetve pont a projekt megvalósításának ideje alatt került kihirdetésre a veszélyhelyzet, valamint erre alapozva azon Kormányrendelet, amely jelentős módosításokat indukált a Munka törvénykönyv ehhez kapcsolódó tárgykörében. A Kormányrendelet célja természetesen részletesebb és a feleket minél jobban védő szabályozás kialakítása volt, azonban, ahogy a (többször meghosszabbított) veszélyhelyzet ideje, úgy a Kormányrendelet időbeli hatálya is kérdéses. Az elkészült dokumentumcsomag bár figyelembe vette a változásokat, de érezhető, hogy idővel szükséges lesz annak frissítése. **Javasoljuk tehát a jogszabályi környezet folyamatos monitorozását a projekt fenntartási időszak alatt és ezzel párhuzamosan a dokumentumcsomag napra készen tartását!**

Jelzések szerint a Kormányrendelet szabályai júniustól törvényi szintre emelkednek, valamint további változások is előkészítés alatt állnak. Így például a számítástechnikai eszközzel végzett munka esetén a munkáltatónak írásos tájékoztatást kell adnia a munkavégzéshez szükséges, egészséget nem veszélyeztető, biztonságos munkakörülmények szabályairól. A munkáltató tájékoztatása alapján a munkavállaló szabadon választhatja meg a munkavégzés helyét. A nem számítástechnikai eszközzel végzett távmunka (pl.: varrás, egyszerűbb összeszerelési feladat) csak a munkáltató által munkavédelmi szempontból előzetesen megfelelőnek minősített helyen folytatható, amelyről a feleknek írásban kell megállapodniuk. Oktatás keretében a munkáltatónak gondoskodnia kell arról, hogy a dolgozó megfelelő ismeretekkel rendelkezzen a felmerülő veszélyekről, egészségkárosító kockázatokról, a megelőző és védőintézkedésekről.

#### 4. HIBRID MODELL, VALAMINT MÁS ATÍPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁKRA VALÓ FIGYELEMFELHÍVÁS

A projekt elsődleges célja a távmunkavégzés víziközmű ágazatban történő lehetséges bevezetése, elterjesztése és ehhez kapcsolódóan egy dokumentumcsomag létrehozása volt. A körülmények vizsgálatát illetően egy kérdőíves interjú mind a munkavállalói, mind a munkaadói érdekkör, sőt még a humán erőforrás-gazdálkodással foglalkozó ágazati szakemberek esetében is lezajlott. A felmérésre és a hatásvizsgálatra épülő szervezeti diagnózis alátámasztotta azt a megvalósítási tanulmányban is leírt hipotézist, hogy a víziközmű ágazat kész a távmunka-állomások tömeges telepítésére és a szolgáltatók felkészültek egyes munkavállalók távmunkában történő foglalkoztatására. A kialakított módszertan összegezte a szükséges mintákat, sablonokat és a kísérleti projekt pedig már éles helyzetben igazolta a projekt eredményeinek hasznosságát, életképességét.

Igaz, hogy a projekt szópja elsősorban a távmunkavégzés volt, de emellett a projekt lebonyolítása során **más atipikus munkamódszerek** is képbe kerültek. Ilyenek például:

- részmunkaidő
- bedolgozói munkaviszony
- munkaidőkeret
- osztott munkaidő
- alkalmi munka

Érdeemes lenne a későbbiekben ezeket is alaposabban szemrevételezni és megvizsgálni, hogy milyen szerepük van jelenleg és milyen hasznosságuk lehetne a jövőben ezek alkalmazásának. Esetlegesen a már használt foglalkoztatási formák esetében, hasonlóan a távmunkához, egy **sztenderdizálási folyamatot** elindítani.

## 5. GENERÁCIÓVÁLTÁS

Az alapvető elgondolása a projektnek, mint az a megvalósítási tanulmányban is megfogalmazódott, a generációváltás elősegítése, azaz a cél, azon „Z generáció” bevonása a víziközmű ágazatba, akik elsősorban a szabad idő- és munkabeosztást preferálják a munkahelyválasztás során. (A távmunka pedig jobbra illeszthető ezen munkafelfogáshoz is.) A sors úgy hozta, hogy a pandémia és a járványkezelési módszerek kitágították a kört és felhívták a figyelmet arra, hogy nem csupán a fiatalok számára nyújt előnyt, illetve nem csak részükről van igény a távolról történő munkavégzésre. Mindazonáltal maradván az eredeti célkitűzésnél, javasolt a későbbiekben **visszámérni, hogy az idővel létrejött távmunka-állomások esetében milyen korosztály, hogyan érintett.** A fiatal generációk számára valóban oly mértékben csalogató a távmunkában történő foglalkoztatás? Ha kell, hogyan kell finomhangolni a távmunka lehetőségének kommunikációját?

## 6. HUMÁNPOLITIKAI STRATÉGIAI TERV FELÁLLÍTÁSA

A Szövetség számos lépést tett a víziközmű-szolgáltatók minőségi humánerőforrás-gazdálkodásának megvalósítása és annak előbbre vitele érdekében. A MaVíz HR Bizottsága rendszeresen tart megbeszéléseket a tapasztalatok és jó gyakorlatok megosztása érdekében, rendszeresen azon témába vágó konferenciák, ahol külső előadók más szektorok ismereteit osztják meg, szakmai napok, ahol új impulzusokat nyernek a kollégák. A MaVíz immáron, mint engedéllyel rendelkező felnőttképző intézmény, rendszeresen tart képzéseket, tágítja a tagszervezetek munkavállalóinak tudástárát. Mindezek mellett, a GINOP-5.3.5-18-2020-00192 azonosító számú projekt új lökést adott az ágazat minőségi munkaerő-gazdálkodása irányába. A helyzet a víziközmű-szolgáltatóknál egyre súlyosabb, a munkaerő-hiány az alacsony fizetések és a nyugdíjba vonuló kollégák következtében továbbra is megoldandó probléma. Emiatt **égetően fontos egy összefogott, ágazati szintű HR stratégia felállítása,** amely célirányosan felépíti azon teendőket, amelyeket a Szövetségnek szükséges megvalósítania, értve ez alatt a kommunikációt (ágazatnépszerűsítés, fiatalok bevonása), az oktatást (további területek bevonása a felnőttképzésbe, külső előadók), a stakeholderek elérését és közös célok kitűzését (szabályozó hatóságok, oktatási intézmények), belső szervezeti struktúraátalakításokat (munkakörök egységesítése stb.). A stratégiába célszerű bevonni a vízipari társaságokat is, akik szorosan összekapcsolódnak az üzemeltetőkkel és hasonló HR kihívásokkal küzdenek. A stratégiának hozzá kell rendelni az eszközöket és forrásokat a feladatokhoz, így például a jelen projekt eredményeinek további felhasználását, de célul lehet kitűzni további új pályázatokon való részvételt.

## 7. VÍZIKÖZMŰ ÁGAZAT MŰKÖDÉSI MODELLE

A víziközmű ágazat átalakulóban van. Az utóbbi évtizedben egy jelentős integráció zajlott le, 400 vállalatból mára 38 engedélyes szolgáltató maradt csupán. A 2021. évben létrejött a Nemzeti Vízművek

Zrt., amely összefogja az állami tulajdonú vállalatokat, idén (a projekt zárásáig) további vízművállalat vesztette el engedélyét, ami azt mutatja, hogy tér lehet további összeolvadásokra, szolgáltatási területek átvételére. A Szövetségnek figyelnie kell ezekre a változásokra, amelyek jelentős humánerőforrás-gazdálkodási kihívásokat (munkaerőátvétel, eltérő szervezeti / teljesítményértékelési rendszerek egységesítése stb.) is jelentenek. A projekt fő outputja, a sztenderd dokumentumcsomag ehhez segítséget tud nyújtani a távmunkavégzés területén, ugyanakkor **a külső hatásokat le kell tudni kezelni**, az esetenkénti frissítéseket, igényekhez igazodó változtatásokat át kell vezetni.

#### 8. E-LEARNING HASZNÁLATA, MÁS KÉPZÉSEK BEVEZETÉSE

A projekt egyik kiváló eredményterméke a Moodle e-learning rendszer, valamint az azt kiegészítő Course and Cloud szoftver. A két eszköz remek lehetőség olyan online tanfolyamok létrehozására, amelyek a gamifikáció révén játékosan tanítanak, ezáltal élménnyé teszik a tanulást. A projekt során létrehozott, a távmunkavégzés ismereteinek átadására létrejött kurzus remek példája ennek. Öt partner vállalattól beiratkozó 54 munkavállalóból 51 fő végezte el sikeresen a kurzus végén szereplő tudásfelmérő tesztet. Ez kiváló eredmény. Mindezek miatt is **javasoljuk, hogy ezek az eszközök a továbbiakban is központi súlypontot kapjanak a MaVíz képzési eszköztárában**. Felhasználhatóak más, az emberi erőforrás-gazdálkodási tárgykörébe tartozó feladatokra, de akár munkavédelmi képzés is megvalósítható.

#### 9. TÁVMUNKÁT ÉRINTŐ KOMPETENCIAFEJLESZTÉS

A járványhelyzet alatt „home office”-ban dolgozó munkavállalók körében végzett felmérés rávilágított arra, hogy a távmunkának nemcsak előnyei, hanem hátrányai is adódhatnak. Ilyenek például a dolgozók szakmai, szociális elszigetelődése, a figyelemhiány, a vezetői kontroll és feladat kiosztás nehézségei, egészségügyi problémák stb. A projekt felépítése során a MaVíz nagyon ügyesen ráértett ezekre és külön elindított egy képzést a partner tagszervezetek számára „Hatékony kommunikáció hagyományos és atipikus foglalkoztatást alkalmazó munkaszervezetekben” címmel. Az online képzés fókuszában a célravezető kommunikáció fejlesztése állt azon szervezetekre szabva, amelyekben fizikailag nincs minden dolgozó egy helyen, illetve nem mindenki dolgozik ugyanabban az időbeosztásban. A 20 órás interaktív tréningen többek között a kommunikációs csatornák tudatos használatát és azokat a módszereket fejlesztették, amelyek révén erősödnek az együttműködési képességek és a közös alkotás készsége az egymás közötti távolságtól függetlenül. A képzést több csoportra osztva 50 fő végezte el sikeresen. Az előbbieket is mutatják, mekkora szükség van az ilyen tréningekre és ezeket akár online módon is meg lehet oldani. Éppen ezért is **javasolt a fenntartási időszakban, de akár folyamatosan is, hasonló, rövid kompetenciafejlesztő szakkörök bevezetése több, a távmunka hátrányait javítani szándékozó témakört illetően is**.

## 10. ÜTEMEZÉS

A fent megfogalmazott – elsősorban a projekt utóéletéhez köthető – javaslatok olyan hosszabb feladatokat indukálnak, amelyek számottevő időt és munkaerőt igényelnek a MaVíz részéről. Ezt részben a titkársági dolgozók biztosíthatják, de szükség lehet valamely tagszervezeti munkavállaló, specialista bevonására is. **Javaslom a fenntartási időszak alatt felépíteni ezen feladatoknak az ütemezését és kijelölni a felelősöket.**

## 11. ÖSSZEGZÉS

Az "Atipikus munkavégzés (távmunka) bevezetésének lehetősége és kipróbálása (pilot), valamint generációváltással kapcsolatos változások feldolgozása a MaVíz-nél" című GINOP-5.3.5-18-2020-000192 azonosítószerű projekt jelentős segítség a víziközmű-szolgáltatók humánerőforrás-gazdálkodásának szervezésében és mérőföldkövet jelent a MaVíz HR stratégiájában. A projekt felépítése, a feladatok tervezése és bonyodalmak nélküli megvalósítása az egész ágazatban tapasztalható egységet, összefogást reprezentálja. A távmunkában történő foglalkoztatás további terjedésének és minél hatékonyabb működésének már ez is biztos záloga.