

## FELKÉSZÍTÉS A VIRTUÁLIS ÜZLETI VILÁGRA

Dancsházy Kinga<sup>1</sup> – Hampel György<sup>2</sup>

<sup>1</sup> nemzetközi projektmenedzser, Inno-Motive Nonprofit Kft.

<sup>2</sup> főiskolai docens, Szegedi Tudományegyetem Mémóri Kar

### SUMMARY

The goal of the project developed under the Leonardo da Vinci programme, "SME's e-learning to e-work efficiently" was to provide a practical and useful support for the preparation of e-managers and e-workers of small and medium-sized enterprises working in a virtual environment and to be able to be useful e-team members of virtual teams. To achieve the goals the following tasks were carried out: (1) Specification of needs; (2) Development of the on-line toolkit; (3) Development of the training material; (4) Training the e-tutors; (5) Development of the testing methodology; (6) Pilot testing on the target group; (7) Accreditation of the modules; (8) Continuous dissemination and promotion activities. The three main products of the project are the sectoral survey report, the on-line toolkit and twelve e-learning modules. All products are developed to support e-work in a virtual environment.

Kulcsszavak: Kis- és közép vállalkozások, e-learning, e-munka, virtuális környezet, csapatmunka

### 1. BEVEZETÉS

A vállalkozások versenyképessége nagyobb termelékenység és hatékonyság elérésével javítható. A gazdasági környezet változásával új típusú munkaerő-piaci problémák jelentkeznek, melyek kezelése újszerű foglalkoztatási megoldásokat igényel.

Megjelentek új rugalmas munkavállalási formák, ezek közül egyre jelentősebb a távmunka. A távmunka az információs és tudásalapú társadalom infokommunikációs eszközökkel támogatott munkavégzési formája. Jellemzően személyi számítógépen végzett olyan szellemi tevékenység, amelyben a munkavállaló otthon vagy egy közelébe kihelyezett munkahelyen, önállóan vagy virtuális csoport tagjaként old meg feladatokat a távolban lévő munkáltató megbízásából. Munkája eredményét – amely valamilyen elektronikus formában továbbítható dokumentum –, valamilyen távközlési módszerrel (interneten, intraneten vagy valamilyen elektronikus levelezőrendszeren, stb.) továbbítja és többnyire a feladatokat is ugyanígy kapja. Munkáltatójával, főnökével és munkatársaival elsősorban elektronikus úton, telekommunikáció révén tartja a kapcsolatot. Személyes megjelenésére a munkáltató központjában csak esetenként van szükség (Budai, 2009).

A távmunka az egyik lehetőség a vállalkozás átszervezésére, hatékonyabbá tételére és vonzóbbá válására mind az ügyfelek mind a munkavállalók szemében. Budai munkája (Budai, 2009) alapján előnyei között lehet megemlíteni a következőket:

1. Teljesítménynövekedés, feltéve, hogy ideális esetben nem rejt magában azokat a diszfunkciókat, melyek egy valós közösségi munkavégzéssel együtt járnak. Elmaradnak például az informális beszélgetések vagy a munkába álláskor és a munka befejezésekor jelentkező „átállási idő”. A jobb koncentráció nagyobb és jobb teljesítményt, nagyobb dolgozói produktivitást eredményez, ami növeli a cég versenyképességét.
2. Növekvő motiváltság, növekvő szabadságérzet, mobilitás, növekvő elégedettség, valamint jobb életérzés, ami a munkahely lakhelytől, annak feltételeitől független szabad megválasztásából adódik. A munkaidő szabad meghatározása és beosztása magasabb elégedettségi szintet és szabadságérzetet generál. Akár az „élethosszig tartó nyaralás” érzete is létrejöhet.
3. Nagyobb egészség és biztonság, ami abból adódik, hogy a távmunkások egészségesebben és nagyobb biztonságban élnek, hiszen csökken a stressz és az ezzel összefüggő betegségek és kockázati tényezők; kevesebb a közlekedési baleset, hiszen kevesebben

járnak munkába; csökken a levegőszennyezés hatása, így kevesebb lesz a légúti és allergiás megbetegedés; kisebb lesz a járványveszély.

4. A távmunkás munkavégzése független a váratlan eseményektől, természeti csapásoktól (feltéve természetesen, hogy a bekövetkező természeti katasztrófa nem jár együtt a kommunikációs infrastruktúra összeomlásával).
5. A vállalati munkahely komfortja az otthoni munka komfortjával versenyképtelen. Az otthonában dolgozó ember abszolút kényelmet élvez, hiszen önmaga választja meg dolgozóhelyét, szobáját, bútorait és eszközeit.
6. Az otthon végzett távmunka esetében csökken a munkahelyre utazás költsége és időigénye, tehát a távmunka a munkavállaló számára költségmegtakarítást jelent.
7. Eredményorientált, hatékony kommunikációhoz vezet, mivel a kommunikáció a szervezés és a munkavégzés eszközevé válik: A munkavállaló és a munkáltató elsősorban elvégzendő feladatban, projektben és határidőben gondolkodik. Nem a munkavégzés mikéntje, hanem eredménye és a végrehajtható cél lesz a kommunikáció tárgya.
8. Jobb humán erőforrás-gazdálkodáshoz vezet, ami egyrészt csökkenő betegállományban, másrészt a nagyobb számú jelölt toborzásában nyilvánul meg, hiszen a térben távol eső munkaerőpiacok is hozzáférhetővé válnak. Csökkenhet a munkaerő fluktuációja, a családi és személyes okok összeférhetősége is kezelhetőbbé válik, így a tudás és tapasztalat a szervezetnél marad.
9. A távmunka lehetővé teszi a munkanélküli, a beteg, a csökkent munkaképességű és az egyéb hátrányos helyzetű csoportok reintegrálását a munka világába.
10. Javulhat a távmunkásokat alkalmazó szervezetek társadalmi megítélése is.

Nem szabad azonban a távmunkának a felsorolt előnyei mellett a hátrányait sem elhallgatni, amelyek közül a fontosabbak (Budai, 2009):

1. A távmunka jellemzője az egyedüllét, amely a munkavállalót megfoszthatja a társas kapcsolatok iránti igénytől, valamint a szakmai fejlődéstől is. Ennek az izolációnak – részben – az e-mail, az online kommunikáció, a virtuális közösségek és a fórumok lehetnek az ellenszerei.
2. Csökkenhetnek a karrierkilátások a szervezeti előrelépés szintjén, hiszen aki nincs a látótérben, kisebb eséllyel számíthat előléptetésre.
3. Felléphet az ún. „hátsó udvar” szindróma, vagyis az, hogy a távmunkáért alacsonyabb bért kínálnak, holott az nem alacsony színvonalú, „hátsó udvarban” végzett munka, csupán nem a szervezet által biztosított helységben, hanem otthon történik. Ezt még ráadásul az is erősítheti, hogy a háztartási költségek növekszenek.
4. A térben és időben különböző helyeken dolgozók kevésbé tekinthetők csoportnak, összehangolásuk több szervezőmunkát igényel, azaz a szinergiahatás csökken.
5. Eltűnhet a szervezettel szemben mutatkozó lojalitás, a szervezet politikájával történő azonosulás.
6. Elmosódhatnak a különbségek a munkahely és a magánélet között, a munkavállaló haza viszi a munkával kapcsolatos problémáit, kialakulhat a munkaalkoholizmus.
7. A távmunkához szükséges eszközök jelentős értéket képviselhetnek, így a távmunkások a vagyon elleni támadások célpontjaivá válhatnak.
8. A távmunkások felett a szervezet és a munkaadó elveszítheti az ellenőrzést.
9. A bizalom elnyeréséhez munkaadói és munkavállalói oldalról egyaránt bizonyos idejű személyes érintkezésre vagy legalább több sikeres tranzakcióra van szükség, így a bizalom lassabban alakul ki.

Belátható tehát, hogy távmunka esetén a számos előny mellett számos korlátot, akadályt is le kell küzdeni, nem csak technológiai szinten, hanem szociális és emberi erőforrás oldalról is. Ez a fajta munka új látásmódot igényel a munkában és a vezetésben is. A kulturális, földrajzi és időzónák okozta különbségek szintén kihívást jelentenek mind vezetőknek, mind a

beosztottaknak, hiszen a beosztottak, a virtuális csapat munkáját, össze kell fogni, össze kell hangolni, értékelni kell a teljesítményüket, ösztönözni kell őket, hogy képezzék magukat és rá kell venni őket, hogy azonosuljanak a szervezettel.

## 2 A PROJEKT CÉLKITŰZÉSEI

Elmondhatjuk, hogy a vállalkozások vezetői és munkavállalók jelenleg nincsenek felkészítve arra, hogy hogyan használják az on-line eszközöket, hogyan kommunikáljanak, dolgozzanak hatékonyan együtt a virtuális környezetben. Annak érdekében, hogy a vezetők és beosztottak magabiztossá váljanak az elektronikus (virtuális) környezetben, új kompetenciák szükségesek, amelyeket mind az e-vezetőknek, mind az e-munkavállalóknak birtokolniuk kell.

Képzésre, tanulásra van tehát szükség az új képességek elsajátítása érdekében, hogy a dolgozók a jövőben potenciális és sikeres e-munkavállalókká, e-menedzserekké és virtuális csoporttagokká váljanak.

A 2009 novemberétől 2011 novemberéig tartó 406 753 € költségvetésű, 75%-os EU támogatottsággal rendelkező projekt kidolgozását megelőzően az Európai Unióban nem volt eszköztár (tool-kit), illetve kompetencia alapú oktatóanyag kifejezetten arra a célra, hogy a munkavállaló meglévő kompetenciáit felmérje, majd ennek alapján elektronikus tananyag segítségével a szükséges ismereteket átadja, és ezt követően az ismeretelsajátítás fokát ellenőrizze.

A Leonardo program támogatásával megvalósított projekt célja egy gyakorlatias és hasznos e-tananyag elkészítése volt a kis- és közepes méretű vállalkozások e-menedzserei és e-munkavállalói számára annak érdekében, hogy képesek legyenek virtuális környezetben dolgozni, illetve hasznos e-tagjai lehessenek virtuális csoportoknak. A projektben magyarok mellett több európai partner – osztrák, litván, portugál – vett részt (Inno-Motive et al., 2010).

A projekt egymás után következő célkitűzései a következők voltak:

2. Szükségletek (kompetenciák) meghatározása: Meg kellett határozni a célcsoportok (e-menedzserek és e-munkavállalók) szükséges kompetenciáit a projektben részt vevő valamennyi országban. A kérdőíves felmérés 200 magyar, litván, osztrák és portugál kis- és középvállalkozást vizsgált. A feltárt eredmények szolgáltatták az inputot az e-tananyag elkészítéséhez. (A magyarországi felmérés e-menedzserekre vonatkozó eredménye látható az 1. ábrán.)

1. ábra: A Magyarországon végzett felmérés e-menedzserekre vonatkozó eredményei

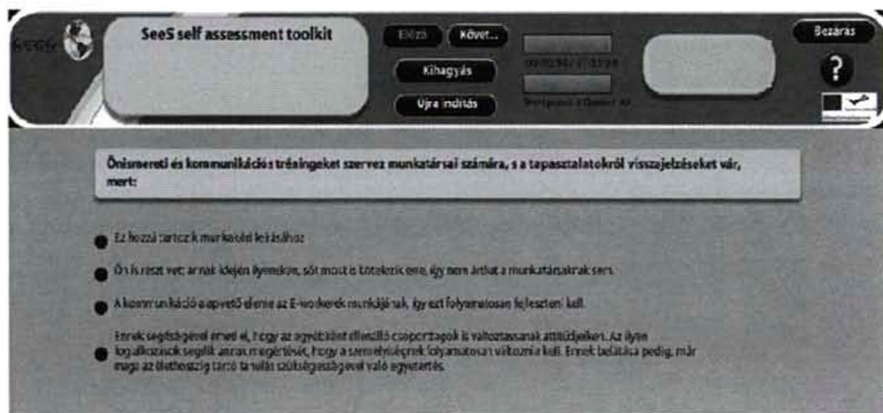
Competencies of e-managers				
How do you assess the importance of the following competencies of e-managers to work in an e-working environment?				
	Irrelevant	Relevant	Important	Very important
ICT Knowledge	1	2	16	79
Performance Management	0	4	28	21
Project Management	1	11	26	12
Continuous Improvement	0	4	22	24
Quality Awareness	0	3	28	22
Managing Change	0	8	22	20
Communication	0	4	13	27
Social Skills	4	8	18	20
Conflict Handling	0	8	19	21
Cooperation	0	4	16	20
Decision Making	0	6	19	21
Motivation	1	6	15	28
Lifelong Learning	4	4	18	21
Delegation	5	8	22	15
Time management	1	7	22	20
Team player	3	15	11	21
Problem solving	1	2	18	27

Az eredmények szerint az e-menedzserek számára a legfontosabb kompetenciák: e-kommunikáció, problémamegoldás, élethosszig tartó tanulás, csapatépítés, változáskezelés;

Az e-munkavállalók számára összességében a fontosabb kompetenciák: motiváció, e-kommunikáció, minőség tudatosság, problémamegoldás, csapatépítés.

3. Az on-line eszköztár kifejlesztése: Ez az eszköztár azzal a céllal került kifejlesztésre, hogy a kérdőívekben azonosított kompetenciák birtoklását segítsen felmérni mind az e-menedzserek, mind az e-munkavállalók körében. Az eszköztár segítségével, a hiányzó kompetenciák meghatározásával személyre szabott fejlesztési terv készíthető. (Az eszköztár magyar nyelvű változatának egy képernyőrészlete látható a 2. ábrán.)

2. ábra: A kompetencia eszköztár



Forrás: <http://seee.bitmedia.cc>

4. Az oktatóanyag kifejlesztése: A kérdőívekből származó eredményekre támaszkodva 12 e-learning modul kifejlesztésére került sor. A fejlesztés lépései: (1) vázlatos elképzelés, koncepció kidolgozása, (2) részletes tervezés, (3) forgatókönyv, képernyőtervek elkészítése (lásd: 3. ábra), (4) megvalósítás elektronikus formában.

3. ábra: Modul képernyőterv

ID: x y z	Title of the page: xxxxxxxxxxxx		
Template: Allocation	Multiple		
Introduction	Infotext	Question:	Instruction:
Text Text Text Text Text Text Text Text Text Text Text Text Text Text Text usw.			
Header text-Allocationboxes: Box1, Box2, Box3 (optional)			
Question: Question1 (Box...) Question 2 (Box...) etc			
Globalfeedback(correct): Globalfeedback(false): FB1: FB2:			

Forrás: Bit media e-learning solutions

Minden szakasz végén történt értékelés és tartalomellenőrzés (lásd: 4. ábra). Amint megtörtént a forгатókönyvek véglegesítése, megkezdődött a modulok implementálása, először angol nyelven. Ezután következett a lokalizáció a partnerek nyelvére, így elkészült a litván, a német, a magyar és a portugál változat. Az e-menedzsereknek szánt modulok: vezetés, változásmenedzsment, teljesítményértékelés. Az e-munkavállalóknak szóló modulok: időgazdálkodás, döntéshozatal, problémamegoldás. A közös modulok: e-kommunikáció, csapatépítés, minőség tudatosság, motiváció, konfliktuskezelés, élethosszig tartó tanulás. A tanulók az on-line kompetencia eszköztárat és az e-tananyagot egy képzésmenedzsment-rendszer (learning management system) internet felületén érthették el (lásd: 5. ábra).

#### 4. ábra: Modul értékelésre szolgáló űrlap (részlet)

Evaluating the Online Toolkit – Questionnaire for the development team and the project management (Page 6 of 7)

Answer with yes or no.

1	All legal requirements are fulfilled. (Content free of discrimination etc.)	Yes	No
If the answer is No, please specify:			
2	All buttons and hyperlinks work.	Yes	No
If the answer is No, please specify:			
3	All interactions and exercises work.	Yes	No
If the answer is No, please specify:			
4	All media are displayed or played correctly.	Yes	No
If the answer is No, please specify:			
5	The text is error free (no spelling errors).	Yes	No
If the answer is No, please specify:			
6	The grammar is correct.	Yes	No
If the answer is No, please specify:			

Forrás: Hampel, 2010

5. Az e-tutorok betanítása, képzése: Minden részt vevő partner országban összesen 20 e-tutor (országanként 5 fő) betanítása, kiképzése történt meg. A képzés célja az volt, hogy az oktatók megismerjék a kifejlesztett eszközöket, illetve elsajátítsák azok használatát. Az e-tutorok megismerkedtek az elvégzendő feladataikkal és az oktatás során alkalmazandó módszerekkel is, így alkalmassá váltak arra, hogy a tanulókat segítsék az e-modulok használata során.
6. Tesztelés előkészítése: A tesztelést önkéntesek végezték, akik kis- és középvállalkozások képviselői, humán erőforrás-menedzserek és oktatási intézmények képviselői voltak. Először az on-line eszköztár meghatározta azokat a területeket, amelyeknek a fejlesztése szükséges volt, azaz meghatározta mindenki számára az egyéni fejlesztési tervet. Ennek ismeretében tanulták meg a résztvevő önkéntesek a 12 modul anyagát.

5. ábra: A képzésmentedzsment-rendszer és az e-kommunikáció modul

**Üdvözljük**

Üdvözljük az "E-kommunikáció" modulban! Ez a modul azoknak az embereknek szól, akik már távmunkásként és E-menedzserként dolgoznak, de azoknak is, akik el szeretnék kezdeni távmunkás pályafutásukat. A távmunka azt jelenti, hogy a munkát a vállalat fizikai keretein kívül, az elektronikus média eszközeinek segítségével végezzük.

A távmunka nagy mértékű kommunikációt igényel. Ez a modul azért készült, hogy segítsen önnek kiválasztani és hatékonyan használni a megfelelő kommunikációs eszközöket.

Mivel, hogy a kommunikációs hasonlóan fontos a távmunkásnak és az E-menedzsernek is, a legtöbb fejezet mindkét fajta munkakört megszólítja. Ha vannak különbségek, a témát külön-külön is megtárgyaljuk.

Forrás: <http://see.bitmedia.cc>

7. Pilot tesztelés: A pilot tesztelés célja az volt, hogy megmutassa, mennyire képesek a gyakorlatban alkalmazni a résztvevők az oktatóanyagban elsajátított képességeket. A szimuláció valós élethöz vett esetek felhasználásával különböző e-munkával kapcsolatos helyzeteket tartalmazott, ahol a különböző országokban tartózkodó résztvevőknek, virtuális csapatoknak együtt kellett működniük, problémáikat kellett megoldaniuk, döntéseket kellett hozniuk, mégpedig online kommunikációs eszközök felhasználásával. A következő feladatokat kellett elvégezniük:

- kérdőívkészítés piackutatáshoz,
- piacfelmérés a kérdőívek segítségével,
- helyzetelemzés végzése 2 országban (India, Japán),
- üzleti terv készítése a kiválasztott piacon,
- munka eredményének prezentálása bemutató formájában,
- eredmények feltöltése a projekt weboldalára.

A csapatoknak minden online találkozó után ki kellett tölteniük egy értékelő űrlapot. Az e-tutor értékelte a teljesítményüket és megjegyzéseket fűzött a tananyagban elsajátított tartalomhoz kapcsolódóan. A pilot csoport visszajelzései, megjegyzései be lettek építve a végső termékbe.

8. Modulok bevezetés az oktatásba: Azt követően, hogy a lokális nyelvi változatok rendelkezésre álltak és megtörtént a pilot tesztelés is, minden partner intézmény beépítheti a tananyagot saját képzési portfóliójába. Ez – és a projekt eredményeinek számos médián keresztül történő népszerűsítése – lehetővé teszi a tananyag elterjedését és – reményeink szerint – a jövőben a 12 modulra építve lehetőség nyílik új programok és projektek felépítésére. (A projekt népszerűsítő weboldala látható a 6. ábrán.)

### 3. KÖVETKEZTETÉSEK

Ma a gazdasági válság nagy hatást gyakorol az üzleti világra, vezetőkre, munkavállalókra egyaránt. Csak azok a szervezetek maradnak meg, amelyek képesek innovatív megoldásokat találni, majd azokat alkalmazni. Azok a szervezetek maradnak fenn, amelyek akarnak változtatni, és amelyek képesek a változásokra gyorsan reagálni. Ahhoz,

hogy a szervezet proaktív legyen, a vezetők és a munkavállalók képzése kulcsfontosságú. Fontos része a képzésnek, hogy fel kell készíteni őket egy új munkamódszerrre, a virtuális csoportban végzett hatékony e-munkavégzésre, távmunkára. Az ismertetett EU projekt keretében kifejlesztett gyakorlat-orientált eszközök megfelelő segítséget nyújthatnak mindehhez.

6. ábra: A projekt honlapja

**elearn-ework** Search this site

**Background**

EAQEA  
SEES  
Lifelong Learning Programme

**"SEES"**  
**SME's e-learning to e-Work Efficiently**  
503208-LLP-1-2009-1-HU-LEONARDO-LMP

"Technology is a tool, it is created to make our work easier, but it does not teach us skills about how to use these resources efficiently, although those skills are essential in order to become high value e-workers and competitive SME's. Managers and employees need to prepare for the challenges of the XXI. Generation virtual business world, by developing their competencies that are necessary to live, work and think in this newly emerging virtual environment."

[http://eaqea.ec.europa.eu/lp/leonardo/leonardo\\_da\\_vinci\\_en.php](http://eaqea.ec.europa.eu/lp/leonardo/leonardo_da_vinci_en.php)

Project duration: November 2009 to October, 2011.

Nowadays, business becomes global and competition worldwide is increasing. Companies have to compete not only for the market share but also for their employees. Sometimes a company can become less attractive for the professional workers because of the long commuting time to the workplace, parking space availability problems, and crowded workplaces where it is impossible to concentrate, etc.

Not only the employees, but also more and more clients are also searching for new solutions in order to communicate with

100%

Forrás: <https://sites.google.com/site/elearnework/>

## IRODALOMJEGYZÉK

- Budai Balázs Benjámín (2009):** Az e-közigazgatás elmélete. Akadémiai kiadó. Budapest.
- Hampel György (2010):** Evaluation Handbook. Kézirat. Inno-Motive Nonprofit Kft. Szeged.
- Bit media e-learning solutions (2009):** Content Development. Kézirat. Inno-Motive Nonprofit Ltd. Hungary, Bit media e-Learning solution GmbH & Co Austria, Vakarų Lietuvos versio kolegija Lithuania, Inovaformacao - Prestacao de Servicos de Formacao Pro. Lda Portugal (2010): SeeS-SME's e-learning to e-work efficiently. Progress Report. Kézirat.
- Inovaformação, Lda. (2010):** SeeS-SME's e-learning to e-Work efficiently. Sectoral Survey Report v1.1. Kézirat.
- SeeS-SME's e-learning to e-Work efficiently project website.  
<https://sites.google.com/site/elearnework/> (2012.08.31.)
- SeeS-SME's e-learning to e-Work efficiently LMS website.  
<http://seec.bitmedia.cc> (2012.08.31.)