

A FÖLDRAJZI HELY ÉS AZ INNOVATÍV DIGITÁLIS MEGOLDÁSOK SZEREPE A TÁVMUNKA MENEDZSELÉSÉBEN

MAMMADOVA ZHALA–EGEDY TAMÁS

THE ROLE OF GEOGRAPHICAL LOCATION AND INNOVATIVE DIGITAL
SOLUTIONS IN TELEWORK MANAGEMENT

Abstract

ICT and digitalisation have significantly transformed the way space is understood and used, which has also affected the spatial location of economic sites and workplaces. Teleworking has become more pronounced and the management of distributed teams has become a focus of business research. The spread of teleworking has enabled businesses to improve their operational efficiency. Innovative digital practices have enabled teleworkers to work together regardless of their geographical location. However, managing geographically distributed work communities can be challenging due to a variety of factors, such as communication barriers, cultural differences and lack of physical presence. This paper aims to explore the benefits and challenges of teleworking in innovative digital management.

The study is based on a qualitative methodology that uses in-depth interviews with teleworking managers and employees to explore the advantages and disadvantages of teleworking, such as increased productivity and cost efficiency, and the importance of exploiting a skilled and talented workforce. In addition, the study presents the challenges of managing telework, such as communication barriers, time zone differences and cultural diversity. The paper concludes with recommendations for innovative digital leadership practices to address the difficulties of managing telework.

Keywords: telework, digitalisation, innovative management, communication barriers, cultural differences, cost-effectiveness, technology

Bevezetés

A COVID-19 világjárvány felgyorsította a távmunka elterjedését és számos szervezet ma már térben elosztott munkaközösségeket irányít. Az innovatív digitális irányítási gyakorlatok elterjedésével a szervezetek sokféle tehetséghez férhetnek hozzá és javíthatják működési hatékonyságukat. Az elosztott csapatok irányítása azonban kihívást jelenthet, és különböző tényezők akadályozhatják a hatékony kommunikációt és együttműködést (DABBISH, L. – KRAUT, R. 2013). Az innovatív digitális menedzsmentben az elosztott csapatok előnyeinek és nehézségeinek megértése kiemelt fontosságú a vállalkozások számára annak érdekében, hogy javítani tudják menedzsment gyakorlatukat és maximalizálni tudják a távmunkában rejlő lehetőségeket.

Az innovatív digitális irányítási gyakorlatok lehetővé tették a vállalkozások számára, hogy a földrajzi helytől függetlenül irányítsák az elosztott csapatokat. A távmunka térhódítása lehetővé tette a gazdasági szervezetek számára, hogy jobban hozzáférjenek a tehetséges munkaerőhöz. A technológia és a digitális eszközök használata pedig alapvetően megkönnyítette az elosztott csapatok számára a hatékony kommunikációt és együttműködést.

A tanulmány célja, hogy feltárja a távmunka és az elosztott csapatok előnyeit és hátrányait az innovatív digitális menedzsmentben. Ennek keretében az előnyök között érintjük a termelékenység növekedését, a költséghatékonyságot és a tehetséghez való hozzáférés kérdéseit (DUARTE, D. L. – SNYDER, N.T. 2017), a hátrányok között pedig a kommunikációs akadályokat, az időzónák közötti különbségeket és a kulturális sokszínűséget.

Kutatási kérdéseink a következők voltak:

1. Milyen előnyei és hátrányai vannak az elosztott csapatok irányításának az innovatív digitális irányítási gyakorlatokban?
2. Hogyan befolyásolják a kommunikációs akadályok az elosztott csapatok hatékonyságát?
3. Hogyan tudják a szervezetek hatékonyan kezelni a kulturális sokszínűséget az innovatív digitális irányítási gyakorlatokban?

Az infokommunikációs technológiák és a digitalizáció hatása a földrajzi hely szerepére

A globalizáció megjelenése és ezzel párhuzamosan a lokalizáció erősödése megváltoztatta a hely fontosságáról alkotott elképzeléseket. Az 1990-es évektől a közgazdaságtanban és a gazdaságföldrajzban a földrajzi hely jelentőségének fokozatos újjáéledését figyelhetjük meg. A vállalatok versenyképességének vizsgálatában átértékelődött a hely szerepe, a korábban egyértelműen meghatározható kemény telepítési tényezők – mint a föld, munka vagy tőke – mellett megjelentek a puha telepítési tényezők is, amelyek még komplexebbé tették azt a korántsem egyszerű kérdést, hogy a mára globálissá vált vállalatok hova helyezték telephelyeiket (PHELPS, N.A. – OZAWA, T. 2003). Ezt a folyamatot a 21. században az urbanizáció, másrészt az infokommunikációs technológiák (IKT) és a digitalizáció rohamos elterjedése befolyásolta. Az urbanizáció és az IKT nemcsak a városok fizikai környezetét változtatták meg, hanem kihatottak a társadalmi és gazdasági környezet változásaira is (PORTUGALI, J. ET AL. 2012).

SASSEN, S. (2001) rámutatott arra, hogy az IKT és digitalizáció átalakítja a társadalom és a gazdaság térbeli szerveződését és a fogyasztási mintázatokat. Napjaink egyik megválaszolandó kérdésével éppen ezért az érdekel, hogy a telekommunikáció, a kapcsolatok intenzitása és az üzleti szféra fejlődését vajon az emberek és cégek szoros fizikai kapcsolatrendszere támogatja jobban, vagy a modern IKT rendszereknek köszönhetően a virtuális kapcsolatok szerepének növekedésével a földrajzi közelség és hely szerepe egyre inkább alárendelt szerepet játszik? Utóbbi elmélet talaján olyan új tudományos spekulációk láttak napvilágot, mint a „távolság halála” vagy az IKT szektor térébítő tulajdonsága (COHEN, G. ET AL. 2004; VAN GEENHUIZEN, M.S. – NIJKAMP, P. 2007).

Sokan úgy gondolják, hogy az IKT alapvetően megváltoztatja és aláássa a földrajz és a távolság jelentőségét a városfejlődésben és egyik lehetséges hatása az lesz, hogy az emberek szétszóródnak a térben és a városok mint centrumok szerepe csökkenni fog (IAMMARINO, S. – MCCANN, P. 2013). A közelség, elérhetőség, centralizáció és telephely szerepét az interaktív kommunikáció veszi át (Graham, S. 1998). CAIRNCROSS, F. (2001) szerint a térnek és a távolságnak egyre kisebb szerepe lesz a jövőben, GILLESPIE, A. és WILLIAMS, H. (1988) pedig egyenesen odáig mennek, hogy az IKT feloldja a földrajzi (területi) különbségeket. Ezzel ellentétben egyes szakemberek véleménye szerint az internet és a kibertér hatásai a tér-idő kapcsolatára fennmaradnak, így a földrajzi tér, azon belül a térbeli elhelyezkedés és távolság továbbra is meghatározó szerepet fognak játszani a városok fejlődésében (LENGYEL, B. et al. 2013; JAKOBI, Á. 2013).

A szerzők többsége amellett érvel, hogy az IKT és a digitalizáció decentralizációt és a gazdasági tevékenységek térbeli szétterjedését hozza magával. A materiális és az elektronikus tér egyre jobban összefonódnak, együtt épülnek ki és működnek. A gazdaság teljesítménye továbbra is a helyhez kötött, materiális tereken múlik, amelyet viszont egyre jobban átszö az internet és a kiberhálózat (GRAHAM, S. 1998), ily módon az internet és

az IKT végső soron növeli a földrajz és a távolság jelentőségét (TRANOS, E. – NIJKAMP, P. 2013). Az IKT használata és a város között tehát nem negatív a korreláció, a virtuális és a fizikai kontaktus pedig nem helyettesítik, hanem kiegészítik egymást. Míg a lakóhelyek egyre inkább szétterülnek a térben, a munkahelyek megjelenését koncentrált decentralizáció jellemzi, aminek köszönhetően a munkahelyek a tér kitüntetett pontjai körül nagyobb sűrűségben fordulnak elő, mint a lakóhelyek, ugyanakkor a városrégiókon belül a korábbiánál decentralizáltabb az elhelyezkedésük.

Az innovatív digitális menedzsment előnyei és hátrányai

A távmunka irányítása az innovatív digitális irányításban olyan csapatok irányítását jelenti, amelyek földrajzilag szétszórta helyezkednek el térben, ezért az együttműködés és a közös munka során nagymértékben támaszkodnak a digitális eszközökre és kommunikációs technológiákra. A csapatirányításnak ez a megközelítése az utóbbi években egyre népszerűbbé vált, mivel a technológia fejlődése megkönnyítette a távoli munkavégzést és a távolságokon átnyúló együttműködést.

Az innovatív digitális menedzsment környezetben az elosztott csapatok irányításának számos előnye van, többek között a nagyobb rugalmasság, a jobb termelékenység és a tehetséghez való jobb hozzáférés. Ugyanakkor számos kihívást is le kell küzdeni, például a kommunikációs akadályokat, az időzóna különbségeket, valamint a hatékony vezetés és csapatépítés szükségességét. Ebben az összefüggésben az elosztott csapatok irányítása fontos kutatási és gyakorlati terület, mivel jelentős hatással van a szervezeti sikerre és a munkavállalók jólétére.

Az elosztott csapatok és az innovatív digitális menedzsment

A mai globális gazdaságban az elosztott csapatok egyre népszerűbbé váltak a vállalatok számára. Az elosztott csapatok olyan egyénekből álló csoportok, amelyek egy közös cél érdekében dolgoznak együtt, de különböző földrajzi helyen tartózkodnak. Ezek a teamek nagymértékben támaszkodnak a technológiára a kapcsolattartás, a hatékony kommunikáció és a projekteken való együttműködés érdekében.

Az elosztott csapatok számos előnyük miatt váltak népszerűvé. Lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy a tehetségek szélesebb köréhez férjenek hozzá, csökkentik a fizikai irodahelyiségekkel kapcsolatos költségeket, és növelik a munkaidő-beosztás rugalmasságát. Az elosztott csapatok irányítása azonban egyedi készségeket és eszközöket igényel (DABBISH, L., & KRAUT, R. 2013).

Az innovatív digitális menedzsment az elosztott csapatok irányításának kulcsfontosságú eszköze. Ez magában foglalja a technológia használatát a csapattagok irányítására és koordinálására, valamint a bizalom, a kommunikáció és az együttműködés kultúrájának megteremtését. Az innovatív digitális menedzsmenteszközök közé tartoznak például a virtuális táblák, a videokonferencia-szoftverek és a projektmenedzsment-eszközök.

A hatékony kommunikáció az elosztott csapatok irányításának kritikus eleme. A vezetőknek egyértelmű kommunikációs csatornákat és protokollokat kell kialakítaniuk (pl. rendszeres videohívások és azonnali üzenetküldés lehetősége), hogy a csapattagok kapcsolatban maradjanak egymással és naprakészek legyenek a projekt előrehaladásával kapcsolatban. Emellett fontos az átláthatóság és a bizalom kultúrájának kialakítása annak érdekében, hogy a csapattagok nyugodtan megoszthassák egymással ötleteiket és visszajelzéseiket.

Az elosztott csapatok irányításának másik fontos szempontja a közösség és az összetartozás érzésének megteremtése. A vezetőknek tudatosan törekedniük kell arra, hogy a csapattagok közötti kapcsolatokat a fizikai távolság ellenére is ápolják (FURST, S. A. et al. 2004). Ezt virtuális csapatépítő tevékenységekkel, online közösségi eseményekkel és más olyan kezdeményezésekkel lehet elérni, amelyek elősegítik a csapatmunka és a közösség érzését.

Összefoglalva, az elosztott csapatok számos előnyt kínálnak a világ minden tájáról érkező tehetségeket hasznosítani kívánó vállalatok számára. Ezeknek a csapatoknak az irányítása azonban különleges készségeket és eszközrendszert igényel. Az innovatív digitális menedzsment, a hatékony kommunikáció és a közösségi érzés megteremtése mind-mind alapvető összetevői az elosztott csapatok sikeres irányításának. A megfelelő megközelítéssel az elosztott csapatok rendkívül hatékonyak és produktívak lehetnek, miközben elősegítik az együttműködés és az innováció kultúráját.

A távmunka és az elosztott csapatok előnyei

A távmunka és az elosztott csapatok innovatív digitális menedzsment segítségével történő irányítása számos előnyt kínál a szervezetek számára. A távmunka lehetővé tételével nagyobb tehetségbázishoz férhetnek hozzá a gazdasági szervezetek. A világ minden tájáról hozzáférhetnek a tehetséghez ahelyett, hogy csak egy adott földrajzi helyen lévő munkavállalók felvételére korlátozódnának a lehetőségeik. Ez elősegítheti a sokszínűbb és képzetesebb munkaerő kialakulását a cégen belül.

Az elosztott csapatok nagyobb rugalmasságot biztosítanak a munkaidő és a munkavégzés helye szempontjából, lehetővé téve a munkavállalók számára, hogy a számukra legmegfelelőbb időpontban és onnan dolgozzanak, ahol a legtermékenyebben képesek munkájuk elvégzésére (GAJENDRAN, R. S. – HARRISON, D. A. 2007). Ha lehetővé teszik az alkalmazottak számára a távmunkát, a gazdasági szervezetek csökkenthetik rezsiköltségeiket, és pénzt takaríthatnak meg az irodahelyiségeken, a közüzemi szolgáltatásokon és a fizikai munkaterület fenntartásával kapcsolatos egyéb költségeken.

A távmunkában dolgozók gyakran magasabb szintű termelékenységről és munkával való elégedettségről számolnak be. Jobban tudnak a munkájukra összpontosítani a munkatársak vagy az irodai környezet zavaró tényezői.

A távmunka rugalmasságának biztosításával a szervezetek csökkenthetik az alkalmazottak fluktuációját, mivel a munkavállalók nagyobb valószínűséggel maradnak hűségesek egy olyan céghez, amelyik nagyobb egyensúlyt biztosít számukra a munka és a magánélet között.

A digitális eszközök, például a videokonferencia és az azonnali üzenetküldés használatával az elosztott csapatok hatékonyan tudnak együttműködni annak ellenére, hogy fizikailag távol vannak egymástól. Ez nagyobb innovációhoz és hatékonyabb problémamegoldáshoz vezethet (GAJENDRAN, R. S., & HARRISON, D. A. 2007).

Összességében tehát az elosztott csapatok innovatív digitális menedzsmentben történő irányítása jelentős előnyökkel járhat a szervezetek számára, különösen a rugalmasság, a tehetségekhez való hozzáférés és a költségmegtakarítás tekintetében.

A távmunka és az elosztott csapatok irányításának nehézségei

Az innovatív digitális irányításban a távmunka és az elosztott csapatok irányítása számos kihívást is jelent a szervezetek számára. A kommunikáció nehezebb lehet a távoli munkakörnyezetben, különösen akkor, ha a dolgozók különböző időzónákban tartózkod-

nak vagy nyelvi akadályokkal küzdenek. Fontos, hogy egyértelmű kommunikációs protollokat és eszközöket hozzunk létre a kommunikációs akadályok leküzdésére. A távmunka egyik legnagyobb hátránya, hogy a személyes interakció hiányához vezethet, ami megnehezítheti a bizalom kiépítését és a csapattagok közötti erős kapcsolatok kialakítását.

Ha a csapattagok különböző időzónákban tartózkodnak, nehéz lehet a megbeszélések ütemezése vagy a hatékony, valós idejű együttműködés (KIRKMAN, B. L. – MATHIEU, J. E. 2005). Technológiai hibák is megzavarhatják a kommunikációt és az együttműködést, aminek elhárítása különösen akkor lehet nehéz, ha a dolgozók nincsenek fizikailag jelen.

A távmunkások úgy érezhetik, hogy elszigetelődtek vagy elszakadtak a csapatuktól és a szervezettől, ami alacsonyabb munkahelyi elégedettséghez és motivációhoz vezethet.

Összességében az innovatív digitális menedzsmentben a megosztott csapatok irányítása számos kihívást jelenthet, különösen a kommunikáció, az együttműködés és a kapcsolatépítés terén. Fontos, hogy a szervezetek proaktívan kezeljék ezeket a kihívásokat, hogy biztosítsák az elosztott csapatok sikerét (MAZNEVSKI, M. L. – CHUDOBA, K. M. 2000).

Az elosztott csapatok hatékony irányítása az innovatív digitális menedzsmentben

A távmunkára és távoli együttműködésre támaszkodó szervezetek sikerében az elosztott csapatok hatékony irányítása kritikus fontosságú. Ennek elérése érdekében fontos olyan stratégiákat és legjobb gyakorlatokat alkalmazni, amelyek az elosztott csapatok irányításának egyedi kihívásait kezelik. Ezek a stratégiák magukban foglalhatják a digitális eszközök használatát a kommunikáció és az együttműködés megkönnyítésére, egyértelmű célok és célkitűzések meghatározását, valamint a csapatkultúra és a csapatidentitás erősítésének elősegítését (NADERI, I. et al. 2015).

A legjobb gyakorlatok közé tartozhat a távmunkások képzésének és támogatásának biztosítása, a rendszeres ellenőrzés és visszajelzés elősegítése, valamint a bizalom és az elszámoltathatóság kiépítése a csapattagok között.

E stratégiák és legjobb gyakorlatok megvalósításával a szervezetek leküzdhetik a megosztott csapatok irányításával járó kihívásokat, és élvezhetik a nagyobb rugalmasság, a tehetségekhez való hozzáférés és a jobb termelékenység előnyeit.

Az elosztott csapatok hatékony irányítása

A távmunka és a digitális technológiák elterjedésével az elosztott csapatok irányítása a modern szervezeti vezetés fontos szempontjává vált (POWELL, A. et al. 2004). Az elosztott csapatok hatékony irányítása magába foglalja az olyan egyedi kihívások kezelését, mint a kommunikációs akadályok és az időzónák közötti különbségek leküzdése, vagy a bizalom kiépítése olyan csapattagok között, akik személyesen talán soha nem is találkoznak. Emellett olyan stratégiák és legjobb gyakorlatok megvalósítását is magába foglalja, amelyek biztosítják, hogy a csapattagok munkája összhangban legyen a szervezeti célokkal, ugyanakkor termelékenységük és jólétük is megmaradjon (OSHRI, I. et al. 2008).

Az elosztott csapatok hatékony irányításával a vállalkozások tehetségesebb munkaerőforráshoz férhetnek hozzá, csökkenthetik a rezsiköltségeiket és javíthatják termelékenységüket. Az elosztott csapatok rossz irányítása azonban csökkentheti a munkahelyi elégedettséget, magas fluktuációhoz és a szervezeti sikerek csökkenéséhez vezethet. Éppen ezért kulcsfontosságú, hogy a cégvezetők megismerjék az elosztott csapatok irányításának legjobb gyakorlatait és stratégiáit.

A kommunikációs akadályok leküzdésére irányuló stratégiák

A kommunikáció elengedhetetlen a távmunka során, de egyben az egyik legnagyobb kihívást is jelenti. Az elosztott csapatokban a kommunikációs akadályok közé tartozhatnak az időzónák közötti különbségek, a nyelvi és kulturális különbségek, valamint a non-verbális kommunikáció hiánya. Ezen akadályok leküzdésére a vezetők több stratégiát alkalmazhatnak.

Számos digitális kommunikációs eszköz áll rendelkezésre, többek között az e-mail, az azonnali üzenetküldés, a videokonferencia és a projektmenedzsment szoftverek. Az egyes kommunikációs forgatókönyvekhez megfelelő eszköz kiválasztása segíthet a kommunikációs akadályok leküzdésében (PAUL, J. B. – BAKER, R. K., 2013).

Fontos, hogy világos kommunikációs protokollokat és irányelveket dolgozzunk ki arra vonatkozóan, hogy a csapattagok hogyan és mikor kommunikáljanak egymással. Ez magába foglalhatja a válaszadási időre vonatkozó előírások meghatározását és a fontos információk közlésére vonatkozó eljárásrend kialakítását. Rendszeres ellenőrző megbeszélések beütemezése segít a csapattagoknak abban, hogy a cég által kijelölt irányt kövessék, és az esetlegesen felmerülő problémákkal foglalkozzanak. Ez történhet videokonferencia, azonnali üzenetküldés vagy e-mail segítségével.

Az aktív hallgatás ösztönzése elősegíti a másik fél mondanivalójának figyelését, kérdésekkel pedig tisztázni lehet a félreértéseket. Ezen módszerek segíthetnek a kommunikáció javításában és a félreértések kockázatának csökkentésében (PAUL, J. B. – BAKER, R. K., 2013).

A csapattagok közötti személyes kapcsolatok kiépítése támogatja a bizalom és a bajtársiasság kialakítását, ami javíthatja a kommunikációt is. Ez történhet virtuális csapatépítő tevékenységek, társas események vagy rendszeres ellenőrző találkozók révén.

A vizuális segédeszközök, például diagramok vagy táblázatok hasznosak lehetnek az összetett információk közlésében, különösen akkor, ha a nyelvi különbségek akadályt jelentenek (ZADEH, S. S. – PAL, S. 2017).

Stratégiák a kulturális sokszínűség kezelésére

A kulturális sokszínűség kezelése az elosztott csapatokban alapvető fontosságú az együttműködés, a kommunikáció és a termelékenység előmozdítása érdekében. A kulturális sokszínűség a csapattagok közötti nyelvi, hitbeli, értékbeli és viselkedésbeli különbségekre utal (POWELL, A. et al. 2004). A kulturális sokféleség hatékony kezelése érdekében a megosztott csapatokban számos stratégiát alkalmazhatnak a vezetők. Az inkluzív gondolkodásmód ösztönzése és a befogadás kultúrájának ápolása segít a tisztelet és a megértés kultúrájának előmozdításában. Ezt a sokszínűséggel kapcsolatos tudatosság előmozdításával, a kulturális különbségekről szóló képzésekkel és a megkülönböztetés elleni egyértelmű irányelvek kialakításával lehet elérni.

A hatékony kommunikáció kulcsfontosságú a kulturális sokféleség kezelésében. Ez magába foglalja a nyelvi akadályok ismeretét és szükség esetén a nyelvi támogatást, valamint annak biztosítását, hogy a kommunikációs eszközök és platformok a csapat minden tagja számára hozzáférhetőek legyenek (SHACHAF, P. 2008).

Egymás kultúrájának jobb megismerése (például virtuális csapatépítő tréningekkel) segíthet a kulturális megértés és elfogadás előmozdításában és a csapattagok közötti erősebb kapcsolatok kiépítésében.

A csapattagok számára egyértelmű célok és elvárások meghatározása segíthet abban, hogy mindenki ugyanazokért az eredményekért dolgozzon, függetlenül a kulturális különbségektől.

A sokszínű csapatokban konfliktusok merülhetnek fel, különösen akkor, ha a kulturális különbségek előtérbe kerülnek (ZADEH, S.–PAL, S. 2017). A vezetőknek fel kell készülniük a konfliktusok proaktív kezelésére, helyet és lehetőséget biztosítva a megbeszélésekhez és a különböző nézőpontok ütköztetésének.

A kulturális tréningek biztosítása segíthet a csapattagoknak abban, hogy mélyebben megértsék egymás kultúráját és viselkedését. Ez javíthatja a kommunikációt, csökkentheti a félreértéseket, és elősegítheti a kulturális érzékenységet (SHACHAF, P. 2008).

A kutatás módszertani háttere

Kutatásunk során a kvalitatív módszertani eszközrendszert használtuk: mélyinterjúkat készítettünk a szabad piacon tevékenykedő vállalkozások körében. A kutatáshoz a maximális szórású mintavételt választottuk. A maximális variációs mintavétel olyan résztvevők kiválasztását jelenti, akik a kutatási kérdések szempontjából releváns tapasztalatokkal rendelkeznek, a piaci tevékenységek széles skáláját képviselik különböző iparágakból vagy földrajzi helyekről.

Összesen 50 résztvevővel készítettünk mélyinterjúkat, 35 munkavállalóval és 15 cégvezetővel.

A mélyinterjúk lefolytatásához félig strukturált interjútematikát dolgoztunk ki, amely nyílt végű kérdéseket tartalmazott annak érdekében, hogy részletes információkat nyerjünk a résztvevőknek a kutatási kérdéssel kapcsolatos tapasztalatairól és perspektíváiról. A tematika az elosztott csapatokkal való munka előnyeivel és hátrányaival, a kommunikációval, az együttműködéssel, az alkalmazott technológiákkal és a kulturális sokféleséggel kapcsolatos kérdéseket tartalmazott. A mélyinterjúk 2022. március és október között készültek.

Kutatási eredmények

Kutatási eredményeink jól visszatükrözték a nemzetközi szakirodalomból részben már ismert eredményeket. Eredményeink a munkavállalók szempontjából azt mutatják, hogy az elosztott csapatokkal való munka nagyszerű tapasztalatszerzési lehetőséget jelent a dolgozók számára. A távmunka egyik nagy előnye, hogy nagyobb rugalmasságot biztosít a munkaidő-beosztásban és a munkavégzés helyében. További nagy előnye, hogy a készségek és perspektívák széles skáláját biztosítja a dolgozók számára. A munkavállalók szerint az elosztott csapatokban folyó munka nagy önfegyelmet és időgazdálkodási készséget igényel. Előnye, hogy bárholnan dolgozhatnak a munkavállalók, jobb a munka és a magánélet egyensúlya, hátránya viszont, hogy nehezebb a kommunikáció és az együttműködés a különböző időzónákban lévő csapattagokkal. A távmunka egyik legnagyobb kihívása, hogy nagyon nehéz kapcsolatot és bizalmat kiépíteni a fizikailag egymástól távol lévő dolgozók között.

A munkaadók tapasztalatai szerint az elosztott csapatokkal való munka nagy kihívás, de egyúttal kifizető is. Kulcskérdés a mindennapi munkában a megfelelő kommunikáció. Fontos, hogy világos irányelvek és elvárások legyenek a kommunikációban, így mindenki számára világos less a cégvezetés által kijelölt és követendő út. A rendszeres videóhívások és az olyan üzenetküldő platformok, mint a Slack használata a leghatékonyabb kommunikációs stratégiák az elosztott csapatok számára.

A cégvezetők a feladatok és határidők nyomon követésére olyan projektmenedzsment eszközöket használnak, mint az Asana és a Trello. Ezek segítenek abban, hogy az infor-

mációkat egyértelműen kommunikálják, illetve mindenki tisztában legyen azzal, mit és mikor kell elvégezni.

A menedzserek kiemelték, hogy távmunka esetén nehezebb kialakítani a csapat identitását és kultúráját. Sikeresen vehetjük ezt az akadályt, ha fejlesztjük a cégen belüli bizalom és együttműködés kultúráját. Egyes vállalatok agilis módszertanokat használnak az együttműködés és a csapatmunka irányítására. Ennek keretében rendszeres megbeszéléseket és visszatekintéseket szerveznek, illetve egyértelmű eljárásrendet alkalmaznak a feladatok kiosztására és az előrehaladás nyomon követésére. Ez egyúttal biztosítja, hogy mindenki ugyanazért a célért dolgozzon és számonkérhető legyen.

Egyes cégvezetők kiemelték a Zoom és a Google Meet használatának kérdését a megbeszéléseken és az együttműködésben. Fontos biztosítani, hogy mindenki hozzáférjen ezekhez az eszközökhöz és tudja, hogyan kell hatékonyan használni őket. A vállalatok gyakran olyan felhőalapú tároló- és projektmenedzsment-eszközöket használnak, mint a Google Drive és az Asana, így mindenki hozzáfér ugyanazokhoz az információkhoz és erőforrásokhoz.

Összefoglalás

Az innovatív digitális menedzsmentben az elosztott csapatok irányítása jelentős előnyökkel jár, ezek között említhető a termelékenység növekedése, a tehetségek szélesebb köréhez való hozzáférés és a költségmegtakarítás. Ugyanakkor olyan kihívásokkal is jár, mint a kommunikációs akadályok, a kulturális sokszínűség okozta problémák és a fizikai interakció hiánya.

A befogadás és a tisztelet kultúrájának ápolása ösztönzi a csapattagokat a sokszínűség elfogadására és a különböző nézőpontok megbecsülésére. Egyértelmű kommunikációs és viselkedési irányelvek felállításával mindenki úgy érezheti, hogy tisztelik és bevonják a közösségi életbe. A dolgozók képzése hozzájárulhat ahhoz, hogy megértsék és értékeljék a különböző kultúrákat. Ez magában foglalhat kulturális érzékenységi képzést, nyelvtanfolyamokat vagy kulturális csereprogramokat. Egyértelmű kommunikációs csatornák létrehozásával mindenki hozzáférhet ugyanazokhoz az információkhoz és erőforrásokhoz, függetlenül a tartózkodási helyétől vagy kulturális háttérétől. A nyílt kommunikáció támogatása bátorítja a csapattagokat arra, hogy kérdéseket tegyenek fel és tisztázzák a félreértéseket, különösen akkor, ha kulturális határokat átlépve dolgoznak. A rendszeres visszajelzési mechanizmusokkal biztosíthatja a cég vezetése, hogy mindenki tájékozott legyen és úgy érezze, hogy bevonják a cégen belüli folyamatokba. A cégen belüli bizalom- és kapcsolatépítés ösztönzi a csapattagokat arra, hogy személyes kapcsolatokat építsenek ki egymással, még akkor is, ha fizikailag nem tartózkodnak együtt. Ez magában foglalhat virtuális csapatépítő tevékenységeket vagy közösségi eseményeket. A kulturális különbségek elfogadásával a menedzsment elismeri a különböző kultúrákból származó csapattagok egyedi nézőpontjait. Ehhez sikeresen járulhat hozzá, ha a cég menedzsmentje bátorítja a csapattagokat kulturális hagyományaik és szokásaik megosztására.

Összességében az innovatív digitális menedzsmentben a térben elosztott csapatok irányítása proaktív megközelítést igényel a kommunikáció, a kulturális tudatosság és a kapcsolatépítés terén. A hatékony stratégiák és legjobb gyakorlatok alkalmazásával a szervezetek élvezhetik az elosztott csapatok előnyeit, miközben minimalizálhatják a kihívásokat, és produktív és befogadó munkakörnyezetet teremthetnek.

Köszönetnyilvánítás

A tanulmány az NKFIH K128717 számú „Progresszív városföldrajz – A városverseny meghatározó tényezői Magyarországon” projekt támogatásával készült.

MAMMADOVA ZHALA

BGE Vállalkozás- és Gazdálkodástudományi Doktori Iskola, Budapest
mammadovajala2033@gmail.com

EGEDY TAMÁS

BGE KVIK Turizmus Tanszék, Budapest
CSFK Földrajztudományi Intézet, Budapest
egedy.tamas@uni-bge.hu

IRODALOM

- CAIRNCROSS, F. 2001: The death of distance: How the communications revolution is changing our lives. – Harvard Business Press.
- COHEN, G. – NIJKAMP, P. – VAN MONTFORT, K. 2004: Modelling ICT perceptions and views of urban front liners. – *Urban Studies* 41. 13. pp. 2647–2667.
- DABBISH, L. – KRAUT, R. 2013: Email overload at work: An analysis of factors associated with email strain. – *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. pp. 693–702.
- DUARTE, D. L. – SNYDER, N. T. – FRYER, J. W. 2017: The role of communication in virtual team effectiveness. – *Journal of Business and Psychology* 326. pp. 749–771.
- FURST, S. A. – REEVES, M. – ROSEN, B. – BLACKBURN, R. S. 2004: Managing the life cycle of virtual teams. – *Academy of Management Executive* 182. pp. 6–20.
- GAJENDRAN, R. S. – HARRISON, D. A. 2007: The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. – *Journal of Applied Psychology* 926. pp. 1524–1541.
- GEENHUIZEN, VAN M. S. – NIJKAMP, P. 2007: Telecommunications and the reconstruction of regional comparative advantage. – *Environment and Planning A* 20. pp. 1311–1321.
- GILLESPIE, A. – WILLIAMS, H. 1988: Telecommunications and the reconstruction of regional comparative advantage. *Environment and Planning A*, 20. 1311–1321.
- GRAHAM, S. 1998: The end of geography or the explosion of place? Conceptualizing space, place and information technology. – *Progress in Human Geography* 22. pp. 165–185.
- IAMMARINO, S. – McCANN, P. 2013: Multinationals and economic geography: location and technology, innovation. – Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- JAKOBI, Á. 2013: Space and virtuality: New characteristics of inequalities in the information society and economy. – *Review of Applied Socio-Economic Research* 5. pp. 4–14.
- LENGYEL, B. – VARGA, A. – SÁGVÁRI, B. – JAKOBI, Á. 2013: Distance dead or alive Online Social Networks from a geography perspective. – OSON Research Lab, Budapest. https://www.ibs-b.hu/data/downloads/2015/09/10/OSON_WP2_iWiWdistance.pdf
- MAZNEVSKI, M. L. – CHUDOBA, K. M. 2000: Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. – *Organization Science* 115. pp. 473–492.
- NADERI, I. – HOMAIFAR, A. – ROODPOSHI, F. R. 2015: The impact of virtual communication on team effectiveness: An empirical study. – *Journal of Global Entrepreneurship Research* 51. pp. 1–11.
- OSHRI, I. – VAN FENEMA, P. C. – KOTLARSKY, J. 2008: Knowledge transfer in globally distributed teams: The role of transactive memory. – *Information Systems Journal*, 186, 593–616.
- PAUL, J. B. – BAKER, R. K. 2013: The impact of communication technologies on virtual team functioning. – *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 171. pp. 20–36.
- PHELPS, N.A. – OZAWA, T. 2003: Contrasts in agglomeration: proto-industrial, industrial and post-industrial forms compared. – *Progress in Human Geography* 27. 5. pp. 583–604.
- PORTUGALI, J. – MEYER, H. – STOLK, E. – TAN, E. 2012: Complexity theories of cities have come of age: An overview with implications to urban planning and design. – Springer Science–Business Media.

- POWELL, A. – PICCOLI, G. – IVES, B. 2004: Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. – ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems 351. pp. 6–36.
- SASSEN, S. 2001: Impacts of information technologies on urban economic and politics. – International Journal of Urban and Regional Research 25. 2. pp. 411–418.
- SHACHAF, P. 2008: Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. – Information & Management 452. pp. 131–142.
- TRANOS, E. – NIJKAMP, P. 2013: The death of distance revisited: Cyber–place, physical and relational proximities. – Journal of Regional Science 53.
- ZADEH, S. – PAL, S. 2017: How to manage virtual teams: Key factors that impact upon team cohesion. – Telematics and Informatics 348. pp. 1652–1664.