



Kovács Gábor

KORUNK ÚJ KIHÍVÁSA
– A MUNKAHELYÜNKTŐL TÁVOLI
MUNKAVÉGZÉS –

A Nemzeti Közszerológati Egyetem Rendészettudományi Kara a magyar rendészeti felsőoktatás olyan sajátos intézménye, amely meghatározó a rendvédelmi felsőfokú képzettséggel rendelkező szakemberek biztosításában. A hatékony felkészítés megvalósításához a legfontosabb összetevők a következők: kiváló hallgatói állomány, kivételesen magas szintű általános és szakmai felkészültséggel rendelkező oktatók, a didaktikai folyamatokban a 21. századi igényeknek megfelelő oktatási módszerek és eszközök alkalmazása.

A felsőfokú képzettséggel rendelkező rendvédelmi szakemberek felkészítése a Rendőrtiszti Főiskola 1971-es megalapításával vette kezdetét. A Nemzeti Közszerológati Egyetem 2012. január 1-jén megkezdett működésével egy időben megalakult a Rendészettudományi Kar, amely az eltelt időszak alatt jelentősen átalakította és korszerűsítette a karon folyó képzéseket.

Néhányan még vannak a jelenlegi oktatók között olyan kollégák, akik már a Rendőrtiszti Főiskolán is oktattak, majd folytatták a munkájukat az új szervezetben. Ezek a munkatársak a Rendészettudományi Kar sikereihez is jelentősen hozzájárultak. Kiemelkedő szakértelemmel és tudományos oktató tevékenységgel bíró egyik vezető oktatótársunk, dr. Balla Zoltán egyetemi docens, az Igazgatásrendészeti és Nemzetközi Rendészeti Tanszék oktatója, aki 2025 szeptemberében immár 41. tanévét kezdte meg az intézményünkben. Személye, iskolateremtő munkássága, karizmatikus személyisége szinte legendává vált a karon végzett hallgatók körében. Kivételes megbecsülésnek örvend a hallgatók és a munkatársak közösségében egyaránt. Csak olyan oktató képes ennyire hosszú idő alatt is kiváló munkát végezni, aki állandóan fejleszti önmagát, és képes és kész a modern kor kihívásainak megfelelni. Docens úr is ilyen munkatársunk!

A Rendészettudományi Kar vezetőjeként a tanulmányban választott téma jó ideje foglalkoztat. Önmagamát is a kor kihívásaira választ kereső vezetőnek tartom,

ezért foglalkozom a munkahelyüinktől távol végzett munkavégzés kérdéseivel. Az egyetemi szabályzók behatárolják a munkahelytől távolról végzett munkavégzés lehetőségeit, de az egyetemi léthez hozzátartozik a viszonylagosan „szabadabb” munkavégzés, hiszen az oktatóknak az oktatás mellett a kutatási feladatoknak is eleget kell tenniük, ami megköveteli az egyetemen kívüli kutatóhelyek felkeresését és a konferenciákon történő részvétel szükségességét. Az egyetemen, a karon az oktatási folyamat rendkívül összetett. Az oktatás multidiszciplináris megközelítésű, és a modern kihívásokra reagáló kompetenciák kialakítására törekszünk.

A Rendészettudományi Karon funkcionális beosztásokban is tevékenykednek hivatásos és nem hivatásos kollégák. Esetükben is érdemes átgondolni a munkahelytől távol végzett munkavégzés lehetőségeit és kérdését.

A VEZETÉS, A VEZETÉSI FOLYAMAT

A vezetési folyamat a rendészeti szervezetekben egy olyan, több elemből álló struktúra, amely magában foglalja a tervezést, a szervezést, az irányítást, az ellenőrzést és az értékelést, mindezt a jogi és etikai normák szigorú betartásával.¹

A vezető-irányító munka nem kizárólag a feladatok kiadásáról szól, hanem a szervezet egészének hatékony és integrált működtetését foglalja magában. Különösen így van ez a Rendészettudományi Karon.

A vezetési folyamatban nagyon fontos a folyamatos kommunikáció, amely a vezetés eredményességének kulcsa lehet. „A vezetői kommunikáció a rendészeti szervezetben nem csupán az információk közlését jelenti, hanem a feladatok értelmezésének, a motiváció kialakításának és a szervezeti identitás megerősítésének eszköze is.”²

A vezetés összetett és integrált funkciók összessége, amely magában foglalja a stratégiai irányítást, a munka megtervezését, megszervezését, irányítását, ellenőrzését, ezzel együtt a szervezeti kultúra formálását, az emberi erőforrások minőségének fejlesztését és a váratlan helyzetek kezelését.

A Rendészettudományi Kar vonatkozásában a vezetési folyamat elemeinek végrehajtása szabályozott folyamat keretében megy végbe, ami jelenleg alapvetően a munkahelyi fizikai jelenlétre épül. A különböző szintű vezetői fórumok egymásra épülő rendszere biztosítja az információ áramlását mind egyéni, mind

¹ KOVÁCS 2018: 27.

² KOVÁCS 2016: 386.

szervezeti szinten. Hogyan lehetne csökkenteni a munkahelyen töltött időt úgy, hogy az eredményesség nemhogy csökkenjen, hanem inkább növekedjen?

A TÁVMUNKA VAGY HOME OFFICE ISMÉRVEI

Korunkban a munkaerőpiacot soha nem látott átalakulás jellemzi, amelynek legszembetűnőbb következménye a távmunka és a home office elterjedése. A Covid–19-pandémia jelentős mértékben átalakította a munkavégzés hagyományos formáit. Napjainkban a munkavállalók és a munkaadók egyre gyakrabban gondolják úgy, hogy feladataikat az otthonukból is el tudják végezni, a munkavégzés hatékonysága szempontjából a munkahelyen való fizikai jelenlétük szükségtelen.

A távmunka és a home office közötti különbség

A „távmunka” (*telework* vagy *remote work*) kifejezés általában minden olyan munkavégzési formára utal, amely során a munkavállaló fizikailag távol van a hagyományos munkahelyi környezettől, és informatikai eszközök segítségével kapcsolódik a munkahelyi struktúrához.³ A távmunka során a munkavállaló fizikailag távol van a munkahelyétől, és informatikai eszközök segítségével kapcsolódik a munkahelyi rendszerekhez. Például a távmunka történhet egy irodából, kávézóból, addig a home office esetében ez a helyszín az otthoni környezetre korlátozódik. A home office esetében feltételezhető, hogy a munkavégzéshez nem elegendő egy informatikai eszköz, hanem más eszközök, adatok is szükségesek a munkavégzéshez. Tulajdonképpen egy otthon berendezett irodáról, munkahelyről van szó ebben az esetben.

A távoli helyről történő munkavégzés gondolata nem újkeletű, már korábban felmerült annak lehetősége, hogy a modern informatikai technológiák és eszközök használatának lehetőségeit kihasználva a munkavállalók ne utazzanak be a munkahelyükre, hanem otthonról dolgozzanak. *Napjainkra elértük, hogy a technológia robbanásszerű fejlődése lehetővé tette a távoli munkavégzés elterjedését.*⁴

A távolról vagy az otthonról végzett munka során megváltozik a munka és a magánélet viszonya, módosulnak a vezetői és a munkatársi szerepek, maga a munkavégzés jellege is újbóli meghatározásra szorul. Ez az új munkavégzés nem-

³ BAILEY–KURLAND 2002.

⁴ McKinsey & Company 2020.

csak egyszerűen technológiai kérdés, hanem a munkahelytől távoli helyen történő munkavégzés jelensége társadalmi, pszichológiai és gazdasági hatásokkal is jár.

Természetesen vannak olyan munkakörök, amelyek esetében a távoli munkavégzés nem értelmezhető, például a rendőrzáróri beosztás, a kétkezi munkások, a szolgáltatóiparban dolgozók esetében ez a fajta munkavégzés nehézséget okozna.

A távmunka és a home office előnyei

Mindkét munkavégzés esetén az egyik leggyakrabban említett előny a rugalmasság, amely a munkavállaló számára rendkívül kedvező, hiszen az idejét viszonylagosan önállóan, szabadon osztja be a távoli munkavégzési esetek nagy többségében. *A munkavállalók számára is előnyös a távoli munkavégzés lehetősége, hiszen lehetőséget biztosít a munka önálló beosztására, ami javíthatja a munka és a magánélet egyensúlyát.*⁵

Tehát ez rendkívül előnyös a munkavállaló számára, néhány munkavállaló esetében a munkahelytől távoli munkavégzés alapkövetelménnyé is előlépett! A szervezet részéről is előnyös a távmunka, hiszen a rezsiköltségek miatt annak működtetése gazdaságosabb lehet, ezzel együtt csökkenhetnek az egyéb infrastrukturális és kapcsolódó költségek is. Kézzel fogható szervezeti előny az is, hogy a rugalmas munkavégzéshez való vezetői hozzáállás vonzóvá teheti a céget a munkaerőpiacon, és segíthet a képzett és hatékonyan teljesítő munkaerő megtartásában.

A távmunkának ez a nagy jelentőségű előnye vitathatatlan, hiszen idő- és költségmegtakarítást is jelent az, hogy a napi bejárás, ingázás a munkahelyre elmarad. A munkavállalónál ezáltal csökken a közlekedésre fordított kiadás és a közlekedés miatti stressz veszélye is, felszabadul számára a munkahelyre oda- és visszautazás ideje. Ezen érvek mellett további előnyként értékelhető még az, hogy a hátrányos helyzetű régióban élők is bekapcsolódhatnak a munkavégzés ezen formájába, amely lehetőség komoly előrelépést jelenthet a számukra.

Egy amerikai kutatás alapján, akik otthonról dolgoznak legalább heti egy napot, elégedettebbek a munkavégzésükkel, munkahelyükkel, mindezek mellett alacsonyabb stressz-szintről és kiegészről számolnak be, mint azok, akik kizárólag irodai környezetben dolgoznak.⁶

Néhány munkavállaló számára az otthoni környezet kellemesebb munkakörülmény biztosít, mint a zajos, zavaró irodai környezet. Ennek eredményeként a munkakörben a kreativitás és a koncentráció növekedhet, ezáltal a munka

⁵ ALLEN et al. 2015.

⁶ LISTER-HARNISH 2011.

hatékonyabb lesz. Ez a fajta munkavégzés a Z generáció és a digitális nomád életformát előnyben részesítő fiatalok körében is kedvező megítélést eredményez.

A távmunka során a produktivitás és a termelékenység növelése is gyakran megtapasztalható. Azok, akik otthonról dolgoznak, általában hatékonyabbak, mint az irodában dolgozó társaik, hiszen amikor munkát végeznek, akkor erősen koncentrálnak a feladatokra, kihasználják a rendelkezésükre álló időt, míg akik munkaidőben jelen vannak a munkahelyükön, azoknál a munkahelyi hatások jelentősebben érvényesülnek, ezzel elvonhatják a figyelmet, és csökkenhet a koncentrált munkavégzés lehetősége.

A távmunka kihívásai és hátrányai

A távmunka egyik leggyakrabban említett hátránya az, hogy reális veszélyként merül fel a távolról dolgozó munkavállaló szociális elszigeteltsége és mentális egészsége. A munkahelytől távoli helyen végzett munka során hiányoznak a személyes munkahelyi kapcsolatok, a munkatársak közötti spontán interakciók. Ez a jelenség összességében negatívan hat a munkavállalók szociális kapcsolataira és szociális jólétére.

A távoli munkavégzés során gyakran elvesznek a közös jelenlétre és a non-verbális jelekre támaszkodó személyes találkozókat, veszélybe kerül a szervezeti kultúra. Ez a jelenség különösen az új belépő munkatársak és a fiatal munkavállalók esetében jelenthet problémát, hiszen nekik van a legnagyobb szükségük az információkra, a mentorálásra és a szervezethez való kötődés kialakítására. A személyes kapcsolatok hiánya miatt csökkenhet a szervezet irányába tanúsított lojalitás is, felerősödhet a fluktuáció.

A home office munkavégzés során egyes munkavállalók hajlamosak arra, hogy nem, vagy csak nehezen tudják elválasztani a munkaidőt a magánidőtől. Kontrollálatlanul túlmunkát végeznek, hiszen minden adott ahhoz, hogy dolgozzanak.⁷

A vezetői kihívások és az ellenőrzés

A távolról végzett munka megtervezése, megszervezése, vezetése és ellenőrzése újfajta vezetői készségeket igényel. A hagyományos vezetési módszerek, rendszerek a digitális térben nem eléggé hatékonyak, sőt olyan esetekben, amikor a vezető a munkatársak irányába közvetlenebbül ráhatást gyakorló vezetői munkaszervezés híve, esetenként még problémák is keletkezhetnek, hiszen a munka-

⁷ LUND et al. 2021.

vállaló munkavégzési időbeli szabadsága sérülhet (nem tervezett meetingek, hirtelen feladatszabások stb.). A munkavállaló munkájának vezetői értékelése, a visszajelzés, a személyes motiváció megvalósítása a digitális környezetben jelentős vezetői terhet ró a közép- és felső vezetésre, ami tovább nehezítheti az egységes szervezeti működést. A munkahelyi vezetőknek meg kell találniuk azokat a módszereket, amelyekkel a munkahelyen a fizikailag is jelen lévő vagy a munkahelytől távoli helyen dolgozó munkatársak tevékenységét vezetik, irányítják.

Az érzékeny adatokkal foglalkozó munkakörök esetében a távmunkával megerősödnek a kiberbiztonsági kockázatok. A munkavállalók otthoni hálózatai sebezhetőbbek, mint a vállalati rendszerek, így az adatok védelme szervezeti szinten új kihívásként jelenik meg. A vezetésnek ezt a szempontot is figyelembe kell vennie.

*Egyenlőtlenségek a távmunkában
és a hagyományos munkahelyen dolgozók között*

Korábban említettük, és számos munkahelyen is az tapasztalható, hogy egyes munkakörökben nincs lehetőség távmunkára. Ebből adódóan a problémák a távmunkában dolgozók és a hagyományos munkahelyeken dolgozók között hamar megjelenhetnek, hiszen akik távmunkában dolgoznak, egyfajta kivételes helyzetben vannak. A külső szemlélő számára ők szabadabbak, és esetenként még a munkavégzésükért nagyobb kompenzációt is kapnak, mint akik ugyanazon a munkahelyen, hagyományos munkakörben dolgoznak. Emellett például a pandémia esetén a távolról dolgozók nagyobb védelmet élveznek, hiszen fizikailag nem kell jelen lenniük a munkahelyen – ez előnyt jelent számukra.

NAPJAINK KIHÍVÁSAI A RENDÉSZETTUDOMÁNYI KARON

A Rendészettudományi Kar teljes közössége lelkiismeretesen végzi felelősségteljes feladatát. Az oktatás során első számú követelmény a személyes jelenlét megléte, hiszen a tisztjelöltek számára kötelező a tanórákon való részvétel. A Covid–19 idején bevezetett távoktatási rendszer alkalmazása az oktatók és a hallgatók egybehangzó véleménye alapján nem biztosította az elvárt, magas szintű hatékonyságot.

Ebből adódóan az oktatók esetében nem lenne célravezető a távoktatási módszerek újbóli tanórai alkalmazása, nem is szólva a személyes jelenlétet igénylő gyakorlati foglalkozásokról és a gyakorlati jellegű rendészeti felkészítésről. Az oktatók és a hallgatók esetében a távoli helyről történő munkavégzés (a digitális eszköz segítségével virtuálisan levezetett foglalkozások megtartása vagy a foglalkozásokon

történő virtuális részvétel) kizárólagosan egyedi esetekben engedélyezett. Az oktatók esetében az oktatásmentes időszakok jöhetnek számításba a munkahelytől távoli munkavégzésre.

Teljesen más a helyzet a kar állományába tartozó, funkcionális munkakörökben dolgozó munkatársakkal. A munkatársak egy része távolról is képes a munkája vagy annak egy részének elvégzésére. Itt keletkezik a vezetői kihívás. Hogyan találjuk meg azt az arányt, hogy a távoli munkavégzés egyrészt ne jelentsen hatékonyságcsökkenést, másrésztől hogyan teremtsünk egyenlő feltételeket az adminisztrációs feladatokat végző munkavállalóink számára? Mely munkakörökben és milyen mértékben, milyen időszakokban legyen bevezetve a munkahelytől távoli munkavégzés?

A fentebb említett kérdésekre adott válaszokat a vezetői kollektívának természetesen az érintett állomány bevonásával szükséges kimunkálnia.

A távmunka bevezetésének előkészítése szervezeti szinten

Az előkészítő, kidolgozó munka során a vezetés- és szervezéstudomány által általánosan meghatározott, következő tevékenységi sorrendet érdemes követni a távmunka bevezetését megelőzően:

- (1) A probléma felismerése, a hatékonyság növelése úgy, hogy a funkcionális munkakörökben dolgozó kollégák körében részben vagy egészben megvalósulhasson a távoli munkavégzés.
 - Cél a hatékonyság növelése, munkavállalói elégedettség és lojalitás erősítése, fluktuáció csökkentése.
 - Egyre fontosabbá válnak a környezeti fenntarthatósági szempontok (például utazási idő, károsanyag-kibocsátás csökkentése).
- (2) A munkacsoport összeállítása, amelyben minden kari állománycsoport képviselteti magát.
 - Vezetői, HR, jogi, informatikai és munkavállalói képviselő bevonása.
 - Szükséges egy „távmunka-koordinátor” kijelölése, aki összefogja a folyamatot.
- (3) Az egyes oktatói és funkcionális munkakörök tanulmányozása.
 - Feladatok, felelőségek, teljesítménymutatók vizsgálata.
 - Szempontok: önállóan végezhető-e, szükséges-e állandó fizikai jelenlét, a munkafeladat milyen része végezhető el távolról, milyen eszközigénye van a távoli munkavégzésnek?

(4) A munkahelytől távoli munkavégzésben végezhető munkakörök kiválasztása, a munkahelyen végrehajtott munkaidő- és feladatelemzés megvalósítása, azon oktatói és funkcionális munkakörök pontos meghatározása, ahol részben vagy egészben bevezethető a távmunka.

- Egyénre szabott munkaidő- és feladatelemzés, a távmunka időszakos engedélyezése lehetőségének vizsgálata.
- Az adatbiztonsági és titoktartási kockázatok vizsgálata.
- Munkavédelmi szempontok vizsgálata (otthoni munkakörnyezet megfelelősége).

(5) A munkacsoport összegzett javaslatának vezetői elemzése, a döntés meghozatala a pilot program bevezetésére.

- Költség-haszon elemzés (infrastruktúra, szoftverek, eszközök beszerzése vs. várható előnyök).
- Jogszabályi megfelelés ellenőrzése.

(6) A kar teljes állományának bevonása, a koncepció bemutatása.

- Kommunikációs terv: célok, előnyök, szabályok és támogatási lehetőségek ismertetése.
- Kérdések-válaszok fórum, visszajelzési lehetőség a kar dolgozói részéről.

(7) A pilot program megkezdése.

- A részletes szabályok és irányelvek megalkotása (például munkaidő-nyilvántartás, elérhetőségi, rendelkezésre állási szabályok).
- IT-eszközök, biztonsági rendszerek és támogatás biztosítása.
- Képzések szervezése a vezetőknek és munkavállalóknak (digitális eszközök használata, időgazdálkodás, a távmunka gyakorlati megvalósítása).

(8) A távmunka projekt kísérleti bevezetése, a hatékonyság vizsgálata mind vezetői, mind munkatársi szinten.

- A célszerű meghatározott időtartam (például 3–6 hónap).
- Rendszeres monitoring és visszajelzés gyűjtése vezetői és munkavállalói oldalról.
- A tapasztalatok feldolgozása. A hatékonysági mutatók (termelékenység, teljesítmény, hibaszám, határidők meghatározása).
- Munkavállalói elégedettség felmérés.
- Vezetői tapasztalatok, javaslatok összegzése.

(9) Vezetői döntés a távmunka általános rendszerének a bevezetéséről az érintett állomány körében. A távmunka bevezetése, a tapasztalatok figyelemmel kísérése, a szükséges korrekciók végrehajtása.

- A távmunka részbeni vagy teljes bevezetése az alkalmas munkakörök esetében.
- A szabályzat, a munkaköri leírások, a munkaszerződések módosítása és véglegesítése.
- A folyamatba épített szükséges korrekciók, finomhangolások végrehajtása.
- Rendszeres időszakos értékelés (például félévente).
- Továbbképzések, csapatépítő programok szervezése a jó közösségi szellem fenntartása érdekében.

A távmunka előkészítése során figyelembe veendő egyéb tényezők

A koncepció kidolgozása és előkészítése során különösen célszerű a következőkre kiemelten gondot fordítani:

- A jogszabályi és a belső szabályozás tanulmányozása, megalkotása feladatkörben a munkajogi keretek tanulmányozása, szükség esetén módosítása. A Munka Törvénykönyve általában szabályozza a távmunkát, így célszerű a szervezetet jól ismerő, a kar állományába tartozó jogász bevonásával átnézni, hogy a munkaszerződésekben, az egyetemi és kari szabályzóknak, a munkaköri leírásokban milyen mértékű módosítás szükséges. El kell készíteni a *Távmunka Szabályzatot*, amely tisztázza a feltételeket, elvárásokat, munkarendet, a munkavégzés elszámolhatóságát, a teljesítménymérést, az adatbiztonsági előírásokat.
- A munkakörök és feltételek meghatározásánál figyelembe kell venni, hogy nem minden munkakör végezhető otthonról – fontos előre kijelölni, kik a jogosultak. Meghatározható, hogy teljesen vagy részben (például a munkanap egy részét távmunkával végzi, vagy heti 1–2–3 teljes napot tölt távol, vagy a munkahelyen egyáltalán nem is jelenik meg stb.) történjen-e a távmunka. A távmunka a munkáltató és a munkavállaló közös megállapodásán alapul. A feltételeket külön megállapodásban kell rögzíteni, amely a munkaszerződés részét képezi. A munkáltató jogosult a távmunka lehetőségét indokolt esetben visszavonni. A távmunkavégzésre alkalmas munkaköröket a munkáltató határozza meg a feladatelemzés alapján. Az érintett munkavállalók kijelölése és a munkahelytől történő távoli munkavégzés mértéke egyedi döntések alapján történik.
- A munkavégzés technikai hátterének biztosítása során biztosítani szükséges a megfelelő infokommunikációs eszközöket (laptop, VPN-hozzáférés,

biztonságos kommunikációs platformok) és az IT-biztonsági szabályok meghatározását (adatvédelem, jelszókezelés, hozzáférés-szabályozás).

- A munkaszervezés és -ellenőrzés szabályainak meghatározása során világos és egyértelmű teljesítményértékelési szempontok meghatározására van szükség (nem az számít, hány órát ül a számítógép előtt, hanem az eredménytermékek és a szervezetben lezajló munkafolyamat támogatása). Fontos szabályozni a rendszeres online vagy személyes meetingek időpontjait és eseteit, a munkaadó rendelkezésére állás eseteit, a kapcsolattartás lehetőségeit, az elvégzett munka mérését biztosító minőségi és mennyiségi mutatókat, egyértelmű kommunikációs csatornákat kell meghatározni (például MS Teams, telefon, e-mail).
- A munkavállaló köteles a munkáltató által meghatározott munkaidőt betartani vagy a megállapodás szerinti rugalmas munkaidőben a feladatait ellátni. A teljesítmény értékelése az elvégzett feladatok alapján történik, a munkahelyen töltött idő mellékes.
- A munkavállaló köteles a munkáltató által meghatározott időben és módon (például e-mail, online platform) elérhető lenni.
- A munkáltató jogosult rendszeres beszámolót, státuszjelentést kérni. A munkavállaló köteles betartani az adatbiztonsági előírásokat és gondoskodni arról, hogy harmadik személy illetéktelenül ne férhessen hozzá a munkáltató adataihoz. A titoktartási kötelezettség távmunkavégzés esetén is teljeskörűen érvényes.

Összességében nem szabad elfelejtenünk, hogy a munkahelytől távol történő munkavégzés egyik célja a munkavállalói komfort, a munka és a magánélet közötti egyensúly fenntartása és biztosítása. Nagyon fontos a közösség, a pozitív csapatszellem folyamatos fenntartása, így időről időre szükséges az időnkénti személyes találkozók megszervezése a távmunkában dolgozó munkatársak fizikai jelenlétével.

ÖSSZEGZÉS ÉS KÖVETKEZTETÉSEK

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem Rendészettudományi Karán folyó munkavégzés során különböző állománycsoportok dolgoznak együtt. Közös érdeke minden kari munkatársnak, hogy a karon folyó munkavégzés szakmai, minőségi, hatékony és közösséget építő, egyszóval kifogástalan legyen. Korunk megbízható technikai lehetőségei biztosítják azt, hogy az arra alkalmas munkakörökben, időszakos vagy állandó jelleggel a munkahelytől távoli helyen történjen a munkavégzés.

A munkavégzés ily módon történő megvalósításához viszont elengedhetetlen az egyetemi/kari vezetés támogatása, valamint a beosztott vezetők és a kar teljes állományának a pozitív hozzáállása, és nem utolsósorban a teljes állomány érettsége ahhoz, hogy a távmunka lehetőségeit differenciált módon megértsék és elfogadják.

A munkahelytől távoli munkavégzés egyaránt fejleszti a szakmai tudást, vezetői készségeket, az etikai attitűdöket, a hatékony időgazdálkodást, az alkalmazkodás képességét a folyamatosan változó társadalmi, jogi és technológiai kihívásokhoz. Ez a modell támogatja a hatékony, innovatív, felelős és emberközpontú rendészeti vezetést, amely képes megfelelni a jelen és jövő elvárásainak.

BIBLIOGRÁFIA

- ALLEN, Tammy D. – GOLDEN, Timothy D. – SHOCKLEY, Kristen M. (2015): How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. Online: <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- BAILEY, Diane E. – KURLAND, Nancy B. (2002): A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383–400. Online: <https://doi.org/10.1002/job.144>
- KOVÁCS Gábor (2016): *Vezetési kihívások a rendészeti szervezetekben*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- KOVÁCS Gábor (2018): *Parancsnoki vezetés a modern rendészetben*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- LISTER, Kate – HARNISH, Tom (2011): *The State of Telework in the U.S. Telework Research Network*. Online: <https://passages-pro.fr/wp-content/uploads/2020/06/USA-Telework-Trends.pdf>
- LUND, Susan et al. (2021): The Future of Work After COVID–19. *McKinsey Global Institute*, 2021. február 18. Online: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- McKinsey & Company (2020): *COVID–19 and Remote Work: An Emerging Trend*. Online: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/remote-work>