

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Forgács Tamás

Pécs, 2009

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

REGIONÁLIS POLITIKA ÉS GAZDASÁGTAN
DOKTORI ISKOLA

Forgács Tamás

**A távmunka elmélete és gyakorlati
alkalmazásának lehetőségei**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

Témavezető: Dr.Farkas Ferenc

Pécs, 2009

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	3
ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....	6
ÁBRÁK JEGYZÉKE	6
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	7
BEVEZETŐ.....	8
A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA	8
KUTATÁSI CÉLKITŰZÉSEK	9
HIPOTÉZISEK.....	10
ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN.....	11
1 TÖRTÉNETI ÁTTEKINTÉS	13
1.1 A MUNKA VILÁGÁNAK ÁTALAKULÁSA	13
1.2 A MUNKASZERVEZÉS SZEREPE NAPJAINKBAN.....	18
2 A TÁVMUNKA DEFINÍCIÓS KÉRDÉSEI.....	23
2.1 A TÁVMUNKA MEGHATÁROZÁSA.....	23
2.2 A TÁVMUNKA TÍPUSAI	27
2.3 A TÁVMUNKA ÖSSZEVETÉSE MÁS MUNKASZERVEZÉSI FORMÁKKAL.....	29
2.4 TÁVMUNKAHÁZAK ELMÉLETI ÁTTEKINTÉSE.....	31
2.5 TÁVMUNKÁBAN VÉGEZHETŐ TEVÉKENYSÉGEK.....	36
3 A TÁVMUNKA SZABÁLYOZÁSI HÁTTERE.....	38
3.1 A BANGEMANN-JELENTÉS	38
3.2 THE EUROPEAN TELEWORK AGENDA.....	39
3.3 E-EUROPE AKCIÓTERVEK	39
3.4 EURÓPAI TÁVMUNKA MEGÁLLAPODÁS.....	40
3.5 AZ EURÓPAI FOGLALKOZTATÁSI STRATÉGIA, A LISSZABONI STRATÉGIA.....	41
3.6 EURÓPAI SZOCIÁLIS ALAP (2007-2013)	42
3.7 A TÁVMUNKÁT SZABÁLYOZÓ TÖRVÉNYI HÁTTER MAGYARORSZÁGON.....	42
3.8 A TÁVMUNKA ZÖLD ÉS FEHÉR KÖNYVÉNEK ELKÉSZÍTÉSE (2005-2007).....	43
4 A TÁVMUNKA ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEI.....	45
4.1 ÖSSZEFOGLALÓ ELMÉLETI MODELL.....	45
4.2 KÖZGAZDASÁGI MODELLEK	49
4.3 VISELKEDÉSI MODELLEK	53
4.4 A HATÉKONYSÁG MÉRÉSE	59
4.5 A TÁVMUNKA KÖLTSÉG-HASZON ELEMZÉSE.....	61
4.6 A TÁVMUNKA SWOT ELEMZÉSE.....	67
4.6.1 A távmunka munkaadói hatásai – SWOT.....	68
4.6.2 A távmunka munkavállalói hatásai – SWOT.....	73
4.6.3 A távmunka társadalmi hatásai – SWOT	75

5	A TÁVMUNKA GYAKORLATI ALKALMAZÁSÁNAK VIZSGÁLATA	80
5.1	TÁVMUNKA AZ EURÓPAI UNIÓ ORSZÁGAIBAN	80
5.2	A TÁVMUNKA „ÉLLOVAS” ORSZÁGAINAK SAJÁTOSságAI	87
5.3	MAGYARORSZÁG TÁVMUNKA MUTATÓI	89
5.4	TÁVMUNKA A FENNTARTHATÓ FEJLŐDÉS SZEMPONTJÁBÓL.....	91
5.5	NAGYVÁLLALATI TÁVMUNKA TAPASZTALATOK	96
5.6	AZ MTA SZOCIOLÓGIAI INTÉZETÉNEK KUTATÁSAI.....	99
5.6.1	<i>Munkáltatói attitűdvizsgálat.....</i>	<i>99</i>
5.6.2	<i>Az első távmunkapályázaton nyertes cégek vizsgálata.....</i>	<i>101</i>
5.6.3	<i>Nemzetközi összehasonlító vizsgálat</i>	<i>102</i>
5.6.4	<i>Munkavállalói attitűdvizsgálat.....</i>	<i>104</i>
5.7	A PwC MUNKAADÓI FELMÉRÉSE	106
5.8	EGY HAZAI TÁVMUNKAPROJEKT MUNKAVÁLLALÓI ÉRTÉKELÉSE	108
6	A TÁVMUNKA REGIONÁLIS GAZDASÁGPOLITIKAI VONATKOZÁSAI	112
6.1	TÁVMUNKA KAPCSOLÓDÁSA A REGIONÁLIS TUDOMÁNYHOZ	112
6.2	HUMÁNERŐFORRÁS, MINT TELEPÍTŐ TÉNYEZŐ TERÜLETI VIZSGÁLATA	114
6.3	A TÁVMUNKA ÉS TELEPHELYVÁLASZTÁS	116
6.4	A TÁVMUNKA TERÜLETFEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEI.....	121
6.5	FOGLALKOZTATÁS FEJLESZTÉS TÁVMUNKAHÁZ LÉTREHOZÁSÁVAL.....	121
6.6	KISTÉRSÉGI TÁVMUNKA STRATÉGIA	127
6.7	KOMPLEX TERÜLETFEJLESZTÉS TÁVMUNKÁVAL	133
7	A TÁVMUNKA HAZAI GYAKORLATÁNAK EMPIRIKUS KUTATÁSA	138
7.1	A KUTATÁS HÁTTERE ÉS CÉLJA.....	138
7.2	A KUTATÁSI DESIGN	139
7.3	A KUTATÁS MÓDSZERTANA	139
7.4	A KVALITATÍV KUTATÁSI FÁZIS EREDMÉNYEI	140
7.4.1	<i>A távmunka bevezetése.....</i>	<i>140</i>
7.4.2	<i>A távmunka előnyei</i>	<i>142</i>
7.4.3	<i>A távmunka hátrányai</i>	<i>143</i>
7.4.4	<i>Hajlandóság a távmunkaházak igénybevitelére</i>	<i>143</i>
7.5	A KVANTITATÍV KUTATÁSI FÁZIS EREDMÉNYEI	143
7.5.1	<i>A minta bemutatása.....</i>	<i>144</i>
7.5.2	<i>A távmunka alkalmazásának keretei</i>	<i>145</i>
7.5.3	<i>A távmunka bevezetése.....</i>	<i>151</i>
7.5.4	<i>A vállalatok foglalkoztatási terveit.....</i>	<i>154</i>
7.5.5	<i>Tapasztalatok, attitűdök a távmunkával kapcsolatban.....</i>	<i>160</i>
7.5.6	<i>Hajlandóság a távmunkaházak igénybevitelére</i>	<i>167</i>
7.6	AZ EMPIRIKUS KUTATÁSOM EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA	172
	A DOLGOZAT KUTATÁSI EREDMÉNYEINEK ÖSSZEFOGLALÁSA.....	174
	SAJÁT DEFINÍCIÓK	174

A HIPOTÉZISEK ÉRTÉKELÉSE	175
A KUTATÁS ÚJ VAGY ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI	179
JAVASOLT BEAVATKOZÁSI TERÜLETEK	181
BIBLIOGRÁFIA	183
INTERNETES FORRÁSOK.....	191
TUDOMÁNYOS TEVÉKENYSÉG, PUBLIKÁCIÓK.....	192

Ábrák és táblázatok jegyzéke

Ábrák jegyzéke

1. ÁBRA: A MUNKASZERVEZÉS HATÁSA A MUNKAFELADATOKRA ÉS A VEZETŐI IRÁNYÍTÁSRA.....	19
2. ÁBRA: A MUNKASZERVEZÉS OPTIMÁLIS KÖLTSÉGE A KIADÁSOK ÉS BEVÉTELEK ALAPJÁN	19
3. ÁBRA: RUGALMASABB VEZETÉSI GYAKORLAT A TÁVMUNKA ÜZLETI MODELLJÉBEN	21
4. ÁBRA: TÁVMUNKA HATÁSA A SZERVEZETI FORMÁRA	28
5. ÁBRA: MAGYARORSZÁGI TELEHÁZAK ÉS TÁVMUNKAHÁZAK.....	33
6. ÁBRA: A TÁVMUNKA ALKALMAZÁSÁRA HATÓ TÉNYEZŐK	46
7. ÁBRA: AZ IRODAI ÉS TÁVMUNKA KÖLTSÉGEI 50 ÉS 80 TÁVMUNKÁS ESETÉBEN.....	67
8. ÁBRA: A TÁVMUNKA ARÁNYA A FOGLALKOZTATOTTAK SZÁMÁHOZ KÉPEST AZ EU TAGÁLLAMAIBAN	81
9. ÁBRA: TÁVMUNKA AZ EURÓPAI UNIÓBAN A FOGLALKOZTATOTTAK SZÁZALÉKÁBAN	82
10. ÁBRA: TÁVMUNKÁSOK SZÁMA A KSH GAZDASÁGI AKTIVITÁS KÉRDŐÍVE ALAPJÁN.....	90
11. ÁBRA: A TÁVMUNKA MUNKÁLTATÓI ELŐNYEI	103
12. ÁBRA: A TÁVMUNKA MUNKÁLTATÓI HÁTRÁNYAI	104
13. ÁBRA: A TÁVMUNKA ÉS AZ OUTSOURCING ALKALMAZÁSÁNAK ÖSSZEFÜGGÉSEI	107
14. ÁBRA: MUNKAKÖRÖK TÁVMUNKA-POTENCIÁLJA AZ 500 FŐNÉL NAGYOBB VÁLLALATOKNÁL	108
15. ÁBRA: KOCKÁZATI KATEGÓRIÁK VÁLTOZÁSA A TÁVMUNKA BEVEZETÉSE UTÁN	110
16. ÁBRA: ÁTLAGBÉRKÜLÖNBSÉGEK BUDAPEST, PEST ÉS J-N-SZ MEGYÉBEN (2003–2007)	124
17. ÁBRA: A TÁPIÓ-VIDÉK TELEPÜLÉSEI	129
18. ÁBRA: OPERATÍV PROGRAM FÁZISAI	133
19. ÁBRA: HARGITA MEGYE TERÜLETI LEHATÁROLÁSA.....	135
20. ÁBRA: A VÁLASZADÓK BEOSZTÁSA	145
21. ÁBRA: A TÁVMUNKA ELUTASÍTÁSÁNAK INDOKAI.....	146
22. ÁBRA: A TÁVMUNKATÍPUSOK ELTERJEDTSÉGE.....	147
23. ÁBRA: A TÁVMUNKA ALKALMAZÁSA MUNKAKÖRÖK SZERINT	148
24. ÁBRA: ELEMZÉSEK GYAKORISÁGA A TÁVMUNKA BEVEZETÉSÉT MEGELŐZŐEN	152
25. ÁBRA: A TÁVMUNKA ALKALMAZÁSÁNAK PREFERÁLT ÖSZTÖNZŐI	153
26. ÁBRA: MUNKAERŐ-KIVÁLASZTÁSSAL ÉS GAZDÁLKODÁSSAL KAPCSOLATOS NEHÉZSÉGEK.....	155
27. ÁBRA: TÁVMUNKÁSOK LÉTSZÁMÁNAK TERVEZETT VÁLTOZÁSA	156
28. ÁBRA: A TÁVMUNKA BEVEZETÉSÉNEK KÖZVETETT HATÁSAI.....	160
29. ÁBRA: A TÁVMUNKA SZÉLESEBB KÖRŰ ALKALMAZÁSÁNAK AKADÁLYAI	161
30. ÁBRA: TÁVMUNKÁVAL KAPCSOLATOS ATTITŰDÖK (MUNKAADÓI OLDAL)	162
31. ÁBRA: TÁVMUNKÁVAL KAPCSOLATOS ATTITŰDÖK (MUNKAVÁLLALÓI OLDAL).....	165
32. ÁBRA: TÁVMUNKÁVAL KAPCSOLATOS ATTITŰDÖK (TÁRSADALMI HATÁSOK).....	166
33. ÁBRA: A TÁVMUNKAHÁZBAN TÖRTÉNŐ FOGLALKOZTATÁS ALKALMAZÁSA	167
34. ÁBRA: TÁVMUNKAHÁZBAN ALKALMAZHATÓ MUNKAKÖRÖK.....	168
35. ÁBRA: A TÁVMUNKAHÁZBAN VALÓ FOGLALKOZTATÁS AKADÁLYAI	169
36. ÁBRA: A TÁVMUNKAHÁZAK ALKALMAZÁSI TERÜLETEI	171

Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: TÁVMUNKA ÖSSZEHASONLÍTÁSA MÁS MUNKASZERVEZÉSI FORMÁKKAL.....	30
2. TÁBLÁZAT: TÁVMUNKAHÁZAK MEGKÜLÖNBÖZTETÉSE MÁS FORMÁKTÓL	34
3. TÁBLÁZAT: TÁVMUNKAHÁZAK EURÓPÁBAN.....	35
4. TÁBLÁZAT: TÁVMUNKÁBAN VÉGEZHETŐ MUNKAKÖRÖK, MUNKAFELADATOK	37
8. TÁBLÁZAT: A KÖLTSÉG-HASZON ELEMZÉSEK FONTOSABB VÁLTOZÓI	63
9. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA MAKROGAZDASÁGI ELŐNYEI.....	64
5. TÁBLÁZAT: MUNKAADÓI SWOT	68
6. TÁBLÁZAT: MUNKAVÁLLALÓI SWOT.....	73
7. TÁBLÁZAT: TÁRSADALMI SWOT	75
10. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA ELTERJEDTSÉGE AZ EU ORSZÁGAIBAN.....	83
11. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA-KATEGÓRIÁK IRÁNTI ÉRDEKLŐDÉS ORSZÁGONKÉNT	85
19. TÁBLÁZAT: A MAGYARORSZÁGI TÁVMUNKÁSOK KÉPZETTSÉG SZERINTI MEGOSZLÁSA.....	90
20. TÁBLÁZAT: A MAGYARORSZÁGI TÁVMUNKÁSOK SZAKMA SZERINTI MEGOSZLÁSA	91
12. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNY JAVULÁSÁNAK FORMÁI A TÁVMUNKÁSOK KÖRÉBEN.....	93
13. TÁBLÁZAT: A MEGKÉRDEZETTEK LEHETŐSÉGE A MUNKÁRA, HA NEM KÉPESEK ELJUTNI A MUNKAVÉGZÉS HELYÉRE.....	93
14. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA SZEREPE A SZEMÉLYES KARRIERDÖNTÉSEK MEGHOZATALAKOR	94
15. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA VÉLELMEZETT HATÁSA A KOMPETENCIÁKRA ÉS KÉPESSÉGEKRE	95
16. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA VÉLELMEZETT HATÁSA A KARRIERFEJLŐDÉSRE.....	95
17. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA ELŐNYEI	97
18. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKÁVAL KAPCSOLATOS FŐBB AGGDALMAK.....	99
21. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKÁVAL KAPCSOLATOS ELŐNYÖKRE VONATKOZÓ MUNKÁLTATÓI VÉLEMÉNYEK	100
22. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA HÁTRÁNYAIRA VONATKOZÓ MUNKÁLTATÓI VÉLEMÉNYEK.....	101
23. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA MUNKAVÁLLALÓI ELŐNYEI	105
24. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKA HÁTRÁNYAI	106
25. TÁBLÁZAT: HUMÁN ERŐFORRÁS, MINT TELEPÍTŐ TÉNYEZŐ TERÜLETI MÉRÉSÉHEZ RENDELHETŐ FŐBB MUTATÓK.....	116
26. TÁBLÁZAT: A TELEPÍTÉSI TÉNYEZŐK TÍPUSAI	118
27. TÁBLÁZAT: A KÜLFÖLDI BERUHÁZÁSOK ÁTLAGOS MOTIVÁCIÓI A MAGYARORSZÁGI MEGTELEPEDÉST ILLETŐEN	119
28. TÁBLÁZAT: PREFERENCIAPIRAMIS A 17 KÖZÉP-MAGYARORSZÁGI IPARI PARK TAPASZTALATAI ALAPJÁN	120
29. TÁBLÁZAT: IRODABÉRLETI NÉGYZETMÉTERÁRAK	125
30. TÁBLÁZAT: BUDAPEST ÉS A TÁVMUNKAHÁZ EGY FŐRE ESŐ ÉVES KÖLTSÉGEINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA.....	125
31. TÁBLÁZAT: TÁVMUNKAHÁZ KÉT ÉV IDŐTÁVÚ MEGTÉRÜLÉS VIZSGÁLATA	126
32. TÁBLÁZAT: BÉR- ÉS INGATLANKÖLTSÉGEN KERESZTÜL BEÁRAMLÓ TŐKE.....	126
33. TÁBLÁZAT: A NAGYKÁTAI KISTÉRSÉG TÁVMUNKA SWOT ELEMZÉSE	130
34. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKÁT ALKALMAZÓ CÉGEK NÉHÁNY JELLEMZŐJE.....	150
35. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKÁT BŐVÍTENI TERVEZŐ CÉGEK PROFILJA.....	157
36. TÁBLÁZAT: A TÁVMUNKÁT BŐVÍTENI TERVEZŐ CÉGEK A TÁVMUNKA-VÉGZÉS JELLEMZŐI SZERINT	159
37. TÁBLÁZAT: TÁVMUNKAHÁZBAN FOGLALKOZTATÁST VÁLLALÓ VÁLLALATOK PROFILJA.....	170

Bevezető

A témaválasztás indoklása

A munka célja napjainkban változatlanul valaminek a létrehozása, átalakítása, de a mód, ahogyan ezt elérjük, a történelem során, de különösen az elmúlt évszázadban sokat változott. A taylori tudományos munkaszervezés részekké, munkafeladatokká bontotta le az egészet, és a hatékonyságot tűzve zászlajára, az embert már-már robottá tette. A kezdeti kiemelkedő sikereket követően a kutatók rávilágítottak arra, hogy az ember hozzáállása, elégedettsége, motivációja nagyban meghatározza a hatékonyságot, és annak fenntarthatóságát. Az utóbbi években egyre nagyobb jelentőséget kap a munkavállalók motiválása, valamint az optimális munkakörnyezet kialakítása, amely lehetővé teszi a munkavállalók belső értékeinek magas szintű kiszolgálását, ezáltal a munkavégzés hatékonyságának további növelését, ezáltal költséghatékony működést biztosítva a vállalatoknak.

A munkavégzéshez kapcsolódó változásokban az információtechnológia rohamos fejlődése is szerepet játszik. A technológiai fejlődés kapcsán olvashattunk már kontinenseket átívelő távműtésekről, távösszeszerelő-üzemről, amikor repülőgép fejlesztését vezérelték távolról, de ha nem is ilyen óriás léptékben gondolkodunk, a tény az, hogy a számítástechnika nélkül napjaink gazdaságát nem lehetne elképzelni. A fizikai munkák nagy részét már automatizálták, vagy más kontinensekre telepítették. Hazánkban is, mint a nyugati országokban, a feladatok egyre nagyobb részét a munkavállalók már infokommunikációs eszközökön látják el, a munkavégzés célja elsősorban az információ feldolgozása, tárolása, továbbítása.

Ezek a változások megteremtették annak lehetőségét, hogy a munkafeladatok elvégzésének helye elváljon az input és output tényezők helyszínétől, továbbá lehetőséget adtak arra is, hogy az emberi tényezőt figyelembe véve a munkavégzés szempontjából leghatékonyabb munkakörnyezetet teremtsük meg. A szellemi munkások egyre nagyobb értéket képviselnek tudástársadalmunk vállalataiban, ahol igyekeznek mindent megtenni, hogy anyagi juttatásukon kívül a munka-magánélet, munkakörnyezet és motiváció területén is minél versenyképesebb ajánlatokkal köthessék magukhoz szakembereiket. A hiányszakmák esetében verseny folyik a megfelelő szakemberekért, és ma már nem elegendő elcsábítani más vállalattól az embereket, szükséges a munkaerőpiacok szélesítése is. A költséghatékony működés jegyében azonban nem célszerű mindenhol irodát nyitni, ahol a potenciális szakemberek lakhatnak, a távmunka ugyanis ideális megoldást kínál a vállalati székhelytől távol élő munkavállalók foglalkoztatására. A munkavégzés helyének szabadabb megválasztása költségoptimalizálási szempontból is nagy szerepet játszik, különösen a napjainkban, amikor a működési költségek csökkentése elengedhetlenné vált. Ezen szempontok tudatos felhasználása vezet a távmunka napjainkban terjedő változatainak sikeréhez.

A távmunka egy új foglalkoztatási forma, amelyet a '70-es évektől egyre szélesebb körben alkalmaznak. Kialakulásának körülményeit vizsgálva, valamint az általa nyújtott lehetőségeket elemezve valószínűsíthető, hogy szerepe az elkövetkező években tovább nő. A távmunka terjedésének átfogó lehetőségeit, hatásait elemző szakirodalom Magyarországon még nem jelent meg, a nemzetközi irodalma pedig elsősorban leíró jellegű, nem elemzi a terjedésben rejlő távlati lehetőségeket, nem ad útmutatást a távmunka alkalmazásával elérhető gyakorlati előnyök megvalósítására.

Magyarországon, mint általában Közép- Kelet-Európában a távmunka jelentősen alul marad az EU és az Egyesült Államok átlaghoz viszonyítva. A nemzetközi tendenciákat látva azonban itthon is a távmunka terjedése prognosztizálható, amely többszázézer új távmunkahely létrejöttét jelentheti az elkövetkező években. Emiatt elengedhetetlen, hogy szülessenek olyan kutatások, amelyek a távmunka terjedésének specifikumait elemzik, támogató és akadályozó feltételeit feltárják, valamint közvetlen és közvetett hatását előre jelzik.

Az elméleti modellek és gyakorlati tapasztalatok megismerésével megfogalmazhatók azok a főbb vállalati és társadalmi motivátorok, amelyek alapján a vezetők a távmunkáltatásra vonatkozó döntéseiket meghozzák. Ezek tudatos felhasználásával a gazdasági és foglalkoztatási tervek előkészítésekor, a távmunka terjedése nem ad-hoc módon, hanem kiszámíthatóan, előre tervezett mederben történhet. Ez lehetőséget ad például, hogy az elmaradott térségekben is létrehozható legyen olyan gazdasági környezet, amely természetes módon irányítja oda a vállalatok figyelmét. A távmunka esetében ugyanis a telephelyválasztási szempontok átalakulnak, elsősorban az alkalmas munkaerő lesz a domináns döntési tényező.

Kutatási témának a fentiekben ismertetettek tendenciák alapján és az elérhető elemzések hiánya miatt, a távmunka elméletének és gyakorlati alkalmazásának vizsgálatát választottam. Elméleti és empirikus kutatási eredmények integrálásával és saját empirikus kutatással vizsgáltam a távmunka elterjedésében rejlő gyakorlati lehetőségeket, különös tekintettel a regionális fejlesztésben lehetséges tényezésére.

Kutatási célkitűzések

A távmunkával kapcsolatos tendenciákat, irodalmi hiányosságokat, gyakorlati lehetőségeket látva fogalmaztam meg kutatásom célkitűzéseit, amelyeket az alábbiakban ismertetek. A dolgozatomat a kutatási céloknak megfelelő struktúrában építettem fel, emiatt az egyes célok mellett feltüntettem azon fejezeteket is, ahol az adott témakör vizsgálatát elvégzem.

1. A fogalmi bizonytalanságok miatt nemzetközi és hazai szakirodalomra támaszkodva összefoglalni a távmunka fogalmával, alkalmazási területeivel, intézményi feltételeivel kapcsolatos ismereteket. Ennek vizsgálatát az első, második és harmadik fejezetben végeztem.
2. Áttekinteni a távmunkával kapcsolatos elméleti modelleket és empirikus kutatásokat. Elemezni a távmunka munkaadói, munkavállalói és társadalmi hatásait. Ennek vizsgálatát a negyedik és ötödik fejezetben végeztem.
3. Megvizsgálni a távmunka regionális tudományhoz való kapcsolatát, telephelyelméleti vonatkozásait, területfejlesztési lehetőségeit. Esettanulmányokon keresztül elemezni a gyakorlati alkalmazás eredményeit oly módon, hogy az mintául szolgálhasson a gyakorlati alkalmazás kiterjesztésére. Ennek vizsgálatát a hatodik fejezetben végeztem.
4. Saját empirikus kutatásban elemezni a távmunka magyarországi gyakorlatát. Primer kutatásomban meg kívánom vizsgálni a hazai távmunkáltató vállalatok hajlandóságát a távmunkára és a távmunkaházban végzett foglalkoztatásra. Ezek alapján következtetéseket kívánok levonni a hazai távmunkáltatás lehetőségeire, célcsoportjára és a távmunka regionális fejlesztésben betölthető szerepére. Ennek vizsgálatát a hetedik fejezetben ismertetem.

Hipotézisek

Az alábbiakban ismertetem hipotéziseimet, amelyeket a kutatásom során vizsgálni kívánok. A hipotéziseimet a téma kutatásával eltöltött mintegy tíz év tapasztalatai alapján fogalmaztam meg. Célom az, hogy hipotéziseim alapul szolgálhassanak a távmunkával kapcsolatos aktuális gazdaságpolitikai és foglalkoztatáspolitikai döntésekhez és további kutatásokhoz.

A szakirodalom a távmunka jellegéből következően, alapvetésként általánosságban azt konkludálja, hogy a távmunka előnyt jelenthet a munkáltatónak, munkavállalónak és a társadalomnak is. Azonban ezzel ellentétes nézetek is megjelennek (pl. Westfall, 1997), amelyek megkérdőjelezzik ezeket az állításokat, kimutatásokat. A távmunkát ellenzők gyakran azzal védekeznek, hogy nincs tudományos alátámasztása a publikált előnyöknek. Ennek eldöntése azonban alapvetően fontos, hogy egyértelmű és megkérdőjelezhetetlen legyen a távmunka hatása mind a munkáltatói, munkavállalói és társadalmi szintre egyaránt. Dolgozatomban emiatt meg kívánom vizsgálni ezt a kérdéskört és alátámasztani a távmunka előnyt kínáló lehetőségeit. Véleményem szerint ugyanis a távmunka munkaszervezési modellje alapvetően előnyöket hordoz magában, és ettől külön kell választani a hibásan, nem körültekintő tervezéssel megvalósított modelleket. Ez kulcsfontosságú kiindulópont ugyanis a távmunka közép és hosszú távú lehetőségeinek vizsgálatakor. Az első hipotézisem tehát a távmunka előnyös voltát állítja az alábbi megfogalmazás szerint.

H1.A távmunka megfelelő tervezés esetén hatékonyabb működést és költségmegtakarítást tesz lehetővé a vállalatok számára, motiváltabbá teszi a munkavállalót és kedvező társadalmi hatásokat indukál.

Ismertek olyan esetek, amikor a távmunka bevezetését követően a vállalat negatív tapasztalatokkal szembesült (pl. költségek növekedése, szervezési nehézségek). Azaz előfordulnak olyan esetek, amikor nem teljességében sikerült elérni az előző hipotézisben megállapított előnyöket. Ez szerintem azonban abból adódhat, hogy a távmunka bevezetését nem előzte meg átfogó tervezés, a távmunkát magától értetődő, egyszerűen alkalmazható formának tekintették. A távmunka alkalmazásának ilyen értelmezése véleményem szerint helytelen, mutatja ezt az is, hogy a vártnál lassabban terjed. Tapasztalataim szerint a távmunka megvalósítása komplex, több szakterületet felölelő tervezést igényel. Második hipotézisemben ezt kívánom kimondani, megjelölve azokat a főbb területeket, amelyeken belül a távmunka bevezetése során foglalkozni kell. A hipotézis vizsgálata során pedig fel kívánok kutatni olyan elméleti modelleket, amelyek átfogó módon adnak képet ezeken a területeken történő prioritásokról, teendőkről. A hipotézis alátámasztása esetén igazolást nyer a komplex tervezés szükségessége, a jövőbeni lehetőségek optimális kihasználása érdekében, azaz a folyamat nem hagyható magára.

H2.A távmunka eredményes alkalmazása komplex informatikai, humán, gazdasági és jogi feladat.

Annak eldöntéséhez, hogy „érdemes-e” a távmunkával mélyebben foglalkozni, fontos megvizsgálni, hogy egy átmeneti, periferikus foglalkoztatási formáról van-e szó, vagy egy stabil alapokon nyugvó és egyre nagyobb szerepet kapó munkaszervezési

módról. Úgyszintén fontos tudni, hogy van-e potenciál, tartalék a távmunkáltatásban, valamint hogy mik azok a gátló tényezők, amelyek jelenleg a távmunka terjedését akadályozzák. Tapasztalatom szerint a távmunka dinamikusan terjed, és jelentős tartalékok vannak a távmunkára a hagyományos foglalkoztatásban. A tartalékok átfordítása a gyakorlatba azonban a munkáltatók döntéseitől függnek. Amennyiben a H1 hipotézisem igaznak bizonyul, úgy a döntéshozók erre vonatkozó ismerethiánya, hezitálása gátolhatja a távmunka bevezetése melletti döntést. Látva, hogy Magyarországon a távmunka terjedése az elmúlt években stagnált, különösen fontosnak tartom az állítás alátámasztását, hisz amennyiben igazolást nyer feltételezésem, akkor a távmunka nem lesz figyelmen kívül hagyható a hazai foglalkoztatáspolitikai döntéshozatalban. A hipotézisemben ezt fogalmaztam meg.

H3.A távmunka alkalmazása dinamikusan terjed. Már most is jelentős potenciál mutatkozik a foglalkoztatási gyakorlatban a távmunkára. A távmunka elterjedésére ható gátló tényező a vállalatok információhiánya.

A távmunka jellegéből adódóan alkalmas lehet a regionális gazdaságfejlesztési törekvések támogatására. A munkavégzés helye ugyanis jellegéből adódóan nem kötődik a vállalati telephelyhez. Ez új megközelítést igényelhet a területfejlesztők részéről, ugyanis immár nem a vállalat egészét kell egy adott térségbe csábítani, hogy ott foglalkoztatást hozzon létre, hanem elegendő csak a munkaerő alkalmasságát biztosítani. Ez új lehetőségeket nyújthat azon térségeknek, amelyek a hagyományos telephelyválasztási szempontok szerint ezidáig háttérbe szorultak, de eléggé innovatívak ahhoz, hogy alkalmas munkaerőt képezzenek, és komparatív előnyeiket kihasználják. Immár a természeti adottságok, a fővárostól való távolság, a nyersanyagban való ellátottság háttérbe szorulhat, amennyiben egy régió felismeri ezt a lehetőséget. A hipotézisemben azt mondom ki, hogy a távmunka a területfejlesztés eszköze, és ezen keresztül a regionális tudomány vizsgálati területéhez tartozik. Ennek alátámasztása megkerülhetetlenné teszi a távmunka, mint alternatív területfejlesztési eszköz figyelembe vételét és alkalmazását.

H4.A távmunka szorosan illeszkedik a területfejlesztés eszközrendszerébe, a regionális tudomány vizsgálati területéhez tartozik.

A dolgozatban végzett kutatásom során további új és újszerű eredményeket is fel kívánok tární, elsősorban saját primer kutatásom alapján. Céлом, hogy feltárjam azokat a fontosabb összefüggéseket, amelyek a hazai távmunkáltatást elősegítheti. Ezeket az eredményeket a kutatási eredményeim összefoglalásában konkludálom.

Alkalmazott módszertan

A kutatási céljaimmal összhangban, először szekunder kutatást, irodalomfeltáró munkát végeztem. A távmunka kialakulását vizsgáltam, hogy megállapítsam azokat az alapvető összefüggéseket, amelyek a távmunka terjedésének jövőbeni irányait meghatározzák. Ezután a távmunka lehatárolását végeztem el, definíciók elemzésével és saját definíciók alkotásával. Meghatároztam típusait, más foglalkoztatási módoktól való megkülönböztetését.

Az ezt követő fejezetekben elméleti és empirikus kutatásokat dolgoztam fel. Mivel a távmunka hazai szakirodalma igen csekély, emiatt elsősorban a nemzetközi

publikációkra hagyatkoztam. Az elméleti és empirikus kutatások után részletesebben ismertettem néhány jelentősebb hazai és nemzetközi felmérést is, amelyeken keresztül a távmunka jelenlegi gyakorlatának jellemzőit vizsgáltam.

A hatodik fejezetben a távmunka regionális vonatkozásait elemzem. A távmunka regionális tudományban való elhelyezéséhez elsősorban a PhD képzés során szerzett ismeretek, irodalom és előadások jegyzetét dolgoztam fel. A fejezet második felében esettanulmányokat mutatok be, amelyek az elméleti eredmények alátámasztását igazolják, valamint bemutatják néhány lehetséges módszertanát a távmunka területfejlesztésben való alkalmazására vonatkozóan. Az esettanulmányokat a pusztán leírásnál túlmenően a távmunka regionális alkalmazásának további pontosításaként tekintem.

Ezután saját empirikus kutatási tervet készítettem a hazai közép és nagyvállalatok vezetői attitűdjeinek megismerésére. A szekunder irodalomfeltáró munka eredményeire építve tehát saját primer kutatást végeztem. A kutatást két fő szakaszra bontottam.

Az első szakaszban kvalitatív, mélyinterjú felmérés készült. Ennek keretében tevékenységi kör és vállalatméret szerint differenciáltan 10 darab mélyinterjút készítettem. Ennek a szakasznak a célja elsősorban a döntéshozói attitűdök és döntéshozatali mechanizmusok, valamint a tevékenység- és szektorspecifikumok feltárása volt, illetve inputot szállítani a következő szakasz kvantitatív kérdőívének specifikálásához. A strukturált beszélgetésvázlat alapján zajló interjúkra a vállalatok gazdasági, illetve HR-döntéseiért felelős döntéshozóit, szakértőit kértem fel.

A második szakaszban kvantitatív, telefonos adatfelvétel készült. A kutatás e fázisának célja, hogy a hazai vállalatok távmunkával kapcsolatos preferenciáinak, gyakorlatának bemutatását megbízható eredményekkel támassza alá. A telefonos adatfelvétel során 100 olyan vállalatot kérdeztem le, amelyek már alkalmazzák a távmunkát, vagy a közeljövőben elképzelhetőnek tartják annak bevezetését.

A dolgozat végén összefoglalom kutatási eredményeimet, itt található hipotéziseim vizsgálata és alátámasztása is, valamint további új és újszerű kutatási eredményeim.

1 Történeti áttekintés

A távmunka egy modern munkaszervezési mód, amelyet az infokommunikációs technológiák fejlődése tett lehetővé. A távmunka a hagyományos munkaszervezési módszertanokra épülve, a munkavégzés helyének függetlenítésével, lehetőséget biztosít a munkavégzők egyedi igényeinek kiszolgálására és a munkaidő centrikus munkavégzés helyett az eredmény centrikusságot helyezi középpontba. Ezen változások új perspektívákat nyitnak a munka világába.

Jelen történeti áttekintés során azon alapvető tényezők kialakulását és fejlődési trendjeit tekintem át, amelyek a távmunka végzés kialakulására és jövőbeni lehetőségeire is hatnak. Célom, hogy ezeken keresztül megvizsgáljam a távmunka fenntarthatóságát, azt, hogy csak egy átmeneti foglalkoztatási mód-e, avagy a munka világának fejlődési tendenciáival összhangban áll és hosszú távon is számolhatunk jelenlétével.

Jelen fejezetben kívánom áttekinteni azon szociálpszichológiai hatásokat is, amelyek a távmunka során megjelennek és szerepet játszanak. Jelentős mennyiségű irodalom foglalkozik a távmunka által indukált társas hatásokban bekövetkezett változásokkal (pl. vezetéselmélet, szervezéselmélet, szociális hatások), ezeket itt kívánom röviden áttekinteni és a dolgozatom további részében nem kívánok ezzel az aspektussal mélyebben foglalkozni.

1.1 A munka világának átalakulása

Már az őskori ember is törekedett arra, hogy létfenntartási körülményeit minél jobbá és könnyebbé tegye. Akkor még az volt a cél, hogy minél tökéletesebb eszközöket, szerszámokat alkosson. Kr.e. 2750 körül az egyiptomi piramisok építésein már jelen volt a munkamegosztás is. Mivel a hatalmas építőelemek mérete és formája szabályozott volt, szükség volt olyan szakemberek képzésére, akik ezeket elő tudták állítani. Az építkezéseken túlmenően a temetkezés is precíz, szakértelmet igénylő lépésekből állt, ezekre vonatkozóan is nagyon fejlett technikákat, dokumentációt dolgoztak ki. Kínában a császári udvarban minden anyagot meg kellett jelölni, hogy a készítő egyértelműen azonosítani lehessen. Az ókori Rómában mintegy 100 szabványt ismertek már csak az útépítésre. A középkorban a manufaktúrák idején már az egyes munkafázisok felosztását végezték a céhek segítségével, ekkor már különvált a gyártás, értékesítés. A cél már ekkor is a hatékonyság és a termék minőségének javítása volt (IMCC, 2007). A középkor vége felé a német államokban kialakult a Verleger-rendszer, ahol a szervező-kereskedő maga vitte házhoz a takácsoknak az alapanyagot, majd begyűjtötte a készterméket. Később már ő adja bérbe a szövőgépet is. Ez a munkavégzés helyének decentralizálása, amely úgyszintén fontos eleme a távmunkának is.

A **munkaszervezés** napjainkig ható fejlődése az 1900-as évek modern gyáriparának kialakulásával kezdődött. Frederick Winslow Taylor 1911-ben publikálta a „*Tudományos menedzsment alapelvei*” című munkáját, amelyben arra az eredményre jutott, hogy a munka tudományos megszervezése jelentős mértékben képes a munkavégzés hatékonyságát növelni (Klein, 2004; Mahoney, 2002). A tudományos munkaszervezés alatt az egyes munkafolyamatok optimális elvégzésének kialakítását érti. Taylor idejében a munkaszervezésre az volt a jellemző, hogy egyes szakemberek hosszú betanulási idő után viszonylag nagy szabadsággal alakították ki az egyes munkafeladatok elvégzésének módját. A Taylor-féle tudományos munkaszervezés az egyes munkafolyamatokat olyan kisebb munkafeladatokra darabolja, amelyek

elvégzésének legoptimálisabb folyamata meghatározható, és ezeknek az egyszerűbb és szabályozott munkafeladatoknak az elvégzése oktatás formájában viszonylag rövid idő alatt elsajátítható. Taylor kísérleteiben pusztán a munkaszervezés révén az egyes munkavégzők teljesítményét több esetben képes volt megsokszorozni. Például 60 centes bérnöveléssel 369 centes hasznot generált munkaszervezése, valamint képes volt egy esetben 500 főről 140-re csökkenteni a munkaállományt ugyanolyan teljesítmény mellett (Young, 1990). Egy svájci gombostűkészítő manufaktúrában a munkások a tűkészítés összes műveletét egyedül végezték, és így naponta 20 db tűt készítettek. A taylori munkaszervezés időelemzés és munkamegosztás alapú átszervezése után egy munkás naponta 4.800 db tűt volt képes elkészíteni. Ez gyakorlatilag a teljesítmény 240-szerezése. Hasonlóan kiemelkedő eredményt ért el a jénai Zeiss-művek vezetője. A munka tanulmányozása során a munkások teljesítményének alakulását vizsgálta. Munkamódszere alapján sikerült 12 órától 8 órára csökkenteni a munkaidőt úgy, hogy a napi teljesítmény nem csökkent. A taylori munkaszervezés üzemekben is széleskörű gyakorlati alkalmazása Henry Ford nevéhez kötődik, aki úgyszintén kimagasló hatékonyságnövelést ért el a munkaszervezési mód révén. Ismert példa, hogy 100 dollárt költött a munkavállalói oktatásra, amely révén évente 3 millió dollár többletjövedelmet generált (Totterdill, 2002).

Taylor rendszerét sok tudományos bírálat is érte, azt kifogásolva, hogy a munkást ugyanúgy kezeli, mint a gépet. Henri Fayol figyelmét már a taylori munkafeladat helyett az emberre összpontosította, aki a feladatért a felelősséget viseli. Ő fogalmazta meg elsőként 1916-ban a rendszeres vezetőképzés szükségességét, valamint meghatározta a vezetés 14 alapelvét, amelyben kimondja, hogy a munkamegosztás jelentősége a társadalmi szervezetek fejlődésével arányosan nő (Klein, 2004; Klein, 2003).

Elton Mayo a Harvard egyetem kutatójaként 1923–24-ben végzett kísérleteket a Chicago-i „Hawthorne works of the Western Electric” gyárban, amelyek Hawthorne-effektus néven váltak közismertté (Mahoney, 2002; Totterdill, 2002; Highhouse, 1999; Klein, 2004). Mayo kísérletében munkavállalói csoportokat hozott létre, és 5 éven keresztül mérte hatékonyságukat a legkülönbözőbb munkafeltételek között. A környezeti feltételek módosításával több esetben jelentős hatékonyságnövelést tudott elérni. A kísérletek után a kísérleti személyek a hagyományos munkakörnyezetbe kerültek vissza, ahol Mayo meglepetésére a résztvevők továbbra is jelentős hatékonyságnövelést mutattak a kísérletet megelőző, valamint a többi munkavégző teljesítményéhez képest. Az eredmény jelentősége kiemelkedő, ugyanis rámutatott arra, hogy a kísérletben mért változásokon túlmenően a kísérleti személyek hozzáállása is átalakult, amely önmagában is jelentős hatékonyságnövelést tudott indukálni.

A hawthorne-i vizsgálatokra építve 1930-ban Lewin és munkatársai vizsgálatosorozatot végeztek a vezetési stílusok tanulmányozására, amelyekkel kimutatták, hogy a csoporttagoknak a döntésekbe való bevonásán alapuló demokratikus vezetés növeli leginkább a munkavállaló elégedettségét (Klein, 2004).

A munkavégzés hatékonyságára a munkaszervezés technikáján felül tehát a munkavállaló hozzáállása, elégedettsége és **motivációja** is közvetlen hatással lehet. Motiváció az, ami cselekvésre késztet, ösztönöz, „mozgat”. A motivációs állapotok irányítják és aktiválják viselkedésünket. Tudatosan megválaszthatjuk, hogy motívumaink alapján cselekszünk-e, de a motivációk már tudatalatti szinten is kifejtik hatásukat (például reklámok „rejtett meggyőző” hatása). A motiváció forrásai: belső késztetések és külső ösztönzők (Inspi-Ráció, 2005–2006).

A motiváció megértéséhez meghatározó Abraham Maslow szükséglet-hierarchia elmélete („Piramis-modell”), amely szerint a különféle szükségletek hierarchikusan (rangsorban) egymásra épülnek, vagyis csak akkor válnak hatékonnyá, ha az alattuk levő már (legalább jórészt) kielégült (Klein, 2004; Atkinson, 1995). Ha bármelyik szinten kimarad a szükséglet kielégítése, elakad a motiváció, a személy megreked azon a szinten, ahol még kielégületlenek szükségletei. Így a fejlődés elmarad, nem jut fel az önmegvalósítás csúcsára. Maslow piramisának szintjei a munka interpretációjában a következők:

1. **Élettani szükségletek:** fizetés, munkafeltételek (fűtés, világítás stb.)
2. **Biztonsági szükségletek:** biztos és biztonságos munkahely, nyugdíjpénztár, orvosi ellátás stb.
3. **Szociális (szeretet) szükségletek:** jó munkahelyi légkör, barátok, jó vezető-beosztott kapcsolat stb.
4. **Megbecsültség (elismertség):** előmenetel lehetősége, teljesítmény-prémium, szolgálati lakás, autó stb.
5. **Önmegvalósítás:** személyes továbbképzés lehetősége, önállóság, döntési felelősség, vezetői munkakör stb.

Maslow struktúrája szerint az ember törekszik arra, hogy az egyes szükségleti szinteket elérje, beteljesítse, majd továbblépjen. Maslow szerint a munkások teljesítménye úgy növelhető, ha teret adunk emberi mivoltuknak (Klein, 2004). A munkaszervezés – bár nagyban növelheti a teljesítményt –, fizikai megvalósítása elérheti korlátait, ahonnan további hatékonyságjavulást már csak a munkavégzők motiválása, elégedettségüknek javítása indukálhat. Napjaink munkaerőpiacán ez a szempont egyre nagyobb jelentőséget kap, elsősorban a magasan képzett munkaerő esetében, akik megtartása az egyik legnagyobb érték a vállalatoknál. A távmunka ehhez járul hozzá, egyedi munkakörnyezetet, rugalmas időbeosztást, családcentrikusságot biztosítva a munkavállalóknak.

A munkavégzés hatékonyságát a **társas hatások** is befolyásolhatják, amelyet a hawthorne-i vizsgálatok is megalapoztak. Triplett 1981-ben egyszerű, rutinizált kézműgyártást igénylő feladatot adott kísérleti személyeinek (horgászsinórt kellett egy csévére feltekerniük), akik az egyik kísérleti feltétel szerint egyedül dolgoztak, a másik esetben pedig egymás jelenlétében végezték a feladatot. Az eredmények azt mutatták, hogy az együttes helyzet (mely a kísérleti személyek számára versenyhelyzetként jelentkezett) hatására javult a teljesítmény. Travis 1925-ben publikált egy kísérletet, amely azt mutatta, hogy a közönség jelenléte hatására a kísérleti személyek egy mozgáskoordinációs feladatban nyújtott teljesítménye jelentősen javult. Floyd Allport (1981), Gates (1935) és Dashiell(1935) kísérletei hívták fel a figyelmet arra, hogy míg egyszerű rutinműveleteket igénylő feladatok esetében a teljesítmény általában nő a társas helyzet hatására (versenyben jobban, bámész nézők hatására kevésbé), addig bonyolult vagy kevésbé begyakorolt feladat esetében a társas helyzet hatása fordított, a teljesítmény romlik (Csepeli, 2003). Ez a megállapítás rámutat tehát, hogy a komplex és kreatív feladatok elvégzéséhez nyugodt környezet szükséges, ahol a koncentráció jobban biztosítható. A távmunka által elért hatékonyságnövekedésekkor gyakran utalnak vissza pont erre a tényezőre. A távmunka által lehetővé tett egyedi munkakörnyezet ugyanis valóban biztosíthatja a nagyobb koncentrációt, a kevesebb félbeszakítást, külső ingert.

A társas hatásban rejlő serkentő, illetve gátló többlethatásra először Robert Zajonc (1971) állított fel magyarázó elméletet. Zajonc elmélete abból indul ki, hogy a társas helyzet konkrét alakzatától függetlenül (mindegy hogy versenyről, együttműködésről, nézők, hallgatók jelenlétéről van-e szó) a más személyek pusztán jelenléte bizonytalanságérzetet ébreszt az egyénben, miáltal emelkedik reagáló készsége, s a begyakorlott, egyszerű feladatok esetében ez a domináns reakciók megjelenésének kedvez, míg a begyakorlatlan, illetve gondolkodást igénylő, feszültséget keltő, nehéz vagy kellemetlen feladatok esetében rontja a teljesítményt. Cottrel (1972) magyarázati modellje szerint a társas helyzet oly módon hoz létre motivációs többletet az emberben, hogy a társak anticipált pozitív vagy negatív megerősítőknél (potenciális büntetőknél vagy jutalmazóknál) tűnnek számára, s ezért, hogy a sikert kiérdemlje, illetve a versengéssel járó szégyent elkerülje, fokozottabb erőfeszítéssel fog a feladaton ügynködni. A teljesítményromlás magyarázata az, hogy az egyén társas helyzetben fokozottabban kockáztat, következésképpen könnyebben hibázik (Csepeli, 2003).

A munkavégzés minden esetben egy adott **munkakörnyezetben** történik. Peter J. Muscovite, a PricewaterhouseCoopers Gazdasági Tanácsadó vállalatcsoportban végzett kutatása alapján megjelent „*Új tudásközpontú munkahelyek*” című írásában többek között a munkakörnyezet és a munkavégzés hatékonyságának szoros összefüggéseit tárgyalja (Muscovite, 2004). Kutatása megállapítja, hogy a globális gazdaság mintegy 40%-át jelenleg tudásalapú munkavégzés jellemzi, és néhány éven belül ez meghaladja az 50%-ot. Egy másik megállapítása, miszerint a vállalati tudás mintegy 50%-a informális, valamint egy-egy munkavállaló távozása esetén a munkavállaló tudásának csak mintegy 20%-a marad meg a vállalatnál. Muscovite egy komplex Tudásalapú Munkahely Program alapelveit fekteti le írásában, ahol a munkavállaló hatékonyságának növelésében fontos szerepet tulajdonít az irodai munkakörnyezet minél személyre szabottabb kialakításának, és a teljesítményalapú munkakontrollnak is. Ez a kutatás rámutat az emberi tényező felértékelődésére, valamint a munkák pusztán fizikai végrehajtása helyett annak tudásalapúvá válására és a munkakörnyezet közvetlen hatására a munkavégzés hatékonyságára.

A munkakörnyezetnek a munkavégzés hatékonyságára tett közvetlen összefüggései kapcsán 2003-ban került publikálásra az „*Ablakok és irodák: Tanulmány az irodai munkások teljesítménye és az irodai környezet közötti összefüggésről*” című kutatási eredmény, amelyet Peter Boyce PhD vezetésével a Heschong-Mahone Group végzett a Public Interest Energy Research (PIER) program keretében (Boyce, 2004). Két terepkutatás eredményét dolgozták fel, amelyeknek célja az volt, hogy megállapítsák, milyen hatással lehet az irodai terek kialakítása a munkavégzők teljesítményére. Az első terepkutatást a Sacramento Municipal Utility District (SMUD) telefonos ügyfélszolgálatán végezték, ahol 100 irodai munkásnál több változó hatását mérték az átlagos hívásidőre a bejövő hívások kezelésekor. Ezek a változók lefedték a világítást, a kilátást, hőmérsékletet és szellőzést, a telefonközpont státuszát (például hány hívás kezelése van folyamatban), a személyi jellemzőket és a csoportjellemzőket. Az adatokat 2002 szeptemberében négy, majd 2002 novemberében 3 hétig gyűjtötték. Az eredmények kiértékelésekor 7 változó esetében találtak állandó és szignifikáns hatást a hívásidő hosszára. A fülkék mérete, az ablak közelsége, a szellőzés szabályozhatósága, a fény természete a hívásidő hosszát 3–19%-ban csökkentette. A második terepkutatást 5 különböző kognitív teszt felvételeivel végezték a Sacramento Municipal Utility District (SMUD) számítógépes rendszerének segítségével. 201 irodai munkással végezték, akik 3 különböző épületben dolgoztak, amelyek eltérőek voltak a napfény és mesterséges fény arányaiban. A teszteket déltájt, 5 alkalommal,

csütörtökönként vették fel 2002 októbere és novembere között. A tesztek vizuális keresési pontosságot, rövid és hosszú távú emlékezést és logikai képességeket mértek. Az eredmények kiértékelésekor a monitor mérete és felbontása, a fény természete, a feladatmegoldásra rendelkezésre álló idő a hatékonyságot 13–29%-ban növelte.

Egy másik kutatás a növények és a munkavégzés hatékonysága közötti összefüggést mérte. A „*Tanulmány a növények és virágok hatásáról a munkahelyi produktivitásra*” című tanulmányt készítő kutatócsoportot Roger Ulrich PhD viselkedéskutató, a Texas A&M Egyetem Center for Health Systems and Design osztályának igazgatója vezette (Flower, 2003). A 8 hónapos kutatás során 101 személy érzelmi, kreativitási, figyelmi sajátosságait mérték általános irodai felszereltséggel rendelkező irodákban, kontrollált környezetben. A kísérletben részt vevőkkel többféle feladatot végeztek el 3 különböző környezetben, ahol a következők egyike dominált: friss növények és virágok, absztrakt szobrok, díszítés nélküli környezet. Minden felmérés 2 kreativitást és egy figyelmet mérő tesztből állt, és ezeket 4 alkalommal vették fel. A tesztek készítéséhez felhasználták E. Paul Torrance PhD által szerkesztett „*Creative Thinking and Profile of Mood States*” tesztet is. Az eredmények azt mutatták, hogy mind a férfiak, mint a nők hatékonysága szignifikánsan megnőtt a növényekkel kialakított környezetben. A férfiak mintegy 15%-kal több ötletet generáltak a feladatokban, míg a nők kreatívabbnak bizonyultak.

A fenti, a munkakörnyezetre vonatkozó kutatások tehát kimutatták, hogy a munkavégzés hatékonyságára a környezet hatással lehet. A hagyományos irodai munkakörnyezetben azonban nehéz az egyedi igényeket is kiszolgálni, ellenben a távmunka révén, például az otthoni távmunka esetében lehetőség van az ember igényeihez leginkább alkalmazkodó munkakörnyezetet kialakítani.

A történelem során tehát a taylori tudományos munkaszervezés kétségtelenül nagy áttörést hozott a munka hatékonyságának növelésében. Azonban az ember gépként történő „hasznosítása” hosszú távon nem működhet, már csak azért sem, mert az ember alapvetően egy komplex érző lény, akit belső erők, például a motiváció vezérel. A Maslow-i szükséglet-hierarchia leírja az ember folyamatos előrehaladásának igényét, amelyet nagyban a munkakörnyezet tud biztosítani számára. A hatékonyságnövelés következő lépése az emberi igények magasabb szinten való figyelembe vétele lehet. A munka célja változatlanul valaminek az előállítása, átalakítása lehet, azonban a munkavégzés módja, a munkaszervezés és az a környezet, ahol a munka történik, még sokat változhat.

A munka világa tehát fokozatosan alakul és a napjainkban ismét kifejezetten előtérbe került az EMBER. Az elmúlt évek kutatásai egyértelműen kimutatták, hogy a munkavégzés hatékonysága egyre inkább függ a munkavégző elégedettségétől, motivációjától, valamint attól a munkakörnyezettől, amelyben munkáját végzi. Az informatikai eszközök terjedésével továbbá egyre inkább lehetővé válik, hogy figyelmünket ezen tényezőkre folyamatos javítására összpontosítsuk. Napjainkban erre a legalkalmasabb munkaszervezési mód a távmunka lehet, amely szintetizálhatja ezeket a pozitív motivátorokat. Kijelenthető tehát, hogy a távmunka a munka világának fejlődésével összhangban áll és hosszú távon is számolhatunk jelenlétével.

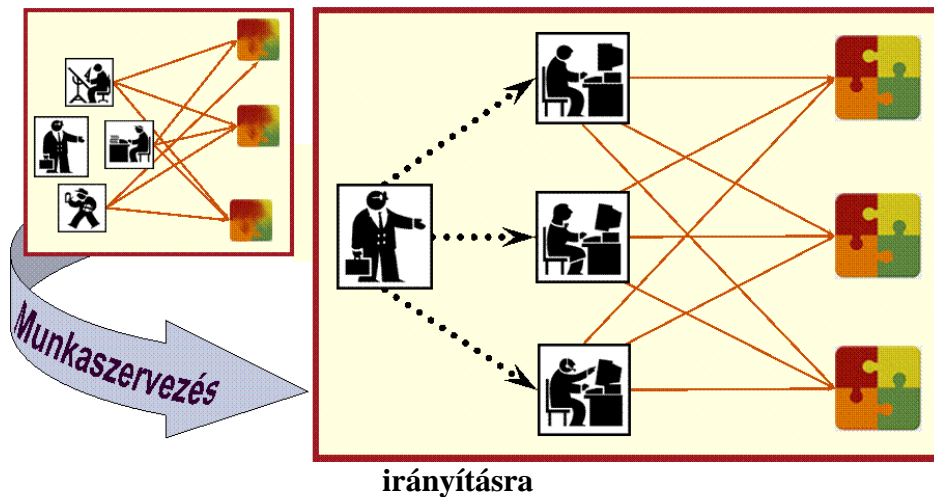
1.2 A munkaszervezés szerepe napjainkban

A legtöbb szakirodalom a távmunkát munkaszervezési módként definiálja. Az alábbiakban áttekintést adok a szervezés fogalmáról, a munka világával kapcsolatban napjainkban elterjedt formáiról.

Szervezés alatt olyan céltudatos tevékenységet értünk, melynek során – egy előre meghatározott cél elérése érdekében – úgy kapcsoljuk össze a rendelkezésre álló erőforrásokat és az emberi munkát, hogy azok kedvező összhangban legyenek. A szervezés a gyakorlatban egyidejű a munkamegosztással. Mindenütt, ahol munkamegosztás van, szükséges a feladatok megosztása is, és így fennáll a szervező tevékenység szükségessége. A munkafeladatok megosztása elsősorban azok pontos körülhatárolását és felelőshöz rendelését feltételezi. Egy adott szervezet üzleti folyamatai¹ egyértelműen megismerhetők, mérhetők, ezáltal szabadon megváltoztathatók, fejleszthetők (Farkas, 2004). A csapatmunka alapját is elsősorban a világosan körülhatárolt célok, elvárások jelentik, amelyeket jól meghatározott munkafeladatok esetén lehet csak megvalósítani (Greenberg, 2007; Kurland, 2001; Pérez, 2002; Hill, 2003; Totterdill, 2002). A munkaszervezés során tehát az egyes munkavállalók feladatait feltárják kerülnek és jól körülhatárolt módon definiálják. Az egyes munkafeladatoknak így felelősei lesznek, és a felelősségi körök révén a munkavégzés szervezett módon történik. A vezető nem ad-hoc módon határozza meg a teendőket, inkább csak ellenőrzi az előre meghatározott feladatok végrehajtását. Ezt a folyamatot szemlélteti az alábbi ábra.

¹ Az üzleti folyamat tevékenységek sorozata, amelynek célja az anyag és/vagy információ átalakítása oly módon, hogy az összhangban legyen az üzleti céllal (Dangelmaier, 1999)

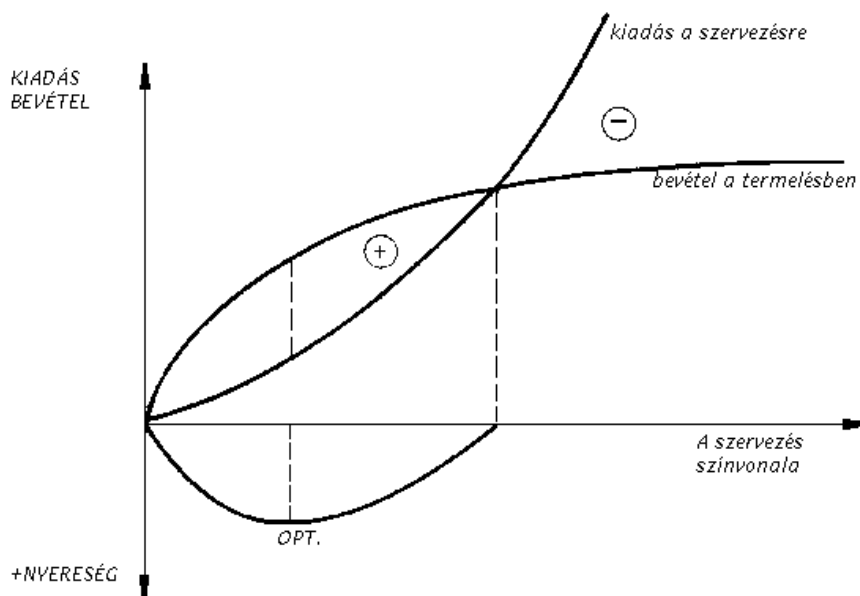
1. ábra: A munkaszervezés hatása a munkafeladatokra és a vezetői



Forrás: saját szerkesztés

A távmunka munkaszervezésének alapja Taylor munkaszervezési modellje, ahol az egyes munkafolyamatokat olyan kisebb munkafeladatokra darabolja, amelyek elvégzésének leoptimálisabb folyamata a meghatározható, és ezeknek az egyszerűbb és szabályozott munkafeladatoknak az elvégzése oktatás formájában viszonylag rövid idő alatt elsajátítható. A munkafeladatok hatékonyan történő folyamatos szervezése időbeli és pénzbeli ráfordításokat is igényel. Az optimális munkaszervezésre fordított kiadás azonban meghatározható, annak a kiadásra és bevételre gyakorolt hatását az alábbi grafikon szemlélteti.

2. ábra: A munkaszervezés optimális költsége a kiadások és bevételek alapján



Forrás: Munkaszervezési alapismeretek, Erdőhasználat II., NYME – Erdőmérnöki Kar

A szervezés javítása révén érhetjük el a legkisebb ráfordítással a termelékenység növekedését, és ez a tény különösen napjainkban kap nagy jelentőséget, amikor átmenetileg csökkennek a fejlesztési lehetőségek.

A gazdaság folyamatosan alakul, a piaci szereplőknek gyorsan kell, reagálniuk a piaci változásokra. A globalizációs folyamat révén az egyes multinacionális vállalatok egyre több országban jelennek meg, telephelyeik száma rohamosan szaporodik. Ahhoz, hogy minél teljeskörűbben tudják kiszolgálni ügyfeleiket, nélkülözhetetlen számukra nemcsak a jelenlét, hanem a helyi piac ismerete, és a sajátosságok figyelembevétele is, valamint ezek beolvasztása működési stratégiájukba. Ennek köszönhetően ugyanazon szolgáltatások egyes országokban gyakran különbözőféleképpen működnek, gondoljunk csak a helyi adózási szabályokra, amelyek szinte minden országban, de gyakran országon belüli régiókban is eltérnek. Ezek a nagyvállalatok tehát a helyi prioritások szerint akarnak működni és terjeszkedni, mindazonáltal az információkat egységesen akarják látni. Ehhez munkafolyamataikat igen komplex módon kell megszervezniük, amely biztosítja az egységes kezelést, de lehetővé teszi a helyi sajátosságokhoz való igazodást is. Napjaink fejlett informatikai háttere nélkül ez a komplex munkaszervezés már elképzelhetetlen lenne.

A gazdaság változásai és az informatikai megoldások fejlődése szoros kapcsolatban vannak. Elképzelhetetlen lett volna a mai modern gazdaság az internet, a vállalatirányítási szoftverek (ERP – Enterprise Resource Planning), a kommunikációs technológiák kialakulása nélkül. Ezeknek a technológiai fejlesztéseknek köszönhetően napjainkban gyakori, hogy egyes vállalatok napi szintű koordinációjukat más országból vezénylik (például indiai távmunkahelyek amerikai központtal). A munkaszervezés és a technológia tehát az egyes munkafeladatokat azok elvégzésének térbeli helyétől függetlenül is képes munkafolyamatokká építeni (Falch, 2006).

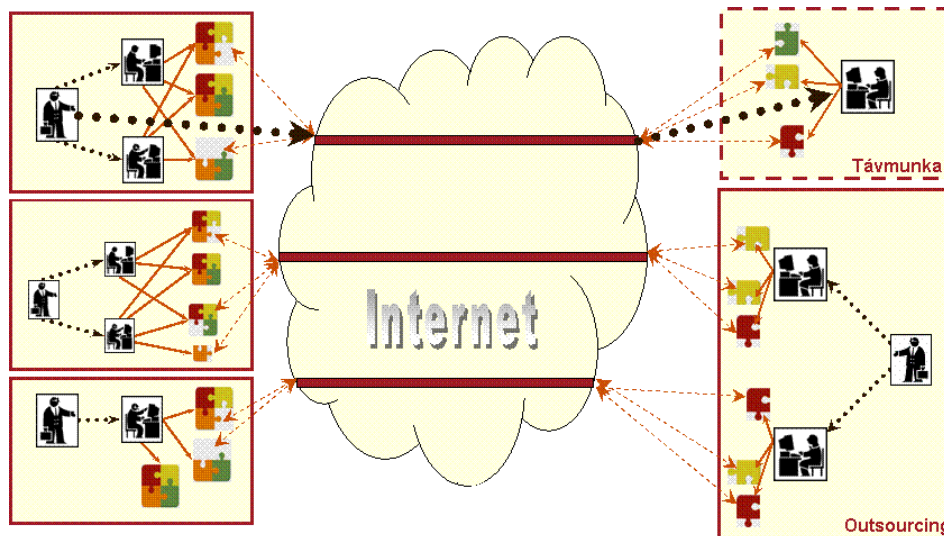
Maguk a munkavégzők ebből a gazdasági és technikai fejlődésből annyit tapasztalnak, hogy munkavégzésük egyre nagyobb részben már csak informatikai és kommunikációs – más néven infokommunikációs – eszközökön történik, a műveletek gyakran automatizáltak, és azokat inkább már csak ellenőrizni, vezényelni kell. A munkakörök egyre nagyobb része a szellemi tevékenység irányába tolódik el. Az átalakulás ellenére a munkavégző továbbra is minden reggel bemegy a munkahelyére, majd nap végén hazatér. Egyes nagyvárosokban ez naponta 1–3 órát is igénybe vehet. Éves szinten ez 10–31 napnyi utazást jelent, de ha munkaidőként tekintünk rá, úgy 31–93 extra munkanapot jelenthet, amit akár szabadságként, nem pedig egyfajta önkéntes, ingyenes munkavégzésként töltene el a legtöbb ember. Hisz ez az idő legtöbbször nem hasznos sem a munkavállalónak, sem a munkaadónak, de mégis kizárólag a munka miatt töltjük utazással az időnket. Ennek a holtidőnek a felszabadítása az egyik fontos eleme az otthoni távmunka-végzés munkavállalói előnyeinek.

A munkavégzés egyre több munkakörben és a nap egyre jelentősebb részében szinte csak infokommunikációs eszközökön történik, így gyakorlatilag lehetővé vált, hogy ne csak a telephelyek legyenek szétszórta a világban, hisz ugyanaz a munkaszervezési logika és technológia teszi lehetővé azt is, hogy a munkavállalók bárhol elérhessék a központi rendszereket. Ugyanazok a számítógépek 1–2 egyszerű szoftver felinstallálásával (például VPN-kliens) technikai szempontból gyakorlatilag azonnal távmunkára alkalmassá tehetik a munkavállalót.

A távmunka alapját az 1970–80-as évek információs társadalmi és technológiai feltételei nyitották meg (Hill, 2003; Falch, 2006). Ekkor jelennek meg a modern gazdasági világra jellemző munkafolyamatok újraszervezései (Totterdill, 2002), üzleti

egységek kihelyezése (outsourcing), valamint az alvállalkozók megjelenése a nagyvállalatok hátterében. A munkafeladatok egy részét funkcionális területenkénti lehatárolásukkal erőforrás-kihelyezés formájában alvállalkozónak adhatják ki a vállalatok. Ilyenkor úgynevezett „szolgáltatásszint-szerződésekben” (SLA – Service Level Agreement) határozzák meg az egyes munkafeladatok elvégzési módját, feltételeit, kontrollkritériumait. A távmunka hasonlóan igényli a munkafeladatok pontos megfogalmazását azzal, hogy rugalmasságot biztosít az egyes feladatok végrehajtására vonatkozó vezetési gyakorlatban. A munkafeladatok elvégzésére vonatkozó utasítások ugyanis a szolgáltatásszint-szerződésekkel szemben rugalmasabban alakíthatók a változó körülményekhez. A távol dolgozó munkavállaló vezetője ugyanis továbbra is ugyanaz a munkaadó lesz, ellentétben az erőforrás-kihelyezés esetén belépő vállalkozásra, ahol már önálló szervezeti struktúra és szabályozási környezet található. Az alábbi ábra a távmunka és erőforrás-kihelyezés üzleti modelljének hasonlóságát ábrázolja. Munkaszervezési szempontból a különbség tehát csak a munkavégző feletti kontrollban van, amelyet az ábrán pontozott fekete vonal jelez.

3. ábra: Rugalmasabb vezetési gyakorlat a távmunka üzleti modelljében



Forrás: saját szerkesztés

Az infokommunikációs technológia fejlődésével tehát egyre több olyan munkakör alakul át és jön létre, amelyek munkafadatait elsősorban számítógépen kell ellátni (Bélanger, 2008). Ahogyan napjainkban egy üzleti folyamat munkafadatai más-más országokban kerülnek végrehajtásra (például az egyik nemzetközi infokommunikációs nagyvállalat beszállítói számlafogadása Prágában, feldolgozása Budapesten, kifizetése Bécsben történik), lehetséges a munkafeladatok oly módon történő munkaszervezése is, amely **lehetővé teszi a munkavégzők térben tetszőleges elhelyezkedését**. Ez a környezet teszi lehetővé a távmunka egyre szélesebb körben és céllal való felhasználását és elterjedését.

A távmunka elsősorban tehát munkaszervezési mód, amely a munkafolyamatok munkafeladatokká való bontásával vált lehetségessé. A távmunka során az infokommunikációs eszközök segítségével az egyes munkafeladatok elvégzése térben elkülönül a vállalatok telephelyétől. Ez lehetővé teszi a munkakörnyezet egyedi, munkavállaló számára legmegfelelőbb kialakítását. A munkavégzés helyének elválasztása a munkáltatói központtól forradalmasíthatja a hagyományos

foglalkoztatáspolitikai és gazdaságpolitikai gyakorlatot, szerepe felértékelődhet a regionális fejlesztések területén is.

2 A távmunka definíciós kérdései

Jelen fejezetben lehatárolom a vizsgálatom tárgyát, a távmunkát elhelyezem a foglalkoztatási fogalomrendszerben, megvizsgálom néhány definíciót, majd a feldolgozott irodalom és személyes tapasztalataim alapján megalkotok egy saját definíciót.

A távmunka viszonylag rövid története és alacsony elterjedtsége néhány tipikus félreértésre adhat okot, emiatt fontosnak tartom megvizsgálni a más munkaszervezési módokkal való hasonlóságokat és az eltéréseket, ezekre egy külön alfejezetben térek ki.

2.1 A távmunka meghatározása

Mint azt az előző fejezetben is láthattuk, a technikai fejlődéssel, az információs társadalom kialakulásával, a munkavállalóért folytatott harcban a munka világa radikálisan átalakul. A hagyományos munkahelyek száma csökken, a foglalkoztatás újabb és újabb, és egyben olcsóbb megoldásait keresik a munkaadók, hogy a világméretű versenyben megőrizzék vagy erősítsék pozíciójukat. Az új megoldások keresése egyaránt folyik a legális kereteken belül, illetve nem ritka a legalitás világának az átlépése az illegalitás felé, amely előbb-utóbb a vállalkozói szféra érdekérvényesítési erejének következtében a jog által legalitást kap. Az EU egyszerre hangsúlyozza a foglalkoztatás rugalmasabbá tételét és a szociális biztonság megőrzését, miközben folyamatosan ösztönzi az új foglalkoztatási formák terjedését, mint lényegében az egyedüli esélyt arra, hogy a fejlett Európa polgárai munkához jussanak (Török, 2006).

A munkavégzési formák rendszerében két alapvető típus különböztethető meg:

- Tipikus (szokásos) munkavégzési forma, amelyre jellemző a munkáltató és munkavállaló közötti, a foglalkoztatás feltételeit a szokványos alkalmazási rendelkezések és jogszabályok szerint rendező, határozatlan időre kötött munkaszerződés, melyből a munkavállalót törvényben meghatározott jogok és kötelezettségek illetik meg – fizetett szabadság, betegszabadság, fizetett ünnepnapok stb.
- Atipikus vagy rugalmas munkáról beszélünk, ha nem érvényesülnek a hagyományos munkaviszony főbb jellemzői, azaz a munkavállaló határozott időre szóló munkaszerződésben, rész-munkaidőben, polgári jogviszonyon alapuló szerződéssel végez olyan új elgondoláson (távmunka, bedolgozás, otthon végzett munka stb.) alapuló munkát, ahol a munkaidő eloszlása a felek igényei szerint alakul.

Az úgynevezett atipikus foglalkoztatási formák térhódítása a fejlett gazdaságokban, így az Európai Unióban is jelentős. 1985-ben az atipikus foglalkoztatás az EU tagországaiban a foglalkoztatottak 32,9%-át érintette. Ez az arány 1996-ban már 43,2% volt (Sikora, 2002).

A távmunka az atipikus munkavégzési formák közé sorolható. Megállapítható, hogy a bedolgozói jogviszonyhoz hasonló a távmunka a tekintetben, hogy a terminál, amivel a munkavállaló dolgozik, általában ugyancsak kívül van a munkáltató telephelyén. A távmunka mégis alapvetően különbözik a bedolgozói tevékenységtől: az előbbi ugyanis elsősorban immateriális javakat hoz létre. E javak értéke nagyon különböző: az egyszerű adatrögzítéstől a bonyolult programok elkészítéséig terjedhet. Minél alkotóbb jellegű feladatot végez a távmunkás, annál nehezebb tevékenységét a bedolgozóval egy kategória alá szorítani. Mélyebb áttekintést a más munkaszervezési

formákkal azonban a következő alfejezetben végzek, itt elsősorban a rendelkezésre álló definíciókat kívánom ismertetni.

A távmunka első elképzelései a tudományos-fantasztikus irodalomban jelentek meg. Westfall (2004a) kutatómunkája alapján, az első ilyen víziót E.M.Forster 1909-ben megjelent *The Machine Stops* című könyvében vázolta fel. A napjainkban alkalmazott távmunka kifejezés és annak kialakítása azonban az 1970-es évek első felére tehető, az energia krízis idejére, és Jack Nilles nevéhez fűződik. Ő alkotta meg a „telework” és a „telecommuting” kifejezéseket, és definiálta a köztük lévő különbséget.

Telework - ha a munkával kapcsolatos utazásokat az információ-technológia valamely formája (például távközlés vagy számítógép) helyettesíti.

Telecommuting - amikor nem a dolgozó utazgat a munkahely és otthona között, hanem a munkája. A munkavállaló a hét egy vagy több napján munkáját nem a cég székhelyén, hanem saját otthonában vagy egy teleházban végzi. A lényeg, hogy a távmunkás kevesebbet vagy egyáltalán nem jár be (to commute=ingázni) a munkahelyére és vissza.

Az európai nyelvek nem tesznek különbséget a két szó között, valójában nem is létezik elfogadott szó a telecommuting kifejezésre, így a kontinensen összemosódik a telework és a telecommuting fogalma, németül egyszerűen Telearbeit, olaszul telelavoro, franciául télétravail stb., a magyar nyelvben pedig már meghonosodott és általánosan használt szavunk a távmunka.

Magyarországon az Országgyűlés a 2004. április 26-i ülésnapján fogadta el a 2004. évi XXVIII. törvényt, amely a hagyományos munkaviszonyra építve a munka törvénykönyvébe bevezeti a távmunka-végzés fogalmát, valamint több kapcsolódó törvényt is módosít (személyi jövedelemadó, munkavédelem). A törvény 192/D. § definíciója a távmunkára: „*A távmunkát végző munkavállaló: a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai és informatikai eszközzel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló.*”.

További távmunka-meghatározások:

- Távmunkának tekintjük a munkavégzésnek azt a formáját, amikor a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi el rendszeresen napi munkáját, melynek eredményét a kommunikációs és információs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához. A legtágabb megközelítés szerint minden olyan munka távmunka, amikor a munkavégzés során a munkáltató és a munkavállaló térben távol van egymástól. Szűkebb értelemben távmunka az a munkaszervezeten belül végzett munka, mely a hagyományos szervezeti karakterektől független térben és időben, valamint számítástechnikai és telekommunikációs eszközökkel támogatott (Olson 2003).
- A távmunka olyan foglalkoztatási forma, amely esetén a munkavállaló vagy munkáltató által megválasztott állandó vagy változó helyszínen, a hagyományos értelemben vett munkahelyen kívül folyik a munkavégzés nagy része, amikor is a munkavállaló a munkáltatóval, illetve esetleg az ügyfelekkel valamely modern kommunikációs eszköz segítségével tartja a kapcsolatot, ilyen formában számol be teljesítményéről (Sikora, 2002).

- A távmunka a munka rugalmas megszervezésének egyik módja, anélkül, hogy a munkavállaló fizikai jelenlétére szükség lenne munkaideje alatt, és magában foglalja az információtechnológiai eszközök használatát (Gray, 1994).
- A távmunka legáltalánosabb definíciója szerint távmunkás az, aki munkajogviszonyban áll oly módon, hogy munkaidejének legalább ötven százalékát a munkáltató fő telephelyétől távol tölti, és munkájához számítógépet és telekommunikációs kapcsolatot használ (Barnard 1996).
- A távmunka személyi számítógépen végzett olyan szellemi tevékenység, amelyben a munkavállaló otthon vagy egy közelébe kihelyezett munkahelyen (például teleházban vagy telecenterben) önállóan old meg feladatokat a távolban lévő munkáltató megbízásából. Munkája eredményét (amely valamilyen elektronikus formában továbbítható dokumentum) valamilyen távközlési módszerrel (interneten, intraneten, e-mail-en vagy valamilyen elektronikus levelezőrendszeren stb.) továbbítja, s többnyire a feladatokat is ugyanígy kapja. Munkáltatójával, főnökével és munkatársaival így elsősorban elektronikus úton, telekommunikáció révén tartja a kapcsolatot. Személyes megjelenésére a munkáltató központjában csak esetenként van szükség (Távmunkáról Röviden, 2008).
- A távmunka olyan társadalmi, gazdasági és környezetvédelmi érdekeket szolgáló munkavégzés, amikor a munkavállaló nem munkaadója székhelyén vagy más, kijelölt helyen, hanem attól távol, saját prioritásainak megfelelő alternatív helyen dolgozik, s munkája eredményét információtechnikai úton továbbítja munkaadójának (Budai, 2002).
- A munkáltató telephelyétől távol végzett munka, amelyet a távmunkás és/vagy a munkáltató választhat meg. Elsősorban az infokommunikációs eszközök használatára támaszkodó munkavégzés. (Jackson – van der Wielen, 1998).

Mint látható sokféle megközelítés létezik, jelentős mennyiségű publikáció foglalkozik a távmunka pontos lehatárolásával. Mivel dolgozatomnak nem a definíciók mélységi elméleti vizsgálata a célja, ezért a továbbiakban a definíciókban levő azonosságok feltárásával egy saját definíciót alkotok, amely szerint a távmunkát a dolgozatomban további részében alkalmazom. A jelentősebb eltérések alapján típusokat alkottam, amelyet a következő alfejezetben ismertetek.

A távmunka definícióiban egyezőség, hogy három alapvető szempontból lép fel változás:

- Munkahely: a távmunkás alapvetően nem ott végzi a munkát, ahol hagyományos értelemben tenné azt. A munkahelyen kívül végzi munkája kisebb-nagyobb részét egy olyan helyszínen, ahol folyamatos kommunikációs kapcsolatot tud fenntartani a munkáltatóval.
- Különleges távközlési eszközök: a munkavállaló és a munkaadó közötti kommunikációs kapcsolat lehetséges hagyományos eszközök segítségével is, mint például: a telefon vagy a posta, de jellemzően a legújabb technikát alkalmazzák a távmunka során.
- Különleges irányítás és ellenőrzés: a távmunka kisebb mértékben vagy egyáltalán nem tart fenn személyes kapcsolatot a munkaadóval, majd minden esetben közbeiktat valamilyen közvetítőt, kommunikációs eszközt. Ennek hatása elsősorban

a vállalatszervezés és -irányítás területén érzékelhető (Sikora, 2002; Jackson – van der Wielen, 1998).

Kiemelendő tehát, hogy a munkavégzés e formája nagyban támaszkodik a modern információtechnikai eszközökre. Ez tipikusan számítástechnikai és telekommunikációs eszközök kombinált használatát feltételezi. A munkaeredmény továbbítása is tipikusan modern telekommunikációs eszközök segítségével történik.

A munkaadótól térben távol eső hely szerepeltetésének abból a szempontból van jelentősége, hogy a munkavégzés e formája nem korlátozódik kizárólag a távmunkás otthonára. Kétségtelen, hogy a fejlődés kezdeti szakaszában az alapötlet az otthonról történő távdolgozást tartalmazta, azonban a fejlődés számos új munkavégzési lehetőséget teremtett (Bankó, 2003).

A feldolgozott irodalom és saját tapasztalataim alapján egy saját definíciót fogalmazok meg a távmunkára, amelyet a továbbiakban a vizsgálatok során alkalmazni kívánok. A távmunka definiálásához az alábbi szempontokat kívánom felhasználni:

- a távmunka-végzést munkaviszonyhoz köti,
- hangsúlyozza a távmunka munkaszervezési jellegét,
- kiköti a munkafeladatok teljes értékű elvégzésének lehetőségét a távmunkahelyen,
- a rendszeresség tekintetében a lehetőségre helyezi a hangsúlyt, azaz, hogy álljon rendelkezésre erre alkalmas munkakörnyezet,
- a helyszín tekintetében függetlenséget követel meg a munkafeladat elvégzése és a helyszín között (például egy értékesítési pont nem távmunkahely),
- kiköti az infokommunikációs eszközök használatát mind a munkavégzéshez, mind a kommunikációhoz,
- a szervezeti felépítésben rögzíti az elkülönültséget, ezáltal megteremti a távoli felügyelet és mérhetőség kötelezettségét,
- feltételezi, hogy a munkafeladat nem teljes értékű üzleti folyamat, amely megszorítás lehetővé teszi a távmunka kiterjesztését az alvállalkozókra, önfoglalkoztatókra.

Ezen feltételek alapján a saját definícióm a távmunkára a következő:

A távmunka egy munkaszervezési mód, melynek lényege, hogy a távmunkás számára biztosított a vállalati központtól eltérő helyen is egy olyan munkakörnyezet, ahol infokommunikációs eszközök segítségével egyes munkafeladatait teljes értékűen el tudja végezni. A távmunka-végzés helyszínének megválasztása nincs közvetlen kapcsolatban az ellátandó munkafeladattal, azaz a helyszín hasonló felszereltséggel bárhol létrehozható. A munkavégző munkaviszonyban áll munkaadójával, és munkaszervezési szempontból egy komplexebb munkafolyamatnak csak egy részét végzi, vezetője a távmunka-végzés helyszínétől eltérő helyen található, kommunikációjukat infokommunikációs eszközökkel valósítják meg a távmunka-végzés idején.

A távmunkaházban való foglalkoztatás elméleti modelljét a 2.4 fejezetben fejtem ki. Az ott kialakított elméleti modell alapján, a távmunkaház definíciója a következő:

A **távmunkaház** egy olyan irodahelyiség, ahol a munkavégzők munkafeladatokat látnak el az őket foglalkoztató munkáltató számára, úgy, hogy a felek között munkaviszony áll fenn. A távmunkaházban korlátozott számú (egy vagy néhány) munkáltató munkavállalói dolgoznak, a munkáltatóval való kapcsolatot informatikai (például számítógép) és kommunikációs (például internet, telefon, videokonferencia) eszközökkel tartják fenn. A távmunkaházat a legtöbb esetben **egy harmadik fél (például önkormányzat vagy vállalkozó) alakítja ki és tartja fenn** a munkaadók egyedi elvárásai alapján, és az egyes munkahelyeit a munkaadó bérlé. A távmunkaház nyilvánosság elől elzárt, oda csak azok a munkavállalók léphetnek be, akiknek a munkavállalói a munkahelyeket bérlé. A távmunkaházat a **helyfüggetlenség** és a **szervezeti felépítéstől való függetlenség** választja el a telephelyektől (Mokhtarian, 1991; Bagley, 1994). A helyfüggetlenség alatt azt értjük, hogy ugyanolyan felszereltség mellett a távmunkaháznak bárhol létrehozhatónak kell lennie, azaz nem tartalmazhat helyfüggő funkciókat (például értékesítési pont). A szervezeti felépítéstől való függetlenség azt jelenti, hogy a távmunkaház nem rendelkezhet saját piramishierarchiával, a munkavállalók jelentési kötelezettsége a távmunkaházról eltérő helyen dolgozó vezető felé irányul – hacsak nem maga a vezető is a távmunkaházról dolgozik, ilyenkor viszont a vezetőnek kell hogy legyen legalább egy, nem ott dolgozó beosztottja.

2.2 A távmunka típusai

A távmunka jellegéből adódóan nehéz pontosan meghatározott iránymutatásokat adni a távmunka-végzés szabályozásával és típusaival kapcsolatban. Mutatja ezt az is, hogy sem az európai távmunka keret-megállapodás, sem a magyarországi távmunka törvény nem tett kísérletet a **távmunka-végzés helyének** és **rendszerességének** részletesebb szabályozására. A legtöbb felmérés és tanulmány e kérdések vizsgálatakor a munkaszervezés jellegére hivatkozik, azaz távmunkának tekinti azokat a munkaviszony keretében ellátott munkavégzési formákat, ahol a munkaszervezés lehetővé teszi az egyes munkafeladatok helyfüggetlen elvégzését. A munkavégzés helyére és a távoli munkavégzés rendszerességére vonatkozóan az esettanulmányok alapján a szakirodalomban mégis kialakult egyfajta csoportosítás, amelyet itt kívánok bemutatni (Pérez, 2002; Hill, 2003; Venkatesh, 2000; Helminen, 2007; Sikora, 2002; Bagley, 1994; Campbell, 1995; Tremblay, 2007; Teo, 1998; Haddon, 1999). A szakirodalom egyes esetekben további részletezést is tartalmazhat, azonban a dolgozat szempontjából az alábbiakban ismertetett fő csoportosítások lesznek az irányadók.

A távmunka-végzést a munkavégzés helye szerint az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

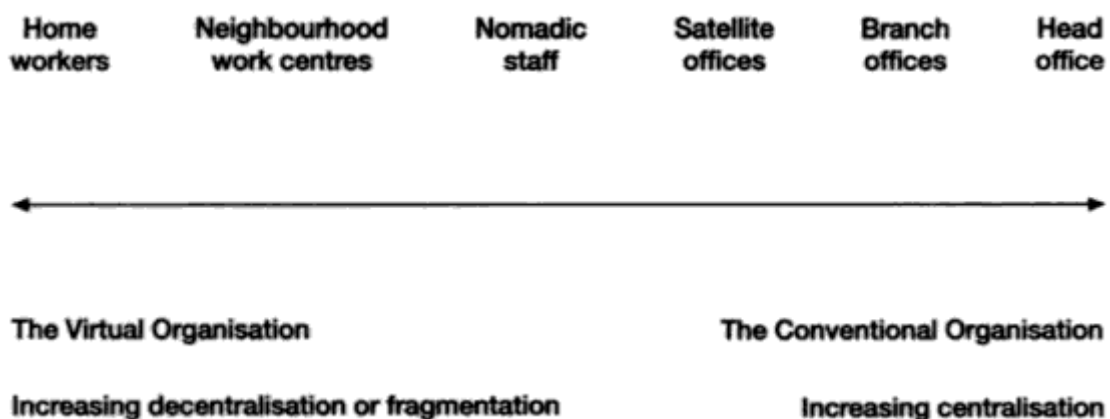
- **otthoni távmunka** – a távmunkás havonta legalább egyszer otthon végez munkát, rendelkezik a munkaadóval való kommunikációs kapcsolat felvételéhez szükséges technológiai berendezéssel, távmunkában végezhető feladatot kap, illetve képes és hajlandó megfelelő önállósággal és szervezethez otthontól végezni munkáját. Erre legalkalmasabb munkakörök például a programozó, adatrögzítő.
- **mobili távmunka** – a vevők elvárásaihoz, a piac igényeihez leginkább alkalmazkodó forma nemcsak a távmunkák között, hanem az összes foglalkoztatási forma

tekintetében is. Ebben az esetben a munkavégzés helyszíne változik a munkavégzés tartalmától függően. A mobil távmunkás laptop, illetve egyéb mobil kommunikációs eszközök segítségével tartja a kapcsolatot munkáltatójával, ugyanakkor a vevőkkel, megrendelőkkel személyes kontaktust alakít ki. Erre legalkalmasabb munkakörök például az értékesítők, kárfelmérők, tanácsadók.

- **távmunkaház** – lényegük, hogy a modern számítástechnikai és telekommunikációs eszközöket közel kívánják vinni az ilyen módon foglalkoztatottak/foglalkoztatni kívántak otthonához. Általában az agglomerációban, vidéki településeken kialakított számítógépes munkahelyek. A munkáltató telephelyétől távol eső irodát jelent, lényege, hogy az adott munkáltató alakítja ki a munkakörnyezetet saját távmunkásai számára. Hasonlítható a hagyományos irodához olyan szempontból, hogy megteremti annak lehetőségét, hogy a munka feletti ellenőrzés hasonlóképpen legyen megoldott, mint a hagyományos irodákban. A költségcsökkentési lehetőségek és a munkaerőpiac rendelkezésre állása alapján a munkavállalók regionális irodákban látják el a feladataikat. Ezen irodák üzemeltetését harmadik fél látja el. Erre legalkalmasabb munkakörök például a call-centerek, könyvelés, adatrögzítés. A távmunkaház fajtáival és pontosabb meghatározásával egy külön fejezetben foglalkozom, tekintettel arra, hogy ez a forma a leginkább alkalmas a regionális lehetőségek kihasználására.

A távmunka munkavégzés helye szerinti felosztásával a szakirodalom sokféle megközelítésben foglalkozik. Gyakorlati szempontból azonban a legtöbb felosztás besorolható a fenti három típus egyikébe. Jackson – van der Wielen (1998) a távmunka munkavégzés helye szerinti típusait a hagyományostól a virtuális szervezetek felé való eltolódásként is értelmezi, amelyet az alábbi ábra szemléltet.

4. ábra: Távmunka hatása a szervezeti formára



Forrás: Jackson – van der Wielen, 1998:58

Magyarázat: Home Worker=otthoni távmunka, Nomadic staff=mobil távmunka, Head office=iroda, a többi típus a távmunkaház valamely formája.

A telephelytől távol végzett munka rendszeressége alapján az alábbi csoportokat különböztethetjük meg:

- **alkalmi távmunka** – a munkavégző egyes távmunkára alkalmas munkafeladatokat távmunkában láthat el. Ezek rendszeressége azonban a munka jellegénél fogva nincs meghatározva, a munkafeladat megjelenésekor, külön jóváhagyással, alkalmi jelleggel történik a távmunkázás (például ajánlatok és szerződések készítése, marketingakciók előkészítése, kutatások),
- **részleges távmunka** – a munkavállaló előre meghatározott rendszerességgel végezheti munkáját távmunkában (például heti 1–2 nap, heti 2–3 nap),
- **folyamatos távmunka** – a munkavállaló gyakorlatilag folyamatosan a telephelytől távolról látja el feladatait (például call-center, adatrögzítés, monitoring feladatok).

Haddon (1999) felhívja a figyelmet, a távmunka rendszerességéből adódó mérési pontatlanságokra. Egy felmérésben a munkavállalók 8.1%-a a munkaidő negyedét, 5%-a felét, és 4%-a a munkaidő több mint felét végezte távmunkában. Westfall (2004a) tapasztalatai alapján távmunkás az aki átlagban az idejének 20%-át legalább a munkahelytől távol tölti. Kiemelten fontos tehát a mérések esetében meghatározni a rendszerességet. A nemzetközi kutatások távmunkának minősítik, amennyiben a munkavállaló havonta legalább egy munkanapot távol dolgozott.

A 2004. évi XXVIII.-as törvény bevezette a távmunkát a munka törvénykönyvébe. Ennek megfelelően Magyarországon távmunka-munkaszerződés is köthető, amely egyes speciális elemekkel bővíti a hagyományos munkaviszonyra kötött munkaszerződéseket. Ez alapján az alkalmazott jogviszony szerinti csoportosítás:

- **hagyományos munkaviszony** – a hagyományos munkaviszony keretein belül gyakorolják a munkavállalók a távmunkát,
- **távmunka-szerződés** – a munkáltató és a munkavállaló között a munkaviszony távmunka-szerződéssel jön létre.

Fontos megemlíteni, hogy egyes meghatározások az alvállalkozói, önfoglalkoztatói jogviszonyt is megengedik a távmunka értelmezésekor, kiemelve a távmunka a munkaszervezési jelegét. Ez azonban további definíciós és lehatárolási kérdéseket vet fel (pl. alvállalkozói tevékenységektől való lehatárolás), és a gyakorlatban nem bővíti ki jelentősen a vizsgálati kört (pl. munkaviszonyban ugyanúgy el lehet látni a legtöbb kiszervezett tevékenységet), továbbá Magyarországon törvény definiálja a távmunkát, amelyet munkaviszonyhoz köt. Emiatt dolgozatomban a definíciónak megfelelően, csak a munkaviszonyhoz kötött foglalkoztatást tekintem távmunkának.

2.3 A távmunka összevetése más munkaszervezési formákkal

A munkaszervezést tárgyaló alfejezetben láthattuk, hogy hasonlóság mutatkozik a munka kiszervezése és a távmunka között, abban, hogy a munkafeladatokat térben elkülönült helyen végzik el. Mint azt a fenti definíciós alfejezetből láthatjuk, az érvényben levő jogszabályok szerint, a távmunka munkaviszonyhoz kötött, így ez a kitétel megkülönböztető jellemző minden alvállalkozói formától, még akkor is, ha a munkaszervezés teljességében megegyezik az alvállalkozó és a távmunkás között.

Ez a különbség azonban bizonyos esetekben kulcskérdés lehet. A multinacionális vállalatok az úgynevezett magtevékenységeiket nem kívánják ugyanis kiszervezni, hiszen ezek olyan üzleti titkok lehetnek, amelyeket bizalmasan kívánnak kezelni, hogy megőrizhessék versenytársaikkal szembeni előnyeiket. Hasonlóan fontos lehet a

vállalati kultúra, amely kialakítása és fenntartása úgyszintén szerves része a vállalati működésnek és a hatékonyságnak, és ez úgyszintén csak a saját hatáskörben biztosítható igazán, kiszervezés esetén csak nehezen várható el az ennek való megfelelés. Az irányítás rugalmassága úgyszintén nehezen megoldható alvállalkozói viszony esetén, hiszen alvállalkozó csak a szerződésben meghatározott feltételek szerint biztosít lehetőséget ad-hoc feladatokra. Az alvállalkozásokba, a beszállítókhöz kiszervezett munka tehát annak ellenére, hogy egyes esetekben hasonlónak vagy hatékonyabbnak tűnhet, mégsem választható a fentebb felsorolt okok miatt, ennek ellenére a távmunka lehetőséget biztosíthat a hasonló munkaszervezési módokban rejlő előnyök kiaknázására.

Egy integrált számítógépes könyvelési rendszerben könyvelő dolgozó számára a munka jellegét tekintve első pillanatra teljesen mindegynek tűnhet, hogy egy alvállalkozó telephelyén könyvel, mint „rendes alkalmazott”, vagy egy távmunkaházban távmunkásként, azonban a munkakörnyezeti, utasításadási, ellenőrzési eltérések miatt mélyebb elemzés esetén mégis jelentkeznek eltérések számára is, azaz az eltérés a munkavállaló szintjén is kimutatható.

A munkaviszonyhoz kötött más munkaszervezési módoktól, mint például a részmunkaidő, munka-megosztás („job-sharing”), munkaerő kölcsönzés, a távmunka a munkavégzés helyének függetlenítésében különbözik leginkább. A napjainkban elterjedt egyéb munkaviszonyhoz hasonló jogköröket biztosító foglalkoztatási módok estében, ugyanis hagyományos, irodai foglalkoztatást alkalmaznak. Természetesen ilyen esetben is alkalmazható a távmunka, például távmunkában is lehet részmunkaidőben dolgozni. Ezáltal ötvözhető az egyes eltérő munkaszervezési módok előnyei.

Fontos még megemlíteni a hagyományos bedolgozástól való különbséget is. Haddon (1999) megemlíti, hogy a távmunka kialakulásának kezdetén, még nem alkalmazták az infokommunikációs eszközök használatának szükségességét, emiatt a felmérések igen pontatlanok voltak annak függvényében, hogy ki mit értett távmunka alatt. Emiatt viszonylag hamar bevezették a definíciós meghatározásokba, elejében a telekommunikációs később az infokommunikációs eszközök használatát is. Mint az a definíciós alfejezetből egyértelműen kiderül, napjainkban a távmunkát csak és kizárólag az infokommunikációs eszközökön végzett munkára értelmezik. Ez a fontos kitétel egyértelműen elhatárolja a távmunkát az olyan tevékenységektől, amelyek esetében bár a munkavállaló otthonába viszi a munkát, ott dolgozik, majd visszajuttatja a munkáltatónak, azonban a munkavégzés során nem használ infokommunikációs eszközöket (pl. bőrfestés, varrás).

Az alábbi összefoglaló táblázatban összehasonlítottam néhány elterjedt munkaszervezési formát, a távmunkára legjellemzőbb szempontok alapján.

1. táblázat: Távmunka összehasonlítása más munkaszervezési formákkal

	Munkaviszony	Infokommunikációs eszközök használata	Telephelytől távol végzett munka
Távmunka	igen	igen	igen
Alvállalkozói jogviszony	nem	lehetséges	igen
Bedolgozás	igen	nem	igen

Munkaerő kölcsönzés	nem	lehetséges	nem
Munka-megosztás	igen	lehetséges	nem
Részmunkaidő	igen	lehetséges	Nem
Önfoglalkoztató	nem	lehetséges	igen

Forrás: saját szerkesztés

Jelen dolgozat célja a távmunka, mint korszerű munkaszervezési forma vizsgálata. Nem képezik tehát az elemzés tárgyát olyan hasonló munkaszervezési módok, amelyek részben megegyeznek a távmunkával. Természetesen az egyes hasonlóságok alkalmasak lehetnek a dolgozatban feltárt lehetőségek részleges kiaknázására más munkaszervezési módok esetében is, azonban a lehatárolást szükségesnek látom, hogy a távmunka specifikusságát teljes mélységében, megszorítások nélkül alkalmazni tudjam a vizsgálatom során (pl. korszerű infokommunikációs megoldások által nyújtott lehetőségek). A dolgozat további részében tehát távmunkának az előző alfejezetben alkotott saját definíciómnak megfelelő munkavégzéseket tekintem.

2.4 Távmunkaházak elméleti áttekintése

Memmort már 1963-ban használta a „suburban workcenter” elnevezést, amely elképzelése szerint a vezetők részére lett volna fenntartva, amely közelebb van lakóhelyükhöz, mint a vállalat. Innen el tudják végezni munkájukat, és munkatársaikkal is kapcsolatban lehetnek. Healy 1968-ban a „neighborhood remote work center” kifejezést használta, amely alatt egy olyan távmunkavégzére alkalmas helyszínt értett, ami „sétatávolságra” található a munkavállalók lakóhelyétől. Ő is kiemelte, hogy az ilyen központok előnyösebbek az otthoni távmunkánál, mert lehetővé teszik az eszközök megosztását, csökkentik a munkavállalók izolációját, és megteremtik a a közvetlen munkatársakkal való személyes kapcsolattartás lehetőségét (Bagley, 1994:54). Harkness 1977-ben a Stanford Kutatóintézetében végzett számításokat, melyek szerint a távmunkaközpontok révén 1985-re 1.4%-kal csökkenhet az üzemanyag-fogyasztás (Bagley, 1994:55).

A távmunkaközpontok mozgalmának eredete az 1980-as években a skandináv államokban indult. Innen terjedt el Nyugat-Európa, Ausztrália és Észak-Amerika országaiba, és az elmúlt években jelent meg Kelet-Európában, Afrikában, Ázsiában és Latin-Amerikában. A nemzetközi és nemzeti fejlesztési ügynökségek felismerték a távmunkaközpontokban rejlő potenciált, és a világ minden táján támogatják azt (Latchem, 2001). Az Egyesült Királyságban például minden vidékfejlesztési irodának van szabályzata a távmunkaközpontok terjesztésére vonatkozóan (Crang, 1999).

A távmunkaközpontokról szóló egyik legátfogóbb gyűjteményt Bagley (1994) publikálta a „*Távmunkaközpontok és kapcsolódó koncepciók: Gyakorlati áttekintés*” című tanulmányában, ahol tanulmányozta az Egyesült Államok távmunkaközpontjait, valamint a világ más országaiban meglévő modellek jellegzetességeit (például Finnország, Franciaország, Írország, Jamaika, Japán stb.).

Első megközelítésben a munkáltatók száma alapján rendszerezhetjük a távmunkaközpontokat. Eszerint megkülönböztethetünk egy és több munkáltató által fenntartott távmunkaházakat, valamint nyilvánosan látogatható ügynevezett teleházakat (Bagley, 1994:18; Campbell, 1995:15). Az egy munkáltató által fenntartott házak elsősorban a nagyvállalatokra jellemzőek, akiknek több telephelye is van, ők képesek

ugyanis gazdaságosan fenntartani hosszabb távon egy távmunkaházat, ezeket gyakran szatellit irodának nevezi a szakirodalom. A több munkáltató által üzemeltett távmunkaházak nagyobb biztonságot jelentenek a fennmaradásra, hisz esetükben kisebb problémát okoz, ha egy munkavállaló átszervezi működését, emiatt a nem munkáltató által kezdeményezett távmunkaházak esetében ez a preferált modell. A nyilvánosan látogatható teleházak célja egy-egy térség infokommunikációs eszközökhöz való hozzáféréseinek biztosítása, azaz a hangsúly itt inkább a vidéki lakosok infokommunikációs eszközhasználatba való bekapcsolásán van, mintsem a foglalkoztatáson.

A távmunkaközpontok elnevezését illetően Bagley tette a legátfogóbb kísérletet ezek rendszerezésére, de ő is megállapítja, hogy ezek funkciójukban hasonlóak, a névelterések elsősorban kialakulásuk helye és felhasználásuk körülményei miatt jelentkeztek. Az elnevezések utalhatnak egyrészt az elhelyezkedésre (például Urban Centers, Rural Work Centers), az általuk betöltött szerepre (Executive Office, Community TeleCenters), de egyes esetekben a fantázianév jogvédelmi okok miatt született (például a TeleCenter elnevezést egy kanadai tanácsadó cég levédette, így született a Telecottage). Bagley a következő típusokat különbözteti meg²: Community TeleService Centre, Creative Office, Floating Office, Non-Territorial Office, Resort Office, Satellite Office, Telecottage, Unassigned Office, Urban Telecenters, Rural Remote Work Centers, Urban Executive Office Suites. A tanulmány összegzéseként Bagley megállapítja, hogy a legnagyobb fejlődési potenciállal a vidéki és az egy munkáltató által fenntartott távmunkaházak rendelkeznek (Bagley, 1994:2). Hasonló konklúziót több helyen is olvashatunk a szakirodalomban (Bergum, 2007; Stanek, 1998).

A dolgozat szempontjából a távmunkaközpontokat csak a nyilvánosság által való hozzáférés módja alapján kívánom megkülönböztetni. Eszerint **nyilvános**, illetve **zárt** módon működő távmunkaközpontok léteznek. A Magyarországon elterjedt szóhasználatnak megfelelően a dolgozatban ezentúl a nyilvános távmunkaközpontokat **teleházaknak**, a zártakat **távmunkaházaknak** nevezzük.

A **nyilvános** távmunkaközpontok, azaz a **teleházak** már létező szervezetek Magyarországon. Öndefiníciójuk szerint: „A teleház egy többfunkciós, nyitott profilú kisközösségi információs és telekommunikációs szolgáltatóközpont” (Bihari, 1999:86). Céljuk elsősorban az információtechnológiai eszközökhöz való hozzáférés minél szélesebb körben való biztosítása (Bihari, 1999; Bagley, 1994; Campbell, 1995). Dolgozatomban működési hasonlóságukból kifolyólag ebbe a kategóriába soroljuk az eMagyarország pontokat is.

Definíciónk szerint a **zárt** távmunkaközpont, azaz a **távmunkaház** egy olyan irodahelyiség, ahol a munkavégzők munkafeladatokat látnak el az őket foglalkoztató munkáltató számára, úgy, hogy a felek között munkaviszony áll fenn. A távmunkaházban korlátozott számú (egy vagy néhány) munkáltató munkavállalói dolgoznak, a munkáltatóval való kapcsolatot informatikai (például számítógép) és kommunikációs (például internet, telefon, videokonferencia) eszközökkel tartják fenn. A távmunkaházat a legtöbb esetben **egy harmadik fél (például önkormányzat vagy vállalkozó) alakítja ki és tartja fenn** a munkaadók egyedi elvárásai alapján, és az egyes munkahelyeit a munkaadó bérlő. A távmunkaház a nyilvánosság elől elzárt, oda

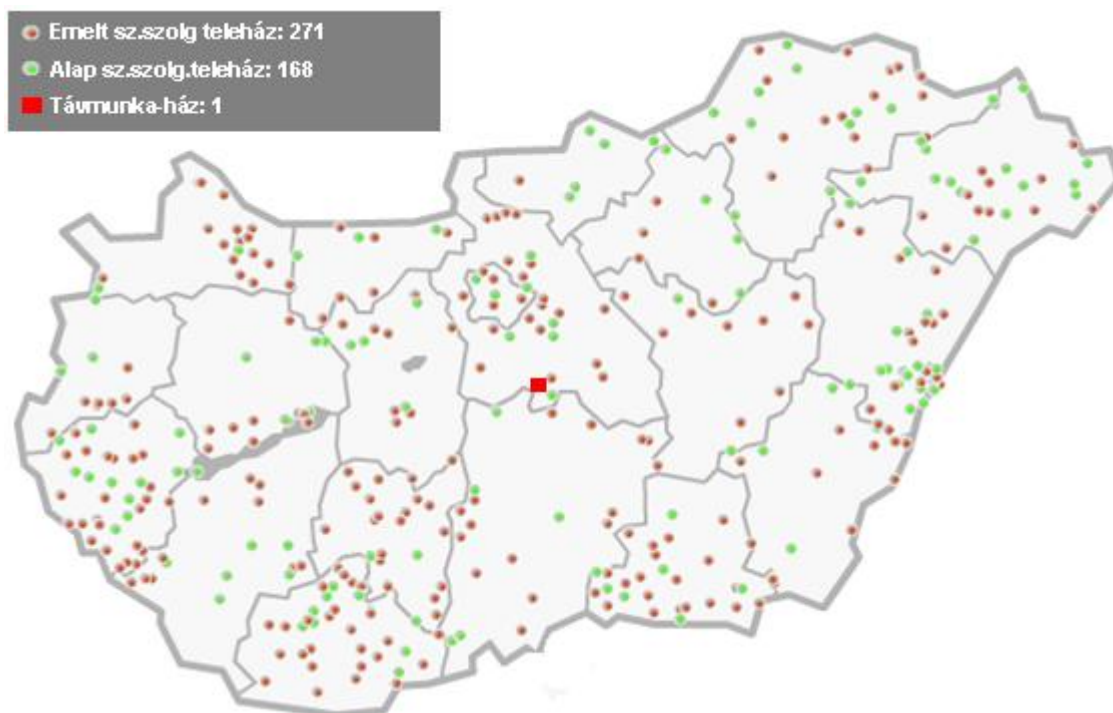
² A felsorolásban megtartjuk az eredeti angol elnevezéseket tekintettel arra, hogy a névhasonlóságok miatt a fordítás nehezen tudná visszaadni a valódi jelentéstartalmat.

csak azok a munkavállalók léphetnek be, akiknek a munkavállalói a munkahelyeket bérlik. A távmunkaházat a **helyfüggetlenség** és a **szervezeti felépítéstől való függetlenség** választja el a telephelyektől (Mokhtarian, 1991; Bagley, 1994). A helyfüggetlenség alatt azt értjük, hogy ugyanolyan felszereltség mellett a távmunkaháznak bárhol létrehozhatónak kell lennie, azaz nem tartalmazhat helyfüggő funkciókat (például értékesítési pont). A szervezeti felépítéstől való függetlenség azt jelenti, hogy a távmunkaház nem rendelkezhet saját piramishierarchiával, a munkavállalók jelentési kötelezettsége a távmunkaháztól eltérő helyen dolgozó vezető felé irányul – hacsak nem maga a vezető is a távmunkaházból dolgozik, ilyenkor viszont a vezetőnek kell hogy legyen legalább egy, nem ott dolgozó beosztottja.

A távmunkaház tehát elsősorban abban tér el a teleházaktól és eMagyarország pontoktól, hogy ez a nyilvánosság számára nem látogatható, kizárólag a távmunkaház üzemeltetőivel szerződéses kapcsolatban levő munkáltatók távmunkásai jogosultak a belépésre. Ez a különbség teszi lehetővé azt, hogy a távmunkaház munkakörnyezete a munkáltatók előírásaihoz és szabályozásaihoz legyen igazítva. A teleházak esetében ez nem lehetséges, ugyanis a nyilvánosság kizárásával pont funkciójuk alakulna át. Ezért látjuk szükségesnek a fenti terminológia tisztázását, hogy egyértelműen meg tudjuk különböztetni e két működési modellt.

Az alábbi ábrán látható a Magyarországon működő teleházak és távmunkaházak száma és elhelyezkedése. Ez alapján megállapítható, hogy mintegy 439 nyilvánosan látogatható teleház és egyetlen zártkörűen használt távmunkaház működik. Ez a távmunkaház 2007 októberében nyílt Örkényben, amellyel a későbbiekben egy külön fejezetben foglalkozunk. Jelen dolgozatban a teleházakkal nem kívánok foglalkozni, tekintve, hogy azok szerepe kevésbé kapcsolódik a távmunkában való foglalkoztatásnak a dolgozatban vizsgált aspektusaihoz.

5. ábra: Magyarországi teleházak és távmunkaházak



Forrás: saját szerkesztés a Magyar Teleház Szövetség weboldala alapján

A távmunkaház és a hagyományos telephelytől az különbözteti meg, hogy a távmunkaházat általában harmadik fél üzemelteti, és az független a vállalati szervezeti felépítésétől (lásd definíció). További különbség, hogy a távmunkaház annyiban nem helyhez kötött, hogy a definíció szerint az hasonló feltételekkel máshol is létrehozható kell, hogy legyen, nincs közvetlen kapcsolata a piaccal, ellentétben a telephellyel.

Az inkubátor házakban és az ipari parkokban vállalkozások üzemelnek, ellenben a távmunkaházakban munkavállalók ülnek. Egy ipari parkban is kialakítható egy távmunka-ház, bár ez nem jellemző, hisz a távmunkaházat elsősorban a munkavállalók lakóhelyéhez közel telepítik, az ipari parkokat pedig a lakóhelyektől távolabb. Az inkubátorházak kisvállalatok számára biztosítanak működési lehetőséget. A definíció szerint azonban a távmunkaházban dolgozóknak kell, hogy legyen olyan munkatársa, aki fizikailag máshol helyezkedik el.

2. táblázat: Távmunkaházak megkülönböztetése más formáktól

	Fenntartó a munkáltatót	Elhelyezése kötött	Nyilvánosságtól elzárt	Szervezeti felépítéstől független
Távmunkaház	nem	nem	igen	igen
Teleház	nem	nem	nem	igen
Telephely	igen	igen	igen	nem
Inkubátor ház	nem	részben	igen	nem
Ipari park	nem	igen	igen	nem

Forrás: saját szerkesztés

A távmunka típusain belül a hagyományos foglalkoztatáshoz a távmunkaház áll legközelebb, így ennek megvalósítása lehet a legelső lépés a vállalatoknál. A távmunkaház ugyanis mint szatellit iroda funkcionál, és lehetőséget biztosít a munkaadó előírásainak megfelelő munkakörnyezet kialakítására (például biztonsági követelmények, erőforrások rendelkezésre állása, logisztika) (Bagley, 1994). Egyes adatrögzítési és adatfeldolgozási munkakörök betanítható jellege lehetővé teszi, hogy gyakorlatilag bármely alapképzettséggel rendelkező munkavállaló képes legyen a munkafeladatok megfelelő ellátására. A távmunkaház kiküszöböli az otthoni távmunka egyes hátrányait, de elérhetővé teszi a távmunka általános előnyeit is – a távmunkaház tehát optimális megoldást nyújthat a vállalatok számára (Bagley, 1994).

A távmunkaházak kezdeti időszakában még voltak olyan vélemények, hogy a távolság miatt megnövekedett kommunikációs költségek olyan jelentősek, hogy ezek nem teszik fenntarthatóvá üzemeltetésüket (Jansen, 1995). Napjainkban azonban megállapítható, hogy a kommunikációs költségek gyakorlatilag távolságfüggetlenné váltak, az ország minden pontján szinte azonos áron lehet hozzáférést vásárolni, továbbá a legtöbb esetben a kommunikáció forgalomfüggetlen, azaz költsége nem függ a rajta átfutó adatok mennyiségétől. Ez a változás egy új korszakot nyitott a távmunkaházak számára.

A távmunkaházakat ma már széles körben alkalmazzák egyes országokban. Az USA-ban például csak állami adminisztrációs céllal 14 távmunkaházat üzemeltetnek

(GSA, 2008). A távmunkaházak kihasználtsága 13–90% között váltakozik, átlagban 34% (Bagley, 1994:39).

3. táblázat: Távmunkaházak Európában

Svédország	23
Finnország	49
Írország	6
Ausztria	5
Brazília	4
Dánia	9
Norvégia	5
Egyesült Királyság	57
Németország	26
Ausztrália	9
Kanada	7

Forrás: Obra, 2002

A nagyvárosoktól való távolság jelentősen alacsonyabb működési költségeken teszi lehetővé egyes munkafeladatok távmunkaházból történő ellátását, amely jelentős motivációt jelent a vállalatok számára (például a bérköltségek 30%-kal, az ingatlan-költségek mintegy 50%-kal is alacsonyabbak vidéken, mint egy nagyvárosban) (Bagley, 1994:99). Mivel a szellemi tevékenységek költsége elsősorban a bérből, ingatlanból és kommunikációs költségekből tevődik össze, a távmunka révén **a vállalatok azonnali, 20–40%-os költségcsökkenést realizálhatnak.**

A távmunka gazdasági előnyt jelenthet egy település számára is. A távmunkás foglalkoztatás során a béreken keresztül tőke és tudás áramolhat a régióba. A tőke a helyi vállalkozások bevételeit növelheti, a tudás pedig javíthatja a helyben lakók elhelyezkedési és vállalkozási esélyeit. **A térség így a közlekedés jelentős fejlesztése, és ipari központ telepítése nélkül is jelentősen képes javítani gazdasági helyzetét.** A távmunka által tehát az egész térség gazdasági és foglalkoztatási versenyképessége javulhat (Bagley, 1994; Campbell, 1995; Ernberg, 1998; Gomez, 1999; Whyte, 1999).

Bagley 10 alapelvet fektet le a sikeres távmunkaházak megvalósításához és fenntartásához (Bagley, 1994:45):

1. Világos, reális és konzisztens célok megfogalmazása, amelyek a projekt megvalósítása során iránymutatást adhatnak.
2. Mélységi helyzetelemzés és agresszív marketingakció már a megvalósítási fázis elején.
3. A tervezésre és megvalósításra szánjunk 12–18 hónapot.
4. A tervezésnél célszerű hosszú távú pénzügyi terveket készíteni. Javasolt 5–7 éves periódusban gondolkodni a pénzügyi tervezésnél.
5. Szánjunk időt a helyszín kiválasztására. A helyszínnek összhangban kell lennie a megfogalmazott célokkal és a pénzügyi lehetőségekkel.
6. Tervezzünk zárt helyeket állandó munkáltatók számára.
7. Főállású hely-menedzser álljon rendelkezésre az adminisztrációs, technikai feladatok kezelésére.

8. Próbáljunk több funkciót is tervezni az objektumba a gazdasági fenntarthatóság céljából (például munkavégzés, oktatás).
9. Készítsünk információs és tréning anyagokat a távmunka-végzésről, hogy ezzel segítsük mind a munkavállalókat, mind a munkáltatókat a távmunka-végzésben.
10. Dokumentáljuk minden elemét a távmunkaháznak, hogy összehasonlítható legyen más távmunkaközpontokkal.

2.5 Távmunkában végezhető tevékenységek

Gyakran merül fel az a kérdés, hogy mely munkakörök végezhetőek távmunkában? Erre sokszor és sokféle válasz született már, de a gyakorlatban a kérdésfeltevés túl tág. A távmunka annak munkaszervezési jellegéből adódóan ugyanis elsősorban munkafeladatra definiálható. Azaz a távmunkás a munkaköréhez tartozó munkafeladatok ellátását végzi. A legtöbb irodai munkakörben vannak olyan munkafeladatok, amelyek alkalmasak lehetnek távmunkára, de az is igaz, hogy szinte minden munkakörben vannak olyan munkafeladatok, amelyek nem végezhetőek távmunkában. Egy munkafeladatra már konkrétan meghatározható, hogy milyen erőforrásigénnyel rendelkezik, milyen információk és fizikai anyagok kellenek kivitelezéséhez, így megállapítható, hogy tartalmaz-e olyan elemet, amely helyhez kötöttséget igényel, avagy távmunkában is elvégezhető.

A távmunkában való ellátásra azon munkafeladatok a legalkalmasabbak (Peters, 2003; Pulido, 2005), amelyek:

- inkább szellemi, mint fizikai aktivitást igényelnek,
- erősen támaszkodnak az információ feldolgozásra,
- egyértelműen megfogalmazhatók vagy önállóan végezhetőek,
- világos céljaik és mérhető eredményeik vannak,
- nem igényelnek különleges, helyhez kötött vagy drága berendezéseket és infrastruktúrát,
- minimális közvetlen ellenőrzést igényelnek.

A távmunkában végezhető munkaköröket tehát az alapján célszerű kiválasztani, hogy milyen munkafeladatokat tartalmaznak, és azok mely része alkalmas a távoli megvalósításra. Ezen munkafeladatok csoportosíthatók úgy, hogy folyamatukban 1–2 napot tegyenek ki, ekkor az adott munkakör már alkalmas lehet az alkalmi vagy részleges távmunkára.

Az egyes munkafeladatok vállalatonként eltérhetnek, azaz az általánosítás csak részben lehetséges, figyelemmel arra, hogy az adott tevékenységek egyes esetekben mégsem végezhetőek el távolról. A legtöbb távmunkásítható munkafeladat gyakran a következő területeken található:

- Szakértők és vezetők: tervezők, tanácsadók, könyvelők, menedzserek (marketing, pénzügy, PR, minőségügy, HR stb.), projektvezetők, ügyfélfelelősök, pénzügyi elemzők, brókerek.
- Informatikusok: rendszerszervezők, programozók, kiadvány-szerkesztők, webszerkesztők, grafikusok, technikai támogatásban dolgozók, szoftver mérnökök.
- Irodai szakértők: könyvelők, elemzők, fordítók, korrektorok, kutatók, vezető adminisztratív munkatársak.

A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei

- Adminisztráció: adatrögzítők, szövegbeírók, telefonos értékesítő munkatársak.
- Ügyfélszolgálati funkciókat ellátók: közvetlen értékesítés, értékesítési támogatás, technikai támogatás, marketing és foglalkások.

Az alábbi táblázat a teljesség igénye nélkül egyes munkakörök távmunkában végezhető munkafadatait tartalmazza, valamint azon munkáltatói csoportokat, ahol ilyen funkciók előfordulhatnak.

4. táblázat: Távmunkában végezhető munkakörök, munkafeladatok

Munkakör	Munkafeladatok	Munkáltatói csoport
Adatrögzítés, adatfeldolgozás	nyomtatványok rögzítése; adatok módosítása; rendelések rögzítése; dokumentálási feladatok	Biztosítótársaságok; Kereskedelmi egységek; Pénzügyintézetek; Közszolgáltatók
Telefonos értékesítés és adatfelvétel	ügyfelek megkeresése, tájékoztatása; értékesítési információk szolgáltatása; információs szolgáltatás; piackutatás	Pénzügyintézetek; Kereskedelmi hálózatok; Piackutatók; Telemarketing és telesales cégek; Távközlési szolgáltatók
Telefonos ügyfélszolgálat	információs szolgáltatás; értékesítési információk szolgáltatása; termékvonat	Pénzügyintézetek; Kereskedelmi hálózatok; Call centerek, kihelyezett ügyfélszolgálatok; Távközlési szolgáltatók; Közszolgáltatók; Média vállalkozások [emelt díjas szolgáltatók]
Rendszerfelügyelet	rendszerek felügyelete; programtesztelési feladatok; rendszerek dokumentálása	Informatikai vállalatok; Távközlési szolgáltatók; Közszolgáltatók
Szoftverfejlesztés	programozás; programtesztelési feladatok; szoftverek dokumentálása	Informatikai vállalatok; Pénzügyintézetek;
Pénzügy, számvitel	könyvelés; adóbevallások készítése; számlaforgalom és pénzügyi tranzakciók lebonyolítása; jelentéskészítés	Bármely vállalat
Humán ügyvitel	munkaügyi adminisztráció; munkaidőadat-feldolgozás; bérszámfejtés; TB ügyvitel és számfejtés; hatósági adatszolgáltatások; munkáltatói juttatások kezelése	Bármely vállalat

Forrás: saját szerkesztés

3 A távmunka szabályozási háttere

A távmunka, mint a munkaszervezés korszerű formája elsőként az Egyesült Államokban terjedt el, ahol a technológiai fejlődés először érte el azt a szintet, hogy a munkavállalók ezrei, mára már milliói számára valósággá vált a távmunka lehetősége. A modern adatátviteli technológiák alkalmazásával az információ útvonalának hossza egyre kisebb jelentőségű. Ugyanez vonatkozik az emberi erőforrásokra is: az emberi szaktudás és munkaerő a földrajzi korlátok, távolságok legyőzésével a világ szinte bármely pontjáról elérhető, rugalmasan alkalmazható. A világ, az EU kifejezésével élve „globális faluvá” zsugorodik, amit egy globális piac és globális munkaerőpiac valamint természetesen egy óriási kihívást jelentő globális verseny jellemez.

Elérkeztünk az információs társadalom azon szintjéhez, amikor a mérhetetlen mennyiségű adat, szöveg, hang, kép, mozgókép gyors és olcsó továbbítását lehetővé tevő információs szupersztráda megállíthatatlanul szélesedik, köszönhetően a számítástechnika és a telekommunikáció gyors fejlődésének. Ezek a változások képezik a távmunka terjedésének alapját.

Az európai távmunka, mind a keresleti, mind a kínálati oldalról kombináltan ható ösztönző tényezők következtében a látványos fellendülés időszakát éli. A távmunka-végzés iránti igények növekedését hozza magával a távközlési technológiák gyors fejlődése, az európai telekommunikációs piacok liberalizálása, ennek okozataként a távközlés egyre olcsóbbá válása, az IT szektor térhódítása, a számítógépek, a felhasználóbarát alkalmazások, az internet egyre nagyobb arányú otthoni használata, valamint a hálózati kultúrát már az iskolában megismerő új nemzedék megjelenése a munkaerőpiacon. A kínálati oldalon a gyorsan változó gazdasági környezet, a rugalmasan alkalmazható szakértelem és a költségtakarékosság szempontjai ösztönzik a cégvezetőket az új munkamódszerek bevezetésére.

A távmunka támogatását a legtöbb európai országban az állam is felvállalja, belátva, hogy egy jól átgondolt távmunka-koncepció megvalósítása pozitív hatással lehet a társadalom és a gazdaság egészére, megoldást kínálhat többek között a városi közlekedés, a légszennyezés, a foglalkoztatottság problémáira, miközben az elmaradott régiók gazdasági vérkeringésbe való bekapcsolását is lehetővé teszi. (Magyar Távközlés, 1999; GSA, 2008)

Az 1990-es évek közepére a távmunka kérdésköre már az Európai Unió hivatalos fórumain is megjelenik, mint a foglalkoztatáspolitikai sürgősen szabályozandó területe. Az alábbiakban kivonatolva összefoglalom a hazai távmunkáltatás során figyelembe veendő fontosabb stratégiákat, szabályozásokat, szakpolitikai és tervdokumentumait.

3.1 A Bangemann-jelentés

Az Európai Unió 1994-ben fogadta el ezt a ma már közismert, információs társadalomról szóló programot, amelyben a távmunka mint fogalom először jelenik meg. A Bangemann-jelentés tíz kiemelt alkalmazási területe közül az első a távmunka-végzés („Több munkahely és új munkahely egy mobil társadalomért”). A fejezet a távmunka-végzéssel kapcsolatos teendőket a következőképpen határozza meg: *“Az otthonokban és műholdas hivatalokban végzett távmunka előmozdítása, hogy az ingázóknak ne kelljen többé hosszú utat megtenniük a munkahelyükre. Az adott helyszínről elektronikusan csatlakozhatnak tetszőleges szakmai környezethez, függetlenül a használatban lévő rendszertől.”* (Bangemann, 1994:25) A távmunka-végzés előnyét a Bangemann-jelentés úgy foglalja össze, hogy a nagyobb

termelékenységből, a megnövekedett rugalmasságból és a költségtakarékosságból egyaránt profitálhatnak a nagy-, a közepes- és a kisvállalkozások, valamint az államigazgatás. Célként fogalmazza meg 20 városban 1995 végéig kísérleti távmunkavégzési központok kialakítását legalább 20.000 alkalmazott bevonásával. Az a cél, hogy 1996-ra a szellemi dolgozók 2 %-a távmunkavégző legyen. A Bangemann-jelentés egészen 1999-ig volt hatályos, 1999-ben váltotta fel az első e-Europe Akciótervet.

3.2 The European Telework Agenda

Első ízben az Európai Bizottság fogalmazta meg 1997-ben. Igazodva a Bangemann-jelentés által kitűzött feladatokhoz, célja az Európai Információs Társadalom létrehozása. A távmunkának központi szerepet szán. Távmunkáról szóló jelentéseket 1995-óta publikálnak, országjelentésekkel együtt.

3.3 e-Europe Akciótervek

1994: I. Információs Társadalom Akcióterv – Európa útja az információs társadalomba, amelynek fő célkitűzése felgyorsítani a liberalizációt a távközlési infrastruktúrák és szolgáltatások területén, megerősíteni és orientálni a kutatási programokat, valamint az információs társadalom célkitűzéseit a közösségi politikák középpontjába helyezni.

1998–2002: Objektív, diszkriminációmentes, átlátható szabályozás kialakítása, különleges és kizárólagos jogok megszüntetése, a szabályozói és szolgáltatói tevékenységek (szabályozási és tulajdonosi feladatok) szétválasztása, a piacralépés megkönnyítése, egységes versenyfeltételek kialakítása.

1999: e-Europe Akcióterv – információs társadalom mindenkinek – az internet gyors terjedése és a tudásalapú gazdaság erősödése szükségessé tette a tagállami információs társadalmi politikák magasabb szintű koordinációját.

2000: e-Europe Akcióterv – a lisszaboni stratégia alapján, a világ legdinamikusabban fejlődő és legversenyképesebb gazdaságának megvalósítására.

2002: Szektor-specifikus, aszimmetrikus szabályozás a piaci konszolidáció érdekében, amelynek célja a verseny ösztönzése, a növekedés megteremtése és az állami, illetve felhasználói érdekek védelme. Rugalmas szabályrendszer kialakítása figyelemmel a gyorsan változó technológiákra, piaci körülményekre és az elektronikus hírközlés, valamint az információs társadalom és a média konvergenciájára.

2002: e-Europe Akcióterv – a lisszaboni stratégiának a tagállamok által 2002. végére megvalósítandó fő célkitűzései.

2005: e-Europe Akcióterv – amely felváltja az e-Europe 2002-t. Fő célkitűzése, hogy 2005. végére Európa modern on-line közszolgáltatásokkal és dinamikus e-Business környezettel rendelkezzen, amely versenyképes áron történő szélessávú hozzáférés széles körű elérhetőségén és egy biztonságos információs infrastruktúrán alapszik.

2005–2010 kezdeményezés, amely 2005-ös e-Europe akcióterv folytatása, az első olyan bizottsági kezdeményezés, amely már az újragondolt lisszaboni stratégia szellemében készült. Fő célja a digitális gazdaság fejlődésének elősegítése, az ehhez szükséges szabályozási háttér kialakítása, a stratégiai kutatások támogatása, az iparral történő együttműködés ösztönzése, a gazdasági növekedés és munkahelyteremtés ösztönzése az információs társadalomban és médiaiparban.

3.4 Európai Távmunka Megállapodás

2002-ben (építve az 1998-ban kidolgozott és azóta folyamatosan átalakított Európai Foglalkoztatási Stratégia Luxemburgban kidolgozott alapelveire) az Európai Bizottság kezdeményezésére Brüsszelben aláírták az első Európai Távmunka Megállapodást. Az Európai Tanács meghívta a szociális partnereket, hogy tárgyalóasztal mellett alakítsanak ki olyan megállapodásokat, amelyek segítségével korszerűbb munkaszervezési megoldások terjedhetnek el, ideértve a rugalmasabb foglalkoztatási konstrukciókat is, melyek célja részben az, hogy a vállalkozások termelékenyebbek és versenyképesebbek legyenek, részben pedig az, hogy megteremtse a szükséges egyensúlyt a rugalmasság és a biztonság között.

Az Európai Bizottság a szociális partnerekkel a munkaügyi kapcsolatokról folytatott konzultációk második szakaszában arra kérte a szociális partnereket, hogy kezdjenek megbeszéléseket a távmunkáról. 2001. szeptember 20-án az ETUC és az EUROCADRES/CEC kapcsolattartó bizottság az UNICE/UEAPME és a CEEP bejelentették azon szándékukat, hogy tárgyalásokat kezdjenek, melyek eredményeként olyan megállapodást hoznának létre, melyet a tagállamok és az Európai Gazdasági Térség aláíró felei valósítanak meg. Tárgyalásaikkal a tudásalapú gazdaságba és társadalomba való átmenet előkészítéséhez kívántak hozzájárulni, ahogy abban az Európai Tanács tagjai Lisszabonban megállapodtak (Bankó, 2003).

A megállapodással kapcsolatosan hangsúlyozandó, hogy az csupán az európai szociális partnerek megállapodása.

Az Európai Távmunka Keret-megállapodás a következő sarokpontokra koncentrál:

1. Önkéntesség: A keret-megállapodás elsőként a távmunka önkéntes jellegét említi. A távmunkát a munkavállaló munkaszerződésében is elő lehet írni, de önkéntes alapon később is választható a konstrukció.

2. Diszkrimináció: A távmunkát végzőkkel kapcsolatosan a keret-megállapodás elsődlegesen a diszkrimináció tilalmának elvét rögzíti.

3. Adatvédelem: A távmunka-végzés során az adatvédelmi rendelkezések betartását és a tájékoztatási kötelezettséget a keret-megállapodás alapvetően a munkáltató kötelezettségeként tervezi rögzíttetni: a munkaadó felelős a megfelelő szoftverrel kapcsolatos intézkedések megtételéért a távmunkavállaló által szakmai céllal használt és feldolgozott adatok védelmének biztosítására. A munkaadó tájékoztatja a távmunkavállalót az adatvédelemmel kapcsolatos vállalati szabályzatról, a hatályos jogszabályokról és a távmunkavállaló köteles ezeket betartani.

4. Magánélet: A távmunkavállaló privátszférájának védelme az otthon végzett távmunka esetében meglehetősen hangsúlyosan merül fel.

5. Eszközök: A munkaeszközök biztosítása, a rezsiköltségek viselésének kérdése a távmunka-végzés során alapvető fontosságú a munkavállalók szempontjából. Általános szabályként kimondható, hogy a munkaadót terheli a rendszeres távmunka végzéséhez szükséges eszközök biztosítása, üzembe helyezése és karbantartása, hacsak a távmunkavállaló nem saját eszközeit használja. A keret-megállapodás a munkavállalói érdekek védelmében a kérdéssel részletesen foglalkozik.

6. Egészség és biztonság: Ha a távmunkát rendszeresen végzik, a munkaadó ellentételezi vagy fedezi a munkavégzés, így különösen az adattovábbítás/kommunikáció okán közvetlenül felmerülő költségeket. A munkaadó

megfelelő színvonalú technikai háttérrel ellátást biztosít a munkavállalónak. A távmunkavállaló megfelelően karbantartja a számára biztosított eszközöket, és segítségükkel az internetről nem gyűjt, és azon nem terjeszt jogellenes adatokat.

7. Munkaszervezés: A hatályos jogszabályok, a kollektív szerződések és a vállalat szabályzatának keretei között a távmunkavállaló maga dönti el, hogyan szervezi munkaidejét.

8. Képzés: A távmunkavállalóknak a munkaadó telephelyén hozzájuk hasonló munkavállalókkal azonos képzési és szakmai előmeneteli lehetőségeket kell biztosítani, és munkájukra e munkavállalókkal azonos értékelési rendszer vonatkozik.

3.5 Az Európai Foglalkoztatási Stratégia, a Lisszaboni stratégia

A 2000-ben indult Lisszaboni folyamat a 2000–2010 közötti időszakra vonatkozó számszerű foglalkoztatási és más előirányzatokkal bővítette ki az EFS irányelveit (például: 70 %-os foglalkoztatási ráta elérése).

2000 márciusában az európai vezetők elkötelezték magukat az iránt, hogy 2010-re az EU „a világ legdinamikusabb és -versenyképesebb tudásalapú gazdaságává” váljon, „amely képes a fenntartható gazdasági növekedésre, több és jobb munkahellyel és nagyobb társadalmi kohézióval, és a környezet iránti tisztelettel”.

A Lisszaboni Stratégia célja:

- Hátrányos helyzetűek integrációja
- Területfejlesztési/kohéziós célok
- Vidéki munkapiac diverzifikálása
- Idősek munkapiaci integrálása
- Gyermeket nevelők munkapiaci integrálása
- Infokommunikációs alkalmazások elterjedése
- Jobb és flexibilisebb munkavállalási megoldások

A Lisszaboni stratégia eredményeként:

- Számottevően javult az EU foglalkoztatási teljesítménye: 60%-ról 64%-ra.
- Jelentősen visszaesett a munkanélküliség: 10,8%-ról 7,7%-ra.
- A tartós munkanélküliek aránya 50%-ról 42%-ra csökkent.
- Előtérbe került a prevenció, aktivizálás, élethosszig tartó tanulás.
- A tagállamok haladást értek el az infokommunikációs eszközök- és internethasználat elterjesztésében, az iskolákban, egyetemeken, közigazgatásban és kereskedelemben is. A háztartások internet-penetrációja például gyors növekedést mutat, itt 12 tagállam érte el a célzott szintet (Wim Kok jelentés, 2003)

2005-ben az Európai Tanács megvonta a lisszaboni folyamat félidős mérlegét, és megszabta a stratégia újraindításának elveit. Ennek részeként a 2005–2008 közötti időszakra újabb foglalkoztatási irányvonalakat fogadtak el. Az új irányvonalak a makrogazdasági irányvonalakkal és a mikrogazdasági reformokra vonatkozó előirányzatokkal együtt az úgynevezett integrált irányvonalak részét alkotják. Munkaerőpiac: az Európai Foglalkoztatási Munkacsoport javaslatának gyors megvalósítása; az élethosszig tartó tanulás és aktív öregedés stratégiáinak kialakítása;

növekedési és foglalkoztatási partnerségek megerősítése. Ennek az integratív szemléletnek megfelelően 2005 őszétől a tagországok nem külön készítik el foglalkoztatási akciótervüket, hanem azt a Nemzeti Akcióprogram a növekedésért és foglalkoztatásért című nemzeti stratégia részeként dolgozzák ki (Gács, 2005).

A 2005-ben újrafogalmazott Lisszaboni stratégia célként tüzi ki a munkaerő-piaci rugalmasság és a biztonság közötti megfelelő egyensúly feltérképezését. Az érintetteknek együtt kell működniük a munkavállalók foglalkoztatásban maradásának elősegítésében azáltal, hogy biztosítják az emberek számára a munkához szükséges korszerű képesítést, és hogy olyan szerkezeteket hoznak létre, amelyek lehetővé teszik a munka és a munkahelyen kívüli felelőségek megfelelő összehangolását.

3.6 Európai Szociális Alap (2007-2013)

Az Európai Szociális Alap (ESZA) az EU egyik strukturális alapja, amelyet azon különbségek csökkentésére hoztak létre, amelyek az EU tagállamai és régiói között jólétben és életszínvonalban mutatkoznak. Az alap így előmozdítja a gazdasági és társadalmi kohéziót. Az ESZA rendeltetése a foglalkoztatás előmozdítása az EU-ban. Segíti a tagállamokat abban, hogy az európai munkavállalók és cégek jobban meg tudjanak felelni az új, globális kihívásoknak. A finanszírozás kiterjed valamennyi tagállamra és régióra, különösen azokra, amelyekben kevésbé fejlett a gazdaság.

Az EU növekedéssel és munkahelyekkel kapcsolatos stratégiájának egyik központi eleme, amelynek célja, hogy jobb készségek és jobb álláskilátások révén javuljon az EU állampolgárainak élete. A 2007 és 2013 közötti időszakban az EU tagállamai és régiói mintegy 75 milliárd eurót kapnak e célkitűzések megvalósítására (Mi az ESZA?, 2008)

3.7 A távmunkát szabályozó törvényi háttér Magyarországon

A távmunka-végzés jogi kereteit hazánkban a törvénybe iktatott Európai Távmunka Keret-megállapodás, és az ehhez kapcsolódó 2004. évi XXVIII. törvény a foglalkoztatással összefüggő egyes törvények módosításai jelentik³, melyek a távmunka-végzés fogalmát és alapintézményeit bevezették az összes érintett jogszabályban, az alábbiak szerint:

- A munka törvénykönyvéről szóló 1992. évi XXII. Törvény az új, X/A. fejezettel bővült, mely a távmunka-végzés munkajogi feltételeit járja körbe.
- Módosította e törvény a személyi jövedelemadóról szóló 1995. évi CXVII. törvényt is. Így a munkavállaló SZJA bevallásában elszámolhatja a távmunka-végzéshez szükséges anyagi és nem anyagi eszközök beszerzésének költségét, ezen eszközök amortizációs költségét, a kommunikációs csatornák használati díját, bérleti díjat, infrastrukturális költségeket.
- A munkavédelemről szóló 1993. évi XCIII. törvény módosításakor a munkavédelmi előírásokat a távmunkahelyekre is kiterjesztették. Az előírások betartását különböző minősítési szempontok, ellenőrzések és formális eljárások garantálják.
- Ennek megfelelően módosult a munkaügyi ellenőrzésről szóló 1996. évi LXXV. törvény is.

³ 2004. évi XXVIII. törvény a foglalkoztatással összefüggő egyes törvények módosításáról

- Végül módosításra került a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény valamint a foglalkoztatás elősegítéséről és a munkanélküliek ellátásáról szóló 1991. évi IV. törvény is.

A törvény a Mt. hatálya alatti munkaviszonyok egy speciális fajtájaként azonosítja a távmunkát, így terelve a leendő távmunkást a munkaviszony-jellegű alkalmazási forma felé. Ez a megoldás az európai gyakorlattal ellentétes. A távmunka munkaszervezési jellegénél fogva ugyanis lehetőség az önfoglalkoztatók, egyéni vállalkozók számára is, nemcsak a munkaviszonyban levő munkavállalóknak.

3.8 A Távmunka Zöld és Fehér Könyvének elkészítése (2005-2007)

Zöld Könyv

A Zöld Könyv egy vitaindító dokumentum, amelynek célja rámutatni egy adott ágazat legfontosabb megoldatlan kérdéseire, és felhívni az ágazat szereplőit az állásfoglalásra. A Zöld Könyv alapján vita indul el, melynek kezdeményezőit, következtetéseit a Bizottság figyelembe veszi későbbi előterjesztései kidolgozásánál.

A Zöld Könyv a nemzetközi trendek és a hazai jellemzők fényében – nemzetközi és hazai tapasztalatok feltérképezésére irányuló megelőző kutatások alapján – megfogalmazta azokat a főbb kérdéseket, amelyekre adott válaszok rávilágíthatnak arra, hogy miért és hogyan terjed a távmunka, segítheti-e az állam, illetve célszerű-e, hogy beavatkozzon a távmunka terjesztésébe. Megkísérelte megfogalmazni, definiálni a jelenséget, rámutatott arra, hogy a magyar helyzet milyen sajátosságokat, lehetőségeket és csapdákat rejt magában, melyek a kihívások és ezekre milyen válaszok adhatók a politikaalkotók és a gazdasági szereplők szintjén. Mi az, amit a nemzetközi tapasztalatok alapján érdemes átvenni, és melyek azok a hibák, amelyeket jobb lenne elkerülni, nem megismételni.

2005 nyarán az elkészült Zöld Könyvről társadalmi vita kezdődött, a munkát elismerően, széleskörű szakmai elfogadottsággal támogatták és megerősítették: a szakszervezetek, munkaadói és szakmai szervezetek, valamint a Magyar Távmunka Szövetség, az FMM Távmunka Tanácsa, a BMIK Távmunka Programiroda, az FMM témáért felelős Felnőttképzési Fejlesztési és Támogatási Főosztálya.

Fehér Könyv

A távmunkáról szóló Fehér Könyv a távmunka és általában a rugalmas, korszerű munkavégzési formák terjedésének lehetőségeit, módját és ösztönzésének lehetséges eszközeit mutatja be Magyarországon, azt, hogy mindez hogyan és mennyiben képes hozzájárulni a versenyképesség és a foglalkoztathatóság javulásához, valamint hogy hogyan fogalmazható meg a különböző társadalmi, gazdasági és állami intézményi szereplők feladata, felelőssége, lehetősége a távmunka (e-munka) magyarországi terjesztésében (Bihary, 2006).

A távmunkával kapcsolatosan a következő témaköröket említi: általános távmunka ismeretek, informatikai megoldások, ergonómiai kérdések, gazdálkodói ismeretek, munkajogi ismeretek, munkapszichológiai ismeretek, távmunka a közigazgatásban, az elektronikus adózás kérdései.

A Fehér Könyv az állam szerepét a távmunkával kapcsolatban a következőkben látja:

- Az állam, mint foglalkoztató: a kormányzati szerepvállalás kitüntetett.
- Távmunka népszerűsítése, terjesztése, PR, oktatási és képzési tervek a már távmunkások és a leendő távmunkások számára, gazdasági szektorok részére.
- A távmunka térhódítása és munkaerő-piaci hatása: átrendeződés szociális, gazdasági következményei.
- Infokommunikációs eszközökkel való ellátás: regionális – digitális szakadék mérséklése, univerzális szolgáltatás („elérhető áron mindenki számára hozzáférhető infokommunikációs szolgáltatások”) elve.
- A támogatottak körének kimunkálása, gazdaságossági számítások végzése.

4 A távmunka elméleti megközelítései

A fejezetben ismertetett elméleti kutatások eredményét a H1 és H2 hipotézisem vizsgálata során fogom felhasználni.

4.1 Összefoglaló elméleti modell

A 70-es évektől kezdve számos tanulmány elemezte már a távmunkát. Ezek jelentős része a távmunka előnyeire fókuszál, de legalábbis megpróbálja ezeket összefoglalni. Ugyanakkor számos tanulmány elemzi, hogy a távmunka terjedése jelentősen elmarad az előrejelzésektől. Az előnyök és hátrányok elméleti elemzésén és összefoglalásán túlmutató olyan mélységi empirikus kutatások, amelyek számszerűsítik az valós előnyöket és hátrányokat, viszonylag kis számban jelentek meg.

A távmunka terjedése valószínűsíthetően azért maradt a várakozások alatt, mert vagy nem hozza a várt elméleti előnyöket, vagy a vállalatok megértése nem elégséges a megvalósításra ható tényezők tekintetében. A megvalósítás során figyelembe vett tényezők azonban hatással vannak a működés során realizálódó előnyökre és hátrányokra, így ezek vizsgálata szükségszerű lehet a sikeres alkalmazáshoz.

A H2 hipotézisem szerint távmunka komplex informatikai, humán, gazdasági és jogi feladat. A következőkben ennek alátámasztásául vizsgálom meg néhány elméleti, majd empirikus modellt.

Több döntésméleti modell is született a távmunka alkalmazására vonatkozóan, azonban nem áll rendelkezésre olyan egyértelmű evidencia, amely egyik vagy másik modell alkalmazhatóságát alátámasztaná. A modellek több megközelítést is alkalmaznak. Ilyen a távmunka gazdasági befektetésként történő értelmezése, amely számszerűsíthető beruházást (pl. tréningek, folyamatok átalakítása) és egyértelmű előnyöket (pl. költségek csökkenése, hatékonyság növelése) vár el alkalmazásától. Más megközelítés szerint a távmunka a szervezeti működés fejlesztésének alapja, amely a folyamatok szervezettségét, együttműködést, mérhetőséget helyez el előtérbe. Jellemző a technológia alapú megközelítés is, amely a legújabb technológiák szervezetbe való beágyazását tekintik elsődlegesnek.

Munkaadói szempontból mindegyik megközelítés valamilyen előnyöket vár el a távmunka alkalmazásától, azonban gyakran figyelmen kívül hagyják az érzelmi, környezeti, társas hatások szerepét a távmunka által létrehozott változás elemzésekor.

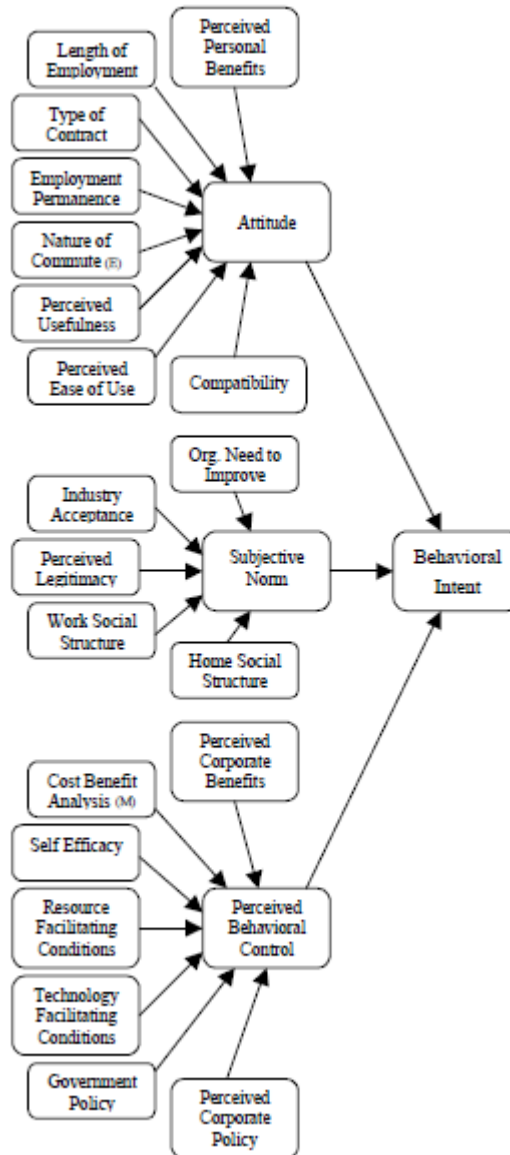
Alapvetően megfogalmazhatjuk azonban, hogy a távmunka alkalmazása elsősorban két szereplőn múlik. Ez a munkavállaló és felettese (továbbiakban menedzser). Mindkét fél egyetértése és igentlése szükséges a távmunka sikeres alkalmazásához. Rendelkezésre álnak olyan eszközök, hogy megakadályozzák a sikeres alkalmazást. A munkavállaló például a munkafeladatok hosszabb és rosszabb minőségben való teljesítéssel, a menedzser pedig a munkavégzés ellehetetlenítésével akadályozhatja a folyamatot. Fontos tehát hogy mindkét félnek vétő joga legyen a távmunka kialakításnál.

A távmunka kialakításakor meg kell határozni azt a szempontrendszert, amely szerint a bevezetés történik. Ennek a modellnek ki kell térnie az informatikai, gazdasági, humán és jogi feladatokra. A következőkben ismertetett elméleti modell ehhez nyújt segítséget.

Clark (1998) egy átfogó elméleti modellt dolgozott ki, amelyben a távmunkában érintett felek hozzáállását, ezáltal pedig a távmunka sikeres alkalmazásának feltételét

látja. A modellt a következő ábra ismerteti (az angol elnevezéseket a kifejtés során ismertetem magyarul is, zárójelben feltüntetve a modellben szereplő angol kifejezést).

6. ábra: A távmunka alkalmazására ható tényezők



Forrás: Clark, 1998

A modell alapját a **viselkedési szándék** (Behavioral Intent) képezi, amelyet a szociálpszichológia tervezett viselkedés elméletéből (Theory of Planned Behavior) vette Clark. Ennek alapja, hogy „az emberek megvizsgálják cselekedetük lehetséges hatásait mielőtt eldöntik, hogy az adott viselkedési formát alkalmazzák vagy sem” (Clark, 1998:2). A viselkedési szándék tehát az aktuális viselkedés indikátora az elmélet alapján.

A tervezett viselkedés elmélet szerint, a viselkedési szándékot három tényező befolyásolja:

- **Attitűd** (Attitude): a személy pozitív vagy negatív értékelése a tervezett viselkedéssel szemben,

- **Szubjektív norma** (Subjective norm): a társas hatások, amelyek befolyással bírnak a személyre,

- **Érzékelt kontroll** (Perceived Behavioral Control): a tervezett viselkedés megvalósítását követő következmények feletti kontroll lehetőségének mértéke.

A modell alkotása során, Clark a távmunka alkalmazása esetében felmerülő azon szempontokat összegezte, amelyek a fenti tényezőkre hatást fejthetnek ki. A továbbiakban ezek kifejtését és saját értelmezésemet ismertetem.

Attitűdre ható komponensek

Érzékelt személyes előnyök (Perceived Personal benefits) eltérően jelenhetnek meg a munkavállalónál és a menedzsernél. A munkavállalónál a távmunkavégzés során megjelenő személyes előnyökön van a hangsúly, míg a menedzsernél a munkavégzés ellenőrzése a hangsúlyos. Ezért fontos, hogy mindkét szempontból előnyöket tudjunk kimutatni.

Munkaviszony hossza (Length of Employment) alatt azt értjük, hogy a munkavállaló mióta dolgozik együtt a menedzserrel. Értelemszerűen a hosszabb időtartam alatt a felek jobban megismerik egymást, kialakul egyfajta bizalom, tudják mire számíthatnak, ismerik a másik elvárásait, teljesítményét. Minél régebb óta dolgoznak együtt a felek, annál pozitívabb hatást tud kifejteni ez a komponens a tervezett viselkedésre.

Munkaszerződés típusa (Type of Contract) szerint elsősorban munkaidő alapú és eredmény centrikus formákat különböztethetünk meg. A távoli munkavégzés esetében különös hangsúly helyeződik az elvégzett feladatok mérhetőségére, kevésbé számít a megvalósítás során tanúsított viselkedés. Emiatt az eredmény centrikus szerződések előnyösebbek e tekintetben.

Foglalkoztatás időtartama (Permanence of Employment) a távmunkában töltött időre utal, azaz arra, hogy a munkavállaló alkalmanként vagy állandó jelleggel van távol. Clark elemzése alapján a menedzserek inkább preferálják az állandó távmunkát. Ez azonban tapasztalataim szerint fordítva igaz, hisz a részleges távmunka lehetőséget biztosít a személyes találkozásokra is, kevésbé távolodik el a munkavállaló a vállalati kultúrától.

Utazás természete (Nature of Commute) alatt a távmunkahely és az irodai munkahely közötti ingázás módját értjük. Minél messzebből kell a munkavállalónak beutazni az irodába, annál nagyobb motivációt jelenthet számára a távmunka.

Alkalmasság érzékelése (Perceived Usefulness) a munkafeladatok távmunkában történő ellátásának alkalmasságát méri. A munkavállaló számára elsősorban hogy az adott munkafeladatokat képes-e távmunkában ellátni, míg a menedzser számára, hogy képes-e beosztottjait távmunkában koordinálni.

Egyszerű használhatóság (Perceived Ease of Use) a távmunkát támogató technológia használatának egyszerűségére utal. Minél komplexebb a távoli munkavégzés gyakorlati megvalósítása, annál kisebb a motiváció annak alkalmazására.

Kompatibilitás (Compability) a menedzser munkavégzésével. Azaz mennyiben fogja a távmunka befolyásolni a kialakult munkavégzést, mennyiben kell változtatni a kialakult gyakorlaton, munkafolyamatokon. Minél nagyobb változási igényt jelent a távmunka, annál kevésbé motivált a menedzser annak támogatására.

Szubjektív normára ható komponensek

Szervezeti fejlődés igénye (Org. Need to Improve) a versenyképesség növelését célzó változási kényszer jelenlétét méri. Amennyiben egy vállalatban igény van a vállalati hatékonyság növelésére és a vállalati kultúra fejlesztésére, úgy az pozitívan hathat a távmunka mellett.

Iparági elfogadottság (Industry Acceptance) a hasonló iparághoz tartozó versenytársak távmunkához való viszonyulását méri. Amennyiben a versenytársaknál széles körben alkalmazzák a távmunkát, úgy az pozitívan befolyásolja a távmunka bevezetését.

Legitimitás érzékelése (Perceived Legitimacy) a munkatársak szempontjából. Amennyiben van a vállalatban belül gyakorlata a távoli munkavégzésnek, és azt a többi munkavállaló nem utasítja el, úgy az támogató, míg ha ellenzői vannak többségben, úgy kialakítása nehézségekbe ütközhet.

Munkahelyi szociális struktúra (Work Social Structure) a személy benyomása arról, hogy mások mit gondolnak a vállalatban elül a távmunkáról (felettes, beosztott, azonos pozícióban levők). Ez a közvetlen megtapasztalás is erősen befolyásolja a döntést a konfrontáció elkerülése miatt.

Otthoni szociális struktúra (Home Social Structure) a munkahelyihez hasonlóan a munkavállaló közvetlen környezetében élők (család, barátok) véleményét értékeli, azok elfogadását vagy elutasítását.

Érzékelt kontrollra ható komponensek

Érzékelt vállalati előnyök (Perceived Corporate Benefits) a távmunka vállalatra ható előnyeit értékeli. Ha a menedzser úgy gondolja, hogy a távmunka összességében előnyös a vállalat számára, úgy támogatóan állhat bevezetéséhez.

Költség-haszon elemzés (Cost-Benefit Analysis) a távmunkával nyerhető, kézzelfogható előnyök és hátrányok elemzése. A vállalati gyakorlatban elvárt, hogy a döntéseket konkrét számításokkal támasszák alá. Ez elsősorban a menedzser feladata. Az elemzés hatása ugyanúgy besorolható lenne az Attitűdhöz, ugyanis az eredmény a hozzáállását is befolyásolja, valamint a Szubjektív normákhoz, amennyiben vállalati elvárás ezen számítások elvégzése és a döntés számszerű alátámasztása.

Személyes teljesítmény (Self Efficacy) a munkavállaló távmunkavégzéshez való viszonyulása és teljesítményére való hatása. Amennyiben a munkavállaló komfortosnak érzi a távoli munkavégzést, úgy az pozitívan támogatja annak megvalósulását.

Erőforrás rendelkezésre állás (Resource Facilitating Conditions) a munkavégzést támogató erőforrások rendelkezésre állását méri. Ilyen például az távoli munkahely alkalmassága, a munkavégzéshez használt eszközök távoli használhatósága, stb.

Technológia rendelkezésre állása (Technology Facilitating Conditions) a távmunkavégzés során használt technológiai eszközök kompatibilitását méri az irodai technikai megoldásokkal.

Kormányzati szabályozók (Government Policy) úgyszintén hatással vannak a döntéshozatalra, amennyiben ugyanis vannak olyan támogató, ösztönző szabályozások, amelyek pozitívan állnak a távmunka alkalmazásához, úgy a döntéshozók nyitottabbak lehetnek a távmunka alkalmazására.

Érzékelt vállalati szabályozók (Perceived Corporate Policy) felülírhatják az eddigi komponenseket, ugyanis hiába szeretne mind a munkavállaló mind a menedzser távmunkát alkalmazni, amennyiben a vállalat tiltja ezt. Emiatt fontos a vállalati szabályozók támogatása is a sikeres távmunka alkalmazáshoz.

A fentiekben ismertetett modell alapján tehát látható, hogy igen sokrétű szempontrendszer szerint kell felkészülni a távmunka alkalmazása során. Az egyes szempontok szerint történő tervezés és mérés egyedi esetekben eltérhet. A következőkben a közgazdasági modelleket tekintem át, amelyek illeszkednek a Clark féle elméleti modell egyes elemeihez.

4.2 Közgazdasági modellek

A távmunka megjelenését követően, már a 80-as évektől jelentek meg publikációk annak hatékonyságnövelő hatásáról. A legtöbb esetben 30%-65% hatékonyságnövekedésről számolnak be a vállalatok, de találkozhatunk 200%-os teljesítménynövekedésről is a Bell Atlantic Managers esetében. A gazdasági elemzők „meglepő szintű egyetértés”-ként jellemzik ezen adatokat (Westfall, 2004b). Tény ugyanis, hogy a publikált számokat alátámasztó tudományosan is értékelhető empirikus elemzések viszonylag kis számban lelhetők fel. Baffour – Betsey (2000) kutatásában például 18 publikáció esetében csak egy használt kontroll csoportot, és mindegyikben eltérő volt a hatékonyság meghatározása. A legtöbb esetben a munkavállalók önbevallása alapján készült a mérés.

A távmunka munkaszervezési módja forradalmian újszerű a több mint 100 éves hagyományos irodai munkavégzésre épülő foglalkoztatási gyakorlatban, és az ilyen volumenű hatékonyságnövekedés mindenképp figyelmet érdemel a versenyszféra szoros költséghatékonyságra irányuló küzdelmében. Emiatt is különösen fontos, hogy az elérhető hatékonyságnövelési lehetőségeket megalapozott empirikus módszerekkel is alátámasszuk.

Westfall (1997), hogy felhívja a fentiekben vázolt problémára a figyelmet, öt tételbe foglalta 15 hipotézisét, amelyek a hatékonyságnövelés ellen szólnak. Ezeket az alábbiakban foglalom össze:

1. tétel: A távmunkával kapcsolatos hatékonyságnövekedések túlbecsültek.

Ezt elsősorban a mérési módszerek szubjektivitásával indokolja, hivatkozva a dolgozat első fejezetében is feldolgozott Hawthorne-effektusra. Eszerint a hatékonyságnövekedés csak egy placebo hatás, a kiválasztottság, megfigyeltség érzéséből adódóan. Gyakori továbbá, hogy a hatékonyságot a munkavállalók saját beszámolóí alapján mérik, akik viszont hogy megtartsák a távmunka lehetőségét, nem teljességében maradnak objektívek ezen beszámolóikban. Hatással lehet még az is a kimutatásokra, hogy távmunkára általában a kiemelkedő teljesítményű

munkatársakat választják, továbbá a nagy koncentrációt indokoló munkafeladatokat engedik távmunkában ellátni, amelyek nyugodt körülmények között valóban hatékonyabbak tudnak lenni, ezeket azonban irodai körülmények között is biztosítani lehet. Fontos tehát az objektivitásra való törekvés a mérésnél, figyelembe kell venni minden olyan tényezőt, amelyek hatással lehetnek az eredményekre.

2. tétel: A hatékonyságnövekedés a megvalósítás során alkalmazott egyéb eljárások hatása

A távmunka bevezetésekor jelentős további változások is történnek a vállalatban. A távmunkába bevont vezetők és munkavállalók általában speciális tréningen vesznek részt, amelyek a munkavégzés hatékonyságát, időmenedzsmentet segítik elő és önmagukban is hatékonyságjavító hatással bírnak. A vezetők a távmunkások ellenőrzésére nagyobb odafigyelést szentelnek, esetenként külön mérési megoldásokat is alkalmaznak, amely úgyszintén befolyással bír a távmunkások munkavégzésére. A távmunka alkalmazásához gyakran az érintett üzleti folyamatokat is áttekintik, átszervezik, esetenként újabb infokommunikációs alkalmazások kerülnek bevezetésre, amelyek úgyszintén a hatékonyság javulását idézhetik elő. Úgyszintén jellemző, hogy a távmunkások munkavégzését kevesebbszer szakítják meg váratlan hatások (pl. telefoncsörgés, kollega személyes megkeresése), így ez is hozzájárulhat a kimutatások pozitív eredményeihez.

3. tétel: A megnövekedett kiadások ronthatják a kimutatott hatékonyságnövekedést

A távmunka bevezetésekor jelentkező többletkiadások, mint például az otthoni munkahely kialakításának költségei, megnövekedett kommunikációs költségek egyes kimutatásokban nem kerülnek bele a kalkulációkba, ezáltal torzítva az eredményeket. Úgyszintén vannak olyan többletráfordítások, mint például a megnövekedett kontrolligény, a személyes érintkezésből adódó többlet egyeztetések, amelyek az érintett munkavállalók óradíja alapján kiszámításra kell hogy kerüljön a pontos eredmények meghatározásához.

4. tétel: A távmunkában elért hatékonyságnövekedés nem mérhető

Lehetséges, hogy a távmunkavégzés hatékonyságnövelése kapcsán a nem távmunkában végzett napokon a munkavégző hatékonysága jelentősen romlik, amelyek összességében ismét módosító tényezők lehetnek.

5. tétel: A távmunka lehetséges, hogy nem növeli a nettó eredményességet

A távmunkához kapcsolódó szervezeti és személyi többletkiadások alapján, lehetséges hogy a távmunka nem növeli a hatékonyságot.

Véleményem szerint, Westfall tételeit mindenképp figyelembe kell venni és mindent meg kell tenni a mérések objektivitásáért, azonban nem szabad leválasztani azokat a kapcsolódó fejlesztéseket, amelyek a távmunka bevezetése indukál a szervezeten belül. Egyes szakirodalmi anyagok, a távmunkát mint szervezetfejlesztési megoldást elemzik. Ennek megfelelően a kapcsolódó folyamatfejlesztések, tréningek, támogató infokommunikációs eszközök bevezetése mind a távmunka bevezetésének „számlájára” írható, az általuk elért hatékonyságnövekedés úgyszintén a távmunka bevezetésnek köszönhető, igaz a költségeket is teljességében figyelembe kell venni a költség-haszon elemzések készítésekor.

Westfall (2004b) későbbi publikációjában vissza is tér a távmunka hatékonyságnövelésének témájára, immár egy modellt ismertetve, amely korábbi tételeire építve figyelembe veszi a kapcsolódó hatásokat is. Modelljében négy tényezőt határoz meg, amelyeket figyelembe kell venni a hatékonyság számításánál. Ezek a következők:

- Munka mennyisége: a munkavégzéssel töltött órák száma (nap, hét, hónap vagy év bontásban)
- Munka intenzitása: milyen „keményen” dolgozik a munkavállaló (koncentráció mértéke)
- Munka hatékonysága: a termelékenység, az elvégzett munka aránya a ráfordításokhoz képest
- Módosító tényezők: a hagyományos munkavállalóhoz képesti többletráfordítások

A fenti tényezők alapján, a hatékonyság mérését Westfall a modelljében a következőképpen határozza meg:

$$\text{Eredmény} = \text{Mennyiség} \times \text{Intenzitás} \times \text{Hatékonyság} \times \text{Módosítók}$$

A **munka mennyiségénél** érdemes figyelembe venni a munkába utazással töltött időt is, amely a munkaidő mintegy 10%-át tudja felszabadítani. Igaz, az nem elvárható a munkavállalótól, hogy ezt az időt munkával töltsen, amennyiben ez a munkaidőn kívül volt, azonban éves szinten napi 1 óra utazás folyamatos távmunka esetén mintegy 250 óra felszabadítását jelenti, amelynek egy részét a gyakorlatban a távmunkások munkára fordítják. Úgyszintén többletet jelenthet a munkából kieső idő a napközbeni ügyintézők, betegség esetén. Ez által Westfall számításai alapján átlagban 2,5% -al növelhető a munkavégzésre fordított idő.

A **munkavégzés intenzitásának** növekedéséről a távmunkával foglalkozó irodalom többsége beszámol. Az egyedi munkakörnyezet, kevesebb megszakítás során a távmunkás jobban tud koncentrálni. Növelheti az intenzitást továbbá, hogy a munkába járásra fordított energiát a távmunkások megspórolják és ez a munkában jelenhet meg. Úgyszintén hatással lehet az, hogy távmunkában a munkavállaló rugalmasan oszthatja be az idejét, ezzel azon időszakokat választva amikor jobban tud a munkára összpontosítani. Ez természetesen egyes munkakörökben nem lehetséges (pl. ügyfélszolgálat).

A **munka hatékonyságát** nagyban befolyásolja a távmunkát támogató új infokommunikációs eszközök bevezetése, az ezek használatára vonatkozó tréningek, továbbá a felkészítés során biztosított egyéb képzések (pl. időmenedzsment, kommunikáció). A távmunkavégzés során továbbá a munkavállaló előre átgondolja a távolról végzett munkához szükséges eszközöket, hogy azok elérhetőek legyenek számára, így a munkavégzés közben az erre fordított idő megspórolható.

A **módosító tényezők** közé besorolásra kell hogy kerüljön minden közvetett és közvetlen költség, ami a hagyományos irodai munkavállalóhoz képest jelentkezik. Az otthoni munkahely kialakítása, számítógép, kommunikáció, a tréningek, valamint a kialakítással foglalkozó személyek óradíja úgyszintén ide sorolandó.

A modell gyengéje, hogy nem ad mélyebb elemzést azon elemekről, amelyeket az egyes tényezők alá be kell sorolni. Igaz, ez nem is lenne egyszerű, hisz minden vállalat

máshogy működik, de bizonyos kategóriák meghatározhatók lennének. A konkrét elemek meghatározása és azok teljessége tehát továbbra is a kalkulációt végzők felelőssége. Westfall azonban a modellel mindenképp hozzájárult ahhoz, hogy meghatározza azokat a főbb tényezőket, amelyeket figyelembe kell venni a hatékonyság számításakor, ezzel rámutatva a nem közvetlenül a távmunkához kapcsolódó költségek figyelembevételére is.

Hodson (1995) úgyszintén kiemeli a távmunkával elérhető hatékonyságnövelés lehetőségét hét év alatt végzett vizsgálataiban 20%-45% közötti átlagot határozott meg amely elérhető a távmunka alkalmazásával. Elemzése alapján továbbá évente egy havi fizetés takarítható meg minden olyan munkavállaló esetében, aki irodai munkából folyamatos távmunkára vált. Tapasztalatai szerint a távmunkások 68%-a akarja folytatni és 32%-uk akar visszaváltani irodai munkavégzésre. Kiemeli a távmunka által indukált társadalmi hatások közül az üzemanyag fogyasztás csökkenését is. Az Európai Bizottság által kezdeményezett „Teleurba” projekt eredményeként 4%-al csökkent a forgalom az utakon. Ez a káros anyagok koncentrációját csökkenti, amely egészségesebb életet tesz lehetővé. Az egészséges emberek pedig hatékonyabban dolgoznak. A vállalatok pedig emberek halmaza, így közös érdekként azonosítja a távmunka terjedését.

Hodson fontosnak tartja a változások tudomásul vételét és a hozzá való alkalmazkodást. Az infokommunikációs eszközök térhódítását nem lehet figyelmen kívül hagyni. Véleménye szerint a tradicionális központosított szervezetek lassan átalakulnak hálózatos, számítógépek által kiszolgált távmunkásokat foglalkoztató vállalatokká. A most felnövő generáció, aki napi szinten használja ezeket a modern eszközöket, nem fog drága irodákat bérelni a belvárosban, drága autókat venni, hogy a vállalati garázsban tárolja, hanem infokommunikációs eszközökbe, tréningekbe és munkatársai jólétébe fektet be, hogy azok szabadon megválasszthassák lakóhelyüket és azt a környezetet, amelyben élni és dolgozni kívánnak, ezáltal elégedett és motivált emberekkel építve fel a jövő vállalatait. Meglátását igazolni látszik a Google vállalat teljesítménye, amely néhány év alatt az egyik legnagyobb informatikai vállalattá nőtte ki magát. A Google internetes alkalmazásokat fejleszt, munkatársa bárki lehet, távmunkában dolgoznak. Alapítói 1998-ban huszonöt évesen indították el sikeres vállalkozásukat, és a mai napig ők vezetik a társaságot.

A távmunka előnyeit látva, felmerül a kérdés, hogy terjedésével milyen társadalmi hatások várhatók a jelenleg irodai munkára épülő városokban. Lund-Mokhtarian (1994) egy részleges equilibrium modellben elemezte a távmunka hatásait, és arra jutott, hogy bár a távmunka rövid távon csökkenti az utazások számát, hosszabb távon a távmunkások távolabb költöznek a városoktól, ezáltal ismét növelve az utazások számát. Mások hasonló módszerrel a városok növekedését prognosztizálják a távmunka terjedésének hatására. Safirova (2002) egy zárt equilibrium modellt épített fel egyközpontú városra, amelynek területén lakások, munkahelyek és utak találhatóak. A modellben a munkavállalók a munkahelyeket helyettesíthetik, és a cégeknek mindkettőt bérelniük kell. A távmunkások aránya a két foglalkoztatási mód helyettesíthetőségének rugalmasságától függ, amelyet a munkabérek különbsége, hatékonyságbeli eltérés és a kommunikációs költségek befolyásolnak. A munkavállalók szabadon választhatják meg, hogy irodában vagy távmunkahelyen szeretnének dolgozni, azzal, hogy a távmunka esetében alacsonyabb béreket kapnak. Ennek oka, hogy az irodai munkavégzéshez több kiadás társul (utazás, városi lakóhely magasabb díja). A modellben csak az irodai munkások járulnak hozzá a közlekedési dugókhöz és az agglomerációs gazdasághoz. Safirova a következő kérdésekre keresett választ. A távmunka elterjedése növeli-e a

város méretét, lakosság és fizikai méret tekintetében? A távmunka terjedése hogyan befolyásolja a városi lakosok jólétét? A távmunka csökkenti a közlekedési dugókat és a közlekedéshez kapcsolódó költségeket?

Safirova modelljében a távmunka hatása két változótól függ. A beviteli értékek diverzitása, amely oka, hogy a távmunkások nehezen helyettesíthetők az irodai munkavállalókkal, valamint az agglomerációs gazdaság csökkenése, amelyet a távmunkások növekedése indukál. Ha a beviteli értékek diverzitása nagy, és az agglomerációs csökkenés kicsi, úgy javul az életszínvonal, növekszik a város mérete és lakossága, valamint az utazási költségek is növekednek. Ha azonban az agglomerációs hatás nagy és a beviteli értékek diverzitása kicsi, úgy csökken a jólét és a város mérete és lakossága is, de az utazási költségek is csökkennek. Az optimális állapotot Safirova modelljében a közlekedést generáló vállalatok adóztatásával érte el.

Egy más megközelítésben, a távmunka iránti keresletet is érdemes lehet vizsgálni. Ha valóban előnyös a munkavállalónak és a munkáltatónak, akkor felépíthető egy olyan közgazdasági modell, amelyben a fogyasztó a munkavállaló és munkaadó, a termék pedig a távmunka. Yen (2000) a munkavállalók távmunka elfogadási hajlandóságát modellezte. Mikrogazdasági megközelítésben a távmunkát terméknek tekintette, az iránta való igényhez pedig az árat és a bevételt kapcsolta. Az ár változó foglalja magában a távmunkához kapcsolódó költségeket. A bevétel változó a munkavállalók távmunkához kapcsolódó jellemzőit tartalmazta (pl. személyes és háztartás karakterisztikák). Egy keretrendszer alkotott, amely három fő részből állt: távmunka adaptációs hajlandóság, távmunkában töltött napok, rugalmassági elemzés. Vizsgálatában 11 előre meghatározott távmunka változatot vizsgált, hogy mérje a munkavállalók ár rugalmasságát a távmunka lehetőségére vonatkozóan. A változatokban a fizetés +10% és -10% változását, valamint a járulékos költségek mértékét változtatta, hogy felmérje a munkavállalók rugalmasságát az egyes távmunka változatokra. Megállapította, hogy a munkavállalók ár-rugalmassága szignifikáns a távmunka lehetősége esetében, azaz még a fizetés csökkenése árán is preferálnak tekintik ezt a lehetőséget.

Yap (1996) egy költség-haszon elemzési modellt dolgozott ki, hogy megvizsgálja a távmunka gazdasági előnyeit. Tapasztalata alapján ugyanis a vállalatok azon a véleményen vannak, hogy a távmunka elsősorban a munkavállalónak jó, nem a vállalatnak. Vizsgálatában négy költség és előnykategóriát azonosított, valamint külön vizsgálta a menedzserek, szakemberek és adminisztratív dolgozók esetét. Eredményei alapján jelentősek a bérleti és bérköltségeken elért csökkenések, de a legfontosabb előny azonban a hatékonyságnövekedés. A menedzserek és szakemberek esetében az egyszeri beruházási költség magas, de hosszú távon az alacsonyabb operatív költségek dominálnak. Az optimum megoldást a távmunkavégzés rendszerességére a menedzserek és szakemberek esetében a heti 2-3 napban, az adminisztratív munkavállalók tekintetében pedig a legalább heti három napban mutatta ki.

4.3 Viselkedési modellek

Amennyiben egy vállalat meggyőződik arról, hogy vannak olyan munkakörök, amelyekbe részleges vagy folyamatos távmunkát tud alkalmazni és ezáltal költséghatékonyabb működést érhet el, úgy megkezdheti annak bevezetését. A bevezetés során azonban, úgyszintén át szükséges tekinteni munkaszervezési, ellenőrzési és irányítási gyakorlatot, ugyanis a távmunka sikertelensége gyakran a szervezet felkészületlensége miatt következik be.

Ezt igazolja az is, miszerint egy magyarországi könyvelő vállalat 30 munkavállalója számára engedélyezte a távmunkát egy támogatás hatására, azonban 2 hónap múlva az egész folyamatot visszaszervezte, a munkavállalók ugyanis nem rendelkeztek a megfelelő információkkal és anyagokkal munkájukhoz, a feladatok nem készültek el határidőre, így az egész működés akadályoztatva volt.

Fontos tehát, hogy a gazdasági előnyök felmérése és az elérendő célok meghatározása után, a szervezet megfelelően felkészüljön ennek az új munkaszervezési módnak a befogadására. Ezt csak egy jól átgondolt, minden érintett területre kiterjedő átvilágítás és szükség esetén azok átalakítása után lehet sikeresen megvalósítani.

Baffour – Betsey (2000) a vállalatok távmunka bevezetések elemzése után, egy hat elemű modellt alkotott, amely alkalmazását a távmunka sikeres adaptációjának alapfeltételeként határozta meg. Ezek a következők: munkakör elemzés, távmunkások kiválasztása, távmunkások felügyelete, teljesítmény értékelése, tréningek, kompenzáció.

A **munkakör elemzés** célja, hogy a munkafeladatok tartalmának vizsgálata által meghatározásra kerüljön az a környezet, amelyben a munka kivitelezése történik, és ez alapján megállapítsuk az ehhez szükséges kvalifikációkat. Az elvárások meghatározására általában a munkaköri leírásokat használják, amelyben a munka elvégzéséhez szükséges ismereteket, felelősségi köröket, használandó eszközöket határozzák meg. Ez alapján lehetséges a munkafeladat elvégzésére legmegfelelőbb munkavállalók kiválasztása is.

A hagyományos munkakör leírások általában nem foglalkoznak a munkavégzés helyének meghatározásával. Így az első lépés annak meghatározása, hogy az adott munkakör részben vagy egészben alkalmas-e a távmunkában történő kivitelezésre. Lehetséges hogy vannak olyan munkafeladatok amelyek igen, de vannak olyanok, amelyek csak az irodai környezetben láthatók el megfelelően. Amennyiben távolról is ellátható egy munkafeladat, úgy azt meg kell jelölni, meghatározva a távoli ellátásra vonatkozó specifikumok, elvárások körét is. Ez gyakran további személyi alkalmassági kritériumokat is támaszt a pozíciót betöltendő jelöltekkel szemben.

A munkaköri leírások áttekintése során fontos elemezni a munkafolyamat lépéseit is, az általuk használt eszközöket, technológiát, valamint papír alapú dokumentumokat is. Előfordulhat, hogy egyes lépések átcsoportosításával további munkafeladatok is távmunkásíthatók lesznek. A munkafolyamatok átalakítása azonban kihathat a kapcsolódó területek munkáira is, ezért ezt valóban teljes körűen szükséges elvégezni.

A hagyományos **munkaerő kiválasztás** során a munkakör elvárásait hasonlítják a jelöltek képességeihez és tapasztalataihoz, és ez alapján hozzák meg a döntést. A jelölt felvételét követően az első időben egy szocializációs folyamaton megy keresztül, megismerve a vállalati kultúrát, informális elvárásokat, szokásokat. Amennyiben kiderül, hogy a jelölt nem „kompatibilis” ezekkel, azaz nem tud beilleszkedni, úgy a próbaidő alatt lehetőség van újabb jelöltet keresni a helyére. Távmunka esetében ez a beilleszkedési folyamat jóval nehezebb, esetenként nem is lehetséges. Emiatt két esetet különböztethetünk meg:

- Új munkavállalók távmunkába történő felvétele: Ebben az esetben a felvételi és beilleszkedési folyamatot mindenképp át kell tekinteni és távmunkavégzés támogatására alkalmasnak tenni. Az új munkavállaló ugyanis nincs személyes kapcsolatban munkatársaival, így a vállalati értékeket, normákat és informális elvárásokat nem tudja megérteni, befogadni és hozzájuk alkalmazkodni. Ezt az IBM speciális szocializációs tréningekkel segíti, ahol az új munkavállalók számára ezeket az ismereteket átadják és

lehetőséget biztosítanak a munkatársakkal való személyes találkozókra. Más vállalatok mentori rendszert alakítottak ki, ahol minden új belépő mellé egy mentor kerül kijelölésre, aki napi szinten felügyeli és segíti a belépők munkáját, szocializációját. Általában törekednek a vállalatok, hogy a munkavállaló ne egyedül dolgozzon, hanem régebb óta a vállalatnál levő munkatársakkal.

- Régi munkavállalók távmunkába történő felvétele: Ez a legelterjedtebb megoldás, miszerint a távmunkásokat csak a már egy ideje a vállalatnál dolgozó munkatársak számára teszik lehetővé. Őket vagy a munkakörök alapján jelölik ki (pl. kereskedők), vagy önkéntes alapon, a távmunka programra való jelentkezés alapján választják ki. A meglevő munkatársaknak már volt lehetősége beilleszkedni a vállalatba, ismert a teljesítményük, hozzáállásuk, kialakult egyfajta bizalom a felettesekkel.

Mindkét esetben fontos azonban, hogy meghatározásra kerüljenek azok a specifikus elvárások, képességek, amelyekkel a távmunkavégzés során rendelkezniük kell a jelölteknek. Ilyen például hogy képesek legyen önálló munkavégzésre, idejüket jól tudják beosztani, jó kommunikációs képességgel rendelkezzenek, ismerjék a támogató technológiai megoldásokat.

A **távmunkások felügyelete** úgyszintén eltérhet a hagyományos irodai munkavállalókéétól. Gyakori, hogy a felettesek, a munkavállaló munkavégzési folyamatát figyelik, a személyes kapcsolat lehetővé teszi a vizuális jelek, non-verbális üzenetek, gesztikulációk értelmezését is, amely mindkét fél számára üzenetet hordozhat a munkavégzésre vonatkozóan. Ez a távmunka esetében nem lehetséges, emiatt újabb módszerek bevonása lehet szükséges. A távmunka esetében különösen fontos, hogy az egyes feladatok mérhetőek legyenek és a felügyeletet elsősorban az eredmények időre és minőségben való teljesítése alapján valósítható meg. Amennyiben a távmunkát motivációs céllal alkalmazzák, a kiemelkedő nagy értékű munkavállalók megtartása és életkörülményeinek javítása céljából, úgy lehetőség van olyan eszközökbe beruházni, amelyek a személyes kapcsolattartáshoz hasonló munkakörnyezetet biztosíthatnak, mint például a videotelefonok. Azonban a költségcsökkentési célból alkalmazott távmunkánál ilyenekre nincs lehetőség, így ilyen esetekben különös hangsúly helyeződik a munkafeladatok pontos meghatározására, várt eredmény meghatározására, határidőre, ezáltal lehetővé téve a teljesítés mérését.

A **teljesítmény értékelése** során a hagyományos rendszerekben gyakran értékelni lehet a munkavállaló hozzáállását, munkatársakhoz való viszonyulását, és további olyan szempontokat, amelyek a távmunka esetében csak nehezen értelmezhetők. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legtöbb vállalat ugyanazt a teljesítmény értékelési folyamatot alkalmazza a távmunkásokra is, mint a hagyományos irodai munkavégzőkre. Ez annyiban hasznos, hogy egységes skálán kerülnek a munkavállalók értékelésre, azonban hátrányt jelenthet a távmunkások számára, ha ez a mérési rendszer olyan elemeket is tartalmaz, amelyeket a távmunkások kevésbé tudnak demonstrálni.

Különösen fontos szerepet kap a teljesítmény értékelés azért is, mert általános vélemény, hogy a távmunka csökkenti a karrierlehetőségeket, tekintve hogy a munkavállaló és a vezetője között csak korlátozott a személyes kapcsolat. A teljesítmény az egyedüli olyan objektív mérce, amely alapján biztosítható, hogy a távmunkások hasonló elbírálásban részesülnek, mint az irodai kollegáik. Emiatt gyakori, hogy a mérést a munkafeladatok határidőre és minőségben való teljesítésére építik fel.

A **tréningek** ismét kulcsfontosságú szerepet kaphatnak a távmunka esetében. A hagyományos irodai környezetben ugyanis lehetősége van a munkavállalóknak az

informális, tacit tudás gyors megszerzésére munkatársaik megkérdezésével, monitorára való áttekintéssel. A távmunkások azonban csak korlátozottan élhetnek ezekkel a lehetőségekkel, emiatt számukra a tréningen átadott ismeretek valamint az elérhető információs csatornák teszik lehetővé, hogy a munkavégzésükhöz szükséges ismereteket teljességében megszerezhessék. Szükséges lehet további tréningek kialakítása is a távmunkások számára, mint például ergonómiai ismeretek, kommunikációs szabályok, adatbiztonság, amelyek a távmunka esetében kiemelt figyelmet kapnak. Úgynevezett „puha” tréningek, azaz nem a munkafeladat ellátásához közvetlenül kapcsolódó, hanem a személyi és menedzsment technikák alkalmazását lehetővé tevő tréningek kialakítása is szükséges lehet. Ilyen például az időmenedzsment, a tömör és világos kommunikációt segítő képzések.

A **kompenzáció** elemei az alapfizetés, fizetés növekedése, jutalék, juttatások és egyéb életminőséget javító támogatások. A munkavállalók a kompenzációkat az elvégzett munka után kapják. A fizetések növelése a teljesítmény alapján kerül meghatározásra – emiatt is különös hangsúly helyeződik az objektív és egységes teljesítmény értékelésre. Általában preferált, hogy az azonos munkakörben levő dolgozók hasonló mértékű kompenzációban részesüljenek, azonban tapasztalhatunk olyan törekvéseket is, amelyek az elvégzett munka hatékonysága és minősége alapján differenciálják a juttatásokat. A távmunkások esetében például kisebb az utazási költség, valamint otthon munkakörnyezetük kialakítása a magánéleti jólétükhöz is hozzájárulhat (pl. a számítógépet saját használatra is igénybe vehetik), emiatt indokolt lehet egy minimális fizetéscsökkenés a távmunkások esetében. Figyelembe kell azonban venni, hogy a munkavégzéshez kapcsolódóan többletköltségek is jelentkezhetnek, mint például a napközbeni energiafogyasztás, fűtés. Magyarországon a távmunka törvény lehetőséget biztosít az ilyen jellegű költségek munkáltató általi elszámolására, bár az ezzel járó adminisztrációs többlet miatt, a hazai vállalatok többsége nem él ezzel a lehetőséggel.

A fentiekben ismertetett modell segíthet a távmunka bevezetés során a távmunkások által végzett munkafolyamatok körültekintő kialakításában. Azonban nem szabad figyelmen kívül hagyni a hagyományos irodai munkatársakkal való kapcsolatot, a távmunka rájuk gyakorolt hatását sem. Azáltal, hogy néhány munkavállalót kiemelünk és távolra helyezünk az irodától, megszakíthatunk néhány olyan informális kommunikációs csatornát, amely az irodai munkavállalók részére is szükséges a munkavégzésükhöz. A vállalati kultúra összetartása és kiterjesztése a távmunkára tehát kulcsfontosságú. Ezt elsősorban a kommunikáció biztosításával lehet támogatni.

A szakirodalom a kapcsolattartás módjára megkülönbözteti az infokommunikációs eszközökkel támogatott kommunikációt (computer mediated communication, CMC), valamint a személyes kommunikációt (face-to-face communication, FTF). A távmunkások sokféle CMC csatornán tudnak értekezni (pl. e-mail, azonnali üzenetküldő alkalmazások, telefon, videotelefon), és bizonyos mértékig FTF csatornákon is érintkeznek a kollegáikkal. Egyes tanulmányok szerint a CMC csatornák feladat központúbbak, kevésbé személyesek az FTF-hez viszonyítva.

Fonner-Roloff (2006) a szociális jelenlét elméleten keresztül vizsgálta ezt a kérdéskört. A szociális jelenlét elméletek a telekommunikációs csatornák alkalmasságát vizsgálják, hogy az mennyiben képes kiváltani a személyes találkozásokon alapuló kommunikációt. A definíció alapján egy kommunikációs csatorna annyiban támogatja a szociális jelenlétet, amilyen mértékben „*a másik fél érzékelhető a kommunikációban és érzékelhető az interperszonális kapcsolat*” (Fonner-Roloff, 2006:3). Ez alapján a

kommunikációs csatornákat besorolták hideg-meleg, szociális-nem szociális, interperszonális-nem interperszonális kategóriákba. A szociális jelző akkor adható, amennyiben a kommunikációban részt vevő személyek „közös szociális teret” érzékelnek, amely lehetővé teszi az emberi kapcsolatok kialakulását, a csoport struktúrák és normák, értékek, szabályok, szerepek, hitek és ideológiák megosztott érzékelését. Minél inkább biztosított a kommunikáció szociális volta, annál valószínűbb a közös szociális tér létrejötte, amely feltétele a tiszteletnek, bizalomnak, valahová tartozás érzésének, kohézióknak és a közösség létrejöttének. A szociális tér létrejötte tehát minden vállalat számára fontos, akár CMC akár FTF csatornák állnak a munkavállalók rendelkezésére.

Fonner-Roloff (2006) vizsgálatában arra keresi a választ, hogy a távmunkavégzés során milyen kommunikációs csatornák, szabályok és szervezeti normák érzékelhetők, hogy biztosítsák a szociális jelenlét magas fokú érzékelését, és hogy a kollegákkal való kapcsolattartást támogassák. Két hipotézist állít fel. Az elsőben kimondja, hogy a távmunkások az irodai munkásokhoz képest kevésbé érzékelik az információáramlást, a munkacsoport kohéziót, valamint minőségi elvárásokat. Azonban azon távmunkások, akik magas fokú szociális jelenlétet tapasztalnak a munkatársaikkal való kommunikációban, ők az irodai munkatársakkal közeli szinten lesznek képesek érzékelni ezen szempontokat. Második hipotézise szerint, a távmunkások kevésbé érzékelik a szervezeti szabályokat, szociális elvárásokat és kevesebb interakció éri őket, mint az irodai munkatársaik. Azok a távmunkások, akik magas fokú szociális jelenlétet tapasztalnak, azonban az irodai munkatársaikhoz hasonló szinten képesek ezeket érzékelni. Hipotézisei alátámasztására egy átfogó kérdőívet dolgozott ki, amellyel állításait vizsgálta, ez publikációjában is elérhető és igény esetén felhasználható.

A távmunka sikeres alkalmazásához figyelembe kell venni a munkavégzés helyében bekövetkezett változás személyi megélését is. Edwards (1994) a távmunkát egy nagy „színházként” jellemzi, amely szereplői a munkavállaló, a családja és a munkahely. A hagyományos irodai munkavégzés során a munkába járás lehetőséget biztosít a munkavállalóknak, hogy „munka” módba váltsan az „otthoni” módból, azaz a környezet változása és az utazás segít ráhangolódni a munkára, illetve visszahangolódni az otthoni létre. A távmunkásoknak emiatt újra kell definiálniuk az otthonlét fogalmát, sőt nem csak nekik, hanem az őt körülvevőknek, családnak, barátoknak is. A vállalat ezt a folyamatot tréningekkel segítheti.

A távmunkások felügyeletét végző vezető, menedzser úgyszintén kihívásokkal néz szembe. A vezetési módszerekkel foglalkozó irodalom, általában személyes kapcsolatokat feltételez, amelyekhez képest a távmunka további technikák ismeretét és alkalmazását igényelheti. Ez a munkaszervezési mód különösen nehéz lehet azon vezetők számára, akik vezetési stílusa elsősorban a jelenlét menedzselésére alapul, az eredmények menedzselése helyett.

A felmérések azt mutatják, hogy a menedzserek többsége ellenállást tanúsít az új technológiák alkalmazása, valamint a távmunka iránt. Félnak, hogy a változás zökkenőmentes munkavégzést akadályozni fogja, illetve ha nem, akkor pedig olyan hibákra mutat rá, amelyekre ezidáig nem derült fény. Gyakran számolnak be arról, hogy félnak, hogy elvesztik a hatalmukat, a távmunkások önállósodnak, önmenedzselésük olyan fokú lesz, hogy rájuk már nem is lesz szükség. A távolság a munkavégzéstől úgyszintén kétségeket ébreszt bennük, a vezetési stílusuk alkalmasságát illetően. Ezen félelmek hatására a vezetők gyakran mikro-menedzselésre váltanak, azaz minden részletbe belefolyanak, nem merik kiadni a kezükből az irányítást, bürokratikus

környezetet teremtve ezzel. Fontos ezért hogy egyfajta bizalom alakulhasson ki a távmunkás és a menedzser között. A jó menedzser a távmunkásokkal együtt határozza meg a célokat, és nem a jelenlétet, hanem az elvégzett munka eredményeit menedzseli. A célok közös meghatározása széleskörben is ismert motivációs technika, amely a bizalom kialakításán túlmenően, a számonkérhetőség, felelősség érzését is felkelti a munkavállalóban.

Taylor-Kavanaugh (2005) a távmunkások „jó menedzserét” az alábbi kritériumok alapján határozza meg:

1. Képes bízni a távmunkás becsületességében és képességeiben.
2. Képes menedzselni célok, elvárt teljesítménymutatók és határidők alapján.
3. Képes a teljesítményt az eredmények alapján értékelni, a jelenlét helyett.
4. Képes újraépíteni a távmunkások életvitelét és önismereti képét, biztatva őket az önmenedzselés képességének elsajátítására.
5. Rugalmas és megérti a munkavállalók igényeit a munka és magánélet közötti egyensúlyra.

Modelljünkben a munkavállaló motiváltságát alapvetően fontosnak tartják. Ehhez fontos, hogy (a) a munkavállaló elhiggye, hogy az aktuális viselkedése és hozzáállása alkalmas az elvárt eredmények és teljesítmény létrehozására, (b) a létrehozott eredmény révén ő is fejlődik, számára annak elérése hasznos, valamint (c) bízik abban, hogy a számára kitűzött célokat az elvárt szinten tudja teljesíteni.

Taylor-Kavanaugh a vezetői stílusokat vizsgáló modelljében, a következőket mérte a vállalatok vezetői és távmunkásai bevonásával: kommunikáció, célok meghatározása/elfogadása, bizalom, munka-magánélet egyensúly, önmenedzselési képesség, távmunkások és menedzserek félelmei, karrierlehetőségek beszűkülése.

Tapasztalataik alapján a kommunikációra leginkább az e-mailt és telefont használják, a videokonferencia bár rendelkezésre áll, használata nem jellemző. Érdekes megállapítás volt, hogy a kollegákkal való kapcsolattartás során gyakran hangüzenetet hagynak egymás irodai telefonján, azaz nem hívják közvetlenül fel a távmunkásokat. Megállapíthatjuk, hogy ez az előzőekben ismertetett szociális tér létrejöttének nem kedvez. A célok meghatározása és mérése a vizsgált vállalatok körében megfelelőnek bizonyult. A menedzserek mindegyike említette a bizalom fontosságát, a távmunkások pedig a munka-magánélet egyensúly szerepét hangsúlyozták, a legtöbb esetben nem jelentet problémát a munka és magánélet különválasztása, még olyan esetekben sem, ahol kisgyermek volt a családban. Sőt voltak akik kijelentették, hogy soha többet nem kívánnak irodai környezetben dolgozni. Az önmenedzselés tekintetében fontosnak tartották a motivációt, amely a felelősségvállalási hajlandóságot is növelte. A távmunkások félelmeivel kapcsolatosan az izoláció problémája jelent meg, amelyet rendszeres megbeszélésekkel, valamint a részleges távmunka alkalmazásával, heti két-három napi távoli munkavégzéssel küszöböltek ki. Ezt fontosnak értékelték, hogy ne kerüljenek ki a vállalati milióból, hogy találkozhatnak személyesen is munkatársaikkal. Egyes távmunkások azonban arról számoltak be, hogy a távmunka hatására más elbánásban részesülnek, kevésbé tartják fontosnak az ő kéréseiket, emiatt a karrierlehetőségeik beszűkülése valós probléma lehet számukra.

Látható tehát, hogy a távmunka több annál, mint hogy „ugyanazt a munkát távolról kell ellátni”, mint ahogy azt sokan értelmezik első hallásra. Ez valóban igaz, azonban a munkavállaló távolsága az irodától rengeteg járulékos feladatot generálhat,

sok megfontolandó kérdés merülhet fel, újabb kockázatok jelenhetnek meg, amelyeket megfelelően kezelni kell. Emiatt a távmunka bevezetése csak jól átgondolt tervezés után valósítható meg sikeresen.

A szervezet több mint a feladatok ellátására összegyűjtött emberek tömege. Vega (2003) hangsúlyozza a humán-tőke szerepét. Napjaink vállalatainak egyik legértékesebb komponense a munkavállaló, amelyet ma már nem kezelhetünk „gépként”. Amennyiben nem nyerjük meg a vállalat céljainak teljesítésére, úgy egy vállalat nem lehet sikeres. Vega a távmunkát mint akadályt és mint eszközt is elemzi. Akadály, hisz a távolság miatt sok olyan tradicionális technika, amelyet a legtöbb vállalat alkalmaz, csak részben érvényesíthető. Viszont eszköz is, ugyanis alkalmazása rákényszerítheti a vállalatokat a munkafolyamatok pontosabb megtervezésére, a kommunikációs szokások és igények feltérképezésére, az új, hatékonyabb technológiák alkalmazására, és ezek mind hozzájárulhatnak egy költséghatékonyabb és emberközpontúbb működés megvalósításához.

4.4 A hatékonyság mérése

A távmunka hatékonyság növelő hatásáról sokféle publikáció jelent már meg, azonban, mint azt az előző fejezetekben is több esetben jeleztem, csak kevés olyan kutatás ismert, amely objektív és tudományosan megalapozott módon méri a hatékonyságot. Az American Express például a távmunkásaival 26%-al több hívást tudott kezelni, és 43%-al több értékesítést realizált, mint az irodai munkatársaival. A Compaq 15%-45% közötti hatékonyság növekedésről számolt be, az IBM Canada pedig 50% feletti javulást publikált. Ezek az üzleti eredmények azonban félrevezetők lehetnek, hisz a rossz eredményeket nem szívesen teszik közzé a vállalatok, valamint a legtöbb felmérésben a távmunkások szubjektív beszámolóí alapján és a kapcsolódó költségek figyelembe vétele nélkül kerülnek kiszámításra a hatékonyságra vonatkozó kimutatások.

Kaiser (2004) egy empirikus kutatást publikált, amelyet 1998-ban 667 gyártó és 272 kereskedő vállalat körében, Dániában végzett. Empirikus modelljében a legkisebb négyzetek módszerével (Ordinary Least Squares, OLS) valamint lineáris regresszióval vizsgálta a távmunka hatékonyságnövelő hatását a vállalatoknál. Modelljének változói: tőke, munkaerő, energia, anyagok, valamint a termelési hatékonyságban érzékelhető változás. A mérendő kimeneti értékek pedig munkavállalónként a könyvelt profit, a munkavállaló hozzáadott értéke, valamint a munkavállaló által generált teljes bevétel. A mérési eredmény statisztikailag szignifikáns hatékonyság növelést mutatott ki a távmunka esetében. A 45% feletti arányban távmunkát foglalkoztatók esetében például a gyártó cégeknél átlagban 32.2%, a kereskedelmi vállalatoknál pedig átlagban 34.7% hatékonyságnövelést tapasztalt.

A gyártó cégek esetében a kvantitatív legnagyobb hatást a távmunka esetében a munkavállalónkénti profiton mutatta ki a vizsgálat. De a hozzáadott érték és a teljes bevétel úgyszintén szignifikáns volt. Ez egyértelmű hatékonyságnövelést és költségcsökkenést jelent a távmunka alkalmazása során. Az otthoni távmunka azonban csak a távmunkások arányának növekedésével lesz jelentős, szignifikáns változás tehát csak 45%-os arány felett mutatható ki. Ez alapján két következtetést von le Kaiser, miszerint (a) ha a távmunkások száma elér egy kritikus tömeget, akkor már elveszti specialitását és nem érzékelnek különbséget az egyes munkatársak, valamint (b) megfelelő számú távmunkás esetén a munkafolyamatok letisztulnak és természetes módon támogatják a távmunka végzést. Úgyszintén kimutatta, hogy a hatékonyságnövelés elsősorban a közepesen és rosszul teljesítő vállalatoknál ilyen

mértékű, a legjobban teljesítő vállalatoknál alacsonyabb volt. Ennek lehetséges magyarázata az, hogy a jól teljesítő cégek már kiaknázták a folyamatok fejlesztéséből és mérhetőségéből adódó lehetőségeket, emiatt a távmunka bevezetése bár megvalósítható, nem jelent különösebb hatékonyságnövekedést a vállalat egészére nézve. Ez az eredmény alátámasztja azon feltételezéseket, miszerint a távmunka bevezetése egyúttal a folyamatok fejlesztésére is alkalmas.

Kaiser a kereskedelmi vállalatok esetében is hasonló eredményeket mutatott ki, azzal, hogy itt a 10%-45% közötti távmunkás arány esetén jelentkezett a szignifikáns növekedés a hatékonyságban. Ebből arra következtet, hogy a kereskedő vállalatoknál a személyes kommunikáció nagyobb szerepet játszik, ezért nagyobb távmunkás arány esetében ez hátráltathatja az üzletmenetet. A kommunikáció megfelelő megoldásával viszont ez kiküszöbölhető lehet.

Kaiser tehát arra a következtetésre jutott, hogy a távmunka képes a hatékonyság növelésére, ezért a vállalatoknak célszerű ilyen irányú programot indítania. Ez alapján jónak tartja az állami támogatásokat, de elsősorban a rosszul és közepesen teljesítő vállalatokra nézve.

Hasonló eredményekről számol be Tamrat-Smith (2002) is, akik egy Ausztráliai telekommunikációs vállalatban mérték a távmunka hatékonyságnövelő hatásait. Kutatásukban jelentős tényezőként mutatták ki a távmunkások és közvetlen feletteseik közötti kommunikációs kapcsolatot, valamint a távmunkásoknak a saját hatékonyságuk érzékelését is – azaz az is fontos szempont, hogy a hatékonyságnövekedést maga a munkavállaló is objektíven megtapasztalhatta.

A humán tőke és a társas kapcsolatok szerepét már Vega (2003) kapcsán vizsgáltam az viselkedési modellek fejezetben. Ennek hatékonyságra való hatását vizsgálta empirikus úton Arling (2004), aki arra kereste a választ, hogy a távmunka milyen hatással van a vállalatban belüli szociális struktúrára, milyen mértékben változik a személyek teljesítménye és milyen hatása van a szervezeti szerepeknek a távmunka esetében. A szervezeti elméletek egyetértenek abban, hogy a szociális struktúra hatással van a hatékonyságra. A szociális tőke (humántőke, social capital) elméletek a munkavállalók közötti kapcsolati hálót olyan erőforrásnak látják, amelyek nélkül egyes feladatok nem végezhetők el. A strukturális szakadék (structural hole) elméletek szerint a kapcsolatok diverzifikációja növeli a szociális tőke hatékonyságra kifejtett hatását. A szociális információ feldolgozás (social information processing) elméletek pedig kimutatták, hogy a kommunikáció növeli a személyes energiáit, bizalmát és hatékonyságát. Arling ezen elméletek alapján építette fel modelljét, amellyel a távmunka hatékonyságnövelő hatását vizsgálta a vállalatban belüli társas kapcsolatokon keresztül. Meglátása szerint a technológia használata hat a szociális struktúrára és növeli azok dinamikáját. Arling szociális háló elemzést (social network analysis, SNA) végzett, amely a strukturális szociológia egy eszköze, matematikai úton vizsgálja a szociális kapcsolatok típusát és tartalmát. A szociális háló egyes entitásai között fennálló kapcsolatot „köteléknek” (tie) nevezik. Több típusát lehet megkülönböztetni ezeknek a kötelékeknek, például értékelő, kommunikációs, befogadó, viselkedési, formális, hatalmi. Arling a kommunikációs kötelékeket vizsgálta kutatásában. A személyes kapcsolatokon alapuló kötelékeket P-köteléknek (P-ties) az elektronikus úton történő kapcsolattartást E-köteléknek (E-Ties) nevezi. A kapcsolattartás módján túlmenően a kapcsolatok azok erőssége (vagy gyengesége) és sűrűsége alapján is értékelhetők. Ezen túlmenően megkülönböztet direkt és indirekt kötelékeket.

A távmunka a szociális struktúrában jelen levő személyek kötelékeit jellemzően P-kötelékről E-kötelésekre váltja, csökkenti a kommunikációban résztvevők számát és sűrűségét, és megváltoztatja a személy elfoglalt helyzetét a nagyobb hálózatokban. Ezek hatására a távmunkás kapcsolata gyengülhet a vállalati szociális struktúrával. A kohéziós csapatok jellemzője pedig pont a kapcsolatok erőssége, direktsége és sűrűsége a szociális háló elemzés módszertana szerint. A hálózati kapcsolatokban való részvétel azonban nagyban függ a szervezeti elfogadottságtól, azaz mennyiben támogatja a vállalat az adott kommunikációs csatornák használatát. Ezek alapján Arling első tézise, hogy a távmunka gyakorisága negatívan hat a személy szociális háléhoz való kapcsolódására, azonban a szervezet elfogadottsága ezt pozitívan befolyásolhatja.

Arling a szociális háló elemzésével kimutatta, hogy akik a hálózatban központi szerepet töltenek be, azok kapcsolataiban dominálnak a direkt, erős és sűrű kapcsolatok, valamint azon személyek, akik a strukturális szakadékokat áthidalják (értsd új kapcsolatokat építenek), előbb részesülnek előléptetésben. Második tézisében azt fogalmazza meg, hogy a távmunka negatívan hat a személyes kapcsolatainak erősségére, valamint a strukturális szakadékok áthidalásának lehetőségére, azonban ezt pozitívan befolyásolja, amennyiben előléptetésben részesülnek. A távmunka vállalati elfogadottsága is nagyban befolyásolja a szociális kapcsolatok erősségét. Vizsgálatában tapasztalta, hogy egyes vállalati szerepkörökben ez az elfogadottság eltérhet. Harmadik tézisében megfogalmazza, hogy a távmunka rendszerességét pozitívan befolyásolja a vállalat elfogadási szintje, azonban az előléptetések negatív hatást fejtenek ki erre. Azaz minél magasabb pozícióban van valaki, annál nehezebben tudja megoldani a távmunka végzést. Negyedik tézisében Arling ezt fogalmazza meg, miszerint a távmunka gyakorlatának a szociális hálóra és a hatékonyságra gyakorolt hatása erősen függ személyek szervezetben betöltött szerepétől.

Kutatási eredményei alapján Arling három következtetést fogalmaz meg. Először is fontosnak tartja, hogy az elektronikus kommunikációs csatornákat ne csak a távmunkások, hanem minden munkavállaló intenzíven használja. Ezáltal lehetővé válik, hogy a távmunkások ugyanolyan módon tudják tartani a kapcsolatot, ezáltal csökkentve a távoli munkavégzés negatív hatását a kommunikációs kötelésekre. Másodsorban a munkavállalók közötti folyamatos kommunikáció serkentését tartja szükségesnek, hogy az irodai munkatársak ugyanolyan sűrűséggel tartsák a kapcsolatot a távmunkásokkal, mint irodai munkatársaikkal. Harmadrészt a menedzsereknek mérlegelniük kell, hogy az egyes szervezeti szerepek iránt milyen kommunikációs elvárásokat és szabályokat támasztanak, és hogy ezeket a távmunka mennyiben befolyásolja. Ezen elvek alapján kiküszöbölhető, hogy a távmunka a kommunikációs kötelésekre negatív hatást gyakoroljon, sőt a tudatos tervezés és ösztönzés révén pusztán a szociális kapcsolatok erősítésével is növelhető a hatékonyság.

Az eddigiekben elsősorban a hatékonyság mérésére ható puha tényezőket vizsgáltam. A következő fejezetben a távmunka által elérhető számszerűsíthető előnyöket elemzem. Fontosnak tartottam azonban, hogy lássuk azt, hogy az elérhető hatékonyság és az előnyök realizálódása komplex hatások eredménye, és ezt a számszerűsítési törekvések esetén sem szabad figyelmen kívül hagynunk.

4.5 A távmunka költség-haszon elemzése

A távmunka bevezetésének egyik motivátora a vállalati döntéshozók számára, hogy azzal költséghatékonyabb működést érjenek el. Általánosan fontos döntési tényező, hogy mekkora beruházással milyen hasznok realizálhatók. Ugyanez a szempont alapján mérlegelhető a távmunkás és a társadalom szempontjából is a

távmunka végzése illetve ösztönzése. A szakirodalomban ennek megfelelően mikro és makro szintű elemzésekkel találkozhatunk. A mikro szintű vizsgálatok elsősorban a munkavállalók távmunkában való foglalkoztatásának egyéni és vállalati hatásait elemzik, fókuszálva bevezetés által indukált költségekre és előnyökre. A makro szintű elemzések inkább az vállalatoknál megjelenő költségek és előnyök aggregált hatásaira fókuszálnak. Ezeket azonban nem lehet teljesen elkülönülten vizsgálni, ugyanis lehetnek olyan tényezők, amelyek mindkét szempontból részét kell hogy képezzék a modelleknek. Ilyen például az államilag támogatott vidéki távmunkaház, amely a bértámogatások révén a munkáltatóknak olcsóbb foglalkoztatást tehet lehetővé, a társadalom szempontjából viszont a vidéki foglalkoztatás és regionális gazdaságfejlesztést tesznek lehetővé. Ennek költségei és előnyei, mind a mikro mind a makro szintű elemzésekben szerepet játszanak.

A költség-haszon vizsgálatoknál, fontos, hogy legyen egy alapállapot is, amelyhez képest mérjük a költségek és hasznok elmozdulását. A mérés akkor lehet pontos, ha meghatározásra került a vizsgálat mérési módja, célja, vizsgálatba bevont tényezők köre, a vizsgálat időtartama, és az alapállapot, amelyhez képest ki szeretnénk mutatni a változást. Ezután ki kell választani azt a közgazdasági modellt, amelyben a mérést el szeretnénk végezni. A költség-haszon elemzések hagyományos mérési módjai a belső megtérülési érték (IRR), nettó jelenérték (NPV), haszon-költség arány (B/C). Ha a mérési környezet jól definiált, úgy a különféle mérési módok hasonló eredményre kell hogy vezessenek.

Shafidazeh (1998) egy átfogó modellt alakított ki a legfontosabb mérési tényezőkről. Ezt a következő táblázat ismerteti.

5. táblázat: A költség-haszon elemzések fontosabb változói

		KÖLTSÉGEK	ELŐNYÖK
Társadalmi	Egyszeri	- marketing és képzés - elemzések	(nincs)
	Folyamatos	- marketing és képzés - látens igények feltárása - városok terjeszkedése	- közlekedés csökkenése - környezetszennyezés csökkenése - megnövekedett biztonság az utakon - javuló gazdaságfejlesztés (vidéki foglalkoztatás) - közbiztonság javulása
Vállalati	Egyszeri	- tervezés - marketing és képzés - felszerelés	(nincs)
	Folyamatos	- program adminisztráció - marketing és munkaerő felvétel - képzés - eszköz karbantartás - kommunikáció - adatbiztonság - munkahely távoli elérése	- hely megtakarítás (iroda, parkoló) - munkaerő felvétel (szélesebb HR piac) - javuló munkaerő megtartás - hatékonyság növekedés - javuló ügyfél kiszolgálás - üzletmenet folytonosság - PR - környezetvédelmi megfelelésség
Egyéni	Egyszeri	- felszerelés - szoftver - felkészítés	(nincs)
	Folyamatos	- kommunikációs költségek - eszközök költsége - munkahely költsége - csökkenő munkahelyi kapcsolatok - támogató tevékenységek - munka-magánélet határának megtartása	- utazási költségek - utazási idő - kapcsolódó költségek - flexibilitás - csökkenő munkahelyi stressz - több/jobb munkavégzés - utazás közbeni munkavégzés lehetősége - több idő a családdal

Forrás: Shafidazeh, 1998

Shafidazeh (1998) kapcsolódó kutatások eredményeire építve egy makrogazdasági elemzést ismertet, elsősorban az utazások csökkenésének hatását vizsgálva. Fő változói a távmunkások számának jelenlegi és várható növekedése, valamint a távmunkában töltött napok száma. Az általa vizsgált kutatások alapján a távmunkások számának várható növekedését 15%-20% között értékeli 2010-ig, továbbá a távmunka terjedésével az utazások mintegy 5%-12%-a váltható ki. A távmunkában töltött napok száma 1-3 munkanap között mozog távmunkásonként, átlagban 1.2 nap a jellemző. Az általa

vizsgált kutatások alapján, a munkavállalók naponta átlagban 21.4 mérföldet utaztak, amely évente 3.7%-al növekedett.

Vizsgálatának eredményeként jelentős társadalmi előnyöket mutatott ki Shafidazeh. Az alábbi táblázatban három általa vizsgált kutatás összevetését foglalta össze. A táblázatban szereplő értékek távmunkásonként elérhető éves megtakarításokat mutatja. A táblázatot az elemi adatok hiányában csak angolul szerepeltetem.

6. táblázat: A távmunka makrogazdasági előnyei

	Boghani <i>et al.</i> (1991)	DOT (1993) ^a	DOE (1994) ^b
VMT Savings	3,540	1,5832 - 2,097	2,047 - 2,319
Fuel Savings (gallons)	177	100 - 134	46 - 69
Fuel Cost Savings (\$)	\$280 ^{c,d}	\$86 - \$114	\$51 - \$77
State & Federal Excise Tax Loss	N/A	\$24 - \$32	\$14 - \$21
Avoided CO Emissions (grams)	120,415 ^d	37,971 - 50,293	3,398 - 8,817
Avoided NO _x Emissions (grams)	6,054 ^d	4,557 - 6,036	620 - 1,903
Avoided HC Emissions (grams)	18,166 ^d	5,602 - 7,421	521 - 1,081
Avoided PM Emissions (grams)	243 ^d	33 - 44	N/A
Avoided CO Emissions (\$)	\$64 ^d	N/A	\$1 - \$90
Avoided NO _x Emissions (\$)	\$7 ^d	N/A	\$1 - \$55
Avoided HC Emissions (\$)	\$23 ^d	N/A	\$2 - 22
Avoided PM Emissions (\$)	\$0 ^d	N/A	\$5 - \$34
Time Savings (hours) ^e	174	70 - 94	5 - 7
Infrastructure Savings	\$0	N/A	\$45 - \$69

Note: All results are per telecommuter per year, averaged for all study years.

a. Results averaged for all years 1992-2002. Ranges represent high and low average estimates.

b. Results averaged for years 2005 and 2010. Ranges represent high and low average estimates.

c. This fuel cost savings estimate *includes* state and federal excise taxes.

d. Includes fuel losses and emissions incurred during idle delay.

e. Time savings include avoided commute time only.

Forrás: Shafidazeh, 1998

Társadalmi szinten, 1991-es vizsgálati adatok alapján, az Egyesült Államokban a közlekedés 10%-20%-ának kiváltásával az alábbi aggregált megtakarítások elérést mutatták ki:

- évente 3.7 milliárd dollár megtakarítás az üzemanyag fogyasztás csökkenésén,
- évente 17.9 milliárd dollár a munka hatékonyságának növekedésén,
- évente 1.2 milliárd dollár a légszennyeződés csökkenésén,
- évente 0.5 milliárd dollár a közlekedési infrastruktúra karbantartási költségeinek csökkenésén.

Shafidazeh felhívja a figyelmet arra, hogy a számok nehezen vethetők össze más kimutatásokkal, azonban arra alkalmasak lehetnek, hogy betekintést adjanak a nagyságrendekbe, valamint hogy felhívják a figyelmet a leglényegesebb társadalmi változókra.

A legtöbb számítás szerint a távmunkahelyek létrehozása a munkaadónál is költségeket takaríthat meg az olcsóbb ingatlanköltségek, a kisebb fluktuáció és a hatékonyság növelése által. Mikro szinten a távmunka alkalmazásával tehát a vállalatok is jelentős költségeket takaríthatnak meg.

A távmunkahelyek megvalósítása azonban úgyszintén költségekkel jár. A vállalatoknak akkor éri meg az aktuális működési módjukon változtatni, ha az a vállalati célokkal összhangban történik és az elért változás költséghatékonyabb működést tesz lehetővé. Ennek megfelelően meg kell határozniuk azokat a vállalati indikátorokat, amelyek a távmunka bevezetésének és fenntartásának költségeit befolyásolhatják, valamint a várt előnyöket, amelyeket a távmunka révén el kívánnak érni. A megvalósítási és üzemeltetési költségek, valamint a távmunka bevezetésével jelentkező haszon kiszámítása lehetővé teheti a távmunka adott vállalatnál jelentkező költségeinek és várható előnyeinek tervezését.

A távmunka vállalati költség–haszon-elemzésénél elsősorban egyszeri és folyamatos költségeket, valamint könnyen, nehezen és nem számszerűsíthető hasznokat célszerű figyelembe venni. Ezekre igen pontos bontásokat is tartalmaz a szakirodalom (Salomon, 1998; Polak, 1998), azonban a gyakorlati, vállalati jelentésekben ennél egyszerűbb csoportosítások figyelhetők meg. Ennek magyarázata talán az, hogy ezen jelentések kizárólag azokat a tényezőket veszik figyelembe, amelyek kifejezetten a távmunkához kapcsolódnak. Például egy számítógép biztosítása mind az iroda, mind az otthoni munkahely esetén szükséges, emiatt annak szerepeltetése a távmunka-specifikus költség–haszon-elemzésben nem minden esetben szükséges.

A nem, vagy csak nehezen számszerűsíthető hasznok, mint például a fluktuáció csökkenése, a javuló vállalati imázs, a növekvő munkavállalói motiváció kimutatása valóban nehéz, emiatt a legtöbb költség–haszon-elemzés nem dolgozik velük. A kutatási jelentésekből, esettanulmányokból, valamint az elérhető tanulmányokból azonban megfelelő tervezés esetén egyértelműen következik ezen hasznok közép-, hosszú távú teljesülése, azaz várhatóan javíthatják a számszerűsíthető költségek és hasznok által előre jelzett eredményeket. Itt kell azonban figyelembe venni az előző fejezetben ismertetett „puha” tényezők kiemelt szerepét is. Amennyiben ezeket figyelmen kívül hagyja egy vállalat, úgy a munkavállalók ellenállásába ütközhet, amely minden számítást felülírhat.

Jelen dolgozatban nem kívánok teljes körű áttekintést adni a kutatásokban felhasznált rendszerezésekről, inkább csak néhány modellen keresztül a számszerűsíthető eredményeket szeretném bemutatni.

Az ausztráliai kormány által 2004-ben létrehozott tanácsadói bizottság által közzétett költség–haszon-elemzési modell (Telework Australia, 2008) a számításhoz munkaerő-toborzási-megtakarításokat (36%), termelékenységjavulást (15–20%), hiányzásokon történő megtakarítást (3000\$) tervez, valamint többletkiadásokkal számol a megnövekedett kommunikációs (4–7%), képzési (6000\$) igények, valamint a távmunkások felszerelésének biztosítása (5000\$) miatt. Az ismertetett modellben 100 munkavállalóval és 10 távmunkással számol, akik heti 2 napot dolgoznak otthonról távmunkában. A munkavállalók átlagbére évi 50.000\$. Az elsődleges megtakarításokat a modell a munkaerő-toborzáson, a termelékenységi nyereségen, működési hasznokon, a hiányzások számának csökkenésén, az irodafelszerelésen, a kevesebb irodahely igényén és a parkolókon számítja. Ezek alapján távmunkásonként átlagosan évi 28.067\$ megtakarítást érhet el a modell alapján a vállalat, amely az **éves fizetés 56%-a!**

A JALA International által közzétett költség-haszonelemzési-modell (JALA, 2008) a hazai árak alapján, 200.000 Ft-os havi átlagkeresettel, havi 10 nap távmunkával számítva a munkáltatónak **36%-os megtakarítást prognosztizál távmunkásonként**, valamint a távmunkások számára is éves szinten mintegy 100.000 Ft költségcsökkenést. A modell igen széleskörűen veszi figyelembe a fizikai megvalósítás költségeit (például

számítógép, irodabútor), szervezeti ráfordításokat (például tréningek, projekttervezés) és egyéb járulékos költségeket (például biztosítás, parkolóhelyek, benzin). A munkáltató szempontjából figyelembe veszi a saját ráfordításokat, munkáltatói hozzájárulásokat, egészen a munkaruha tisztántartásáig. A modell érdekessége, hogy a csökkent ingázás alapján becslést ad a környezetszennyező anyagok kibocsátásában bekövetkezett változásokról is, így például a vizsgált esetben mintegy 0.0043 tonnával csökkenhet a nitrogénoxid-kibocsátás, 0.0457 tonnával a szénmonoxid-kibocsátás.

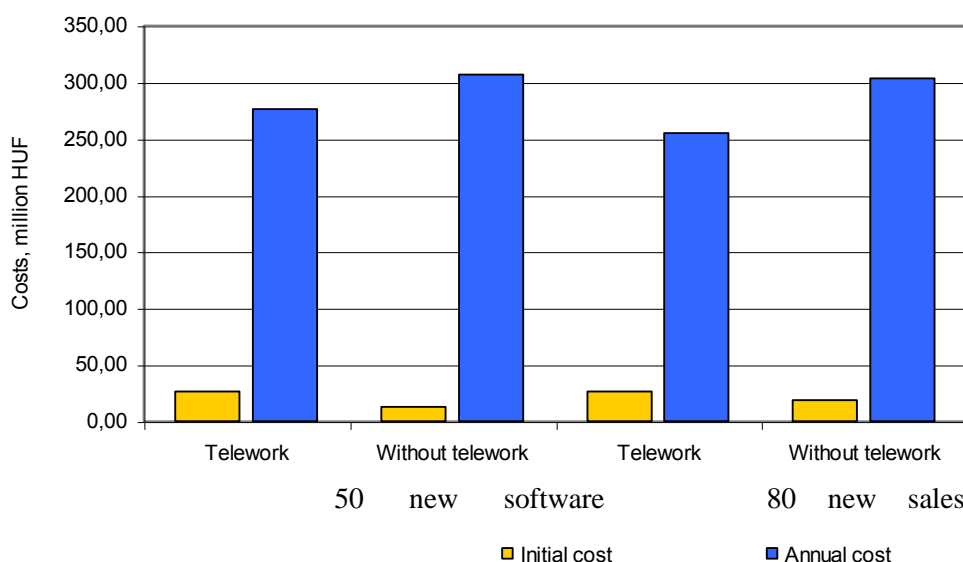
A PricewaterhouseCoopers és a CEMS (Central European Management School) 2006-ban végzett egy kutatást a távmunka költség–haszon-elemzésére. A kutatást a dolgozat szerzője vezette. A kutatás célja az otthoni távmunka és a távmunkaházban való foglalkoztatás során elérhető megtakarítások kimutatása volt. A vizsgálatban részletesen felmérték a hagyományos és irodai munkahely megvalósításához szükséges technológiai, irodatechnikai és berendezési eszközöket, valamint az új munkavállalóhoz kapcsolódó tréning- és tanácsadási költségeket. Felmérték továbbá a fenntartáshoz kapcsolódó költségeket, úgymint fizetés, irodaszer, munkahelyhez kapcsolódó rezsi (például fűtés, elektromosság), a kommunikációs költségeket, biztosítást stb. A számításba belevették a felmerülő koordinációs többletköltségeket is. A költségeket aktuális piaci árakon számították, a belső erőforrásoknál pedig ráfordított munkaidő alapján kalkuláltak.

A számítások kimutatták, hogy **50 otthoni távmunkahely** létrehozásának költsége 26.750.575 Ft lenne, amíg ugyanennyi hagyományos irodahely létrehozása csak 12.445.763 Ft. A fenntartási költségek viszont évi 306.516.000 Ft-ról 276.092.400 Ft-ra csökkenthetők, amely 30.423.600 Ft, azaz **10%-os csökkenést** jelent a távmunkahelyek javára. Öt éves távlatban ez nettó jelenértéken számítva 104.855.405 Ft megtakarítást okozhat, míg **az egyszeri befektetési többletköltség csupán 14.304.813 Ft, amely befektetés az első hat hónapban megtérül.**

A távmunkaházak számításokhoz az elemzés során megvizsgálták az országos fizetési különbségeket, amelyben 17–24%-os eltérést találtak a budapesti és vidéki foglalkoztatottak között a pénzügyi, informatikai és menedzsment területeken. Az ingatlanbérleti költségeknél úgyszintén jelentős, mintegy 30%-os eltérést találtak a budapesti és vidéki nagyvárosok irodabérleti négyzetméterárai között. A számítások szerint **80 távmunkahely létrehozása távmunkaházban** 26.655.880 Ft, míg ugyanez hagyományos irodahelyként 18.726.180 Ft. A fenntartási költségek évi 303.484.320 Ft-ról 254.478.600 Ft-ra csökkenhetnek a távmunka révén, amely 49.005.720 Ft, azaz 16%-os csökkenést jelent. Öt éves távlatban ez nettó jelenértéken számítva 190.781.335 Ft megtakarítást okozhat, míg **az egyszeri befektetési többletköltség csupán 7.929.700 Ft, amely befektetés az első két hónapban megtérül.**

Látható, hogy még a fenti, szolidabb költségcsökkenést felhasználó számítások is már rövidtávon igen komoly költségelőnyt prognosztizálnak a távmunka mellett. A tanulmányban vizsgált modelleknél a beruházási költség nagyon hamar megtérül (ROI – Return Of Investment), távmunkatípustól függően 2–6 hónap alatt. Annak mértéke ugyanis relatíve alacsony a fenntartási költségekhez képest (például bérköltség, ingatlanköltség).

7. ábra: Az irodai és távmunka költségei 50 és 80 távmunkás esetében



Forrás: PwC-CEMS, 2005

Ez utóbbi legkisebb hasznot prognosztizáló számítás alapján is távmunkásonként mintegy 600e Ft megtakarítást érhető el a számszerűsíthető költségek alapján. Ez nem tartalmazza a nehezen, vagy nem számszerűsíthető hasznokat, mint például a fluktuáció csökkentését, a hatékonyabb munkaszervezést és munkavégzést, a motiváltabb munkavállalókat, amelyek további közvetett csökkenést okozhatnak a működési költségekben.

Mind mikro és makro szinten fontos azonban hangsúlyozni, hogy a számítások nem általánosíthatók, a konkrét cél és időtáv ismeretében egy testre szabott modellt kell kialakítani és azon keresztül vizsgálni az adott környezetben elérhető előnyöket és a hozzájuk kapcsolódó költségeket. Az ismertetett empirikus kutatások azonban mindenképp biztatók, azonban a számok nagyban függhetnek a figyelembe vett változók teljességétől, valamint a rendelkezésre álló adatok pontosságától.

4.6 A távmunka SWOT elemzése

A távmunka előnyeivel és hátrányaival rengeteg tanulmány foglalkozik, szinte minden kutatási eredmény bevezetőjét ezek felsorolása képezi (Gajendran, 2007; Bélanger, 2008; Campbell, 1995; Teo, 1998; Garden, 2006; Pérez, 2002; Hill, 2003; Peters, 2003; Mills, 2001; Kossek, 2006; Dangelmaier, 1999; Hunton, 2004; Helminen, 2007; Lee, 2007; Westfall, 2004a, Haddon, 1999; Hodson, 1995). Kisebb strukturális és tartalmi mélység szerinti eltérések tapasztalhatók, azonban ezek összességében hasonló irányú erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket tárnak fel. Jelen dolgozatban az áttanulmányozott irodalom alapján egy önálló SWOT elemzést állítottam össze, amely azonban szigorúan összhangban van a más kutatások által megállapított tartalmi elemekkel. Hármasszerkezetben gyűjtöttem ezeket, tükrözve, hogy a távmunka külön vizsgálható munkáltatói, munkavállalói és társadalmi szempontból.

A SWOT táblázatok helyességét saját empirikus kutatásomban is vizsgáltam. Az egyes állításokkal a válaszadók többsége minden esetben egyetértett. Ez egyben azt is jelenti, hogy ezek a táblázatok a hazai távmunkáltató vállalatok esetében is igazak.

A fejezet további szerepe az első H1 hipotézisem állításának vizsgálata. A hipotézisben úgyszintén munkáltató, munkavállaló és társadalmi szétválasztás található meg, emiatt az egyes fejezetek külön-külön támasztják alá az egyes csoportokra vonatkozó előnyöket. Az előnyöket a SWOT erősségek és lehetőségek részei ismertetik. A gyengeségek és veszélyek bizonyos esetekben csökkenthetik az előnyöket, azonban a legtöbb esetben ezek megfelelő tervezéssel kiküszöbölhetők, megelőzhetők.

4.6.1 A távmunka munkaadói hatásai – SWOT

Általánosságban elmondható, hogy a munkaadó elsődleges érdeke, hogy a munkavégzés a lehető leghatékonyabb legyen, és minél kevesebb bizonytalansági tényezőt tartalmazzon. A profitorientált vállalkozások esetében a munkaadó célja a minél nagyobb gazdasági haszon realizálása. Ennek fényében a távmunka csakis akkor tud szélesebb körben teret nyerni a vállalatok életében, ha gazdasági szempontból összekapcsolható a vállalati célokkal, és minimálisan garantálható a hagyományos munkavégzés által elérhető működési biztonság, valamint hatékonyság. Emiatt különösen fontos megismerni azokat a tényezőket, amelyek pozitívan vagy negatívan hathatnak a munkáltatók döntéshozatali mechanizmusára. Az alábbi elemzések összefoglalására tesz kísérletet.

7. táblázat: Munkaadói SWOT

<u>ERŐSSÉGEK</u> Csökkenő működési költségek Elkötelezettebb, motiváltabb munkavállalók Megnövekedett munkaerőpiac Növekvő termelékenység Hatékonyabb dokumentáltság Csökkenő hiányzás és fluktuáció Hatékonyabb munkaidő-kihasználás	<u>GYENGESÉGEK</u> Megnövekedett kontroll-igény Megnövekedett szervezési igények Megnövekedett képzési igény Távmunka-bevezetési költség Magasabb kommunikációs költségek Magasabb adatvédelmi költségek
<u>LEHETŐSÉGEK</u> Béreköltség-csökkenés vidéki távmunkával Nemzetközi távmunka-lehetőségek Jó munkaadói imázs Ügyfélközpontú működés	<u>VESZÉLYEK</u> Kevés gyakorlati tapasztalat Még kialakulóban lévő jogi környezet Adatvédelmi nehézségek Vállalati kultúra alkalmatlansága

Forrás: saját szerkesztés

ERŐSSÉGEK

Csökkenő működési költségek

A távmunka az infokommunikációs technológiákra támaszkodva a munkaszervezés egy jóval költséghatékonyabb lehetőségét nyújtja a vállalatok számára, mint azt a költség-haszon elemzés fejezetben is bemutattam. A számítógépen végzett tevékenységek ellátásának költségei (bér, ingatlan) például távmunkaház esetén vidéken mintegy 30-50%-al kedvezőbbek, mint Budapesten. Az otthoni és a mobil-távmunka

esetén pedig nincs szükség állandó iroda fenntartására, valamint az utazási költségek is csökkenhetnek, így jelentős kiadások spórolhatók meg.

Elkötelezettebb, motiváltabb munkavállalók

A felmérések szerint a munkavállalók 70%-a szívesen dolgozna távmunkában, valamint a távmunkában dolgozók 80%-a még magasabb bér esetében sem váltana vissza irodai munkavégzésre. A távmunka lehetővé teszi testre szabott munkakörnyezet megteremtését, emiatt nő a munkavállalók lojalitása a munkaadó felé. A Nagyvállalati felmérések című fejezetben ismertetek néhány esettanulmányt amelyben a motiváltságot mérték a vállalatok (pl. BT, Mitel Network).

Megnövekedett munkaerő-piac

A távmunka révén lehetővé válik a munkaadó foglalkoztatási vonzáskörzetének kiterjesztése. Gyakorlatilag az ország egész területéről, sőt még az országhatáron túlról (lásd indiai távmunkáltatás példája) is található olyan szakemberek, akik megfelelőek lehetnek a nyitott pozíciók betöltésére. Ez jelentős előny lehet a hiányszakmák (például programozók) esetében.

Növekvő termelékenység

A hatékonyság vizsgálata fejezetben ismertetett kutatások alapján 15-60% hatékonyságnövekedés érhető el a távmunka alkalmazásával.

A távmunka bevezetésének előfeltétele a munkafolyamatok átvilágítása. Ahhoz, hogy a távmunkába kihelyezhető munkafolyamatokat meghatározzuk, feltétlenül szükséges a feladatok egymástól történő elhatárolása, mérőpontok beillesztése a folyamatokba, a felelősségi körök, határidők, erőforrásigények és nyersanyagszükségletek meghatározása. Gyakran szükséges a munkafolyamatok átvilágítása után azok kisebb-nagyobb átalakítása, alkalmassá tétele a távmunkába való kihelyezésére. Az átláthatóvá vált munkafolyamatok már önmagukban nagy segítséget jelentenek a vezetők számára.

A munkaszervezési gyakorlatban egyre jellemzőbb a projektalapú, eredmény centrikus munkavégzés. A távmunka esetén ez különösen hasznos, ennek hiányában ugyanis a vezetők nehezen tudják megállapítani a költségáfordításokat, a határidőket és egyéb kiemelkedően fontos információkat. A projekt- és munkafeladatok meghatározása lehetővé teszi a távmunkások számára a feladat kiosztást, valamint biztosítja a mérési lehetőségeket is. A projektalapú és eredmény centrikus munkavégzés általános előnye a folyamatok mérhetősége. A projektalapú munkaszervezés közvetlenül lehetővé teszi a szükséges munkavállalók optimális létszámának megállapítását, a befektetések megtérülési mutatóinak kiszámítását, a felhasznált erőforrások változásának és költségének mérését, előrejelzések készítését.

A munkafolyamatok átvilágítása gyakran mutat rá egyes folyamatok automatizálhatóságára is. Az egyes lépések elő- és utófeltételeinek meghatározása lehetővé teszi a lépések összekapcsolását, elősegíti az automatizálható lépések bevezetését. Ilyen lehet többek között az automatikus feladat kiosztás, számlagenerálás, készletfogyás esetén történő rendelés. A folyamatautomatizálás révén hatékonyabban szervezhető az egyes kritikus üzleti tényezők.

A folyamatok átvilágítása és a távmunka alapú munkaszervezés nagy jelentőségű döntéstámogató kimutatások elkészítését teszi lehetővé. Ilyenek például a tervezési pontosság, az erőforrás-felhasználás, a munkaerő-terhelés, az anyagrendelési szükségletek, a hibaszázalék-számítás, vagy a megbízhatósági tényezők számításán

alapuló kimutatások. A folyamatokba épített kontrollokon nyugvó mérési rendszer előrejelzések készítésére ad módot. Így a csúszások előre jelezhetővé válnak, költségbecslések készíthetők, az esetleges többleterőforrás-igények időben biztosíthatók. Ezek a kimutatások a döntéshozók számára objektív és adott szempontok szerint kiemezett háttérrel biztosíthatnak, ezáltal hatékonyságnöveléshez segítve a vállalatot.

A távmunka alkalmazása során szükség lehet valamilyen munkafolyamat-ellenőrző szoftver bevezetésére. Ennek segítségével a munkafolyamat lépései és a szükséges teendők sorrendisége rögzíthető, így az emberi tévedés lehetősége nagymértékben csökkenthető, és a folyamatautomatizálás bevezetésével a hibaszázalék tovább redukálható.

A távmunkások és menedzsereik gyakran részesülnek speciális tréningben, amely úgyszintén hozzájárulhat a termelékenység növekedéséhez.

Hatékonyabb dokumentáltság

A távmunka révén a munkafeladatok kiosztása, az eredmények befogadása, valamint a kommunikáció is informatikai eszközök segítségével történik. Így automatikusan minden archiválásra kerülhet.

A dokumentálási igények megfelelő szervezésével a legtöbb információ visszakereshetővé válik, a feladatkiosztásnak nyoma marad. Nincs elfelejtett feladat, véletlenül kitörölt dokumentum, elveszett eredmény.

Csökkenő hiányzás és fluktuáció

A kimutatások szerint évente átlagosan 1-2 nappal kevesebb betegszabadságot vesznek ki a távmunkások, hiszen például egy enyhébb lefolyású betegség esetén a munkavállaló a munkáját otthoni környezetben továbbra is el tudja végezni.

A felmérések szerint távmunka esetén átlagban 30-40%-kal csökkenthető a fluktuáció (a munkavállaló oldaláról kezdeményezett munkaviszony-megszüntetés). Figyelembe véve a munkaerő-keresés, betanítás idejét és az ezzel járó költségeket, a fluktuáció csökkentése komoly költségmegtakarítást jelenthet a vállalatoknak.

Hatékonyabb munkaidő-kihasználás

A kimutatások szerint a hagyományos munkavégzés során a munkavállalók hatékonysága 60-70%. A munkavállalói elégedettség, a nyugalmasabb munkavégzési légkör, a rugalmasabb munkaidő-beosztás a statisztikák szerint 20-30%-kal hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé. A projekt alapú munkavégzés, a határidők pontos meghatározása, a folyamatokba épített kontrollpontok további lehetőséget biztosítanak a hatékonyság növelésére. Az így megnövelt hatékonyság költségmegtakarításként és bevétel növekedésként is jelentkezhet.

A rugalmas munkaidő lehetősége nemcsak a munkavállalók számára teszi lehetővé a munkafeladatok időbeni elosztását, hanem a munkáltató részére is megoldást jelenthet a megnyújtott rendelkezésre állásra egyes esetekben.

GYENGESÉGEK

Megnövekedett kontrolligény

A távmunka alkalmazásával nehezebbé válhat a munkavégzés kontrollja. A megszokott személyes kontroll helyett a feladatok teljesítésének mérhetővé tétele

szükséges. A határidők és pontos feladat-specifikációk azonban tehetik lehetővé a távmunkások teljesítésének hatékony kontrollját.

Megnövekedett szervezési igények

A távmunka-végzés során a feladatok pontos meghatározása és határidőhöz kötése szükséges. A feladatok meghatározása során fel kell mérni a teljesítésükhöz szükséges logisztikai és kommunikációs igényeket. A távmunkások munkavégzése során jelentősen megnövekszik a szervezés, amely biztosítja a munkafeladatok határidőre és megfelelő minőségben történő teljesítését.

Megnövekedett képzési igény

A munkaadó és munkavállaló távolsága szükségessé teszi a nem formalizált (tacit) ismeretek oktatását is. A távmunka nehezebbé teszi a munkatársak egymástól való információszerzését. Emiatt szükséges, hogy minden alkalmazást és egyéb elvárást pontosan meghatározzanak, és az ellátásukhoz szükséges ismeretek oktatási anyagokban elérhetőek legyenek. Célszerű erre távoktatási anyagokat kialakítani, amelyek interneten keresztül bármikor rendelkezésre tudnak állni a távmunkások számára.

Távmunka-bevezetési költség

A távmunka bevezetése pontos tervezést igényel. Egyes esetekben szükség lehet újabb beruházásokra. Ilyen lehet például a telefonközpont cseréje IP-alapúra, amely a továbbiakban ingyenes kommunikációt biztosíthat a távmunkásokkal. Vagy célszerű lehet egy tudásmenedzsment vagy folyamattámogató szoftver bevezetése, amely a hatékony munkavégzést teszi lehetővé. A költségeknél fontos, hogy egy optimumot állapítsanak meg, amely biztosítja a szükséges beruházásokat, de nem lő túl a célon. A költség-haszon elemzések rövid távú, egy éven belüli megtérülést mutatnak az ilyen jellegű kiadások tekintetében.

Magasabb kommunikációs költségek

A távolság és a munkatársak távolsága növelheti a kommunikációs igényeket. Emiatt a tervezés során kiemelten fontos a kommunikáció technikai támogatásának átgondolása. Lehetőség van például ingyenes szoftverek (például Skype, MSN) használatára, amelyek jó minőségben biztosítják mind a képi, mind a hang és írott kommunikáció támogatását. A kommunikációs technológiák használata minden esetben a kialakult igények alapján határozható meg.

Magasabb adatvédelmi költségek

A munkaadói telephelyek távoli elérésének kialakításakor át kell gondolni, és biztosítani kell azt, hogy csak az arra jogosult távmunkások legyenek képesek a munkaadó erőforrásait elérni. Fontos, hogy folyamatos felügyelet biztosítsa az esetleges illetéktelen behatolások időbeni azonosítását és kivédését is.

LEHETŐSÉGEK

Béreköltség-csökkenés vidéki távmunkával

Budapesten kívül, valamint egyes hátrányos helyzetű térségekben a munkabér és ingatlan-költségek mintegy 30-50%-kal alacsonyabbak. A helyi munkavállalók betanításával egyes funkciók (például adatrögzítés, telefonos ügyfélszolgálat) kihelyezhetők vidéki távmunkaházakba. Ezzel a munkaadó jelentős üzemeltetési költségeket takaríthat meg.

Nemzetközi távmunka-lehetőségek

A távmunka vállalati kultúrába való beillesztésével lehetőség nyílik nemzetközi távmunka-végzésre is. Ez egyrészt jelentheti azt, hogy például egy szoftverfejlesztő cég munkát vállal nyugati országokból, másrészt pedig hogy „olcsóbb” országokban levő szakembereket foglalkoztat.

Jó munkaadói imázs

A távmunkáltatás pozitív megítélés alá esik, tekintettel arra, hogy elősegíti az esélyegyenlőséget, összhangot teremt a munka és magánélet terén, lehetőséget ad a kismamák és tanulók foglalkoztatására is. Emiatt, ha elterjed egy vállalatról, hogy lehetőséget biztosít a távmunkára, úgy az növelheti az imázsát is.

Ügyfélközpontú működés

A távmunka lehetőséget biztosíthat a rugalmas időbeosztásra: a meghatározott munkafeladatokat határidőre kell elvégezni, a távmunkás által szabadon választott időben. Ez a munkaadó részére lehetővé teszi a megnyújtott rendelkezésre állást ügyfelei felé, továbbá az ügyfelekhez közelebbi munkavállalókkal gyorsabb kiszolgálást biztosíthat.

VESZÉLYEK

Kevés gyakorlati tapasztalat

A távmunka még csekély mértékben terjedt el Kelet-Közép Európában. Emiatt kevés tapasztalat érhető el. Így a távmunkát bevezető vállalatok csak alapos utánajárással és szakértők bevonásával tudják biztosítani a zökkenőmentes átállást és üzemeltetést. Az empirikus kutatásom is igazolta, hogy a munkáltatók több mint fele, nem rendelkezik megfelelő ismeretekkel a távmunkáltatásról.

Még kialakulóban lévő jogi környezet

Bár a 2004-es XXVIII. törvény Magyarországon szabályozza a távmunka-végzést, a gyakorlati tapasztalatok hiányában több ellentmondás is tapasztalható. A speciális esetekre még nem térnek ki a szabályozások, emiatt a munkaadó feladata, hogy felkészüljön az egyedi, specifikus esetek jogi hátterére.

Adatvédelmi nehézségek

A távoli elérés kihívások elé állítja a munkaadókat. A fejlődő informatikai megoldások egyrészt támogatják, másrészt több ponton sebezhetővé teszik a vállalatokat. Emiatt kiemelten fontos, hogy jól átgondolt és rendszeresen felülvizsgált biztonságpolitikával rendelkezzenek a távmunkáltatók.

Vállalati kultúra alkalmatlansága

A vállalati kultúra egy szociális összetartó erő, amely segít kialakítani a dolgozók identitástudatát, segíti a célokkal való azonosulást, stabilitást és egyszerűséget eredményez. Más megfogalmazás szerint a vállalaton belül gyakorolt vezetési stílus és a vállalati élet szokásainak összessége (Wikipedia, 2008). A távmunka alapvetően változtatja meg a vállalati kultúrát, hisz kiemeli a munkavállalót a munkakörnyezetéből. Ha a vállalati kultúra nincs erre felkészülve, úgy a távmunka-végzés jelentős problémákat okozhat a vállalatok számára. A viselkedési modellek fejezetben foglalkozom bővebben ezzel a témával.

4.6.2 A távmunka munkavállalói hatásai – SWOT

Nem minden ember alkalmas távmunka-végzésre. Ennek okai egyrészt a végzett szakma, másrészt az egyénre jellemző különböző személyiségjegyekben rejlik. A távmunka-végzésre alkalmas személy pszichológiai profiljában olyan tulajdonságok szerepelnek, mint önfegyelem, önállóság, kreativitás, koncentráció képesség, az átlagosnál alacsonyabb társasági igény.

Vannak emberek, akik jobban tudnak koncentrálni akkor, ha nyugodt, zavartalan környezetben dolgozhatnak egyedül, míg másokat éppen ellenkezőleg, aktív munkára serkent a mozgalmas légkör, az irodai jövés-menés. Vannak, akik optimalizálni tudják teljesítményüket a hagyományos 8-5 óra közötti időszakra, míg mások sokkal hatékonyabban tudnak dolgozni hajnalban, vagy az éjjeli órákban, esetleg rapszodikus időbeosztásban.

Sok ember számára valóságos főnyeremény, ha nem kell naponta felesleges időt töltenie az utazgatással, míg mások számára a munkába- és hazajárásra fordított idő éppen arra kell, hogy ezalatt mintegy átkapcsoljanak a privát életből az üzletmenetre és vissza.

Vannak, akik szeretik, ha magán- és munkahelyi életük összemosódik, otthon is szívesen foglalkoznak munkájukkal, esetleg a család többi tagjával együtt. Más munkavállalók örülnek, ha végre elszakadhatnak munkájuktól és szeretik a privát és hivatali életet tisztán és határozottan kettéválasztani.

Az alábbi SWOT elemzésben elsősorban azokat a tényezőket gyűjtöttem össze, amelyek az empirikus kutatások alapján munkavállalók többségére jellemzők.

8. táblázat: Munkavállalói SWOT

<u>ERŐSSÉGEK</u> Munka-magánélet összhang javulása Kevesebb közlekedés – megspórolt idő Családcentrikusság Testreszabott munkakörnyezet Rugalmasabb munkaidő-beosztás	<u>GYENGESÉGEK</u> Gyengülő emberi és szakmai kapcsolatok Elszigeteltség-érzet
<u>LEHETŐSÉGEK</u> Megnövekedett juttatások Szabadabb munkahelyválasztás Szabadság a lakóhely kiválasztásában	<u>VESZÉLYEK</u> „Munkaalkoholizmus” Bizonytalan munkajogi háttér Csökkenő karrierlehetőségek Munka-magánélet határainak elmosódása

Forrás: saját szerkesztés

ERŐSSÉGEK

Munka-magánélet összhang javulása

A távmunka-végzés lehetőséget ad a munka-magánélet összhangjának jelentős javulására. A munkakörnyezet tetszőleges kialakítása, a rugalmas munkaidő, valamint az otthoni munkavégzés lehetővé teszik, hogy a munkavállaló a neki legmegfelelőbb környezetben és időbeosztásban végezze munkáját.

Kevesebb közlekedés – megspórolt idő

Budapesten átlagban a munkavállalók 1,5 órát töltenek utazással. Ezt az átlagos utazási időt alapul véve heti 1 nap távmunka esetén már éves szinten 10 munkanap, heti 5 nap távmunka esetén pedig 50 munkanap szabadulhat fel.

Családcentrikusság

A távmunka családcentrikusabb élet lehetőségét biztosíthatja a munkavállalóknak. Különösen fontos szempont ez a kismamáknak és a gyermeküket egyedül nevelők számára.

Testre szabott munkakörnyezet

Az otthoni távmunka lehetővé teszi, hogy a munkavállaló az egyedi igényeinek legmegfelelőbb környezetből végezze munkáját. Egyes felmérések szerint a munkakörnyezet jelentős hatással bír a munkavégzés hatékonyságára is.

Rugalmasabb munkaidő-beosztás

A távmunka egyes esetekben rugalmas időbeosztást is lehetővé tehet. Amennyiben a feladatokat pontosan megfogalmazzák, és ismert a határidő, úgy a távmunkás szabadon oszthatja be idejét, hogy akkor dolgozzon, amikor számára ez a leghatékonyabb.

GYENGESÉGEK

Gyengülő emberi és szakmai kapcsolatok

A távolság a munkahelytől és többi munkavállalótól gyengítheti a személyes kapcsolatokat. A kommunikáció elsősorban elektronikus eszközökön valósul meg a távmunka esetén, amely úgyszintén egyfajta távolságot alakíthat ki a távmunkások és az irodai munkavállalók között.

Elszigeteltség-érzet

Az otthoni távmunka esetén az extrovertált személyek számára problémát okozhat az egyedüllét. A társaság, emberi kapcsolatok hiánya hátrányt jelenthet.

LEHETŐSÉGEK

Megnövekedett juttatások

A távmunkahely kialakításához biztosított korszerű infokommunikációs és iroda-berendezési eszközök hozzájárulhatnak a távmunkások magasabb életszínvonalához.

Szabadabb munkahelyválasztás

A távmunkások nem csak a közvetlen környezetükben található munkaadóknál vállalhatnak állást. Lehetőség van az ország egész területéről, sőt akár az országhatáron túlról is munkát vállalniuk.

Szabadság a lakóhely kiválasztásában

Az otthoni távmunka lehetőséget biztosít a távmunkások igényeit legjobban kielégítő lakóhely választására.

VESZÉLYEK

„Munkaholizmus”

Az otthoni távmunka egyik veszélye a „munkaholizmus”. Ez azt jelenti, hogy a

munkavállaló nem tudja abbahagyni a munkát, munkamániássá válik. Ez középtávon kimerítheti a munkavállalót, és egészségügyi gondokat is okozhat.

Bizonytalan munkajogi háttér

A munkajogi háttér még nem alakult ki teljességében, még nem rendelkezünk megfelelő tapasztalatokkal. Emiatt különösen fontos az otthoni távmunkahely kialakításakor a lehető legbiztonságosabb feltételeket kialakítani. A munkaszerződések megfogalmazásakor mindenkor igazodni kell az aktuális szabályozásokhoz és nemzetközi ajánlásokhoz.

Csökkenő karrierlehetőségek

A távmunkások nincsenek „szem előtt”, emiatt gyakori, hogy „kifelejtik” őket az előléptetésekkor. A munkaadó feladata, hogy egyenlő esélyeket biztosítson a távmunkások számára.

Munka-magánélet határainak elmosódása

Az otthoni távmunka esetében biztosítani kell, hogy a munkavégzés helye és a magánéleti élettér el legyen különítve.

4.6.3 A távmunka társadalmi hatásai – SWOT

A távmunka társadalmi hatásainak kiindulópontja, hogy lehetővé teszi egyes munkafeladatok térbeli elválasztását más munkafeladatoktól. Ezáltal esélyegyenlőséget teremthet a munkavállalásban a csökkent munkaképességűek, kismamák, diákok számára is. A távmunka révén csökkenő ingázás környezeti hatásai is jelentősek lehetnek. A területi különbségek révén gazdasági előnyt jelenthet a vállalatoknak a vidéki munkaerő foglalkoztatása (például bér és ingatlan költségek), amely társadalmi szinten segítheti a vidék felzárkózását a foglalkoztatásban (Falch, 2006).

9. táblázat: Társadalmi SWOT

<u>ERŐSSÉGEK</u> A vidéki foglalkoztatottság növelése Közúti forgalom csökkenése Csökkent munkaképességűek esélyegyenlősége Lehetőség a kismamák számára Növekvő infokommunikációs ellátottság	<u>GYENGESÉGEK</u> Irodapiac stagnálása Gyakorlati tapasztalat hiánya Támogatások hiánya
<u>LEHETŐSÉGEK</u> Nemzetközi távmunka-lehetőségek Életen át tartó tanulás Hátrányos helyzetű régiók felzárkóztatása Csökkenő munkanélküliség	<u>VESZÉLYEK</u> Jogi környezet felkészültsége Gyengülő társadalmi kapcsolatok

Forrás: saját szerkesztés

ERŐSSÉGEK

A vidéki foglalkoztatottság növelése

A távmunka az infokommunikációs technológiákra támaszkodva a munkaszervezés egy jóval költséghatékonyabb lehetőségét nyújtja a vállalatok számára. A számítógépen végzett tevékenységek ellátásának költségei (bér, ingatlan) vidéken mintegy 30-50%-al kedvezőbbek, mint Budapesten. A távmunka tudatos felhasználása a kistérségeknek egy alternatív gazdaságfejlesztési eszközt jelenthet. A térség ugyanis a közlekedés jelentős fejlesztése és ipari központ telepítése nélkül képes javítani a foglalkoztatást. A helyi távmunka terjedése, távmunkaházak, e-falvak létrehozása erősíti a helyi munkaerőpiac helyzetét, valamint a béreken keresztül a helyi szolgáltatások iránti keresletet. Ezek a tényezők a teljes gazdasági és oktatási viszonyok javulásához vezethetnek. Ezzel a témakörrel részletesebben foglalkozom a 6. fejezetben.

Közúti forgalom csökkenése

A távmunka elterjedésével jelentősen javulhatnak a közlekedési feltételek. Több országban (Nagy-Britannia, Egyesült Államok) egyes körzetekben a kormányzat kifejezetten ezen előnyök érvényesítése céljából karolta fel a távmunkát. Ha a gépjárművel közlekedők hetente csak 1 munkanapon nem ülnek autóba, ezzel 10-20%-kal csökkenhet az úton lévő gépjárműk száma. A forgalom csökkenésével csökkenhet a közúti balesetek száma, az útfenntartási költségek is alacsonyabbak lehetnek, valamint jelentős pozitív környezetvédelmi hatások is mérhetők.

Csökkenő munkaképességűek esélyegyenlősége

A távmunka megfelelő mértékű elterjedése esetén a munkavégzési mód természetes módon biztosít lehetőséget a munkaerő-piaci szempontból hátrányos környezetben élők foglalkoztatási mutatóinak javítására, valamint a csökkent munkaképességűek integrálására. Amennyiben a vállalatok a távmunka alkalmazását biztonságosnak és hasznosnak ítélik, úgy lehetőség nyílik egyes munkafolyamatok teljesen távmunkában történő elvégzésére. Ezzel a távmunka közvetetten segítheti elő a szociálisan hátrányban lévő mintegy 1 millió, gazdaságilag aktívvá tehető ember munkavállalási esélyeit.

Lehetőség a kismamák számára

A távmunka egyedi lehetőséget biztosít az otthon maradó kismamák számára, hogy akár részmunkaidőben munkát vállaljanak munkaadójuknál. Ez hozzásegíti őket, hogy ne maradjanak ki a fejlesztésekből, és könnyebben visszatérhessenek munkaadójukhoz.

Növekvő infokommunikációs ellátottság

A távmunka alkalmazása során a munkavállalók interneten keresztül kapcsolódnak munkaadójuk infrastruktúrájához. Emiatt a távmunkások számára az internetelérés alapvető szükségletet jelent a munkavégzés ellátásához. Ebből következően az internetelérés már nem csak az egyén, hanem az őt foglalkoztató vállalat jól megfogalmazott érdeke is. Az adójogszabályok ezt a lehetőséget már ma is kedvezően támogatják, így az internethasználat növekedése várhatóan jóval nagyobb mértékűt öltene a távmunka elterjedése esetén.

GYENGESÉGEK

Irodapiac stagnálása

A távmunka terjedése révén csökkenhet az igény az irodaházakra. A távmunkások számára ugyanis a munkaadóknak nem kell teljes létszámban fenntartaniuk irodahelyeket.

Gyakorlati tapasztalat hiánya

A távmunka még csak alacsony mértékben terjedt el Kelet-Közép Európában. Emiatt kevés tapasztalat érhető el. Így a távmunkát bevezető vállalatok csak alapos utánajárással és szakértők bevonásával tudják biztosítani a zökkenőmentes átállást és üzemeltetést.

Támogatások hiánya

A távmunka-tapasztalatok hiánya akadályozza a munkaadókat abban, hogy hozzájussanak a távmunkában rejlő lehetőségekhez. Megfelelő célzott támogatásokkal ösztönözhetőek lennének a vállalatok, hogy mielőbb bevezessék ezt az új munkaszervezési módot.

LEHETŐSÉGEK

Nemzetközi távmunka-lehetőségek

A csatlakozás során a már EU-tagállamok számára gondot okoz a saját munkaerőpiac megnyitása a csatlakozó országok munkaerőpiaca számára. Bár magasan képzett munkavállalókra szükség lenne ezekben az országokban, jelenleg még keresik azt a megoldást, amivel mindkét érdek a leginkább érvényesülni tud. Rövidtávú megoldás hiányában több ország zárkózott el munkaerőpiacának megnyitása előtt. Tekintettel, hogy az EU tagállamokban a távmunkások aránya igen magas - átlagban minden nyolcadik munkavállaló távmunkában dolgozik -, megoldást jelenthetne a fentebb vázolt problémákra a távmunka speciális szabályozása.

A távmunka-végzéssel a munkavállalók nem hagynák el a csatlakozó ország területét, csupán a munkavégzés eredményét biztosítanák a megbízó országok számára, így hozzájuthatnak a csatlakozó országok szakemberállományához, ezzel jelentős költségeket takarítva meg. Magyarország számára ez a lehetőség úgyszintén kedvező, hisz a magasan képzett szakemberek nem hagynák el az országot, a munkabér formájában beáramló összegek hozzájárulnának az ország gazdasági stabilitásához, valamint új munkahelyeket teremthetnek.

A távmunkaházak, mint regionális operációs és tudásközpontok, valamint a távmunka által „távolságfüggetlenné” tett munkavégzés alapjaira építve nagy jelentőséget kaphat a nemzetközi távmunka. A jelenlegi légiforgalmi sűrűség és árak mellett Európa legtöbb nagyvárosa 1-2 óra alatt elérhető, ezáltal akár a heti többszöri találkozó is lehetséges, míg a munkadíjak Magyarországon az informatikában például mintegy 50%-kal alacsonyabbak. A nemzetközi vállalatok magyarországi távmunkavállalókkal dolgozva azonnali költségcsökkentést könyvelhetnek el, míg a munkavállaló országában (jelenleg Magyarországon) munkahelyek jönnek létre, azaz nő a foglalkoztatottság. A bérkülönbségre épülő gazdasági kapcsolat felismerése továbbá az iparág bérszínvonalának emelését is kiválthatja.

Életen át tartó tanulás

A munkaadó és a munkavállaló távolsága szükségessé teszi a nem formalizált (tacit) ismeretek oktatását is. A távmunka nehezebbé teszi a munkatársak egymástól való információszerzését. Emiatt szükséges, hogy minden alkalmazás, és egyéb elvárás pontosan meghatározottan, és az ellátásukhoz szükséges ismeretek oktatási anyagokban elérhető legyenek. Célszerű erre távoktatási anyagokat kialakítani, amelyek interneten keresztül bármikor rendelkezésre tudnak állni a távmunkások számára.

A távmunka-végzés egyik alapvető oktatási és információközlő eszközei tehát a távoktatási anyagok, valamint a böngésző alapú alkalmazások és intranet oldalak. Ezáltal terjed az internet-használat és a távoktatási anyagok használatának készségi szintje. Ez a folyamat a távoktatási anyagok széleskörű elterjedéséhez vezet, amely hozzájárulhat az egész életen át tartó tanulás előremozdításához.

Hátrányos helyzetű régiók felzárkóztatása

A távmunka egyedi lehetőséget biztosít a vidéki foglalkoztatás növelésére. A vidéki munkahelyek létrejöttéhez ugyanis sem a közlekedési infrastruktúra fejlesztésére, sem ipar telepítésére nincs szükség. A távmunka gyakorlatilag pontszerű gazdasági és foglalkoztatási fejlesztést tesz lehetővé bármely kiválasztott térségben. A távmunka révén történő fejlesztés legegyszerűbb példája a kistérségi távmunkaház létrehozása. A távmunkahelyek létrehozásához egy, a munkavégzésre kialakított ingatlanra és infokommunikációs ellátottságra van szükség. Ma Magyarországon ilyen, a távmunkához szükséges ingatlan és infokommunikációs ellátás gyakorlatilag bárhol rendelkezésre állhat.

Csökkenő munkanélküliség

Az országhatáron átnyúló távmunkával a foglalkoztatás jelentős növelése érhető el. A távmunka jellegénél fogva függetleníti a munkavégzés helyét a munkaadó telephelyétől. A munkaadó telephelye tehát bárhol lehet a világban. Az indiai távmunkáltatás a legjellemzőbb példa erre, ahol egy-egy munkafolyamat részét Indiában végzik el. Ilyen távolságban leginkább azok a munkafeladatok láthatók el, amelyek kevés vagy semennyi személyes kommunikációt nem igényelnek (adatfeldolgozás vs. megbeszélés). A távolság tehát a személyes konzultációkat is rendszeresebben igénylő munkaterületeken mégis valamennyire korlátot jelenthet. Például 1-2 órás repülőúttal elérhető távolságban (Mo. szempontjából egész Európa) akár ad-hoc jellegű megbeszélések is összehívhatók. A kutatói, informatikai, pénzügyi, értékesítési tevékenységek többségében ezekre igény van, és a személyes konzultációk lehetővé tételével ezek a munkakörök távmunkára alkalmas munkakörökké alakíthatók. A vállalatok szempontjából a nemzetközi távmunka alapja a bérköltségen alapuló gazdasági haszon lehet, azaz az országok közötti bérkülönbségek azonnali költségcsökkenést, ezáltal profitnövekedést jelentenek a vállalatoknak (kb. 20-30%). A távmunkások országának szempontjából azonban ez munkahelyek létrejöttét jelenti, azaz nő a foglalkoztatás és a béreken keresztül a GDP. Ez a folyamat a helyi vállalatokat is megerősítheti, és regionális távmunka-centrumok üzemeltetőiként üzleti kapcsolatokat alakíthatnak ki, ezáltal megnyílnak előttük az európai piac.

VESZÉLYEK

Jogi környezet felkészültsége

Bár a 2004-es XXVIII. törvény Magyarországon szabályozza a távmunka-végzést, a gyakorlati tapasztalatok hiányában több ellentmondás is tapasztalható. A speciális esetekre még nem térnek ki a szabályozások, emiatt a munkaadó feladata hogy felkészüljön az egyedi, specifikus esetek jogi hátterére. Biztosítani kell, hogy ezek a tapasztalatok beépüljenek a jogi környezetbe.

Gyengülő társadalmi kapcsolatok

A távolság és a munkatársak távolsága a munkahelyi kapcsolatokat átalakítja. A kommunikáció leszűkül a munkafeladatokkal kapcsolatos egyeztetésekre.

5 A távmunka gyakorlati alkalmazásának vizsgálata

A távmunkára vonatkozó, az európai országok mellett néhány esetben az USA-ra is kiterjedő átfogó felmérések 1999-től készülnek. Módszertani (osztályozási) és definíciós (értelmezési) különbségek miatt ezek a felmérések egymással nem, vagy csak egyes részekben hasonlíthatók össze. A fő trendek, a távmunka terjedése, az egyes országok között meglévő különbségek, valamint a távmunka egyes típusai elterjedtségének sajátosságai azonban határozottan megragadhatók. Ebben a fejezetben olyan empirikus kutatási eredményeket ismertetek, amelyek eredményei általánosan elfogadottak a szakirodalomban.

5.1 Távmunka az Európai Unió országaiban

Az EU Információs Társadalom Programjának keretében több távmunkához részben vagy egészében kapcsolódó kutatás is ismert:

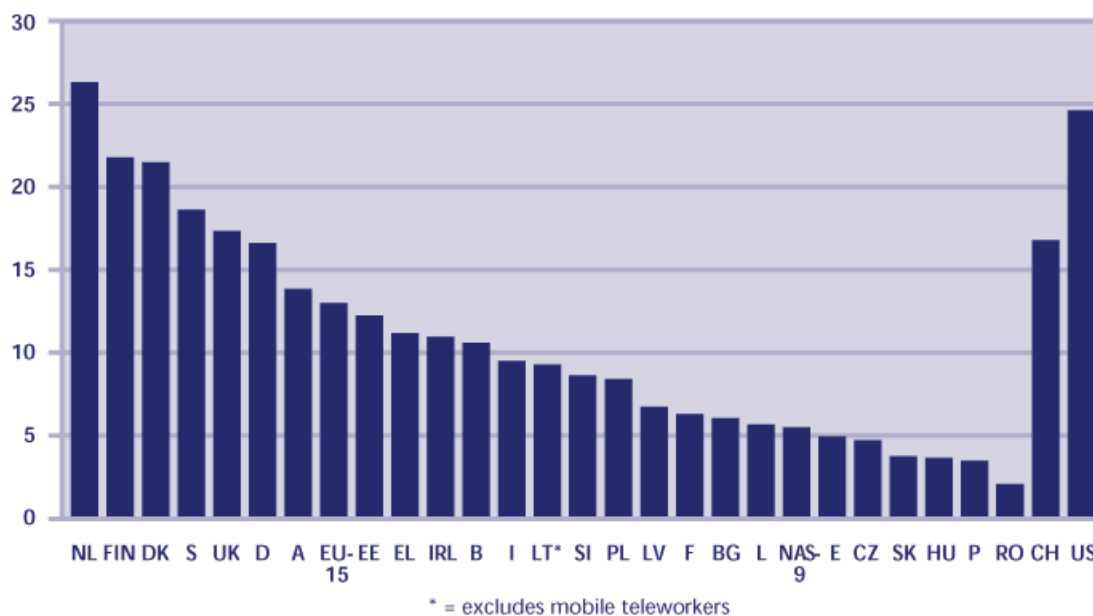
- ASSIST – az informatika és fogyasztás kapcsolatának vizsgálata.
- ATTRACT – fejlett távmunka-technikák biztosítási ügynökségeknek és ügyfeleinek.
- Beep (Best eEurope Practices)- esettanulmányok és információk az informatikai eszközök használatát illetően.
- Digital Europe – esettanulmányok és kutatási eredmények az e-business fenntarthatóságáról.
- ECATT – kutatás a távmunka európai elterjedtségéről, esettanulmányok.
- Emergence – a foglalkoztatás szerepe a globális e-gazdaságban.
- Families – kutatás az informatikai eszközök hatásáról a munka-család egyensúlyra.
- FlexWork – a rugalmas munkaidő támogatása a kis- és középvállalatoknál további távmunkahelyek létrehozására és vidéki régiók fejlesztésére.
- INTELCITY – útmutató: hogyan járulnak hozzá az informatikai eszközök a fenntartható városi fejlődéshez a következő 30 évben.
- JANUS – a társadalmi-gazdasági témájú IST-kutatások eredményeinek integrálása, összehangolása.
- KISEIS – hátrányos helyzetű csoportok vizsgálata az információs társadalom szempontjából.
- PROTELEUSE – a távmunka alkalmazása a szolgáltatási szektorban 7 EU-állam esetében.
- SASKIA – útmutató a fenntartható informatikai fejlődés következő 30 évére.
- SANE – keretrendszer kialakítása a fenntartható munkahelyekre.
- SIBIS – statisztika mérőszámok kialakítása 9 különböző területre az e-gazdaság és e-munka területén.
- SUSTEL – a távmunka fenntarthatóságának vizsgálata.
- STAR – társadalmi-gazdasági vizsgálata az új technológiáknak, különös tekintettel a gazdaságra és foglalkoztatásra.
- TERRA – forgatókönyvek a „hálózati-társadalmak” létrehozására és fenntarthatóságára.

- THINK – a hátrányos helyzetűek problémáira megoldást kínáló informatikai lehetőségek.
- WWW-ICT – az egyenlő esélyek és nők foglalkoztatásának javítása informatikai eszközökkel.

A SIBIS (Statistical Indicators Benchmarking the Information Society) projekt az Európai Bizottság "Információs Társadalom Program" keretében zajlott 2001. január és 2003 szeptembere között. Célja olyan innovatív mérőszámok meghatározása volt, amely az információs társadalmat összehasonlíthatóvá teszi az EU tagállamaiban, a jelölt országokkal, valamint Svájjal és Amerikával. A projekt az eEurope és eEurope+ céljaival összhangban alakították ki. Ez volt a legátfogóbb felmérés, amely azonos módszertan használata révén összehasonlíthatóvá tette az egyes országok távmunka mutatóit.

Az összes távmunka típust tekintve, az EU tagállamaiban foglalkoztatottak számához képest a **távmunkások aránya** átlagosan 13%. Ez messze alatta marad az USA 25%-os arányához képest.

8. ábra: A távmunka aránya a foglalkoztatottak számához képest az EU tagállamaiban



Forrás: SIBIS, 2003

A Közép és Kelet-Európai államok elmaradnak, a távmunkások arányának átlaga ezekben az országokban 5.5%. Egyes országok azonban itt is kiemelhetők, mint például Észtország (12%), Litvánia (9%), Szlovénia (9%) és Lengyelország (8%). A tanulmány megállapítja, hogy a távmunka elterjedtségét nagyban befolyásolhatja az országok egy főre eső GDP-je, az infokommunikációs eszközök elterjedtsége, valamint a vállalati kultúrák, a politikai és jogi környezet.

A kutatás során kitértek a távmunka terjedésének **lehetőségeire** is. Arra a kérdésre, hogy lehetségesnek tartanák-e heti egy napot távmunkában dolgozni, a munkavállalók 32%-a válaszolt úgy, hogy a munkaköre alkalmas lenne erre. A 13%-os megvalósult gyakorlathoz képest ez alapján jelentős tartalékok vannak még a távmunkáltatásra, azaz vannak olyan munkakörök, ahol a távmunka jelentősen nagyobb

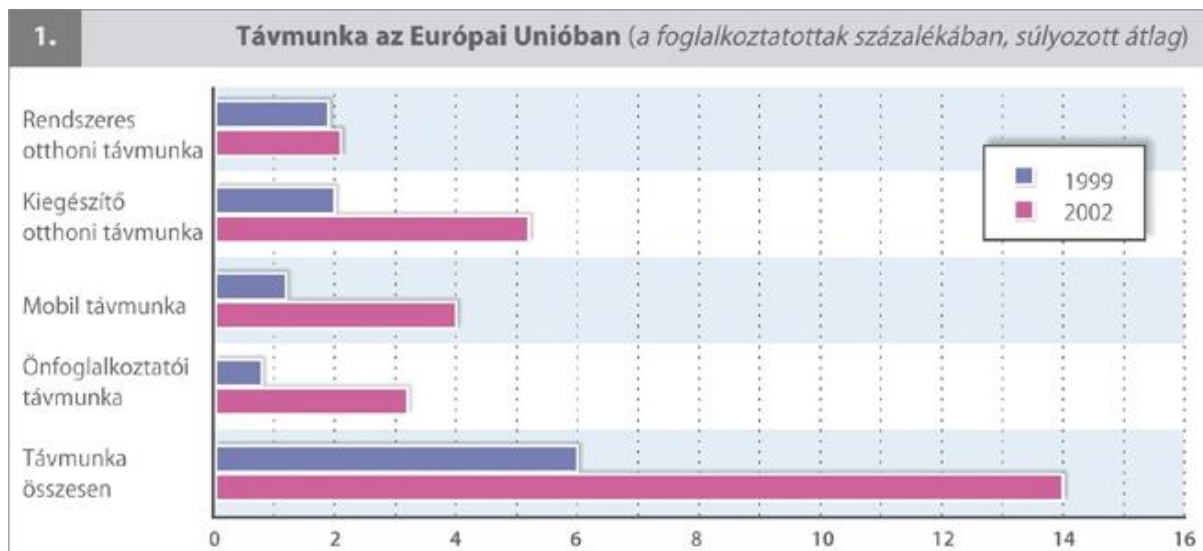
arányban lenne alkalmazható. A nem távmunkásítható munkakörök esetén a munkavállalók a személyes kapcsolat igényét, a helyhez kötött erőforráshoz való hozzáférést, a távoli elérés hiányát, valamint a vezetők ellenállását jelölték meg.

Magyarországon, ahol az alkalmazott gyakorlat mintegy 3-4%, a munkavállalók mintegy 13%-a látja lehetségesnek a távmunka alkalmazását, azaz a jelenlegi távmunkáltatásban mintegy négyszeres potenciál volt a kutatás idején.

A fenti potenciálok a H3 hipotézisem egyik fontos alátámasztását is szolgálják.

A távmunka gyorsan terjed Európában. Az 1999. évi ECaTT-felmérés a foglalkoztatottak mintegy 6%-a esetében találta úgy, hogy azok végeznek kisebb-nagyobb rendszerességgel távmunkát. Ez az arány a 2002. évi SIBIS-felmérés szerint 13%-ra emelkedett, azaz már néhány év alatt is megduplázódott. Bár az egyes távmunkás csoportok nem, vagy csak fenntartásokkal hasonlíthatók össze egymással, az megállapítható, hogy az alkalmazottak által rendszeresen, vagy a munkahét jelentős részében (a SIBIS felmérése szerint legalább egy teljes munkanap) otthon végzett távmunka népszerűsége – a korábbi várakozásokkal ellentétben – nem nőtt, miközben a kiegészítő jelleggel végzett (mondhatni „alkalmi”) távmunkába bekapcsolódók száma és aránya számottevően megemelkedett.

9. ábra: Távmunka az Európai Unióban a foglalkoztatottak százalékában



Forrás: Hanhike –Gareis, 2004

Ez egyrészt a távmunkával szembeni növekvő nyitottságot mutatja, másrészt arra utal, hogy a legtöbben a központi munkahelyen való munkavégzés és a távmunka egyfajta egészséges arányát tartják hosszabb távon is működőképesnek. Az önfoglalkoztatók körében is egyre inkább terjed e rugalmas munkavégzési forma, a kreativitás és vállalkozókészség, az új iránti fogékonyság esetükben valószínűleg eleve nagyobb. Másrészt az alkalmazotti státusz többnyire nagyobb szervezetekhez kapcsolódik, ahol az egyes vezetői szintek ellenállása is nem ritkán az e-munka terjedésének gátja. Az egyes altípusok közül az elmúlt néhány évben azonban a mobil vagy több helyen végzett (multilokális) távmunkahelyek száma nő a leggyorsabban.

A mobil-infokommunikációs eszközök, a hordozható számítógépek széles körű elterjedése minden korábbinál nagyobb lökést adhat e távmunka-végzési kategória fejlődésének, ami az ügyfelek igényeihez való rugalmas igazodást megkívánó szakmákban jelenthet versenyképesség-javító tényezőt.

A távmunkások arányának **növekedése** szempontjából megállapítható, hogy az 1999-ben analóg módszerrel elvégzett ECaTT-felméréshez képest a távmunkahelyek száma Európában több mint kétszeresére nőtt. Ez évente átlagosan 31,4 %-os növekedést jelent. Ez a H3 hipotézisem vizsgálatának egyik fontos alátámasztását is jelenti.

10. táblázat: A távmunka elterjedtsége az EU országokban

ország	Távmunkát végzők száma a munkaképesek százalékában		éves átlagos növekedés %-ban
	1999	2002	
Hollandia	14,5	26,4	20
Finnország	16,8	21,8	9
Dánia	10,5	21,5	27
Svédország	15,2	18,7	7
Nagy-Britannia	7,6	17,3	32
Németország	6	16,6	40
Írország	4,4	10,9	35
Olaszország	3,6	9,5	38
Franciaország	2,9	6,3	30
Spanyolország	2,8	4,9	20
EU 15	6	13	29

Forrás: Kordey, 2002

Bár a távmunka elterjedését illetően nagy különbségeket lehet megállapítani Európán belül, az eltelt idővel párhuzamosan mégis megfigyelhető bizonyos közeledés. Az 1999-es felmérés két skandináv élvőse, Finnország és Svédország a legalacsonyabb növekedési rátával rendelkezik. Mutatkozik tehát egy bizonyos telítődés. Alig különböző növekedési rátájuk ellenére Hollandia és Dánia az élcsoporton belül 1999-hez képest előrelépést mutat a sorrendben. A legnagyobb mértékű előrelépést mégis Németország, Olaszország, Írország és Nagy-Britannia mutatja, amely országok 1999-ben még csak a középmezőnyben voltak.

A **nemek** alapján történő csoportosítás szerint a távmunkát végzők többsége az EU-ban férfi (73%). A távmunkát végzők között a nők aránya jelentősen alacsonyabb, mint a munkavállalók között (44%). Ahogy már 1999-ben, úgy 2002-ben is a férfiak erős dominanciája mutatkozik a távmunka területén.

A **kor** alapján történő csoportosítás esetén megfigyelhető, hogy a távmunka a középkorúak és idősebbek körében a leginkább elterjedt. A fiatalabbak, vagyis a kevesebb szakmai tapasztalattal rendelkezők között a távmunka kevésbé gyakori. Ami a korosztályonkénti összetételt jelenti, a távmunka formái jelentős különbségeket mutatnak. Az otthonról végzett távmunka, vagyis az állandó vagy alternatív távmunkát

végzők általában középkorúak. Míg a mobil-távmunkát végzők nagyrészt fiatalabbak, addig az önálló távmunkát végzők között nagyobb arányban képviseltetik magukat az idősebb korúak. Országonként tekintve az átlagéletkor 36 és 45 év között mozog.

A **képzettség** mérésére nemzetközi tanulmányok során általában a tanulmányok befejezésének idejét veszik alapul. A SIBIS projekt megerősítette azt a már 1999-ben megállapított eredményt, hogy távmunkát nagyrészt magasan képzett munkavállalók végeznek. Több, mint a munkavállalók fele – ami a tanulmányok befejezési idejét illeti – rendelkezik iskolai végzettséggel, ami általában az érettséginek felel meg. A távmunkát végzők között szinte nem találunk alacsony végzettségűt. Ez az eredmény a távmunka minden formájára igaz. A legmagasabb végzettséggel a mobil-távmunkát végzők rendelkeznek, míg a legalacsonyabbal a távmunkaházakban dolgozók.

A **munkakörök** szerint való megosztás szerint megállapítható, hogy a legtöbb távmunkát végző nem éppen adminisztratív munkát lát el, illetve nem középszintű munkát végez, hanem magas végzettséget igénylőt. Azon személyek nagy része, akik ma távmunkát végeznek, mindezt a feletteseikkel való informális megegyezés alapján teszik. Ez azt is jelenti, hogy a távmunkát, mint szabályos munkavégzési modellt – hasonlóan a rugalmas munkaidőhöz – még csak kevés vállalat ajánlja fel. Másrészt a távmunkát végzők otthon végzett munkájának időbeli aránya meglehetősen csekély.

Ahogy azt a SIBIS-tanulmány eredményei is jól mutatják, az otthonról végzett távmunka esetében egyértelműen azok a munkák képezik a nagyjórészt, amelyeket kiegészítő távmunkaként lehet megjelölni. Ezek aránya az otthonról végzett távmunka csoportjában 72%.

A kutatás idején minden országban nagy **érdeklődés** volt a távmunka iránt. Az Európai Unióban a munkavállalók két harmada (62,7%) a távmunka már említett formáinak egyike iránt érdeklődést mutat, illetve már saját maga is távmunkát végez. Az Egyesült Államokban még nagyobb az érdeklődés, a munkavállalók 65,2 % érdekelt.

11. táblázat: A távmunka-kategóriák iránti érdeklődés országokként

A távmunka-kategóriák iránti érdeklődés országokként 2002-ben a munkaképesek %-ban				
	Az állandó távmunka iránti érdeklődés	Az alternatív távmunka iránti érdeklődés	Távmunka centrum iránti érdeklődés	A távmunka legalább egy formája iránti érdeklődés
Belgium	43,7	53,0	68,8	73,1
Dánia	39,1	54,1	66,2	74,6
Németország	41,8	58,1	61,1	71,9
Finnország	44,4	66,0	56,6	68,3
Franciaország	28,7	37,1	43,0	51,1
Görögország	35,7	40,5	50,0	50,8
Nagy-Britannia	41,5	55,7	54,9	60,1
Írország	50,8	57,7	54,7	66,3
Olaszország	45,4	50,2	59,2	66,8
Luxemburg	40,6	56,1	64,7	73,3
Hollandia	44,2	68,5	64,1	63,0
Ausztria	45,2	59,8	53,9	66,7
Portugália	22,9	24,8	34,7	38,4
Svédország	43,3	60,6	45,6	61,8
Spanyolország	41,7	45,6	46,1	58,5
EU 15	40,1	51,5	54,5	62,7
Svájc	34,8	44,8	51,2	58,9
USA	50,5	61,7	61,6	65,2

Forrás: Kordey (2002)

Európában kiemelkedően magas az érdeklődés Dániában, Luxemburgban, Belgiumban és Németországban. Messze az átlag alatti az érdeklődés Portugáliában, Görögországban és Franciaországban, amely országokban a távmunka elterjedtsége is inkább csekély. Az alacsony elterjedtség és a munkavállalók részéről való nagy érdeklődés közötti különbség, mint Luxemburg és Belgium esetében, a hiányzó körülményekre, illetve a távmunka nem tisztázott keretfeltételeire enged következtetni, amely a munkaadókat visszatartja attól, hogy a távmunkát saját vállalkozásukon belül bevezessék.

Ahogy az várható, a távmunka iránti érdeklődés a munkanélküliek, illetve egyéb munkakeresők körében még magasabb, mint a munkavállalók körében. Az Európai Unióban 4 munkakeresőből 3 érdeklődik a távmunka iránt, és így köztük azoknak az aránya, akik érdeklődnek a távmunka iránt, 13% ponttal még magasabb, mint a már munkahellyel rendelkező munkavállalók között.

A **szervezeti formák** szerinti megkülönböztetés jól mutatja, hogy a kiegészítő és a távmunka központban végzett távmunka iránti érdeklődés jelentősen magasabb, mint az otthonról végezhető távmunka esetében. Másrészt az állandó távmunka alacsony

elterjedtsége és a munkavállalók magas érdeklődése e munkavégzési forma iránt meglehetősen figyelemre méltó.

Azokban az országokban, ahol a távmunka jellemzőbb, az érdeklődési motívumok közötti különbség sokkal nagyobb volt, mint azokban az országokban, ahol a távmunka kevésbé elterjedt, és ebből adódóan kevésbé vitatott. A távmunka egyes formáinak előnyeit és hátrányait nyilvánvalóan akkor mérlegelik inkább, ha a kérdés jobban a köztudatban van.

A munkavállalók érdeklődése mellett döntő tényező, hogy egyáltalán milyen munkák alkalmasak a távmunkaként való végzésre. A felmérés alapján megállapítható, hogy 10 munkavállalóból 3 az általa végzett munkát távmunkaként végezhető tevékenységként is el tudja képzelni úgy, hogy legalább egy egész munkanapot otthonról dolgozzon. Tehát a kiegészítő távmunkában rejlő potenciál jelentősen nagyobb (több mint tízszerese), mint a jelenlegi gyakorlat. **A számokból arra lehet következtetni, hogy a vállalatok megnyitják számítógépes rendszerüket a távoli hozzáférés számára, de továbbra is vonakodnak attól, hogy engedélyezzék dolgozóiknak, hogy egy egész napot otthonról dolgozhassanak. Tehát a technika terjedése gyorsabb, mint ahogy a vállalatok vezetősége ahhoz igazodni tudna.** Ezért technológiai értelemben számos távmunkahely létezik, ezzel szemben azonban kevés az alkalmazott, aki kiegészítő vagy állandó otthoni munkát végez.

A távmunka fő **gátló tényezőjeként** a válaszadók azt nevezik meg, hogy a jelenlegi munkájuk során az ügyfelekkel, kollégákkal és más személyekkel való közvetlen kapcsolat elengedhetetlen. Azon személyek kétharmada, akik az otthonról végzett távmunkát nem tartják saját munkájukhoz megfelelő munkavégzési formának, ezt az okot nevezik meg fő gátló tényezőként. Második okként azt jelölik meg, hogy jelenlegi munkájukhoz olyan gépek vagy egyéb tényezők szükségesek, amelyek otthonról nem hozzáférhetőek. Kevésbé jelentős okként említik ezzel szemben a munkaadó vagy elöljáró elutasító magatartását. Ennek ellenére még mindig megközelítőleg 20% azoknak az aránya, akik ezt tartják az állandó vagy kiegészítő távmunka megvalósíthatóságának fő gátló tényezőjének!

Az otthonról végzett távmunkát gyakran azok a munkavállalók részesítik előnyben, akik egy bizonyos élethelyzetben vannak, például a gyermeknevelés ideje alatt, vagy idős emberek ápolása mellett. Előfordulhat azonban, hogy a távmunka egy idő után valamely okból nem kivitelezhető, vagy a távmunka keretfeltételei előnytelené válnak. Számos oka van tehát annak, hogy a távmunkát végző visszatér a normál munkaviszonyhoz. A **visszatérők** arányával kapcsolatosan a SIBIS számos távmunkát nem végző dolgozót kérdezett meg, hogy az elmúlt 5 évben előfordult-e már, hogy rendszeresen távmunkát végeztek, és a felmérés során különbséget tettek a kiegészítő és az alternatív távmunka között is. Ez alapján kiderítették, hogy az EU munkavállalói közül 2,5% ugyan ma nem végez távmunkát, de az elmúlt 5 évből előfordult. Ha a ma távmunkát végzők számát azokéval hasonlítjuk össze, akik korábban egyszer már dolgoztak ilyen módon, akkor az országok között jelentős különbségek mutatkoznak. Különösen magas a visszatérők aránya Portugáliában, Spanyolországban és Luxemburgban, amely országok a távmunka elterjedtségében inkább lemaradók. Ezzel szemben a távmunka szempontjából éllovas országokban a távmunkában eltöltött idő különösen hosszú, ilyen például Finnország, Nagy-Britannia vagy Hollandia.

A távmunka végzésének motivációi mellett e munkaforma szakmai tevékenységre gyakorolt hatásai is nagy érdeklődésnek örvendenek. Hogy a távmunka e hatásait

felmérjék, megkérdezték a távmunkátvégzőket, hogy milyen következményekkel jár, ha nem tudnának otthon dolgozni. A leggyakrabban azt a kijelentést fogadták el, hogy a távmunka lehetősége nélkül nem tudnák munkájukat olyan jól elvégezni, mint ahogy távmunkában. Hasonlóan nagy az egyetértés abban, hogy a távmunka nélkül a hetente munkával töltött napok számát is csökkenteniük kéne. Minden hatodik távmunkát végzőnek az a véleménye, hogy a távmunka nélkül egy olyan munkahelyet kellene keresnie, amely lakhelyéhez közelebb fekszik, illetve egyáltalán nem tudna e lehetőség nélkül munkát végezni. Az EU munkapiacán tehát a távmunka nem elhanyagolható jelentőséggel rendelkezik. Az EU-ban a 11,7 millió távmunkát végző 17%-a távmunka nélkül nem tudna dolgozni. **Ez azt mutatja, hogy az új munkavégzési formák – mint a távmunka – segítségével a munkaerő-potenciált növelni lehet.** Nem szabad megfeledkezni az idősebb munkavállalókról, a gyerekeket nevelő apákról és anyákról, valamint a beteget ápoló személyekről sem. A gazdaság már ma szakembereket keres, és a jövőben az EU államaiban valószínűleg elkerülhetetlen lesz a dolgozók számának növelése, többek között annak érdekében is, hogy a szociális rendszer működését biztosítsák.

5.2 A távmunka „éllovas” országainak sajátosságai

Az **Egyesült Államok** élen jár a távmunkáltatásban. 2005-ben több mint 45 millió munkavállaló dolgozott hetente legalább egy napot, és 100 millió munkavállaló havonta legalább egy napot távmunkában. A SIBIS 2002-es felmérése szerint a munkavállalók 25%-a távmunkázott, és számuk évente mintegy 20%-al növekedett. Ezt a trendet támogatja az a 2006-os törvény (Public Law 103-346), amely minden állami hivatal dolgozóira számára lehetővé teszi, hogy hetente legalább egy napot távmunkában dolgozzon. Az első távmunka program 1987-ben indult Kaliforniában az államigazgatás 20 különféle osztályának 200 távmunkásával, amely program mára már mintegy 150 osztályának 12.200 távmunkását foglalja magába. Az állami ösztönzés napjainkban is tart, jelenleg a államilag támogatott távmunkaház program indult, amely a munkavállalók lakóhelyeihez közel épülve kívánja ezt a foglalkoztatási formát is szélesebb körben elterjeszteni.

Az **Egyesült Királyságban** 2003 áprilisában hoztak törvényt, miszerint a fogyatékos vagy hat év alatti gyermekkel rendelkező szülők jogosultak a rugalmas munkaidő és a távmunka igénylésére. Ezek munkáltatóit a törvény kötelezi ezen foglalkoztatási módok engedélyezésére. Az állami és a privát szektorban a távmunka általában önkéntes alapon működik és a munkáltató köteles mérlegelni ennek lehetőségét. A távmunka ezen kívül a munkaköri leírásban is előírható. Azonban a távmunka kötelezővé tétele kevésbé hatékony, mint annak önkéntes választása. A távmunkások aránya 1997 és 2005 között 4%-ról 8%-ra nőtt Angliában. Ez alapján 2005-ben 3.1 millió munkavállaló dolgozott távmunkában.

Spanyolországban az elmúlt évtizedben jelentősen nőtt a szélessávú internet, magas szintű informatikai szolgáltatások és az elektronikus szolgáltatások ellátottsága. Ez mind a magán mind az állami szektorban ösztönözte a korszerű gondolkodásmód terjedését. Az ország 45.000 km² területén több mint 900 helyen található nyilvánosan elérhető ingyenes, hálózat nélküli internet (Wi-Fi). A vállalatok több mint 45%-ában használnak számítógépet és internetet. Spanyolországban azonban nincs kifejezett program a távmunka elterjedésének növelésére, azonban a távmunka általánosan elfogadott és támogatott, mint a magán mind az állami szférában. Mutatja ezt az is, hogy a SIBIS projekt felmérése szerint Spanyolországban 18% a távmunkavégzők aránya, amely jelentősen az európai átlag felett van.

Németországban az 1999-es években jelent meg a politikai programokban az információs társadalom kialakításának gondolata, melyet korszerű munkavégzési módszerek adoptálásával igyekeztek elérni. Ezután figyelhető meg Németországban a távmunka térhódítása, melyet a távközlési piac liberalizációja is segített. A német szövetségi kormány aktív ún. "Információs Társadalom Program"-mal rendelkezik, melynek része az Internet megismerésének és széles körű használatának elősegítése, az otthoni számítógépek elterjesztése. Fontos események voltak 1998-99 során a távmunka fejlődésének történetében, hogy a szövetségi kormány kezdeményezésére megindult a „Telework for SMEs”, projekt, melynek keretében 400 kis és közepes méretű vállalkozás jött létre, mintegy 1700 távmunka helyet teremtve, valamint az, hogy 1998-ban megalakult és az elmúlt 10 év során már igen aktívan tevékenykedett a nemzeti távmunka szövetség (Verband Telearbeit Deutschland -VTD). A kormány kezdeményezésére és támogatásával számos eseményt rendeztek, melyeken keresztül az információs társadalom igényeire és kihívásaira hívták fel az ország lakosságának közvéleményét. A VTD felhalmozott tudás bázisán keresztül segíti a kormányt a távmunkát érintő döntések meghozatalában, és vonatkozó projektek kidolgozásában, valamint támogatja a távmunkát alkalmazó vállalatokat a távmunka programok megvalósításában. Mindezek hatására az elmúlt 10 évben jelentős távmunka projektek zajlottak, ilyen volt például a BMW és a Siemens programja.

Dániában az 1998-as év hozta a fordulópontot a távmunka alkalmazásának területén, ahol az államnak egy kedvező adórendelettel sikerült 15 %-ra emelni a távmunkások arányát. A hihetetlen nagy arányú fejlődést a dán adótörvény 1997 nyarán hozott kisebb módosítása indította el. Az új rendelet szerint minden munkaadó adómentes juttatásként vásárolhat dolgozói számára otthoni számítógépet, amennyiben azt a dolgozó munkájához kapcsolódó feladatokra is fel tudja használni. Ennek eredményeképpen, főként a nagyobb vállalatok, gyors vásárlásokba kezdtek, és rövid időn belül az alkalmazottak háztartásainak 75%-ába került Pentium számítógép, gyakran nyomtatóval, modemmel és Internet előfizetéssel együtt. Cserébe a dolgozóktól megkövetelték, hogy szerezzék meg a computer használói jogosítványt (ECDL), a tanulást saját szabadidejükben kellett megoldani, akár távoktatás segítségével, de a munkáltató költségén.

Svédországban a kezdeti, távmunka bevezetésével kapcsolatos nehézségek ellenére igen erős állami támogatottsága alakult ki ennek a munkavégzési formának. Svédországban született meg a teleház (telecottage) koncepciója, ami ma már a legtöbb európai országban követett példa lett arra, hogyan fejleszthetők a kistelepülések és hátrányos térségek az információ technológia segítségével. Máig mintegy 500 teleház létesült Európa különböző országaiban, a svéd példát követve.

Finnországban, a kormány aktív, az információs társadalom kialakítását preferáló politikájának is köszönhetően, gyorsan elfogadottá, és a lakosság körében általánosan használt eszközzé vált az Internet. A finn állami távmunka támogatási stratégiát sokan egyébként példaértékűnek, best practice-nek és talán Magyarország számára is követendőnek ítélik. A finn munkaügyi szakemberek azzal érvelnek, hogy hogy egyszerre kell növelni a termelékenységet és vonzóbbá tenni a munkahelyeket azok minőségének radikális javításával. E kettős kényszer pedig fokozottan felértékeli az innovációk, különösen pedig a szervezeti, munkahelyi innovációk jelentőségét. E felismerésből született meg a finn Munkaügyi Minisztérium által támogatott munkahely-fejlesztési program (workplace development programme), melynek célja a fenntartható termelékenységnövekedés elérése. A program célja: „olyan megoldások támogatása, amelyek egyszerre javítják a munka termelékenységét és a munkavégzés

minőségét (quality of work) és ezzel arra is ösztönzik a munkavállalókat, hogy hosszabb ideig maradjanak munkában. A termelékenységben ilyen módon elért növekedést fenntartható termelékenység-növekedésnek (sustainable productivity growth) nevezzük. Az állami beavatkozások leghatékonyabb szintje nem a társadalom vagy az egyén, hanem a vállalat. Ezt célozza a 2004-ben újtárra indított TYKES, vagyis a finn munkahely-fejlesztési program. A TYKES célja, hogy 2009-re egy országos munkaszervezet-fejlesztési szakértői hálózatot hozzon létre, amely hatékonyan képes hozzájárulni a már említett fenntartható termelékenység-növekedéshez, és amely így valódi versenyképességi előnyt jelent Finnország számára. A TYKES éves költségvetése 12 millió euró, amelyet nem EU-s pénzekből, hanem a kormány a költségvetésből biztosít. A program tehát része a kormányprogramnak, ennek megfelelően annak koordinációjában sem csak a Munkaügyi Minisztérium, hanem a társadalmi partnerek, az Oktatási Minisztérium, a Szociális és Egészségügyi Minisztérium, valamint az Ipari és Kereskedelmi Minisztérium is részt vesznek.

A programban 2004 februárjától 2007 szeptemberéig összesen kb. 650 projektet támogattak, amelyek jellemzően a munkafolyamatoknak, az emberi erőforrás menedzsmentjének javítását, a csoportmunkán alapuló munkaszervezet elterjesztését, szervezetek közötti hálózatok kiépítését, a munkacsoportok közötti kooperációt, a foglalkoztatottak munkaképességének és a munkahelyi közérzetnek a javítását célozták.

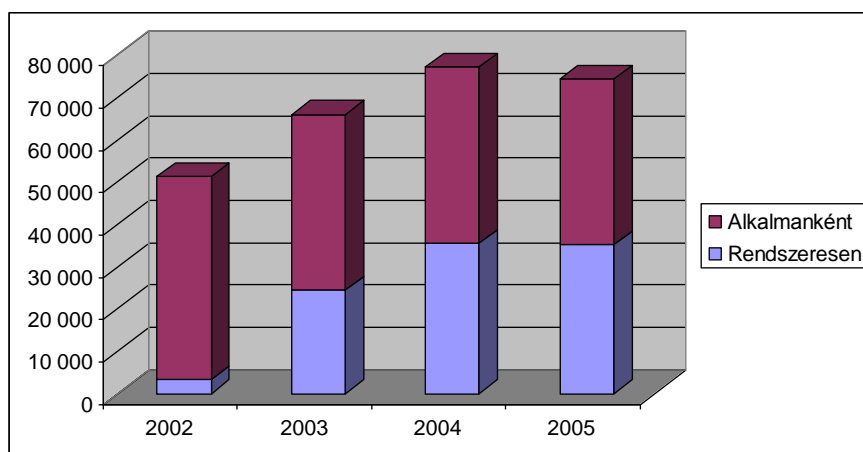
Ausztrália híres a legmodernebb technológiák alkalmazásáról. Itt a vállalatok mintegy 34%-a alkalmazza a távmunkát. 2001-ben 8% volt a távmunkások aránya, azóta azonban nem készült frissebb felmérés. Az Ausztrál Távmunka Tanácsadó Bizottság 2006-ban javasolta a távmunka beemelését az állami jólét a munkában szabályozásba, különösen azok számára, akik nem tudnak a hagyományos foglalkoztatási formában elhelyezkedni. A kormányzat prioritásként kezeli továbbá a távmunka alkalmazását a vidéki térségekben regionális fejlesztési céllal.

Kanadában a távmunka egyre általánosabbá válik a foglalkoztatók körében. 1995-ben egymillió távmunkás volt, amelyből 200.000 folyamatos otthoni távmunkában dolgozott. Ez 50%-os növekedést mutat az 1991-es felmérésekhez képest. A különféle hatások pozitívan támogatják ezt a folyamatot. A munkavállalók igénye folyamatosan nő a rugalmas munkavégzési formák iránt, a munkáltatók pedig a távmunka költségcsökkentő hatásai miatt támogatják ezt a formát. A Kanadai Távmunka Szövetség 2006-os felmérése millió dolláros megtakarításokat mutatott ki az ingatlan költségeken. A helyi vállalatok átlagban három távmunkásonként meg tudnak spórolni egy irodahelyiséget.

5.3 Magyarország távmunka mutatói

A KSH Gazdasági Aktivitási kérdőíve 2002 óta méri a rendszeresen és alkalmanként távmunkát végzők arányát. A kérdőív a „Végzett-e az elmúlt 4 hétben távmunkát (informatikai és telekommunikációs eszközök igénybevételével)?” kérdést teszi fel. A felmérés alapján 2005-ben a 3,9 millió foglalkoztatottból 75.000 a távmunkás, amely mintegy 2%-a az összes foglalkoztatottnak. Ezt az arányt a BellResearch Magyar Infokommunikációs Jelentése is alátámasztja (MITJ, 2006).

10. ábra: Távmunkások száma a KSH Gazdasági Aktivitás kérdőíve alapján



Forrás: A KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2006

A 2005-ös adatok alapján a 15–74 éves foglalkoztatottak 98,0%-a nem végez távmunkát, 0,9%-uk rendszeresen, 1,1%-uk pedig alkalmanként. A távmunkások 54%-a férfi, 46%-a nő. A távmunkások 70%-a munkaviszonyban van, 30%-uk pedig önfoglalkoztató. A távmunkások mintegy ötöde dolgozik Budapesten, fele városban és mintegy harmada egyéb községben.

Az iskolai végzettség szerinti megoszlásból megállapítható, hogy a távmunkások mintegy 65%-a középfokú végzettséggel rendelkezik, és mintegy ötödük felsőfokú végzettséggel.

12. táblázat: A magyarországi távmunkások képzettség szerinti megoszlása

	%			
	rendszeresen	alkalmanként	soha	összesen
Általános iskola és kevesebb	2	4	14	14
Szakiskola, szakmunkásképző	7	14	32	31
Gimnázium	12	9	9	9
Szakközépiskola	25	29	24	25
Főiskola	24	24	12	13
Egyetem	30	21	8	9
Összesen	100	100	100	100

Forrás: KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2006

A korcsoportok szerinti megoszlás alapján elmondható, hogy Magyarországon is elsősorban a középkorúakra jellemző a távmunka-végzés.

Az ISCO kódok szerint a távmunkások döntően a szakértők, műszaki szakemberek és menedzserek. A műszaki szakemberek aránya folyamatosan növekedett 2002 és 2005 között.

13. táblázat: A magyarországi távmunkások szakma szerinti megoszlása

	2002	2003	2004	2005
Menedzserek, törvényhozók	10%	22%	20%	17%
Diplomás szakértők	20%	33%	32%	31%
Műszaki szakemberek	14%	16%	19%	21%
Adminisztráció, hivatali dolgozók	3%	8%	9%	11%
Szolgáltatás, értékesítés	11%	7%	7%	7%
Mezőgazdaság	2%	1%	1%	2%
Energetika	17%	5%	5%	5%
Gyártás, összeszerelés	17%	4%	2%	2%
Alapfokú végzettségűek	4%	1%	1%	2%
Katonaság	3%	2%	2%	1%
Összesen	100%	100%	100%	100%

Forrás: A KSH adatai alapján saját szerkesztés, 2006

5.4 Távmunka a fenntartható fejlődés szempontjából

A SUSTEL (Sustainable Teleworking) projekt az Európai Bizottság "Információs Társadalom Program" keretében zajlott 2002-ben. Célja, hogy széleskörűen feltárja a távmunka és a fenntartható fejlődés kapcsolatát (mind gazdasági, mind társadalmi szempontból), feltárja azokat a területeket, amelyek további kutatást igényelhetnek, és integrálja az új kutatási eredményeket, beépítve őket a szervezeti döntéshozásba.

A fenntartható távmunkáról készülő elemzések, tanulmányok a gazdasági hatások számszerűsítésekor öt kulcstényezőt azonosítottak:

- **Hozzáadott érték**- a szervezetben belül jelentkező pénzügyi előnyök.
- **Humán tőke**- a távmunka hatása a képességekre, személyzeti fejlődésre.
- **Foglalkoztatás**- a távmunka hatása a munkavégzés helyére és természetére.
- **Rugalmasság**- kapcsolat a távmunka és a szervezet sebezhetősége között.
- **Személyes jólét**- a távmunkából származó személyes pénzügyi előnyök.

A távmunka gazdasági hatásainak azonosítása rendkívül nehéz folyamat, a hatások számszerűsítése sokszor szinte lehetetlen. Mindez következik abból, hogy a gazdasági következmény legtöbbször egy a sok közül. Például a legtöbb munkavállaló manapság állandó teljesítménykényszer alatt áll. Jobban és jobban kell teljesíteniük napról napra. A tény, hogy a távmunka kapcsolatban van a nagyobb munkahelyi teljesítménnyel, magyarázható a fentiekkel, vagyis, hogy a 21. század elején sosem látott nyomás nehezedik az alkalmazottakra. Hogy teljes bizonyossággal kijelenthessük, a távmunka a kiváló tényező a magasabb teljesítmény esetében, szükségünk van egy nem-távmunkásokból álló kontrollcsoportra, melyet a gyakorlatban legtöbbször rendkívül nehéz találni.

Mégis a kutatás két, elektronikusan vezetett és felügyelt munkacsoport esetében képes volt ezt az összehasonlítást elvégezni. A Telecom Italia Info412 call-centereiben közel 25%-ban távmunkások dolgoznak. 15%-kal kevesebb ideig tart egy-egy hívás, mint a nem távmunkások esetében, aminek köszönhetően óránként 3,3%-kal több hívást tudnak teljesíteni. További előnyök származnak a munkahelyi költségek megtakarításából, az alacsonyabb távolmaradási, hiányzási arányokból, valamint a

nagyobb rugalmasságból. A távmunkások pedig saját előnyükként élik meg a családdal töltött időt és az alacsonyabb ingázási költségeket.

Hasonló eredményeket kaptak a bradfordi tanács, önkormányzat kísérleti szervezetének alkalmazottai, akik minden beérkező panaszt elektronikusan dolgoznak fel. A távmunkások 11-38%-os termelékenységjavulást értek el (az óránként feldolgozott panaszok számával mérve), 25%-os átlagos javulást eredményezve a nem-távmunkásokhoz képest. A hitelesség, pontosság mértéke nem változott. A távmunkások további előnyei között a 80%-kal alacsonyabb távolmaradási ráta, és a jelentett munkahelyi elégedettség és életminőség-javulás kapott helyet.

Hozzáadott érték

A távmunka hozzáadott értéket teremthet a szervezeten belül az alábbi módon:

- Jobb munkateljesítmény
- Alacsonyabb távolmaradási ráta
- Javuló felvételi és megtartási arányok
- Kisebb helyigény

Természetesen ezeket az előnyöket kompenzálhatják a felmerülő addicionális költségelemek. A kutatásban 30 távmunka esettanulmány közül

- mindössze 12 esetben tapasztalták, hogy a vállalat tisztában van a jelentkező költségekkel és hasznokkal.
- 10 részben tisztában volt velük
- 8 egyáltalán nem tárta fel őket.

A hozzáadott érték teremtésének formái között elsőként a ***javuló munkateljesítmény*** említhető. A távmunka-tanulmányban részt vevő távmunkások jelentős többsége munkateljesítményének javulását tapasztalta az utóbbi néhány évben. Többen a megkérdezettek közül határozottan állították, hogy ehhez szervesen hozzájárult a távmunka, 32-76%-uk szerint nagyrészt ennek köszönhetik a javulást.

A tanulmány megkísérelte felkutatni a fenti ok-okozati kapcsolat bizonyítékait. A megkérdezettek a magasabb termelékenységben és a jobb munkaminőségben látták a munkateljesítmények javulásának okát.

14. táblázat: A teljesítmény javulásának formái a távmunkások körében

A teljesítmény javulásának formája	Dánia	Németország	Olaszország	Hollandia	UK-BT	UK-BAA
<i>Magasabb termelékenység</i>	63,8%	80,9%	65,4%	69,6%	60,1%	72,2%
<i>Jobb munkaminőség</i>	68,1%	66,2%	76,9%	65,2%	56,9%	66,7%
<i>Nagyobb összkibocsátás</i>	21,3%	42,6%	46,2%	34,8%	50,5%	38,9%
<i>Kreatívabb munkavégzés</i>	2,1%	29,4%	26,9%	30,4%	28,7%	50,0%
<i>Egyéb tényezők</i>		5,9%		4,3%	5,3%	

Forrás: Sustel, 2006

A fenti táblázat arra enged következtetni, hogy a távmunkások nagyobb teljesítménye nem elsősorban a sokak által sugallt hosszabb munkanap következménye. Ezt a következtetést alátámasztották a felmérés további kérdései, melyek bár szignifikáns kapcsolatot mutattak ki a hosszabb munkaórák és a teljesítmény között, de kevésbé szignifikáns kapcsolatot, mint az alacsonyabb stressz vagy a jobb koncentráció esetében.

A hozzáadott értékteremtés második formájának az alacsonyabb távolmaradás tekinthető, mely a vizsgált 30 esetből 12-szer bizonyult a távmunka fő hasznának. Egy esetben sem tapasztaltak hátrányt e területen. Ezt bizonyították a kérdőívek eredményei is, melyek szerint a megkérdezettek jelentős többsége a munkába járás problémáját küzdötte le a távmunka vállalásával.

15. táblázat: A megkérdezettek lehetősége a munkára, ha nem képesek eljutni a munkavégzés helyére

	Dánia	Németország	Olaszország	Hollandia	UK-BT	UK-BAA
<i>Igen</i>	46,8%	30,9%	80,8%	91,3%	73,7%	72,2%
<i>Nem</i>	53,2%	69,1%	19,2%	8,7%	26,3%	27,8%

Forrás: Sustel, 2006

Az alábbi táblázat a távmunka következő értékteremtési lehetőségére a javuló felvételi és megtartási arányokat elemzi. A megkérdezettek szignifikáns hányada jelölte

meg a távmunkát, mint a vállalathoz csatlakozási és vállalatnál maradási döntéseiknél fontos tényezőt.

16. táblázat: A távmunka szerepe a személyes karrierdöntések meghozatalakor

	Dánia	Németország	Olaszország	Hollandia	UK-BT	UK-BAA
<i>Csatlakozás a vállalathoz</i>	10,9%	2,9 %	-	26,1%	5,4%	10%
<i>A vállalatnál maradás</i>	4,3%	33,8%	11,5%	39,1%	10,3%	20%
<i>Döntés: jelenlegi beosztás megszerzése</i>	-	2,9 %	11,5%	8,7%	15,1%	-
<i>Döntés: jelenlegi beosztás megtartása</i>	2,2%	17,6%	26,9%	4,3%	16,8%	20%
<i>Nem releváns</i>	82,6%	42,6	5,0%	21,7%	52,4%	50%

Forrás: Sustel, 2006

Humán tőke

A humán tőkére szükség van a környezeti és társadalmi kezdeményezéseket, valamint az egyének kielégítő életminőségének előteremtését támogató jólét előteremtéséhez. A tanulmány a humán tőkét, mint személyes kompetenciákat és képességeket azonosította.

A vizsgált 30 esetből 7 alkalommal a távmunka humán tőkére kifejtett pozitív hatásait jelentették, 5 esetben vegyes tapasztalatokról számoltak be, 8 esetben nem volt hatással a humán tőkére a távmunka, 5-ször pedig a távmunka csekély mértékű, de negatív hatásairól nyilatkoztak.

A pozitív hatások között legtöbbször a javuló képességekkel és kompetenciákkal találtak mind a távmunkához kapcsolódó technológiák kezelésekor, mind az önmenedzselés és önszervezés jellegű immateriális kompetenciák esetében.

A legfontosabb negatív hatás a tényleges vagy vélelmezett „láthatatlanság”, és ezáltal kevesebb fejlődési, előmeneteli lehetőség.

17. táblázat: A távmunka vélelmezett hatása a kompetenciákra és képességekre

	Dánia	Németország	Olaszország	Hollandia	UK-BT	UK-BAA
<i>Jelentős pozitív</i>	8,5%	17,6 %	34,6%	34,8%	24,7%	22,2%
<i>Enyhe pozitív</i>	2,1%	27,9%	26,9%	39,1%	42,5%	22,2%
<i>Nincs</i>	89,4%	44,1%	34,6%	17,4%	24,2%	55,6%
<i>Enyhe negatív</i>	-	10,3%	3,8%	8,7%	8,1%	-
<i>Jelentős negatív</i>	-	-	-	-	0,5%	-

Forrás: Sustel, 2006

Az eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók többsége pozitív vagy semleges hatásúnak érzékelte a távmunka hatásait. Negatív hatásokról elsősorban Németországban számoltak be. A távmunka karrierfejlődési, előmeneteli hatásait vizsgálva bonyolultabb képet kapunk.

18. táblázat: A távmunka vélelmezett hatása a karrierfejlődésre

	Dánia	Németország	Olaszország	Hollandia	UK-BT	UK-BAA
<i>Jelentős pozitív</i>	6,4%	1,5%	34,6%	34,8%	24,7%	22,2%
<i>Enyhe pozitív</i>	31,9%	1,5%	26,9%	39,1%	42,5%	22,2%
<i>Nincs</i>	61,7%	53,0%	34,6%	17,4%	24,2%	55,6%
<i>Enyhe negatív</i>	-	33,3%	3,8%	8,7%	8,1%	-
<i>Jelentős negatív</i>	-	10,6%	-	-	0,5%	-

Forrás: Sustel, 2006

Foglalkoztatás

A távmunka számos módon befolyásolhatja a foglalkoztatást. Aggregált szinten lehetővé teszi a nagyobb szervezeti eredményt és hatékonyságot, ennek következményeként a munkahelyek számának és típusának szaporodását. A versenyképességet és munkahelyszíneket tekintve az esetek többsége kimutatta, hogy a távmunka javíthatja a call-centerek hatékonyságát (emellett még kielégítőbbé téve az alkalmazottak munkavégzését), mely lassíthatja a munkahelyek olcsóbb országokba telepítését. A helyi munkalehetőségek számának gyarapításával és a csökkentett munkaképességűek, fogyatékkal élők lehetőségeinek javításával szintén foglalkoztatásbővülés érhető el.

Rugalmisság

A 2001. szeptember 11-ei események rávilágítottak a vállalatok, és elsősorban a fizikai munkahelyek sebezhetőségére. A távmunka segíthet e probléma kiküszöbölésében, lehetővé téve az alkalmazottak számára, hogy munkájukat bárhol elvégezzék. A tanulmány adatai szerint a távmunka lehetővé teszi a közlekedés és az időjárási-természeti jelenségek miatti távolmaradások leküzdését. Természetesen ezek a hasznok nehezen felismerhetők abban az esetben, ha az Intranet vagy egyéb IT-rendszerek megszakadnak, de a vizsgált vállalatok közül egy sem jelentett ilyen problémát.

Személyes jólét

A távmunkatanulmány 30 vizsgált vállalata közül 12 esetben a szervezetek azt állították, hogy a távmunka pozitív hatással van az alkalmazottak személyes jólétére, és egy sem jelentette a távmunka negatív hatását. A hasznok között az alacsonyabb ingázási költségeket emelték ki, a többletkiadások között viszont az energiaköltségek jelentkeznek. A nem bérjellegű előnyök között a legtöbb esetben a személygépjárművek alacsonyabb használati, amortizációs szintjét emelte ki a kutatás.

5.5 Nagyvállalati távmunka tapasztalatok

A távmunkáltatás eredményeinek mélyebb megismeréséhez az alábbiakban néhány nagyvállalat távmunka felméréseinek eredményeit ismertetem. Elsősorban a legnagyobb távmunkáltatóként ismert, az Egyesült Királyság-beli, telekommunikációs szolgáltatásokat nyújtó vállalat, a British Telecom (továbbiakban: BT) kezdeményezésére 2002-ben készült felmérést vizsgálom. A vállalat úttörőnek tekinthető a távmunka alkalmazásának területén, amelyet 1990 óta folyamatosan bővít. Jelenleg 108 ezer alkalmazottja van.

A BT a távmunka előnyeit a következőkben látja:

- **Költségszabályozás:** Egyrészt a növekvő termelékenység és a költségmegtakarítás miatt, amely az irodai berendezések hiányából fakad.
- **A termelékenység növelése** az alkalmazottak hatékonyabb és hatásosabb munkavégzésének bátorításával.
- Akár **versenyelőnyként** is alkalmazható a távmunka bátorítása és adoptálása.
- A távmunka **szociális előnyökkel** is jár: kreatív munkakörnyezetet alakíthat ki, ezáltal növelve az alkalmazottak munkaszívnálát. Emellett csökkenő utazási költségekkel jár.
- **A munkafolyamatok tökéletesítése** várható tőle.

A megkérdezettek elsősorban otthon és az irodában, illetve ügyfelek között megosztva dolgoznak. A megkérdezettek mintegy 92%-a ért egyet azzal, hogy a **távmunka növeli az egyéni produktivitást**. Ezt más felmérések is igazolják. A Netilla Networks által 2004-ben végzett „Flexible Working Survey” keretében például 165 munkavállalót kérdeztek meg, akiknek 70%-a gondolta úgy, hogy távmunkában a hatékonyságuk jelentősen javulna. Továbbá az Employment Policy Foundation által 2004-ben végzett „Washington DC survey” felmérés alapján a távmunkások 26%-kal több hívást kezeltek, és 43%-kal több munkát végeztek, mint az irodai munkások. Egy hazai biztosítótársaságnál a távmunka alkalmazása miatt bevezetett informatikai

A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei

megoldások egy munkafolyamat elvégzését 2 munkanapról 20 percre rövidítették le. Az otthoni munkahely kialakítása kapcsán a BT távmunkásainak mintegy 87%-a gondolta úgy, hogy az irodai munkahely felszereltsége nem jobb, mint az otthoni irodájuké.

19. táblázat: A távmunka előnyei

Tényezők	Nem ért egyet	Kevésbé ért egyet	Erősen egyetért	Teljesen egyetért
Az egyéni produktivitás nő	1.30%	6.80%	49.20%	42.70%
Az egyén befolyása nő a fizikai környezetre	2.40%	9.00%	46.30%	42.30%
Csökken a stressz	3.30%	11.60%	43.00%	42.10%
Az egyén flexibilitása növekedhet	3.10%	9.90%	45.50%	41.50%
Kevesebb utazással jár	11.50%	20.80%	34.90%	32.80%
Több munkaórát dolgozik az egyén	11.40%	27.90%	32.60%	28.10%
Az egyén pénzt tud megspórolni	12.10%	30.20%	33.60%	24.10%
Az egyén függetlensége nő	9.10%	20.50%	46.60%	23.80%
Több időt tud tölteni a családjával	13.40%	31.10%	35.50%	20.00%
Az egyén dolgozhat az ideiglenes keresőképzetlensége ideje alatt	48.60%	8.10%	25.80%	17.50%
Több ideje van magára	15.80%	35.80%	32.20%	16.20%
Az irodában csökken a stressz	21.30%	35.10%	29.10%	14.50%
Képes megtartani a munkáját akkor is, ha esetleg elköltözik	52.50%	14.30%	22.40%	10.80%
Könnyebb követni a saját érdeklődési kört	24.10%	40.90%	25.80%	9.30%
Problémásnak tartja a technikai tényezőket	43.80%	27.00%	20.10%	9.10%
Akkor is dolgozhat ha teljesen munkaképtelen	72.80%	9.50%	9.3%	8.40%
Nem tudja kontrollálni a munkaórái számát	41.90%	32.00%	18.10%	7.90%
Veszteségként éli meg, hogy nem tud részt venni interaktívan a munkában	25.70%	41.90%	25.10%	7.30%
Nem látja át a munkahely felépítését és a karrier lehetőségeket	35.80%	38.00%	19.80%	6.40%
Az irodai munkahely sokkal jobban felszerelt, mint az otthoni	58.40%	28.80%	9.10%	3.70%
Nem jut ideje más tevékenységekre a munkájával kapcsolatban (pl.: olvasás)	76.40%	14.20%	6.50%	3.00%
Úgy érzi, hogy a menedzsment negatívan kezeli	61.50%	28.70%	7.50%	2.30%
Családi konfliktusok száma nő	73.00%	19.70%	5.70%	1.60%
Nem jut ideje más tevékenységekre, a magánéletével kapcsolatban	80.50%	14.10%	4.60%	0.90%
Kevésbé motivált, mintha egy irodában dolgozna	81.10%	15.60%	2.50%	0.80%
Nem érzi tisztázottnak, hogy hol mit kell dolgoznia	86.00%	12.10%	1.70%	0.20%

Színkódok értelmezése: egyetértés aránya	>20%	10%-20%	<10%
--	------	---------	------

Forrás: British Telekom, 2001 alapján saját szerkesztés

A távmunka-végzés jól meghatározott munkafeladatokat feltételez, amelyek emiatt tervezhetővé teszik a napokat. Ez lehet az oka annak, hogy a BT távmunkásainak mintegy 85%-a vélte úgy, hogy a távmunka során **a munkavégzés közbeni stressz csökken**, sőt 43%-uk még az irodai munkavégzés során is csökkenő stresszt érzékelt. A Netilla Networks felmérése is hasonló arányt mutatott.

A távmunka révén csökken az ingázás az otthon és a munkahely között. Az nagyvárosokban **napi egy-két óra megtakarítást jelent, amely éves szinten mintegy 10-20 napot** tesz ki! Ez az utazással töltött idő a távmunkások esetében felszabadul, gyakorlatilag megduplázza az éves szabadságot. A BT távmunkásainak mintegy 68%-a tapasztalt jelentős csökkenést az utazásokban, mintegy 55%-uk jelezte, hogy ezáltal több időt tud a családjával tölteni, 49%-uk több időt tud foglalkozni magával is, és mintegy 61%-uk jelezte, hogy több munkaórát dolgozik. Az utazás csökkenése révén **58%-uk pénzt is megtakarít**, amely az utazási költségeken túlmenően az étkezések és egyéb járulékos kiadások csökkenésével indokolható. Azáltal, hogy nem kell naponta bejárni a munkáltatóhoz, a munkavállaló lakhelye is szabadabban választható. A

nagyvárosok és perifériái között igen jelentősé eltérések vannak az ingatlan költségekben is, ezáltal a lakóhely megválasztása révén is jelentős megtakarításokat érhetnek el a távmunkások. A Royal Bank of Canada 2002-ben végzett felmérést távmunkásai körében, akiknek mintegy 30%-a érez nagyobb szabadságot a lakóhelyválasztás tekintetében, 72%-uk több időt tud családjával tölteni. A motivációra vonatkozóan mintegy 77%-uk jelentette, hogy szívesebben dolgozik és 32%-uknak több ideje jut kikapcsolódásra is. Egy 2001-es Mitel Network felmérés szerint az irodai dolgozók mintegy 45%-a döntene a távmunka mellett a kevesebb utazás miatt.

A felmérések egyértelműen elutasítják a legtöbb távmunka ellen szóló érvelést is. Az egyik munkáltatói félelem, hogy a távmunkások nem fogják tudni kontrollálni munkaidejüket, nem dolgoznak becsületesen. A BT távmunkásainak mintegy 74%-a nyilatkozta ezek ellenkezőjét, sőt 98%-uk nem ért egyet azzal sem, hogy a távmunkás nem érzi tisztázottnak, hogy mit kell dolgoznia. A távolságból adódó technikai nehézségeket a többség, mintegy 71% nem tartja problémának, valamint 74%-uk ugyanolyan karrierlehetőségeket lát, mint a hagyományos irodai munkavállalók. Azaz a tapasztalat szerint sem a kontroll, sem a technikai problémák, sem a karrierlehetőségek nem okoznak problémát a távmunkások számára.

A Mitel Network 2001-es felmérése alapján kiderül, hogy a munkavállalók **mintegy 30%-a nem fogadna el más ajánlatot, ha távmunkában dolgozna, sőt 25%-uk kevesebb fizetéssel is megelégedne**, ha távmunkában dolgozhatna. A Netilla Networks felmérése alapján a munkavállalók mintegy 70%-a dolgozna távmunkában, ha erre lehetőséget kapna, 68%-uk pedig úgy gondolja, hogy sokkal lojálisabbak lennének munkáltatójukhoz, ha távmunkában dolgozhatnának.

A távmunka-végzés előnyeinel a válaszadók mintegy fele az otthon preferenciáját jelölte meg, ötödük pedig a jobb koncentrációs körülményeket (munkakörnyezet). A család mint tényező meglepően kevés, mintegy 3%-ban játszott szerepet.

Arra a kérdésre, hogy mik a főbb befolyásolói a **produktivitás növekedésének**, a távmunkások többsége a „szétszakadás” érzésének és a stressz csökkenésének okát jelölte meg, valamint jelentős támogatást kapott a rugalmas időbeosztás ténye is.

Vizsgálták a távmunkára vonatkozó **döntést befolyásoló tényezőket** is azoknál, akik előtte irodában dolgoztak, és a távmunkát választották. Itt elsősorban a stressz csökkenése, a flexibilitás növekedése játszott kiemelkedő szerepet, de fontos szempontként jelent meg a nagyobb teljesítmény, a családdal töltött több idő, valamint a fizikai munkakörnyezet egyedi kialakításának lehetősége is. Legkevésbé volt fontos szempont, hogy munkaképtelenség esetén is munkát tudnak így vállalni.

Az otthoni munka részaránya alapján a legtöbben heti 1–3 napot jelöltek meg, és csak mintegy 10%-uk jelölte a folyamatos otthoni távmunkát. A távmunkások több mint fele a munkaórák növekedéséről számolt be. Ez a növekedés azonban a válaszadók mintegy felénél heti 5–12 órát jelent, és csak mintegy 13%-nál több, mint heti 15 óra. Az tapasztalható, hogy az utazással megspórolt órákat a munkavállalók úgyszintén munkavégzéssel töltik.

A távmunkával kapcsolatos főbb aggodalmak vizsgálatokor leginkább a szociális és szakmai kapcsolatok elvesztésétől tartanak a távmunkások. Meglepő módon nem jelölték sokan a szakmai előmenetel lehetőségének elvesztésétől való félelmet, a növekvő családi konfliktusokat, valamint a munkának a magánéleti tevékenységekkel való összemosódását.

20. táblázat: A távmunkával kapcsolatos főbb aggodalmak

Tényezők	Nem ért egyet	Kevésbé ért egyet	Erősen egyet ért	Teljesen egyet ért
A szociális kapcsolatok elvesztésétől való félelem	14.50%	26.10%	36.80%	10.90%
A szakmai kapcsolatok elvesztésétől való félelem	13.70%	28.20%	38.30%	7.90%
A szakmai előmenetel lehetőségének elvesztésétől való félelem	23.90%	41.90%	16.00%	5.80%
A menedzsmet általi negatív bánásmódtól való félelem	40.60%	32.70%	11.70%	3.00%
A növekvő családi konfliktusoktól való félelem	53.30%	25.40%	7.10%	1.80%
A motiváció csökkenésétől való félelem, hogy távmunkásként dolgozzon	47.20%	27.40%	11.90%	1.30%
Más, szakmai tevékenységek háttérbe szorulásától való félelem, mint pl.: olvasás	71.10%	13.50%	2.00%	0.80%
A fizikai munkahely rendszertelensége (egyszer az irodában, aztán otthon dolgozik)	68.80%	15.20%	3.00%	0.50%
A munkahelyi iroda felszereltsége jobb	55.80%	25.40%	6.30%	0.30%
A munka és az otthon elválásának hiányától való félelem	64.00%	15.20%	7.90%	0.30%
Más, magánéleti tevékenységek háttérbe szorulásától való félelem, mint pl.: bevásárlás	71.30%	12.70%	3.30%	0.00%

Színkódok értelmezése: egyetértés aránya	>20%	10%-20%	<10%
--	------	---------	------

Forrás: British Telekom, 2001 alapján saját szerkesztés

5.6 Az MTA Szociológiai Intézetének kutatásai

Az alábbiakban az MTA Szociológiai Intézetének négy, a távmunkával kapcsolatos regionális szempontokat is figyelembe vevő kutatási eredményét ismertetem, amelyek már a hazai gyakorlati tapasztalatokba adnak betekintést.

5.6.1 Munkáltatói attitűdvizsgálat

A 2003 májusában végzett „A munkáltató távmunkával szembeni beállítottságai a Közép-Dunántúli régió példáján” kutatási projekt célja a mikro-, kis- és középvállalkozások távmunkával kapcsolatos beállítódásainak feltérképezése volt (MTA, 2003a).

Az alkalmazottak számát tekintve a 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató cégek kerültek a mintába, amelyekből 76% a 10 fő feletti, 17% pedig a 10 fő alatti munkavállalót foglalkoztató vállalkozások aránya. A mikrovállalatok elsősorban a vendéglátóipar (36%) és pénzügyi szolgáltatás (35%) terén domináltak, a nagyobbak pedig a feldolgozóipar, kereskedelem, szállítás és kommunikáció terén.

A távmunkát lehetővé tevő infokommunikációs eszközök használathoz való hozzáférés a válaszadók felénél csak a közép- és felsővezetőknek engedélyezett, ötödüknél mindenki számára, harmaduknál pedig senki számára sem. Az infokommunikációs eszközök távoli használatának elérése is hasonló képet mutatott. Azaz meglepő módon ott, ahol az elérés engedélyezett, a távoli elérés is megoldott.

A távmunka másik fő elemének tekinthető rugalmas munkaidő lehetősége a foglalkoztatottak számának növekedésével csökkent, azaz a 10 fő alatti vállalkozásoknál mintegy 38%, a 10 fő felettiéknél pedig csak mintegy 10–20% számára lehetséges a rugalmas munkaidő.

A munkavégzés helyszínéül a felsővezetők 24%-a, a középvezetők 6%-a jelölte meg az otthont, mint fő munkavégzési helyszínt, a többi pozícióban ez az arány 2–4% között mozgott. A vállalat több telephelyén való munkavégzés elsősorban a vezetőknek engedélyezett. A régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások együtödében a felsővezetők több telephelyen végzik munkájukat. A középvezetők a cégek 16%-ánál, a művezetők a cégek 11%-ánál dolgozhatnak a vállalat több telephelyén. A

legelterjedtebb munkavégzési forma az utazás közbeni, mobil munkavégzés, amely elsősorban szintén a vezető beosztásokra jellemző (37,4%).

A felmérésben szereplő vállalatok vezetői legnagyobb mértékben azzal az állítással értnek egyet, hogy az otthoni munkavégzés csak a cég megbízható, belső munkatársai számára megfelelő. Ezt követi a munka és a magánélet összeegyeztetésének nehézsége, majd a távmunka olyan előnyeinek az elismerése, mint az önállóan végzett munka. A legkisebb mértékű egyetértés azzal a kijelentéssel kapcsolatban volt tapasztalható, hogy a munkavállalók kevesebbet dolgoznak a vezetői kontroll hiányában. Az egyes kijelentések minősítéseinek szóródására – a rendelkezésre álló szervezeti háttérjellemezők alapján – nem azonosítottak statisztikailag szignifikáns magyarázó változókat, feltételezhető tehát, hogy az egyes kijelentésekkel való egyetértések mértéke nem a régióban működő cégek háttérjellemezőiből, hanem a vezetők társadalmi-szervezeti tapasztalataiból (tudás, tapasztalatok, személyes motivációk stb.) vezethető le.

A távmunkával kapcsolatos előnyökre vonatkozó munkáltatói véleményeknél az összes említést figyelembe véve a legnagyobb előnyként – sorrendben – az ingázással kapcsolatos idővesztés csökkentését, a munkaidő-beosztás nagyobb rugalmasságát és az irodai helyek megtakarítását említették a válaszolók, míg utolsó helyen a közlekedési körülmények javítása és a munka termelékenységének növelése szerepelt.

21. táblázat: A távmunkával kapcsolatos előnyökre vonatkozó munkáltatói vélemények

Vélemények	Első említés	Második említés	n	%
A közlekedés zavartalanságának javítása és a környezetszennyezés csökkentése	36	19	55	9,47
Kevesebb ingázásból származó idővesztés	85	91	176	30,29
A dolgozók termelékenységének növelése	29	24	53	9,12
Irodai helyek megtakarítása	66	74	140	24,10
A munkaidő-beosztás nagyobb rugalmassága	78	79	157	27,02
Összesen	294	287	581	100,0

Forrás: MTA Szociológiai Intézet, 2003a

A távmunka hátrányaira vonatkozó munkáltatói vélemények alapján a munkáltatók legnagyobb hátrányként az adatbiztonsággal és a munkaszervezéssel kapcsolatos nehézségeket, illetve a dolgozók ellenőrzésének nehézségeit említették. Látható, hogy első helyen kiemelkedően vezet a munkavállalók felügyeletének hiánya mint hátrány, ami arra enged következtetni, hogy – bár a második említések figyelembevételével már az adatbiztonság és a munkaszervezési nehézségek kerülnek többségbe –, a munkáltatók számára ez az első és legfontosabb tényező.

22. táblázat: A távmunka hátrányaira vonatkozó munkáltatói vélemények

Vélemények	Első említés	Második említés	n	%
A munkavállalók felügyeletének, ellenőrzésének hiánya	93	30	123	21,17
Konfliktusok a munkavállalókkal és szakszervezetekkel	6	6	12	2,07
Az információs technológiák használatának magas költségei	48	31	79	13,60
Szabályozási bizonytalanságok (például jogi)	37	44	81	13,94
Adatbiztonsággal kapcsolatos problémák	56	76	132	22,72
Munkaszervezési nehézségek	47	85	132	22,72
Összesen	287	272	559	96,22

Forrás: MTA Szociológiai Intézet, 2003a

5.6.2 Az első távmunkapályázaton nyertes cégek vizsgálata

A 2003 novemberében publikált „Munkáltatói vélemények a távmunka bevezetésének előfeltételeiről és gyakorlatáról (piackutatás a távmunkára pályázó munkáltatók körében)” kutatási projekt célja az első hazai távmunkapályázaton nyertes munkáltatók távmunkagyakorlatát és a távmunkával kapcsolatos beállítódásaikat meghatározó tényezőket vizsgálni (MTA, 2003b).

A mintában szereplő szervezetek olyan szempontból speciálisak, hogy körükben – a Magyarországon működő cégek átlagához képest – a távmunka-végzés tekintetében nagyobb tudatosság feltételezhető. A távmunkahelyek létrehozására kiírt pályázaton nyertes munkáltatók ugyanis eleve nagyobb jelentőséget tulajdoníthattak a cég telephelyén kívüli különböző munkavégzési formáknak.

A megkérdezett vállalatok 1802 alkalmazottjának mintegy 22%-a volt főállásban alkalmazott távmunkás. A vállalatok 58%-a mikrovállalat volt, 28%-a 10 és 50 fő közötti kisvállalat, és mintegy 14%-a volt 50 főtől többet foglalkoztató nagyvállalat. Árbevétel alapján a nagyvállalatok képezték a minta 90%-át, a középvállalatok a 8%-át, a mikrovállalatok pedig mintegy 2%-át. A kutatásban szereplő cégek többsége gazdaságilag stabil vagy prosperáló vállalkozás, kevesebb, mint egyötödük működik veszteségesen.

A munkatevékenységek megoszlása szerint a legtöbb vállalatnál megtalálható volt a tervezés, szerkesztés (76%), adminisztráció (90%), vezetői funkciók (87%), pénzügyi tevékenységek (85%), értékesítés (68%), és kevesebb, mint felénél a szoftverfejlesztés (42%) is. Ezek a tevékenységek azért is fontosak, mert legtöbbjük távmunkában is végezhető. A távmunka outsourcinghoz (kiszervezéshez) való hasonlósága szempontjából készített vizsgálat érdekes eredményt adott, miszerint leginkább a szoftverfejlesztést (62%), pénzügyi tevékenységeket (26%) és a tervezési, szerkesztési feladatokat (15%) szervezték ki a vállalatok. Azaz ezeknél a munkafolyamatoknál már rendelkezésre állt a munkafeladatok pontos meghatározása, mérhetősége.

A vállalatok többsége nem értett egyet azzal a kijelentéssel, hogy a távmunkások kevesebbet dolgoznak otthonról, valamint azzal sem, hogy a távmunka sokkal költségesebb lenne a munkáltató számára. Azzal viszont a legtöbben egyetértettek, hogy

az otthoni munkavégzés csak a cég megbízható, belső munkatársai számára megfelelő munkavégzési forma. A vélemények megoszlottak azokban a kérdésekben, hogy az otthoni munkavégzésnél nehéz-e összeegyeztetni a munkaidőt és a magánéletre fordított időt, valamint hogy a távmunka alkalmas-e az újonnan felvett munkavállalók számára. Ez utóbbiak elsősorban a munkafeladatok szervezethez való függőségétől függhetnek, emiatt volt tapasztalható a megosztottság a válaszokban.

A kutatás eredményeként megállapítható volt, hogy a cégek által használt infokommunikációs eszközök színvonala és a távmunka elterjedtségének mértéke statisztikailag szignifikáns kapcsolatot mutatott. A távmunka iránt fogékony vállalkozók a távmunkát elsősorban a cégnél régebben dolgozó, kipróbált, megbízható munkatársak számára tartják megfelelő foglalkoztatási formának.

5.6.3 Nemzetközi összehasonlító vizsgálat

A 2002–2003 között végzett és 2004 augusztusában publikált „**A kis- és középvállalkozók és a távmunka – egy nemzetközi összehasonlítás perspektívájában**” kutatási projekt célja a távmunka elemzése öt fejlett európai régió kis- és középvállalkozói körében. A kutatásban a következő régiók vettek részt: Emilia Romagna (Olaszország), Közép-Dunántúl (Magyarország), Nyugat-London (Egyesült Királyság), Rhone-Alpes (Franciaország) és Tampere (Finnország). Az egyes régiókban megkérdezett vállalatok a mintákban 18%-kal szerepeltek 300 körüli mintaszámmal, kivéve Emilia Romagna-t, amely 29%-os súlyt képviselt mintegy 500 vállalat megkérdezésével (MTA, 2004).

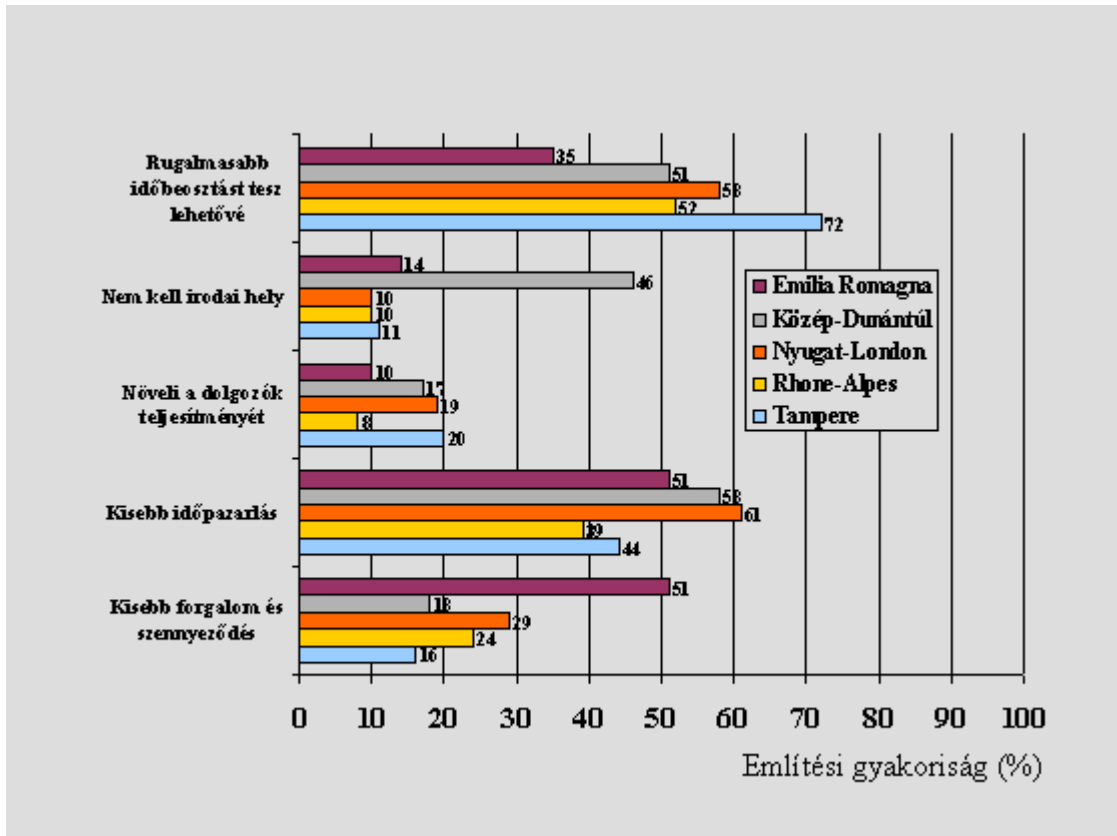
A megkérdezett vállalatok körében Emilia Romagna és a Közép-Dunántúl esetében a feldolgozóipar dominált mintegy 70%-os aránnyal, míg Nyugat-London és Rhone-Alpes esetében a szolgáltatások voltak az elsődlegesekek. Tampere tartományban ezek aránya egyenletesen oszlott meg. A vállalatok tulajdonosi formájuk szerint dominánsan hazaiak voltak (>80%). A szervezeti méret szerint elsősorban a középvállalatok domináltak (>65%), a mikro és középvállalatok 5–25% közötti arányban szerepeltek. A nagyvállalatok száma elenyésző volt (<4%).

A munkaidő megszervezésében érvényesülő szabadság mértéke kapcsán megállapítható, hogy Magyarország kivételével a többi régióban a munkavállalók több, mint harmadának van erre lehetősége (36–38%), míg hazánkban ez a szám csak 16%. Nálunk ebben a felmérésben is az igazolódott, hogy legtöbbször csak a felsővezetők számára van erre lehetőség (46%). Ez egy igen fontos tényezője a távmunka alkalmazásának, így ez az elmaradottság részben magyarázatot adhat hazánk távmunkagyakorlatának alacsony arányára.

Szinte minden régióban egyetértettek azzal az állítással, hogy az otthoni munka csak a megbízható munkavállalók esetében alkalmazható, valamint hogy az otthonról dolgozók eredményesebbek, mert autonóm módon szervezik munkájukat. Legkevésbé azzal értettek egyet, hogy az emberek otthon kevesebbet dolgoznak, mert nincsenek kontroll alatt. Azzal az állítással, hogy otthon jobban lehet dolgozni, mert nem zavarják az embert, inkább negatív vélemények születtek, viszont megoszlottak a vélemények egy hasonló tartalmú állítással kapcsolatban, miszerint az otthoni munkavégzés során nagyon nehéz megtalálni a munka és a családi élet közötti egyensúlyt. Ez alapján feltételezhető, hogy további szempontok is szerepet játszanak az otthoni munkavégzés nyugalmának megítélésében, amelyet jelen kutatás nem vizsgált (például munkakörnyezet).

A távmunka előnyeire vonatkozóan a régiók leginkább a rugalmas időbeosztást és kisebb időpazarlást emelték ki, míg legkevésbé azzal értettek egyet, hogy nem kell irodai helyet fenntartaniuk (kivéve Közép-Dunántúlt), valamint hogy kisebb forgalmat okoz a távmunka.

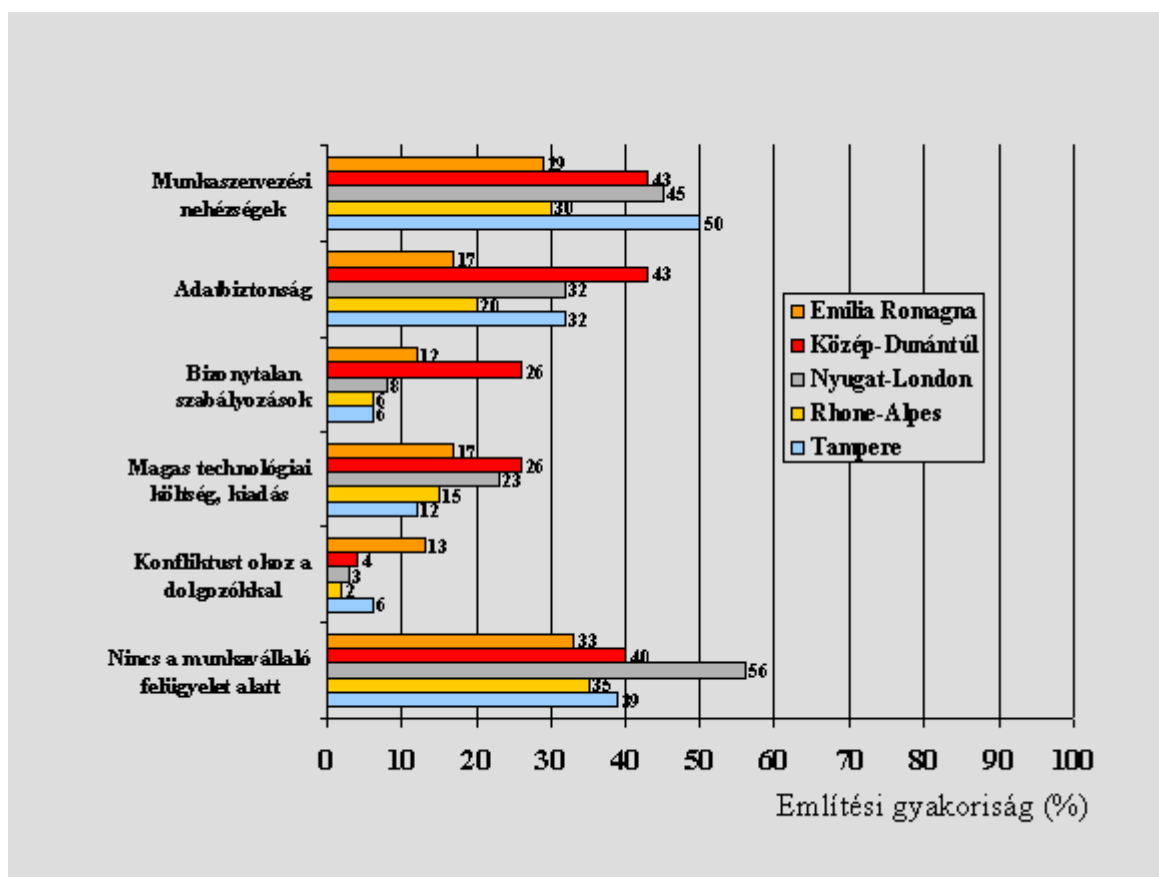
11. ábra: A távmunka munkáltatói előnyei



Forrás: MTA Szociológiai Intézet, 2004

A távmunka hátrányai közül a munkaszervezési nehézségeket és a munkavállalói felügyelet nehézségét látják a régió vállalatai a legnagyobb kihívásnak, míg legkevésbé az irodai dolgozók és a távmunkások közötti konfliktusokat, valamint a bizonytalan szabályozásokat látják problémának.

12. ábra: A távmunka munkáltatói hátrányai



Forrás: MTA Szociológiai Intézet, 2004

5.6.4 Munkavállalói attitűdvizsgálat

A 2005 júliusa és augusztusa között a Magyar Távmunka Szövetség által szervezett munkavállalói attitűdvizsgálatot egy 2000 óta üzemeltetett www.tavmunkaprojekt.hu elnevezésű weboldalon végezték, az oldal mintegy 10.000 regisztrált felhasználója között. A felmérés tehát nem reprezentatív, elsősorban a távmunka iránt érdeklődők és az infokommunikációs eszközöket jól ismerők véleményét mérte. A felmérésben 2806 kérdőívet töltöttek ki, amelyek közül 6% a felmérés időpontjában távmunkás volt, 92% távmunkát szeretne végezni (MTA–MTMSZ, 2005).

A távmunkások között férfitöbbség volt (59%), és 74%-uk 40 év alatti. Többségük felsőfokú végzettséggel rendelkezett, (61%) és Budapestről vagy agglomerációjából származott (56%). Érdekes megállapítás volt, hogy a válaszadók mintegy 57%-a vállalkozói státuszban volt, azaz nem munkaviszony keretében végezte a távmunkát. A munkakörök tekintetében elsősorban informatikai, adminisztratív és egyéb „kreatív” munkakörökben tevékenykedtek a távmunkások.

A jelenleg nem távmunkások, de távmunkázni akarók között a nemi arányok kiegyenlítettnek tekinthetők (52% nő, 48% férfi), 68%-uk 40 év alatti, végzettségük tekintetében elsősorban közép- (47%) és felsőfokú (47%) képesítéssel rendelkeztek. A távmunkát végezni akarók mintegy 37%-a jelenleg is dolgozik, de a távmunka előnye

miatt szeretne távmunkára váltani. Mintegy harmaduk (33%) kereset-kiegészítésként szeretne távmunkát végezni, és mintegy harmaduk (29%) munkanélküli.

A távmunka előnyeire vonatkozóan jelentősebb eltérést a távmunkát végzők és nem végzők között a hatékonyabb munkavégzés és az utazási idő csökkenésének megítélése tekintetében tapasztaltak. A távmunkások közül ugyanis mintegy 18%-kal többen jelölték be a hatékonyabb munkavégzést, valamint mintegy 9%-kal kevesebben az utazási idő megtakarítását. Mindkét csoportban a rugalmas időfelhasználás és a magánélet-munka jobb összhangja kapta a legtöbb jelölést a távmunka előnyeinek tekintetében.

23. táblázat: A távmunka munkavállalói előnyei

	Távmunkát végző	Távmunkában dolgozna
Rugalmasabb időfelhasználás	69,6 %	84,9 %
Magánélet és munka jobb összhangja	51,5 %	60,7 %
Hatékonyabb munkavégzés	37,4 %	19,2 %
Utazási idő csökkenése	21,1 %	30,5 %
Egyéb	8,2 %	5,0 %

Forrás: MTA–MTMSZ, 2005

A távmunka hátrányainál a távmunkások mintegy 10%-kal többen jelölték meg problémának a magánélet és munka összehangolását, valamint a fokozott munkaterhektől való félelmet. A legnagyobb problémaként a társadalmi elszigetelődést, a kedvezőtlen karrierlehetőségeket tekintik, valamint domináns még a technikai problémáktól való félelem, amely ellehetetleníti a távmunka-végzést.

24. táblázat: A távmunka hátrányai

	Távmunkát végző	Távmunkában dolgozna
Társadalmi elszigetelődés	44,4 %	48,0 %
Kedvezőtlen karrierperspektíva	37,4 %	45,0 %
Technikai meghibásodástól való félelem	34,5 %	44,5 %
Magánélet, munka nehezebb összehangolása	21,1 %	10,9 %
Fokozott munkaterhektől való félelem	17,0 %	8,3 %

Forrás: MTA–MTMSZ, 2005

5.7 A PwC munkaadói felmérése

A felmérés 2005. július–augusztus hónapban készült 157 pest megyei vállalat megkérdezésével. A válaszokat ügyvezető igazgatók (18%), gazdasági vezetők (30%) és HR vezetők (52%) adták. A felmérésben részt vevő vállalatok elsősorban kiterjedt értékesítési hálózattal, pénzügyi tevékenységgel, informatikai szolgáltatásokkal rendelkező cégek. A foglalkoztatottak létszáma 32% esetén 250 fő alatt volt, 68%-nál pedig 250 fő felett. A felmérés jellege elsősorban attitűdvizsgálat, az eredmény a célközönség fentiekben történt megválasztása miatt nem reprezentatív.

A következő definíció alapján: „a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi el rendszeresen napi munkáját, melynek eredményét a kommunikációs és információs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához”, a megkérdezett vállalatok 15%-a foglalkoztat jelenleg távmunkást, 7%-uk tervez, és 53% tartja lehetségesnek a távmunka alkalmazását a közeljövőben.

Hátrányként a megkérdezett vállalatok vezetői elsősorban a munkaszervezési nehézségeket (37%) és az adatbiztonsággal kapcsolatos problémákat (16%) említették, de lehetséges hátrányként szerepel a közösségi erő, mint motiváció csökkenése (11%), a munkavállalók felügyeletének, ellenőrzésének hiánya (9%), szabályozási (jogi és munkaügyi, adóügyi) bizonytalanságok (8%), a távmunkahelyek kialakításának és az információs technológiák használatának magas költségei (8%).

Érdeemes még megemlíteni, hogy a válaszadók mintegy 7%-a nem ismeri eléggé, ezért nem bízik a távmunka alkalmazásában. A további említett hátrányok nagy része visszavezethető munkaszervezési, illetve kommunikációs nehézségekre. Ilyenek

például: az értekezletek összehívása nehezkesebb, bizonyos kommunikációt igénylő munkakörökben nem megvalósítható; a kapcsolódó munkakörök kisebb mértékű ismerete; kisebb lojalitás; informális kommunikáció hiánya; nincsenek kialakult szokások; a kapcsolattartás körülményesebb, költséges; elszigeteltség; a munkaadó nagyobb odafigyelése szükséges, bizonyos munkakörökben nem megvalósítható; az értékelés nehezkesebb; az új munkaerő betanítása nehezebb.

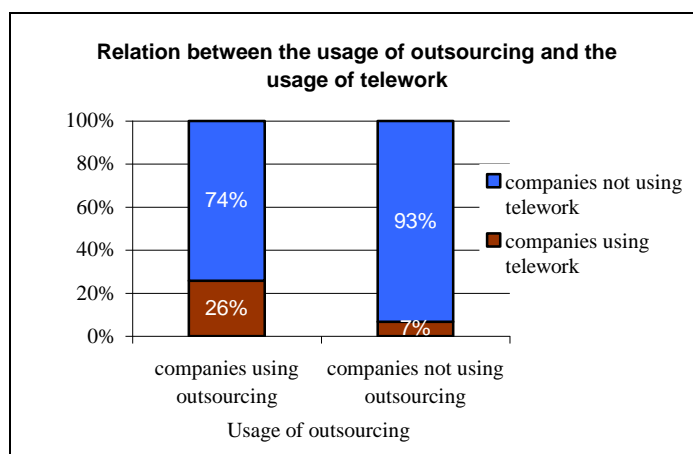
Előnyként a motivációt, az ügyviteli költségek csökkenését, a gyorsabb reakcióidőt, a geográfiai lefedettséget és az időmegtakarítást említették a válaszadók.

A válaszadók 79%-a tud róla, hogy a munka törvénykönyve szabályozza a távmunkát, de 60%-uk nem ismeri a szabályozás tartalmát. A távmunka alkalmazásának környezetére vonatkozó speciális ismeretekkel kapcsolatban a válaszadók 70%-a nem jártas az adatbiztonsági kérdésekben, 66%-uk a távmunka adóvonatkozásait nem ismeri kellően, 44%-nak az infrastrukturális igények ismeretei, míg 54%-nak a HR-vonatkozások hiányosak.

A válaszadók 86%-a jelenleg is megoldásokat keres üzemeltetési költségeinek csökkentésére, és mintegy 88%-uk folyamatosan igyekszik növelni a munkatársak elégedettségét. A fluktuáció mintegy 35%-uknál magas, míg a megfelelő szakember megtalálása a válaszadók mintegy 25%-ánál különösen nehézkes.

A megkérdezett vállalatok 42%-a jelenleg is használ erőforrás-kihelyezést (outsourcing). A szellemi tevékenységek közül elsősorban a munkaügyi (például bérszámfejtés) (14%), az informatikai (14%) és a könyvelési (5%) tevékenységeket helyezték ki, de ilyen még a marketing (2%), a kereskedelem (4%), a HR (4%), a kutatás és a fejlesztés (1%).

13. ábra: A távmunka és az outsourcing alkalmazásának összefüggései



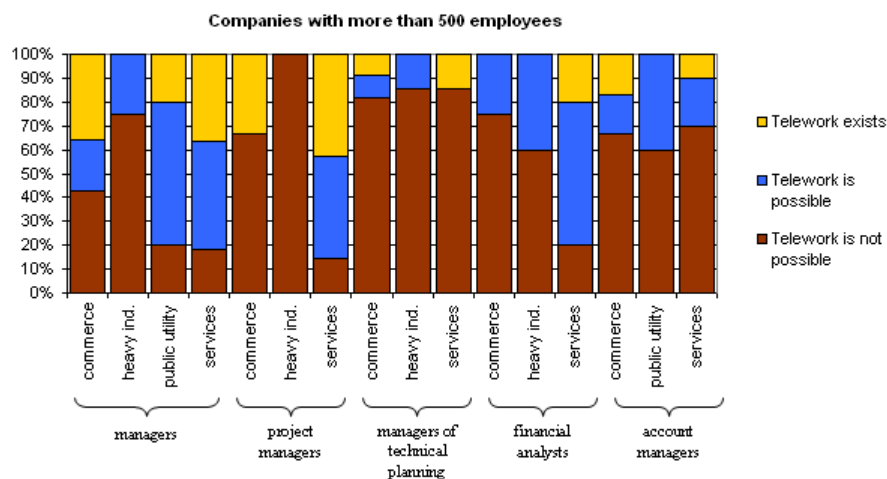
Forrás: PwC-CEMS, 2005

A válaszadók szerint az alábbi munkakörök részleges vagy teljes távmunkában történő ellátása lenne lehetséges a vállalaton belül: vezetők, tanácsadók, logisztikus, ügyfélszolgálatos, telefonos ügyfélszolgálat, beszerzők, flottamenedzser, ügyintézők, termékmenedzserek, projektkoordinátor, adatrögzítő, rendszergazda, modulgazda, karbantartók, bérügy, pénzügy, HR-asszisztensek, könyvelők, adminisztratív munkakörök, számvitel, tervezők, mérnökök, szerkesztők, újságírók, marketingesek, oktatók.

Az alábbi grafikonok azt mutatják, hogy a vállalatnál is létező munkaköröket a válaszadók szerint távmunkában el lehetne-e látni, és ha igen, akkor jelenleg alkalmazzák-e a távmunkát.

A vizsgálat egyik célja az volt, hogy megállapítsa, mely munkakörökben van a legnagyobb potenciál a távmunkára. Az elemzés cégméret és iparág szerinti bontásban vizsgálta ezeket. A legnagyobb potenciál az 500 fő feletti munkavállalói létszámnál volt kimutatható. A szolgáltatói és kereskedelmi szektorban a menedzserek körében a legelterjedtebb a távmunka, és itt jelezték legtöbbször azt, hogy a mostani tevékenységek alapján lenne is lehetőség ennek bővítésére. A menedzserek tekintetében szinte minden szektorban található távmunkagyakorlat és a potenciál is itt a legnagyobb. Jelentős gyakorlat található még a pénzügyi területen és a tervezés-szervezés területein is.

14. ábra: Munkakörök távmunka-potenciálja az 500 főnél nagyobb vállalatoknál



Forrás: PwC-CEMS, 2005

A 250 fő alatti cégek esetében az értékesítési és kereskedelmi területeken van legnagyobb gyakorlata és potenciálja a távmunkának. A menedzserek körében itt is van potenciál, de a válaszadók többségénél nincs erre gyakorlat. A középvállalatoknál átlagos eredmények születtek, közepes gyakorlat és potenciált volt tapasztalható.

5.8 Egy hazai távmunkaprojekt munkavállalói értékelése

A következőkben egy budapesti székhelyű biztosítótársaság távmunkagyakorlatának vizsgálati eredményeit ismertetjük. A vizsgálat 2006-ban, a távmunka bevezetését követő 6. hónapban történt. A távmunka bevezetését és az ezt követő vizsgálatot a dolgozat szerzője vezette.

A távmunka bevezetése 49 fő munkaviszonyának távmunkássá történő alakítását jelentette, az alábbi munkakörökben:

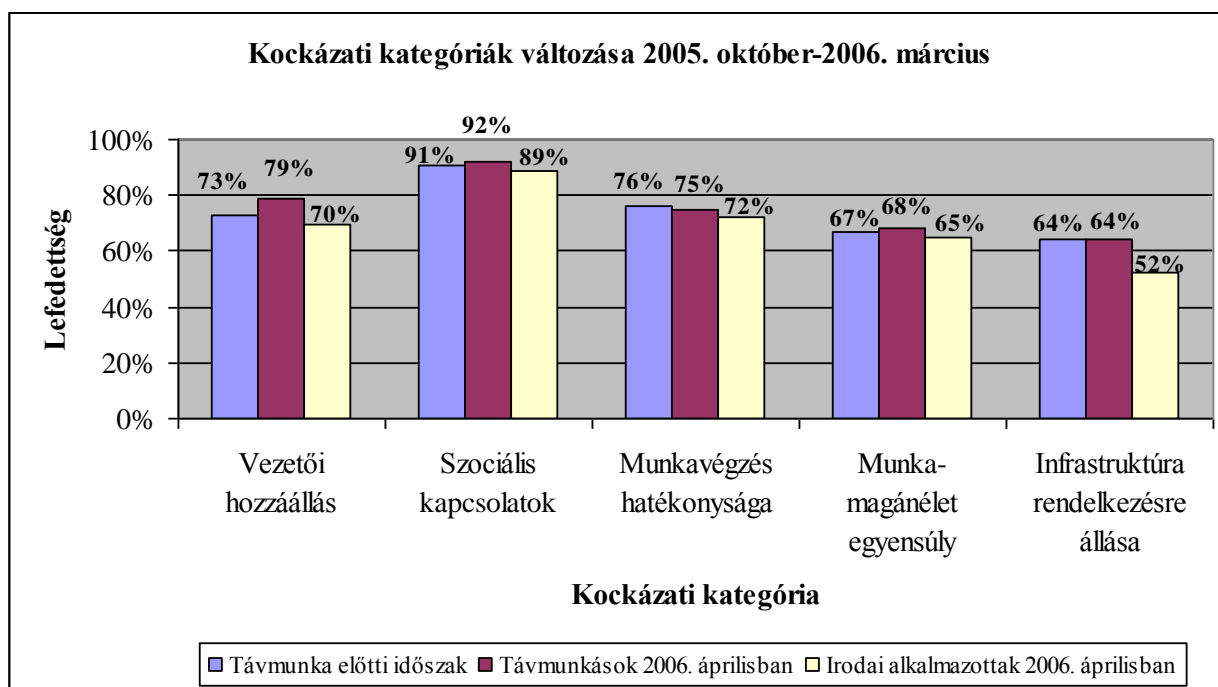
- 4 fő oktató,
- 2 fő főrevizor,
- 25 fő vagyonszámlakészítő,
- 4 fő vagyonszámlaellenőrző,
- 14 fő gépjármű kárszakértő.

Az utóelemzésben távmunkások, valamint kontrollcsoportként hasonló elemszámú irodai munkavállalók vettek részt. A munkavállalók válaszain érődik, hogy a távmunka-tapasztalatok egyes munkavállalóknál nem váltak külön a társaság munkafolyamatainak a távmunka bevezetése során végzett átalakításától. Az átszervezés nagyban megváltoztatta az addigi gyakorlatot, amelyet több munkavállaló is rajta kívül álló folyamatnak érzékelt. A legtöbb válasz ennek ellenére alapvetően elégedett és pozitív benyomásokról számol be. A válaszok kulcsüzenetei a következők:

- A távmunka hatékonyabb és családcentrikusabb munkavégzést tehet lehetővé.
- Az informatikai elérés nagyon fontos, gyakori, hogy az irodában rosszabb az elérés, mint az otthoni munkahelyen.
- Fontos, hogy azon munkatársak elérhetőek legyenek, akik információkkal segíthetik a távmunkások otthoni munkavégzését.
- A munkavégzéshez szükséges dokumentumok logisztikai problémáit át kell gondolni és megoldást kell találni rájuk (például nyomtatványok rendelkezésre állása).
- Célszerű lehet az otthoni iroda kialakításához szükséges infrastruktúra részleges biztosítása. Ezt a projektben saját forrásból valósította meg néhány munkavállaló. Az ilyen jellegű költségek elszámolása a távmunka esetében törvényileg lehetséges.
- Nagy szerepe van a megbeszéléseknek. Az információáramlást tehát minden körülmények között tudni kell biztosítani.
- Az informatikai rendszerek elérhetősége az irodában néha lassítja a munkavégzést.
- Szükséges a munkafeladatok pontos meghatározása.
- Egyes irodai munkatársak nyitottak lennének a távmunkára.
- Fontosnak tartják a kommunikációs és szabályozási környezet kialakítását.

A távmunka bevezetése során egy komplex mérőrendszert alakítottak ki, amely az alábbi fő területeken mérte a változást (ún. „kockázati kategóriák”): vezetői hozzáállás, szociális kapcsolatok, a munkavégzés hatékonysága, munka-magánélet egyensúly, infrastruktúra rendelkezésre állása. A kategóriákat kérdőívek segítségével mérték, amelyeket a bevezetést megelőzően, majd 6 hónappal a bevezetést követően is lefutattak mind a távmunkások, mind az irodai alkalmazottak kontrollcsoportja között. A felmérés meglepő eredményt mutatott, ugyanis a távmunkások a legtöbb esetben pozitívabb véleményt alkottak szinte minden kategóriában az irodai alkalmazottakkal szemben, még olyan szélsőséges esetekben is, mint a hálózati szerverek elérési sebessége!

15. ábra: Kockázati kategóriák változása a távmunka bevezetése után



Forrás: saját szerkesztés

Összességében a távmunkában a kategóriák értékelése javulást mutat (1–6%), a legkedvezőtlenebb változás az 1%-os csökkenés a munkavégzés hatékonysága kategóriában, de mivel távmunkában dolgoznak az alkalmazottak, így ez a változás is pozitív eredménynek értékelhető. A legnagyobb javulás a vezetői hozzáállásban tapasztalható, a kezdeti szinthez képest 6%-kal kedvezőbben ítélik meg a távmunkások.

A **vezetői hozzáállást** a távmunkások kedvezőbben (+6%), az irodai alkalmazottak kedvezőtlenebbül (-3%) ítélték meg, mint a távmunka bevezetése előtt (73%). A kategóriához tartozó kérdések elemzéséből kiderül, hogy a távmunkások 92%-ban gondolják úgy, hogy feletteseik elérhetőek, amikor szükség van rájuk, míg az irodai alkalmazottak ugyanezt csak 80%-ra értékelték, 7%-al alacsonyabbra, mint a távmunkát megelőzően. Valószínűleg a távmunkára történő előzetes felkészülés és tervezés eredménye, hogy a távmunkások sokkal kedvezőbben ítélik meg a vezetők hozzáállását.

A **szociális kapcsolatok** kockázati kategória nagyságrendben ugyanolyan értéken maradt, a távmunkások 1%-kal magasabban, az irodai alkalmazottak pedig 3%-kal alacsonyabban pontozták, mint 2005 októberében (91%). A legjelentősebb változás a munkatársakkal való kapcsolattartás értékelésében jelent meg, ahol a távmunkások 2%-kal jobbnak, az irodai alkalmazottak viszont 7%-kal alacsonyabbnak értékelték ezt a távmunka bevezetését megelőző időszakhoz képest. Azaz a távmunkások megjelenése rontotta az elérhetőség érzését az irodai munkavállalóknál, míg a távmunkások esetében javította. A munkatársakkal való viszony, a véleménycsere és a munkához való hozzáállás kérdésében nem történtek jelentősebb változások.

A **munkavégzés hatékonysága** kockázati kategória a kezdeti 76%-ról a távmunkások esetében 75%-ra, az irodai alkalmazottak esetében pedig 72%-ra csökkent. Mivel távmunkában sokkal nehezebb fenntartani a munkavégzés hatékonyságát, ezért pozitív eredmény, hogy a távmunkások esetében csak 1%-kal

csökkent ez az érték. A távmunkások csak 67%-ban érzik úgy, hogy ritkán van üresjárat munkavégzésükben, míg az irodai munkásoknál ez 88%-ra emelkedett a távmunkát megelőző 7%-ról. Azaz a távmunkások esetében csökkent az üresjáratok száma, míg az irodai dolgozók esetében nőtt. Ez a munkavégzés hatékonyságára nézve jelentős különbséget jelent, a távmunkások javára. További pozitívum a távmunkások javára, hogy a feladatok megszervezését és hatékony végrehajtását 16%-kal, illetve 13%-kal látják kedvezőbben, mint az irodai alkalmazottak. Ezt a távmunka bevezetése során végzett feladatspecifikáció okozhatja, amely miatt a távmunkások jobban átlátják teendőiket azok szervezettebb volta miatt. Mindkét csoportnál romlottak a mutatók az ismeretek hiánya, az adminisztrációs teendők mennyisége, a világos célok és hatékonyság értékeiben, amelyet úgyszintén a folyamatok átszervezése és a megnövekedett adminisztrációs igény okozhatott.

A **munka-magánélet egyensúly** kis mértékben javult a távmunkában (1%), közepes mértékben pedig romlott (-3%) az irodai munkában. A távmunkások javulást tapasztaltak a munka-magánélet összhangjában, míg az irodai alkalmazottak 13%-os romlást a vizsgált hat hónap időtartam alatt. Az irodai munka otthoni ellátását a vizsgálat előtti állapotban 57%-an választották volna. Az irodai alkalmazottak esetében ez a szám változatlan maradt, míg a távmunkások esetében 11%-os javulást mutatott. Ez a távmunkások pozitív tapasztalatait támaszthatja alá, miszerint azok közül, akik kipróbálták a távmunkát, többen gondolják már úgy, hogy a munkát szívesebben végzik otthonról.

Az **infrastruktúra rendelkezésre állása** kockázati kategória mutatja a legnagyobb különbséget a távmunka és az irodai munka tekintetében. A kezdeti 64%-os értékelés a távmunkások esetében azonos szinten maradt, az irodai alkalmazottaknál pedig 52%-ra csökkent az érték. A legjelentősebb eltérés az informatikai eszközök használata során felmerülő problémák területén, az informatikai hálózat sebességének megítélésében, illetve az informatikai problémák elhárításában van. Ezeket a tényezőket a távmunkások jelentősen pozitívabban ítélik meg annak ellenére, hogy számukra a hálózati szerverek elérhetősége az interneten keresztüli megoldás miatt bonyolultabb és lassabb. Az irodai alkalmazottak ezen a területen 18%-os romlást jeleztek a kezdeti állapothoz képest. A távmunkások logisztikai problémákat azonosítottak a munkavégzéshez szükséges dokumentumok rendelkezésre állásában.

6 A távmunka regionális gazdaságpolitikai vonatkozásai

Az ebben a fejezetben ismertetett elméleti kutatás és esettanulmányok a H4 hipotézisem vizsgálata során is felhasználásra kerülnek.

6.1 Távmunka kapcsolódása a regionális tudományhoz

Isard meghatározása alapján a regionális tudomány, mint tudományterület, társadalmi problémákkal foglalkozik, feltáró és elemző vizsgálataiban a problémák súlypontja a régió, vagy olyan térbeli dimenziókkal rendelkező elemzési egység, amelyre értékelhető eljárások, módszerek számos kombinációját alkalmazhatjuk. A területi tudomány meghatározó jellemzője a térbeliség, a területi jelleg. Nemes Nagy József szerint feladata a társadalom térbeli működési mechanizmusainak feltárása, elsősorban összehasonlító (komparatív) szemlélet révén, elsődleges elemzési eszközként a modellezést alkalmazva.

A regionális gazdaságtan vizsgálati tárgya a gazdaság általános törvényszerűségeinek térbeni érvényesülése, a térben létező gazdaság mozgástörvényei, a gazdaság térbeli szerveződésének sajátos törvényszerűségei, valamint a társadalmi újratermelés folyamán létrejövő térbeli kapcsolatok, a jövedelem, a pénz és az áru területi áramlása és annak törvényszerűségei. A regionális tudomány által felvetett főbb kérdéskörök a gazdasági tevékenységek térbeli elhelyezkedése, a térszervezési és társadalmi-gazdasági térszerkezet, területi interakciók és a regionális fejlődés.

A regionális gazdaságtan két fő területe a területi mikro-gazdaságtan, amely a gazdasági tevékenységek térbeli eloszlásával, a vállalatok telephely választásával foglalkozik, valamint a területi makro-gazdaságtan, amely a regionális növekedésével, a gazdasági teljesítmény térbeli ingadozásával foglalkozik.

A távmunka területi aspektusainak vizsgálata a regionális gazdaságtan vizsgálati területéhez tartozik, a regionális fejlesztés, tevékenységek területi eloszlása, telephelyválasztások tekintetében.

A regionális tudomány egyik fontos témaköre a területfejlesztés. A területfejlesztés olyan döntések és tevékenységek, amelyek közvetlenül a társadalom és a gazdaság térbeli szerkezetének bizonyos célok érdekében való megváltoztatására irányulnak. Eszközrendszere alapján, meghatározott célok elérésének érdekében a területfejlesztés megvalósítható konkrét objektumok létesítésével, vagy az intézmények, vállalkozások és emberek tevékenységének befolyásolásával. A területfejlesztés főbb tevékenységei a település- és területrendezés, a regionális politika (az állam és a vállalkozások gazdaságfejlesztő tevékenységének területi orientálása, terelése, szabályozása), valamint a közigazgatási területszervezés és az önkormányzatok fejlesztési finanszírozása. A távmunka területfejlesztési lehetőségeinek vizsgálata során ezen szempontokat elemzem a dolgozat további részében. A távmunka befogadására alkalmas gazdasági környezet, valamint a távmunkaházak révén a térségbe vont foglalkoztatás vizsgálata is ezt a célt szolgálja.

A regionális gazdasági fejlesztés elméletének kiindulópontja a keynes-i multiplikátor hatás, miszerint a külső beruházásnak gazdaság élénkítő, továbbgyűrűző szerepe van. Peeroux az úgynevezett növekedési pólusok és növekedési ciklusok elméletében kimondja, hogy az egyes ágazatok fejlődése más iparágak fejlődéséhez ad impulzust. Azaz amennyiben egy régióba beruházást végeznek, annak hatása lehet más

iparágak fejlődésére is. Ezt az elméletet a foglalkoztatás oldaláról megközelítve láthatjuk, hogy pusztán a munkabérek a térségben való elköltésén keresztül a beruházás közvetetten hatással lehet a helyi szolgáltatók és kereskedők gazdasági fellendülésére is. A távmunka pedig pont ezt a lehetőséget rejt magában. Ezt a kedvező hatást egy térség az új erőforrások feltárásával (push hatás, például távmunkavégzésre alkalmas, képzett munkaerő), vagy új keresleti igények kielégítésével (pull hatás, például alacsony bérű munkavállalók iránti igény) tudja elérni. A push hatással a regionális távmunka stratégiák készítése révén foglalkozom, amelyeket a vizsgált térség pull hatást kifejtő adottságaira építem.

A regionális gazdaságtan fejlődésére hat a makrogazdasági szintű elmélet és modellezést meghaladó, többrétű, bonyolultabb megközelítés igénye, a kialakuló új gazdasági földrajz, miszerint egyre inkább érdemes az olcsó munkaerőhöz telepíteni, valamint Porter szerint a versenyképesség, innováció vizsgálata is egyre inkább előtérbe kerül. Ezek alapján a térbeli gazdaság elméleti kutatásának főbb célkitűzései (i) az egyedi vállalkozás telephelyválasztásának, az azt meghatározó tényezőknek a feltárása, (ii) e telephely-választási döntések alapján a gazdaság kialakuló térbeli szerkezetének körvonalazása, (iii) az országok és a régiók közötti területi munkamegosztás és kereskedelem elméletének kidolgozása, valamint (iv) a területi gazdasági növekedés, fejlődés elméletének megalkotása. A távmunka regionális lehetőségeinek vizsgálata során is ezen szempontok kiértékelése szükséges.

A területi munkamegosztás elmélete jelentős részben a telephelyelmélet tételein alapul. Ricardo azt fogalmazta meg, hogy két régió között akkor érdemes valamely termelésre szakosodni és saját szükségleten felül termelt termékeket kereskedelem keretében kicserélni, ha az egyes termékek termelékenységi arányai a régiókban különböznek és minden régió arra szakosodik, amiben relatív előnye nagyobb, vagy relatív hátránya más termelő ágazatokhoz képest kisebb. A saját szükségleten felül termelt termékek kereskedelmét a foglalkoztatáspolitikai szempontjából nézve, értelmezhetjük a termelésben résztvevő munkaerő-tényezők rendelkezésre állásaként is. Azaz amennyiben egy adott régióknak munkaerő tényezői meghaladják a helyben levő vállalatok igényeit, úgy munkaerő felesleg, munkanélküliség jelenik meg. Amennyiben ez a munkaerő „eladható”, azaz ilyen képességekkel más régióban működő vállalatok számára is alkalmas lehet, úgy amennyiben azok rendelkezésre állását kedvezőbb feltételekkel tudja a vállalatok számára elérhetővé tenni, úgy komparatív előnye megnőnek más régiókhöz képest. A távmunka itt az „eladást” támogathatja, hisz nem csak a helyben letelepült vállalatok számára vehető igénybe. A termelők és szolgáltatók ugyanis nem csupán a költségek csökkentésével, hanem területileg differenciált ár- és piacpolitikájukkal is képesek nyereségüket növelni. A gazdasági növekedés során létrejönnek „növekedési pólusok” és „növekedési centrumok”, amelyek tevékenysége a gazdasági kapcsolatok révén pozitív vagy negatív hatást gyakorol környezetükre. Ebben a térbeli koncentrációs folyamatban megváltozik az eredetileg vizsgált „klasszikus” telepítési tényezők súlya és jelentősége. Mellettük más (munkaerő rendelkezésre állása, támogatások, infrastruktúra költsége, nem áruszállításban megtestesülő együttműködések stb.) tényezők nagyobb fontosságra tesznek szert, amelyet a régiók kedvezően tudnak kihasználni például a távmunkaházak létesítésével.

A terciér gazdaság egyre nagyobb teret hódít az EU tagállamaiban (jelenleg több régióban 50% felett van), egyesek szerint a munkavállalók 75%-a ma már információval dolgozik anyag helyett (Dangelmaier, 1999). Ezáltal a munkavégzés nagy része ma már számítógépen történik. A távmunka lehetővé teszi hogy ehhez a munkákhoz szükséges

munkaerő igényt más, komparatív szempontból előnyösebb környezetből válasszák, amennyiben ezek a feltételek egy adott régióban megteremtődnek. Mivel a munkaerő alkalmazásának feltétele a munkavégzéshez szükséges ismeret birtoklása, valamint költsége, az alacsonyabb átlagkeresettel rendelkező régiók képzés révén komparatív előnyökre tehetnek szert és növekedési centrumokká válhatnak. Ez a folyamat lehet alulról szerveződő és felülről szerveződő. Azaz amennyiben egy régió felismeri ezt a lehetőséget, úgy a homogenitáson és nodalitáson alapú térségek összefogásával alulról szerveződve is kialakíthatja azt a működési környezetet, amely komparatív gazdasági előnyöket nyújt a vállalatoknak, akik egyes munkafadataikat távmunkában az adott térségbe szervezik, ezáltal a régióba beáramló béreken keresztül, a már előzőekben ismertetett mechanizmus hatására gazdasági fellendülést indukálhat. Ennek gyakorlati lehetősége például egy kistérségi távmunka stratégia elkészítése, amelyre a későbbiekben ismertetek példát. Felülről szerveződő régiók is létrejöhetnek, amennyiben a tervezett növekedési centrumok központilag kerülnek kijelölésre, és tudatos fejlesztésük elindul. Ilyen jellegű fejlesztés egy lehetséges eszköze lehet a területi alapon meghatározott támogatások nyújtása, például távmunkaházak létrehozására. Mindkét esetben tehát a megfelelő igényfelmérés alapján nyújtott képzés, infrastruktúra létrehozás és támogatás nyújtásával a térségbe foglalkoztatás vonzható a távmunka révén.

A távmunkaházakban rejlő területfejlesztési lehetőségek a vidékfejlesztés szempontjából is hangsúlyosak lehetnek. A vidékfejlesztés elsődleges fókuszát a vidéki területek, települések és azok lakossága képezik, alapvetően alulról jövő kezdeményezések, célja az emberi tevékenység és a természet fenntartható szimbiózisának megteremtése. A mezőgazdasági foglalkoztatottak arányának jelentős csökkenése azonban már a 80-as évekre jelentős munkanélküliséget generált a vidéki területeken. Az alternatív foglalkoztatási lehetőségek a mai napig nem képesek megoldani ezt a problémát. Képzéssel azonban a vidéki munkanélküliek egy része felkészíthető néhány infokommunikációs eszközökön végzett tevékenység ellátására (pl. call-center, adatrögzítés), ezáltal a távmunka révén egyes vidéki csoportok foglalkoztatása ismét megoldhatóvá válhat. Az infokommunikációs elérhetőség fejlesztése, hozzájárulhat a lakóhely és munkahely funkció szétválásához, amelyet a szuburbanizációs folyamatok is támogathatnak.

6.2 Humánerőforrás, mint telepítő tényező területi vizsgálata

A gazdaság térszerkezetét nagyban meghatározzák a vállalkozások telephelyválasztásának meghatározó tényezői. Ezek közé tartoznak a humán-erőforrások mennyiségi, minőségi jellemzői is. Korunk gazdaságában a humánerőforrások szerepe mind inkább felértékelődik. A munkaerő ugyanakkor az egyik leginkább térhez (lakóhelyhez) kötött termelési tényező ezért a gazdaság szereplőinek térbeli településében, ily módon a gazdasági térszerkezet formálásában is egyre inkább meghatározó szerepet játszik.

A gazdasági versenyképességet meghatározó társadalmi-gazdasági faktorok között tehát meghatározóak a humán tényezők. A sikeres térségekben a munkaerő tudásbázisa magas, rugalmasan tud alkalmazkodni a változásokhoz. A kilencvenes évek magyarországi területi folyamatai is azt támasztják alá, hogy a társadalmi-gazdasági változás adta lehetőségeket azok a térségek tudták a legjobban kihasználni, melyek nem csak kedvező földrajzi helyzetűek voltak, de rendelkeztek megfelelő humán potenciállal. Ez apjainkban sincs másképp. Mint azt a későbbiekben majd látni fogjuk, a távmunka esetében a telephelyválasztás során a humán tényező válik az egyik

legfontosabbá, így azon térségeknek, akik bár más természeti adottságokban nem is bővelkednek, megfelelő humán potenciál esetén kedvező lehetőségekhez juthatnak.

Korábbi vizsgálatok alapján megállapítható, hogy a külföldi befektetők számára a piacszerzés volt a döntő motivációs tényező, valamint kisebb mértékben a munkaerő minősége és ára. Jelentős különbség figyelhető meg a hazai piacra termelő illetve az exportorientált cégek döntései között. A hazai piacra termelő cégek számára a humán tényezők közül a fogyasztópiac nagysága meghatározó, ezzel szemben az exportorientált cégek esetében a munkaerő képzettsége és ára kap nagyobb jelentőséget. A képzettség ebben az esetben nem kizárólag illetve nem elsősorban a formális iskolai végzettséget jelenti, hanem az alkalmazkodóképességet, rugalmasságot. Ennek megfelelően a külföldi befektetők részéről egy általános alapot biztosító szakképzés az elvárás, amit belső képzéssel egészíthetnek ki. Az oktatási rendszertől továbbá megfelelő színvonalú nyelvi és számítástechnikai képzés biztosítását várják el. Ez különösen fontos számunkra, hisz a tapasztalatok szerint tehát elsősorban nem speciális tudásra van szükség, hanem egy megfelelő alapismereten túl inkább a hozzáállás a rugalmasság dominál. Fontos továbbá az is, hogy a munkáltatói célcsoport lehatárolásakor az export jellegű tevékenységeket ellátó cégekre kell fókuszálni, akik az elvégzendő munkát nem kötik össze a fogyasztói piaccal.

A népesség képzettségében meglévő területi különbségek vizsgálata alapvetően az iskolázottsági, nyelvismereti mutatók elemzésével történhet. A diplomás népesség koncentrációját vizsgálva, megállapítható, hogy a nagyobb városok, megyeszékhelyek kistérségei azok, ahol a felsőfokú végzettségűeknek mind abszolút száma, mind pedig relatív aránya a legmagasabb. A képzettség területi különbségeit a vándorlás is befolyásolja, mivel elsősorban a fiatal képzettebb rétegeket érinti, így a kedvezőtlen helyzetű térségekben tovább csökken a képzett népesség aránya.

A jövedelmi-kereseti viszonyok két oldalról hatnak a gazdaság térszerkezetére, miközben ki is fejezik annak teljesítőképességét. Az átlagos jövedelem nagyság, a térségben lévő összes jövedelem a belső fogyasztópiac nagyságát, minőségét jelzi. A munkaerő képzettségén túl a telephelyválasztás lényeges szempontja a munkaerő ára, amit pedig a lehetőleg azonos ágazatban, azonos nemű, foglalkozású jellegű csoportok átlagbérére keresztül vizsgálhatunk. Ezek szerint a gazdaságilag fejlettebb (észak-dunántúli) megyékben, a fővárosban magasabbak az átlagbérek, így a befektetők döntéseit befolyásolhatják az országon belüli bérkülönbségek, az azonos, a munkavégzéshez elegendő mértékű munkaerő képzettséget biztosító térségek esetében. Ez komparatív előnyként jelentkezhet az alacsonyabb bérű, de megfelelő alapképzésben részesült munkaerővel rendelkező térségek számára, amelyek az előző fejezetben ismertetett mechanizmus segítségével gazdasági fejlődést indíthatnak el.

A humán erőforrás telepítési tényezőként betöltött szerepének meghatározására és mérhetőségére az összehasonlíthatóság miatt tehát szükség lehet. Az alábbi táblázat kísérletet tesz, hogy összefoglalja a legfontosabb települési tényezők területi méréséhez tartozó mutatókat.

25. táblázat: Humán erőforrás, mint telepítő tényező területi méréséhez rendelhető főbb mutatók

Jelenség	Tényező	Mutató (mérészám) és mértékegysége	S / D	Terület szint		Adatfelvétel ajánlott rendszeres- sége	Értelmezése	Adatforrás	
				Elérhető	Javasolt				
Humán erőforrás, mint telepítő tényező	Potenciális munkaerő-állomány	Munkaerőkoncentráció (15-59 éves/ km ²)	S	település	kistérség	évente	időben lassan változó demográfiai folyamatokról lévő szó, elemzése 5 évente is elegendő	TSTAR	
	Munkaerő migrációja	Utolsó öt év vándorlási egyenlege (ezrelék)	S	település	kistérség	évente	Az elvándorlás egyrészt oka a kedvezőtlen gazd. folyama-toknak ill. mivel képzetettebbeket fiatalabbakat érnt a térség jövőjét is kedvezőtlenül befolyásolja	TSTAR	
	HE képzettsége	átlagos iskolai végzettség (osztály)		S	település	kistérség	10 év	A tízéves népszámlálások közti mikrocezu-soknál megyei szinten is rendelkezésre áll	KSH
		Idegen nyelvet beszélők száma		S	település	kistérség	10 év	A tízéves népszámlálások közti mikrocezu-soknál megyei szinten is rendelkezésre áll	KSH
	HE képzés szerkezete	Középszkolások száma a szak, és szakmunk-képző iskolákban		S	település	kistérség	évente	Gazdaság számára fontos szakképzés koncentrációját mutatja	KSH
		Nappali tagozatos gazdasági és műszaki feloktatásban részt vevők száma		S	település	megye	évente	Gazdaság számára legfontosabb területeken folyó képzés koncentrációját mutatja	KSH
	Szabad munkaerő-állomány nagysága	Regisztrált munkanélküliek száma		S	település	kistérség	évente		OFH
	Szabad munkaerő-állomány minősége	Tartós (mín. 1 év)+max. általános isk. végzett+45 év feletti munkanélküliek együttes aránya a regisztrált munkanélküliek közt (%)		S	település	kistérség	évente	Az elhelyezkedés szempontjából legkedvezőenabb helyzetű munkanélküliek arányát jelzi	OFH
HE ára	Allamháza-ban álló fizikai foglalkozású férfiak átlagbére a feldolgozóipar 4 főnél nagyobb vállalkozásainál		S	település	megye	évente	Leginkább a feldolgozóiparban telepítő-tényező a bére, ahol is a többség fizikai foglalkozású és férfi	KSH	

Forrás: Váti, 2003

6.3 A távmunka és telephelyválasztás

A globális gazdasági rendszerek terjedése a kilencvenes évek elején érte el hazánkat, ami természetesen együtt járt a rendszerváltozás által megnyílt gazdasági, politikai és társadalmi környezettel. A globalizáció hazai megjelenésével foglalkozó elemzések rávilágítanak arra, hogy a területi elhelyezkedés roppant rugalmassá vált, ennek megfelelően a településeknek versenyezniük kell a telephelyért, s ebben a versenyben fő tényezővé vált a tudás és az ahhoz kötődő szolgáltatások egész sorozata. Emellett a helyi adottságok, a lokális erőforrások felértékelődnek, amelyek számos gazdasági (pl. munkaerő költsége, infrastruktúra rendelkezésre állása, helyi innovációs környezet) és nem gazdasági (pl. közösségi kapcsolatok, támogatások) tényezőben nyilvánulnak meg. Megszűnnek a homogén régiók, térhálózatok alakulnak ki, s ezekben a hálózatokban kell a településeknek, térségeknek a helyzetüket stabilizálni, illetve a be nem kapcsolódott egységeket, döntően a központi regionális politika segítségével felfűzni. Mindez a versenyképesség javításában nyilvánul meg (Lengyel, 2000).

A globalizálódó gazdaságban a klasszikus gazdasági súlypontok mellett, egyre több új tényezőcsoport jelenik meg. Ezeknek a tényezőknek jellemzője, hogy magas, sőt meghatározó a lokális kötődése, egy adott településből, vagy régióból táplálkoznak, annak, vagy csakis annak a meglévő erőforrásaira épülnek. A termelés és szolgáltatások újszerű térbeli sajátosságokat mutatnak, mivel a lokális adottságok felértékelődnek, s ennek megfelelően olyan térségi gazdasági, de közösségi együttműködések, egymásra épülések, azaz hálózatok alakulnak ki, amelyek képesek a rendelkezésre álló, többségében tudás alapú erőforrásokat megsokszorozni.

Amennyiben egy régió megfelelő stratégia mentén, képes olyan működési környezetet kialakítani a vállalatok számára, amelyek számukra gazdasági előnnyel járnak, úgy beruházásokat indukálhatnak, foglalkoztatást hozhatnak létre. A távmunka lehetőséget ad a termelőeszközök elválasztására az érkezési és termelési központtól. Emiatt érdemes áttekinteni a vállalatok telephely választási szempontjait, hogy

meghatározhatjuk, melyek azok, amelyek fejlesztésével egy régió komparatív előnyökhöz juthat és a távmunka révén gazdasági fejlődés indukálódhat.

A telephelyelmélet a gazdaság egységeinek térbeli elhelyezkedésével és működésével, mint általános gazdasági törvényszerűséggel foglalkozik. A telephelyelméletek a gazdaság átalakulásával folyamatosan bővültek. Walter Isard már nem csak a költségminimalizálást, vagy nyereségmaximalizálást határozza meg a telephely kiválasztás céljaként, hanem az összes tényező optimalizálását tartja fontosnak. Az elmélet fontos eredménye a tényezők helyettesíthetőségének és az infrastruktúra szerepének felismerése. Reinmuth Jochinsen háromdimenziós infrastruktúra elméletében (1966) az anyagi infrastruktúra mellett a szellemi és az intézményi infrastruktúrát, mint dimenziókat azonosítja. Isard, Greenhut és Smith a gazdasági tevékenység térbeliségére ható valamennyi tényezővel számoltak: a termelés és a fogyasztás mellett a településsel, a infrastruktúrával is foglalkoztak. Az összes tényező figyelembevételével kialakított (matematikai) modell optimalizálásával próbálták a legmegfelelőbb telephelyet meghatározni. Az 1970-es évektől Stöhr, Malecki, Scott munkássága alapján a telephelyelméletek fontos komponense, hogy az infrastruktúra térben nagyjából egyenletes kiépülése után a mikroelektronikára és az informatikára alapozott innovációk és csúcstechnológiák kerülnek az előtérbe. A telepítésnél a magasan képzett, kreatív munkaerő, a települések szolgáltatásai és a környezet állapota felértékelődnek, komplex, egymástól kölcsönösen függő telepítési döntések születnek.

A telephelyválasztások tehát komplex döntési problémák, melyek mindig a különböző tényezők és szempontok kombinációit veszik alapul. Főbb tényezői: természeti környezet, termelési tényezők (föld- munkaerő- tőke), kereslet, szállítás és térbeli kapcsolatok, technológia, szervezeti, politikai és társadalmi tényezők.

A munkaerőnek, mint termelési tényezőnek három jellemzőjét célszerű vizsgálni: típusát, mobilitását és költségét. A típusnál a nemek és a képzettség szerinti térbeli megoszlást kell figyelembe venni. A munkaerő térbeli mobilitása hazánkban különösen korlátozott, amely függ a kulturális tradícióktól is. A távmunka esetében ez a nehézség áthidalása megoldott. A bérköltségnél döntő a szakképzettség. Egyrészt megszaporodott a speciális szakértelmet igénylő munkák köre, másrészt olyan érettségizett szakképzetlenek iránt merült fel az igény, akik gyorsan betaníthatók egy-egy mechanikus részfeladat elvégzésére.

Az egységnyi munkaerő költség jobban meghatározza a termelői árat, mint az adók, a termelők, az értékesítők és az exportőrök profitrátája és a szállítási költségek. A bérek versenyképessége azonban függ a képzettségtől, a munkaerő interregionális mobilitásától, a munkaerőpiac országos szabályozásától, a bérek (spillover) a régiók között, a kollektív szerződések decentralizációjának kisebb vagy nagyobb fokától, a szakszervezetek tevékenységétől, stb. Az alacsony bérköltségek révén meglévő versenyképességi előnyök további elemekkel is bővíthetők, mint például az ország egyes részeire vonatkozó adókedvezmények

A telepítési döntéseket a központi és a helyi kormányzatok politikája is befolyásolja. Mind közvetett módon, az externáliák kedvező kialakításával (az infrastruktúra fejlesztésével, a kutatás, a szakképzés és a felsőoktatás támogatásával, stb.), mind közvetlen eszközökkel (adókedvezményekkel, előkészített ingatlanok átadásával, kedvezményes hitelekkel) is ösztönözhet a kormányzat bizonyos politikai céloknak megfelelő befektetéseket. Emellett a különböző szintű kormányzatok terület-, illetve városfejlesztési terveket, elképzeléseket dolgoznak ki.

Az egyensúlyi növekedés elmélete kimondja, hogy az elmaradott területek progresszív szakosodással és a már fennálló gazdasági rendszerbe való bekapcsolódással, a komparatív gazdasági előnyök klasszikus törvénye alapján gazdasági fejlődést érhetnek el. Az elmélet gyakorlati alkalmazását a helyi kormányzati stratégiák és döntések tehát nagyban befolyásolhatják. Elősegíthetik ugyanis a funkcionális térbeli munkamegosztást, az integrált termelési folyamatok speciális szakaszainak térben való elkülönülését. A telephelyválasztás ugyanis azokra a helyeket preferálja, ahol a legalacsonyabbak a munkabérek és ahol az üzleti környezet elfogadható.

Vizsgáljuk meg hát a telepítési tényezőket, hogy megállapíthassuk a távmunka munkaszervezési módjából adódó lehetséges hatásokat. A telepítési tényezőknek megkülönböztethetjük az úgynevezett „kemény” és „puha” típusait. Ezeket az alábbi táblázat foglalja össze.

26. táblázat: A telepítési tényezők típusai

<i>Kemény telepítési tényezők</i>	<i>Puha telepítési tényezők</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • Beszerzési- és felvevőpiacokhoz viszonyított fekvés • Közlekedési kapcsolatok (utak, sínek, víz, levegő) • Munkaerőpiac (mennyiségi, minőségi) • Telephelykinálat, telephelyek ára/bérleti díja (ipari) • Energia- és környezeti költségek • Helyi adók • Támogatások 	<ul style="list-style-type: none"> • Helyi/regionális gazdasági környezet • Közigazgatás minősége és rendelkezésre állása • Város/régió image • Iparági kapcsolatok, kommunikációs- és kooperációs lehetőségek • Felsőoktatási intézmények, kutatás • A régió innovációs miliője • Gazdasági szövetségek teljesítőképessége 	<ul style="list-style-type: none"> • Lakás/lakókörnyezet • Környezet állapota, minősége • Iskolák, képzés • Szociális infrastruktúra • Szabadidő értéke (sport, kulturális kínálat) • a város és a régió varázsa

Forrás: Váti, 2003

A befektetők elsőként a kemény telepítési tényezőket vizsgálják meg a telephelyválasztási döntések során, ezen tényezők rendelkezésre állása alapfeltétele a letelepedésnek. Miután a kemény telepítési tényezőkben mutatkozó területi különbségek – többek között a telephelyek közötti fokozódó verseny hatására - eltűnnek, illetve minimálisra csökkennek, a döntésben egyre nagyobb súllyal szerepelnek a puha telepítési tényezők. Ez a tendencia Nyugat- Európában már egyértelműen kimutatható: a kemény telepítési tényezők tekintetében a földrajzi hely kivételével már szinte alig tapasztalhatóak különbségek, a vállalatok egyre inkább a puha tényezők alapján döntenek a telephelyről. Magyarországon ezzel ellentétben még jelentős területi különbségek tapasztalhatók a kemény telepítési tényezők tekintetében átrajzolva ezzel a gazdaság korábbi szerkezetét. A gazdaság térszerkezetének vizsgálata során tehát fontos szempontot jelent az, hogy a befektetők milyen tényezőket vesznek számításba telephelyválasztásuk folyamán. A kérdés tárgyalásában kitüntetett szerep jut az olyan létesítményeknek, amelyek készen kínálják a munkavégzésre alkalmas környezetet, és kedvező gazdasági környezetet biztosítanak a működésre (pl. ipari parkok, távmunkaházak).

Egy empirikus kutatás azt vizsgálta, hogy a külföldi beruházások mely tényezőket tartják a legfontosabbnak a telephelyválasztás során. Az alábbi táblázat ezt ismerteti.

27. táblázat: A külföldi beruházások átlagos motivációi a magyarországi megtelepedést illetően

Mérlegelt tényezők	Milyen erős volt az adott tényező hatása?
<i>Bejutás a magyar piacra:</i>	5
<i>Bejutás a keleteurópai piacra:</i>	3
<i>A nyugat-európai piac közelsége:</i>	2
<i>Olcsó munkaerő:</i>	4
<i>Fejlett infrastruktúra:</i>	2
<i>Minőségi munkaerő:</i>	2
<i>Olcsó nyersanyagok:</i>	1
<i>Kormányzati kedvezmények:</i>	2
<i>Magyar bankrendszer fejlettsége:</i>	2
<i>Privatizációs kínálat nagysága:</i>	4
<i>Politikai stabilitás:</i>	4
<i>Egyéb* :</i>	4

Ható tényezők erősségi skálája:	
elhanyagolható	1
csekély	2
átlagos	3
nagy	4
döntő	5

- A kisméretű beruházások esetén a személyes kapcsolat

Forrás: Váti, 2003

Látható, hogy a munkaerő olcsósága gyakorlatilag az egyik legfontosabb tényező volt. Az olcsóbb átlagbérekkel rendelkező régiók tehát természetesen rendelkeznek ezzel a komparatív előnnyel, amely megfelelő helyi politikai stratégia és ösztönzés esetén realizálható előnnyé válhat.

Egy másik vizsgálat a 17 közép-magyarországi ipari park tapasztalatait elemezte, és értékelték az ide települő vállalatok területválasztási szempontjait. A megfelelő munkaerő közelsége itt is a legfontosabb kategóriába esett. A következő táblázat ismerteti a kutatás részletes eredményét.

28. táblázat: Preferenciapiramis a 17 közép-magyarországi ipari park tapasztalatai alapján

<i>Preferenciák sorrendje</i>	<i>Kategória</i>	<i>Telephelyválasztási szempontok.</i>
15 14 13 12 11	3	vasút közvetlen közelsége Budapesten való megtelepülés kínált helyi kedvezmények repülőtér közvetlen közelsége a tulajdoni viszonyok
10 9 8 7 6	2	partnerek, beszállítók közelsége a kínált szolgáltatások sokfélesége és/vagy minősége a kedvező ár/bérleti díj a piac közelsége a terület/épület mérete
5 4 3 2 1	1	a megfelelő munkaerő közelsége az infrastruktúra a környezet minősége autópálya, autót út közvetlen közelsége BUDAPEST KÖZELSÉGE

Forrás: Váti, 2003

Az eddigi elemzések alapján megállapíthatjuk, hogy amennyiben egy alacsonyabb átlagbérrel rendelkező régió e komparatív előnyeit a távmunka révén kívánja elérhetővé tenni a vállalkozások számára, úgy a fentiek alapján az alábbi fő szempontokat kell vizsgálnia:

- távmunkában ellátható tevékenységekre alkalmas, képzett munkaerő jelenléte,
- a távmunka végzésre alkalmas infrastruktúra rendelkezésre állása,
- a biztosítandó munkakörnyezet iparági elvárásoknak való megfeleléssége,
- az infokommunikációs eszközök rendelkezésre állása, alacsony költsége,
- a munkáltató központjának néhány órán belüli elérhetőségét lehetővé tevő közlekedési infrastruktúra rendelkezésre állása,
- stabil és ösztönző gazdaságpolitika.

Amennyiben egy homogén vagy nodális területi egység a fentieket biztosítani tudja, úgy a távmunka révén komparatív előnyeit elérhetővé tudja tenni a vállalatok számára, így befolyásolva azok telephelyválasztási döntéseit. Erre a célra stratégia készíthető, amely lépésenként végigvezeti az adott régiót egy olyan folyamaton, amely révén foglalkoztatás jöhet létre a térségben, a beáramló bérek extern hatása révén pedig komplex gazdaságfejlesztés érhető el.

A távmunka szerepét tehát a telephelyválasztási szempontok tekintetében abban látom, hogy a lehetővé teszi a napjainkban egyre jobban felértékelődő munkaerő, mint termelési tényező tetszőlegesen helyről történő alkalmazását. Ezáltal hozzájárulhat a távmunkáltató vállalatok költséghatékonyabb működésének és versenyelőnyének

javulásához, valamint elősegítheti a távmunkásokat biztosító régiók foglalkoztatási és gazdasági mutatóinak javulását, ezáltal támogatva a területfejlesztési törekvéseket.

6.4 A távmunka területfejlesztési lehetőségei

A távmunka lehetővé teszi az egyes munkafeladatok térbeli elválasztását más munkafeladatoktól. Ilyen lehet például bármilyen adatrögzítés vagy adatfeldolgozás, illetve telefonos ügyfélszolgálat vagy kereskedelem, informatikai és grafikai tevékenységek stb. A feladatok szétválasztása lehetőséget ad arra, hogy azok elvégzése területileg ott történjen, ahol a gazdasági környezet erre a legalkalmasabb. A térbeli egyenlőtlenségekből adódóan (például alacsonyabb bér és ingatlan költségek vidéken) a távmunkáltató vállalat gazdasági előnyre tehet szert azért, ha az egyes betanítható munkafeladatokat kiemelve a nagyvárosból olyan vidéki helyszínen végezteti el, ahol rendelkezésre áll erre alkalmas munkaerő.

A távmunkáltatás alapfeltétele tehát a munkavégzésre alkalmas helyszín rendelkezésre állása, a munkavégzésre alkalmas, képzett munkaerő, valamint a munka fogadására és továbbítására alkalmas kommunikációs háttér. Ez utóbbi leggyakrabban az internet, amely ma már szinte minden településen elérhető, ha máshogy nem, akkor a mobiltelefon technológiáján keresztül (például GPRS mobil-internet), melynek ellátottsága már 2006-ban 95,4% volt (MITJ, 2006:26). Az előbbieket pedig (munkaerő és helyszín) úgyszintén a tevékenységek egy jelentős részére megteremthetők a legtöbb településen. **A távmunka tehát út és ipar telepítése nélkül teszi lehetővé, hogy bármely településen foglalkoztatás jöjjön létre, a beáramló és a térségben maradó bérek pedig területfejlesztési hatást váltanak ki a térségben.**

A távmunka típusai közül a telephelyválasztásra gyakorolt hatása és a területfejlesztési lehetőségek vizsgálata szempontjából célszerű a **távmunkaházban** történő foglalkoztatást választani. Ez a foglalkoztatási mód áll ugyanis a legközelebb a hagyományos modellekhez, és regionális fejlesztés szempontjából ez a legjobban körülhatárolható, kezelhető és mérhető egység. A távmunkaházban történő foglalkoztatás megvalósítása továbbá nagyrészt megvalósítja a térségben a távmunka egyéb formáinak (otthoni és mobil) meghonosulását is.

A következő fejezetekben esettanulmányokon keresztül ismertetek néhány olyan komplex területfejlesztési modellt, amely révén egy térség tudatos tervezéssel alkalmassá válhat a távmunka területfejlesztési lehetőségeinek kiaknázására.

Az esettanulmányokban ismertetett példák elő kívánják segíteni a területfejlesztés eszközszerének bővítését, az új és korszerű munkaszervezési formák és technológiák innovatív alkalmazásával. Ez nemcsak a gazdasági és technológiai fejlődés tendenciáival van összhangban, hanem az EU gazdaságfejlesztési és foglalkoztatási stratégiával és célkitűzéseivel is.

6.5 Foglalkoztatás fejlesztés távmunkaház létrehozásával

Ebben a fejezetben egy esettanulmányt ismertetek, amelynek célja, az eddig elméletben bemutatott távmunkaház modell gyakorlati alkalmazhatóságának alátámasztása. Az alkalmazott kutatás a Magyar Távmunka Szövetség kezdeményezésére indult, a kutatásszakmai vezetője a dolgozat szerzője volt.

2006 végén, „távmunkaház interregionális koncepciójának kidolgozása és mintaértékű megvalósítása” elnevezéssel partnerségi formában megvalósítandó, határon

átnyúló projekt indult INTERREG támogatásból. Célja a távmunka mint atipikus munkaszervezési módszer innovatív környezetben és infrastruktúrával való mintaértékű megvalósítása⁴. A koncepcionális kidolgozást és szakmai előkészítést követően olyan **távmunkaház létrehozása volt a cél Örkényben, amely a munkaadók számára általános, magas színvonalú felszereltséget biztosít távmunkások foglalkoztatására akár időszakai, akár folyamatos jelleggel.** A projekt legjelentősebb eredményét jelentő távmunkaház jogi, adóügyi, munkavédelmi, adatbiztonsági, kommunikációs, informatikai, ergonómiai szempontból egyaránt megfelel a távmunka-végzés szabályozó 2004. évi XXVIII. számú törvény, valamint a 2002-es Brüsszeli távmunka keret-megállapodás iránymutatásainak. A megvalósítás a nemzetközi gyakorlati tapasztalatokra, valamint Bagley alapelveire építve valósult meg.

Az örkényi mintaprojekt célja tehát egy mintaértékű távmunkaház megvalósítása volt, amely első ízben teszi lehetővé Magyarországon ennek az egyedi atipikus foglalkoztatási módnak az alkalmazását. Az elkészült elemzések során különös figyelmet szenteltünk annak, hogy felmérjük az előzőekben vázolt **gazdaságfejlesztési lehetőségek gyakorlati alkalmazhatóságát.** Jelen fejezetben a projekt főbb megállapításait ismertetem.

A távmunkaház főbb szolgáltatásaiként a következőket definiálta a projekt:

- **Távmunkahely biztosítása:** A távmunkaház elsődleges célja, hogy a térségben lakóhellyel rendelkező munkavállalók számára állandó jelleggel biztosítson a jogszabályok által előírt és a munkaadó által is elvárt munkavégzési környezetet, ahonnan a munkaadóval munkaviszonyban levő munkavállalók elsődlegesen távmunkában végezhetik napi feladataikat. Ennek elérése érdekében éves átalánydíjas szolgáltatáscsomagokat dolgoztunk ki, melyek keretében a távmunkaház a munkaadók vállalati környezetébe illeszkedő munkakörnyezetet és infrastruktúrát biztosíthat. Ez az átalánydíj a fizikai helyszínen túlmenően tartalmazza a rezsiköltségeket, az infokommunikációs eszközök használati díját, az alkalmazások üzemeltetését, a munkavégzés kontrollját és további specifikus szolgáltatásokat.
- **Projektiroda:** Azon munkaadók számára, akik nem kívánnak folyamatos távmunkás foglalkoztatást, a távmunkaház lehetőséget biztosít alkalmi, néhány hetes projektek lebonyolítására is. Ebben a konstrukcióban a szolgáltatás tartalmaz minden, a munkaadó speciális munkavállalói és infrastrukturális igényeihez illeszkedő szolgáltatást. A távmunkaház projektirodaként történő használata esetén lehetőség van arra is, hogy a munkaadó saját munkavállalói dolgozzanak távmunkában, illetve kereshet az interneten keresztül is elérhető távmunkavállalói adatbázis alapján, a távmunkaház segít alkalmi munkavállalók kiválasztásában. A szolgáltatás költségeinek megtérítése a projektiroda esetén munkahetenkénti átalánydíjon történhet.
- **Üzletmenet-folytonossági szolgáltatás:** A távmunkaház mind fizikai, mind adatbiztonsági szempontból megfelel a kapcsolódó jogi és szakmai elvárásoknak. Ez a megfelelés alapvető szükséglet a távmunka-végzés szempontjából is. A távmunkaház infrastruktúrájának kialakításakor fontos szempont volt, hogy az egyes munkaállomások akár önállóan a többi egységtől teljesen szeparálható egységek legyenek, ezzel biztosítva a munkaadók adatainak legnagyobb biztonságát. A

⁴ www.telework-center.eu

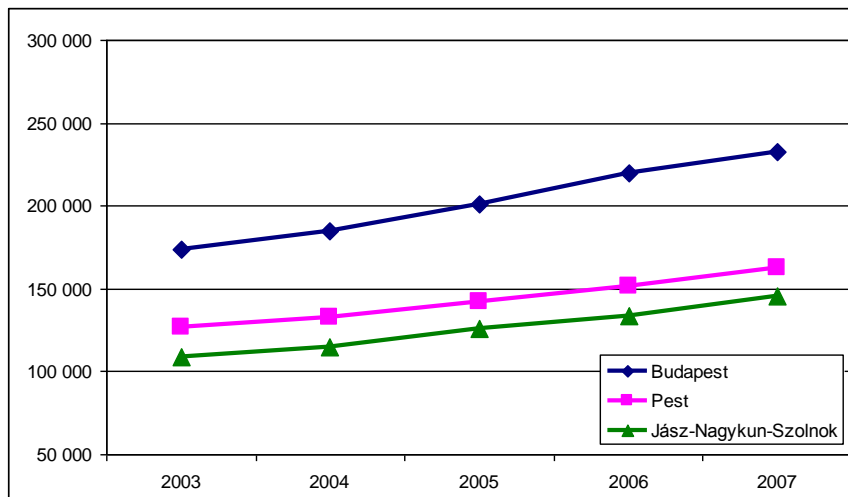
határmenti régiókban működő vállalatok számára így lehetőséget kívánunk biztosítani, hogy igénybe vegyék a távmunkaházat üzletmenet-folytonossági terveik kidolgozásakor. A szolgáltatást átalánydíjon igénybe vevő vállalatok számára a távmunkaház lehetőséget biztosít arra, hogy a vállalatnál meglévő működési körülményeket azok akadályoztatása esetén (például áramszünet, természeti katasztrófa) a távmunkaházban 2–6 órán belül megteremtse, így biztosítva a kulcsfontosságú vállalati funkciók (például logisztika, pénzügy stb.) folytonosságát.

- **Oktatóközpont:** A projekt kivitelezése során a közvetlen célterületen élő és a távmunkára ajánlott munkakörökben jártas távmunkás jelöltekkel felmérés készült (szaktudás, informatika felkészültség stb.), majd a felmérés eredményeinek felhasználásával oktatási anyag állt elő, amellyel a távmunka-végzéshez szükséges általános és munkakör-specifikus ismeretek átadása válik lehetővé. A munkavállalók oktatása az addigra kialakított távmunkaház egy szeparálható egységében zajlik. A távmunkaház, ameddig arra elegendő kapacitással rendelkezik, további általános vagy specifikus célú oktatás lebonyolításának is helyet adhat. A modern infrastruktúra lehetőséget biztosít ECDL, internetes rendszerek, digitális nyomdai munkálatok, ügyfélszolgálati képzések és egyéb infokommunikációs technológiákon alapuló szakmák oktatásának lebonyolítására.

A távmunkaházban való foglalkoztatás megvalósulásához elsődleges cél, hogy olyan gazdasági környezetet teremtsünk, amely a munkáltató számára vonzó. Ennek feltételei a költséghatékony működés, melynek fő elemei a **bér-, ingatlan- és kommunikációs költségek**, valamint a munkavégzéshez **alkalmas munkaerő** jelenléte. A projekt feltételezése szerint ha ezen körülmények megfelelőek, a távmunkaházban való foglalkoztatást a vállalatok reális lehetőségként értékelhetik és létrejöhet a foglalkoztatás.

Elsőként a **béreköltség** elemeit vizsgáljuk. Az alábbi grafikonon jól látható a bérkülönbség Budapest, Pest megye és az ország legkisebb átlagkeresetű Jász-Nagykun-Szolnok megyéje között.

16. ábra: Átlagbérkülönbségek Budapest, Pest és J-N-Sz megyében (2003–2007)



Forrás: KSH alapján saját szerkesztés, 2007

Az elemzések alapján megállapítható, hogy a Budapesten kívüli megyék átlagbére mintegy 30%-kal marad alatta a budapesti átlagbéreknek, és ez a különbség az elmúlt 5 évben nem változott jelentősen. Örökény Pest megyében található, így a bér mint költségtényező kedvező hatása itt rendelkezésre állt.

Az **ingatlanköltségek** domináns tényezői az irodabérleti és fenntartási négyzetméterárak. Örökényben egy önkormányzati ingatlant jelöltek ki, amelyet felújítás, irodabútorokkal és technikai eszközökkel való felszerelés után bérleti viszonyban kívántak a munkáltatók rendelkezésére bocsátani. A távmunkaházban főállású személyzet, ügynevezett házmenedzser áll rendelkezésre a technikai és adminisztrációs feladatok támogatására. Az ingatlan fenntartása, berendezése és a személyzet alapján a távmunkaház bérlésére kialakított négyzetméterár 8 euró lett. Az alábbi táblázat az örökényi távmunkaház négyzetméterárait hasonlítja a budapesti és más nagyvárosok költségeihez. A vizsgálat eredményeképp megállapítható, hogy a távmunkaház ingatlanköltsége még jelentős többlétszolgáltatásokkal (berendezések, személyzet) együtt is kiemelten versenyképes.

29. táblázat: Irodabérleti négyzetméterárak

Helyszín	EUR/m ² rezsivel
Távmunka-ház	8
Szeged	8
Budapest, XIX.ker	9
Budapest, XX.ker	9
Budapest, XVII.ker	9
Miskolc	12
Budaórs	15
Budapest, XIII.ker	15
Budapest, VI.ker	16
Budapest, I. ker	17
Budapest, V.ker	18

Forrás: Örkényi távmunkaprojekt, 2007

A **kommunikációs költségek** vizsgálata során az elemzések megállapították, hogy nem mutatható ki jelentős különbség a budapesti és örkényi internet-hozzáférés díjazásában. Gyakorlatilag ugyanazon szolgáltató ugyanazon áron biztosította a kommunikációs hozzáférést.

A távmunkaház fenntartására vonatkozó üzleti terv 10 éves időtervre készült, amely során az első évben 20%-os, a 3. évtől pedig 90%-os kihasználtsággal üzemel. Ez alapján árbevétele 3 millió–13millió Ft között mozog, az eredmény pedig az első évben -6millió Ft, majd a harmadik évtől válik nyereségessé, 2–6millió Ft közötti eredménnyel. A cél a távmunkaház önfenntarthatóságának biztosítása volt, azaz a pénzügyi profitgenerálás nem volt szempont. A hasznot maga a foglalkoztatás létrejötté, a hozzá kapcsolódó oktatás és a térségbe áramló bérek képezték.

Az örkényi távmunkaház megvalósítása során elkészült elemzések munkáltatói szempontból is vizsgálták a távmunkaházból történő foglalkoztatás megtakarítási lehetőségeit. Az alábbi összefoglaló táblázatból kiolvasható, hogy **a távmunkaházban való foglalkoztatás során távmunkásonként évente megközelítőleg 1 millió forint költségcsökkenés realizálható. Ez mintegy 31%-os költségcsökkenést jelent a hagyományos irodai foglalkoztatáshoz képest.**

30. táblázat: Budapest és a távmunkaház egy főre eső éves költségeinek összehasonlítása

	Távmunka-ház	Budapest	Megtakarítás
Munkabér	1 953 804	2 792 748	838 944
Kommunikáció (4)	116 400	86 400	-30 000
Ingatlan	250 000	467 700	217 700
Összesen (HUF)	2 320 204	3 346 848	1 026 644
Arányok (%)	69	100	31

Forrás: Örkényi távmunkaprojekt, 2007

Tekintettel arra, hogy a távmunka bevezetése a vállalaton belül szervezési és beruházási feladatokat is generál, a költség–haszon-elemzésekbe egyszeri beruházási költség is beépült. Az alábbi táblázatban 5–20 millió forintos beruházás esetén

vizsgáltuk a 2 éven belüli megtérülést 5, 10, 20 és 50 fő távmunkás foglalkoztatása esetén, az örkényi távmunkaház esetében.

31. táblázat: Távmunkaház két év időtávú megtérülés vizsgálata

	Foglalkoztatott távmunkások száma			
	5 fő	10 fő	20 fő	50 fő
5 millió beruházás	5 266 440	15 532 880	36 065 760	97 664 400
10 millió beruházás	266 440	10 532 880	31 065 760	92 664 400
20 millió beruházás	-9 733 560	532 880	21 065 760	82 664 400

Forrás: Örkényi távmunka projekt, 2007

A legnagyobb nyereség a vállalatok számára természetesen akkor realizálható, ha minél több főt sikerül alkalmazni a távmunkaházban, és az átalakítást minél kisebb költségvetésből tudja a munkáltató elvégezni. A vizsgálat alapján **50 fő távmunkás esetén 2 év után már minden esetben mintegy 80–90 millió forintos nyereséget** számolhat el a munkáltató. Ezen számítások alapján a távmunkaházban való foglalkoztatás reális gazdasági előnyt jelenthet a vállalatok számára.

A vállalatok számára kedvező környezet a távmunkaházat fenntartó térség számára is előnyös. Az örkényi távmunkaház adatai alapján alkotott modell alapján a munkabéren és ingatlanbérleti költségeken keresztül **a térségbe beáramló tőke összegének mértéke 50 fő után évente 110 millió forint, így öt év után már 550 millió forint.**

32. táblázat: Bér- és ingatlanköltségen keresztül beáramló tőke

	Foglalkoztatott távmunkások száma			
	5 fő	10 fő	20 fő	50 fő
1 év	11 019 020	22 038 040	44 076 080	110 190 200
2 év	22 038 040	44 076 080	88 152 160	220 380 400
3 év	33 057 060	66 114 120	132 228 240	330 570 600
4 év	44 076 080	88 152 160	176 304 320	440 760 800
5 év	55 095 100	110 190 200	220 380 400	550 951 000

Forrás: Örkényi távmunkaprojekt, 2007

A projektben meghatároztuk azokat a munkafeladatokat, amelyek a legegyszerűbben alakíthatók át távmunkássá és végezhetők a távmunkaházból. A meghatározásnál szempont volt, hogy létezzen ilyen tevékenység Magyarországon. Ezek alapján a következő munkafeladatokat választottuk ki:

- Adatrögzítés, adatfeldolgozás
- Telefonos ügyfélszolgálat
- Telefonos értékesítés és adatfelvétel
- Rendszerfelügyelet

A fenti munkafeladatokra részletesen kidolgoztuk a távmunkaházban való ellátásuk folyamatát (folyamatábrák), a szükséges kommunikációs csatornák, a

kommunikációs és logisztikai pontok és igények, kontrollpontok és jóváhagyási pontok, valamint a rendszeres jelentések formai és tartalmi követelményeit.

A kiválasztott munkafeladatok távmunkában történő ellátására egy tananyagot dolgoztunk ki, amelyet a térségből jelentkezők közül 80 fő számára oktattak. A projekt részeként egy OKJ-s minősítést biztosító számítógépes tanfolyamot is elvégeztek a résztvevők.

A projekt következő szakasza a távmunkaház promotálása volt, amelyhez 150 vállalatot gyűjtöttünk össze, melyeknél a kiválasztott munkafeladatok ellátására nagyobb létszámban foglalkoztatnak munkavállalókat. Kommunikációs csatornaként kiadvány készült és workshopot szerveztünk.

A távmunkaház hivatalos megnyitója 2007. október 25.-én volt. **Egy héttel ezután jelentkezett az első komoly érdeklődő, aki a távmunkaház teljes kapacitását, mind a 22 távmunkahelyet kibérelte.** A foglalkoztatás megkezdését követő 6. hónapban a munkáltatóval személyes interjút készítettem. A foglalkoztatás a kezdetektől zökkenőmentesen zajlik, a munkáltató arról számolt be, hogy a foglalkoztatás meghozta a hozzá fűzött reményeket, és alátámasztotta a kezdeti számításokat.

Az örkényi távmunkaház gyakorlati tapasztalata igazolta az elméleti kutatások eredményét. Az a tény, hogy egy hét alatt gazdára talált a távmunkaház, azt támasztja alá, hogy Magyarországon is reális lehetőséget jelenthet ez az új foglalkoztatási forma. **A távmunkaház tehát egyidejűleg gazdasági előnyt jelenthet a vállalatoknak, és esélyt adhat a vidéki településeknek foglalkoztatási helyzetük javítására, a béreken keresztül pedig a helyi gazdaság fejlesztésére.**

6.6 Kistérségi távmunka stratégia

Ebben a fejezetben egy esettanulmányt ismertetek, amelynek célja az elméleti kutatás során ismertetett regionális komparatív előnyök távmunka általi realizálásának bemutatása egy gyakorlati modellen keresztül. Az alkalmazott kutatás a Stratégiai Kutatóintézet Kht. vezetésével valósult meg. A projektben a dolgozat szerzője szakértőként vett részt, feladata a helyzetelemzés és az operatív programok kidolgozása volt.

A távmunkaházakban való foglalkoztatás gyakorlati tapasztalatai alapján megállapítható, hogy egy településnek vagy akár egy egész kistérségnek a távmunka révén lehetősége lehet növelni foglalkoztatási mutatóit annak ellenére, hogy ott a „hagyományos” telephely-választási szempontok alapján nem lenne előnyös a gazdasági környezet (például rossz közlekedési, gazdasági, oktatási viszonyok). A távmunkás foglalkoztatás során a béreken keresztül tőke és tudás áramolhat a régióba. A tőke a helyi vállalkozások bevételeit növelheti, a tudás pedig javíthatja a helyben lakók elhelyezkedési és vállalkozási esélyeit. A távmunka által tehát az egész térség gazdasági és foglalkoztatási versenyképessége javulhat.

A térségben élők foglalkoztatottságát ezzel az új foglalkoztatási formával növelni lehet, ugyanakkor csökkenthető a térség gazdasági és szociális elmaradottsága, és javítható a kistérség versenyképessége is. Egy kistérség számára tehát kitörési pont lehet a távmunka térségbe vonzása. Ehhez azonban figyelembe kell venni ennek az új foglalkoztatási formának a sajátosságait, amelyek jelentős mértékben eltérő szempontok szerint szerveződnek a hagyományos foglalkoztatáspolitikai eszközökhöz képest

(például ipar telepítése). A szempontok összegyűjtése és elemzése révén stratégia alakítható ki a távmunka egy adott térségbe való „csábítására” vonatkozóan.

A 2006 során ROP támogatással elkészült **nagykátai kistérség⁵ távmunka-stratégiája** Magyarországon ezidáig egyedülálló módon tett kísérletet a távmunka által elérhető alternatív gazdaságfejlesztés megvalósítására. A stratégia és a hozzá kapcsolódó operatív program projektjei és ajánlásai egy olyan környezetet hivatottak megteremteni, amely a kistérséget alkalmassá teheti a távmunka bevonására.

A stratégiakészítés első lépéseként **helyzetelemzés** készült, amely feldolgozta a közép-magyarországi, valamint a kistérségi kapcsolódó koncepciókat, stratégiákat, irányelveket. A helyzetelemzés a távmunka regionális és kistérségi SWOT elemzéssel, problémafával és céljával zárult. Erre épülve született meg a **stratégia**, amely figyelembe vette az európai, országos és kistérségi stratégiákat, célkitűzéseket, irányelveket. A stratégia céljaira és prioritásaira építkezve készültek el az **operatív program** projektjei és ajánlásai, amelyek konkrét lépéseket tartalmaznak, és mintegy akciótervként szolgálnak a kistérségi távmunka-stratégia megvalósításához. A projekt során egy **partneri hálózat** jött létre, melynek feladata a stratégia megvalósítása az operatív program végrehajtása által.

A Tápió-vidék Pest megye keleti–dél-keleti részén helyezkedik el, legközelebbi pontja Budapest közvetlen közelében található (budapesti agglomeráció), míg a térség másik vége egészen Jász-Nagykun-Szolnok megye határáig (Alföld) nyúlik. A kistérség nem alkot homogén természetföldrajzi egységet, érinti ugyanakkor a dombvidéki jellegű Gödöllői-, valamint a Monor-irrsai dombság egy részét, valamint az Alföld sík jellegű tájegységeit is. A Tápió-vidék vizsgálatánál a nagykátai kistérség 13 településével dolgozunk, ezek: Farnos, Kóka, Nagykáta, Pánd, Szentlőrinc-káta, Szentmárton-káta, Tápióbicske, Tápiógyörgye, Tápióság, Tápiószecső, Tápiószele, Tápiószentmárton, Tóalmás. A 13 településből egy város (Nagykáta), a többi főleg 2000 és 4999 fő közötti lakosságú település.

⁵ A nagykátai kistérség Tápió-vidékként is ismert, a dolgozatban mindkét elnevezést szerepeltettem

17. ábra: A Tápió-vidék települései



Forrás: A nagykátaai kistérség távmunkastratégiája, 2006

A **helyzetelemzés** eredményeként megállapítottuk, hogy Budapest közelsége meghatározó a térség számára. A külső és belső körülmények megfelelő alakulása esetén ez a kistérség is szerves része lehet Budapest tágabb agglomerációjának. Ennek feltétele a tőke, a munkaerő, az áru és az információ zavartalan áramlásának megteremtése. A térségre az eltartóképesség alacsony szintje jellemző. A helyi munkaerőpiac egyoldalú, a munkavállalók jelentős része ingázóvá vált (Budapestre, valamint Szolnokra, Újszászra, Jászberénybe). A közlekedési összeköttetés (vasúti-közúti hálózat, tömegközlekedés) a külső központokkal, elsősorban Budapesttel gyenge színvonalú, és kedvezőtlenek a térségen belüli közúti kapcsolatok is, rossz minőségűek a belső utak. A helyi önkormányzatok eddig kevés sikerrel tudtak külső beruházókat vonzani a térségbe. Ugyanakkor a helyi gazdaság saját erőből nem képes a munkaerőpiaci feszültségeket oldani. A térség erős rurális jegyeket, falusias karaktert hordoz. Önmeghatározásában a „kis Hortobágy” és a „Pest megye Nyírsége” kifejezések jelennek meg. A térség sajátos migrációs problémája, hogy a Budapestre az agglomerációba kitelepülő alacsony státuszú népesség egyik célterülete.

A helyzetelemzés eredményei alapján egy SWOT elemzés segítségével megvizsgáltuk a távmunka nagykátaai kistérségben való alkalmazásának lehetőségét.

33. táblázat: A nagykáti kistérség távmunka SWOT elemzése

<p><u>Erősségek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Budapest és a nagyvárosok közelsége (Szolnok, Monor, Jászberény), ahol nagyobb, távmunkában is foglalkoztató/foglalkoztatható cégek találhatóak. - Elkészült a kistérség informatikai, gazdaságfejlesztési és e-közigazgatási stratégiája. - Szélessávú internetelérés biztosítása minden településen. - A megkérdezett munkaadók pozitív megítélése a távmunkával kapcsolatban: nem költségesebb a hagyományos munkavégzésnél, és rugalmasabb időbeosztást tesz lehetővé. - A megkérdezett távmunkásokat foglalkoztatók többsége további távmunkahelyek létrehozását tervezi. - A távmunkára vonatkozó támogatásban részesülő munkaadók fenn kívánják tartani a távmunkahelyeket a támogatás lejárta után is. - Jelentős pályázati források hívhatók le a távmunka kialakításának támogatására. - A válaszadók többsége a távmunkával kapcsolatos információk birtokában szívesen dolgozna távmunkában. - A munkavállalók többsége nyitott olyan képzésekre, amelyek révén nagyobb eséllyel helyezkedhetnek el távmunkában. 	<p><u>Lehetőségek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Távmunkaházak létrehozásával egyes munkafeladatok térségbe vonzása. - A térségben élő magasan kvalifikált szakemberek otthoni távmunka-végzéssel történő foglalkoztatása. - A térséget ellátó kereskedők mobil-távmunkában történő foglalkoztatása. - A meglévő stratégiáknak (informatikai, e-közigazgatás) köszönhetően a kistérség lehetőséget kap az információs társadalom fejlesztéseire. - Jelentős azoknak a közintézményeknek a száma, ahol lakossági hozzáférés biztosított az infokommunikációs eszközökhöz. - Nemzetközi távmunka révén adminisztratív, betanítható munkakörök távmunkában való ellátása az EU fejlettebb országainak vállalkozásai részére.
<p><u>Gyengeségek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Jellemzően alulképzettek települnek be a térségbe, a magasan képzettek pedig elvándorolnak (a fővárosba, nagyobb városokba). - Kevés a távmunkásítható munkaterület a térségben. - Kistérség-főváros viszonylatban a közlekedési feltételek nem kielégítőek. - A távmunkáról való ismeretek hiányosak munkaadói részről. 	<p><u>Veszélyek:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Az ellenőrizhetőség nehézsége és a hazai jó példák hiánya nem kelt bizalmat a távmunka iránt munkaadói oldalról. - A szakmailag képzett munkaerő ingázik, elvándorol.

<ul style="list-style-type: none">- A távmunkáról való ismeretek hiányosak munkavállalói részről.- A lakosság informatikai képzettsége hiányos.- Nem ismertek az adózási, infrastrukturális és jogi feltételek a távmunka kapcsán.- Felkészültség hiánya munkaadói oldalról.- Felkészültség hiánya munkavállalói oldalról.- Piacképes szakképzések hiánya.- Nagyfokú kilátástalanság jellemzi a helyi munkavállalók attitűdjét.- A gazdasági társaságok internet-ellátottsága, illetve azok minősége elégtelen.- Távmunkát ösztönző helyi támogatások hiánya.- Nincs információ az ingázó munkavállalók összetételéről (végzettség, munkavégzés, munkaadó).	
--	--

Forrás: A nagykatái kistérség távmunkastratégiája, 2006

A kialakított távmunka-**stratégia** egyaránt figyelembe vette a globális és európai fejlődési trendeket, a hazai trendeket és a kistérség jelenlegi állapotát, belső lehetőségeit és elképzeléseit. A nagykatái kistérség hosszú távú (2020-ig szóló) stratégiája az, hogy megfelelő alapot teremtsen arra, hogy a távmunka mint eszköz, növelje a helyi foglalkoztatottságot, csökkentse a térség gazdasági és szociális elmaradottságát más kistérségekhez képest, ezáltal növelve a versenyképességet. Célja, a távmunka kistérségi elterjesztését célzó mintaértékű foglalkoztatási stratégia kialakítása, ennek során az érintettek és érdekelték partnerségi hálózatának létrehozatala a hátrányos helyzetű nagykatái kistérségében.

A stratégia négy célkitűzést fogalmazott meg, amelyekhez prioritásokat rendelt. Ezek a következők:

1. célkitűzés: Megfelelő információáramlás

1.1 prioritás: A munkavállalói oldal felkészítése

1.2 prioritás: A munkaadói oldal felkészítése

1.3 prioritás: A munkaadók és a munkavállalók távmunkára vonatkozó ismereteinek növelése

2. célkitűzés: Intelligens kistérségi fejlesztések

2.1 prioritás: A gazdasági szereplők internet- és infokommunikációs ellátottságának javítása

2.2 prioritás: A háztartások internet és- infokommunikációs ellátottságának növelése

2.3 prioritás: Intelligens közösségi terek létrehozásának ösztönzése

3. célkitűzés: Távmunkaadók számának növelése

3.1 prioritás: Távmunkát ösztönző támogatások nyújtása

3.2 prioritás: Távmunkában végezhető munkaterületek felkutatása és létrehozása a térségben

3.3 prioritás: Ösztönözni a helyi gazdasági szereplők és a nagyvállalatok közötti kapcsolatteremtést

4. célkitűzés: Távmunkások számának növelése

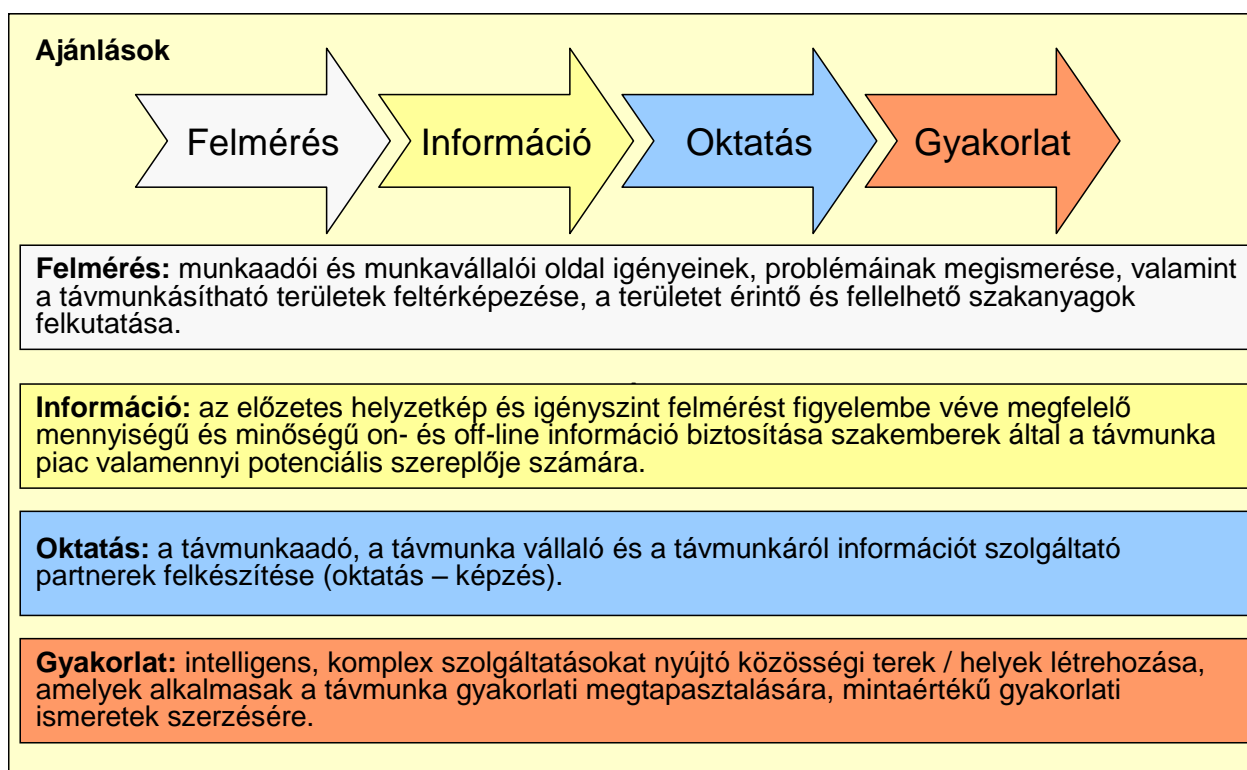
4.1 prioritás: Tudásközvetítés és fejlesztés, távoktatás

4.2 prioritás: A szakmailag képzett munkaerő megtartása

4.3 prioritás: A látens és regisztrált munkanélküliek körének megszólítása

Az **operatív program** a tevékenységeket és az eredmények hatásait tekintve az intézkedéseket 4 fázisba sorolta. A fázisokon túlmenően ajánlásokat is tartalmaz, amelyek egy olyan környezetet hivatottak biztosítani, ahol az egyes fázisok projektjei nagyobb eredménnyel hajthatók végre. Az egyes fázisokhoz az operatív program konkrét tevékenységeket rendelt, amelyek alapján akcióterv készült. Az akcióterv az egyes tevékenységeket részletesen ismerteti, határidőt rendel hozzájuk, felbecsüli erőforrásigényét és a várható kimeneti értékeket.

18. ábra: Operatív program fázisai



Forrás: A nagykováti kistérség távmunkastratégiája alapján saját szerkesztés, 2006

A stratégiakészítés utolsó lépéseként egy **partnerségi hálózat** alakult, melynek célja a stratégia ápolása és lebonyolítása. A hálózat együttműködik 18 térségi település állami, önkormányzati szervezetével, civil szerveződésekkel, társadalmi, humanitárius és gazdasági szervezetekkel, munkaadókkal és magánszemélyekkel. A hálózatot létrehozó vállalatok delegáltjai rendszeresen egyeztetnek az operatív program egyes projektjeinek megvalósíthatóságáról.

6.7 Komplex területfejlesztés távmunkával

Ebben a fejezetben egy esettanulmányt ismertetek, amelynek célja a távmunka területfejlesztési cézzal történő alkalmazásának bemutatása egy gyakorlatban alkalmazott modellen. Ebben a munkában egy nagyobb területi egység, Hargita-megye komplex területfejlesztési modellje került megalkotásra, ennek megfelelően a tervezés során alkotott megközelítés eltér a kistérségi stratégiánál alkalmazottól. Az alkalmazott kutatás az OTP Hungaro Projekt Kft. vezetésével valósult meg. A kutatást Csák László és a dolgozat szerzője vezette (mindketten a Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola hallgatói).

A nagykováti kistérségi távmunka-stratégia és az örkényi távmunkaház mintájára 2007 elején stratégiaalkotás indult az erdélyi Hargita megye foglalkoztatási problémáinak enyhítésére. A cél az volt, hogy meghatározzuk azokat a térségeket, amelyek alkalmasak lehetnek távmunkaház sikeres létrehozására, és kialakuljon egy olyan modell, amely alkalmas lehet a távmunka térségbe való bevonására.

A stratégia készítése során arra törekedtünk, hogy mind a vállalati döntési szempontokat, mind pedig a megye területfejlesztési elemzéséből adódó sajátos

prioritásokat és helyi adottságokat figyelembe veszünk, összhangban a már meglévő hazai és EU-s foglalkoztatáspolitikai és gazdaságpolitikai irányelvekkel, lehetővé téve a stratégia illeszkedését a már meglévő gazdasági folyamatokhoz.

Az Európai Regionális Fejlesztési Alap, az Európai Mezőgazdasági Vidékfejlesztési Alap és az Európai Szociális Alap forrást biztosít egyes, távmunkával kapcsolatos beruházások, fejlesztések vonatkozásában, ezért a stratégia feltérképezte a javaslatok forrásoldali lehetőségeit is. A stratégia nem fogalmazott meg konkrét pályázati lehetőségeket, de felvázolta annak koncepcióját, így továbblépésként lehetőséget biztosít konkrét pályázatok megfogalmazására. A stratégia megvalósítása tehát a helyi és megyei szintű források közösségi alapokból való kiegészítésével is lehetséges.

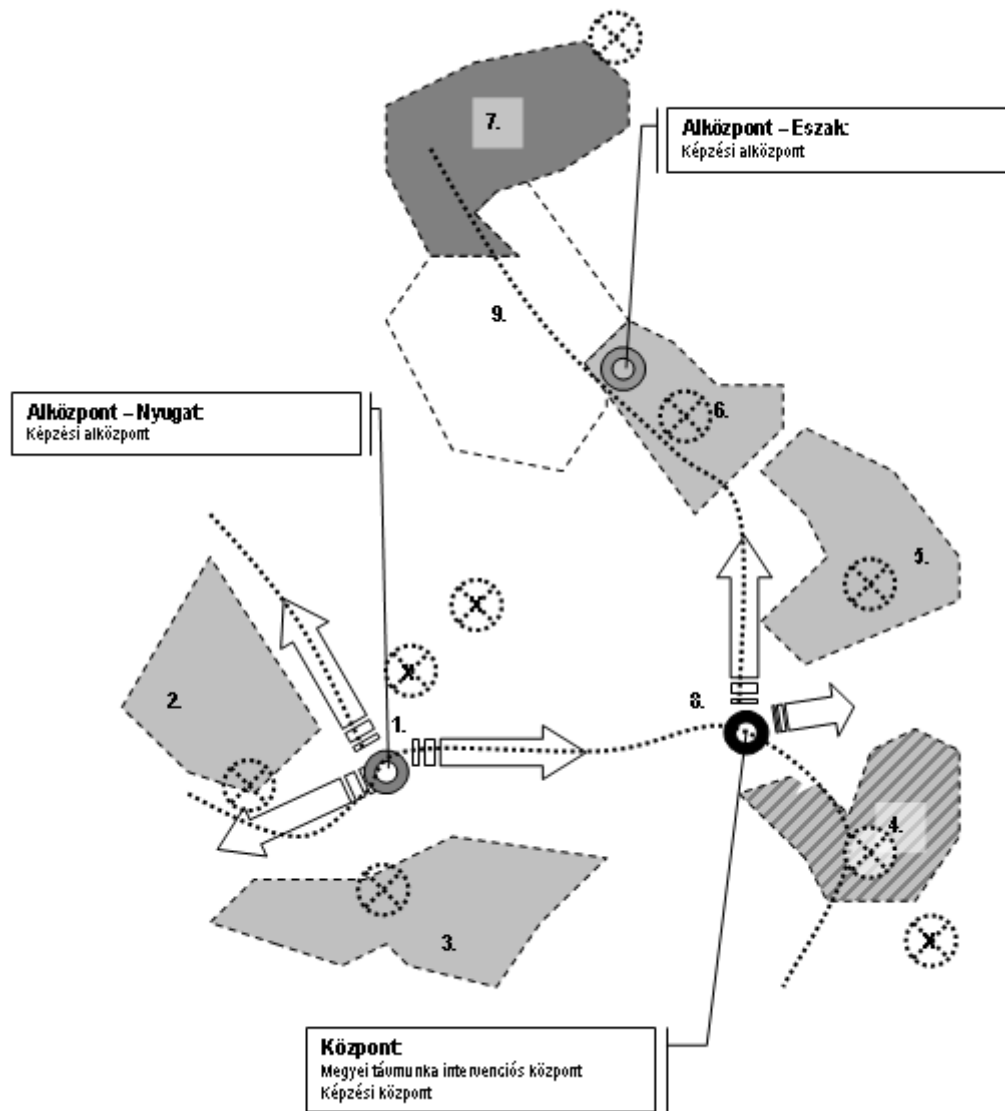
A stratégia fontos módszertani sajátossága, hogy egy olyan dinamikus, partnerségi rendszer kialakítására tesz javaslatot, amely a távmunka Hargita megyei bevezetésére mind gazdasági és pénzügyi, mind pedig területfejlesztési szempontból kedvező hatással lehet, összegezve a jelenlegi intézményi, közhivatali és civil tapasztalatokat és kompetenciákat. A stratégiában kialakított modell és munkamódszer kiterjeszhető további megyékre is, amely révén egy több megyét átfogó távmunka-stratégia készíthető, ezzel komplex módon kezelve a térség foglalkoztatáspolitikai problémáit.

A megyei távmunka-stratégia megvalósítása a munkahelyteremtésen és a béreken keresztül beáramló tőke gazdaságfejlesztő hatásain túl további járulékos eredményeket is ad, így különösen kedvező hatással lehet a megyei vállalkozói kultúrára, továbbá sikere esetén nagymértékben hozzájárul a megye imázsának kedvező irányba történő változásához.

A munka során területi lehatárolás készült, melynek célja azon régiók meghatározása volt, amelyek gazdaságilag és elérhetőség szempontjából összefüggő egységet alkotnak, így alkalmasak lehetnek egy-egy távmunkaház fenntartására. A területi lehatárolás a következő adatokból indult ki:

- Községben/városban bejegyzett cégek megyén belüli forgalma súlyának változása 2000 és 2006 között.
- Népszámszám alakulása 2004 és 2007 között.
- Országos átlagot meghaladó munkanélküliségi szint 2007-ben.
- Megyei viszonylatban értékelt közúti elérhetőség.

19. ábra: Hargita megye területi lehatárolása



Forrás: Hargita megyei távmunkastratégia, 2008

A területi lehatárolások alapján létrejtek azok a távmunka szempontjából összefüggő régiók, amelyek megfelelő foglalkoztatási környezetet biztosíthatnak távmunkaházak fenntartására. A kutatás során azonban kiderült, hogy a megye településeinek legtöbbje alapvetően nem rendelkezik az elvárt magas szintű telephelyválasztási tulajdonságokkal, ezért szükséges volt a munkaadói szempontból való értékelés, így a távmunka-létesítés helyszínének megválasztási és megtérülési szempontjainak értékelése. Ennek érdekében a modell további változókkal bővült:

- megyén belüli közúti és egyéb elérhetőség,
- minél nagyobb számban rendelkezésre álló munkavállaló,
- a menedzsment számára megfelelő szálláslehetőségek,
- közoktatási-, felsőoktatási- és felnőttképzési-potenciál.

A kibővített szempontrendszer értékelése alapján a javasolt elsődleges telepítési helyszín Csíkszereda lett a távmunka kialakítására. Amennyiben az elsődleges telepítési

helyszín telítődik, alternatívaként lehet ajánlani az eredeti szempontrendszer szerinti területi lehatárolásban elért régiósortrendet.

A létrejövő távmunkahelyek ösztönzéséhez figyelembe kellett venni, hogy a potenciális munkaadók milyen igényekkel jelenhetnek meg. A következőkben ezeket foglaljuk össze:

- a területre vonatkozó kevés ismeret miatt jól áttekinthető, megfelelő mennyiségű és minőségű információra van szükségük,
- a legkülönbözőbb információs igényekre vonatkozóan egy helyről szeretnének választ kapni, megfelelő gyorsasággal,
- technikai segítségnyújtást várnak munkahely-teremtési kezdeményezéseikhez,
- megtakarítást szeretnének elérni más telephely-választási lehetőségeikhez képest, mind a humán-erőforrás, mind a beruházás és a fenntartás-üzemeltetés terén,
- azonos vagy jobb minőségű környezetet, humán-erőforrást stb. várnak el, mint ami más helyszíneken hozzáférhető,
- megfelelő vagyon- és adatbiztonsági megoldásokat várnak el,
- átlátható és segítőkész intézményi rendszert igényelnek,
- dinamikus, igényekre gyorsan és jól válaszolni képes helyi képzési rendszereket igényelnek.

A megyei területfejlesztési célok és a vállalatok telephely-választási szempontjainak folyamatos összehangolására egy dinamikus modell kialakítását javasolja a stratégia, melynek fenntartását egy szervezet látja el, főbb feladatai pedig a következők:

- a munkaadói oldal igényeit értelmezi,
- segíti a munkaadói döntés meghozatalát,
- közvetít az egyes érintett szereplők között,
- az intézmények figyelmét a távmunkával kapcsolatos kérdésekre tereli,
- segíti az információ áramlását az egyes szereplők között,
- koordinálja a munkaerő-rekrutációs folyamatot,
- koordinálja a munkaerő-képzési folyamatot,
- összegzi a távmunkával kapcsolatos területi adatokat,
- összegzi a távmunkával kapcsolatos nemzetközi tapasztalatokat,
- összegzi a távmunkával kapcsolatos egyéb adatokat,
- elősegíti a kívülről érkező munkaadói telephely-létesítést,
- értékeli a távmunkával kapcsolatos különböző adatokat,
- értékeli a stratégia megvalósítási folyamatát.

A fenti feladatokat ellátó koordinációs szervezet tehát, „egykapus” elérhetőséget biztosít a munkáltatói piacok irányába. Egységes formában teszi elérhetővé a kijelölt területek kínálatát és igényeit. mintegy „elosztó” központként funkcionál. A háttérben pedig a lehatárolás eredményeképpen priorizált régiók távmunkaházai ellátják a térségbe irányuló foglalkoztatási igényeket. A közvetítői szerep Hargita megye esetében különösen fontosnak bizonyult, a kínálatot mintegy szolgáltatásként, a vállalkozói igényeket és a területek kínálatát folyamatos összhangban tartva nyújtja.

A Hargita megyei távmunka-stratégia érdeme, hogy egy olyan dinamikus modellt alkotott meg, amely képes lehet arra, hogy a vállalatok igényeit összegyűjtse és beépítse a területi tervezési folyamatokba, ezáltal biztosítva egy olyan gazdasági környezet megteremtését, amely lehetővé teszi a távmunkaházban való foglalkoztatás racionalitását a térségben. További érdeme még, hogy a stratégia megalkotásánál figyelembe vették az EU-prioritásokat, és a stratégia iránymutatásait ezekkel összhangban fogalmazták meg, rámutatva ezzel azokra a forrásokra, amelyekkel a stratégia által javasolt modell létrehozható és fenntartható.

7 A távmunka hazai gyakorlatának empirikus kutatása

Az eddigi fejezetekben ismertetett kutatási eredmények alapján megállapítható, hogy a távmunka szélesebb körű elterjedése egy folyamat, amely legjelentősebb egyes nyugat-európai országokban (pl. Dánia, Németország), valamint az Egyesült Államokban. Az ismertetett elméleti kutatások és esettanulmányok alapján megállapítható továbbá, hogy a távmunka tudatos tervezéssel alkalmas lehet a regionális gazdaságfejlesztés és foglalkoztatás elősegítésére.

Az atipikus munkavégzési formák, mint amilyen a távmunka, kiemelt szerepet kapnak az EU foglalkoztatáspolitikájában is. Az atipikus foglalkoztatási formák ugyanis olyan rétegek számára is foglalkoztatási lehetőséget jelentenek, mint például a kismamák, csökkent munkaképességűek, vidéken élők. Ennek megfelelően a távmunkára vonatkozó szabályozási környezet mind az EU-ban, mind Magyarországon kialakult. Az elmúlt években több távmunkahely létrejöttét támogató pályázat is megjelent, a távmunka magyarországi elterjedése azonban mégsem volt jelentősnek mondható az elmúlt 10 évben. Köszönhető ez egyrészt annak, hogy a támogatások elsősorban az új távmunkaviszony létrejöttét támogatták, azon belül is preferáltan a hátrányos helyzetűek foglalkoztatását. Tekintettel a hazai gyakorlat hiányára, a legtöbb vállalkozó számára ez nem jelentett életszerű, racionális megoldást, hisz tapasztalat nélkül és a munkaszervezés irodára kialakult gyakorlatával kevés vállalat kezdi a távmunkáltatás alkalmazását vidéken élő hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával. Megállapítható tehát, hogy a hazai ösztönző rendszer inkább a szociális lehetőségek kiaknázását célozta meg, és nem épült megfelelően a munkáltatók valós igényeire (Makó, 2008).

Jelen fejezetben ezt a hiányt kívánom pótolni. Céloom a távmunkáltatók profilját megismerni, valamint a munkáltatók döntéshozatali mechanizmusát empirikus kutatás révén feltárni és elemezni, majd meghatározni azokat a beavatkozási területeket, amelyek révén lehetővé válhat a hazai távmunkáltatás szélesebb körben való elterjedése, ezzel támogatva az előző fejezetekben kifejtett regionális gazdaságfejlesztési és foglalkoztatási lehetőségek megvalósulását.

7.1 A kutatás háttere és célja

A távmunka alkalmazása a munkáltatók döntése. Akkor lehet sikeres egy ösztönzési rendszer, ha az pozitív elemekkel támogatja a munkáltatók döntéshozatali mechanizmusát. Ehhez azonban elsődlegesen meg kell ismernünk, hogy milyen gyakorlati előnyöket és hátrányokat látnak a munkáltatók, melyik szektorban és milyen munkakörökben jellemző a távmunka, és elsősorban milyen céllal alkalmazzák azt a jelenlegi távmunkáltatók.

A jelenlegi hazai távmunkáltatási gyakorlat és a döntéshozók véleményének megismerésével lehetségessé válhat egy olyan ösztönzési stratégia megalkotása, amely erősíti a munkáltatókra pozitív hatással bíró döntési tényezőket, és enyhíti a távmunka elterjedését gátló nehézségeket.

Empirikus kutatásom célja, hogy a távmunkát alkalmazó vagy annak bevezetését tervező hazai vállalatok távmunkával kapcsolatos gyakorlatát, attitűdjeit, terveit, valamint a távmunkaházakban történő foglalkoztatás perspektíváit megvizsgáljam, a kutatás eredményeként pedig meghatározzam azokat a beavatkozási területeket, amelyek elősegíthetik a távmunka hazai elterjedését.

A kutatásban vizsgálni kívánom a jelenlegi távmunkáltatás területi és szektorspecifikus jellemzőit, az alkalmazás fő területeit és motivátorait, a döntéshozók távmunkával kapcsolatos attitűdjeit, valamint a hajlandóságot a Magyarországon még csak kezdeti fázisban levő távmunkaházakban való foglalkoztatás lehetőségére.

7.2 A kutatási design

A kutatás tervezésekor feldolgoztam a dolgozat eddigi fejezeteiben ismertetett eredményeket, és az összehasonlíthatósághoz igyekeztem meglévő kérdőívekből is áttemelni kérdéseket, és hasonló kategorizálásokat meghatározni. Célom volt továbbá a távmunka regionális gazdaságfejlesztő és foglalkoztatási lehetőségeinek felmérése is, ezért a távmunkaházakban történő foglalkoztatásra való hajlandóságra külön témakört hoztam létre.

Az empirikus kutatás megvalósítását a BellReserach témában jártas kutatóinak bevonásával végeztem. A cég 2000 óta végez piacfelmeréseket, elsősorban az üzleti szolgáltatások és az infokommunikáció területén. Évente megjelenő Infokommunikációs Jelentés című kiadványukban rendszeresen méri a hazai vállalatok távmunkáltatási gyakorlatát, amely révén lehetővé vált kutatásom reprezentativitásának biztosítása is. A telefonos felméréshez erre szakosodott kérdezőbiztosokkal dolgozik, valamint saját call-centerrel rendelkezik. A BellResearch kutatói és kérdezőbiztosai elsősorban a technikai lebonyolításba kerültek bevonásra, a szakmai vezető jelen dolgozat szerzője volt.

A kutatást két fő szakaszra bontottam.

Az első szakaszban kvalitatív, mélyinterjú felmérés készült. Ennek keretében tevékenységi kör és vállalatméret szerint differenciáltan 10 darab mélyinterjút készítettünk. Ennek a szakasznak a célja elsősorban a döntéshozói attitűdök és döntéshozatali mechanizmusok, valamint a tevékenység- és szektorspecifikumok feltárása volt, illetve inputot szállítani a következő szakasz kvantitatív kérdőívének specifikálásához. A strukturált beszélgetésvázlat alapján zajló interjúkra a vállalatok gazdasági, illetve HR-döntéseiért felelős döntéshozóit, szakértőit kértem fel.

A második szakaszban kvantitatív, telefonos adatfelvétel készült. A kutatás e fázisának célja, hogy a hazai vállalatok távmunkával kapcsolatos preferenciáinak, gyakorlatának bemutatását megbízható eredményekkel támassza alá. A telefonos adatfelvétel során 100 olyan vállalatot kérdeztünk le, amelyek már jelenleg is alkalmazzák a távmunkát, vagy a közeljövőben elképzelhetőnek tartják annak bevezetését.

7.3 A kutatás módszertana

A mélyinterjúk 2008. április 15. és május 7. között zajlottak, míg a kvantitatív adatfelvételt 2008. május 13. és május 23. között került sor. Mind a mélyinterjúk előszervezése, mind a kvantitatív adatfelvétel a BellResearch központi call centeréből zajlott. A kérdezést a BellResearch üzleti kutatásokra szakosodott kérdezőbiztosai végezték, akik más kutatások során jelentős tapasztalatokat szereztek a vállalatok körében végzett felmérésekben, beleértve a vállalaton belül a szükséges döntéshozó megtalálását és a célszemély interjúadásra való motiválását.

A projekt megkezdése előtt az operátorok részletes képzésben vettek részt. A projekt előtti tréningen ismertetésre került a kérdéskör fogalmi háttere, a szakkifejezések, illetve az egyes témakörök.

A felmérés során a címlistában szereplő minden céggel három alkalommal próbáltuk meg felvenni a kapcsolatot. Amennyiben a harmadik alkalommal sem sikerült a céggel vagy a célszeméllyel beszélnünk, a rekordot lezártuk.

A kutatás elvégzéséhez szükséges mintakerethez a KSH Cégekadatbázisából a legalább 50 fős hazai vállalatokból egyszerű véletlen mintát vettük. Az adatfelvétel során egy szűrő kérdőívet alkalmaztunk, amely segítségével biztosítottuk, hogy csak olyan vállalatok kerüljenek a mintába, amelyek megfelelnek a kutatás kritériumainak, azaz vagy jelenleg is alkalmazzák már a távmunkát, vagy tervezik annak bevezetését. Ennek a szűrőkérdőívnek a segítségével mértük azt is, hogy a távmunka alkalmazásától elzárkózó vállalatok milyen indokkal utasítják el annak alkalmazását.

Annak érdekében, hogy a minta reprezentálja a távmunkát alkalmazó hazai vállalatokat, a mintát matematikai-statisztikai eljárással, úgynevezett súlyozással korrigáltuk. A súlyozáshoz szükséges alapsokasági eloszlásokat a Magyar Infokommunikációs Jelentés 2008-as kiadásához 2008 májusában készített, nagymintás kutatás megfelelő kérdései alapján képeztük le. Ennek felhasználásával ágazat-, régió- és létszámkategória-ismérvek szerint reprezentatív válaszadói közül leválogatásra kerültek a távmunkát alkalmazó, illetve annak bevezetését tervező 50+ fős szervezetek. Ezt követően meghatározásra került a célcsoport regionális, ágazati és létszám-kategória szerinti megoszlása, amely alapján a 100 elemű telefonos kutatási mintánk súlyozásra került.

7.4 A kvalitatív kutatási fázis eredményei

Az alábbiakban a távmunkáltatókkal készített 10 strukturált mélyinterjú eredményeinek értékelése található. A vezetőkkel történt beszélgetéseket az alábbi témakörök szerint elemzem: a távmunka bevezetése, előnyei, hátrányai, valamint a távmunkaházban való foglalkoztatással kapcsolatos attitűdök.

7.4.1 A távmunka bevezetése

A megkérdezett cégek már több éves tapasztalattal rendelkeznek a távmunka alkalmazása területén. Megfigyelhető, hogy azoknál a külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatoknál, melyeknél az anyavállalat vállalati kultúrájában már korábban megjelent a távmunka alkalmazása, hamarabb kezdték el alkalmazni ezt a típusú munkavégzési formát, mint a jellemzően hazai tulajdonban lévő és kisebb méretű vállalatok.

A vállalat mérete nem csupán a távmunka alkalmazásának kezdetét jelezheti, hanem különbségek mutatkozhatnak a távmunka bevezetésének indokaiban is. Általánosságban elmondható, hogy a vizsgált nagyvállalatok esetében a bevezetés okaként elsősorban nem gazdaságossági célkitűzések jelennek meg, hanem a munkavállalók elégedettségének növelése és a képzett munkaerő megtartása. Különösen igaz ez a megállapítás azokban az ágazatokban és munkakörökben, ahol kevés a jól képzett, nagy tapasztalattal rendelkező munkavállaló – ma Magyarországon jellemzően az informatika tartozik ebbe a területbe, de a magasan képzett, üzleti tapasztalattal rendelkező mérnökök is ide tartoznak. E tekintetben azonban a mélyinterjúk eredmények az alacsony elemszámok miatt alapvetően tájékoztató jellegűek.

A válaszadó, többségükben nagyvállalatoknál a bevezetés indokából adódóan külön munkaköröként, kötelező érvényűen nem definiálnak csak távmunka keretén belül végezhető pozíciókat. Ennek ellenére vannak olyan pozíciók, melyeket jellemzően ebben a formában látnak el a munkavállalók. Ezeknek a munkaköröknek a többsége

azonban a mobil távmunka keretébe tartozik, ide tartoznak az értékesítő munkakörök vagy az informatikai cégek esetében azok a szerviz-mérnöki munkakörök, melyek az ügyfelekkel való folyamatos kapcsolattartást és az ügyfeleknél való megjelenést igénylik.

A többi pozíció esetében a cégek jellemzően meghatározzák, hogy mely munkakörökben és milyen feltételekkel lehet igénybe venni a távmunkát. Ennek egyrészt technikai vonatkozása is van, egy pénzügyi vállalatnál például feltétel, hogy csak azon munkakörök igényelhetik a távmunkavégzést, amelyeknél nem szükséges a hozzáférés azokhoz a vállalati rendszerekhez, amelyek az ügyféladatokat is tartalmazzák. Másrészt a válaszadó cégek a munkavégzés szempontjából azokban a munkakörökben teszik lehetővé a távmunka alkalmazását, melyekben az adott munka és a munka eredménye jól definiálható, elektronikus csatornán továbbítható, és a munkafolyamat nem igényel folyamatos kapcsolattartást a kollégákkal. Ezekbe a munkakörökbe jellemzően a tanácsadó, elemző, programozó, termékfejlesztő, HR munkaköröket sorolták a megkérdezettek.

A válaszadóknál jellemzően nem a vállalatvezetés dönti el, hogy kötelezően mely pozícióban és mely munkavállaló esetében alkalmazzák a távmunkát, hanem a munkavállaló kérheti, hogy teljes időben vagy részmunkaidőben távmunkában végezhesse el a munkáját. Ez alól nyilván kivételt képeznek az „alapvetően mobil munkatársak”. A távmunka nem ritkán kisgyermekkel otthon lévő nőket érint. Ezeknél a vállalatoknál a távmunka fő célja a képzett munkaerő megtartása, és a munkavállalói elégedettség növelése, amely összefügg a cég hatékonyságának növekedésével is.

Részben talán amiatt, hogy a válaszadók többségénél nem gazdaságossági szempontok játszották a főszerepet a távmunka bevezetésénél, nem készült sem megvalósíthatósági tanulmány, sem konkrét gazdaságossági számítás a távmunka bevezetése kapcsán. Egyetlen cég sem említette, hogy külső tanácsadó céget bíztak volna meg a távmunka bevezetésével. A nagyvállalatoknál ezt egyrészt azzal indokolták, hogy szervezeten belül megtalálható minden olyan szakember (jogász, HR-szakember, adóügyi szakember), akinek a szaktudására szükség van a távmunka bevezetése során, így nem igényelnek külső segítséget. Másrészt a távmunka bevezetése nem jár olyan mértékű beruházással, amely szükségessé tenné akár gazdaságossági számítás készítését, akár külső szakértők bevonását. A nagyvállalatok a fentiekből adódóan nem is pályáztak sem EU-s, sem hazai forrásokra, melyek a távmunka bevezetésének megkönnyítését tűzték ki célul.

A közepes méretű vállalatok esetében már előfordult külső tanácsadó cég igénybevétele, ami az állami távmunka pályázat megírásában való közreműködésre terjedt ki, és nem tartalmazott a távmunka konkrét alkalmazásához fűződő tanácsadást. A vállalat HR-igazgatója a pályázat szerepéről megemlítette, hogy mindenképpen elkezdték volna alkalmazni a távmunkát a pályázat nélkül is, de nélküle lehet, hogy egy kicsit később. Ennél a cégnél a távmunka bevezetésének fő indoka szintén az alkalmazottak elégedettségének növelése volt, nem pedig gazdaságossági szempontok, a pályázat pedig „csupán” „additív”, de nem feltételes funkciót testesített meg.

Míg a távmunka alkalmazásának bevezetése során a nagyvállalatoknál a költségmegtakarítás kevésbé hangsúlyos vagy éppen teljesen súlytalan szempont volt, addig a közepes méretű vállalatoknál már ez a szempont is megjelenik, de csupán másodlagos prioritással. Esetükben elsődleges prioritásként a hatékonyság növelésére való törekvés nyilvánult meg.

A kisebb vállalatok körében a távmunka alkalmazása inkább funkcionális jellegű, és ebben a szegmensben játszik szerepet legnagyobb mértékben a költségcsökkentés. A mintába került kisvállalatok mindegyike igénybe vette a távmunka bevezetését támogató állami pályázatokat, melyek nélkül nem vagy csak alacsonyabb számban alkalmaztak volna munkavállalókat. A kisebb méretű cégek esetében a távmunka alkalmazása – válaszadóinknál – inkább projektekhez kötődik és nem egy folyamatos, határozatlan idejű munkavégzéshez. Volt olyan cég is, amely gyakorlatilag csak távmunka keretében tudja ellátni tevékenységét, ami azonban ciklikus és alapvetően projekt jellegű.

A kis cégek képviselői a távmunka bevezetésének indokaként kiemelték a költséghatékonyságot. A kisebb cégek nem vették igénybe külső tanácsadó cég szolgáltatását, és megvalósíthatósági tanulmányt, gazdaságossági számítást sem készítettek, nem végeztek. Ezt egyrészt azzal indokolták, hogy a vállalatnak nincs sem anyagi, sem emberi erőforrása a fentiek igénybevételére, másrészt a döntéshozatal jellemzően egyszemélyes, a cég tulajdonosa saját hatáskörében önállóan dönt a távmunka alkalmazásával kapcsolatban.

7.4.2 A távmunka előnyei

A nagyvállalatok legfőbb előnyként a rugalmasságot és a munkavállalói elégedettséget, a motiváció növekedését nevezték meg, de általános volt az a tapasztalat is, miszerint a távmunka végzésével időt is lehet spórolni, például redukálható, megszüntethető a munkába járás ideje, amely egyrészt növeli az elvégzett munka hatékonyságát, másrészt a munkavállalók elégedettségére is hatással van. A nagyvállalati válaszadók egyértelműen beszámoltak arról is, hogy az a munkavállaló, aki rendelkezik a saját idő menedzselésének képességével, és képes önállóan dolgozni, otthon, távmunka keretében rövidebb idő alatt ellátja ugyanazokat a feladatokat, melyeket csak hosszabb idő alatt végez el bent az irodában.

A távmunka munkaadói oldal számára biztosított előnyeként felmerült az is, hogy a fluktuáció csökkenhet a távmunkavégzés által, amellyel megtakarítható az új munkatárs megtalálásának és betanításának költsége is. A legtöbb megkérdezett nagyvállalatnál a távmunkát részlegesen alkalmazzák, tehát például 3 napot az irodában dolgozik a munkavállaló, míg 2 napot otthon. Ebből kifolyólag a távmunka keretében foglalkoztatottnak az irodában is van asztaluk, számítógépük. A fentiek miatt az irodafenntartási-költségek csökkenése nem kapott prioritást.

A közepes vállalatok beszámoltak arról is, hogy a munkavállalói elégedettség és a hatékonyság növekedése mellett előnyként jelenhet meg a költségcsökkentés, de nem ez a fő érzékelt előny. A közepes méretű vállalatoknál találtunk példát arra, hogy a távmunkában alkalmazottak részére fenntartanak néhány munkaállomást, amit használhatnak a munkavállalók, ha az irodában szeretnének dolgozni. Ebben az esetben már valamelyest hangsúlyosabb az irodafenntartási-költségek csökkenése, de itt sem játszott kardinális szerepet.

A kisebb vállalatok minden esetben otthoni távmunkát alkalmaztak, mely esetben nem volt lehetőség a vállalat székhelyén a munkavégzésre, ezért az iroda fenntartási költségek csökkenése a kisvállalatoknál játszhatja a legnagyobb hangsúlyt a távmunka bevezetésénél. Volt olyan kisvállalat is, mely a távmunka előnyeként azt fogalmazta meg, hogy ebben a munkavégzési formában tudják csak ellátni a feladatukat.

Néhány, jellemzően nagy vagy közepes méretű cég képviselője nem csupán a munkavállalók vagy a munkaadók oldaláról közelítette meg a távmunka alkalmazásának

előnyeit. Általános vélekedés, hogy nemcsak a távmunka, de az atipikus munkavégzési formák alkalmazásával több embert lehet a munka világába integrálni, ami által növelhető a foglalkoztatottsági szint.

7.4.3 A távmunka hátrányai

A távmunka hátrányait vállalatmérettől függetlenül egységesen fogalmazták meg a megkérdezettek. A legtöbb válaszadó nem látott komoly problémát a távmunka alkalmazása kapcsán. A legfőbb hátránynak az izoláltságot és az „együvé tartozás” élményének hiányát emelték ki. Ez főleg azoknál a vállalatoknál volt domináns véleményként megfigyelhető, melyek erős vállalati kultúrával rendelkeznek. A fenti veszélyek ellen több vállalat is tesz, például csapatépítő tréningek, céges rendezvények, a hét meghatározott napján történő közös munkareggeliek segítségével. Megfogalmazódott az a vélemény is, hogy vannak olyan típusú munkavállalók, akik nem „csapatjátékosok”, esetükben az izoláltság nem jelenik meg meghatározó módon hátránnyként. Mivel a legtöbb szervezetben a cégen belüli kommunikáció e-mail segítségével is bonyolódik, a cégen belüli kommunikációra gyakorolt negatív hatást nem említettek a megkérdezettek.

7.4.4 Hajlandóság a távmunkaházak igénybevételére

A legtöbb cég nem hallott még a távmunkaházakról és a távmunkaházak által nyújtott előnyökről. Csupán két cég említette, hogy hallott már róla, részletes ismeretekkel pedig egyikük rendelkezett. A távmunkaházak definíciójának / jellemzőinek ismertetése után a legtöbb cég elzárkózott a távmunkaházakban történő foglalkoztatástól. Volt olyan vállalat, mely úgy érzékelte, hogy a távmunkaházakban inkább alacsonyabb képzettséget igénylő munkavállalókat lehetne alkalmazni. Általános véleményként megfogalmazódott az is, hogy a távmunka egyik fő előnye – az utazási idő és utazási költségek csökkenése – nem jelenik meg a távmunkaházban történő foglalkoztatás esetében, viszont a munkahelyi légkör közösséget építő ereje sem található meg. A költségek csökkentése a nagy és közepes méretű cégek számára láthatóan nem elsődleges szempont, és az otthoni internetelés költségét és a számítástechnikai eszközök árát sem tartják olyan magasnak, hogy megérje inkább távmunkaházban dolgoztatni, mint otthoni internet-előfizetést vagy laptopot biztosítani a munkavállaló számára. A kisvállalatoknál alacsony a távmunkában foglalkoztatottak száma, illetve e cégek foglalkoztatásra vonatkozó rezervációs ára, amely miatt úgy érzik, hogy nem lenne számukra kifizetődő távmunkaházban helyet bérelni, mivel az otthoni távmunkával azt olcsóbban meg tudnák oldani.

Nem a saját tevékenység esetében, hanem általánosságban a cégek többsége azonban hasznosnak tartotta a távmunkaházakban történő foglalkoztatás lehetőségét.

Az interjúk értékeléséhez fontos megjegyezni, hogy Magyarországon 2007 őszén nyílt meg az első és azóta egyedüli távmunkaház Örkényben, azaz felhasználási célja és az általa nyújtott lehetőségek elsősorban csak elméleti szinten lehetnek ismertek a vállalatok számára.

7.5 A kvantitatív kutatási fázis eredményei

A mélyinterjúk eredményeinek kiértékelésével véglegesítésre került az a kérdőív, amelyet nagyobb mintán, telefonos interjúk segítségével vettünk fel. A kérdőív kialakításakor lehetőség szerint olyan kategorizálásokat alkalmaztunk, amelyek más kapcsolódó kutatásokban is megjelennek (pl. PwC munkaadói felmérés, MTA-

kutatások). Ebben a fejezetben a kvantitatív kutatás mintájának összetételét és a felmérés eredményeit ismertetem.

A kérdőív öt témakört vizsgál, az alábbiak szerint:

- A távmunka alkalmazásának keretei – célja feltérképezni a jelenlegi távmunkáltatók profilját, a leggyakoribb távmunkában is végzett munkaköröket.
- A távmunka bevezetése – célja a bevezetés döntéshozatali mechanizmusának megismerése, a megvalósítás módja, az információigények felmérése, az ösztönzőkre való igények meghatározása.
- Vállalatok foglalkoztatási tervei – célja, hogy betekintést kapjunk a foglalkoztatási tervekbe, megismerjük az aktuális problémákat, a távmunkára vonatkozó motivátorokat.
- Tapasztalatok, attitűdök a távmunkával kapcsolatban – célja a döntéshozók tapasztalatainak megismerése, és a dolgot SWOT-elemzésének validálása.
- Távmunkaházak – célja a távmunkaházakban való foglalkoztatásra vonatkozó hajlandóság megismerése, elutasításának elemzése, alkalmazható munkakörök feltérképezése és a döntéshozók általános véleményének megismerése.

7.5.1 A minta bemutatása

A 100-as elemszámú mintába a hazai távmunkát alkalmazó, illetve annak bevezetését tervező 50+ fős szervezetek egyszerű véletlen mintavételezéssel kerültek bele a KSH Cégléptárából. A minta súlyozásához a BellResearch „Magyar Infokommunikációs Jelentés 2008” szolgált alapul, a módszertant ismertető fejezetben bemutatottak szerint.

Az alapsokaságba tartozó legalább 50 főt foglalkoztató közép- és nagyvállalati kör száma kb. 6,3 ezer cég, amely kb. 1,3 millió főt foglalkoztat. E cégek kb. 15%-a alkalmaz vagy tervez távmunkát, amelyek száma így kb. 900 cég. Ezen cégek összességében kb. 320 ezer főt foglalkoztatnak. A legalább részben távmunkában foglalkoztatottak száma ebben a körben kb. 22–24 ezerre tehető. A súlyozott mintába került 100 cég tehát kb. 2,5 ezer távmunkással rendelkezhet, miközben összességében kb. 36 ezer főt foglalkoztat.

Az elemszám miatt az alábbi összevonásokat alkalmaztam:

- régió szerinti megoszlás: Budapest és Pest megye
- ágazat szerinti megoszlás: szolgáltatás, ipar, kereskedelem
- létszám szerinti megoszlás: nagyvállalatok (LB, 250 fő felett), középvállalatok (MB, 50 és 250 fő közötti létszám)

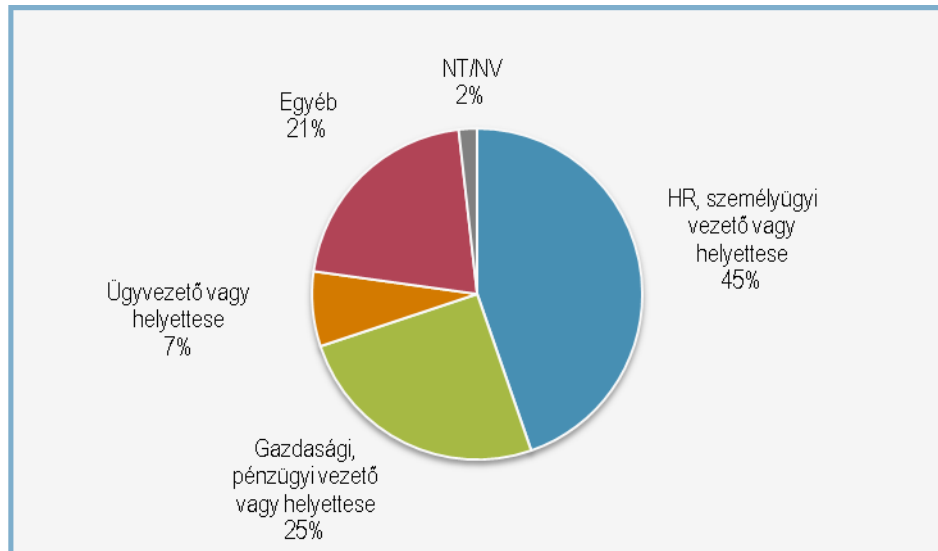
A súlyozott mintában szereplő vállalatok majdnem 69%-ának székhelye Budapesten, illetve Pest megyében található. A nyugat-magyarországi (14%), illetve kelet-magyarországi cégek aránya közel hasonló (17%).

A válaszadók közel kétötöde iparvállalat (42%), további egyharmada pedig a szolgáltatási ágazatokban aktív (35%). Legkisebb arányban a kereskedelmi vállalatok képviseltetik magukat a mintában (23%).

A 250 fő feletti vállalatok aránya kb. egyharmad (32%), míg az 50-249 fős vállalatok adják a sokaság 68%-át.

A válaszadók legnagyobb arányban a HR és személyügyért voltak felelősek, míg a cégek negyedénél a gazdasági vezető válaszolt a kérdésekre.

20. ábra: A válaszadók beosztása



Forrás: saját szerkesztés

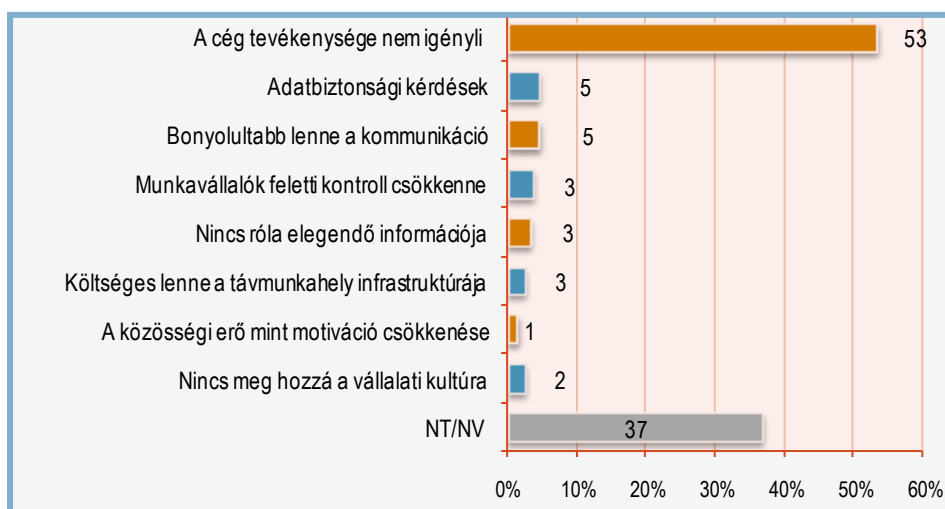
7.5.2 A távmunka alkalmazásának keretei

Mivel jelen kutatásban kizárólag a távmunkát alkalmazó vagy annak bevezetését tervező cégeket kerestük meg, ezért a célközönség meghatározásához a Magyar Infokommunikációs Jelentés 2008-as eredményeit használtuk fel. Eszerint a magyarországi, legalább 50 fős vállalatok körében a releváns vállalatok 14%-a alkalmaz jelenleg távmunkában munkavállalókat, további 1% körüli azoknak a vállalatoknak az aránya, akik ezt a közeljövőben tervezik bevezetni.

A mintába került 100 cég 95%-a jelenleg is alkalmazza a távmunkát, míg 5%-uk a közeljövőben tervezi bevezetni. Azaz a megkérdezett vállalatok túlnyomó része már foglalkoztat távmunkában.

A mintába került 100 vállalaton kívül további 373 kontaktálásra került sor olyan cégekkel, amelyek jelenleg sem alkalmaznak távmunkát és nem is tervezik ezt a megoldást 2 éven belül bevezetni. A szűrő kérdőív révén felmértük a távmunkától való elzárkózás indokait.

21. ábra: A távmunka elutasításának indokai



Forrás: saját szerkesztés

A cégek túlnyomó többsége szerint a tevékenységük nem igényli, illetve az elvégzett munka jellege nem teszi lehetővé a távmunka alkalmazását. Fontos kiemelni azt is, hogy a távmunkától elzárkózó vállalatok több mint egyharmada nem tudott okot mondani, hogy miért nem alkalmazzák, illetve miért nem tervezik alkalmazni a távmunkát. Az egyéb indokok említése meglehetősen szporadikus. Az azonban mindenképpen látszik, hogy van, ahol problematikusnak ítélik az adatbiztonság kérdését, illetve úgy érzik, hogy bonyolultabbá válna a kommunikáció.

Ezt az eredményt kulcsfontosságúnak értékeltem, ugyanis arra enged következtetni, hogy a jelenleg távmunkát nem alkalmazó vállalatok nem rendelkeznek elegendő ismerettel a távmunka lehetőségéről, ezáltal nincs is megfogalmazott indokuk, illetve az erre vonatkozó igényt sem érzik. A távmunka pozitív hatásainak megismerésével ez jelentős potenciált jelenthet a távmunkáltatás bővítésére. Ez az eredmény egyben a H3 hipotézisem primer vizsgálatával történő alátámasztása is, miszerint a vállalatok nem rendelkeznek elegendő információval a távmunkáltatásról.

A mintába bekerült, távmunkát alkalmazó vagy tervező cégek 40%-nál mind az otthoni távmunka, mind a mobil távmunka alkalmazása megjelenik. A válaszadók valamivel több, mint egyharmada kizárólag mobil távmunkát (37%) alkalmaz, míg az otthoni távmunka (22%) önálló alkalmazása a vizsgált vállalatok valamivel több, mint ötödénél jelenik meg.

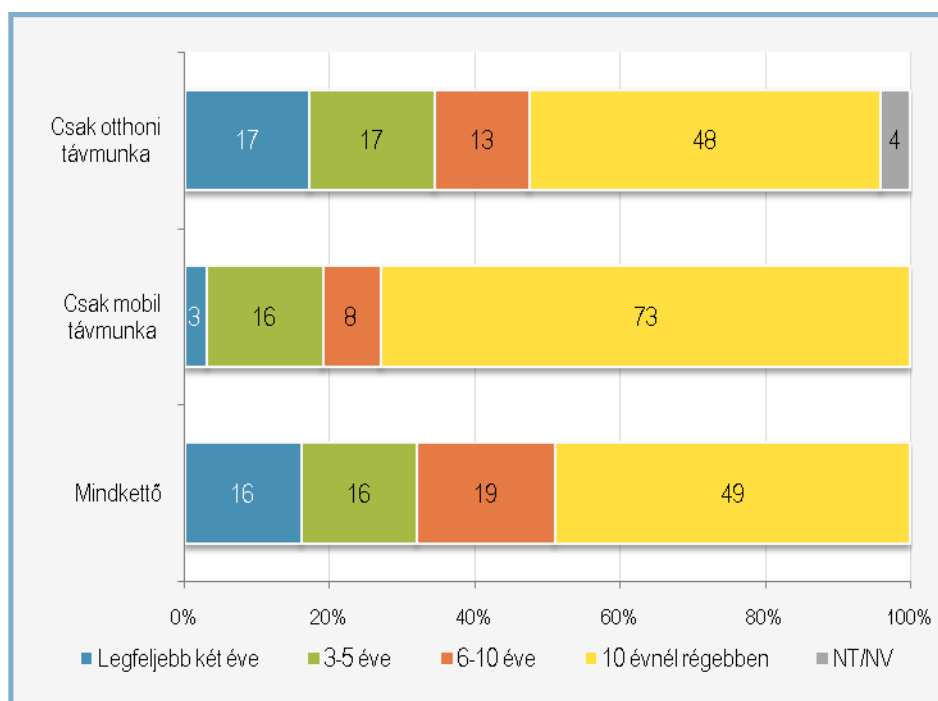
Az iparvállalatok (45%) és a kereskedelmi vállalatok (41%) között magasabb arányban találhatóak a csak mobil távmunkát alkalmazó vállalatok, mint a szolgáltató vállalatok (27%) körében. Ezzel párhuzamosan viszont a szolgáltató vállalatok körében a legmagasabb a csak otthoni távmunka alkalmazása, (36%) mely arányok alacsonyabbak a másik két szektorban (ipar: 18%, kereskedelem: 9%).

Meglepo eredményként értékeltem, hogy a hazai vállalatok közel 60%-a már több, mint 10 éve él a munkavégzési forma ezen lehetőségével. Csupán a cégek tizede alkalmazza kevesebb, mint két éve a távmunkát. A kereskedelem területén tevékenykedő cégek között a legmagasabb azon cégek aránya, amelyek csupán 2 éve alkalmazzák a távmunkát (17%). A szolgáltatási szektorban működő vállalatok számítanak a legtapasztaltabbnak a távmunka alkalmazását tekintve, mivel 66%-uk már

több mint 10 éve alkalmazza ezt a munkavégzési formát, ugyanez az arány a kereskedelmi cégek esetében is jelentős, mintegy 48%.

Fontos megjegyezni, hogy ez a válasz a távmunka esetleges félreértelmezéséből is adódhat, gondolva itt elsősorban a hagyományos kereskedelmi és ügynöki munkakörök mobil távmunkával történő azonosítására. A fenti kérdést emiatt megvizsgáltuk aszerint is, hogy a távmunka mely típusát alkalmazzák az adott vállalatnál. Az alábbi ábra mutatja be a távmunka alkalmazásának idejét távmunkatípusok alkalmazása szerint.

22. ábra: A távmunkatípusok elterjedtsége



Forrás: saját szerkesztés

Jól látható, hogy a csak mobil távmunkát alkalmazó vállalatok között a legmagasabb a 10 évnél régebben távmunkát alkalmazó cégek aránya, és ezeknél a cégeknél a legalacsonyabb a legfeljebb két éve távmunkát alkalmazó vállalatoké.

Az alapsokaságot alkotó vállalatoknál átlagosan 25 fő dolgozik távmunka keretén belül, mely átlagosan az összes munkavállaló 13%-át jelenti. Míg budapesti és nyugat-magyarországi székhellyel rendelkező vállalatok körében 14% a távmunkában is foglalkoztatottak aránya, addig az ország keleti felén majdnem 10 százalékponttal alacsonyabb a távmunkások aránya. Megállapítható továbbá, hogy a középvállalatoknál valamivel magasabb a távmunkában dolgozók aránya, mint a nagyvállalatoknál.

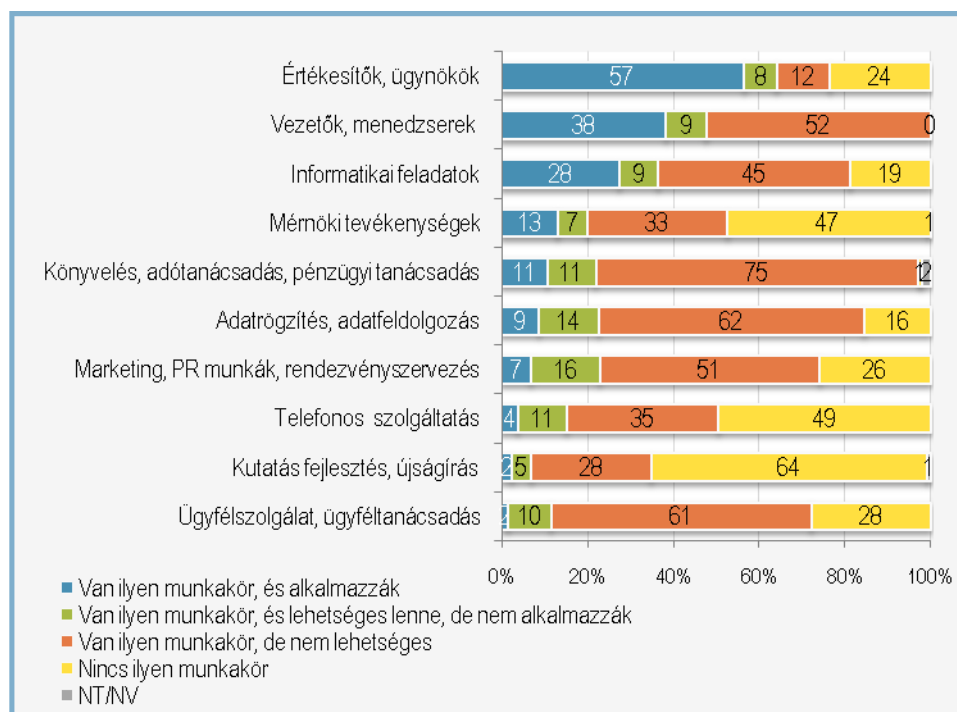
A folyamatosan, heti 4-5 napot távmunkában dolgozó munkavállalók 40%-a olyan cégnél dolgozik, ahol a távmunkavégzés otthoni és mobil típusát is alkalmazzák, de magasabb az aránya a folyamatosan távmunkában dolgozóknak a mobil távmunka típusa esetén (42%), mint az otthoni távmunka esetén (18%). Azok között a vállalatok között, melyek olyan munkavállalókat alkalmaznak, akik heti 2-3 napot dolgoznak távmunka-végzés formájában, nem találtunk olyan céget, amelyek csak a mobil távmunkát alkalmazzák. Ebből arra lehet következtetni, hogy az időben részleges távmunka-végzés inkább az otthoni távmunkát jellemzi.

A munka törvénykönyve 2004 óta lehetővé teszi távmunkaszerződés kötését is a munkavállalóval, amely speciális elemekkel bővíti a hagyományos munkaszerződést (pl. költségek megosztása, adatvédelem, munkakörnyezet). A munkáltatás jogi kereteit vizsgálva azonban megállapítható, hogy a távmunkásoknak csupán a töredékét (4%) alkalmazzák távmunkaszerződés keretén belül, és ugyanilyen alacsony arányban alkalmazzák őket megbízási szerződéssel is.

A távmunkaszerződéssel foglalkoztatott távmunkások alacsony arányát indokolhatja az is, hogy a vállalatok közel felében (46%) még nem hallottak arról, hogy a munka törvénykönyve lehetőséget biztosít a távmunkaszerződés létrehozására. De nem zárható ki egyéb üzleti indok sem, egy mélyinterjú során elhangzott vélemény szerint például a szerződések átírása nagyobb adminisztrációs terhet jelentene, mint a szerződés nyújtotta lehetőségek.

A következőkben azon munkaköröket kívántam feltárni, amelyek leginkább alkalmasak a távmunkára. A PwC munkaadói felméréséhez hasonlóan kategorizáltam a munkaköröket, és elemeztem a távmunka jelenlegi gyakorlatának mértékét, valamint a benne rejlő potenciált (van ilyen munkakör, lehetséges lenne a távmunka, de nem alkalmazzák). Az eredményeket a következő ábra ismerteti.

23. ábra: A távmunka alkalmazása munkakörök szerint



Forrás: saját szerkesztés

A magyarországi vállalatok körében legelterjedtebb távmunka keretében végzett pozícióknak az értékesítői és ügynöki pozíciók tartoznak, melyek döntő mértékben a mobil távmunka kategóriájába tartoznak. Ebben az esetben leginkább a munkavégzés jellege határozza meg a távmunka alkalmazását.

A második legmagasabb arányban a vezetők és menedzserek esetében figyelhető meg a távmunka alkalmazása. Ebben az esetben viszont inkább az otthoni távmunka

dominál, melyet kevésbé magyaráz az adott munkakör jellege. A vezetőknél inkább a munkavállalói elégedettség növelése jelenti a távmunka alkalmazásának az indokát, melyet a kvalitatív mélyinterjúk kutatás eredményei is alátámasztanak.

„Zömében szellemi munkavállalókról van szó, akik általában értékesek, a pótlásuk sok energiát, időt és költséget venne igénybe. Elégedettek vagyunk velük mindenképpen, szeretnénk őket megtartani, és ha van egy olyan élethelyzet, főleg a kismamákra gondolok, vagy mondjuk (valaki) építkezik, vagy bármi (más) történik, akkor miért ne támogassuk, hogyha lehet.” (forrás: mélyinterjú)

A cégek több mint egynegyede alkalmaz informatikusokat távmunka keretén belül. A többi pozíció esetében alacsonyabb azoknak a cégeknek az aránya, akik távmunka keretén belül alkalmazzák a munkavállalóikat. A mérnöki pozíciók, a könyvelés, az adatrögzítési és adatfeldolgozási munkák esetében figyelhető meg a távmunka jelentősebb alkalmazása.

A vezetők és menedzserek esetében a kereskedelemben tevékenykedő vállalatok körében a legmagasabb a távmunka alkalmazása, míg legkevésbé az ipari vállalatok vezetői élhetnek a távmunka lehetőségével. Értékesítők legmagasabb arányban a kereskedelmi és ipari cégeknél dolgoznak távmunka keretén belül, míg a szolgáltató szektorra ez a pozíció kevésbé jellemző. Az informatikusok, mérnökök és könyvelők esetében legmagasabb arányban a szolgáltatói szektorban lehetséges a távmunka alkalmazása és legkevésbé az ipari szektorban.

Figyelemre méltó még az is, hogy a vizsgált vállalatok az értékesítő pozíciót kivéve az összes többi pozíció esetében jóval magasabb arányban említették, hogy van ilyen típusú munkakörük, de nem lehetséges a távmunka alkalmazása, mint azt, hogy van ilyen munkakörük és lehetséges az alkalmazása. Ezt a véleményt a távmunkára vonatkozó ismeretek hiánya is indokolhatja, ugyanis a tapasztalatok szerint a munkafolyamatok minimális átalakításával a legtöbb szellemi tevékenység esetében a részleges távmunka alkalmazható lehet. Ezt támasztja alá az is, hogy ugyanezen munkaköröket a cégek jelentős hányadánál távmunkában látják el. Fontosnak látszik tehát a munkakör-specifikus gyakorlati tapasztalatok szélesebb körű publikálása, a tudásmegosztás.

A távmunka-potenciált vizsgálva megállapítható, hogy a legtöbb munkakörnél 10–15%-os arányban vélik úgy a válaszadó vezetők, hogy lenne lehetőség a távmunkára, de jelenleg nem alkalmazzák. Értelemszerűen ők azok, akiknél elsőként bővíthető a távmunkáltatás megfelelő ösztönzés révén.

A következő táblázat bemutatja a távmunkát alkalmazó cégek néhány további jellemzőit.

34. táblázat: A távmunkát alkalmazó cégek néhány jellemzője

A távmunkát alkalmazó cégek néhány jellemzője	
Bázis: Távmunkát alkalmazó vállalkozások n=95	
	Távmunkát alkalmazó cégek aránya (%)
Alkalmazotti létszám szerint	
MB	67
LB	33
Telephelystruktúra szerint	
1 telephelyes cég	46
Több telephelyes cég	54
Outsourcing alkalmazása szerint	
Outsourcingot használó vállalatok	28
Outsourcingot nem használó vállalatok	68
NT/NV	4
Külföldi érdekeltség szerint	
Igen, 100%-os külföldi tulajdonban vagyunk	30
Igen, többségi (50% feletti) külföldi tulajdonban vagyunk	12
50-50% a külföldi és magyar tőke aránya	2
Igen, kisebbségi (50% alatti) külföldi tulajdonban vagyunk	3
Nincs, 100%-os magyar tulajdonban vagyunk	50
NT/NV	2
A cég gazdasági helyzete szerint	
Fejlődő	59
Stagnáló	37
Hanyatló	2
NT/NV	
Ágazat szerint	
Ipar	42
Kereskedelem	23
Szolgáltatás	35
HR problémák szerint	
Problémát jelent a munkaerő megtartása	33
Problémát jelent a megfelelő szakemberek megtalálása	53
Problémát jelent a működési költségek racionalizálása	55

Forrás: saját szerkesztés

7.5.3 A távmunka bevezetése

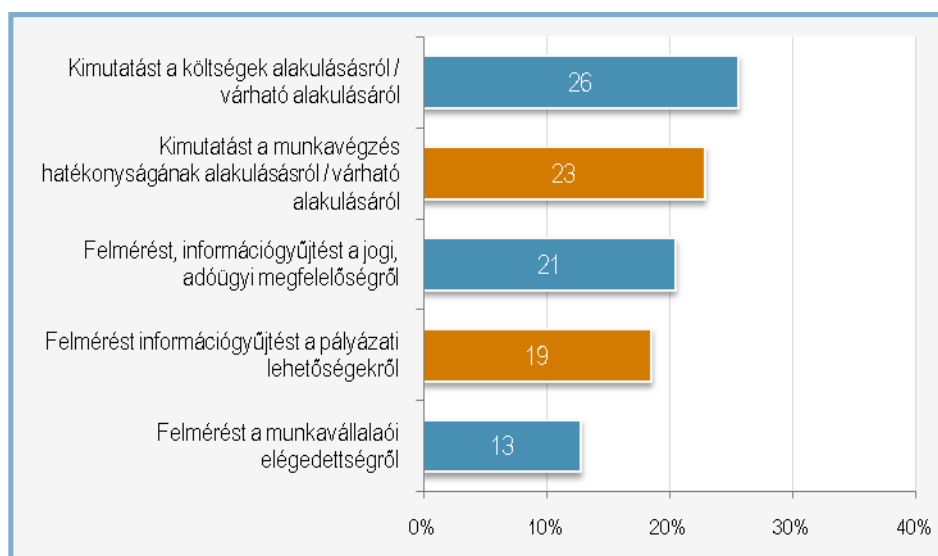
A távmunkát alkalmazó cégek profiljának mélyebb megismerését követően azt vizsgáljuk, hogy a távmunka létrejöttében kik és milyen szempontok játszanak jelentősebb szerepet.

A kutatás eredményeképpen megállapítható, hogy a távmunka bevezetéséről a legtöbb esetben a cég első számú vezetője dönt, de ahol a távmunkát már alkalmazzák, ott az esetek 28%-ában az adott munkatárs közvetlen felettese is javasolhatja a távmunkában történő foglalkoztatást, de a munkaügyi vezető és a gazdasági vezető is kezdeményezheti ezt a cégek kb. egyötödében. Csupán a vállalatok 18%-ában kezdeményezheti a munkavállaló a távmunkában való foglalkoztatást. A kutatás kvalitatív mélyinterjú moduljából kiderült azonban, hogy főként a nagyobb multinacionális vállalatoknál a vezetők kijelölik azokat a pozíciókat, amelyekben lehetővé teszik a távmunka igénybe vételét, és a munkavállalónak kell megigényelnie azt. A távmunka engedélyezéséről azonban az esetek döntő többségében a cég első számú vezetője dönt egy adott munkavállaló esetében. A gazdasági vezetők, területi vezetők és HR-vezetők a cégek kb. 10%-ában engedélyezhetik a távmunka alkalmazását.

A távmunka lehetősége sok esetben tehát csak lehetőség, azt a munkavállalónak kell kezdeményeznie. Emiatt fontos szempont, hogy milyen csatornákon értesülhet a munkavállaló a távmunka lehetőségéről. A válaszok elemzése révén megállapítható, hogy a távmunkában történő alkalmazás lehetőségéről a cégek nagy többségében a munkaszerződés aláírásakor tájékoztatják a munkavállalókat. Azok számára, akik nem új belépők, a közvetlen felettesek számítanak a legfőbb információs forrásnak a távmunka igénybevételi lehetőségét illetően. Csupán a vizsgált vállalatok egyötödében tájékoztatja a munkavállalókat a HR-vezető vagy osztály erről a lehetőségről, és csupán minden tizedik vállalatnál figyelhető meg, hogy ezt az információt elérhetővé teszik a cég belső hálózatán. Megállapítható tehát, hogy a belső kommunikációs lehetőségek nincsenek megfelelő mértékben kiaknázva, amely a meglévő munkavállalók számára hátrányt jelenthet, valamint ez a gyakorlat nem támogatja eléggé a meglévő távmunkások elfogadottságát sem.

A távmunka bevezetése komplex feladatot jelent egy cég számára, érintve az operatív vezetőkön túlmenően a munkaügyi, jogi, adóügyi, informatikai kérdésekkel foglalkozó vezetőket is, továbbá a munkaszervezéshez szükséges folyamatbeli átalakítások beruházási és költségcsökkentési lehetőségeket is magukban rejtenek. Emiatt a távmunka bevezetését megkönnyíthet, ha készül valamiféle tervezés, elemzés a távmunka hatásairól, szükséges módosításokról, specifikus kockázatok feltárásáról és kezelésének módjáról. Ennek ellenére a cégeknek mintegy ötöde készített valamilyen elemzést a távmunkára vonatkozóan, amelyet az alábbi ábra mutat.

24. ábra: Elemzések gyakorisága a távmunka bevezetését megelőzően



Forrás: saját szerkesztés

Megállapítható, hogy a vállalatok csupán negyede készített elemzést arra vonatkozóan, hogy a távmunka bevezetése milyen következményekkel jár a cég költségeinek alakulására. Valamivel alacsonyabb arányban készül kimutatás a munkavégzés hatékonyságának alakulásáról, valamint a távmunka adóügyi, munkaügyi és jogi környezetéről. Legalacsonyabb arányban a munkavállalói elégedettség változásáról, várható változásáról készült felmérés a vizsgált cégek körében.

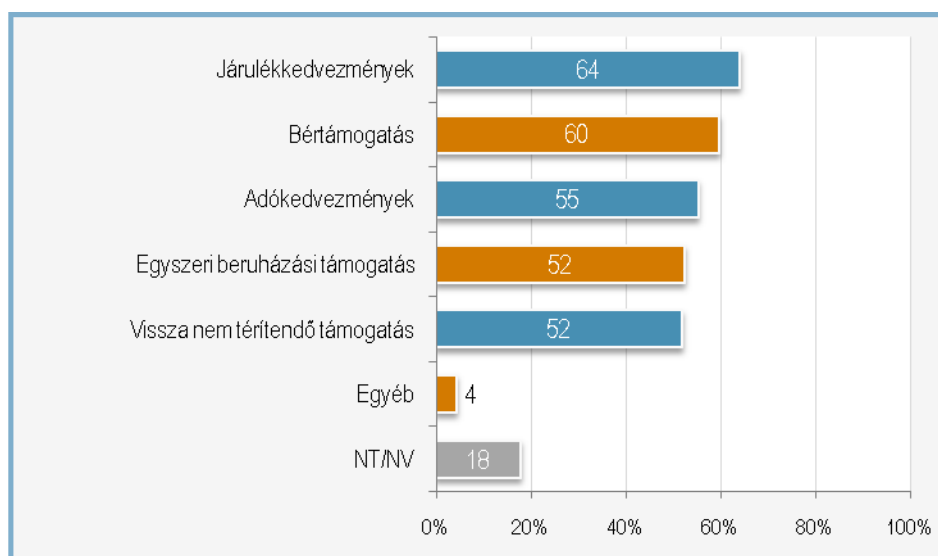
A mélyinterjúk kutatás alapján kiderült, hogy a vállalatok többségében egy belső projektszoport alakult belső munkatársakból, akik a távmunka bevezetéséhez szükséges lépéseket elvégezték. A távmunka bevezetésének ez a módszere nem feltétlenül kötődik felmérések végzéséhez.

„Összehívtuk azokat az embereket, akik valamilyen formában érintettek lehetnek ebben, pl. a gazdasági igazgató, jogász, bérszámfejtő, projektvezető, egy-két távmunkás, és próbáltunk ötletelni, hogy mik azok a területek (ahol bevezethető). Mindegyiknek meghatároztuk a felelősét (...) és heti rendszerességgel összeültünk (...), hogy mik azok a témák, amikkel még foglalkozni kell, és amit még tovább kell dolgoznunk.” (forrás: mélyinterjú)

Arra a kérdésre, hogy hasznosnak tartanának-e ilyen jellegű elemzéseket, a cégek valamivel több mint tizede vélte úgy, hogy igénybe venne szakértői anyagokat, tanulmányok készítését a távmunka alkalmazása kapcsán.

A kutatás során kitértünk annak vizsgálatára is, hogy mivel lehetne ösztönözni a hazai cégeket arra, hogy bevezessék vagy bővítsék a távmunkában alkalmazott munkavállalók létszámát. A legfőbb ösztönző tényezők megítélését mutatja be a következő ábra.

25. ábra: A távmunka alkalmazásának preferált ösztönzői



Forrás: saját szerkesztés

A legtöbb vállalat számára a járulékkedvezmények hatnának ösztönzőleg a távmunka bővítésére, de a bértámogatásokat és az adókedvezményeket is sokan fogadnák szívesen. A fentiekből látható, hogy azok a megoldások a legnépszerűbbek, melyek a foglalkoztatott bérköltségének csökkentését teszik lehetővé. A vállalatok több mint fele szívesen venné az egyszeri beruházási támogatást és a vissza nem térítendő támogatásokat is.

Az elvárt támogatási formákat a mélyinterjúk során is többen említették.

*„Vannak a direkt eszközök, pl. amire mi is pályáztunk az, hogyha anyagilag is ösztönzik és támogatják az ilyen munkát alkalmazókat. Indirekt eszközökkel is lehetne, pl. a kevesebb
tb-t vagy egyéb járulékot, bérre rakódó járulékot kellene fizetni, hogyha távmunkás dolgozót alkalmaz valaki.” (forrás: mélyinterjú)*

A távmunka bevezetésének indokára a téma mélyebb kifejtést igénylő jellege miatt a mélyinterjúk kapcsán kérdeztünk rá. Általánosságban elmondható, hogy a vizsgált nagyvállalatok esetében a bevezetés okaként elsősorban nem gazdaságossági célkitűzések jelennek meg, hanem a munkavállalók elégedettségének növelése és a képzett munkaerő megtartása. Különösen igaz ez a megállapítás azokban az ágazatokban és munkakörökben, ahol kevés a jól képzett, nagy tapasztalattal rendelkező munkavállaló – ma Magyarországon jellemzően az informatika tartozik ebbe a területbe, de a magasan képzett üzleti tapasztalattal rendelkező mérnökök is ide tartoznak (e tekintetben a mélyinterjúk eredmények – az alacsony elemszámok – miatt alapvetően tájékoztató jellegűek). Míg a távmunka alkalmazásának bevezetése során a nagyvállalatoknál a költségmegtakarítás kevésbé hangsúlyos (vagy éppen teljesen súlytalan) szempont volt, addig a közepes méretű vállalatoknál már ez a szempont is megjelenik, de csupán másodlagos prioritással. Esetükben elsődleges prioritásként a hatékonyság növelésére való törekvés nyilvánult meg.

A kisebb vállalatok körében a távmunka alkalmazása inkább funkcionális jellegű, és ebben a szegmensben játszik szerepet legnagyobb mértékben a költségcsökkentés.

7.5.4 A vállalatok foglalkoztatási tervei

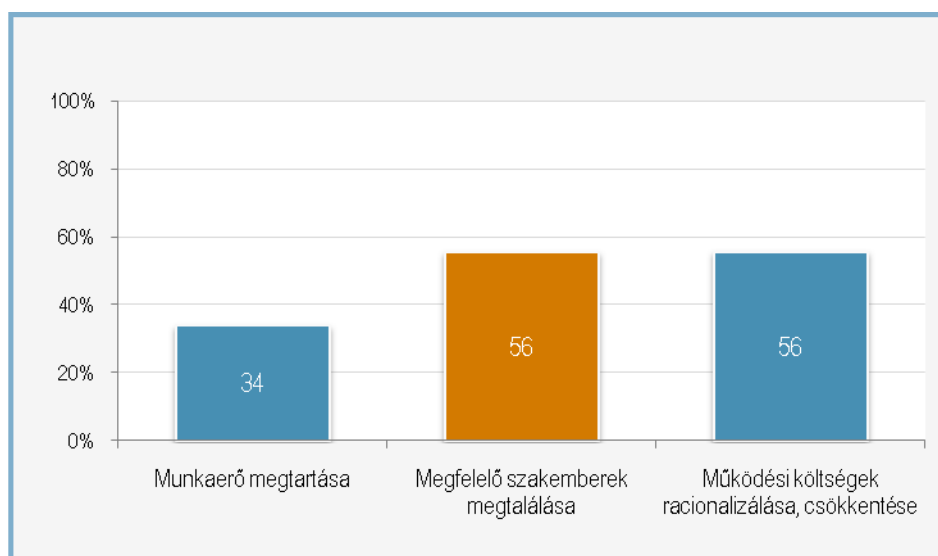
Fontosnak tartottam megvizsgálni a távmunkáltató vállalatok foglalkoztatási profilját és terveit. Tekintettel arra, hogy ők gyakorlati tapasztalatokkal rendelkeznek a távmunkáltatásról, célunk az volt, hogy megismerjük hozzáállásukat és lehetőségeiket a távmunkáltatás bővítésére vonatkozóan.

A cégek távmunkához való hozzáállását sokban meghatározhatja, hogy milyen munkaerő-piaci problémákkal küzd az adott vállalat, ezért fontosnak tartottuk kitérni arra is a kutatás során, hogy a cégek milyen munkaerő-piaci kihívások előtt állnak. A távmunka alkalmazásának ugyanis indoka lehet a munkaerő megtartása, illetve a vállalat vonzóvá tétele a munkavállalók számára, mint az kiderült a kutatás kvalitatív fázisából.

„Az informatikai piac jellemzője, hogy nagyon-nagyon magas a munkaerő hiánya a piacon, borzasztóan nagy a verseny a jó emberekért. Nagyon kevés ember van a piacon és egyre inkább farkastörvények uralkodnak emiatt. Másrészt pedig ugye a béreket viszi föl a piac ebből adódóan és nem csak a béreket, hanem az egyéb dolgokat is, amivel muszáj versenyt tartani, hogy életben maradhassunk.” (forrás: mélyinterjú)

A megkérdezett vállalatok egyharmadánál folyamatos problémát jelent a képzett munkaerő megtartása. Még ennél is több vállalat számára okoz problémát a megfelelő szakemberek megtalálása, mely a vállalatok több mint felére jellemző. Szintén a vállalatok több mint fele említette azt, hogy folyamatos feladatot okoz a működési költségek racionalizálása. A fenti adatokból arra lehet következtetni, hogy a vállalatok széles köre rendelkezik olyan problémával, melyre egyfajta megoldást nyújthat a távmunka alkalmazása, ezek a vállalatok bázisul szolgálhatnak a távmunka alkalmazásának további növekedéséhez.

26. ábra: Munkaerő-kiválasztással és gazdálkodással kapcsolatos nehézségek



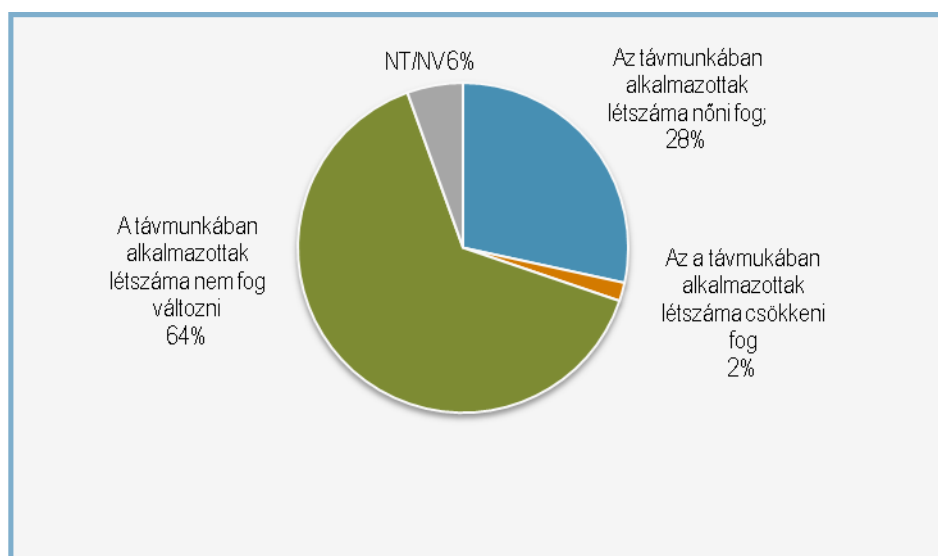
Forrás: saját szerkesztés

Az alkalmazotti létszám jövőben várható változásával kapcsolatosan a cégek több mint felében arra számítanak a döntéshozók, hogy az alkalmazotti létszám nem fog változni a következő két évben. A cégek egyharmada tervez létszám-bővítést, és kevesebb mint tizedük számít arra, hogy csökkeni fog az alkalmazotti létszám.

A távmunkával kapcsolatos attitűdöt mutathatja az is, hogy egy esetleges létszám-bővítéssel járó irodanövekedési szükségletet nem az iroda területének növelésével, hanem a távmunka alkalmazásával oldanának meg a vállalatok. A megkérdezett cégek mintegy fele (49%) tartja elképzelhetőnek, hogy a távmunka bevezetésével vagy bővítésével oldaná meg a megnövekedett létszám okozta irodahely bővítési szükségleteket. A cégek közel fele (45%) azonban várhatóan nem alkalmazná a távmunkát, csak azért, hogy ne kelljen bővíteni az irodája területét. Azaz önmagában a helytakarékoság és az ezzel járó költségcsökkentés nem elég domináns tényező a távmunka alkalmazása mellett.

A vizsgált vállalatoknál valamivel alacsonyabb arányban tervezik a távmunkában alkalmazottak létszámát bővíteni, mint az alkalmazotti létszámot, de ennek ellenére a cégek egyharmada a következő két évben szeretné növelni a távmunkában alkalmazottak számát. Az alkalmazotti létszám bővítését tervező vállalatok kétharmadánál figyelhető meg, hogy a távmunkában foglalkoztatottak számát is növelni szeretné.

27. ábra: Távmunkások létszámának tervezett változása



Forrás: saját szerkesztés

Azok a vállalatok, akik szeretnék növelni a távmunkában alkalmazottak létszámát átlagosan 9 fő felvételét tervezik. Csupán a vállalatok 2%-a említette, hogy csökkenteni szeretné a távmunkában alkalmazottak számát, ez átlagosan 16 főt jelent.

Az alábbi táblázatban szignifikancia vizsgálat segítségével elemeztük, hogy mutatkozik-e eltérés a távmunka alkalmazását bővíteni kívánó vállalatok és az azt nem tervező vállalatok között⁶. A vizsgálat a legtöbb esetben nem mutatott eltérést a távmunka alkalmazását bővíteni tervező és az azt nem tervező cégek között. Az alacsony minta elemszám miatt azonban ezek az eredmények csak irányadó jellegűek. A táblázatok első sorában mutatjuk be a teljes mintára vonatkozó megoszlást (főátlag), a táblázatban pedig az ettől való eltéréseket.

⁶ Az elemzéshez a Chi-négyzet próbát alkalmaztuk.

35. táblázat: A távmunkát bővíteni tervező cégek profilja

A távmunkát bővíteni tervező cégek profilja		
Szignifikancia-elemzés		
Bázis: Távmunkát alkalmazó vállalkozások		
Főátlag=28%		
	+	-
	Tervezi a távmunka bővítését (%)	Nem tervezi a távmunka bővítését (%)
Alkalmazotti létszám szerint		
LB	19	81
MB	32	68
Telephely struktúra szerint		
1 Telephelyes	35	65
Több telephelyes	24	76
Outsourcing alkalmazása szerint		
Alkalmaz outsourcingot	38	62
Nem alkalmaz outsourcingot	24	76
Külföldi érdekeltség szerint		
Igen, 100%-os külföldi tulajdonban vagyunk	42	58
Igen, többségi (50% feletti) külföldi tulajdonban vagyunk	36	64
50-50% a külföldi és magyar tőke aránya	0	100
Igen, kisebbségi (50% alatti) külföldi tulajdonban vagyunk	0	100
Nincs, 100%-os magyar tulajdonban vagyunk	22	78
Gazdasági helyzet szerint		
Fejlődő	32	68
Stagnáló	27	73
Hanyatló	0	100
Ágazat		
Ipar	22	78
Kereskedelem	21	79
Szolgáltatás	40	60
HR problémák szerint		
Problémát jelent a munkaerő megtartása	36	64
Problémát jelent a megfelelő szakemberek megtalálása *	38	62
problémát jelent a működési költségek racionalizálása	29	71

Forrás: saját szerkesztés

* Szignifikáns eltérés.

A táblázatból látható, hogy a középállalatok körében nagyobb mértékben tervezik a jövőben a távmunka alkalmazását, mint a nagyvállalatok esetében. A távmunka alkalmazásának bővítése többek között jellemzőbb az outsourcingot alkalmazó, a többségi külföldi tulajdonban lévő és gazdaságilag fejlődő cégekre. Az ágazati megoszlás szerint a szolgáltató szektorban nagyobb arányban tervezik a távmunka alkalmazásának bővítését. Megállapítható továbbá, hogy azoknál a cégeknél, ahol problémát jelent a megfelelő szakemberek megtalálása, szignifikánsan nagyobb arányban tervezik a távmunkában alkalmazottak számát bővíteni.

A jelenleg is alkalmazott munkakörök alapján is megvizsgáltuk, hogy mely típusú munkaköröket alkalmazó vállalatok tervezik bővíteni a távmunkások létszámát. Azok a cégek említették legmagasabb arányban, hogy bővíteni tervezik a távmunkában alkalmazottak létszámát, amelyeknél van értékesítő pozíció, lehetséges a távmunka alkalmazása és mégsem alkalmazzák. Ezeknek a cégeknek a 70%-a tervezi a távmunkások számának növelését. A mérnöki pozíciókat jelenleg is alkalmazó vállalatok közül is majdnem 40% azon cégek aránya, melyek növelnék a távmunkában alkalmazottak létszámát. Az adatrögzítési pozícióval rendelkező, de távmunkát még nem alkalmazó cégek esetében is a főátlag felett van a távmunkát jövőben bővíteni kívánó vállalatok aránya.

A következő táblázat a távmunka-végzés szempontjából további fontos jellemző mutatók alapján ismerteti a távmunka alkalmazásának bővítési szándékait.

36. táblázat: A távmunkát bővíteni tervező cégek a távmunka-végzés jellemzői szerint

A távmunkát bővíteni tervező cégek a távmunka-végzés jellemzői szerint		
Szigifikancia-elemzés		
Bázis: Távmunkát alkalmazó vállalkozások		
Főátlag= 28%		
	Tervezi a távmunka bővítését (%)	Nem tervezi a távmunka bővítését (%)
Távmunka típus		
Csak otthoni távmunkát alkalmaznak	24	76
Csak mobil távmunkát alkalmaznak	23	77
Mind a kettő típust alkalmazzák	26	74
Távmunka alkalmazásának gyakorisága		
Folyamatos, heti 4-5 nap	32	68
Heti 2-3 nap	0	100
Ad-Hoc	16	84
Távmunkaházban foglalkoztatás		
Távmunkaházban alkalmazna munkavállalókat	42	58
Távmunkaházban nem alkalmazna munkavállalókat	28	72
Távmunkaházban támogatás melletti foglalkoztatás		
Távmunkaházban alkalmazna munkavállalókat támogatás esetén	32	68
Távmunkaházban nem alkalmazna munkavállalókat támogatás esetén sem	26	74
Távmunkában alkalmazottak jelenlegi aránya		
0,1-5%*	9	91
5,1-10 %*	0	100
10,1-15%*	35	65
15,1-20%*	33	67
20,1-30%*	33	67
30,1% felett*	55	45

Forrás: saját szerkesztés

A távmunka típusa alapján nem mutatkozik különbség aszerint, hogy tervezik-e bővíteni a távmunkában alkalmazottak létszámát. Azon vállalatok körében, amelyek a távmunkaházban alkalmaznának munkavállalókat valamivel magasabb azon cégek aránya, melyek tervezik a távmunkások létszámának a bővítését.

* Szignifikáns eltérés.

Azokban a vállalatokban, ahol jelenleg is 10% feletti arányban alkalmazzák a távmunkát szintén nagyobb arányban tervezik a távmunka további bővítését. Legmagasabb arányban azokban a vállalatokban tervezik alkalmazni a távmunkát, amelyeknél már jelenleg is 30% feletti a távmunkában dolgozók aránya.

7.5.5 Tapasztalatok, attitűdök a távmunkával kapcsolatban

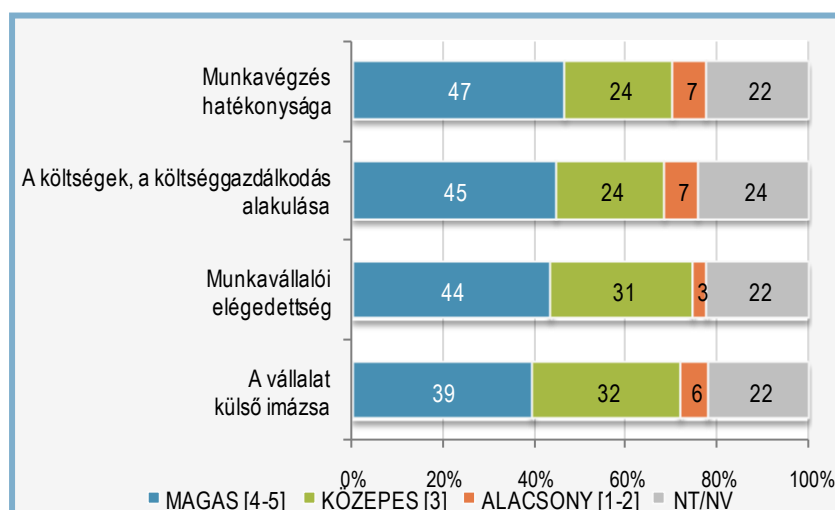
A kérdőív következő témakörében a munkáltatók döntéshozatalát leginkább befolyásoló tapasztalatokat és attitűdöket kívántam megismerni. A vizsgált elemeket a dolgozatomban felállított SWOT elemzés alapján készítettem. A vizsgálat a H1 hipotézisem primer elemzése.

A hazai vezetők által tapasztalt előnyök és hátrányok feltérképezése és elemzése adhat lehetőséget a továbblépésre, ezek ugyanis azok a tényezők, amelyek kedvező környezet esetén előremozdíthatják a távmunkáltatásra vonatkozó hajlandóságot a döntéshozók körében.

A felmérés során elsősorban skálás kérdéseket használtam, amelyekre 1 és 5 között tetszőleges választ adhattak az egyetértés függvényében. A kérdéssel egyetértőket MAGAS, elutasítókat a ALACSONY, a kérdés iránt közömbös válaszokat pedig a KÖZEPES kategóriába csoportosítottam.

Először a már ismertetett nemzetközi és hazai felmérések során feltárt közvetett előnyök teljesülését kívántam felmérni. Az alábbi diagram szemlélteti a cégek véleményét a távmunka bevezetése után.

28. ábra: A távmunka bevezetésének közvetett hatásai



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett vállalatok esetében viszonylag magas azoknak az aránya, akik nem tudták megítélni az adott kérdést. Ez azért lehetséges, mert kevés cég készített tanulmányt a távmunka hatásairól. Ennek ellenére a válaszadók nagyobb része pozitívan ítélte meg a távmunka hatásait. A megkérdezett döntéshozók közel fele említette, hogy a munkavégzés hatékonysága növekedett a távmunka bevezetését követően, de szintén

hasonlóan magas arányban számoltak be a költségek csökkenéséről és a munkavállalói elégedettség növekedéséről. A válaszadók közel negyede szerint nem változott a hatékonyság és a vállalat költségvetése a távmunka bevezetése során és csupán a megkérdezett cégek 7%-ban számoltak be csökkenésről.

Azokban a cégekben, ahol mélyinterjú készült a válaszadók többsége említette, hogy mind a munkavégzés hatékonysága, mind a munkavállalói elégedettség növekedett a távmunka bevezetése óta.

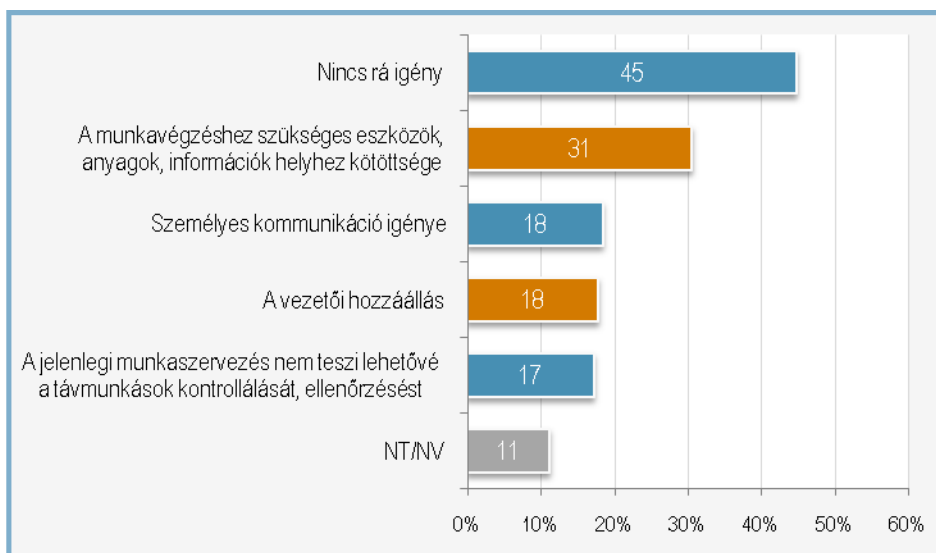
„Azt gondolom, hogy aki alkalmas erre és jól tudja ezt használni az sokkal hatékonyabban tudja használni azt az időt, minőségi időt tud a munkájával tölteni. A munkahelyen kevesebb a minőségi idő, mert nagyon sokszor megszakítják bármilyen ürüggel a munkavégzését. (...) a kollégák visszajelzése alapján azt gondolom, hogy hatékonyabb. De nyilván ez megint munkakör függő.” (forrás: mélyinterjú)

„Minden évben végzünk egy dolgozói elégedettség-felmérést, és az nagyon jól megmutatja, hogy nagyon üdvözlök a dolgozók. Hiszen ettől könnyebb mindenkinek az élete.”

(forrás: mélyinterjú)

Rákérdeztünk arra is a kutatás során, hogy mely tényezők akadályozzák a távmunkában alkalmazottak létszámának növekedését, amely kérdés eredményeit szemlélteti a lentebb látható ábra.

29. ábra: A távmunka szélesebb körű alkalmazásának akadályai



Forrás: saját szerkesztés

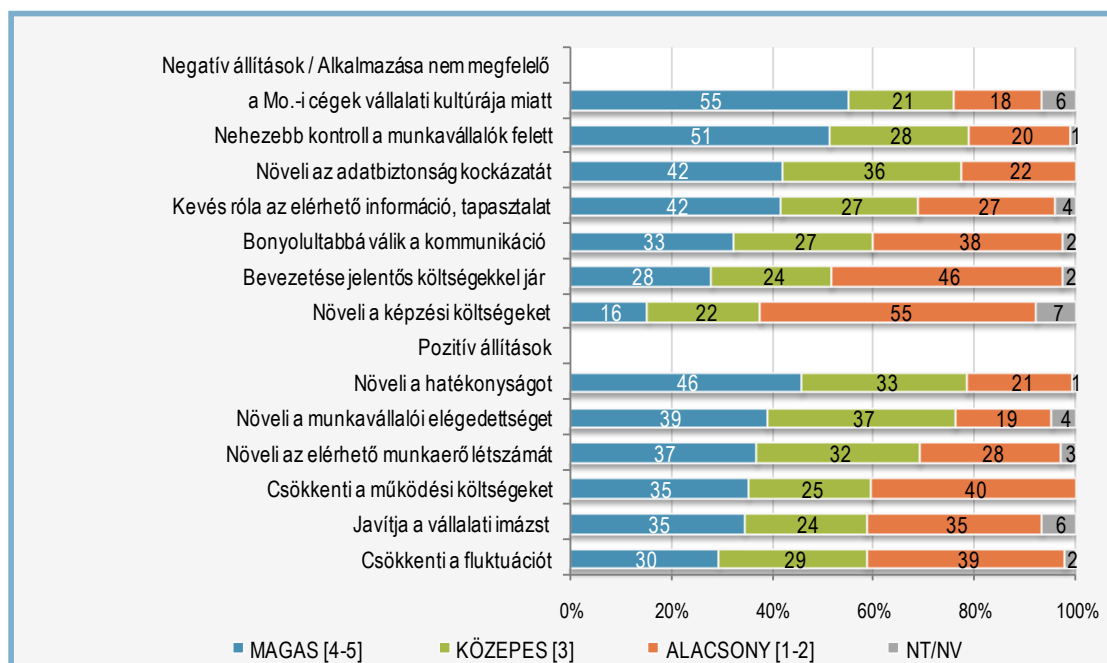
A cégek majdnem felénél nem is jelenik meg igényként a távmunka további bővítése. A megkérdezett cégek majdnem egyharmada említette azt, hogy a munkavégzéshez szükséges eszközök, információk helyhez vannak kötve és ezért nem lehetséges a távmunka alkalmazásának a bővítése. Csupán a megkérdezett cégek közel egyötödében jelent meg a távmunka bővítése ellen szóló érvként a személyes kommunikáció igénye és a vezetői hozzáállás is. A vállalatok viszonylag kis részénél

jelentek meg olyan objektív indokok, amelyek akadályozzák a távmunka szélesebb körű alkalmazását.

Azoknak a vállalatoknak, melyek azt említették, hogy nincs igény a távmunka alkalmazására ugyanakkora arányban jelent problémát a munkaerő megtartása, mint a többi vállalat számára, viszont 8 százalékponttal alacsonyabb körükben azon cégek aránya, amelyek számára problémát okoz a munkaerő megtartása.

A távmunkával kapcsolatos személyes tapasztalatok mellett kíváncsiak voltunk arra is, hogy hogyan vélekednek a távmunka-végzésről a vizsgált vállalatok döntéshozói. Ezt a vizsgálatot a dolgozat korábbi fejezeteiben ismertetett SWOT elemzés erősségei és gyengeségei alapján összeállított kérdésekkel végeztem. Az alábbi három grafikon közül az elsőt a munkaadói oldalra vonatkozó állításokat jelenítettem meg, a másodikon a munkavállalói oldalra vonatkozó állításokat, míg a harmadikon a távmunka társadalomra gyakorolt hatásával kapcsolatos kijelentéseket. A válaszadók itt is egy ötfokozatú skálán értékelték azt, hogy mekkora mértékben értenek egyet az adott kijelentéssel. A grafikonokon összevonva ábrázoljuk a teljes mértékben egyetért és egyetért válaszokat (MAGAS), valamint a egyáltalán nem ért egyet és a nem ért egyet válaszokat (ALACSONY).

30. ábra: Távmunkával kapcsolatos attitűdök (munkaadói oldal)



Forrás: saját szerkesztés

A munkaadói oldalra vonatkozó állítások között egyaránt megjelenítettem a pozitívokat és negatívokat is a távmunkával kapcsolatban. A válaszadók több mint fele értett egyet azzal az állítással, hogy a magyarországi cégek vállalati kultúrája miatt nem megfelelő a távmunka alkalmazása. Ez az állítás összefügghet azzal is, hogy a vállalatok nagy része nem rendelkezik pontos információkkal a távmunka-végzésről, és azzal is, hogy Magyarországon viszonylag új típusa ez a munkavégzési formáknak. A

mélyinterjúkban is említették, hogy a társadalmi gondolkodásmódban sincs elterjedve a távmunka.

„Azért azt látni kell, hogy a magyarokban kulturálisan benne van az, hogy felkelek és bemegyek a munkahelyemre. Szerintem egy szemlélet- és gondolkodásbeli változásnak is be kell következnie ahhoz, hogy szélesebb körben elterjedjen.” (forrás: mélyinterjú)

A válaszadók fele gondolja úgy, hogy a távmunka magával hozza a munkavállalók feletti kontroll nehezebbé válását. A válaszadók kétötöde vélekedik úgy, hogy az adatbiztonsági kockázatokat is növeli a távmunka alkalmazása. Csupán a válaszadók 27%-a nem értett egyet azzal az állítással, hogy kevés az elérhető információ a távmunkáról, mely jelzi azt, hogy a megkérdezett vállalatok döntéshozói nem érzik elégségesnek az elérhető információkat a távmunka alkalmazásával kapcsolatban. Az információ hiányát a kutatás mélyinterjús részében is említették.

„Elsősorban szerintem információval kéne ezt (támogatni), és nem pénzzel. (...) Tehát készülné például egy távmunka kiskönyv, ami azt mondaná, hogy mire figyelj, milyen munkakörökre ajánljuk, és milyen munkaköröknek milyen veszélyei vannak” (forrás: mélyinterjú)

A fejlett infokommunikációs technológiák elterjedésének köszönhetően csupán a vizsgált cégek egyharmadában jelenik meg az a nézet, hogy a kommunikáció bonyolultabbá válik, és ennél is kisebb arányban gondolják úgy, hogy a bevezetése jelentős költségekkel járna, vagy megnövelné a képzési költségeket.

A pozitív állítások közül legmagasabb arányban azzal értettek egyet a megkérdezettek, hogy a távmunka-végzés növeli a munka hatékonyságát. A válaszadók kevesebb, mint 40%-a értett egyet azzal a kijelentéssel, hogy a távmunka növelné a munkavállalói elégedettséget. Azonban a kutatás kvalitatív részében egyértelműen az az eredmény jött ki, hogy a távmunka növeli a munkavállalói elégedettséget, a nagyobb vállalatoknál pont emiatt kezdték alkalmazni a távmunkát.

„Az, hogy lehetőséget adunk arra, hogy az ő élethelyzetét picit támogassuk, és hogyha úgy érzi, hogy az ő élethelyzete a cég által támogatva van, akkor talán elégedettebb lesz és nekünk akar a továbbiakban is dolgozni.” (forrás: mélyinterjú)

Körülbelül a válaszadók egyharmada értett egyet azzal az állítással, hogy a távmunka alkalmazásával több munkavállalót tud elérni a cég, növekedne a vállalat imázsa és csökkennének a vállalat költségei. A válaszadók csupán 30%-a értett egyet azzal, hogy a távmunka-végzés csökkentheti a fluktuációt.

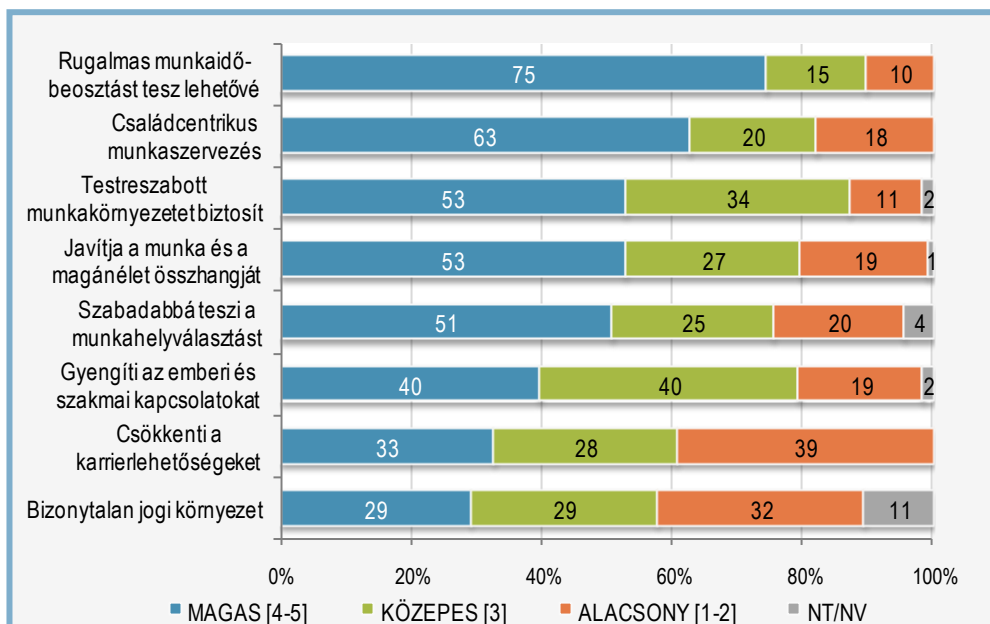
A fluktuáció csökkenését a mélyinterjúkban megkérdezett vállalati döntéshozók sem érzékelték egyértelműen. A domináns vélemény szerint inkább a munkakör jellege dönti el a fluktuáció mértékét, és nem a távmunka alkalmazásának lehetősége.

„A fluktuációt ez nem csökkentette, de az általában nem is csökken. Ez egy konstans szám évek óta, ez mindig 5% alatt van.” (forrás: mélyinterjú)

A fentiek alapján azt mondhatjuk, hogy az attitűdök szintjén a vállalati döntéshozók mintegy harmada nem viszonyul egyértelműen pozitívan a távmunkavégzéshez.

A vállalati döntéshozók inkább a távmunka munkavállalókra gyakorolt pozitív hatását emelték ki – mint a munkaadói oldalra gyakorolt pozitív hatását –, amelyet az alábbi grafikon szemléltet.

31. ábra: Távmunkával kapcsolatos attitűdök (munkavállalói oldal)



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett cégek döntéshozóinak háromnegyede egyetértett azzal az állítással, hogy a távmunka rugalmas munkaidő-beosztást tesz lehetővé az alkalmazottak számára, és a többség egyetértett azzal is, hogy a távmunka egy családcentrikus munkavégzési forma, mely javítja a munka és a magánélet összhangját, amely testreszabott munkakörnyezetet biztosít és szabadabbá teszi a munkahelyválasztást.

A mélyinterjú kutatás is alátámasztja a fenti vélekedést, hogy a távmunka családbarát munkavégzési formának minősül.

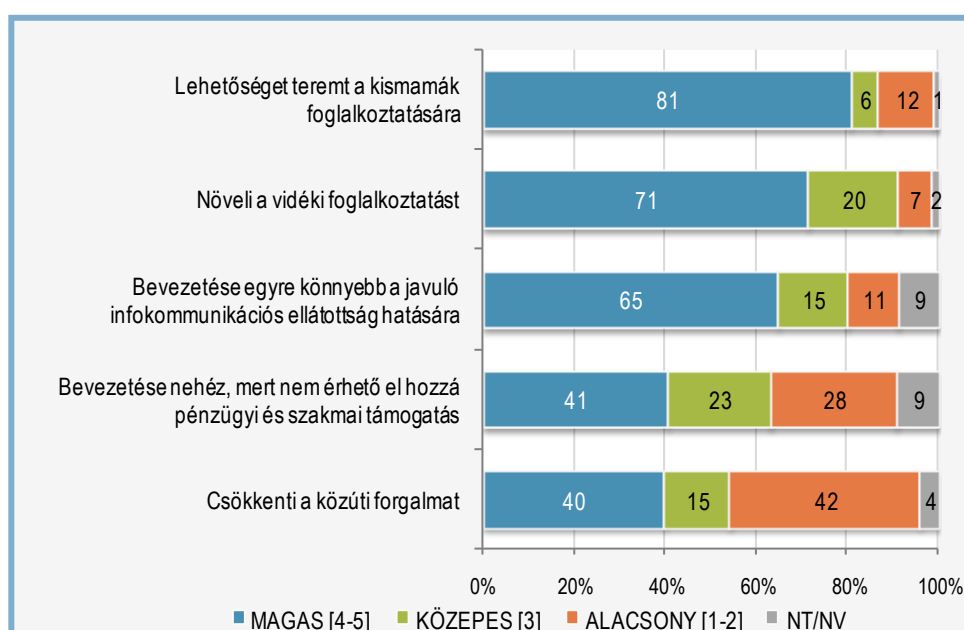
„Próbáljunk meg mindenkinek olyan lehetőségeket biztosítani, amiben ő ki tud teljesedni. Hogyha ő abban tud kiteljesedni, hogy közbe anyuka is, akkor tegyük számára lehetővé azt, hogy elvigye reggel az óvodába a gyereket, el tudjon értük menni, és amikor a gyerekek lefeküdtek aludni 8 órákor, akkor ő még otthonról hozzá tudjon férni a levelező rendszerhez, és megválaszolja azokat az e-maileket, amiket délután négytől este nyolcig nem tudott megtenni. Én is ezt csináltam tegnap este. Azt gondolom, ez hihetetlenül nagy elkötelezettséget és lojalitást épít ki valakiben.” (forrás: mélyinterjú)

Nem jelenik meg domináns véleményként a távmunka elleni egyik legfőbb érv, miszerint gyengíti az emberi és szakmai kapcsolatokat. Ez ellen a távmunkát alkalmazó cégek egy része tudatosan fel is lép, mint arra a mélyinterjúkból fény derült.

„Hátránya az emberi kapcsolatok leépülésének veszélye, de ez ellen is azért igyekszünk nagyon sok mindent tenni, és mindenféle csapatépítő dolgokat (szervezni). Sok embernek már az sokat számít, hogy mondjuk hetente egyszer itt reggeliznek.” (forrás: mélyinterjú)

A következő grafikonon a távmunka társadalomra gyakorolt hatásáról alkotott vélemények jelennek meg.

32. ábra: Távmunkával kapcsolatos attitűdök (társadalmi hatások)



Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók túlnyomó többsége egyetért azzal, hogy a távmunka lehetőséget teremt a kismamák foglalkoztatására, és hogy a távmunka növeli a vidék foglalkoztatását. A társadalomban a távmunka-végzéshez szükséges infokommunikációs eszközök és szolgáltatások magas penetrációja miatt a cégvezetők többsége egyetért azzal is, hogy a távmunkát egyre könnyebb bevezetni.

Az adatokból látható, hogy a társadalmi előnyök esetében mutatkozik legmagasabb arányban pozitív attitűd a távmunka kapcsán, melyet a munkavállalói oldalhoz tartozó attitűdök követnek, és legkevésbé a munkaadói oldal számára elérhető előnyöket érzékelik a megkérdezett vállalati döntéshozók.

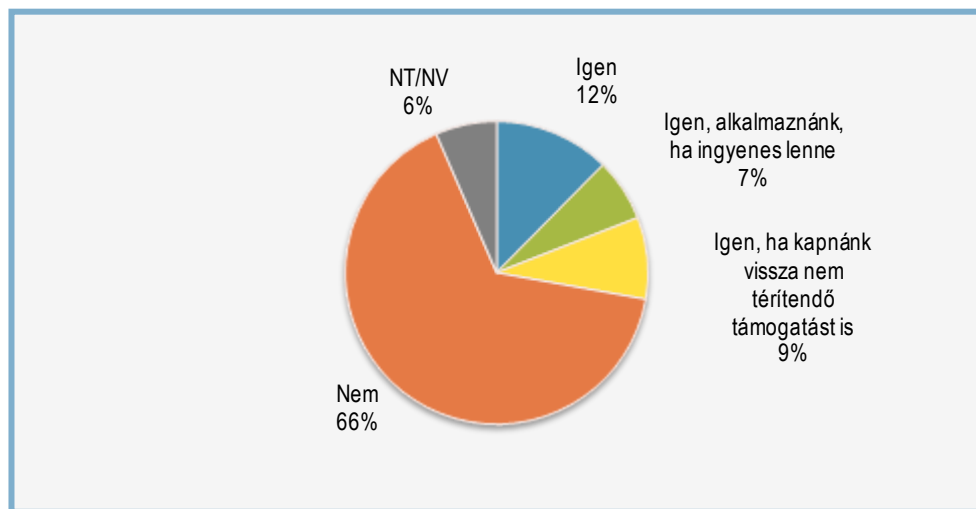
7.5.6 Hajlandóság a távmunkaházak igénybevételére

A távmunkával kapcsolatos tapasztalatok és attitűdök ismertetése után ebben a fejezetben a távmunkaházak ismertségét és az azzal kapcsolatos véleményeket vizsgálom. Az értelmezés során nem szabad figyelmen kívül hagyni a távmunkaházak magyarországi jelenlétének hiányát, azaz hogy a válaszadók gyakorlati példa hiányában csak elméleti úton tudták megadni válaszaikat.

A megkérdezett vállalatok döntéshozói közül csupán 18% halott már a távmunkaházakról. Regionális szinten nem mutatkozik különbség a távmunkaházak ismertségében, azonban az kijelenthető, hogy a szolgáltatás területén tevékenykedő vállaltok körében a legmagasabb a távmunkaházak ismertsége (28%), míg az ipar területén tevékenykedőknél a legalacsonyabb (10%).

Az alacsony ismertségre való tekintettel a vizsgálatot három lépcsőben folytattam le. Elsőként az érdekelt, hogy milyen hajlandóság mutatkozik a távmunkaházakban való foglalkoztatásra érintetlen üzleti körülmények között. A távmunkaházak vidéki településekre gyakorolt kedvező gazdaságfejlesztési és foglalkoztatáspolitikai hatásai miatt azonban tovább vizsgáltam a hajlandóságot, erre irányuló ösztönzők használatát feltételezve. A második fázisban a távmunkaházban való foglalkoztatás ingyenessége (azaz irodabérleti díj nélkül), a harmadik fázisban pedig vissza nem térítendő támogatás lehívása melletti feltételekkel mértem a hajlandóságot. Az alábbi ábra mutatja a válaszadók kérdésekre adott megoszlását.

33. ábra: A távmunkaházban történő foglalkoztatás alkalmazása



Forrás: saját szerkesztés

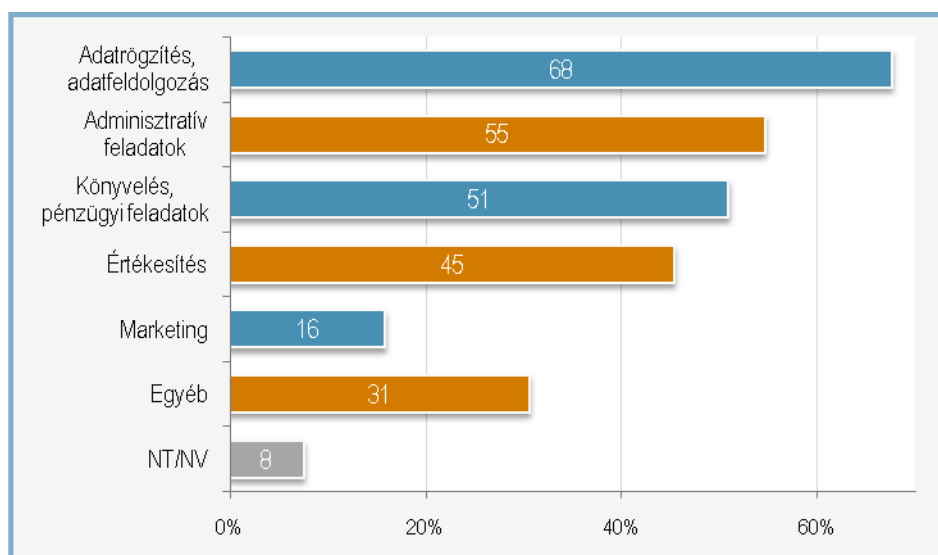
A megkérdezett cégek mintegy 12%-a tartja elképzelhetőnek változatlan üzleti feltételek mellett, hogy az újonnan felvenni tervezett munkavállalói közül néhányat távmunkaházból foglalkoztatna. Ez a viszonylag alacsony hajlandóság betudható az alacsony ismertségének is, melyet alátámaszt az is, hogy a szolgáltató szektorban, ahol a legmagasabb a távmunkaházak ismertsége, a legmagasabb az aránya azoknak a cégeknek is (21%), melyek alkalmaznának távmunkaházban munkavállalót.

A válaszadók további 7%-a jelezte, hogy irodabérleti díj megfizetése nélkül nyitott lenne a távmunkaházak használatára. Vissza nem térítendő támogatás esetén a munkáltatók további 9%-a lenne hajlandó távmunkaház igénybevételére.

Összességében tehát a jelenlegi távmunkáltatók mintegy 28%-a jelenti a potenciált a távmunkaházakban való foglalkoztatásra, megfelelő ösztönző rendszer kialakítása esetén.

A távmunkaházakban való foglalkoztatásra nyitott vállalatok körében felmértem, hogy mely munkakörökben tartják lehetségesnek a foglalkoztatást. A válaszokat a következő ábra szemlélteti.

34. ábra: Távmunkaházban alkalmazható munkakörök

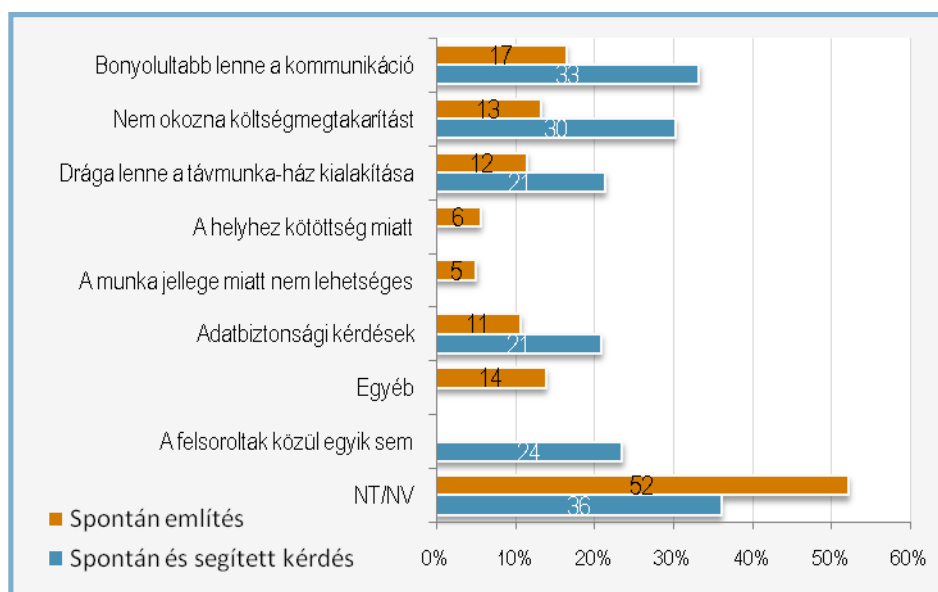


Forrás: saját szerkesztés

A válaszok alapján megállapítható, hogy a vállalatok kétharmada adatrögzítő és adatfeldolgozó munkakörök esetében tartja elképzelhetőnek a foglalkoztatást, de a cégek több, mint fele az adminisztratív feladatokat ellátó munkavállalókat és könyvelő kollégákat is alkalmaznának távmunkaházakban. A vélemények jól tükrözik a hazai gyakorlat hiányát, a válaszok ugyanis teljességében mellőzték a nemzetközi gyakorlatban úgyszintén jelentős felhasználási módot, amely a magasan képzett szakemberek lakóhelyükhöz közelebbi munkahelyek létrehozását célozzák meg.

A távmunkaházban való foglalkoztatástól elzárkózó vállalatok esetében vizsgáltam azt is, hogy milyen indokokkal utasítják el ezt a foglalkoztatási módot, mely kérdésre vonatkozó eredményeket az alábbi ábra mutatja.

35. ábra: A távmunkaházban való foglalkoztatás akadályai



Forrás: saját szerkesztés

Spontán kérdésre a válaszadók fele nem tudta megindokolni, hogy miért zárkózik el a távmunkaházban történő foglalkoztatástól, amely a távmunkaházak alacsony ismertségéből és a koncepció részleteinek ismeretlenségéből is adódhat. A segített kérdések esetében szintén magas volt azoknak az aránya, akik nem tudták megindokolni az elzárkózás okát. Az irányított kérdés alapján a válaszadók egyharmada a kommunikáció nehézségét emelte ki, de nem sokkal kisebb arányban vélik úgy a megkérdezettek, hogy ez nem okozna költségmegtakarítást számukra. A válaszadók egyötöde szintén anyagi okokkal magyarázza az elzárkózást, miszerint drága lenne kialakítani a távmunkaházakat. A távmunkaházban történő foglalkoztatástól való elzárkózás néhány indoka megjelent a mélyinterjúkban. Általános véleményként megfogalmazódott az is, hogy a távmunka egyik fő előnye – az utazási idő és utazási költségek csökkenése – nem jelenik meg a távmunkaházban történő foglalkoztatás esetében, viszont a munkahelyi légkör közösséget építő ereje sem található meg.

„Ez a távmunka lényegét veszi el. A távmunka lényege, hogy én nem járok be a munkahelyemre. Ha nekem be kell mennem a távmunkaházba, mondjuk a szomszéd faluba van, akkor nekem busszal vagy biciklivel kell bemennem vidékiként, tehát ugyanúgy nem adja meg szerintem a reggeli kezdés problematikájának elkerülését, meg azt, hogy a gyerekeimet elviszem, meg reggeliztetek.” (forrás: mélyinterjú)

Annak érdekében, hogy megismerjem azoknak a vállalatoknak néhány jellemzőjét, amelyek akár maguktól, akár a támogatások hatására alkalmaznának távmunkát, szignifikancia-vizsgálatot végeztem. A szignifikancia-vizsgálatot ebben az esetben is Chi-négyzet próba segítségével végeztem el. A szignifikancia-vizsgálat ez esetben csupán a cég gazdasági helyzete változó szerint mutatott szignifikáns eltérést. Az alacsony elemszámok miatt az alábbi ábrán bemutatott különbségeket is óvatosan kell kezelni.

37. táblázat: Távmunkaházban foglalkoztatást vállaló vállalatok profilja

A távmunkaházban való foglalkoztatást elfogadó és nem elfogadó cégek profilja		
Szignifikancia-elemzés		
Bázis: Távmunkát alkalmazó vállalkozások		
Főátlag= 28%		
	+	-
	alkalmazna távmunkaházban munkavállalót	nem alkalmazna távmunkaházban munkavállalót
Alkalmazotti létszám szerint		
LB	25	75
MB	34	66
Telephely struktúra szerint		
1 Telephelyes	28	72
Több telephelyes	28	72
Outsourcing alkalmazása szerint		
Alkalmaz outsourcingot	31	69
Nem alkalmaz outsourcingot	27	73
Külföldi érdekeltség szerint		
Igen, 100%-os külföldi tulajdonban vagyunk	19	81
Igen, többségi (50% feletti) külföldi tulajdonban vagyunk	42	58
50-50% a külföldi és magyar tőke aránya	0	100
Igen, kisebbségi (50% alatti) külföldi tulajdonban vagyunk	33	67
Nincs, 100%-os magyar tulajdonban vagyunk	29	
Gazdasági helyzet szerint		
Fejlődő	22	78
Stagnáló	32	68
Hanyatló	100	0
Ágazat		
Ipar	31	69
Kereskedelem	17	83
Szolgáltatás	31	67
HR problémák szerint		
Problémát jelent a munkaerő megtartása	38	62
Problémát jelent a megfelelő szakemberek megtalálása	29	71
problémát jelent a működési költségek racionalizálása	27	73

Forrás: saját szerkesztés

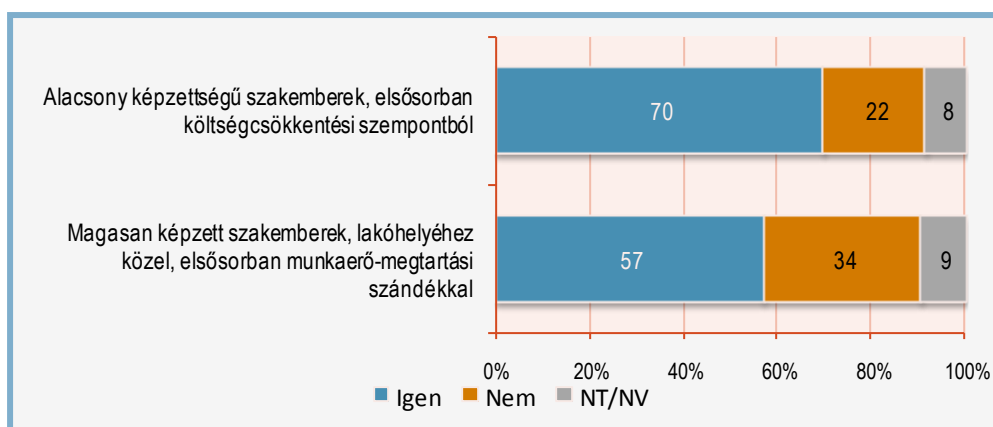
A legtöbb tényező alapján nem mutatkozik éles különbség a távmunkaházban történő alkalmazásra nyitott és az attól elzárkózó vállalatok között. Megállapítható

azonban, hogy az átlagnál magasabb arányban alkalmaznának távmunkaházakban munkavállalókat azon cégek, ahol problémát okoz a munkaerő megtartása.

A hajlandóság mélyebb feltárására vonatkozóan azt is megkérdeztük a válaszadóktól, hogy amennyiben csak olyan szakembert találnának egy munkakör betöltésére, aki csak távmunkában hajlandó munkát vállalni, úgy a távmunka melyik formájában alkalmaznák. A válaszadók egyharmada (29%) nyilatkozott úgy, hogy ilyen esetben más munkavállalót alkalmaznának. A cégek 13%-a lenne nyitott ilyen esetben a távmunkaházban való foglalkoztatásra, míg az otthoni és mobil távmunkára mintegy kétötödük (39% és 42%).

Megkértük a válaszadókat arra is, hogy ítélik meg, hogy inkább az alacsony képzettségű szakemberek esetében, költségcsökkentés céljából reális-e a távmunkaházak terjedése, vagy inkább a munkaerő-megtartási szándékkal a magasán kvalifikált emberek foglalkoztatása növelheti-e a távmunkaházak elterjedtségét. Az erre a kérdésre adott válaszokat mutatja az alábbi grafikon.

36. ábra: A távmunkaházak alkalmazási területei



Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezettek nagyobb része véli úgy, hogy a távmunkaházak terjedését inkább az alacsonyabb képzettségű munkaerő elhelyezése fogja generálni, de jelentős egyetértés mutatkozott a magas végzettséggel rendelkező munkavállalók elégedettségének növelése céljából létrehozott távmunkaházak terjedésével is.

Megkértük a válaszadókat arra is, jósolják meg, hogy hogyan fog változni az otthoni távmunkában, valamint a távmunkaházban foglalkoztatottak száma a jövőben. A válaszadóknak csak mintegy 6%-a bízik a távmunka alkalmazásának ugrásszerű növekedésében, azonban a többség úgy véli, ha lassan is, de a távmunka elterjedtsége növekedni fog. Az otthoni távmunka lassú növekedésével 75%, a távmunkaházban végzett távmunka terjedésével pedig 51% értett egyet. Csupán a válaszadók 15-16%-a szerint nem fog változni a távmunka elterjedtsége. A válaszadók nagyobb része gondolja úgy, hogy az otthoni távmunka szerepe fog inkább növekedni, mint a távmunkaházban történő távmunka szerepe. Ez a H3 hipotézisem primer vizsgálatával történő alátámasztása is egyben.

7.6 Az empirikus kutatásom eredményeinek összefoglalása

A mélyinterjúkban vizsgált cégek közül ott, ahol az anyavállalat vállalati kultúrájában már korábban megjelent a távmunka alkalmazása, hamarabb kezdték el alkalmazni ezt a foglalkoztatási formát. A vállalat méretének változásával a bevezetés indokai is különböznek. A vizsgált nagyvállalatok esetében a bevezetés okaként elsősorban nem gazdaságossági célkitűzések jelennek meg, hanem a munkavállalók elégedettségének növelése és a képzett munkaerő megtartása. A munkáltatók általában nem definiálnak csak távmunka keretén belül végezhető pozíciókat. A cégek jellemzően meghatározzák, hogy mely munkakörökben és milyen feltételekkel lehet igénybe venni a távmunkát. Azokban a munkakörökben teszik lehetővé a távmunka alkalmazását, melyekben az adott munka és a munka eredménye jól definiálható, elektronikus csatornán továbbítható, és a munkafolyamat nem igényel folyamatos kapcsolattartást a kollégákkal. Ezeknél a vállalatoknál a távmunka fő célja a képzett munkaerő megtartása és a munkavállalói elégedettség növelése, amely összefügg a cég hatékonyságának növekedésével is. Gyakori a kisgyermekkel otthon lévő nők távmunkában való foglalkoztatása. Nem gazdaságossági szempontok játszották tehát a főszerepet a távmunka bevezetésénél, többségük nem is pályázott sem EU-s, sem hazai forrásokra. Akik igénybe vettek ilyen támogatást, ők is úgy nyilatkoztak, hogy mindenképpen elkezdtek volna alkalmazni a távmunkát a pályázat nélkül is, elsődleges prioritásként náluk is a hatékonyság növelése állt.

Előnyként a rugalmasságot és a munkavállalói elégedettséget, a motiváció növekedését, időspórolást, a fluktuáció csökkenését említették, valamint tapasztalatuk szerint rövidebb idő alatt elláthatók ugyanazok a feladatok, azaz hatékonyabb lehet tőle a munkavégzés. A legtöbb megkérdezett vállalat a részleges távmunkát alkalmazza. A válaszadók egyetértettek abban, hogy a távmunka révén több embert lehet a munka világába integrálni, ami által növelhető a foglalkoztatottsági szint.

A legtöbb válaszadó nem látott komoly problémát a távmunka alkalmazása kapcsán. A legfőbb hátránynak az izoláltságot és az „együvé tartozás” élményének a hiányát emelték ki. Ez főleg a vállalati kultúrába épített elemek révén, például csapatépítő tréningek, céges rendezvények, a hét meghatározott napján történő közös munkareggeliek segítségével akadályozzák az izoláció megjelenését.

A legtöbb cég nem hallott még a távmunkaházakról, ismertetésük alapján alacsonyabb képzettséget igénylő munkavállalók alkalmazását tartják elképzelhetőnek. A cégek többsége hasznosnak tartotta a távmunkaházakban történő foglalkoztatás lehetőségét.

A kvantitatív kutatási fázisban 100 véletlenszerűen kiválasztott, 50 főnél többet foglalkoztató cég döntéshozóinak tapasztalatait elemeztem. Vizsgáltam a távmunka alkalmazásának kereteit, a távmunka bevezetésének motivátorait, a vállalatok foglalkoztatási terveit, a távmunkával kapcsolatos attitűdöket és a távmunkaházakban való foglalkoztatásra való hajlandóságot.

A távmunka alkalmazása során elenyésző azon vállalatok száma, akik távmunkaszerződéssel foglalkoztatnák távmunkásaikat. A távmunkában leggyakoribbak az értékesítők, vezetők, informatikusok, mérnökök, de jelentős a pénzügyi és adatfeldolgozással kapcsolatos tevékenységek is. Szinte minden munkaterületen további, mintegy 10%-nyi potenciál van, ahol megtalálhatók távmunkában végezhető munkafolyamatok, de jelenleg nem alkalmaz itt távmunkát a munkáltató. A válaszadók mintegy felénél pedig vannak távmunkásítható munkakörök, de a jelen munkaszervezési keretek között a távmunka itt nem alkalmazható. Ezek jelentős része kisebb átalakítással

távmunkában is részlegesen elláthatóvá alakítható. A távmunkáltató cégek több mint fele fejlődő, harmada pedig stagnáló gazdasági helyzetben volt a felmérés időpontjában. A válaszadók több mint felének továbbá problémát jelent a megfelelő szakemberek megtalálása, valamint a működési költségek racionalizálása.

A távmunka bevezetéséről a legtöbb cégnél az elsőszámú vezető dönt, de utána a munkavállalónak kell igényelnie, ha ezzel élni kíván. A lehetőség belső kommunikációja hiányos. A cégek mintegy ötöde készített szakmai háttéranyagot a távmunka bevezetéséhez. A megvalósítást belső erőforrásból, szakmai projektként végezték az érintett területek vezetőivel. A legtöbb vállalat hasznosnak tartana ösztönzőket, támogatásokat a távmunka területén.

A vállalatok foglalkoztatási terveinek vizsgálata alapján a cégek több mint felének problémája van a megfelelő szakemberek megtartása és a működési költségek csökkentése terén, továbbá harmaduk számára a munkaerő megtartása is gondot okoz. A cégek harmada tervez létszámbővítést, amelynek kétharmada a távmunkások számát is növelni tervezi. A távmunkát bővíteni tervező cégek profilelemzése alapján a megfelelő szakemberek megtalálásának problémája volt szignifikáns kapcsolatban a bővítési szándékkal. Megállapítható tehát, hogy a legnagyobb potenciállal rendelkező cégek a munkaerő-bővítést tervező, távmunkát alkalmazó cégek, akik hiányszakmába keresnek szakembereket.

A válaszadók többségének tapasztalataiban a távmunka bevezetésének közvetett hatásaiként megjelent mind a hatékonyságnövekedés, a költségek pozitív alakulása, a munkavállalói elégedettség növekedése, valamint a vállalat imázsának jobb megítélése is. A távmunka szélesebb körű alkalmazását jelenleg az arra irányuló kifejezett igény hiánya és a helyhez kötött eszközök akadályozzák. Az 5.8 fejezetben megfogalmazott munkáltatói, munkavállalói és társadalmi hatásokat elemző SWOT táblázatok elemeivel a válaszadók többsége egyetértett, elfogadta.

A távmunkaházakról a válaszadók mintegy ötödének volt előzetes ismerete. A három lépcsőben történt elemzés szerint a távmunkáltató cégek mintegy harmada lenne nyitott a távmunkaházban való foglalkoztatásra megfelelő üzleti környezet esetén. Elsősorban adatfeldolgozási, adminisztratív, pénzügyi és értékesítési tevékenységeket tartanak legalkalmasabbnak a távmunkaházban való foglalkoztatáshoz. A távmunkaházat elutasító vállalatoknak csak az 5%-a említette a munka jellegének alkalmatlanságát, jelentős része pedig nem tudta megindokolni döntését. A cégek jelentős része felvenne olyan munkavállalót, aki csak távmunkában vállalna munkát, de minden tizedik távmunkáltató lenne hajlandó ilyen okból távmunkaházban foglalkoztatásra. A válaszadók többsége lehetségesnek látja a távmunkaházak mind költségcsökkentési (pl. bérkülönbségek), mind munkaerő-megtartó (lakóhely közelség) céllal történő alkalmazását. A válaszadók háromnegyede a távmunka alkalmazásának növekedését prognosztizálja.

A dolgozat kutatási eredményeinek összefoglalása

Saját definíciók

A dolgozatban saját definíciót alkottam a távmunkára és a távmunkaház fogalmára.

A távmunkát sokan és sokféleképpen definiálták már. Saját definíciómban ezek lényegi elemeit ötvöttem, és a hazai jogszabálynak megfelelő formában egy olyan definíciót alkottam, amely megfelel a napjainkban is érvényben levő távmunkavégzés megfelelő lehatárolására. A távmunkára alkotott definícióm a következő:

A távmunka egy munkaszervezési mód, melynek lényege, hogy a távmunkás számára biztosított a vállalati központtól eltérő helyen is egy olyan munkakörnyezet, ahol infokommunikációs eszközök segítségével egyes munkafadatait teljes értékűen el tudja végezni. A távmunka-végzés helyszínének megválasztása nincs közvetlen kapcsolatban az ellátandó munkafeladattal, azaz a helyszín hasonló felszereltséggel bárhol létrehozható. A munkavégző munkaviszonyban áll munkaadójával, és munkaszervezési szempontból egy komplexebb munkafolyamatnak csak egy részét végzi, vezetője a távmunka-végzés helyszínétől eltérő helyen található, kommunikációjukat infokommunikációs eszközökkel valósítják meg a távmunka-végzés idején.

A távmunkaház fogalmára nincs olyan definíció, amely általánosan ismert lenne. Ez a foglalkoztatási forma nagyon közel esik más hasonló megoldásokhoz, ezért is tartottam fontosnak egy olyan definíció megalkotását, amely egyértelműen elkülöníti más jogi formáktól és a megkülönböztetés lehetővé teszi ennek szélesebb körű elterjedését az általa nyújtott egyedi lehetőségek kihasználása révén. A távmunkaházra alkotott definícióm a következő:

A távmunkaház egy olyan irodahelyiség, ahol a munkavégzők munkafeladatokat látnak el az őket foglalkoztató munkáltató számára, úgy, hogy a felek között munkaviszony áll fenn. A távmunkaházban korlátozott számú (egy vagy néhány) munkáltató munkavállalói dolgoznak, a munkáltatóval való kapcsolatot informatikai (például számítógép) és kommunikációs (például internet, telefon, videokonferencia) eszközökkel tartják fenn. A távmunkaházat a legtöbb esetben **egy harmadik fél (például önkormányzat vagy vállalkozó) alakítja ki és tartja fenn** a munkaadók egyedi elvárásai alapján, és az egyes munkahelyeit a munkaadó bérlí. A távmunkaház a nyilvánosság elől elzárt, oda csak azok a munkavállalók léphetnek be, akiknek a munkavállalói a munkahelyeket bérlík. A távmunkaházat a **helyfüggetlenség** és a **szervezeti felépítéstől való függetlenség** választja el a telephelyektől (Mokhtarian, 1991; Bagley, 1994). A helyfüggetlenség alatt azt értjük, hogy ugyanolyan felszereltség mellett a távmunkaháznak bárhol létrehozhatónak kell lennie, azaz nem tartalmazhat helyfüggő funkciókat (például értékesítési pont). A szervezeti felépítéstől való függetlenség azt jelenti, hogy a távmunkaház nem rendelkezhet saját piramishierarchiával, a munkavállalók jelentési kötelezettsége a távmunkaháztól eltérő helyen dolgozó vezető felé irányul – hacsak nem maga a vezető is a távmunkaházból dolgozik, ilyenkor viszont a vezetőnek kell hogy legyen legalább egy, nem ott dolgozó beosztottja.

A hipotézisek értékelése

H1. A távmunka megfelelő tervezés esetén hatékonyabb működést és költségmegtakarítást tesz lehetővé a vállalatok számára, motiváltabbá teszi a munkavállalót és kedvező társadalmi hatásokat indukál.

A dolgozatban nemzetközi elméletek és empirikus kutatások elemzésével, valamint saját empirikus kutatásban vizsgáltam a hipotézis helyességét. A szekunder kutatás alapján egy háromdimenziós SWOT elemzést is végeztem, amelyet primer kutatásomban validáltam.

A vizsgált szakirodalom sokféle modellen keresztül összegzi a távmunka sikeres alkalmazására ható tényezőket, amelyek a távmunka tervezésének fontosságát támasztják alá. Ezen szempontok figyelembe vételével azonban a távmunka előnyei egyértelműen megjelenhetnek. A „megfelelő tervezés” további részleteit a második H2 hipotézisemben elemzem mélyebben.

A vállalati kutatások 15% és 45% közötti hatékonyságnövelést mértek az ugyanazt a tevékenységet végző távmunkások és irodai munkatársak között. A legelterjedtebb magyarázata a hatékonyságnövekedésnek az, hogy a távmunkások jobban tudnak koncentrálni a munkafeladatok ellátására, rugalmasabb időbeosztásuk révén akkor végzik a munkafeladatot, amikor azt a leghatékonyabban tudják ellátni, valamint a távoli munkavégzésre előre felkészülnek, azaz a feladat ellátásához szükséges eszközöket és információt összegyűjtik. A munkavégzés során nem éri őket általában annyi külső váratlan inger, mint az irodai környezetben, amely folyamatosabb munkavégzést tesz lehetővé, nem kell félbeszakítaniuk, majd újratekinteniük a tevékenységeket. Az elméleti kutatások mellett a nagyvállalati tapasztalatok és felmérések is ezt a tapasztalatot támasztják alá, továbbá a saját empirikus kutatásomban végzett mélyinterjúkon is ez a vélekedés volt az általános.

Többek között Westfall (1997) ugyan felhívta a figyelmet a mérések pontatlanságára, miszerint gyakran nem számítják be a mérések során a ráfordításokat, valamint a közvetett hatásokat. Ilyen közvetett hatásként jelenhet meg az, hogy a távmunkások és menedzsereik általában speciális tréningen vesznek részt, a távmunkát a kiemelkedőbb teljesítményt nyújtó munkatársaknak engedélyezik, a távmunkában végzett folyamatokat áttekintik, gyakran optimalizálják, informatikai eszközökkel támogatják, amelyek már önmagukban is bizonyos fokú hatékonyságnövekedést indukálhatnak. Bár valóban vannak olyan tényezők, amelyek nem közvetlenül a távmunkavégzés miatt okoznak hatékonyságnövelést, és ily módon módosíthatják az eredményeket, az azonban tény, hogy valamilyen szintű hatékonyságnövelés a legtöbb esetben realizálódik, és ez attól függetlenül eredmény, hogy azt a folyamat újragondolásából vagy tréning révén érték-e el. Az ugyanis elkerülhetetlen, sőt elvárás, hogy a távmunka bevezetését tervezés előzze meg, és a folyamatok bizonyos módosítására, munkavállalók és vezetőik felkészítésére minden esetben szükség van. Ezek azonban úgyszintén a távmunka munkaszervezési modelljének alkalmazása során kerülnek végrehajtásra, így költségeik és eredményeik úgyszintén a távmunka „érdeme”.

A költséghatékonyság kiszámítására több elméleti modellt is alkottak már, amely igyekszik a távmunka közvetlen és közvetett költségtényezőit rendszerezni, továbbá kitér a nem számszerűsíthető előnyök és hátrányok elemzésére is (Salomon, 1998; Polak, 1998). A dolgozatban Shafidazeh (1998) modelljét ismertetem részletesebben,

valamint több megközelítésből végzett kalkuláció eredményét tekintem át. Az eredmények 10% és 60% közötti költségmegtakarítást mutattak ki az egyes esetekben, amely viszonylag rövidtávon, gyakran néhány hónap alatt jelentkeztek a vállalatoknál. A saját empirikus kutatásom alapján a költségcsökkentés csak a kisebb vállalatok esetében dominál döntési tényezőként. A nagyobb vállalatok inkább a hatékonyságnövelés és a munkavállalók motiválása miatt vezetik be a távmunkát. A költségek tartós növekedéséről azonban senki nem számolt be.

A munkavállalók motiváltságát több felmérés is alátámasztja. A Mitel Network (2001) felmérése alapján például a távmunkások mintegy harmada alacsonyabb fizetéssel is megelégedne, csakhogy távmunkás maradhasson, és nem fogadna el más ajánlatot, ha ott nem lehetne távmunkás. A felmérések szerint a munkavállalók mintegy kétharmada szeretne távmunkában dolgozni. A motiváltság okait keresve több szempontból is találhatunk magyarázatot. A dolgozatom elején a munka világának áttekintésében érintettem az emberi szükségleteket ismertető Maslow piramist is, amely alapján a távmunka emberközpontúsága miatt válhat kedvelté ez a munkaszervezési mód. De a rugalmasabb munkavégzés, a családközpontúság, a bizalom mind-mind hozzájárul ahhoz, hogy a távmunka a munkavállaló igényeit jobban kielégítse, ezáltal motiváltabbá tegye. Bárhogy is közelíthetjük meg a témát, a távmunkások motiváltsága tény, amelyet több empirikus kutatás is igazolt.

A kedvező társadalmi hatások egyik kézzelfogható eredménye a távmunka által egyedi módon lehetővé tett esélyegyenlőség a csökkent munkaképességűek, gyermekes anyák, vidéken élők foglalkoztatására. A dolgozatomban egy egész fejezetet szenteltem a regionális gazdaságfejlesztési lehetőség vizsgálatára, amely véleményem szerint forradalmasítja a területfejlesztési lehetőségek eddigi tárházát. További kedvező hatás például a környezetszennyezésre gyakorolt szennyező anyagok kibocsátásának csökkenése (Shafidazeh, 1998; JALA, 2005).

A munkáltatói, munkavállalói és társadalmi hatásokat részletesen elemeztem dolgozatomban 4.6 fejezetében, ahol SWOT elemzésekkel vizsgáltam az erősségeket, gyengeségeket, lehetőségeket és veszélyeket. Empirikus kutatásomban ezeket az elemzéseket validáltam, azaz a távmunkáltató vállalatok többsége egyetértett az egyes elemekkel. Ezek úgyszintén a hipotézisem helyességét erősítik.

A hipotézishez-vizsgálatához szorosan kapcsolódó fejezetek a dolgozatban: 4.2, 4.4, 4.5, 4.6, 5.5, 5.6, 5.7, 5.8, 7.4, 7.5.

A fenti összefoglalás, valamint a kapcsolódó fejezetek vizsgálatai alapján a hipotézis állítását helytállónak ítélem meg.

H2. A távmunka eredményes alkalmazása komplex informatikai, humán, gazdasági és jogi feladat.

A távmunka kialakításának komplexitását a dolgozatban Clark (1998) elméleti modelljén keresztül világítottam meg először, de a 4. fejezet elméleti és empirikus kutatásainak vizsgálatai mind ezt az állítást támasztják alá.

Informatikai szempontból nem elég a távoli elérés megoldása. A távolság által létrejött újabb feladatok, mint például az információbiztonság, távoli adminisztráció, folyamat automatizáltság mind olyan területek, amelyet a távmunka bevezetése során meg kell oldani. Gyakran olyan új megoldások alkalmazása is szükséges lehet, amelyek megfelelő bevezetéséhez új ismeretek szükségesek.

A humán feladatok komplexitását a viselkedési modelleket ismertető fejezetben vizsgálom mélyebben. A személyes kapcsolattartást felváltó elektronikus kapcsolatok, a szociális háló elméletek, a távmunkás kiválasztására és betanítására vonatkozó feladatok olyan komplex szempontrendszer alkotnak, amelyek a távmunka eredményes alkalmazásának feltételeként jelennek meg.

A gazdasági feladatok komplexitását a közgazdasági modellek, hatékonyság mérés és költség-haszon elemzés fejezetekben vizsgálom. A távmunka többletráfordításokat igényelhet, amelyek megfelelő tervezés hiányában meghaladhatják a várható előnyöket, így gazdasági szempontból hátrányos helyzet alakul ki. Emiatt fontos a távmunka bevezetésének és alkalmazásának alapos gazdasági vizsgálata.

Jogi szempontból a távoli munkavégzés, a munkavállaló saját lakásának eszközeinek használata, bizalmas adatok vállalati központon kívülre kerülése, a munkavédelmi szabályok betartása mind-mind olyan elemek, amelyeket a távmunka bevezetése során meg kell vizsgálni és megfelelő módon szabályozni kell.

A hipotézishez-vizsgálatához szorosan kapcsolódó fejezetek a dolgozatban: 3.7, 3.8, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 5.5, 5.6, 5.7, 7.4, 7.5.

A fenti összefoglalás, valamint a kapcsolódó fejezetek vizsgálatai alapján a hipotézis állítását helytállónak ítélem meg.

H3. A távmunka alkalmazása dinamikusan terjed. Már most is jelentős potenciál mutatkozik a foglalkoztatási gyakorlatban a távmunkára. A távmunka elterjedésére ható gátló tényező a vállalatok információhiánya.

A távmunka terjedését több, a dolgozatban is ismertetett kutatás támasztja alá. A SIBIS (2002) európai országokra, valamint az Egyesült Államokra kiterjedő vizsgálata az 1999-es ECaTT felméréshez képest 2002-re éves átlagban a távmunkások arányának 31,4%-os növekedését mutatta. A 2002-es felmérés szerint az irodai dolgozók további 32%-a vélte úgy, hogy munkaköre máris alkalmas a távmunka végzésre. Magyarországon ez a szám 2002-ben 13% volt, de saját empirikus kutatásom alapján is mintegy 10% potenciált mutattam ki. Igaz a KSH adatai szerint hazánkban nem volt jelentős növekedés a távmunkáltatás terén az elmúlt években, ez azonban a mérési nehézségekkel is indokolható. Tény ugyanis, hogy sok vállalatnál van lehetőség az otthoni munkavégzésre, amelyet nem neveznek távmunkának, a távmunka ismertsége tehát nem kielégítő. A mérések során is eltérő definíciókat használnak. Az empirikus kutatásomban megkérdezett vállalatok mintegy háromnegyede vélte úgy, hogy a távmunka dinamikusan terjedni fog a jövőben. A létszám bővítését tervező cégek kétharmada a távmunkások számának a bővítését is tervezi.

De a távmunka dinamikus terjedésének elsődleges okait a globalizáció és terciér gazdaság térnyerésében, az infokommunikációs technológia és munkaszervezési módok fejlődésében, a folyamatok költséghatékonyságának növelésében, valamint az emberközpontú foglalkoztatás előtérbe helyezésében látom.

A globalizáció révén a munkafolyamatok komplexé váltak, az egyes funkciók térben is szétváltak, amit az infokommunikációs technológia is támogat. A munkavégzők többsége tehát már most is számítógépen dolgozik, amely megteremtette a távmunka feltételeit. Az empirikus kutatásom mélyinterjúiban is alátámasztásra került a dolgozatom elején végzett elméleti fejtegetésem az emberközpontú munkaszervezési modellek térnyeréséről és fontosságáról. Véleményem szerint ezen a hatások összessége

az, amelyek a távmunka dinamikus terjedését okozták a múltban és támogatják a jövőbeni terjedését is.

A távmunka elterjedésének gátjává válhat az empirikus kutatásom szerint az információhiány, mert a távmunkát nem foglalkoztató vállalatok mintegy 53%-a láthatóan nem tudja pontosan mi is az a távmunka. Továbbá mint azt az előző H2 hipotézis is kimondja, a távmunka bevezetése egy komplex feladat, amelyről minden bizonnyal a legtöbb vállalatnak információ hiánya lehet. Empirikus kutatásomban is a távmunkáltatóknak csak mintegy negyede készített valamilyen felmérést a távmunkát megelőzően, azaz szinte bizonyos, hogy vannak még olyan területek ahol a jelenlegi távmunkáltatás további eredményességet hozhatna, illetve más területekre is kiterjeszhető lenne megfelelő ismeretek elsajátítása után. Az információ hiánya tehát ilyen módon gátolja a távmunka gyorsabb ütemben történő elterjedését.

A hipotézishez-vizsgálatához szorosan kapcsolódó fejezetek a dolgozatban: 1.1, 1.2, 5.1, 5.2, 5.3, 7.4, 7.5.

A fenti összefoglalás, valamint a kapcsolódó fejezetek vizsgálatai alapján a hipotézis állítását helytállónak ítélem meg.

H4. A távmunka szorosan illeszkedik a területfejlesztés eszközszerébe, a regionális tudomány vizsgálati területéhez tartozik.

A regionális tudomány egyik fontos témaköre a területfejlesztés. A területfejlesztés olyan döntések és tevékenységek, amelyek közvetlenül a társadalom és a gazdaság térbeli szerkezetének bizonyos célok érdekében való megváltoztatására irányulnak. Eszközszeréje alapján, meghatározott célok elérésének érdekében a területfejlesztés megvalósítható konkrét objektumok létesítésével, vagy az intézmények, vállalkozások és emberek tevékenységének befolyásolásával. A 6. fejezetben ismertetett elméleti elemzések, valamint a bemutatott esettanulmányok alapján a távmunkaházak, mint konkrét objektumok létesítésével megvalósított fejlesztés egy valós lehetőség. A távmunka térségbe vonzására kialakított stratégiák pedig a vállalatok és emberek tevékenységének befolyásolásának felel meg. Ezek alapján a távmunka a területfejlesztés eszközszerébe illeszkedik.

A regionális gazdaságtan vizsgálati tárgya a gazdaság általános törvényszerűségeinek térbeli érvényesülése, a térben létező gazdaság mozgástörvényei, a gazdaság térbeli szerveződésének sajátos törvényszerűségei, valamint a társadalmi újratermelés folyamán létrejövő térbeli kapcsolatok, a jövedelem, a pénz és az áru területi áramlása és annak törvényszerűségei. A regionális tudomány által felvetett főbb kérdéskörök a gazdasági tevékenységek térbeli elhelyezkedése, a térszervezési és társadalmi-gazdasági térszerkezet, területi interakciók és a regionális fejlődés. A regionális gazdaságtan két fő területe a területi mikro-gazdaságtan, amely a gazdasági tevékenységek térbeli eloszlásával, a vállalatok telephely választásával foglalkozik, valamint a területi makro-gazdaságtan, amely a regionális növekedésével, a gazdasági teljesítmény térbeli ingadozásával foglalkozik. A távmunka a telephelyválasztás szempontjainak súlyát alakítja át, előtérbe helyezve a munkaerő rendelkezésre állását. A vállalat tevékenységének térbeli elosztása a távmunka révén tehát sokrétűbb lehet, ugyanis például az egyes munkafeladatok ellátására létrehozott távmunkaházak nem igénylik további szervezési és menedzsment funkciók telepítését, így a vállalat munkavállalói területileg olyan helyen is megjelenhetnek, ahol hagyományos telephelyválasztási szempontok szerint nem lenne alkalmas a gazdasági környezet a

működésre. Ez pedig közvetlenül hat az adott térségek regionális növekedésére, a megfelelő munkaerő rendelkezésre állásának komparatív előnyként való megjelenésével annak ellenére, hogy ezek a régiók más telephelyválasztási szempontoknak hiányában vannak (pl. infrastruktúra, út, piac).

A regionális gazdaságtan fejlődésére tehát hat a makrogazdasági szintű elmélet és modellezést meghaladó, többrétű, bonyolultabb megközelítés igénye, a kialakuló új gazdasági földrajz, miszerint egyre inkább érdemes az olcsó munkaerőhöz telepíteni. A térbeli gazdaság elméleti kutatásának főbb célkitűzései (i) az egyedi vállalkozás telephelyválasztásának, az azt meghatározó tényezőknek a feltárása, (ii) e telephelyválasztási döntések alapján a gazdaság kialakuló térbeli szerkezetének körvonalazása, (iii) az országok és a régiók közötti területi munkamegosztás és kereskedelem elméletének kidolgozása, valamint (iv) a területi gazdasági növekedés, fejlődés elméletének megalkotása. A távmunka a telephelyválasztási döntések vizsgálatán keresztül kapcsolódik a regionális gazdaságtan kutatási területéhez, a célkitűzések vizsgálata során fontos vizsgálendő jelenség.

Az elméleti kapcsolódást az ismertett esettanulmányok igazolják empirikus úton. Ezekon keresztül bemutattam az örkényi távmunkaház regionális gazdaságfejlesztő hatását, valamint két olyan stratégiaalkotást, amely révén a hagyományos telephelyválasztási szempontok szerint hátrányos térségek is képesek a távmunka befogadására felkészülni.

Saját empirikus kutatásomban mértem a magyarországi foglalkoztatók hozzáállását, és azt tapasztaltam, hogy a jelenlegi távmunkáltatók harmada nyitott a távmunkaházban történő foglalkoztatásra, és mintegy kétharmaduk a távmunka dinamikus terjedésével számol. A távmunka más formái is alkalmasak ezt a kedvező regionális fejlesztő hatást kifejteni, azonban azok jóval nehezebben mérhetők a munkavállalók területileg szétszórt elhelyezkedése miatt, ezért fókuszálok kiemelten a távmunkaházra.

A H3 hipotézisem alapján a távmunka terjedése prognosztizálható, amely a H4 hipotézisem alapján jövőben még nagyobb szerephez juttathatja a távmunka területfejlesztésben betöltött szerepét.

A hipotézishez-vizsgálatához szorosan kapcsolódó fejezetek a dolgozatban: 61., 62., 63., 64., 6.5, 6.6, 6.7, 7.4, 7.5.

A fenti összefoglalás, valamint a kapcsolódó fejezetek vizsgálatai alapján a hipotézis állítását helytállónak ítélem meg.

A kutatás új vagy újszerű eredményei

Az alábbiakban összefoglalom a hipotéziseim vizsgálata és saját empirikus kutatásom alapján feltárt új vagy újszerű eredményeket.

- Az első három hipotézisem vizsgálatán keresztül alátámasztottam, hogy a távmunka mind munkáltatói, munkavállalói és társadalmi szempontból is előnyös lehet (H1). Az előnyök realizálása azonban csak komplex tervezésen keresztül érhető el (H2). Azonban a távmunka dinamikusan terjed, és már ma is jelentős potenciál van a foglalkoztatási gyakorlatban (H3). A gyorsabb terjedés gátja a munkáltatók

távmunkára vonatkozó mélyebb ismereteinek hiánya. (H3). Ennek az eredménynek az újszerűsége abban rejlik, hogy a távmunka nem perifériális, átmeneti jelenség, a jövőben egyre nagyobb szerepet kaphat, emiatt kutatási célból is érdemes vizsgálni lehetséges hatásait, gyakorlati lehetőségeit. A rendelkezésre álló szakirodalomban erre vonatkozó egyértelmű tudományos vizsgálat számomra nem ismert. Az eredmény alapvetésként való értelmezését megkérdőjelezem az elmúlt 10 év kutatási tapasztalatom alapján. A hipotézisek újszerűsége abban áll, hogy alapját képezi további kutatásoknak, megalapozza a távmunkával kapcsolatos folyamatok kutatásának és tervezésben való alkalmazásának létjogosultságát.

- A negyedik hipotézisem alátámasztásával a távmunkát elhelyeztem a regionális tudományban, valamint a területfejlesztés eszközeként való felhasználását mutattam be. A távmunka ezirányú megközelítését hazánkban és az EU-ban ismereteim szerint még nem publikálták. A nemzetközi szakirodalom csak néhány érintőleges kísérletet tett a távmunka területfejlesztési lehetőségeinek vizsgálatára, azonban ezek csak speciális, elszigetelt esetekként jelentek meg a szakirodalomban. A távmunka terjedésének igazolása által (H3) a negyedik hipotézisemben tett megállapítása területfejlesztésben új megközelítés alkalmazását vezeti be, a fejlesztési stratégiák kidolgozásakor ugyanis emiatt a távmunka figyelembevétele szükségsszerűvé vált.
- Empirikus kutatásom eredményeképp megállapítottam, hogy Magyarországon az 50 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatok mintegy 15%-a alkalmaz távmunkát. A reprezentatív minta alapján mintegy 320 ezer távmunkás van hazánkban és a cégeknél további 10% potenciált mutattam ki.
- Empirikus kutatásom eredményeképp megállapítottam, hogy a közép és nagyvállalatok elsősorban a munkavállalók motiválása, hatékonyságnövelése céljából alkalmazza a távmunkát. A költségmegtakarítás inkább a kisebb cégek esetében jellemző. Ez fontos eredmény, amely felhasználása a távmunka terjedését támogató intézkedések tervezésénél ajánlott.
- Empirikus kutatásom eredményeképp megállapítottam, hogy a vállalatok foglalkoztatási terveinek vizsgálata alapján a cégek több mint felének problémája van a megfelelő szakemberek megtartása és a működési költségek csökkentése terén, továbbá harmaduk számára a munkaerő megtartása is gondot okoz. A cégek harmada tervez létszámbővítést, amelynek kétharmada a távmunkások számát is növelni tervezi. A távmunkát bővíteni tervező cégek profilelemzése alapján a megfelelő szakemberek megtalálásának problémája volt szignifikáns kapcsolatban a bővítési szándékkal. Megállapítható tehát, hogy a legnagyobb potenciállal rendelkező cégek a munkaerő-bővítést tervező, távmunkát alkalmazó cégek, akik hiányszakmába keresnek szakembereket. Ez a célcsoport lehatárolása során használható fel.
- Empirikus kutatásom eredményeképp megállapítottam, hogy a válaszadók többségének tapasztalataiban a távmunka bevezetésének közvetett hatásaként megjelent mind a hatékonyságnövekedés, a költségek pozitív alakulása, a munkavállalói elégedettség növekedése, valamint a vállalat imázsának jobb megítélése is. A távmunka szélesebb körű alkalmazását jelenleg az arra irányuló kifejezett igény hiánya és a helyhez kötött eszközök akadályozzák. Az 5.8 fejezetben megfogalmazott munkáltatói, munkavállalói és társadalmi hatásokat elemző SWOT táblázatok elemeivel a válaszadók többsége egyetértett, elfogadta.

- Empirikus kutatásom eredményeképp megállapítottam, hogy a távmunkaházakról a válaszadók mintegy ötödének volt előzetes ismerete. A három lépcsőben történt elemzés szerint a távmunkáltató cégek mintegy harmada lenne nyitott a távmunkaházban való foglalkoztatásra megfelelő üzleti környezet esetén. Elsősorban adatfeldolgozási, adminisztratív, pénzügyi és értékesítési tevékenységeket tartanak legalkalmasabbnak a távmunkaházban való foglalkoztatáshoz. A távmunkaházat elutasító vállalatoknak csak az 5%-a említette a munka jellegének alkalmatlanságát, jelentős része pedig nem tudta megindokolni döntését. A cégek jelentős része felvenne olyan munkavállalót, aki csak távmunkában vállalna munkát, de minden tizedik távmunkáltató lenne hajlandó ilyen okból távmunkaházra foglalkoztatásra. A válaszadók többsége lehetségesnek látja a távmunkaházak mind költségcsökkentési (pl. bérkülönbségek), mind munkaerő-megtartó (lakóhely közelség) céllal történő alkalmazását. Ez az eredmény a távmunkaházon alapuló területfejlesztést segíti.

A kutatási eredményeim alapján úgy ítélem meg, hogy a távmunka a jövőben egyre nagyobb mértékben lesz jelen a foglalkoztatásban. Emiatt célszerű proaktív módon vizsgálni a távmunka által nyújtott gyakorlati lehetőségeket és terjedését megfelelő tervezés révén kiszámítható mederbe terelni. Jelen gazdasági helyzetben, amikor a vállalatok fejlesztési lehetőségei beszűkültek, a működési költségek csökkentése elkerülhetetlenné vált, valamint a vidéki foglalkoztatás lehetőségei beszűkültek, a strukturális alapokból pedig jelentős források állnak rendelkezésre a gazdaságfejlesztésre, az atipikus munkaformák terjesztésre, a vidéki foglalkoztatás növelésére, az esélyegyenlőség javítására a foglalkoztatásban, célszerű meghatározni a távmunka gyakorlati lehetőségeiben rejlő előnyök tudatos kihasználásának módját és irányát. A dolgozat záró fejezetében emiatt, eddigi tapasztalataim alapján megfogalmaztam azokat a beavatkozási területeket, amelyek a távmunka terjedését felgyorsíthatjuk és az általa indukált pozitív hatásokat a fejlesztést igénylő térségekbe irányíthatják.

Javasolt beavatkozási területek

A távmunka terjedésének felgyorsítása érdekében **két beavatkozási területet** hangsúlyos.

Ahhoz, hogy a távmunka dominánsabban jelenjen meg a munkáltatói döntéseknél, elsősorban az **ismeretterjesztés** szükséges, ahhoz pedig, hogy pozitív irányú döntések születhessenek, fontos a megfelelő **ösztönzési környezet** kialakítása. Ez utóbbi kialakításánál a munkáltatói igények támogatása mellett, tudatos tervezés révén, a távmunka jelentős szerepet tölthet be a regionális területfejlesztési célok megvalósításában.

Az alábbiakban az egyes beavatkozási területekhez összegyűjtöttem az általam legjelentősebbnek ítélt témaköröket.

Ismeretterjesztés célterületei

- **Jogszabályi környezet** – átfogó ismeretterjesztés a jogi kötelezettségekről és lehetőségekről, valamint a kapcsolódó adózási szabályokról.

- **Távmunkaházban végezhető tevékenységek** – távmunkaházban végezhető tevékenységek gyakorlati megvalósításának bemutatása, előnyeinek és hátrányainak elemzése és széles körű ismertetése.
- **Otthoni távmunkában végezhető tevékenységek** – otthoni távmunkában végezhető tevékenységek gyakorlati megvalósításának bemutatása, előnyeinek és hátrányainak elemzése és széles körű ismertetése.
- **Mobil távmunkában végezhető tevékenységek** – mobil távmunkában végezhető tevékenységek gyakorlati megvalósításának bemutatása, előnyeinek és hátrányainak elemzése és széles körű ismertetése.
- **Számítástechnikai és szakmai alapképzések** – a munkavállalók számára alapvető számítógép- és internethasználat, valamint távmunkában végezhető szakmák alapismereteinek oktatása.

Ösztönzési környezet célterületei

- **Távmunkaházak létrehozásának támogatása** – a kijelölt céltérségekben az önkormányzatok támogatásával távmunkaházak létrehozása, közlekedésfejlesztés, széles körű képzési program és marketingkommunikáció, amely megteremti a lehetőséget a távmunkaházban való foglalkoztatásra.
- **Megvalósíthatósági tanulmányok támogatása** – a távmunka szélesebb körű alkalmazási lehetőségeit elemző döntés-előkészítő tanulmányok, amelyek feltárják a munkafolyamatokban szükséges változtatásokat, meghatározzák a munkavégzéshez szükséges eszközöket és kommunikációs csatornákat, és kalkulációkkal támasztják alá a költségekben és hatékonyságban várható változásokat.
- **Infrastruktúra támogatása** – a munkáltatók távmunka alkalmazását támogató eszközeinek beszerzéséhez és átalakításához szükséges eszköztámogatás, mint például notebook, internet, kommunikációs szoftverek.
- **Céltérségben foglalkoztatottak utáni bértámogatás** – a kijelölt céltérségekben való foglalkoztatottak utáni ideiglenes bértámogatás biztosítása a munkáltatóknak.
- **Távmunka-szerződés alapú adókedvezmény** – a munkáltatók ösztönzése a jogszabályban meghatározott távmunka-szerződés alkalmazására, például a távmunka-szerződések arányának támogatásként a társasági adóalap megállapítását csökkentő jogcímekbe való beemelésé.

Bibliográfia

A távmunka térhódítása Európában - Magyar Távközlés (Matáv folyóirata), 1999. december

Abdel-Malek, L. L. – Wolf, C. –Guyot, P. D. (1998): Telemanufacturing: A flexible manufacturing solution. *International Journal Production Economics*, no. 56–57. 1–12 p.

Angove M (2007): Comparative Study of the Concept and Practice of Tele-working in Estonia, Ireland and Wales-UK, University of Wales, Newport 2007

Arling A (2004): The Impact of Telework on Performance: A Social Network Approach. Carlson School of Management, University of Minnesota

Atkinson, R. L. et al. (1995): Pszichológia. Osiris, Budapest.

Atkins, R. – Blazek, M. – Roitz, J. – AT&T (2002): Measurement of environmental impacts of telework adoption amidst change in complex organizations: AT&T survey methodology and results. *Resources, Conservation and Recycling*, no. 36. 267–285 p.

Ayres, R. U. – Williams, E. (2004): The digital economy: Where do we stand? *Technological Forecasting and Social Change*, no. 71. 315–339 p.

Baffour G. – Betsey C. L. (2000): Human Resources Management and Development in the Telework Environment

Bagley, M.N. – Mannering, J.S. – Mokhtarian, P.L. (1994): Telecommuting Centers and Related Concepts: A Review of Practice. Institute of transportation studies.

Bangemann M. et al. (1994): Europe and the global information society. Bangemann report recommendations to the European Council. Innovatia Documentation.

Bankó Zoltán (2003): Távmunka az Európai Unióban és Magyarországon, PTE-ÁJK.

Barnard, C. (1996): EC Employment Law, John Wiley & Sons, 543. p. Teleworking in Europe, 5. EIRR 268, EIRR 269.

Bernardino, A. T. (1995): Adoption of telecommuting : modeling the employer's and the employee's decision processes. Massachusetts Institute of Technology, Dept. of Civil and Environmental Engineering.

Bernhart, M. (2006): Many employees pass on telework options. *Employee Benefit News*.

Bihari Gábor (szerk.) (1999): Teleházak és távmunka Magyarországon. Teleház Kht., h.n.

Bihary Pál (szerk.) (2006): Tanulmányok a távmunkáról. Budapesti Munkaerőpiaci Intervenció Központ, Budapest.

Bokor Lászlóné Szőke Éva (2003): Egy távmunka-műhelybeszélgetés margójára. *A Pécsi Tudományegyetem TTK Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézetének periodikája*, IV. évf. 1. sz. 63–75 p.

Boyce (2004): Reviews of Technical Reports on Daylight and Productivity. Lighting Research Center.

Brynin M (2003): The Mobility of Tele-mediated Work Over Time

Budai Balázs Benjámin (2002): E-government. Aula.

- Campbell, C.J. (1995): Exploring a Tool for Rural Community Development. Community Technology Centers.
- Cherbonneau, G. (2005): A framework for improving the effectiveness of distributed project teams. Massachusetts Institute of Technology, System Design and Management Program, 81 p.
- Clark S D II (1998): The Decision to Telework: A Synthesized Model. Thirty-First Annual Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 1, 1998
- Crang, M. – Crang, P. – May, J. (1999): Virtual Geographies: Bodies, Space and Relations. Routledge. 156 p.
- Csepe György (2003): Szociálpszichológia. Osiris, Budapest. 99-138. p., 149–151. p.
- Dangelmaier, W. – Kress, S. – Wenski, R. (1999): TelCoW: telework under the coordination of a workflow management system. *Information and Software Technology*, no. 41. 341–353 p.
- Deloitte (2006): Eye to the Future. How TMT advances could change the way we live in 2010
- Duxbury, L. E. – Neufeld, D.J. (1999): An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *J. Eng. Technol. Manage.*, no. 16. 1–28 p.
- Edwards S A (1994): Telecommuting: Will it change the organizational structure of business as we know it? Literary Review.
- Elinger, F. B. – Allport, C. D. (2008): Collaborative technologies in knowledge telework: an exploratory study. *Info Systems*, no. 18. 101–121 p.
- Ernberg, J. (1998): Integrated rural development and universal access towards a framework for evaluation of multipurpose community telecentre. Conference at the University of Guelph, Guelph, Ontario, Canada, October 26 & 27, 1998
- Falch, M. (2006): ICT and the future conditions for democratic governance. *Telematics and Informatics*, no. 23. 134–156 p.
- Farkas Ferenc (2001): A kompetenciák fejlesztésének regionális összefüggései és tapasztalatai. *Tér és Társadalom*. 2001. 3-4. 25-38. p.
- Farkas Ferenc (2004): Változásmenedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- Farkas Ferenc (2008): Regionális különbségek az emberi erőforrás menedzselés gyakorlatában. In.: *Tér és társadalom* 22. évf. 2. sz., 103–122 p.
- Fenson, B. – Hill, S. (2003): Implementing and Managing Telework – A guide for those who make it happen. Praeger, Westport, Connecticut.
- Flower & Plants Improve Workplace Productivity, Ideas, 2003
- Fonner K - Roloff M (2006): Using Communication to Bridge the Divide Between Teleworking and Office-Based Employees' Work Experiences. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden, Germany, Jun 16, 2006
- Forgas, J. P. (1989): A társas érintkezés pszichológiája. Gondolat, Budapest.
- Forman Balázs (2004): Regionális Gazdaságtan. Tananyag.

Gács János (2005): Európai foglalkoztatási stratégia, dilemmák, értékelés és jövő. Munkaerőpiaci Tükör 2005. MTA Közgazdaságtudományi Intézet és Országos Foglalkoztatási Közalapítvány, Budapest, 209- 237. pp.

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*, vol. 92, no. 6. 1524–1541 p.

Golden, T. D. – Veiga, J. F. (2008): The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, no. 19. 77–88 p.

Golden, T. D. (2006): Avoiding depletion in virtual work: Telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, no. 69. 176–187 p.

Gomez, R. – Hunt, P. (1999): Telecentre evaluation. International development research centre.

Gray, M. – Hodson, N. –Gordon, G.(1994): Teleworking Explained, John Wiley & Sons.

Greenberg, P. S. – Greenberg, R. H. – Antonucci, Y. L. (2007): Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, vol. 50, no. 4. 325–333 p.

Grimes, S. (2000): Rural areas in the information society: diminishing distance or increasing learning capacity? *Journal of Rural Studies*, no. 16. 13–21 p.

Haddon L (1999): Approaches to Understanding Teleworking. *Teletronikk* No. 4. 29-38,1999

Hanhike, T. – Gareis, K. (2004): Modelling eWork – Towards a better understanding of information technology's impact on workplaces and work locations, Paper presented at the 22nd Annual International Labour Process Conference, Amsterdam, 5-7 April, 2004.

Hárs Ágnes (Kopint Datorg Rt.): Zöld és Fehér Könyv a távmunka magyarországi terjedéséről. IV. Országos Távmunka Konferencia

Helminen, V. – Ristimäki, M. (2007): Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography*, vol. 15, no. 5. 331–342 p.

Hewstone, M. et al. (eds.) (1995): Szociálpszichológia – Európai szemszögből. Közgazd. és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

Highhouse, S. (1999): The Brief History of Personnel Counseling in Industrial-Organizational Psychology. *Journal of Vocational Behavior*, no. 55. 318–336 p.

Hill, E. J. – Ferris, M. – Mártinson, V. (2003): Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, no. 63. 220–241 p.

Hislop, D. – Axtell, C. (2007): The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, vol. 22, no. 1. 34–51 p.

Hodson N (1995): The Economics of Teleworking, Telecommute `95, Santa Clara California 7 - 10 November 1995

- Hopkinson, P – James, P. –Maruyama, T (2002): Teleworking at BT – The Economic, Environmental and Social Impacts of its workabout Scheme – Report on Survey Results 14/10/2002.
- Horváth Gyula (2003): Európai regionális politika. Dialóg Campus, Budapest-Pécs.
- Horváth Gyula: Regionális politika. Tananyag. PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. 2005.
- Hrubi László: Regionális Gazdaságtan. Tananyag. PTE KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. 2005.
- Hunter, S. – Kobelsky, K. – Richardson, V. J. (2003): Information Technology and the Volatility of Firm Performance. MIT Sloan School of Management (working paper 4449).
- Hunton, J. E. – Harmon, W. K. (2004): A model for investigating telework in accounting. *International Journal of Accounting Information Systems*, no. 5. 417– 427. p.
- Hyok – Rhee, J. (2008): Home-based telecommuting and commuting behavior. *Journal of Urban Economics*, vol. 63., no. 1. 198–216 p.
- Illegems, V. – Verbeke, A. (2004): Telework: What Does it Mean for Management? *Long Range Planning*, no. 37. 319–334 p.
- IMCC (2007): A minőségügy története. Roldan Kft. Budapest,
- Inspi-Ráció Egyesület (2005-2006): Motiváció. Animátor képzés. Kárpátalja.
- Jackson PJ - van der Wielen J (eds) (1998): Teleworking: International Perspectives : from Telecommuting to the Virtual Organisation. Routledge, 1998
- Jansen, A. (1995): Rural Development Through Diffusionof Information Technology. *Scandinavian Journal of Information Systems*, vol. 7, no. 1. 99–120 p.
- Jávor András – Berde Csaba (szerk.) (2006): A térségfejlesztés vezetési és szervezési összefüggései. Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Debrecen.
- Johnson, N. J.; Hershey, F. C. Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities. *Government Information Quarterly*, vol. 19, no. 4. 430–431 p.
- Kaiser U (2004): Is there really no place like home for productivity? DP 2004-06. Centre for Economic and Busi-ness Research, Copenhagen.
- Karhusz Péter (2003): A telephelyválasztás elméleti keretrendszer.
- Kasim, A. (1997): Evaluating a business strategy for the telecommunications company of the future. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 109 p.
- Klein Sándor (2003): Munkapszichológia. Edge 2000, Budapest.
- Klein Sándor (2004): Vezetés- és szervezetpszichológia. 3. kiadás, Edge 2000, Budapest.
- Kordey, N. (2002): Verbreitung der Telearbeit in 2002. Internationaler Vergleich und Entwicklungstendenzen. Bonn, September 2002.

Kossek, E. E. – Lautsch, B. A. – Eaton, S. C. (2006): Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, no. 68. 347–367 p.

Kotler, P. (1999): Marketing menedzsment. 2. kiadás. Műszaki Kiadó, Budapest.

Kovács Teréz (2003): Vidékfejlesztési politika. Dialóg Campus, Budapest-Pécs.

Kurland, N. B. – Cooper, C. D. (2002): Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 13, no. 1. 107–126 p.

Latchem, C. –Walker, D. (eds.) (2001): Telecentres: Case studies and key issues. The Commonwealth of Learning, Vancouver.

Lee, H. – Shin, B. – Higa, K. (2007): Telework vs. central work: A comparative view of knowledge accessibility. *Decision Support Systems*, no. 43. 687–700 p.

Lindström J - Rapp B (2006): On Costs in Teleworking. *International Transactions in Operational Research* Volume 3 Issue 1, 51 - 63.p.

Lóránth Ida: Átalakuló orvostudomány. Magyar Orvos. é. n. hn.

Lund – Mokhtarian (1994): Telecommuting and residential location: Theory and implications for commute travel in monocentric metropolis. *Transportation Research Record*. Issue:1463. 10-14p.

Magyar Információs Társadalom Éves Jelentés, 2006

Magyar Információs Társadalom Éves Jelentés, 2008

Mahoney, K. T. – Baker, D. B. (2002): Elton Mayo and Carl Rogers: A Tale of Two Techniques. *Journal of Vocational Behavior*, no. 60. 437–450 p.

Makó Csaba – Illéssy Miklós – Csizmadia Péter (2008): A távmunka és egyéb rugalmas munkavégzési eszközök helyzete Magyarországon. MTA – Kutatási zárójelentés. MTA Szociológiai Kutatóintézet.

Makó Csaba – Keszi Roland – Mester Dániel (2003b): Munkáltatói vélemények a távmunka bevezetésének előfeltételeiről és gyakorlatáról (piackutatás a távmunkára pályázó munkáltatók körében) MTA Szociológiai Kutatóintézet, Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely.

Makó Csaba – Keszi Roland – Polyánszky T. Zoltán (2003a): A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai (a közép-dunántúli régió példája) – Kutatási jelentés. MTA Szociológiai Kutatóintézet

Makó Csaba – Melles Katalin – Keszi Roland (2004): A kis- és középvállalkozók és a távmunka – egy nemzetközi összehasonlítás perspektívájában. MTA Szociológiai Kutatóintézet, Szervezet- és Munkaszociológiai Műhely.

Marsh, K. – Musson, G. (2008): Men at Work and at Home: Managing Emotion in Telework. *Gender, Work and Organization*, vol. 15, no. 1.

Mester Dániel (2005): A távmunka magyarországi keresleti oldala. A Magyar Távmunka Szövetség által szervezett távmunka-kutatás tapasztalatai – 2005. júl.–aug. MTA-SZKI, MTMSz.

Mills, J. E. et al. (2001): Employer Liability for Telecommuting Employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Cornell University. 48–59 p.

MITs, Magyar Információs Társadalom Stratégia, Informatikai és Hírközlési Minisztérium, 2003

Mokhtarian, P. L. (1991): Defining telecommuting. *Transportation Research Record*, vol. 1305, 273–281 p.

Moos, M. – Andrey, J. – Johnson, L. C. (s.a.): The sustainability of telework: an ecological-footprinting approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, vol. 2, no. 1. 3–14 p.

Mundorf, N. – Bryant, J. (2002): Realizing the social and commercial potential of interactive technologies. *Journal of Business Research*, no. 55. 665–670 p.

Muscovite (2004): The New Knowledge Workplace. Executive Perspectives. PwC.

Neufeld, D. J. – Fang Y. (2005): Individual, social and situational determinants of telecommuter productivity. *Information & Management*, vol. 42, no. 7. 1037–1049 p.

New Technology, Work and Employment, vol. 22, no. 3. 208–223 p.

Nilles, J. M. (1991): Telecommuting and urban sprawl: mitigator or inciter? *Transportation*. vol.18, no. 4.

Nilles, J.M. (2007): The Future of e-Work. *The Journal of E-working*, vol.1. 1–12. p.

Nilles, J.M. (2007): What has happened to telework? Failure, Diffusion or Modification?. *The Journal of E-working*, vol.1. 13–44 p.

Obra, A. R. – Cámara, S. B. – Meléndez, A. P. (2002): The economic and organizational aspects of telecentres: the Spanish case. *Technovation*, no. 22. 785–798 p.

Olson, M.(2003): Organisational Barriers to Professional Telework, in: *Homework: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*, 215. p.

Orosdy Béla (összeáll.) (1996): Marketing pszichológia – Szöveggyűjtemény. JPTE–KTK Marketing Tanszék, Pécs.

Oroszi Sándor (2005): A munkapiac makro-környezete, PTE – KTK (oktatási segédanyag).

Ory, D T. – Mokhtarian, P. L. – Davis, U. C. (2005): The Impact of Telecommuting on the Commute Time, Distance, and Speed of State of California Workers. *Institute of Transportation Studies University of California* (working paper).

Páll Kálmán (szerk.) (2003): Távmunka Tanácsadó, KJK KERSZÖV, 19–63. p., 85–137. p.

Pálné Kovács Ilona (2001): Regionális politika és közigazgatás. 2. jav. kiadás. Dialóg Campus, Budapest-Pécs.

Pérez, M. P. et al. (2007): Modelling the adoption of teleworking: an empirical study of resources and organisational factors. *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 8, no. 2–3. 188–206 p.

Pérez, M.P. – Sánchez, A.M. – Carnicer, M.P. (2002): Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, no. 22. 775–783 p.

- Peters, P. – Tijdens, K. G. – Wetzels, C. (2004): Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information and Management*, no. 41. 469–482 p.
- Pieper, M. – Hermsdorf, D. (1997): BSCFY for disabled teleworkers: usability evaluation and interface adaptation of an internet-based cooperation environment. *Computer Networks and ISDN Systems*, no. 29. 1479-1487 p.
- Plette Richárd (2002): A munkapszichológia gyakorlati kérdései. Medicina, Budapest.
- Pliskin, N. (1998): Explaining the paradox of telecommuting. *Business Horizons*, vol. 41, no. 2. 73–78 p.
- Polak T. (1998): Betriebswirtschaftlich- organisatorische Aspekte der Telearbeit. Arbeitspapiere WI
- Pulido, J. C. – López F. J. (2005): Teleworking in the information sector in Spain. *International Journal of Information Management*, no. 25. 229–239 p.
- Rowello, G. B. (2002): The effect of telecommuting on the temporal patterns of managers and employees. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.
- Safirova E (2002): Telecommuting, traffic congestion, and agglomeration: a general equilibrium model. *Journal of Urban Economics* Vol 52, Issue 1, July 2002, 26-52.p.
- Salomon, I. (1998): Technological change and social forecasting: the case of telecommuting as a travel substitute. *Transportation Research, Part C*, no. 6. 17–45 p.
- Sánchez, A. M. et al. (2007): Telework, human resource flexibility and firm performance.
- Shafizadeh KR - Niemeier DA - Mokhtarian PL – Salomon I (1997): The Costs and Benefits of Telecommuting
- Speier, C. – Venkatesh, V. (2000): Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal Human-Computer Studies*, no. 52. 991–1005 p.
- Stanek, D. M. – Mokhtarian, P. L. (1998): Developing models of preference for home-based and center-based telecommuting: Findings and forecasts. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 57, no. 1-2. 53–74 p.
- Steinhardt, B. (2007): Human capital: Greater Focus on Results in Telework Programs Needed. *GAO Reports*, 1–9. p., 10. p.
- Storgaard, K. (1998): Rural telematics – Social networks, local rivalry and readiness. In: Hetland, P, Meier-Dallach, H.-P., 79–100 p.
- Sustel Projekt, Is Teleworking Sustainable? – An Analysis of its Economic, Environmental and Social Impacts, European Communities, 2004
- Szeli Katalin (szerk.) (2004): Kutatási Jelentés 29., BME–ITTK–Infonia Alapítvány–Infinit Műhely, 11–28. p.
- Tamrat E – Smith M (2002): Telecommuting and Perceived Productivity: An Australian Case Study. *Journal of Management and Organization* Volume 8 Issue 1 - 2002

Taylor DS – Kavanaugh JK (2005): Developing a model of leadership in the teleworking environment: a qualitative study. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, July, 2005

Telenor, Oslo

Teo, T. S. – Lim, V. G. – Wai, S. H. (1998): An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. *International Journal of Information Management*, vol. 18, no. 5. 329–343 p.

Tóthné Sikora Gizella (2002): Munkaerőpiaci ismeretek. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék (oktatási segédlet)

Több munkahelyet Európában. Wim Kok jelentés.2003.

Török Emőke (2006): Tülléphetünk-e a bérmunka társadalmán? *Szociológiai Szemle* 2. szám, 111–130 p.

Tremblay, D. G. – Genin, É. (2007): The demand for telework of IT self-employed workers. *The Journal of E-working*, vol.1. 98–115 p.

Váti Kht (2003): A gazdasági térszerkezet vizsgálatát elősegítő új dimenziók illetve az ezzel kapcsolatos módszerek kutatása. Kutatási összefoglaló. Zárójelentés.

Vega G (ed) (2003): *Managing Teleworkers and Telecommuting Strategies*. Greenwood Publishing Group, 2003

Webster, J. – Staples, D. S. (2006): Comparing Virtual Teams to Traditional Teams: An Identification of New Research Opportunities. *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 25. 181–215 p.

Westfall ED (2004a): Telecommuting and Telework. In: *The Internet Encyclopedia Vol.3* Bidgoli H (ed.) John Wiley and Sons, 2004, 436-447.p.

Westfall RD (1997): Does Telecommuting Really Increase Productivity? Fifteen Rival Hypotheses. *Proceedings of the AIS Americas Conference, Indianapolis, IN, 1997*, 405–407.p.

Westfall RD (2004b): Does Telecommuting Really Increase Productivity? August 2004/Vol. 47, No. 8 COMMUNICATIONS OF THE ACM

Whyte, A (1999): Understanding the Role of Community Telecentres in Development—A Proposed Approach to Evaluation.

Workman, M. – Kahnweiler, W. – Bommer, W. (2003): The effects of cognitive style and media richness on commitment to telework and virtual teams. *Journal of Vocational Behavior*, no. 63. 199–219 p.

Yap CS (1996): Does telecommuting make economic sense for companies? *System Sciences, 1996.*, *Proceedings of the Twenty-Ninth Hawaii International Conference Volume: 3*, 86-395.p.

Yen JR (2000): Interpreting employee telecommuting adoption: An economics perspective. *Transportation*, 2000, vol. 27, issue 1, 149-164.p.

Internetes források

Európai Távmunka Keretmegállapodás 2002. Európai Bizottság. (2008.05.03),
http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/oct/teleworking_agreement_en.pdf

Flower & Plants Improve Workplace Productivity, Ideas, 2003
<http://www.aboutflowers.com/workplace/research.htm>

GSA-sponsored Telework Centers. US. General Services Administration. GSA
(2008.05.03)
<http://www.gsa.gov/Portal/gsa/ep/channelView.do?pageTypeId=8195&channelId=-12950>

Hargita megye - Wikipedia (2009.05.10)
http://hu.wikipedia.org/wiki/Hargita_megye

JALA International: Cost-benefit analysis (2008.05.03)
http://www.jala.com/homecba_employer.php

Mi az ESZA?. Európai Szociális Alap. Európai Bizottság. (2008.05.03)
http://ec.europa.eu/employment_social/esf/discover/esf_hu.htm

Munkaszervezési alapismeretek, Erdőhasználat II., NYME – Erdőmérnöki Kar,
<http://hasznal.emk.nyme.hu/haszn2fuzetek/szervez.pdf> (2008.05.03)

Nagykátai kistérség távmunka stratégiája (2008.05.03)
<http://www.nagykata-tavmunka.hu/>

Örkényi távmunkaház projekt (2008.05.03)
<http://www.telework-center.eu>

SIBIS GPS 2002, SIBIS GPS-NAS 2003,
<http://www.sibis-eu.org/statistics/data/4-34.htm> (2008.05.03)

Távmunkáról röviden, Szociális és Munkaügyi Minisztérium (2008.05.04)
<http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=12036>

Technical Reports on Daylight and Productivity, 2004
<http://www.lrc.rpi.edu/programs/daylighting/pdf/BoyceHMGReview.pdf>

Teleházak. Magyar Teleház Szövetség (2008.05.03)
http://www.telehaz.hu/index.php?cat=tc&sub_cat=map

Telework Australia: Cost-Benefit model (2008.05.03)
<http://www.teleworkaustralia.com.au/doclibrary/public/templates/CostBenefit.xls>

University Research Indicates Flowers and Plants Promote Innovation, Ideas, 2003
<http://www.aboutflowers.com/workplace/research.htm>

Tudományos tevékenység, publikációk

JELENTŐSEBB KUTATÁSOK

Projekt: Hargita megyei távmunka stratégia

Dátum: 2008

Szerep: kutatás vezetője (Csák Lászlóval együtt)

Megrendelő: Hargita megye, közvetlen megbízó: OTP Hungaro-Projekt Kft

Kontakt: Tabák Gábor, ügyvezető igazgató

Projekt: Örkényi távmunkaház megvalósítása

Dátum: 2006-2007

Szerep: kutatás vezetője

Megrendelő: Örkényi önkormányzat

Kontakt: Kovács István polgármester

Projekt: Measuring efficiency in the workplace

Dátum: 2007

Szerep: kutatás vezetője

Megrendelő: PricewaterhouseCoopers Kft.- Central European Management School

Kontakt: Dr.Nemeslaki András, Corvinus Egyetem

Projekt: A távmunka gazdaságpolitikai áttekintése

Dátum: 2006

Szerep: kutatás vezetője (Csák Lászlóval együtt)

Megrendelő: PTE KTK, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola, III. félév, Kutatói fórum

Kontakt: dr. Buday-Sántha Attila tanszékvezető egyetemi tanár

Projekt: Kistérségi távmunka foglalkoztatási stratégia

Dátum: 2005-2006

Szerep: kutatás vezetője (Pötzl Violával együtt)

Megrendelő: Stratégiai Kutatóintézet Kht.

Kontakt: Varga Csaba

Projekt: Cost benefit analysis of telework

Dátum: 2006

Szerep: kutatás vezetője

Megrendelő: PricewaterhouseCoopers Kft.- Central European Management School

Kontakt: Dr.Nemeslaki András, Corvinus Egyetem

Projekt: Távmunka audit módszertan

Dátum: 2005

Szerep: kutatás vezetője

Megrendelő: PricewaterhouseCoopers Kft.

Kontakt: Simán István

Projekt: Távmunka-végzést támogató informatikai megoldások

Dátum: 2004

Szerep: kutatás vezetője (szakdolgozat)

Megrendelő: ELTE TTK, Informatika Tanszék (Szakdolgozat)

Kontakt: dr. Horváth Elek rektor helyettes (Budapesti Műszaki Főiskola)

Projekt: Távmunka a versenyszférában tanulmány

Dátum: 2004

Szerep: kutatás vezetője

Megrendelő: Információs Társadalom és Trendkutató Központ (ITTK)

Kontakt: Molnár Szilárd, kutatási igazgató

Projekt: Távmunka tanulmánygyűjtemény

Dátum: 2003

Szerep: kutatás vezetője

Megrendelő: Memfosz

Kontakt: Holler Lajos, elnök

Projekt: Alkalmazott Távmunka Módszertan

Dátum: 2002

Szerep: kutatás vezetője

Megrendelő: Negral Kft.

Kontakt: Kádár Miklós, ügyvezető igazgató

JEGYZETT TUDOMÁNYOS PUBLIKÁCIÓK

Farkas Ferenc – Forgács Tamás (2009): Employment policy opportunities and economic development with telework. Empirical research findings from Hungary. *New Work Technology and Employment Journal*. (*blind review alatt*)

Forgács Tamás (2009): Employment in telework-centres. International Bata's Conference for Ph.D. Students and Young Researchers. Tomas Bata University. Zlin

Forgács Tamás (2008): Távmunka – korunk új munkaszervezési modellje. *Marketing & menedzsment*. XLII. évfolyam, 2008/5-6. szám, 29-42.o

Forgács Tamás (2008): Távmunka-ház: alternatíva a vidékfejlesztésben. *A Falu. Agroinform*. Budapest. 2008. ősz

Forgács Tamás (2008): Egy kistérségi távmunka-stratégia bemutatása. In.: *Tér és társadalom*. MTA RKK. Budapest. 2008/2. szám. 123–145. p.

Forgács Tamás (2008): Foglalkoztatás és fejlesztési lehetőségek távmunkaházak segítségével. „Önkormányzatok gazdálkodása – Helyi fejlesztés” konferenciakötet. PTE-KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. Pécs.

Forgács Tamás (2008): A távmunkában való foglalkoztatás hátttere, jogi szabályozása és munkáltatói szempontok. In.: Bartos Károly (szerk.): *Érdekképviselő felsőfokon*. Raabe Kiadó, Budapest. D 1.75 1–24. p.

Forgács Tamás (2008): Munkáltatói vélemények a távmunkáról. In.: Bartos Károly (szerk.): *Érdekképviselő felsőfokon*. Raabe Kiadó, Budapest. D 1.76 1–4. p.

Forgács Tamás (2008): Beavatás–A távmunka meghonosítása a foglalkoztatónál. In.: *Humán Saldo*, V. évf., 2008/különszám.

Forgács Tamás (2007): A távmunka gazdaságpolitikai áttekintése. In.: PTE–KTK Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola 2007-es évkönyve, Pécs. 76–89. p.

Forgács Tamás (2007): Regionális fejlesztés, munkahelyteremtés távmunkával. „Régiók a Kárpát-medencén innen és túl” konferenciakötet. Eötvös József Főiskola. Baja.

Forgács Tamás (2007): Távmunka: Alternatíva a foglalkoztatásban? In.: *Menedzsment, Vállalkozás és Benchmarking Nemzetközi Konferencia (konferenciakötet)*, BME. 295–310. p.

Forgács Tamás (2006): Távmunka – híd város és vidék között. “CORK+10” konferenciakötet. Sapiientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem. Csíkszereda.

Forgács Tamás (2006): Bevezetés a térinformatikába. In.: Csák László (szerk.): *Régió – vidék – fejlesztés*. Regionális Képzési Központ, Csíkszereda. 260–275. p.

Forgács Tamás (2004): Távmunka és költségcsökkentés. In.: Szeli Katalin (szerk.) (2004): *Kutatási Jelentés 29.*, BME–ITTK–Infonia Alapítvány–Infinit Műhely, 4–9. p.

TOVÁBBI FONTOSABB KONFERENCIÁK, ELŐADÁSOK

2009.03.20, Select üzleti reggeli

A távmunka jogi és belső szabályozása

2008.03.11, Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetsége

Munkaerőpiac országhatáron innen és túl

2008.01.30, Joint Venture Szövetség, Emberi Erőforrás Munkabizottsága

A távmunka jelene és jövője a hazai gyakorlatban

2007.10.11, IDG - E-Önkormányzat forráskeresés és átalakulás közben

Távmunka és biztonsága szekció moderátora

2006.12.07, V. Országos Távmunka Konferencia

A versenyszféra tapasztalatai

2006.11.15, MTMSZ országos távmunka konferencia

A távmunka bevezetés minőségbiztosítása

2006.04.27, IDG - Távmunka és mobil irodai fejlesztések, avagy a korszerű foglalkoztatás jövője

Távmunka bevezetés gazdasági szempontok alapján

2005.12.13, IV. Országos Távmunka Konferencia

Követelményrendszerek a távmunkában. Távmunkahelyek minőségbiztosítása

2005.02.18, II. Partnering Konferencia

Távmunka kerekasztal (moderátor)

kerekasztal résztvevői: Simon Gábor (Távmunka Tanács elnöke), Makó Csaba (MTA Szociológiai Intézet), Rohály Gábor (Avaya ügyvezető igazgató), Horváth Elek (Magyar Távmunka Szövetség elnöke)

2004.12.09, III. Országos Távmunka Konferencia

Távmunka a versenyszférában

2004.06.08, CIO - Távmunka a versenyszférában

Költségcsökkentés és hatékonyságnövelés távmunkával

2003.02.26, Európai Jogakadémia, Távmunka Tanács, MEMFOSZ

Egyenlő jogok, egyenlő esélyek

TOVÁBBI FONTOSABB INTERJÚK, NYILATKOZATOK

2009.03.05, Kossuth Rádió

Nagyon alacsony a távmunka elfogadottsága

2008.11.13, HVG

Népszerűsödő távmunka

2008.05.14, Magyar Polgármester

Távmunkaház – alternatíva a vidéki foglalkoztatásban

2007.10.25, IT Business
Újfajta munkaszervezés

2007.augusztus-szeptember, Munkaadók Lapja
Atipikus munkavégzés

2007.július, Munkaadók Lapja
Távmunka – gazdasági előnyökkel

2007.01.09, Népszabadság
Készül a távmunkaház

2006.11.25, HVG
Otthon teremtők

2006.03.23, Figyelő
Otthonülők

2005.02.25, HVG
Távmunkás hétköznapok – Irodai munka? mi az?

2005.02.16, Napi Gazdaság
Recept a leépítések ellen

2004.12.11, Világgazdaság
Távmunka: vezet a könyvelés

2004.08.03 Népszabadság
Távmunka: hitek és tévhitek

2004.07.15, Figyelő
Távmunka Magyarországon: Házi feladatok

2004.06.15, Népszabadság
A távmunkával mindenki jól jár

2004.02.20, Világgazdaság
Nehezen terjed a távmunka Magyarországon

2003.01.27, Világgazdaság
Távmunka - ahol már működik

2000.04.26, Prim
Távmunkával az agyelszívás ellen