

PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

REGIONÁLIS POLITIKA ÉS GAZDASÁGTAN
DOKTORI ISKOLA

Forgács Tamás

**A távmunka elmélete és gyakorlati
alkalmazásának lehetőségei**

DOKTORI ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

Témavezető: Dr. Farkas Ferenc

Pécs, 2009

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 távműtétekről, 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 többszáz ezer új távmunkahely létrejöttét jelentheti az elkövetkező években. Emiatt elengedhetlen, 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 térnyerésére.

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. Céлом 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, periférikus 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 konkludálok.

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 hagytam. Az elméleti és empirikus kutatások után részletesebben ismerttettem 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 leírás 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 sektorspecifikumok 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 támassa 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.

Kutatási eredmények – 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 ötvöztem, 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 bérlé. A távmunkaház a nyilvánosság elől elzárt, oda 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. 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 távmunkaházból dolgozik, ilyenkor viszont a vezetőnek kell hogy legyen legalább egy, nem ott dolgozó beosztottja.

Kutatási eredmények – 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 újrakezdeniük 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 vezetők 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 megszerezni, 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 dolgozatom 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 központra 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 dinamikus 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 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 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, többértű, 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 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 a telephelyválasztási döntések vizsgálatán keresztül kapcsolódik a regionális gazdaságtan kutatási területéhez, a célkitűzések vizsgálata során fontos vizsgálandó jelenség.

Az elméleti kapcsolódást az ismertetett 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 mérhetőek a munkavállalók területileg szétszóró elhelyezkedése miatt, ezért fókuszálók 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.

Kutatási eredmények – újszerű eredmények

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 szükségszerűvé 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 létszám bővítést, 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 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.

- 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 távmunkaházban 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.

Témakörben megjelent 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): Táv munka – korunk új munkaszervezési modellje. *Marketing & menedzsment*. XLII. évfolyam, 2008/5-6. szám, 29-42.o

Forgács Tamás (2008): Táv munka-ház: alternatíva a vidékfejlesztésben. *A Falu*. Agroiinform. 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 háttere, 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. Sapientia 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.

JELENTŐSEBB KUTATÁSOK

Vállalati távmunka kockázatkezelési keretrendszer kidolgozása, 2008

Hargita megyei távmunka stratégia, 2008

Örkényi távmunkaház megvalósítása, 2006–2007

Measuring efficiency in the workplace, 2007

A távmunka gazdaságpolitikai áttekintése, 2006

Kistérségi távmunka foglalkoztatási stratégia, 2005–2006

Cost benefit analysis of telework, 2006

Távmunka audit módszertan, 2005

Távmunka-végzést támogató informatikai megoldások, 2004

Távmunka a versenyszférában tanulmány, 2004

Távmunka tanulmánygyűjtemény, 2003

Alkalmazott Távmunka Módszertan, 2002

A t ezisf uzetben hivatkozott irodalom

Clark S D II (1998): The Decision to Telework: A Synthesized Model. Thirty-First Annual Hawaii International Conference on System Sciences-Volume 1, 1998

Polak T. (1998): Betriebswirtschaftlich- organisatorische Aspekte der Telearbeit. Arbeitspapiere WI

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.

Shafizadeh KR - Niemeier DA - Mokhtarian PL – Salomon I (1997): The Costs and Benefits of Telecommuting

Westfall RD (1997): Does Telecommuting Really Increase Productivity? Fifteen Rival Hypotheses. Proceedings of the AIS Americas Conference, Indianapolis, IN, 1997, 405–407.p.

JALA International: Cost-benefit analysis (2008.05.03)

http://www.jala.com/homecba_employer.php

SIBIS GPS 2002, SIBIS GPS-NAS 2003,

<http://www.sibis-eu.org/statistics/data/4-34.htm> (2008.05.03)