

Breinerné Varga Ildikó  
A TÁVMUNKA HUMÁNPOLITIKÁJA

Copyright © 2004, Breinerné Varga Ildikó

A szerző előzetes írásbeli hozzájárulása nélkül sem a teljes mű, sem annak része, semmiféle formában (fotokópia, mikrofilm vagy más hordozó) nem sokszorosítható.

A kézirat 2004 márciusában került lezárásra.

A tanulmány eredeti közlési helyei: [www.breiner.hu](http://www.breiner.hu),  
nyomtatásban: Emberi Erőforrás-menedzsment (Módszertani füzetek) 2004. 6. sz.

## Tartalomjegyzék

1. Bevezető.....	1
2. Elképzelések a távmunka hazai elterjesztésre.....	2
2.1. A távmunka (rózsaszínű) víziója .....	2
2.2. A megtett erőfeszítések és a tapasztalatok.....	3
2.3. Munkáltatói kételyek .....	4
2.4. A túlzott munkavállalói várakozások és veszélyei .....	4
3. Elméleti háttér.....	5
3.1. Fogalmak, meghatározások.....	5
3.2. Tények, számok - Magyarországi elterjedtség az Európai Unióhoz viszonyítva .....	8
4. A távmunkások alkalmazásához szükséges szemléletváltás.....	12
4.1. A távmunkásokat foglalkoztató szervezeti egység .....	14
4.2. Vezetői magatartás.....	18
4.3. Infrastruktúra, kommunikáció.....	19
4.3.1. Kommunikáció.....	19
4.3.2. Munkakörülmények .....	20
5. Humánpolitikai megoldások adaptálása vagy adoptálása?.....	21
5.1. HR-rendszerek tervezése .....	22
5.2. A távmunka mint alternatív munkavégzési rendszer .....	24
5.2.1. A munkavégzés folyamatának és tartalmának áttekintése.....	24
5.2.2. A munkavégzéshez kapcsolódó technológia követelményei.....	25
5.2.3. Munkavállalói kompetenciák, készségek meghatározása.....	26
5.2.4. Vezetői magatartás.....	27
5.3. Emberi erőforrás-áramlás.....	28
5.3.1. Karrierutak, lehetőségek (egyéni tervek).....	28
5.3.2. Toborzás, kiválasztás .....	29
5.3.3. Felvétel – munkajogi eljárás .....	30
5.3.4. Beillesztés .....	31
5.3.5. Szervezeten belüli érvényesülési lehetőségek .....	32
5.4. A teljesítmény értékelése, kompenzáció, ösztönzés .....	33
5.5. Képzés, fejlesztés.....	35
6. Munkaadói és munkavállalói tapasztalatok .....	38
6.1. Munkaadók - nagyvállalati esettanulmány .....	38
6.2. Munkaadók és munkavállalók .....	43

6.2.1. Munkaadók: kisvállalkozások .....	44
6.2.2. Munkavállalók: távmunkások.....	49
6.3. Következtetések.....	53
7. Összegzés.....	55
8. Felhasznált irodalom.....	58

„Egy nemzet jólétét, versenyképességét a társadalom tagjai közötti bizalom szintje határozza meg.”

(Fukuyama)

## 1. Bevezető

A távmunka hallatán különféle gondolatok jutnak az eszünkbe. Sokan munkavállalásuk egyetlen lehetséges módját, emberibb munka- és életkörülményeket, szabad időbeosztást vagy éppen kimerítő, véget nem érő munkát, bezártságot, megint mások településük felvirágoztatását, a közlekedési gondok mérséklését, költségeik lefaragását látják benne.

A munkavállalásnak ez a módja Amerikában és Nyugat-Európában már széles körben elterjedt. Magyarországon azonban csak lassan barátkoznak meg vele a munkáltatók, annak ellenére, hogy munkavállalók ezrei szeretnék ebben a formában dolgozni.

A jelen tanulmány a hazai bevezetéséhez, elterjedéséhez kapcsolódva vizsgálja meg a távmunka humánpolitikai vonatkozásait. Különös tekintettel azokra - a szervezetre és az egyénre gyakorolt - hatásokra, amelyek meghatározók lehetnek a munkavállalás ezen új formájának sikeres alkalmazásakor.

A tanulmány a nyugat-európai és hazai kutatások tapasztalataiból kiindulva gyűjtötte össze és mutatja be a magyar munkaadók és munkavállalók - még csupán elszórtan fellelhető - véleményeit, illetve azokat a jelzéseket, amelyek segíthetnek abban, hogy a magyar viszonyokhoz illeszkedő munkaerő-gazdálkodási megoldások születhessenek. Fontos ez azért is, mert a távmunka sikertényezői között előkelő helyen szerepel az ember.

Igaz, hogy a munkaadók a pénzügyi, gazdaságossági szempontokat említik meg elsőként, amikor a távmunka mellett vagy ellen érvelnek, de rögtön utána következik a munkaszervezés, az ellenőrizhetőség, az eredményesség, a lojalitás kérdése. Az első távmunkát vállalók közül is többen csalódottan „visszaléptek”. Ezért fontos, hogy megkeressük, melyek azok az irreális várakozások, amelyek a távmunka alkalmazásának kudarcához vezethetnek mind a munkaadói, mind a munkavállalói oldalon.

A téma hazai szakirodalmára alapozva foglalja össze a tanulmány a humánpolitikai rendszerek kérdéseire adható válaszokat, azokat a megoldásokat, amelyek figyelembe veszik a távmunka - ma még sajátosnak tekintett - szempontjait. Az 1998 óta e témában lefolytatott kutatások eredményeire támaszkodva egy kérdőíves vizsgálattal mérte föl, hogy a ma hosszabb ideje távmunkásként dolgozók hogyan ítélik meg helyzetüket, a távmunkát alkalmazó munkaadók milyen tapasztalatokat szereztek eddig, és hogyan integrálják szervezetük életébe ezt a munkavégzési formát. A kapott válaszok jól megmutatják, milyen változásokat eredményezhet a távmunka keretében zajló foglalkoztatás a munkaadó szervezetek életében, valamint hogy milyen intézkedések megtételével lehet elősegíteni a távmunka hazai elterjedését.

A távmunkával kapcsolatos külföldi tapasztalatokat csupán annyira taglalja a tanulmány, amennyire ezt a hazai tapasztalatok értékelése szükségessé teszi. Az emberi erőforrás-gazdálkodási rendszerek áttekintésekor nem volt cél a mélyreható elemzés. Csupán az, hogy a távmunka szempontjainak érvényesítésével végigtekintsük a főbb humánpolitikai rendszereket, és megmutassuk azokat a megoldásokat, amelyeket a távmunka alkalmazása igényel.

## **2. Elképzelések a távmunka hazai elterjesztésre**

### **2.1. A távmunka (rózsaszínű) víziója**

Ha széleskörűen fejlesztjük az infrastruktúrát és megvalósítjuk az emberek helytől független, önállóan is végezhető, rugalmas képzését, mindenki számára elérhetővé válik egy olyan munkavállalási forma, amely

- jelentősen mérsékli a munkanélküliséget,
- megoldja a nagyvárosok közlekedési, a munkáltatók épületgazdálkodási gondjait, továbbá
- rugalmasan használható humán erőforráshoz juttatja a munkáltatókat, illetve
- amely révén a munkavállalók szabadon gazdálkodhatnak idejükkel, és nagyfokú önállósággal végezhetik munkájukat.

A távmunka - mint rugalmas munkavállalási forma - bevezetése időszzerű, mivel az infokommunikációs technológiák jóvoltából már nem kell számolni a földrajzi korlátokkal, a kommunikáció ideje szinte elhanyagolhatóvá csökkenthető. A hátrányos helyzet könnyedén leküzdhető a rendelkezésre álló eszközök (pl. kisegítő perifériák) és az újszerű lehetőségek (pl. a nagyfokú rugalmasság) bőséges repertoárjával. Kedvező hatásai miatt - a műszaki, gazdasági feltételek megteremtése után - gyors terjedése várható.

E kissé idealisztikus vízió után nézzük meg, milyen képet mutatnak a témában végzett kutatások eredményei!

## **2.2. A megtett erőfeszítések és a tapasztalatok**

Bár Magyarországon már 1998-ban - az Európai Bizottság Fehér Könyvében (1993.), majd a Bangemann-jelentésben (1994.) meghirdetett távmunka-program hatására - kormányzati programok indultak a távmunka hazai elterjesztésére, mégsem sikerült széles körben elfogadtatni a hazai munkaadókkal az újfajta munkavállalási formát.

A kísérleti programoknak szánt kezdeményezések nyomán létrejött ugyan néhány távmunkahely, de ezek csupán elenyésző számban bizonyultak hosszabb távon is életképesnek. Ugyanakkor több mint tizenháromezer munkavállaló jelentkezett az első programot szervező Távmunka Kht. adatbázisába, és hasonló számban jelentkeznek az azóta születő adatbankok mindegyikébe. Emellett azonban a gazdaság néhány élenjáró ágazatában, mint az informatika, a turizmus vagy más szolgáltatások különféle területei (fordítás, call center, tanácsadás stb.), megjelent a távmunka. Közöttük is inkább a mikro-, kis- és középvállalkozások alkalmaznak távmunkásokat, de már a nagyvállalati alkalmazásra is találunk példát.

Az első kormányzati programok csekély eredménnyel jártak, aminek egyik oka lehet, hogy mindegyikük szociális szempontból közelített a távmunkához, ugyanis a munkavállalók „megsegítésének” egy formájaként kezelték. A munkaadók viszont nem kívánnak „szociális intézményként” működni. Ők a kézzelfogható gazdasági hasznot keresik. Ezért aztán a kezdeti kísérleti programokban létrehozott távmunkahelyek a támogatás letelte után - kevés kivétellel - sorra megszűntek. Az újabb támogatási programok vagy önálló kezdeményezések nyomán létrejött, és azóta is

távmunkásokkal dolgozó vállalkozások viszont már rendelkeznek olyan tapasztalatokkal, amelyek segítséget nyújthatnak a távmunka szélesebb körű hazai alkalmazásához.

### **2.3. Munkáltatói kételyek**

A munkaadók azt várják a távmunkától, hogy a bevezetésével olyan szervezeti, szervezési és munkaerő-gazdálkodási formát tudjanak létrehozni, amely gazdaságos, üzleti hasznot hozó tevékenységet eredményez. Szükséges tehát, hogy a megtakarítható költségekkel szemben, mint a fölöslegessé váló irodafenntartásból, a hiányzások csökkenéséből, a munkaidő és a munkaeszközök hatékonyabb kihasználásából származó költségmegtakarítások, ne merüljenek fel magasabb ráfordításokat igénylő tényezők.

Hazánkban jelenleg a telekommunikációs technológiák alkalmazásának költségei (kommunikációs szolgáltatások, számítástechnikai eszközök) és az adó - pl. SZJA - terhek nem teszik vonzóvá a távmunka alkalmazását. Az elfogadás arányát rontó fontos tényező még, hogy nem ismerik az új munkaformához kapcsolódó munkaszervezési, ellenőrzési, vezetési és munkaerő-gazdálkodási módszereket.

### **2.4. A túlzott munkavállalói várakozások és veszélyei**

A munkavállalók között rendkívül népszerű a távmunka mint a kötetlen munkavállalás egyik formája. Bizonyos csoportok (fogyatékkal élők, beteg családtagot gondozók, gyermeket egyedül nevelők, nagy munkanélküliséggel küzdő területeken élők) számára valóban a munkavállalás egyedüli módját jelentheti. Fontos azonban látni, hogy az egyedül, önállóan végzett munka olyan képességeket igényel, amelyekkel a munkavállalók többsége nem rendelkezik. Az önmenedzselés, a kommunikációs és tárgyalási készség, az idő- és feladatbeosztás, a határidők megtartása, a bizonyos mértékű elszigetelődés vagy a családtagok „távoltartása” (hogy ne zavarják a munkavégzést), még számottevő nehézséget jelent a hazai munkavállalók számára.

Legalább ekkora gondot jelent az otthoni munkavégzés feltételeinek megteremtése is. Különösen igaz ez éppen azokra a hátrányos helyzetű csoportokra, amelyek tagjai számára szinte egyedüli munkavállalási lehetőség a távmunka. Számukra a távmunka önfoglalkoztatási formában való vállalása, leküzdhetetlen akadályt jelent.

### **3. Elméleti háttér**

#### **3.1. Fogalmak, meghatározások**

A távmunka fogalmával 1973-ban találkozhattunk először az USA-ban, ahol elsőként jutottak el a számítástechnika és az infokommunikációs technológiák arra a fejlettségi szintre, amely lehetővé tette a munkavégzés egy az eddigiektől eltérő formájának kialakulását. Az olcsó, gyors, mindenki számára elérhető távközlési szolgáltatások felhasználásával, az elektronikus adatátvitel segítségével földrajzi korlátok nélkül valósulhatott meg az újfajta, rugalmas munkavállalási forma.

Ekkor már Európában sem voltak ismeretlenek a különféle atipikus munkavállalási formák, amelyek az 1900-as évek második felétől egyre népszerűbbekké váltak. Tipikusan ilyenek a bedolgozói munkák vagy a különféle részmunkaidős foglalkoztatások. Európában azonban 5-10 éves késéssel jutott el az infokommunikációs technológiák fejlettsége arra a szintre, hogy megjelenhessenek az első távmunkások.

A távoli munkavállalás távmunkának nevezett formájának megjelenéséhez szükséges

- a rugalmas munkaidő és munkavégzés lehetősége,
- a munkavégzés helyének kötetlensége, választhatósága,
- a számítástechnika és az infokommunikációs technológiák fejlettsége.

A különböző országokban való elterjedtségnek megfelelően kissé eltérő fogalmakat használnak a távmunka kifejezésére. Amerikában a telework és a telecommuting kifejezés használatos. Értelmezésük hasonló, mégis megkülönböztetést igényelnek.



- A *telework* arra utal, hogy a munkavállaló olyan vállalkozóként működik, aki partnereivel az infokommunikációs technológiák alkalmazása révén dolgozik és kommunikál.
- A *telecommuting* kifejezés használatos, ha a munkavállaló alkalmazott, aki keveset, vagy egyáltalán nem jár be a munkahelyére, csak munkája utazik a kommunikációs hálózaton.

Európában a kettő összefolyik, s a különböző, regionálisan használatos, de ugyanazt jelentő kifejezések mellett az *ework* kifejezés terjedt el. Ennek magyar megfelelője, az e-munka használatos a hazai szakirodalomban is, míg a köznyelv a távmunka kifejezést használja ugyanebben az értelemben.

Az *ILO* (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) által megfogalmazott definíció valamennyi nem munkaadói központban teljesített munkát távmunkának tekinti, és nem ragaszkodik a távközlési csatornán való kommunikációhoz. Ugyanakkor a vállalkozóként foglalkoztatottakat nem sorolja a távmunkások közé. A 2002 júliusában létrejött „*Európai távmunka-megállapodás*” szintén nem tekinti távmunkásnak az önfoglalkoztatókat, de az infokommunikációs technológiák használatát alapvető szempontnak tartja.

A tanulmány a vállalkozási forma magyarországi elterjedtsége miatt figyelembe veszi az önfoglalkoztatóként távmunkát vállalókat is. Kezelésük a humánpolitika tekintetében inkább csak munkajogi és adózási különbséget jelent, viszont a magyar távmunkavállalók között olyan nagy számban vannak jelen, hogy tapasztalataik a téma szempontjából nem hagyhatók figyelmen kívül.

Magyarországon az általánosan elfogadott megfogalmazás szerint „...*távmunkának tekintjük a munkavégzésnek azt a formáját, amikor a munkavállaló nem a munkaadó telephelyén, hanem rendszeresen attól távol végzi napi munkáját, amelynek eredményét a kommunikációs és információs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához.*”<sup>1</sup>

A távmunka különböző formáit ismeri a szakirodalom aszerint, hogy milyen csoportosítási szempontot választunk.

1. A munkavégzés helye szerint lehet:
  - otthon végzett,

---

<sup>1</sup> Wesselényi-Molnár-Mester-Eckert; 2001.; 16. p.

- közeli munkaközpontban végzett,<sup>2</sup>
  - mobil munkavégzés,
  - kiegészítő munkavégzés (pl. szatellit irodában végzett),
  - virtuális irodában végzett.
2. A munkavégzésre fordított idő szerint:
    - alkalmi, vagy eseti, mellékesen végzett távmunka,
    - elsődleges, vagy teljes távmunka,
    - részleges távmunka.
  3. Munkajogi forma szerint:
    - alkalmazottként foglalkoztatott,
    - (al)vállalkozóként végzett,
    - eseti megbízás alapján végzett távmunka.
  4. Földrajzi kiterjedés szerint:
    - helyben végzett munka,
    - agglomerációban végzett munka,
    - regionális távmunka,
    - határokon átnyúló munka.
  5. A végzett tevékenység jellege szerint:
    - mobil szakmák,
    - számítógépes manuális tevékenység,
    - számítógépes kreatív, szellemi munkák.

Tehát a távmunka végezhető egyénileg vagy csoportosan, otthonról vagy más közösségi infokommunikációs hozzáférést biztosító helyről. Szinte valamennyi szellemi munka és a manuális munkák egy része is végezhető ebben a formában, földrajzi kötöttségek nélkül.

Ettől kissé eltérően, de a téma szempontjából mindenképpen figyelmet érdemlő módon fogalmaz tanulmányában Varga Virág<sup>3</sup>, aki nem csupán a munkavégzés új, vagy atipikus módjaként kezeli a távmunkát, hanem egy újfajta munkaként. Úgy véli, a tudásalapú gazdaság kialakulásával a termék-előállítási folyamat olyan mértékű átalakuláson megy át, amelyben maga a

---

<sup>2</sup> Wesselényi-Molnár-Mester-Eckert, (2001.; 19. p.) idézett munkájukban a közeli munkaközpont helyett két alcsoportot különböztet meg: a teleházakat és a teleirodát. A fenti csoportosításban Paál Kálmán: „Gondolatok a távmunkáról” című munkája szolgál alapul. A teleház és a teleiroda között nincs akkora különbség, amely egy újabb csoport létrehozását tenné szükségessé.

<sup>3</sup> Varga Virág; 2001.; 2. p.

munka is más lesz. Olyan, amely ténylegesen megköveteli a munkavállaló nagyfokú önállóságát, kreativitását, problémamegoldó képességét. Ebből a szempontból a munkavégzés módja, helye vagy eredményének továbbítása másodlagos.

A két definíció valójában nem áll távol egymástól, hisz a (táv)munkavégzés során fokozatosan alakulnak, fejlődnek a munkafolyamat összetevői. Az elvégzendő munka és a megvalósítás módja egymást erősítve változik. A különbség annyi, hogy míg az előbbi felfogás szerint a technológia és a módszer hangsúlyos, addig az utóbbi az egyén, a humán erőforrás megnövekedett szerepére összpontosít.

### **3.2. Tények, számok - Magyarországi elterjedtség az Európai Unióhoz viszonyítva**

A távmunka a világ fejlett országaiban tapasztalható globalizációs folyamatok, társadalmi és gazdasági változások nyomán alakult ki és terjedt el. E változások egyik legfontosabb jellemzője az információ és a tudás szabad felhasználása, amelynek hatására mind a gazdaság, mind a társadalom fokozatos átalakuláson megy át.

Az Európai Unióban tapasztalható és a Magyarországon megfigyelhető tendenciák összevetésekor meg kell állapítanunk, hogy hazánk gazdaságának és társadalmának átalakulási folyamatai sok tekintetben nem jutottak még el a kívánt szintre, ennek megfelelően a távmunka elterjedtsége is elmarad az Unió tagországaiban tapasztalhatótól.

Az IST (Information Society Technologies) program keretében 2000-ben lefolytatott vizsgálat<sup>4</sup> szerint az EU országaiban az előrejelzéseknek megfelelően alakult a távmunkások száma: 1999-ben - az összes foglalkoztatotthoz viszonyítva - 8,2 millió távmunkás dolgozott, 2000 végéig pedig számuk elérte a 10 millió főt. (Az értelmezésnél a távmunka szélesebb értelemben vett megfogalmazását kell figyelembe vennünk.<sup>5</sup>) Ez a szám magában foglalja a rendszeresen otthonról dolgozókat (3 millió fő), az alkalmanként távmunkázókat (3 millió fő), a mobil távmunkásokat (2,5

---

<sup>4</sup> ECaTT Final Report; IST 2000.

<sup>5</sup> Miszerint ide sorolható minden telephelytől távol végzett munka.

millió fő) és az otthonról vállalkozóként dolgozókat (1,5 millió fő). Nem egységes az EU tagországaiban a távmunkában dolgozók aránya: az észak-európai országokban meghaladja az EU átlagát, míg a déli és nyugati országokban az átlag alatti értékeket találunk.

A távmunkások számának várható alakulását mutatja be az 1. ábra, amely - 10 európai országot vizsgálva - az 1999 és 2005 közötti időszakban a távmunkások arányának megduplázódását jelzi. Külön vizsgálja az otthon dolgozó távmunkások számát, akiknek nagyobb arányú (2,0%-ról 4,2%-ra), és külön az összes távmunkás számát, akiknek valamivel kisebb arányú (6,1%-ról 10,8%-ra) növekedést prognosztizál.

**1. ábra - A távmunkások várható aránya 10 európai országban (az összes munkavállalón belül, %-ban)<sup>6</sup>**

	Otthon dolgozó távmunkás		Összes távmunkás	
	1999 (ECaTT)	2005	1999 (ECaTT)	2005
Dánia	4,5	10,2	10,5	19,4
Finnország	6,7	16,7	16,8	29,4
Franciaország	1,2	2,4	2,9	4,8
Németország	1,5	4,0	6,0	12,6
Írország	1,0	2,1	4,4	7,7
Olaszország	1,6	4,2	3,6	7,1
Hollandia	4,0	9,7	14,5	25,2
Spanyolország	1,3	2,7	2,8	5,4
Svédország	5,3	11,2	15,2	24,3
Egyesült Királyság	2,4	4,3	7,6	11,7
EU10	2,0	4,2	6,1	10,8
Forrás: Gareis & Kordey, 2000				

A magyarországi elterjedtségre vonatkozóan kevés adat áll rendelkezésre. A témában 1999-ben a Psyma Hungary<sup>7</sup>, 2000-2001-ben a Szonda

<sup>6</sup> E-Work 2000, European Commission IST Programme, 2000.

<sup>7</sup> Psyma Hungary; 2000.

Ipsos<sup>8</sup> és a BME ITTK, majd 2002-2003-ban az MTA Szociológiai Kutatóintézete végzett kutatásokat. Az első kettő, valamint a Szociológiai Kutatóintézet vizsgálata<sup>9</sup> a munkaadók körében folyt, a felső szintű és középszintű távmunkához való viszonyát mérte fel. A jelenleg távmunkát végzőket egyedül az ITTK kérdezte meg.

A BME és az UNESCO együttműködésében készült, a magyarországi felnőtt lakosság reprezentatív mintáján alapuló felmérés szerint a magyarországi távmunkások aránya a teljes felnőtt lakosságon belül 2,0% körülire, a munkavállalók körében 2,6%-ra tehető.<sup>10</sup> Az EU-ban 1999-ben mért értéknek csupán 32,8%-a. Meg kell azonban jegyezni, hogy a vizsgált minta olyan kicsi volt - a megkérdezett 1001 főből csupán 34 érintett -, hogy a kapott értékek csak iránymutatók lehetnek.

Ha a távmunkát alapvetően meghatározó három tényező (rugalmas munkaidő és munkavégzés lehetősége; a munkavégzés helyének kötetlensége, választhatósága; a számítástechnika és az infokommunikációs technológiák fejlettsége) hazai alakulását vizsgáljuk, az elmaradás okai között egyaránt találunk gazdasági és társadalmi tényezőket. Az elmúlt évtizedek erősen koncentrált gazdasági szervezetei nem tolerálták az egyéni kezdeményezéseket, a munkavégzés önálló formáit. Mindez nem tette lehetővé a lazán kapcsolódó, önállósággal rendelkező szervezeti egységek kialakulását sem, ami a munkakörök kiszervezésének előképül szolgálhatott volna.

Az önálló, esetleg a munkahelytől távoli munkavégzés társadalmi elfogadottsága sem volt meg. Az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása, pl. részmunkaidő, szezonális munkavállalás vagy a szervezetből való kikerülés bármilyen formája egyértelmű hátrányt jelentett mind a munkaadónak, mind a munkavállalónak. Az 1990-es években elindult nyitás, köztük a külföldi foglalkoztatók megjelenése Magyarországon csak lassan érezte hatását a hazai szervezetek gyakorlatában.

A távmunka alapját képező infokommunikációs infrastruktúra kiépítettsége sem érte el hazánkban a kívánt mértéket. Míg Magyarországon a teljes lakosságra számított Internet-ellátottság 15,8%, addig az Európai Unióban 44,2%, vagyis a hazai arány csupán 1/3-a az EU-ban mértnek<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Nextra Hungary; 2001.

<sup>9</sup> Makó-KesziPolyánszky 2003.

<sup>10</sup> ITTK; 2001.; 70. p.

<sup>11</sup> Internet World Stats 2004.

Éppen a távmunkával elsősorban elérni kívánt, gazdaságilag hátrányos helyzetű településeken nem épült ki - a befektetések meg nem térülése miatt - kommunikációs hálózat. Emellett a telekommunikációs szolgáltatások rendkívül tetemes költségei sem kedveznek a távoli munkavégzés elterjedésének. A magyarországi telekommunikációs költségek az EU tagországaiban mért költségek átlagának közel a dupláját<sup>12</sup> teszik ki.

A távmunka hazai elterjedésének vizsgálatakor érdemes végiggondolni a távmunka bevezetésével elérhető előnyöket és az esetleg jelentkező hátrányokat. A 2. ábra SWOT-elemzés segítségével foglalja össze azokat a tényezőket, amelyek befolyásolják a távmunka hazai elterjedését.

## 2. ábra - A hazai távmunka elterjedésének SWOT elemzése

<p><b>Erősségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A távmunkát vállalni kívánók nagy száma.</li> <li>• Viszonylag sok, jó szakképzettségű munkavállaló.</li> <li>• Uniós és állami ösztönzés.</li> </ul>	<p><b>Gyengeségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kicsi munkaadói hajlandóság.</li> <li>• Az adatvédelem megoldatlansága.</li> <li>• Drága infokommunikációs díjak.</li> <li>• Jelentős adóterhek és járulékok.</li> <li>• Infrastrukturális hiányosságok (területi és lokális egyaránt).</li> <li>• A szükséges speciális képességek, ismeretek hiánya.</li> <li>• A távmunka hatékonyságára irányuló mérési, ellenőrzési módszerek kialakulatlansága.</li> </ul>
---	--

<sup>12</sup> OECD 2002. – Az OECD Communications Outlook 2002 szeptemberi adatai szerint a havi 40 órás Internet-használat teljes költsége USD-ban, a vásárlóerő-paritás figyelembe vételével Magyarországon 120,57, az EU-ban mért átlag pedig 66,34.

<p><b>Lehetőségek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hatékonyabb erőforrás-gazdálkodás.</li> <li>• A versenyképesség növekedése.</li> <li>• Image-javulás.</li> <li>• Korszerű szervezeti felépítés, racionális működés.</li> <li>• Költségmegtakarítás.</li> <li>• A távolságból fakadó kööttségek csökkenése.</li> <li>• A munka hiányából adódó költözések mérséklése (a cirkuláris mobilitás csökkentése).</li> </ul>	<p><b>Veszélyek:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A munkavállalók kiábrándulása, a munkaadó, valamint a távmunka hitelvesztése.</li> <li>• Vonzóbb külföldi (elsősorban keleti) munkaerő.</li> <li>• A képzettség hiánya miatti lemaradás mértékének fokozódása - a hátrányos helyzet a foglalkoztatottsági lehetőségek kihasználására vonatkozóan.</li> <li>• Szociális, mentálhigiénés problémák</li> </ul>
--	---

#### 4. A távmunkások alkalmazásához szükséges szemléletváltás

Az Információs Társadalom- és Trendkutató Központ (ITTK) korábban már idézett 2001-es, a távmunka elterjedtségét és az érintetteket jellemző attitűdöket vizsgáló kutatásában a távmunka lassú terjedésének okaira vonatkozó kérdések is szerepeltek. A kapcsolódó 11 állítást a 3. ábra táblázatában<sup>13</sup> látható arányok szerint nevezték meg a megkérdezettek.

#### 3. ábra: A távmunka legfőbb elterjedési akadályainak tartott problémák

A problémák	Esetszám	Százalék
Az állam/kormányzat nem támogatja eléggé a távmunka-lehetőségeket.	181	24
A vezetők ragaszkodnak a hagyományos főnök-beosztott viszonyhoz.	92	12,2
Az otthoni munkahelyek kialakítása túl drága.	83	11,0
A munkaadók (üzletileg) nem érdekeltek a távmunka bevezetésében.	75	9,9

<sup>13</sup> Wesselényi és társai; 2001.; 82. p.

A biztosítási, egészségbiztosítási, munkajogi kérdések megoldatlanok	71	9,4
Feletteseim nincsenek felkészülve a távmunkaadásra, hiányosak az ilyen irányú ismereteik.	45	6,1
A távmunka veszélyezteti az adatok biztonságát.	38	5,0
A munkavállalók többsége ellenzi, nem kívánnak távmunkásként dolgozni.	39	5,2
A rendszeres kapcsolattartás távmunka esetében nehezen megoldható.	25	3,3
Otthon végzett munka esetén csökken annak mennyisége vagy romlik minősége.	16	2,1
A szakmai szervezetek, szakszervezetek ellenzik a távmunka bevezetését.	13	1,7
Nem tudja.	50	6,6
Többet nevez meg legsúlyosabbnak.	25	3,3
Összesen:	754	100

Mint látható, a 11 gátló tényező között az első három helyen a következők állnak:

- a kormányzat nem támogatja eléggé a távmunka-lehetőségeket (24%);
- a vállalatvezetők ragaszkodnak a hagyományos főnök-beosztott viszonyhoz (12,2%);
- az otthoni munkahely kialakítása túlságosan drága (11%).

A kormányzat támogatásának hiányán elsősorban a gazdasági ösztönzők hiánya értendő, amelyek megteremtésére folyamatosan történnek erőfeszítések. 2003-tól fokozatosan vezetnek be a munkaadókat segítő adókedvezményeket, s 2004-ben várhatóan megtörténik a jogszabályi háttér rendezése, az új szabályozás parlamenti elfogadása is. Emellett pályázati támogatások segítik a hátrányos helyzetű csoportok (re)integrációját az új munkahelyek kialakítási költségeinek hozzájárulásával. A számítástechnikai eszközök támogatására irányuló intézkedéseivel az otthoni munkafeltételek megteremtését kívánja elősegíteni a kormányzat. A kommunikációs



költségek mérséklésére szintén történtek lépések, amelyek sikere a távmunka elterjedését kedvezően képes befolyásolni.

A téma szempontjából a másodikként említett ok, a megrögzült „hagyományos főnök-beosztott viszony” kiemelt figyelmet érdemel. Emellett még további két állítás vonatkozik a munkaadók negatív hozzáállására

- a „feletteseim nincsenek felkészülve a távmunka-adásra, ilyen irányú ismereteik hiányosak” (6,1%), és
- „a munkaadók (üzletileg) nem érdekeltek a távmunka bevezetésében” (9,9%).

Mint látható, mindkettőt viszonylag magas számban jelölték meg a válaszadók, ami azt jelzi, hogy a legtöbben a munkaadók elutasító magatartásában látják a távmunka elterjedésének legfőbb akadályát. A megfelelő vezetői hozzáállás megteremtése, valamint a munkafolyamatok alkalmassá tétele a feladatok távmunkában történő ellátására, a foglalkoztató szervezet felkészültségén múlik.

#### **4.1. A távmunkásokat foglalkoztató szervezeti egység**

A hagyományosnak tekintett hierarchikus, a főnök és beosztott között nagy távolságot tartó, paternalista vezetési stílust képviselő szervezetek alapvető jelentőséget tulajdonítanak a folyamatos ellenőrzésnek. A vezető és a beosztott közötti kapcsolat meghatározó tényezője a feladatvégzés, a magatartás, illetve a szervezeti szabályok megtartásának állandó kontrollja. Az érdemi döntéseket kizárólag a vezetők hozzák meg, a munkavállalók tulajdonképpen csak a felső és közép szintű vezetők által szabályozott feladatot végzik el. Az ilyen szoros kontroll mellett elképzelhetetlen a munkavállaló „kiengedése”, ami egyet jelentene a munkavégzés kontrollálhatatlanságával, a folyamatok irányíthatóságának elvesztésével.

Bizonyos feladatok vagy munkafolyamatok kiszervezése a teljes munkaszervezési rendszer - mind az ellenőrzési, mind az irányítási rendszer - átalakítását igényli. A személyes jelenlét megszűnése miatt a folyamatos ellenőrzés már nem tartható fenn. Helyette lazább kapcsolatot megengedő, a beosztottaknak nagyobb önállóságot és egyéni felelősségvállalást biztosító munkaszervezési rendszer szükséges, ahol a teljesítmény, de méginkább a

munkavégzés kereteinek kontrollja mellett, a szervezet értékein keresztüli ösztönzés kerül előtérbe.

A napjainkban általánosnak mondható részvételen alapuló (participatív) vezetési felfogás sem engedi meg a munkavállaló személyes jelenlétének megszüntetését, mivel alapeleme az erős kapcsolatorientáltság, amely megköveteli a gyakori személyes érintkezést. A jelenlét fontosságát erősíti a szervezeti kultúra által közvetített csapatorientáltság is.

A részvételi vezetési modellel működő vállalatok szervezeti struktúrája laposabb, divíziók hálózataként fogható föl, ahol az egységek delegált döntési joggal, nagyfokú felelősségvállalással és önállósággal rendelkeznek.

Megjelenik az „outsourcing”, a vállalat alaptevékenységétől távol eső, de a működéshez szükséges feladatok ellátását végző vállalati egységek kiszervezése, amelynek célja a profiltisztítással elérhető gazdaságossági előnyök biztosítása. Mindez már előrevetíti a távmunka alkalmazásának időszerűségét. Különösen, ha figyelembe vesszük, hogy szintén gazdaságossági megfontolások alapján általánosan elterjedt bizonyos munkakörök alvállalkozói rendszerben való betöltése. (Ez a megoldás főként a hazai munkaadók gyakorlatában terjedt el.)

Ha a távmunkát potenciálisan alkalmazó szervezetről szeretnénk képet kapni, érdemes megnéznünk a távmunka alkalmazásában előttünk járó nyugat-európai országokban végzett kutatásokat, amelyek a távmunka bevezetésének gátló tényezőit vizsgálták. Az egyes országokban adott válaszok összesítésével, a távmunka lassú terjedését magyarázó okok hivatkozási gyakoriságát és a felvétel idejét alapul véve készítették el az ITTK kutatói a 4. ábrán bemutatott táblázatot<sup>14</sup>. A táblázatban nyomon követhető, hogy a különböző időpontokban felvett adatok bizonyos gátló tényezők rangsorbeli helyének megváltozását mutatják.

Az 1985-ös válaszok többnyire a makrokörnyezetre vonatkozó általános problémákat neveznek meg. Az 1994. évi vizsgálatban már az első három helyen szerepelnek a munkaszervezet felkészületlenségére utaló tényezők, mint a hiányos tudásmenedzsment, a távmunkások bonyolult irányíthatósága, felügyelete, a kommunikációs problémák, és megjelent (6. helyen) a munka teljesítményének és minőségének problémája is. Az 1999. évi adatfelvétel során ismét változott a sorrend: az eddig 6. helyen szereplő

---

<sup>14</sup> Wesselényi és társai; 2001.; 87. p.

teljesítményre és minőségre vonatkozó problémák 2. helyre, az előző alkalommal 1. és 2. helyen álló menedzsment problémák pedig a 3., 4. helyre kerültek. Megfigyelhető továbbá, hogy az idők folyamán mindig több, egyre inkább a részletekre rávilágító okok kerültek be a vizsgált tényezők közé.

A változások egyik oka, hogy a távmunka egyre ismertebbé, társadalmilag elfogadottabbá vált, és ezzel együtt alkalmazása is terjedt. Az új munkavégzési forma bevezetése, kipróbálása után viszont már a makrokörnyezet helyett a mikrokörnyezet átalakítása vált hangsúlyosabbá. Megválaszolásra kerültek a bevezetést feltételező kérdések, mint a technológiai (munkahely, kommunikációs csatornák) és az alapvető szervezeti feltételek kialakítása. Ettől kezdve a működés tökéletesítése vált elsődleges feladattá.

A teljesítménnyel kapcsolatos problémák megjelenése, majd előtérbe kerülése érdekes kérdést vet föl. A korábban elmondottak alapján láthatjuk, hogy a távmunka alkalmazását a legfejlettebb technológiákat és munkaszervezési módszereket alkalmazó, rugalmasságra képes szervezeteknél találjuk meg. Hogyan lehetséges, hogy ezeknek a fejlett, már bevált teljesítménykontrollt fenntartó szervezeteknek éppen a minőséggel és a teljesítménnyel kapcsolatban adódnak problémái?

#### 4. ábra - A gátló tényezők rangsorának változása Európában

A gátló tényezők rangsorának változása Európában <sup>15</sup>		
1985	1994 <sup>16</sup>	1999
1. A változást segítő nyomás hiánya	1. Hiányos tudásmenedzsment	1. Adatbiztonsági és adatvédelmi problémák
2. Drága, költséges a távmunkahely kialakítása	2. A távmunkások bonyolult irányíthatósága, felügyelete	2. A munka teljesítményének, minőségének problémái
3. Kicsi szervezeti erő kifejtés	3. A távmunkás és a munkahelye közötti kommunikáció problémái	3. Hiányos tudásmenedzsment

<sup>15</sup> Wesselényi és társai. 2001. 87. p.

<sup>16</sup> A Bangemann-jelentés megjelenésének éve. Ekkor fogadta el az Európai Unió a jelentésben meghirdetett információs társadalom programját, amelyben először szerepel a távmunka alkalmazásának ösztönzése.

4. Hiányos felügyelet és szupervízió	4. Drága, költséges a távmunkahely kialakítása	4. A távmunkások bonyolult irányíthatósága, felügyelete
5. Nem megfelelő teljesítményű számítógépes eszközök	5. A változást segítő nyomás hiánya	5. A változást segítő nyomás hiánya
6. Kicsi képzési erőfelfejtés	6. A munka teljesítményének, minőségének problémái	6. Drága, költséges a távmunkahely kialakítása
7. A munkavállalók nem akarnak távmunkássá válni	7. A munkavállalók nem akarnak távmunkássá válni	7. A távmunkás és a munkahelye közötti kommunikáció problémái
8. A szakszervezetek ellenállása	8. Az egészségbiztosítási, munkajogi, törvényi szabályozás problémái	8. Az egészségbiztosítási, munkajogi, törvényi szabályozás problémái
	9. A szakszervezetek ellenállása	9. A munkavállalók nem akarnak távmunkássá válni
		10. A szakszervezetek ellenállása
<i>Forrás: ECATT, 1999</i>		

A teljesítmény- és státusorientáltság a napjainkban leginkább elterjedtnek mondható participatív szervezeti és vezetési modell legjellegzetesebb tulajdonsága. Távmunkavégzés során a pozíció elnyerése már nem lehet a legfőbb motiváló erő a munkavállaló számára, mivel nincs személyesen jelen, csupán lazán kapcsolódva, távolról vesz részt a szervezet életében. Az eredményesség fenntartására az ellenőrzés és ösztönzés más módjait kell megkeresni. Tehát a távmunka-alkalmazással járó munkaszervezési fejlesztések a szervezet fokozatos alakulását vonják maguk után.

Mint láttuk, Nyugat-Európában a '80-as és a '90-es évek közepén - a távmunka elterjedésének kezdeti időszakában - hivatkoztak ahhoz hasonló akadályozó tényezőkre, mint amelyek az ITTK magyarországi kutatása során kerültek felszínre. Ebből arra következtethetünk, hogy hazánkban is hasonló utat kell bejárnunk a távmunka elterjesztése során.

## 4.2. Vezetői magatartás

A távmunkát vállaló szervezet jellemzőit vizsgálva látható, hogy az új munkavégzési forma bevezetésének és sikeres megvalósításának kulcsszereplői a vállalat vezetői. A szervezet átalakulásával együtt a vezetői szerep is megváltozik. Amikor a munkavállaló önállóan végzi feladatát, és az ügyféltől kapott visszajelzéseket is közvetlenül ő építi be munkájába, akkor már nincs szükség arra, hogy a vezető pontosan meghatározza az elvégzendő feladatokat, és folyamatosan ellenőrizze a munkát. Sokkal inkább szükséges az egyes munkavállalók támogatása, a munkafolyamatok összehangolása, esetenként a szükséges erőforrások biztosítása. Mindezt úgy kell megtennie, hogy a különböző munkafolyamatokat végző egységek vagy személyek egymástól távoli helyeken találhatók. A vezetőnek koordináló, támogató szerepet kell vállalnia.

Több hazai és nemzetközi kutatás irányult arra, hogy feltérképezze a vezetők távmunkához való viszonyulását és megállapítsa, milyen vezetői magatartás kapcsolódik a sikeres alkalmazáshoz. Általánosságban az állapítható meg, hogy mindenekelőtt pozitív hozzáállásra, bizalomra, projektszemléletre van szükség, valamint arra, hogy a munkavállalók nagyfokú önállósága mellett is képesek legyenek a munkafolyamatok kézben tartására.

Ehhez a vezetés teljes „eszköztárának” átalakítása szükséges. A vezető koordináló, támogató, fejlesztő szerepe abban nyilvánul meg, hogy segíti a munkavállalók önállóságának fenntartását (pontosabban annak biztosítását, hogy valóban képesek legyenek a felmerülő problémák megoldására, ne legyen szükség a vezető jelentősebb mértékű beavatkozására), biztosítja a szükséges erőforrásokat: eszközöket, információkat ahhoz, hogy bizonyos szintű döntéseket a beosztott is meg tudjon hozni, és munkájáért felelősséget is tudjon vállalni.

A munkavégzés megfelelő minőségének biztosítását is meg kell oldania. A folyamatos teljesítménykontroll helyett az eredmény értékelésére kell súlyt helyeznie, mivel csak az elvégzett munka, azaz a megoldott probléma (eredménye) kerül vissza hozzá. Ma még a távmunkásoknál is gyakori az egyedül a pénzzel való ösztönzés, de már látszik, - hiszen a távmunkát is éppen ez a szükséglet hívta életre - hogy egyre inkább az egyéni idő- és feladatbeosztás lehetősége kerül előtérbe. Ez a tény, valamint hogy a

táv munkások minden téren önállóbbak, kreatívabbak, mutatja, hogy náluk a belső motivációs tényezőkre építés lehet az elsődleges ösztönző. (Pl.: elvégzendő feladatok helyett megoldandó problémák kiadása, érdekes, sokrétű, kihívást jelentő munka, a főnök-beosztott közötti távolság csekély mértékűvé tétele.)

A Nextra Hungary és a Szonda Ipsos 2001-es felmérésének adatai azt tükrözik, hogy Magyarországon a vezetők szemlélete - néhány kivételtől eltekintve - ettől még távol áll. A magyarországi közép- és felsővezetők távmunkáról alkotott véleményét is vizsgáló kutatás elég lehangoló képet mutat. A megkérdezettek 47%-a tartotta a távmunkavégzés negatívumának a csoportmunka összeomlását, 15%-uk szerint bevezetésével csökken az ügyfelek elégedettsége, 13% szerint meginog a vezetők bizalma, 15% úgy vélte, hogy nincsenek negatívumai, 10% pedig nem tudott válaszolni<sup>17</sup>. Meg kell jegyezni, hogy az adatfelvétel óta eltelt két és fél évben jelentős erőfeszítések történtek a távmunka megismertetésére. Ennek eredményeképpen egyrészt ismertebbé váltak az előnyei, másrészt - többnyire a kormányzati ösztönzők hatására - több munkaadó is alakított ki távmunkahelyeket. Ezért feltételezhető, hogy ma lényegesen kedvezőbb eredményeket kapnánk.

### **4.3. Infrastruktúra, kommunikáció**

#### **4.3.1. Kommunikáció**

A távmunka alkalmazásához kapcsolódó szemléletváltás másik kulcsfontosságú tényezője a kommunikáció és a lebonyolításra használt technológia fejlettsége. A távmunkavégzés alapvető jellemzője, hogy a távmunkás „... munkája eredményét kommunikációs és információs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához...”<sup>18</sup>. De talán még a munkavégzés eszközeiként használt számítástechnikai és infokommunikációs eszközök fejlettségénél is fontosabb a munkaadó által kialakított és a munkavállaló számára hozzáférhetővé tett infokommunikációs rendszer, amelynek segítségével a munkaadó szervezetéhez tud kapcsolódni. Valójában egyetlen rendszerről, de többféle infokommunikációs csatornáról beszélünk ilyenkor. Egyrészt a munkavég-

---

<sup>17</sup> Nextra Hungary – Szonda Ipsos; 2001 aug.; 12. ábra, 22. p.

<sup>18</sup> Wesselényi és társai; 2001.; 16. p.

zéshez közvetlenül kapcsolódó felületről, amelyen keresztül a vezetővel és a munkában résztvevőkkel érintkezik a munkavállaló, (természetesen feladattól függően más lehet a szerepe, hiszen más egy csoportmunka és más egy teljesen külön álló, egyénileg végzett munka során) másrészt a belső vállalati rendszer (pl. intranet hálózat) olyan felületéről, amelyen keresztül a foglalkoztató szervezethez fűződő minden ügyét elintézheti, részt vehet annak életében.

A folyamatos kommunikáció és a szervezet életébe való bekapcsolódás lehetősége nem csupán a munkaszervezésben tölt be fontos szerepet, hanem a munkatárs lojalitásának biztosításában és a közösség értékeinek közvetítésében is. Éppen ezért az informatikai hálózatok jelentősége mellett figyelmet kell fordítani a többféle kommunikációs csatornán folyó kapcsolattartás biztosítására. A világhálón vagy a belső (intranet) hálózaton folyó kommunikáció mellett fontos a telefonos elérhetőség és a személyes találkozások lehetőségének megteremtése is.

#### **4.3.2. Munkakörülmények**

A távmunka vállalásához mind a munkaadók, mind a munkavállalók általában elégségesnek tartják a számítógép és az Internet, illetve a rendszeres kommunikáció meglétét. Pedig a hosszabb ideje - akár Nyugat-Európában, akár idehaza - távmunkában dolgozók tapasztalatai azt mutatják mennyire fontos az otthoni munkakörülmények megfelelő kialakítása, a nyugaton elterjedt Home Office (otthoni iroda) hazai megteremtése. Ehhez legalább egy e célra kialakított, megfelelően bútorozott sarokra, a munkavégzés jellegétől függő minőségű és felszereltségű számítógépre, legális szoftverekre, Internet-kapcsolatra és egyéb irodatechnikai eszközökre (pl. nyomtatóra, szkenerre, faxra) van szükség.

A munkakörülmények minimális szintjének biztosítása sem egyszerű feladat. Még akkor sem, ha jól felszerelt külön iroda áll rendelkezésére a munkavállalónak. A szoftverek és a számítástechnikai eszközök karbantartása a megkívánható felhasználói ismereteken túli speciális felkészültséget igényel. Az igényes adatvédelem működtetése, az újabb és újabb vírustámadások kivédése vagy egyszerűen az előforduló szoftver- és hardverhibák elhárítása nehéz feladat. A kifejezetten e területek szakértőit kivéve nem követelhető meg, hogy a távmunkás egymaga oldja meg mindezen problémákat. Vagy a munkaadónak kell erre irányuló szolgáltatást (pl. help

desk) nyújtania, vagy olyan „segítő” hálózatra van szükség, ahová a munkavállaló fordulhat. Mindezek olyan költségterhet rónak mindkét félre, amelyet nehezen vagy egyáltalán nem tudnak vállalni.

A pénzügyi kérdéseken túl is sorozatos konfliktusokat és mentálhigiénés problémákat okozhatnak a nem megfelelő munkakörülmények (ideértve a nem megfelelő kommunikációt is). Ez ugyanis a családdal való folyamatos súrlódásokhoz, stresszhez, bezárkózáshoz, a társas kapcsolatok elvesztéséhez vezethet, önbizalomhiány alakulhat ki miatta, ami erősen befolyásolja a munkavégzés minőségét. Az esetleges zavarok megelőzésének egyik eszköze a kapcsolattartás különféle módjainak fenntartása. A munkával kapcsolatos megbeszéléseken, találkozókön vagy más munkahelyi rendezvényeken való részvétel sokat segíthet a megfelelő légkör kialakításában és megtartásában.

## **5. Humánpolitikai megoldások adaptálása vagy adoptálása?**

Elgondolkodtató kérdés, hogy miről is van szó, amikor a távmunka humánpolitikájáról vagy egyáltalán a humánpolitika rendszeréről beszélünk a távmunka kapcsán. Az 1990-es évek előtt személyügyet vagy munkaügyet emlegettünk Magyarországon. A '90-es évektől aztán a külföldi tőkebefektetések hatására egyre hangsúlyosabbá vált a gazdálkodás az emberi erőforrással. Az addigi gyakorlat új elemekkel bővült, majd „megjelentek” az emberi erőforrás-rendszerek és az emberi erőforrás-menedzsment kérdései.

Ezek az új elemek azonban lassan vagy egyáltalán nem terjednek abban a közegben, amely nem érzi sajátjának. Így elsősorban azokban a munkaszervezetekben jelentek meg a humánpolitikai rendszerek, amelyekben külföldi érdekeltség érezte hatását. A mikro-, kis- és középvállalatok körében már előfordul, hogy nem is vagy csak bizonyos elemei találhatók meg a nagyvállalati emberi erőforrás-rendszereknek.

A távmunkában történő foglalkoztatás humánpolitikai megoldásainak alkalmazása kapcsán, ha lehet, még markánsabban érvényesülnek a fent elmondottak, hiszen a hazai vállalkozóknak nem csupán a távmunka speciális követelményeinek megismerésére, hanem a vezetés korszerű módszereinek elsajátítására is rövid idő állt rendelkezésére.



A távmunka szórványos alkalmazására már régóta számos példa található a hazai munkaadók gyakorlatában (fordítók, szerkesztők, üzletkötők alkalmazása), a szervezett, nagy létszámú foglalkoztatás azonban még ma sem mondható általánosnak. Részben bizonyára ennek tulajdonítható, hogy egészen a közelmúltig nem merült föl a távmunkához kapcsolódó emberi erőforrás-gazdálkodási intézkedések bevezetésének igénye.

Az ITTK kutatásában<sup>19</sup> bemutatott magyarországi távmunka-elterjedtségi mutatók, valamint a gátló tényezők változási irányainak prognózisa szerint a magyarországi folyamatok késéssel ugyan, de követik az Unióban megfigyelteket. E tendenciák alapján a csatlakozást követően várható a korszerű munkaerő-gazdálkodási modellek átvételének felgyorsulása.

A távmunka terjedését gátló tényezők között megfogalmazott, a mikro-környezetben jelentkező problémák azt jelzik, hogy a távmunka keretében zajló foglalkoztatás fokozottan igényli az emberi erőforrás-gazdálkodás jelenlétét. Nem egyedül álló az a munkaadói vélemény, miszerint „...a távmunka alkalmazását csak akkor lehet felvetni, ha pontos és gondos munkaerő-tervezés folyik.”<sup>20</sup> Továbbá, hogy vannak a távmunkának olyan jellegzetességei, amelyek az „általános” humánpolitikai megoldásoktól eltérő eljárást igényelnek. Ugyanakkor arra engednek következtetni, hogy a munkaadók gyakorlatában nincsenek jelen azok a módszerek, amelyekkel sikeresen kezelhető a távmunka. Meglehet, mindez nem is specialitást, hanem másfajta (fejlettebb?) vezetési, szervezési és ezzel együtt emberi erőforrás-gazdálkodási rendszert jelent.

## 5.1. HR-rendszerek tervezése

A távmunka bevezetése előtt tehát szükség van a humánpolitikai rendszerek megtervezésére. Elsőként azt kell eldönteni, hogy már meglévő státuszok teljes vagy részbeni kihelyezésével vagy új státuszok létesítésével kívánjuk a távmunka-foglalkoztatást megvalósítani. Ehhez szükséges-e a régi munkakörök átszabása, vagy újak kialakításáról kell gondoskodni.

---

<sup>19</sup> Wesselényi és társai; 2001.; 87. p.

<sup>20</sup> Wesselényi és társai; 2001.; 100. p.

A belső fejlesztés lehetővé teszi a régi dolgozók rugalmasabb alkalmazását, az esetleges karriertervek megvalósítását. Lehetőséget ad - a közösség pozitív megítélésének függvényében - újabb ösztönző tényező bevezetésére. (A szervezeti kultúra támogathatja, a végzett munka elismerésének tekintheti, vagy éppen a kizárás, leépítés első fokának is tarthatja a kolléga „kihelyezését”.)

Ez esetben előny, ha már a teljesítményéről ismert munkatárs kerül e laza szervezeti kötelékbe. Ilyenkor ő is tisztában van a szervezet elvárásaival, a közösség szokásaival. Problémát jelenthet viszont, hogy az eddigi szoros személyes kapcsolatok (pl.: ellenőrzés, munkatársak jelenléte, azonnali visszacsatolások) fellazulásával a munkatárs teljesítménye, munkájának minősége romolhat, esetleg mentálhigiénés gondok is jelentkezhetnek. (Ezért ajánlott megteremteni a beillesztés témakörben tárgyalat visszatérési lehetőséget is.)

Új státusz létesítésekor viszont már olyan jelöltet lehet fölvenni, aki a legtöbb követelménynek megfelel, ám távmunkások esetében fokozottan jelentkeznek a szervezeti kultúrához igazodás nehézségei. Igaz, nem a klasszikus értelemben vett beilleszkedési nehézségekről van szó, sokkal inkább az értékek elsajátításáról, a lojalitás kialakításáról. A személyes kapcsolatok hiánya mindezt rendkívül megnehezíti.

Az emberi erőforrás-rendszerek kialakításának alapjául szolgáló munkakör vagy egyén dilemmája is hasonlóan jelentkezik, mint más munkavállalási formáknál, de nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a távmunka fokozottan épít az egyén potenciális képességeire. A munkavállaló megoldandó problémát, elvégzendő feladatot kap, amelyet önállóan kell elvégeznie meghatározott keretek között, és az így nyújtott teljesítmény eredményeit értékelik. Mindez az egyén szerepét hangsúlyozza a munkakörrel szemben. A munkafolyamatok, a tevékenységek szervezése kisebb mértékben irányul a munkakörre, nagyobb mértékben pedig a munkavállaló személyére. Igaz ez akkor is, ha ellentmondás érzékelhető a fizikai távolság és a munkatárs személyére irányuló nagyobb figyelem között.

A távmunkavégzés vállalati rendszerekhez kapcsolása során a legfontosabb a rendszerek egymáshoz való illeszkedése. Enélkül az újonnan bevezetett munkavégzési forma elszigetelt marad, és működését nem lehet biztosítani hosszú távon.

## 5.2. A távmunka mint alternatív munkavégzési rendszer

A távmunka legfőbb előnyének tartott rugalmas munkaidőből kiindulva fölvetődik a kérdés: vajon alternatív munkavégzési rendszerről vagy csupán alternatív munkaidő-rendszerről beszélhetünk-e. Milyen mélységű változást okoz a távoli munkavégzés a munkaadó szervezet életében? Megváltoztatja-e a teljes munkavégzési folyamatot, vagy csupán rugalmasabb keretek között folyó, de a telephelyen végzettől semmiben sem különböző munkavégzésről van-e szó?

A 2002-ben megfogalmazott „Európai távmunka-megállapodás” kifejezetten tiltja a távmunkások bármiféle megkülönböztetését, ami arra enged következtetni, hogy lényeges eltérés nem lehet a két fajta munkavégzés között. Ugyanakkor a távoli munkavégzésnél markánsan jelenik meg a munkavállaló önállósága, a szervezettől fizikai értelemben vett „elszakadása”, ami egyértelművé teszi, hogy itt nem az eddig megszokott munkavégzési módról van szó.

Hogy mit is jelent ez a másfajta munkavégzési mód, és az emberierőforrás rendszerek milyen átalakítását igényli, azt a távmunka szempontjából jelentősebb rendszerek rövid - távmunka szempontú - áttekintésével igyekszik bemutatni a következőkben a tanulmány.

### 5.2.1. A munkavégzés folyamatának és tartalmának áttekintése

Távmunkában olyan feladatok végezhetőek, illetve munkakörök láthatók el, amelyek valamilyen szempontból önálló egységet képeznek, nem vagy csak bizonyos rendszerességgel igénylik a munkavállalók összedolgozását, a szervezettel való kapcsolattartását. Ezért a kihelyezhető munkakörök megállapításánál nem csupán az adott feladatkört, hanem a kapcsolódó munkafolyamatokat és azok tartalmát is át kell tekinteni. Távmunkában nem látható el olyan munkakör, amely állandó személyes jelenlétet igényel (pl. futószalag melletti munka).

A szervezet munkafolyamatainak végiggondolása megmutatja azt is, hogy a kiválasztott munkaköröket csoportosan vagy egyedileg érdemes-e kiszervezni? (Például adott szoftver fejlesztése elvégezhető-e egyetlen ember megbízásával, vagy több fejlesztő csapatmunkáját igényli. )

A csoportos kihelyezés gyakran alkalmazott módszere az *outsourcing*, amely az addig vállalaton belül végzett feladatok kiszervezését, külső erőforrás igénybevételével való megoldását jelenti. Amennyiben nem ragaszkodunk a távmunka alkalmazotti foglalkoztatásban való megvalósításához, a távmunka egyik formájaként is felfogható. Az outsourcing-gal szerzett tapasztalatok is sok vonatkozásban megegyeznek a távmunkáról adott véleményekkel: a költségek csökkentését lehetővé tevő, jól működő kapcsolat kialakítása akkor lehetséges, ha a partnerek kölcsönösen megbíznak egymásban, és különösebb ellenőrzés nélkül is fenntartható a korrekt munkavégzés. A teljesítés elmaradása, a határidő-csúszások viszont bizalmatlanságot, végső soron pedig a kapcsolatot felbontását eredményezik.

A csoportos feladatvégzés kiszervezésének feltétele a csoporttagok egymás közötti kapcsolattartásának biztosítása, ami a technológiai háttértől függően jelentheti egymástól távol dolgozó személyek összedolgozását valamilyen telekommunikációs eszköz segítségével (pl. egyszerű e-mail kapcsolat, speciális szoftver segítségével) vagy egy teljes szervezeti egység (tipikusan ilyen a call center) távmunkában való működtetését. Ez utóbbi azonban már visszavezet az outsourcing-hoz, mivel az, hogy távmunkának vagy outsourcing-nak tekinthető-e, csupán attól függ, hogy külső vagy belső erőforrások igénybevételével történik-e a feladat ellátása. (A hazai gyakorlatban közkedvelt vállalkozói foglalkoztatás miatt azonban még ez sem jelent eltérést.) Tehát az outsourcing-gal szerzett tapasztalatokat mindenképpen érdemes hasznosítani a távmunka-foglalkoztatás bevezetése során.

### **5.2.2. A munkavégzéshez kapcsolódó technológia követelményei**

Az említett példák rávilágítanak a technológiai háttér jelentőségére. Más technikai megoldásokat igényel egy-egy önállóan dolgozó szoftver-fejlesztő munkája, másokat a fejlesztők csapatmunkájának biztosítása.

A rendelkezésre álló IKT (infokommunikációs technológiák) fejlettsége meghatározó a távmunka szempontjából. A kiépítetlen infrastruktúra, a hálózaton továbbított adatok nem megfelelő védelme vagy a szükséges szoftverek hiánya nem engedi meg az egyébként otthon is végezhető feladatok kiszervezését.

A távmunkavégzéshez kapcsolódó technológiai követelmények rendszerének csupán egyik tényezője a cég rendelkezésére álló IKT-lehetőségek

köre. A másik a szervezet munkafolyamatait meghatározó technológia. A kötött, személyes jelenlétet igénylő technológiai háttér nem teszi lehetővé az egyes munkakörök kiszervezését. Ezért a távmunka bevezetése előtt mérlegelni kell az adott cég technológiai adottságait és lehetőségeit.

### ***5.2.3. Munkavállalói kompetenciák, készségek meghatározása***

A munkavállalók szakmai felkészültségén túl a távmunka fokozottan igényli azoknak a kompetenciáknak a meglétét, amelyek lehetővé teszik az önálló munkavégzést. Nagyobb részük nem különbözik a legtöbb munkakörben szükséges készségektől és képességektől. A szakmai tudás, a számítógép felhasználói ismeretek, az önállóság, stressztűrő-képesség, rugalmasság, kommunikációs készség a nem távmunkában dolgozók esetében ugyanúgy alapkövetelmény, mint a távmunkásokéban. Amitől kicsit más a távmunka igénye, az abban mutatkozik meg, hogy miként használjuk ezeket a képességeket. Olyan készségekre is szüksége van a távmunkásnak és vezetőjének egyaránt, amelyek az érzelmi intelligencia (EQ) körébe tartoznak: például önismeretre, önmenedzselésre, önbizalomra. Ahhoz, hogy munkáját a folyamatosan változó körülmények között is el tudja végezni, minden munkavállalónak egy kicsit önmaga főnökének kell lennie. A munkaadó ugyanis sokkal nagyobb önállóságot, felelősségvállalást vár tőle: munkakörének önálló ellátását, bármilyen területről is legyen szó. Igazából az sem számít, hogy távol van-e a munkaadó telephelyétől vagy sem. A lényeg a munka önálló, megbízható, magas szintű, eredményes elvégzése akkor is, ha naponta változnak a munkavégzéshez kapcsolódó követelmények és a feltételek. Tehát ezekkel a képességekkel minden munkavállalónak rendelkeznie kell, nem csak a távmunkásnak.

A munkaerőpiacon egyre inkább megkövetelik az említett képességek elsajátítását, függetlenül a foglalkoztatás formájától. Az iskolai, és a tanfolyami rendszerű képzések, illetve a tanulási és a tanítási módszerek napjainkban folyó átalakítása mind erre irányulnak: kialakítani az önálló tanulásra és munkavégzésre szolgáló képességet (élethosszig tartó tanulás, kompetencia-alapú oktatás, pályaorientációs képzések, távoktatás), hogy a munkavállalók megfeleljenek a munkaerő-piac igényeinek, képesek legyenek szakma- vagy munkakör-váltásokra, életük során akár többször is.

Az ITTK-kutatás<sup>21</sup> meglepő eredményt mutatott a magyar távmunkások iskolai végzettségére vonatkozóan. Míg a Nyugat-Európában végzett ECATT-kutatás szerint a távmunkások magasabban képzetek az átlagos munkavállalónál, addig a hazai helyzetre vonatkozó eredmények szerint a többség középfokú végzettséggel rendelkezik. A felmérésben alapul vett minta ugyan nagyon kicsi volt, de alátámasztani látszik azt a megállapítást, hogy elsősorban nem a végzettség szintje, hanem a személyiség EQ körébe tartozó tulajdonságai a meghatározók.

Ezek a képességek tehát nem csupán a távmunka sajátosságai. Amiért most mégis így emlegetjük őket, annak oka, hogy a távmunka fokozottan épít ezekre a képességekre. Ha a szervezet nem alakította ki a munkatársak önállóságára építő, kölcsönös bizalmon alapuló támogató-fejlesztő munkaszervezési és vezetési módszereit, akkor a távmunka kapcsán kell kialakítania.

#### **5.2.4. Vezetői magatartás**

A vezetői magatartás megváltoztatása a távmunka-foglalkoztatással együtt járó munkaszervezési átalakítások egyik kulcstényezője. E munkavégzési forma „sajátossága”, hogy megváltoznak a hozzá fűződő kapcsolatrendszerek (pl.: vezető-beosztott viszony, munkatársak közötti, egyén és szervezet közötti), így a szokásostól eltérő kezelést igényelnek. A személyes jelenlét hiánya miatt nincs lehetőség egymás alapos vagy legalábbis a megszokott módokon való megismerésére. A munkatársak csak munkájuk alapján alkothatnak képet egymás személyiségéről. Mivel a másiktól nyerhető non-verbális információk száma csekély, lényegesen elnagyoltabb benyomást szerezhetünk partnerünkről.

Ez minden szereplőt új helyzet elé állít, és kezdetben nagy mértékű bizalmatlansághoz vezet. A vezetőktől is „új” vezetési stílust kíván meg, amely feltételezi a munkavállaló önállóságát, és nem tartja szükségesnek a folyamatos ellenőrzésen keresztüli közvetlen irányítást. Eszerint a távmunka támogató-fejlesztő (empowerment stílusú) vezetői magatartást igényel, amit a Magyarországon legelterjedtebb participatív vezetési modell nem támogat.

Az első részben bemutatott hazai kutatások eredményei is ezt a megállapítást igazolják. Munkaadók és munkavállalók egyaránt fölvetik a szervezés

---

<sup>21</sup> Wesselényi és társai.; 2001., 72. p.

és ellenőrzés nehézségeit. Véleményük szerint a távmunka bevezetése a munkafolyamatok átszervezését, a projekt-menedzsment újragondolását igényli. Biztató tény, hogy mindez meg is történik, mivel a távmunkát bevezető munkaadók rövid időn belül megkezdik vállalatuknál - minimálisan a kiszervezett - munkafolyamatok átszervezését és a vezetők magatartásának átalakítását.

### **5.3. Emberi erőforrás-áramlás**

#### **5.3.1. Karrierutak, lehetőségek (egyéni tervek)**

A távmunkát az egyéni életpálya szakaszaihoz illeszkedő, az élethelyzetekhez igazodó munkavégzési formaként tartják számon. A munkavállaló nagy lehetősége ugyanis, hogy maga rendelkezhet ideje fölött, szabadon oszthatja fel a munka, a család és egyéb kötelezettségei között.

Az előnyök mellett azonban számos akadállyal kell számolni. A szabadság veszélye, hogy nem megfelelő beosztással könnyen kicsúszhat az idő és vele együtt a munka is a munkavállaló kezéből. Egyrészt tehát a távmunka segíti az egyéni törekvések megvalósítását, másrészt fokozottan jelenik meg az elaprózódás és az elszigetelődés veszélye, ami megnehezíti a karriertervek megvalósítását.

Az egyéni karriert nehezítő tényezők leküzdésében van a távmunkának - mint alternatív munkavégzési formának - óriási előnye. Ezért főként a hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok keresik a munkavégzésnek ezt a formáját. Ugyanakkor ezen csoportoknál jelentkeznek elsődlegesen a fent említett problémák is. Ennek a körülménynek tudható be, hogy a cégek többsége a hátrányos helyzetű munkavállalók távmunkában való alkalmazását sem támogatja.

Az otthoni munka és a szabadon hasznosítható idő tehát önmagában még nem hárítja el az egyéni karrierutak akadályait. Csupán nagyobb lehetőséget ad arra, hogy a munkavállaló saját igényei szerint gazdálkodjék az idejével, és így a számára fontos dolgok megvalósítását helyezze előtérbe. Az egyéni törekvések számbavétele a távmunka-alkalmazás szempontjából különös jelentőségű, mivel a munkavállalók számára elsősorban a személyes célok elérhetővé válása teszi vonzóvá ezt a munkavégzési formát.

A távmunkával bejárható szakmai életutak tehát a karrier újfajta felfogását tükrözik: a vállalattal szemben a választott szakterülethez való erősebb kötődés és az önmegvalósítás szempontjai kerülnek előre. Ezért gyakrabban figyelhetők meg a távmunkásoknál a horizontális karrierutak (például a szakértői pályák).

### **5.3.2. Toborzás, kiválasztás**

A 2003 elején végzett felmérésben résztvevő munkaadók a jelentkezők kiválasztását tartották a távmunka legfontosabb sikertényezőjének. Ez az a pont, ahol mindkét fél eldönti, megfelelnek-e egymás elvárásainak. Ezért sok munkaadó távmunkásait is kizárólag pályázat, referenciák bemutatása, személyes interjúk sora, és próbamunka után választja ki. A kiválasztás fázisának meghatározó szerepe van a munkatárs beválásában. A kölcsönös várakozások tisztázásával a távmunkások későbbi csalódásai nagyrészt megelőzhetők.

Az alkalmassági szempontok meghatározásakor a munkakör ellátásához szükséges feltételek között szerepelniük kell az önálló feladatvégzést biztosító tényezőknek. A jelentkezők megfelelőségének vizsgálatakor pedig figyelni kell az ehhez szükséges kompetenciák meglétére. Meg kell győződni arról, hogy a jelölt képes-e önállóan, a határidők megtartásával, jó minőségű munkát végezni. Tehát a szaktudás mellett az ezekhez szükséges kompetenciák megfigyelésére is hangsúlyt kell helyezni. (Ilyenek: a problémamegoldó képesség, a konfliktuskezelés, a rugalmasság, az önismeret, a szervezőkészség, a kommunikációs képesség.)

A távmunkára jelentkezők megfelelőségét, a hivatkozott munkaadói gyakorlat szerinti interjúk és próbamunka alkalmazásával rendkívül nehéz megállapítani. Az itt megfigyelhető szakmai jártasság és viselkedési minták nem mutatják meg a nagyfokú önállósággal járó munkavégzéshez szükséges - főként az EQ körébe tartozó - kompetenciákat. Ehhez speciális tesztek és/vagy Assessment Center igénybevételére van szükség. A felmérésben részt vevő kisvállalkozások költségérzékenységét figyelembe véve ezeknek a kiválasztási eljárásoknak vállalalkozói körben való alkalmazására nem sok lehetőség látszik. A költségeket jobban toleráló vállalatok számára viszont – a jelentkezők beválása érdekében - elkerülhetetlen.



### 5.3.3. *Felvétel – munkajogi eljárás*

A munkavégzésre irányuló jogviszony formája a munkaadó és a munkavállaló megállapodásától függ. A távmunka helytől függetlenül, otthonról vagy valamilyen e célra létesített közösségi hozzáférési helyről (pl.: teleház, szatellit iroda) egyaránt végezhető. A munkakörnek, illetve a feladatnak megfelelően rugalmas időbeosztás szerint, akár rész- vagy teljes munkaidőben. Ennek megfelelően létesíthető vállalkozói jogviszony (önfoglalkoztatás esetén), megbízás vagy alkalmazotti munkaviszony. Az „Európai távmunka-megállapodásban” rögzített szabályozás szerint viszont hivatalosan csak akkor beszélhetünk távmunkavégzésről, ha azt munkaviszony keretei között végzik.

A 2002 júliusában megkötött megállapodásban megfogalmazott elvek mellett még él az a csoportosítás, amely a munkavégzésre irányuló jogviszony alapján a távmunkások két, illetve három csoportját különbözteti meg. (A vállalkozói formában való foglalkoztatás hazai elterjedtsége miatt nem hagyható figyelmen kívül az önfoglalkoztató távmunkások csoportja.) Vállalkozói munkavégzés esetén viszonylag egyszerűbb a helyzet, mivel minden terhet a munkavállaló visel. Ezt pontosítani, vagy ettől eltérően megállapodni a vállalkozói szerződés keretei között van lehetőség. Alkalmazottként való foglalkoztatásnál már több probléma merül föl, elsősorban a biztonságra, az ellenőrzésre, a kommunikációs költségek megosztására és az eszközök használatára vonatkozóan.

A munkavégzési jogviszonyok bármelyikének létesítése esetén érdemes a munkaszerződésben szabályozni néhány speciálisan a távmunkavégzés alkalmazásakor felmerülő kérdést, mint:

- az adatok kezelésének rendjét, a kapcsolódó biztonsági eljárásokkal;
- a teljesítéssel kapcsolatos követelményeket,
- a(z otthoni) munkavégzés körülményeire vonatkozó minimális feltételeket;
- az elérhetőségre, illetve a munkaidőre, valamint
- az eszközök biztosítására és a költségek megosztására vonatkozó megállapodást;
- az esetlegesen bekövetkező balesetkor követendő eljárást.

Munkajogi szempontból nem figyelhető meg különösebb eltérés a távmunka és a hagyományosnak mondható munkavégzési formák között.

Az EU országaiban nem is alkalmaznak külön foglalkoztatási törvényeket a távmunkára vonatkozóan. Szakértői és szakszervezeti vélemények szerint fontos, hogy az így foglalkoztatottak ne kerüljenek ki az általános jogszabályi körből, a többi munkavállalóval azonos bánásmód illesse meg őket. Ennek hiányában kiszolgáltatottá válhatnak.<sup>22</sup> Ugyanezt hangsúlyozza a már említett Európai távmunka-megállapodás is, amely távmunkások foglalkoztatására vonatkozó ajánlásokat fogalmaz meg a tagországok számára.

Magyarországon még viszonylag alacsony a távmunkában foglalkoztatottak száma, emiatt a hazai kutatások éppen csak megemlítik az eddigi tapasztalatokból leszűrt munkajogi problémákat, a szakirodalom pedig inkább az Internet-használatból adódó jogi kérdésekkel, adatvédelmi, etikai gondokkal foglalkozik.

A viszonylag kevés rendelkezésre álló adatból is megállapítható, hogy hazánkban is egyre gyakrabban merül fel az igény, a távmunkavégzés jogszabályi háttérének megteremtésére. A távmunkát már alkalmazó munkaadók szerint a munkajogi szempontból problémás területek közé tartoznak: az otthoni iroda működtetésével kapcsolatos biztosítási, balesetvédelmi vagy költség-megosztási kérdések.

A 2002-ben létrejött Európai távmunka-megállapodás nyomán itthon is megkezdődött a távmunkavégzés jogszabályi háttérének megteremtése, a kapcsolódó munkaügyi, adó és társadalombiztosítási törvények módosítása. A jogszabályi környezet megteremtése egyre sürgetőbb feladat, mivel a telephelyen kívüli munkavégzés szabályozása (a fent említett adózási, biztosítási stb.) teljesen hiányzik. Ez pedig kiszolgáltatottá teszi a munkavégzési forma szereplőit, s végső soron a távmunka-foglalkoztatás egyik legfőbb akadályát jelenti.<sup>23</sup>

#### **5.3.4. Beillesztés**

A távmunkások és a munkaadójuk közötti laza kapcsolatból adódó számos probléma egyike a beilleszkedés nehézsége - hogyan lehet

---

<sup>22</sup>Ecostat; 2000.; 25. p.

<sup>23</sup> A távmunka jogi szabályozása nagyrészt megoldottnak tekinthető a Munka Törvénykönyve és a kapcsolódó jogszabályok 2004. május 1-étől hatályos kiegészítésével.

közvetíteni a szervezetre jellemző kultúrát, értékrendszert, hogyan biztosítható a munkavállaló lojalitása távolról.

Lehetséges megoldás, amikor az új belépő a cég telephelyén tölti próbaidejét, s csak ez után választhatja az otthoni munkavégzést. Így kölcsönösen megismeri egymást a vezető és a beosztott, illetve az új dolgozó megismerkedik a kollégákkal, a szervezet rendszereivel és kultúrájával. Amikor a munkatárs mindvégig a cég telephelyétől távol végzi munkáját, erre nincs alkalma. Kapcsolattartása gyakran csak a közvetlen vezetővel való kommunikációra korlátozódik. A vezetőre hárul tehát, hogy a laza munkakapcsolaton keresztül megteremtse és fönntartsa a kölcsönös bizalmat. A feladat rendkívül nehéz, ezért fontos, hogy a vezetőt a szervezet is segítse munkájában.

A szervezetnek a munkatárs elfogadását, a munkájába vetett bizalmat és megbecsülést kell közvetítenie. Olyan értékrendszert, amely növeli a munkavállaló biztonságérzetét, és támogatja az önálló feladatvállalást, kezdeményezőkézséget. A közösség értékeinek átadása viszont hiteltelen marad, ha csak egy személytől származik. A szervezet egyéb megnyilvánulásainak is ezt kell kifejeznie. Tehát meg kell teremteni azokat (a közösségi fórumokat, ahol más módokon is kifejeződik a munkatárs iránti bizalom).

A szervezet közösségéhez való kötődés kialakítása a beillesztés más szempontjából is jelentőséggel bír. A távmunkás csekély mértékű szervezeti társas érintkezéséből fakadó veszélyeket is lehet mérsékelni a beilleszkedés biztosításával. A vállalati rendezvények, összejövetelek, a folyamatosan elérhető bőséges információ nem engedi meg a dolgozó elszigetelődését.

Mint látható, a szervezett beillesztés és a szervezet életében való folyamatos jelenlét biztosítása talán még nagyobb jelentőségű, mint a hagyományos munkavégzési formák esetén, ahol a beilleszkedés szinte spontán végbemegy. A beillesztést tehát meg kell tervezni, majd tudatosan végig kell vinni, mert enélkül nem biztosítható a munkatárs lojalitása, ezáltal pedig a hosszú távú együttműködés kialakítása.

### **5.3.5. Szervezeten belüli érvényesülési lehetőségek**

A személyes jelenlét hiányát a szervezeten belüli karriercélok elérésében látják a munkavállalók. Az ITTK korábban hivatkozott kutatásában a megkérdezett dolgozók többsége nem tudta elképzelni, hogy belátható időn

belül távmunkában dolgozzon.<sup>24</sup> Attól féltek, a részvétel és a személyes jellegű információk hiánya miatt kiszorulnak a vállalati közéletből, ami behozhatatlan hátrányt jelent számukra.

Az idegenkedés egyik oka a társadalmi elfogadottság hiányának tudható be. A köztudatban ma olyan minták élnek, amelyek szerint a vállalat belső köreiből kikerülő dolgozó bukott embernek számít. A jelenleg elterjedt participatív vezetési modell sem kedvez az aggodalmak megszűnésének. Mivel e vezetési stílus jellegzetessége, hogy erősen épít a munkatársak jelenlétére, a távmunkás valóban előnytelen helyzetbe kerül. A szervezet szoros kapcsolati rendszeréből kikerülve szinte lehetetlen megfelelnie az előrelépés kritériumainak. Ez a probléma egyik összetevője lehet a távmunkát először vállalók körében tapasztalt rendkívül nagy fluktuációnak.

A másik ok tehát, hogy számukra valóban nehezebben érhető el a köztudatban karriernek tekintett, cégen belül megszerezhető pozíciókban való előre lépés. Számukra a nagyobb autonómiát biztosító horizontális karrierutak (mint például a szakértői pálya), járhatók. Ezekkel a lehetőségekkel a munkavállalónak is tisztában kell lennie. Enélkül az irreális várakozások kiábránduláshoz, végül kilépéshez vezetnek. A kollégák jelenlétét vagy a folyamatos visszajelzést igénylő munkavállaló számára biztosan nem ez lesz a megfelelő munkavégzési forma, még ha valamilyen kényszerítő körülmény miatt rövid időre vállalja is.

A vállalati karriermenedzsment jelentősége itt ragadható meg. A távmunkások számára elérhető belső - elsősorban szakmaközi - karrierutak kialakításával több oldalról is segíteni lehet a távmunka-foglalkoztatás sikerét. A vállalat igényei és az egyéni törekvések figyelembevételével megtervezett karrierutak ösztönző erőt jelentenek a munkatárs számára, segítik a vállalati tudásmenedzsmentet és erősítik a szervezeti kultúrát.

#### **5.4. A teljesítmény értékelése, kompenzáció, ösztönzés**

A *teljesítmény* ellenőrzése és mérése a távmunkával szembeni ellenőrzések egyik meghatározó tényezője. A megszokott közvetlen kontroll, a feladat elvégzése során tanúsított magatartás elemzése a távoli munkavég-

---

<sup>24</sup> Wesselényi és társai; 2001.; 74-75. p.

zésnél nem tartható. A munka jellegéből adódóan lehetséges az elvégzett feladat mennyiségének mérése, például leütött karakterek vagy beérkezett megrendelések száma alapján, de a mennyiségi megfelelés még nem biztosítja a megfelelő minőséget.

A távmunkás munkavégzésének eredményessége csak elvégzett munkájából állapítható meg, tehát annak mutatóit, mérhető indikátorait kell meghatározni a teljesítményértékelés rendszerének kialakításakor. A távmunkavégzés előnye, hogy az egyén teljesítménye a közösség torzító hatása nélkül jelenik meg.

Hasonlóan a hagyományos munkavégzési formákhoz, az értékelés szereplői itt is a vezető, az érintett munkatárs, a vele kapcsolatban álló kollégák és ügyfelek lehetnek. Maga az értékelési folyamat nem különbözik a nem távmunkában dolgozóknál szokásos eljárástól, mivel az űrlapok kitöltése vagy az alkalmazott szoftver a távmunkás számára is elérhető. Az értékelés meghatározó pontjának számító értékelő interjúra azonban nincs minden távmunkásnak lehetősége. (Például nagy távolságban dolgozók vagy fogyatékkal élők foglalkoztatása esetén.)

A távmunkások teljesítményértékelésekor a viselkedés értékelése helyett az *elért eredmények válnak hangsúlyossá*. Más tekintetben nem tér el a megszokott munkavégzési formában alkalmazottól. Szerepe viszont lényegesen nagyobb, mivel egyedül a meghatározott rendszerességgel elvégzett teljesítményértékelés alapján állapítható meg a munkatárs eredményessége, a szükséges fejlesztési irányok és az alkalmazandó kompenzációs csomag.

A munkavégzés ellentételezése mindig érzékeny terület. A megkülönböztetés szervezeten belüli konfliktusokhoz és nem kívánt folyamatokhoz vezethet. A *kompenzációs rendszer* kialakításakor különösen tekintettel kell lenni az Európai távmunka-megállapodásban rögzített azonos feltételek biztosításának elvére.

A vitás területek egyike az otthoni munkavégzés feltételeinek biztosítása. A szükséges eszközöket és infrastruktúrát ugyanúgy meg kell kapnia a távmunkásnak, mint a telephelyen dolgozó társának. A felmerülő költségek viselése azonban gyakori probléma: kit terhelnek a javítás költségei, hogyan választható szét és mérhető a munkavégzésre és a magáncélú vagy másféle tevékenységre fordított használat, ki kösse meg, mire terjedjen ki, és ki

viselje a biztosítás költségeit, továbbá, hogyan lehet kompenzálni az otthoni bútorok, helyiségek használatát.

Hasonlóan problémás terület a béren kívüli juttatások kérdése. Gyakori, hogy a munkaadó nem ítéli meg, mivel úgy véli, nincs rá szüksége az otthon dolgozónak. Többnyire a szociális jellegű juttatásoktól, pl.: a napközis gyermekintézmények igénybevétele, a gyermekek után járó munkaidő-kedvezményektől, az ebéd-hozzájárulástól stb. esnek el a távmunkát végzők.

A kompenzációs csomag klasszikusan a munkavállaló teljesítményét és a munkakör értékelését tükrözi. A csomag elemeinek egyéni teljesítmény szerinti meghatározásával jelentősen befolyásolható a munkavállaló teljesítménye. A távmunkásoknál az anyagi megbecsülés mellett az *ösztönzés* nem anyagi formái kerülnek előtérbe. Elsősorban a rugalmasan kezelhető munkaidő vagy az egyénileg alakítható munkavégzés lehet motiváló számukra.

A távmunkások részére tervezett kompenzációs csomag elemeinek összeállításánál két szempontot célszerű figyelembe venni: egyrészt azonos módon kell megítélni mindkét munkavégzési formát (nehézségét, eszközigényét, járulékos költségeit stb.), másrészt figyelembe kell venni a távmunkások nem anyagi jellegű ösztönzésének jelentőségét.

## 5.5. Képzés, fejlesztés

A távmunka-foglalkoztatás lehető legalaposabb megismerése a vezetők és a munkavállalók számára egyaránt fontos kérdés. A *vezetők* távmunkával szembeni ellenérzései a távmunkára vonatkozó attitűd-kutatásokban mindig jelen vannak. Eszerint a beosztottak ellenőrizhetősége, a munkaszervezés nehézségei és a biztonsági tényezők jelentik számukra a legnagyobb gondot, amelyek viszont a vezetési módszerek problémáit jelzik.

Mint korábban láttuk, napjainkban a vezetők szerepe átalakulóban van. Ahhoz, hogy a vállalatok sikeresen tudjanak válaszolni a folyton változó környezeti kihívásokra, a távmunka-foglalkoztatástól függetlenül is egyre inkább elkerülhetetlen a szervezeti kultúra átalakítása, amely újfajta vezetői mentalitást kíván.

A vezetők szerteágazó követelményeknek kell hogy megfeleljenek. Képesnek kell lenniük a vállalat versenyképességének megtartására akár nemzetközi szinten is, és a hosszú távú, folyamatos növekedés biztosítására. Ezt csak olyan átgondolt stratégia és szervezeti kultúra mellett lehet megvalósítani, amelyben bíznak a munkatársak, amelyet elfogadnak, sőt magukénak érznek. Ebben jelentős szerep jut a vezetőknek. Nekik kell megtervezniük és koordinálniuk a munkafolyamatokat, biztosítani a szükséges erőforrásokat és eszközöket, megteremteni a környezeti feltételeket, ellenőrizni a megvalósítást, és ösztönözni, támogatni a kollegákat. A saját csoportjában/egységében minden vezetőnek el kell látnia ezeket a feladatokat, bármilyen szinten is áll a szervezeti hierarchiában. E komplex feladatkör ellátása a vezetői készségek folyamatos fejlesztését igényli.

Goleman és McClelland<sup>25</sup> kutatásai szerint a hatékony vezetők az érzelmi intelligencia valamennyi összetevőjével - önismerettel, önuralommal, az önmegvalósítás képességével, empátiával és a befolyásolás képességével - rendelkeznek. E tulajdonságok azok, amelyek az önállóan dolgozó, felelősséget vállaló, kreatív munkavállalók vezetéséhez szükségesek, s ugyanezek eredményeznek kimutatható üzleti sikert a vállalatnak. Ezért a vezetőképzési programoknak kiemelten kell kezelniük e készségek fejlesztését. Természetesen továbbra is szükséges a cég számára fontos szakterület ismerete, és a vállalatvezetés korszerű módszereiben való jártasság, de a továbbképzések hangsúlya az emberek vezetéséhez (leadership) kapcsolódó kompetenciákra tevődik át.

A távmunkához szükséges vezetői képességek nem jelentenek ettől eltérő sajátos igényeket. Ezért, amikor vezetők képzését, fejlesztését tervezzük, a távmunkások vezetésére való felkészítésnek nem kell feltétlenül eltérnie a nem távmunkára vonatkozó vezetőképzési programoktól. Lényeges azonban, hogy az adott szervezeti kultúrához illeszkedve határozzuk meg, mit akarunk elérni az indítani kívánt programmal. Elképzelhető, hogy a távmunkát bevezető képzési programban kell előkészíteni a korábban használt vezetési módszerek, rajta keresztül pedig a szervezeti kultúra átalakítását.

A *munkavállalók* képzési igénye annyiban tér el vezetőikétől, amennyiben a munkavégzés folyamatában betöltött szerepük eltér. Nekik

---

<sup>25</sup> Consultation Magazin; 2001.

ugyanúgy rendelkezniük kell az alapvetőnek számító szakmai és számítógép-felhasználói ismeretekkel, valamint az önálló munkavégzéshez szükséges képességekkel, mint vezetőiknek. (Lehetnek ezek kommunikációs, idegennyelvi, időgazdálkodási, vállalkozói vagy a személyiségük fejlesztéséből származó ismeretek.)

A gyors változások egyre jobban képzett, önálló munkavégzésre, felelősségvállalásra képes munkavállalókat igényelnek minden területen, a munkavégzés formájától függetlenül. Olyan munkatársakat, akik kiváló szakemberek, tudnak csapatban dolgozni, és tudásuk összehangolásával biztosítható a vállalat folyamatos fejlődése. Az ehhez szükséges tulajdonságokkal a távmunkásoknak éppúgy rendelkezniük kell, mint a megszokott munkavégzési formákban dolgozóknak.

Az új belépők esetében tehát, a megfelelési kritériumok minél pontosabb azonosítására kell törekedni a kiválasztás során. A régi dolgozók távmunkára való felkészítésekor sem kell mást tenni, mint a jelenlegi munkaerő-piaci igények szerint fejleszteni a munkavállalót, vagyis alkalmassá tenni az önálló felelősségvállalásra és munkavégzésre, problémamegoldásra, továbbá a vállalat által elvárt kommunikációra.

Fontos ugyanakkor tudatosítani a távmunkára jelentkezőkben, mire számíthatnak a munkavégzés során. Mivel a munkavállalók még nem rendelkeznek elképzeléssel a távmunka mibenlétéről, veszélyeiről, nem tudják felmérni, mit vállalnak. Hozzájárul ehhez, az önismeret általánosnak mondható hiánya. Ezért a távmunkához kapcsolódó munkavállalói képzésnek a munkavégzésre vonatkozó elvárásokra, valamint az önismeretre, illetve a személyiségfejlesztésre is ki kell terjednie. A munkavégzés során fellépő további problémák kezelésére érdemes (pl. tanácsadás megszervezésével) felkészülni. Ez azonban a karriermenedzsment témaköréhez vezet vissza.

Az áttekintésből kitűnik, hogy a távmunka bevezetésének előfeltétele az adott szervezet munkaerő-gazdálkodásának gondos megtervezése. Hogy milyen mértékben kell átalakítani a meglévő rendszert, az attól függ, hogy az adott szervezet milyen vállalati, munkaszervezési és vezetési kultúrával rendelkezik.

A távmunkának olyan szervezeti kultúra kedvez, amely a munkavállaló önállóságára, felelősségvállalására, nagyfokú problémamegoldó képességére épít. Ahol a vezető a munkafeltételek biztosításán keresztül és a szervezet



számára is fontos egyéni célok, kezdeményezések támogatásával képes a munkavállaló ösztönzésére, és a megfelelő teljesítmény biztosítására. Az ennek megfelelően kialakított munkaerő-gazdálkodási rendszer az, amelyhez szervesen illeszkedik a távmunka.

## **6. Munkaadói és munkavállalói tapasztalatok**

A tanulmány első része a hazai és - kisebb részben a - nyugat-európai kutatásokra alapozva mutatta be a távmunka hazai bevezetésének hátterét, azokat az összetevőket, amelyek segíthetik vagy gátolhatják az elterjedését. Majd a kapcsolódó szakirodalom és egy, a későbbiekben részleteiben is ismertetett felmérés tapasztalatai alapján tekintjük át a távmunkának azokat a jellegzetességeit, amelyeket a humánpolitikai rendszerek kialakításánál célszerű figyelembe venni.

Az alábbiak a hazai gyakorlatról adnak – koránt sem teljes körű – képet egy nagyvállalati és három kisvállalkozási alkalmazás, valamint további munkavállalói tapasztalatok bemutatása révén. Az előbbit egy esettanulmány, az utóbbit az Internet felhasználásával lefolytatott kérdőíves felmérés munkaadói illetve munkavállalói válaszai képviselik.

A csekély számú válasz értékelésekor is megfigyelhető volt néhány tendencia, amelyre a dolgozat elején bemutatott nyugat-európai és hazai kutatások is rámutattak. A válaszadókat foglalkoztató nagyvállalat, illetve a mikro- és kisvállalkozások gyakorlata azt mutatja, hogy Magyarországon is meghonosodott a távmunka, bár az alkalmazás színvonala több mint 10 éves elmaradást jelez.

### **6.1. Munkaadók - nagyvállalati esettanulmány**

A nagyvállalat külföldi anyaszervezete már korábban bevezette a távmunkát mint alternatív munkavégzési formát, így itthon már rendelkezésre állt az a tapasztalat, amin el lehetett indulni a feltételek kialakításakor.

A nagyvállalat az állami ösztönzések megindulásával egyidőben megkezdte a távmunkások foglalkoztatását, pontosabban a bevezetés előkészítését. Célkitűzése az volt, hogy a vállalaton belül elősegítse a munka hatékonyságának növelését, a dolgozók egyedi igényeit toleráló rugalmas

munkavégzés lehetőségét, továbbá, hogy új munkavégzési módot alakítsanak ki, majd honosítsanak meg úgy, hogy az referenciaként szolgálhasson a hazai vállalatok számára.

Egy-másféléves előkészítés után 2001-ben álltak munkába az első távmunkások. Ekkor 250 fő számára nyílt lehetőség a távmunkavégzésre. A távmunkások létszáma ma is csupán 250-300 fő között mozog, ami az összes dolgozó létszámának 5%-át teszi ki.

A távmunkában ellátható munkakörök megtalálásának lényeges tanulsága, hogy míg eleinte - külföldi mintákra alapozva - szellemi foglalkozáshoz kötődő munkaköröket szerveztek ki, addig a gyakorlatban kiderült, hogy jó néhány nem szellemi munkát igénylő munkakör is ellátható távmunkában. (Vagyis a kapcsolódó technológia és a munkafolyamat szereplői a meghatározók. A vezető és a beosztott egyénisége, munkavégzési stílusa legalább annyira meghatározó, mint maga a technológia. Hiába találnak távmunkában való ellátásra alkalmasnak egy munkakört, ha a vezető nem képes úgy megszervezni a munkát, hogy az ne igényelje a munkakörben dolgozó beosztott jelenlétét. De ugyanannyira függ a beosztottól is, mert ha nem tudja összeegyeztetni az otthoni munkát a család életével, eleve kudarca ítéltetett a távmunkavégzés.)

Jelenleg fontos tényezője még a munkakörök kiválasztásának a feladatok elvégzéséhez rendelkezésre bocsátott információ tartalma. Az adatok biztonságára vonatkozó technológiai követelményeket ugyanis még nem sikerült megnyugtatóan megoldani. Rendezését a szélessávú ADSL kapcsolat kiépítésétől várják, amelynek kialakítása folyamatban van. Ekkor nagyobb számú dolgozó távmunkára jelentkezésére számítanak, hiszen újabb munkakörökben válhat elérhetővé a távmunkavégzés.

Az előkészítés során a nemzetközi tapasztalatok felhasználásával igyekeztek elkerülni a Nyugat-Európában észlelt - és a távmunka kutatások által jelzett - problémákat, így olyan rendszert alakítottak ki, amely a hazai körülmények között is biztosította a távmunkás és a szervezet közötti többszatornás kommunikációt, valamint megpróbálta tekintetbe venni a vezetők és a munkavállalók tapasztalatlanságát. Ennek megfelelően részleges távmunkát vezettek be, amely átmenetet jelentett az irodai munka és a teljes idejű távmunka között. Ez 2 + 3-as rendszert jelentett, vagyis két napot a vállalati munkahelyen, hármat attól távol dolgozott a munkavállaló. A megoldás célszerűnek tűnt, de idővel kiderült, hogy ez a tiszta forma nem

tartható. A váratlan megbeszélések és a feladatok gyakran ad hoc jellegű kiadása miatt inkább csak a szabad mozgást tette lehetővé a munkavállaló számára. Lehetőség volt ugyan a vezető és a beosztott megállapodása szerinti időbeosztásra, de ez nagyjából azt jelentette, hogy a beosztottnak bármikor elérhetőnek kellett lennie. (A folyamatos „rendelkezésre állás” viszont rendkívül kellemetlen helyzeteket eredményez, és kiszolgáltatottá teszi a munkavállalót. Mindez persze érthető, ha figyelembe vesszük, hogy a vezetőnek más egységek munkájához is igazodnia kell. Ha azok nem tudják figyelembe venni, hogy a dolgozó már nem az eddig megszokott módon végzi munkáját, a vezető sem tehet mást. Így azonban a távmunka iránti és a két fél közötti bizalom is gyengül.)

A hasonló problémák megelőzése érdekében határoztak úgy, hogy csak a már megismert dolgozóikat – őket is szigorúan önkéntességi alapon - foglalkoztatják távmunkában, akik kérésükre vissza is térhetnek eredeti munkahelyükre. (Ezzel az intézkedéssel igyekeztek növelni a beosztott biztonságérzetét, azon keresztül pedig az új munkavégzési forma iránti bizalmat.)

A munkaeszközök meghatározása az irodai dolgozók szükségleteinek számbavétele alapján történt. Mindezeket, valamint a számítógépet, igény szerint a nyomtatót és a telekommunikációt biztosító ISDN vonalat a munkaadó bocsátja rendelkezésre. Az eszközök, illetve a kommunikációs vonal működési és karbantartási költségeit a vállalat viseli. A dolgozótól az otthoni munkavégzéshez megfelelő körülmények biztosítását várják, amit minden esetben ellenőriznek is. Különös tekintettel a munkavédelmi előírásokra, biztosítva a munkajogi követelmények teljesülését.

Erre vonatkozóan kidolgozta a cég a maga távmunka kézikönyvét, amely tartalmazza a munkavégzéssel kapcsolatos előírásokat, szabályokat és tudnivalókat. Ezek elfogadását külön távmunkaszerződés aláírásával igazolja a távmunkát vállaló dolgozó. A szerződés tartalmazza még az elvégzendő feladatokat, a munkaidőt, a munkavégzés körülményeit, a felmondás feltételeit, az átadandó eszközöket, valamint a biztonsági és adatvédelmi előírásokat.

A távmunkára jelentkező dolgozók néhány napos képzés keretei között készülhetnek föl az új körülményekre, majd próbaidő is rendelkezésükre áll, amelyen belül minden nehézség nélkül visszaállhatnak a régi keretek közé. Erre azért van szükség, mert a képzés és az önkéntesség ellenére is előfordul,

hogy a munkavállaló rosszul méri fel lehetőségeit (akár a család toleranciájára, akár saját, nem szakirányú felkészültségére vonatkozóan), s hiába volna számára előnyös az otthoni munkavégzés, mégsem képes hosszabb távon vállalni. A probléma súlyát jelzi az az intézkedés is, hogy GYES-en lévő anyukák vagy részmunkaidős alkalmazottak nem foglalkoztathatók így, csak abban az esetben, ha teljes munkaidőben állnak vissza a munkába.

Képzésen nem csupán a távmunkára jelentkező kollégáknak kell részt venniük, hanem vezetőiknek is. Nem ugyanazon, még ha sok is a közös elemük. Őket a kapcsolattartás, az ellenőrzés más módjára és nem utolsó sorban másfajta vezetői hozzáállásra kell ösztönözni. A bizalmatlanság leküzdését mindkét fél részről el kell érni.

A távol végzett munka iránti bizalmat még a bevezetés óta eltelt három év alatt sem sikerült maradéktalanul megteremtenie a vállalatnak. A vezetők a teljesítmény romlásától, ingadozásától és az ellenőrzés nehézségeitől tartanak. A munkavállalók eleinte a leépítés egy módját látták benne, majd az előrejutási lehetőségekből és a fizetésemelésből való kimaradástól féltek. Sokat javított a megítélésen, amikor vezetők és a vezetőkhez közel álló kollégák vállalták a távmunkát. Számukra viszont szinte semmi változást nem jelentett a papírforma szerinti távmunka. A megbeszélések és egyéb ügyintéзések miatt ugyanúgy végezték munkájukat, mint korábban. Legfeljebb annyi különbséggel, hogy elmélyültséget igénylő munka esetén munkaidőben is hazavitték feladatukat. (Valószínűleg mindez a vezetőkkel sem kedveltette meg az új munkavégzési formát. Őket még az a felemás helyzet is sújtotta, amit a feljük irányuló várakozások jelentettek. Egyfelől távmunkás munkatársaikat önállóságra kell ösztönözniük, munkájuk iránt bizalommal kell lenniük, így eredményességüket is csak az elvégzett feladat alapján ítélik meg. Ugyanakkor környezetük a régi követelmények szerinti munkavégzést várja tőlük. Saját csoportja munkáját a vállalat más egységeiben használt, megszokott munkafolyamatokhoz kell illesztenie. Ez a kettősség megoldhatatlan problémát jelent a távmunkások vezetői számára. Így hiába tanulják meg képzéseken a távmunkások vezetésének módszereit, ha a kapcsolódó munkafolyamatoknál nem tudják ezt figyelembe venni. Megoldást az jelenthet, ha a szervezet többi része is hozzá igazítja munkafolyamatait. Ha figyelembe vesszük, hogy a nem távmunkás dolgozók és gazdasági környezet irányából is egyre több hasonló igény - rugalmasság, gyors reagálás, folyamatos fejlődés - érkezik, mindenképpen meg kell tenni ezt a lépést.)

A távmunkát megelőző néhány napos tréningen kívül egyéb, számítástechnikai vagy szakmai átképzést nem alkalmaz számukra a vállalat, mivel dolgozói felvételénél alapkövetelmény a magas szintű számítógépfelhasználói ismeret, a szakmai képzéseken pedig éppúgy részt vehetnek, mint a nem távmunkában dolgozók.

A munkavégzés színvonalára irányuló bizalmatlanságot többféleképpen igyekeznek kezelni. Egyrészt azzal, hogy a képzések kiterjednek erre a problémára is, másrészt, hogy heti rendszerességgel tartanak megbeszéléseket a vezetők beosztottaikkal. Továbbá arra ösztönzik a távmunkások vezetőit, hogy kizárólag teljesítményük alapján értékeljék távol dolgozó beosztottaikat. A teljesítmény értékelésére az SAP megfelelő modulját alkalmazzák, amellyel félévente mérik az eredményességet. A szükséges készségek és kompetenciák mérésére vonatkozóan háromféle alrendszer alkalmaznak: a vezetői célokra, a munkatársi kompetenciákra és a teljesítmény ösztönzésére irányulót. A távmunkában dolgozók értékelésére jellemzően a harmadik alrendszer választják.

Emellett ellenőrző lapokat vezettek be a feladatok elvégzésének ütemezésére és a megvalósítás követésére. Segítségével éppen úgy nyomon követhető a távmunkás munkavégzése, mint a telephelyen dolgozó kollégáké. Ezzel némileg sikerült növelni a vezetők bizalmát, de a munkavállalók továbbra is úgy érzik, többszörösen kell teljesíteniük az elismerés érdekében. (Ez az intézkedés az újszerű munkavégzésnek a régi munkaszervezés igényeinek megfelelő korlátok közé szorítását mutatja. Hosszabb távon nem jelenthet megoldást.)

A dolgozók bizalmatlanságának, esetleges féltelmeinek elosztatását szolgálja az a következetesség, amiként arra vigyáznak, hogy mind a távmunkások, mind a nem távmunkások azonos jogokat kapjanak, egyforma bánásmódban, megítélésben részesüljenek. Ennek megfelelően az alkalmazott kompenzációs rendszer nem térhet el semmiben sem a nem távmunkában dolgozóknál használatostól. (Az azonos feltételek biztosítására vonatkozó kötelezettségek kimondására - a távmunka nyugat-európai megjelenéséhez képest - 20 évet kellett várni. Ennyi év tapasztalatára volt szükség ahhoz, hogy megfogalmazódjon: nincs és nem is lehet különbség a két munkavégzési forma, illetve az abban dolgozók között. Ez a hazai munkaadók gyakorlatában még nem egészen egyértelmű, főként a juttatások vagy a munkafeltételek biztosításának kérdéseire vonatkozóan. A megállapodás irányelveinek átvételével azonban már megteremtődnek azok a

feltételek, amelyek a két munkavégzési forma megítélésének kiegyenlítődségét segítik elő.)

A közelmúltban végzett dolgozói és vezetői elégedettségre vonatkozó felmérés eredménye szerint mindkét fél eredményesnek, hatékonynak ítélte a távmunkát. Bár a távmunkára jelentkezők száma a bevezetés óta nem változott, és a vállalat összes dolgozójának létszámához képest is elenyésző, de mindenképpen eredmény, hogy a szervezeten belül kialakulóban van az a munkakultúra, amely nagyobb önállóságot biztosít az egyén számára.

A bemutatott nagyvállalat esete jól példázza azt a felemás helyzetet, amit a távmunka-foglalkoztatás bevezetése eredményezett azokban a vállalatokban, amelyek szervezeti és munkavégzési kultúrája még nem készült föl a dolgozók önálló munkavégzésének kezelésére. A gazdaságossági előnyök miatt bevezették ugyan ezt az atipikus munkavégzési formát, de a szervezési és munkafolyamatok átalakítását csak a távmunka közvetlen környezetében tették meg. Így a szereplők - vezetők és beosztottak egyaránt - nem tudnak környezetüktől eltérően, az új munkavégzés által megkövetelt módon dolgozni. Amíg egyéni helyzetük vagy valamilyen körülmény megkívánja, fenntartják ezt a formát, amikor azonban megszűnik a kényszerítő körülmény, visszaállnak az eredeti munkavégzésre. Mindebben nem várható jelentős változás, amíg a teljes szervezeti és munkavégzési kultúra átalakulása nem történik meg.

## 6.2. Munkaadók és munkavállalók

Az Interneten végzett kérdőíves felmérés során olyan távmunkásokat sikerült megszólítani, akik már több éve dolgoznak ebben a formában, így hosszabb távra visszanyúló tapasztalatokkal rendelkeznek. A munkavállalókra és a munkaadókra vonatkozó kérdések négy téma köré rendezhetők, amelyek

- a munkaadó szervezetre,
- a munkakörülményekre,
- a humánpolitikai megoldásokra és
- az elégedettségre vonatkoztak.

A távmunkások és foglalkoztatók válaszaiban egyaránt tetten érhetők az ITTK korábban hivatkozott kutatásának azon megállapításai, amelyeket a

távmunka terjedését gátló tényezők és a munkavállalói attitűdök változásának vizsgálatakor tettek. Eszerint a távmunka társadalmi elfogadottságával együtt várható a távmunka-foglalkoztatás elterjedése, s ezzel együtt a kezdeti gazdaságossági, technológiai és jogi akadályok hangoztatása után előtérbe kerülnek a munkaszervezéssel és teljesítménnyel kapcsolatos problémák.

Mint a válaszok értékeléséből kiderült, a néhány éve távmunkában dolgozók egy része még a költségek viselésén szeretne változtatni, de már találunk olyanokat is, akik a munkaszervezés hiányosságait említik. A 7-8 éve távmunkásokat foglalkoztató munkaadók pedig már a kiválasztás, az ösztönzés és az ellenőrzés nehézségeit sorolják. Mindez azt a korábbi megállapítást támasztja alá, hogy az indulási nehézségek, amelyek Nyugat-Európában 1985-1994-ben voltak jellemzők, nálunk 10-15 éves késéssel jelentkeztek.

Megfigyelhető volt, hogy a legkésőbb indult és az állami támogatásokat is igénybe vevő cég számolt be a legtöbb olyan intézkedésről, amelyek a távmunka speciális igényeire születtek. Például: tudatosan eredményorientált ellenőrzés, koordináció tanítása, a feladatok helyett komplex problémák átadásával való motiválás, a kezdeményezések ösztönzése stb. Elképzelhető tehát, hogy a korábbi tapasztalatok felhasználásával, tudatosan kialakított távmunkahelyeknél már alkalmazzák azokat a javasolt megoldásokat, amelyek elősegítik a távmunka sikeres alkalmazását, és a cégnek nem a saját kárán kell kitapasztalnia a megfelelő megoldásokat.

### **6.2.1. Munkaadók: kisvállalkozások**

A felmérés eredetileg a munkavállalói véleményekre koncentrált, de három távmunkás válaszaiból kiderült, hogy ők vállalkozóként vállalnak távmunkát úgy, hogy azt a náluk szintén távmunkában dolgozó munkavállalókkal végeztetik el. Vagyis maguk is munkaadók, távmunkát vállaló kisvállalkozások vezetői. Ezért ők a munkaadók számára összeállított kérdőívet is kitöltötték. Válaszaik különös értéke, hogy ők egyszemélyben rendelkeznek munkaadói és munkavállalói tapasztalatokkal. Helyzetükből adódóan lehetőségük van arra, hogy mindkét fél helyzetét átlássák, nehézségeiket a másik fél szempontjaiból is mérlegeljék.

#### 6.2.1.1. A foglalkoztató szervezet jellemzői

A távmunkásokat foglalkoztató szervezet jellemzőit keresve az volt a fő kérdés, hogy adott vállalkozás miért alkalmaz, illetve mitől függ, hogy alkalmaz-e atipikus munkavégzési formákat.

A vizsgált cégek 4-25 főt foglalkoztató mikro- és kisvállalkozások, amelyek mindegyike foglalkoztatottjai teljes létszámára nézve távmunkásokat alkalmaz. A számítógépet és az internetet a munkavégzés alapvető eszközeként naponta használják. A távmunka alkalmazásának okaként a következőket jelölték meg: gazdaságossági megfontolások, lokális megkötések nélküli „merítési lehetőség”. Elvárásaikat és eredményeiket mérlegelve többéves tapasztalat alapján is elégedettek voltak, ami arra enged következtetni, hogy hatékonyak tartják e munkavégzési formát.

Meglepőnek tűnt, hogy a legkisebb méretű vállalkozásokban ilyen nagy számban alkalmaznak távmunkásokat. Az MTA Szociológiai Kutatóintézetének a közép-dunántúli régió munkáltatóinak távmunkával szembeni beállítódásait vizsgáló kutatása<sup>26</sup> azonban megadta a választ. A felmérés eredményei azt mutatták, hogy a kisebb méretű vállalkozásokban kedveltebb az atipikus munkavégzési forma, mint a nagyobb létszámú vállalatoknál. Továbbá megállapították, hogy pozitív irányú összefüggés mutatható ki az IKT-használat intenzitása és a rugalmas munkavégzési formák alkalmazása között.

A tanulmányban vizsgált vállalkozásokra jellemző az intenzív IKT-használat, és mint láttuk, rendkívül kedvelt a távmunka. Mindez megmagyarázza, miért gyakori ez a foglalkoztatási forma körükben. Ha figyelembe vesszük a munkaadók elégedettségét tükröző válaszokat is, feltételezhetjük, hogy a számítástechnikai alkalmazásokat intenzíven használó kis létszámú vállalkozások számára a távmunka-foglalkoztatás eredményesen alkalmazható, gazdaságos működést tesz lehetővé.

#### 6.2.1.2. Munkafeltételek, munkakörülmények

A munkavégzés feltételeire vonatkozóan a válaszadók alapvetően elégedőnek tartották az otthoni munkahely megfelelő bútorzattal való ellátását, valamint számítógép és Internet-kapcsolat biztosítását. A költségek

---

<sup>26</sup> Keszi-Makó-Polyánszky; 2003.; 22- 23. p.



viselésében az számított meghatározónak, hogy vállalkozóként vagy alkalmazottként foglalkoztatják-e a távmunkást. A munkaviszony jellegéből adódóan természetesnek tekintették, hogy alkalmazotknál a munkaadó, míg vállalkozó esetén a munkavállaló viseli az eszközök, illetve a munkavégzés minden költségét.

Mindenképpen pozitívan értékelhető, hogy a nemrég még a távmunka egyik legfőbb akadályának számító költségviselési viták, valamint a magas távközlési árak ma már nem jelentkeznek a munkaadók válaszaiban. Ez arra utal, hogy a hazai távmunka-foglalkoztatás - legalább részben - túljutott azon a kezdeti szinten, amikor a technológia költségeit tartották a terjedés legnagyobb gátjának. Ennek ellentmondani látszik a munkavállalók válaszaiból kitűnő igény a munkavégzéshez kapcsolódó egyéb költségek (rezsi, benzin stb.) megtérítésére. Annyi azonban mindenképpen megállapítható, hogy a véleménykülönbség már nem a távmunka alapvető eszközeinek biztosítása körül, hanem a munkavégzés járulékos költségeinek viseléséről folyik. Ez pedig már nem kérdőjelezi meg a távmunka-foglalkoztatás gazdaságosságát.

A munkaadók válaszaiban megjelenik a nem anyagi feltételek biztosításának jelentősége. Elmondják, hogy az eredményes munkához képzés, nagyobb önállóság és változatos feladatok biztosítása is szükséges, amit természetesen a munkaadónak kell megteremtenie. Ez a vélemény a vezetői hozzáállás változását jelzi. A korábbi munkáltatói beállítódást vizsgáló kutatások még csak utalást sem tesznek hasonló vélemények jelenlétére. A felmérésben részt vevő válaszadók csekély száma miatt ugyan lehet egyedi a megállapítás, de a távmunka terjedését gátló tényezők alakulását vizsgáló ITTK elemzésében kimutatott tendenciák alapján nem elképzelhetetlen a szemléletbeli változás szórványos megjelenése.

Általánosan elmondható, hogy a munkavégzés körülményeire vonatkozó elvárások többnyire az otthoni munkavégzéshez megfelelő bútorzat, számítógép és kommunikációs kapcsolat biztosítására terjednek ki. A munkaadóknak erre vonatkozóan nincsenek egyéb kívánalmak. Számukra a munka határidőre történő, színvonalas elvégzése fontos. A munkakörülményeket érintő családi, időbeosztási, mentálhigiénés stb. problémák megoldása teljes mértékben a munkavállaló feladata. Ezek a problémák a munkaadói válaszokban csupán úgy jelennek meg, mint a munkavállalók felkészültségének hiányossága. (Például: „a munkavállalók nem tudják, mit

vállalnak”; „nincsenek tisztában saját képességeikkel, ezért aztán nagy a fluktuáció”).

### 6.2.1.3. Humánpolitikai eljárások megjelenése

A munkavállalók felkészültségének megítélésében egyre nagyobb jelentőséget kap a *kiválasztás folyamata*. A válaszadók esetében is megfigyelhető volt, hogy a kisvállalkozásoknál szokatlan, hosszas kiválasztási procedúrán kellett végigmenniük a jelölteknek. Pályázat benyújtása után egy vagy több személyes interjún, valamint próbamunkán kellett megfelelniük. Ennek ellenére az első időszak keserű tapasztalatairól számoltak be a munkáltatók. A csekély mértékű beválás okát a jelöltek felkészületlenségében és a kiválasztás módszereiben látták a megkérdezettek. Arra a kérdésre pedig, hogy min változtatnának a jövőben, mindegyikük a jelentkezők átgondoltabb kiválasztását nevezte meg.

A kiválasztás ilyen hangsúlyos megjelenése azt mutatja, hogy a munkáltatók dolgozóik képzésével szemben inkább a munkaerő-piacon kívánják megtalálni a várakozásaiknak megfelelő munkavállalókat. Az alkalmassági szempontok alapos átgondolása pedig már bizonyos mértékű tervezett munkaerő-gazdálkodást sejtet. A megfelelési kritériumok azonosítása azonban csak részben történik meg. Felismerték ugyan, hogy az önálló munkához nagyobb mértékben van szükség bizonyos személyes kompetenciákra, de azonosításuk módszereit nem alkalmazzák. (Vagy az ismereteik, vagy az anyagi lehetőségeik hiányoznak hozzá.)

Az elmondottak alapján nem csodálkozhatunk a kezdeti időszakot jellemző jelentős fluktuáción, és a megfelelő munkatársak lassú, nehézkes megtalálásán. A válaszokból kiderült, volt olyan eset, amikor az induláskor kiválasztott jelöltek beválása 10-15% körül mozgott, így közel 350 jelentkezőből végül 30 fő volt az, aki 1 év után is a cég munkatársa maradt. Úgy tűnik, a megfigyelt vállalkozásokra is érvényes a már többször hivatkozott ITTK-kutatás<sup>27</sup> megállapítása, miszerint a távmunka önmagában nem növeli a vállalkozások *munkaerő-megtartó képességét*.

Az azonban biztató tény, hogy a beválnak tekintett munkatársak, illetve a már több hónapja távmunkában dolgozók többsége elégedett volt munkavégzése formájával, nem kívánt változtatni rajta. Érthető tehát a

---

<sup>27</sup> Wesselényi és társai; 2001.; 116. p.

munkáltatók törekvése a jelöltek minél körültekintőbb kiválasztására és az elvárások kölcsönös tisztázására, hiszen tapasztalataik szerint a hosszú távú munkakapcsolat feltétele a felek *elvárásainak sikeres összehangolása*.

A jelöltekkel szembeni elvárásokra vonatkozóan egybehangzó az a vélemény, hogy a távmunkással szemben sincsenek más követelmények, mint a telephelyen dolgozókkal szemben. A megfogalmazott kritériumok szerint fontos a kreativitás, a szakértelem, a megbízhatóság, az önálló problémamegoldás, a jó kommunikációs készség, a rugalmasság, a nyitottság, kitartás és a csapatmunkára való képesség. Vagyis a szükségesnek tartott *kompetenciák* valóban nem különböznek a munkáltatók, ma már általánosnak mondható kiválasztási kritériumaitól, csupán nagyobb súly helyeződik a személyes hatékonyságra.

A válaszokból kitűnt, hogy a jelentkezőnek tudnia kell, mit vállal, továbbá, hogy mit jelent az ő számára a távoli (otthoni) munkavégzés. Tehát a lényeg, hogy a munkavállaló megfelelő ismeretekkel rendelkezzen a távmunkáról (miben áll ez a fajta munkavégzés, mit vár tőle a munkaadó), és megfelelő önismerettel bírjon ahhoz, hogy fel tudja mérni, képes-e a feladat elvégzésére (az elszigetelődés, a család, a határidők stb. kezelésére).

A távmunkában betöltött *munkakörök* vegyes összetételt mutatnak: programfejlesztőtől az adminisztrátoron keresztül az üzletkötőig széles skálán helyezkednek el, és a végzettség sem mérvadó. Nem mutatható ki semmiféle speciális, vagy magasabb szintű szakmai képzettségre utaló igény a nem távmunkában dolgozókhöz képest.

A szakirodalom szerint a távmunka alkalmazásával szemben leggyakrabban megfogalmazott munkáltatói ellenérzés a *teljesítmény ellenőrzésének, értékelésének* nehézsége. A felmérésben részt vevők számára, úgy tűnik, ez nem okozott nehézséget. Az elvégzett munka minőségét ellenőrizték, majd ez alapján került kifizetésre a munkabér. (Egyszerűen az elvégzett feladat után fizettek.) Válaszaikból kiderült, hogy az anyagi ösztönzés mellett fontosnak tartják dolgozóik munkakörülményeinek kedvezőbbé tételét, amit az ösztönzés egyik eszközének tartanak.

Az ellenőrzés és irányítás megfigyelt módszerei ugyan rendkívül egyszerűen valósulnak meg, de arra engednek következtetni, hogy a válaszadók esetében kisebb-nagyobb mértékben már jelen van a dolgozók önálló, felelősségvállaláson alapuló munkavégzését biztosító vezetői magatartás.

### 6.2.2. *Munkavállalók: távmunkások*

A munkavállalói válaszok értékelése kapcsán az eredmények mellett fontos információkkal szolgáltak az adatgyűjtés során szerzett benyomások is. A Prog.hu honlap egyik levelezőlistáján elhelyezett kérdésekre szinte azonnal érkeztek válaszok. A válaszadók közvetlensége, nyitottsága szembeötlő volt. Mindez talán a sajátos Internet-kultúrának is betudható, de több jelentéssel is bírtak a tapasztaltak:

1. van a távmunkásoknak aktív fórumuk, rendszeres találkozó helyük;
2. természetesnek tartják, hogy segítséget kérnek és nyújtanak egymásnak;
3. érdeklődők, nyitottak az újszerű dolgokra és alapvető bizalommal bírnak.

Vagyis rendelkeznek azokkal a tulajdonságokkal mint nyitottság, önállóság, segítőkészség, bizalom - amelyeket a távmunkások számára szükséges kompetenciáknak tartunk. Ezek a tulajdonságok a személyiséget jellemzik, nem szerezhetők meg tényszerű ismeretek elsajátításával. Amennyiben elfogadjuk, hogy ezek a személyiségjegyek kulcsfontosságúak a távmunkás számára, és célunk a távmunka eredményes alkalmazásának elősegítése, úgy gondoskodni kell e tulajdonságok fejlesztéséről azok számára is, akik nem, vagy nem kellő mértékben rendelkeznek velük. Lehet ez a munkaadó vagy más szervezet feladata, de a munkavállalók ilyen jellegű ismereteinek bővítése és személyiségfejlesztése nélkül nem biztosítható a távmunkások felkészültsége. Ezeket a képességeket a nem távmunkásként dolgozóktól is egyre inkább megkövetelik a munkáltatók, de náluk még nem jelentkezik olyan markánsan a hiányuk, mint a távmunkások esetében.

#### 6.2.2.1. A foglalkoztató szervezet jellemzői

A válaszadók ismerete munkaadó *szervezetükről* többnyire a cég székhelyére, tevékenységére és dolgozói hozzávetőleges létszámára korlátozódott, ami egészen laza kapcsolatra utal a munkaadó és a munkavállaló között. Általában más városban, de olyan is előfordult, hogy más országban volt a munkavállaló és a munkaadó szervezet. Távmunkáról lévén szó a távolság nem meglepő, a szervezet ismeretlensége viszont már elgondolkodtató körülmény. Mitől lenne lojális a munkavállaló, ha kereseti lehetőségen kívül mást nem jelent számára a munkaadó? Nem ismeri a közösséget, a

cégfilozófiát, a kultúrát, amit képviselnie kellene. Mitől alakulna ki a távmunka kulcstényezőjeként emlegetett *bizalom*?

A kapcsolattartásra vonatkozó válaszokból is hasonló kép rajzolódott ki. Azok, akik nem járnak be heti rendszerességgel a cég telephelyére, csak a közvetlen vezetővel tartanak kapcsolatot. A céggel való egyéb kommunikáció mindössze az évi 1-2 alkalommal megrendezett céggyűlésre korlátozódott, ami nagyon kevés ahhoz, hogy az adott közösséghez való tartozás érzését erősítse a távmunkásban.

#### 6.2.2.2. Munkafeltételek, munkakörülmények

A vállalkozás telephelyén rendszeresen végzett munka a válaszadók 25%-ára volt jellemző. Többségük kizárólag otthon, esetenként ügyfeleknél dolgozott. A munkaadókhöz hasonlóan általában elegendőnek tartották a szoba egy részében kialakított, számítógéppel, Internet-kapcsolattal, telefonnal ellátott „irodát”. A nyugat-európai Home Office magyar megfelelője nem mondható ideális munkahelynek. A család lakóterével közös „irodát”, a munkavállalók sem tartják jó megoldásnak, de nincs másra lehetőségük. Ez a magyar viszonyokra jellemző kényszermegoldás nagymértékben hozzájárulhat a távmunkások gyakori visszalépéséhez, ami a munkáltatók által említett nagy fluktuációt is megmagyarázza.

A munkavégzéshez kapcsolódó költségek viselésében a munkavállalók szerint már nincs olyan egyetértés, mint amelyet a munkaadói válaszok tükröztek. Szerintük a munkavégzéssel kapcsolatos költségekhez a munkaadónak nagyobb mértékben kellene hozzájárulnia. A vállalkozóknál fel sem merül ez a kérdés. Alkalmazotti foglalkoztatás esetén is csak a számítógép, a kommunikációs - és néhány esetben - a szervizköltségek viselését vállalja a munkaadó. A munkafeltételek változtatására vonatkozó kérdésre a munkavállalók 33%-a válaszolta, hogy a kapcsolódó költségek szélesebb körének megtérítését várja a munkaadótól. Eszerint a költségviselés kérdései nálunk még nagyon is élő problémát jelentenek. Igaz, már nem a távmunka gazdaságosságát kérdőjelezzik meg, de még nem alakultak ki általánosan elfogadott megoldások.

#### 6.2.2.3. Humánpolitikai eljárások megjelenése

A *válaszadók nemére* vonatkozóan a hazai és nemzetközi kutatások megállapításaihoz hasonló eredmény született: a megkérdezettek többsége

(83,3%) férfi. Ha számításba vesszük, hogy a rugalmas időbeosztás a nők számára több előnyt jelent, nehezen érthető a tapasztalt tendencia. Magyarázattal szolgálhat az a korábban már említett nagyvállalati intézkedés, amely nem támogatja a GYES-en levő anyukák távmunkavállalását.

A munkáltatók tartózkodásán kívül a nők kis számú távmunkavállalását magyarázhatja még a férfiakénál egyébként is kisebb munkavállalási arányuk, valamint az a tény, hogy jobban ismerik a család ellenállásának erejét, és az egyébként is sokrétű otthoni feladatoktól inkább távolodni kívánnak.

Távmunkában ugyan rugalmasan lehet kezelni a *munkaidőt*, de ez nem kevesebb, hanem saját ütemezésű (gyakran több) munkát jelent. A napi munkaidőre adott adatok szerint teljesen változó, hogy a válaszadók mennyit dolgoznak naponta. Többségükben változó időintervallumot határoztak meg, ami azt tanúsítja, hogy ki is használják a rugalmas időbeosztás lehetőségeit. Válaszaik szerint gyakori, hogy napokon keresztül 10-12 órát dolgoznak, máskor meg csupán 1-2 órát vagy semmit.

Ez adódhat a rendszertelenül biztosított feladatokból, ezért érdemes megvizsgálni a munkavégzés jogállására vonatkozó adatokat: 25%-uk alkalmazott, 75%-uk vállalkozó vagy megbízással foglalkoztatott. A kapott eredmény szerint az alkalmazottként foglalkoztatottak lényegesen többet dolgoznak önfoglalkoztató társaiknál. (Teljes munkaidő esetén átlag napi 10 órát, részmunkaidő esetén napi 4-5 órát.) Tehát a napi munkaidőt meghatározza ugyan a feladatok folyamatos biztosítása, de az alkalmazottnál egyöntetűen meglevő túlmunka mást is jelez. Okozhatja a vezető bizalmatlansága, a feladat elvégzéséhez szükséges idő rossz felmérése (ami programozóknál gyakori<sup>28</sup>), de a munkavállaló kevésbé intenzív munkája is.

A vezetővel való *kapcsolattartás* intenzitására nézve nincs eltérés az alkalmazottak és az önfoglalkoztatók esetében. Nagyobb részben (75%) napi rendszerességgel váltanak e-mail-t vagy keresik egymást telefonon. Ritkább kapcsolattartás nem jellemző. (Egy munkavállaló, aki külföldi munkaadónak dolgozott, jelölt meg havi vagy kevesebb alkalmat.) Viszonylag nagy volt azoknak a száma (33%), akik heti rendszerességgel bejárnak munkaadójukhoz, kifejezetten munkavégzés céljából.

---

<sup>28</sup> A hivatkozott alkalmazotti adatokat programozók adták.

A cég részéről mindnyájan közvetlen vezetőjükkel álltak kapcsolatban. Túlzott ellenőrzésre egy munkavállaló panaszkodott, akinél a vállalati esettanulmányban is jelzett problémák merültek föl. Esetükben vezetőjük a folyamatos elérhetőséget úgy értette, hogy beosztottjának bármikor (éjjel, szabadság alatt stb.) rendelkezésre kell állnia, ami viszont a munkavállaló kiszolgáltatottságát eredményezte.

Igaz, a felmérésben részt vevők többsége nem utalt erre a problémára, és a hazai szakirodalom sem jelzi konkrét előfordulását. A jelenség még viszonylag ritka előfordulásának több oka is lehet. Egyrészt: a kérdőíves felmérés módszere nem alkalmas a mélyebb, sokszor saját fogyatékoságnak vélt problémák feltárására, másrészt a kapcsolatok mélyebb rétegeit érintő gondok még nem kerülhettek elő. Felszínre kerülésükhöz hosszabb időre és gyakori előfordulásra van szükség. A vezetővel való kapcsolattartásban mutatkozó nehézség a főnök-beosztotti viszony gondjait jelzi. Erre, illetve a vezetői stílus problémájára utaló tényezőket viszont már bőségesen találunk a nyugat-európai és a hazai kutatásokban is.

A távoli munkakapcsolathoz szükséges vezetői kvalitások és kommunikáció kialakítása, pontosabban átalakítása a *képzések* vonatkozásában jelent meg. A munkaadók egybehangzóan szükségesnek tartották a vezetők kommunikációs technikáinak fejlesztését. A megfelelő kommunikáció biztosításával megoldani vélték a vezető és munkatársa kapcsolatában jelentkező gondokat. A munkavállalók viszont mintha meglepődtek volna a kérdésemre: csupán 25%-uk válaszolt rá, s ők is csak szakmai önképzésről számoltak be.

A válaszok, illetve elmaradásuk, arra engednek következtetni, hogy a munkatársak képzésére a kis létszámú vállalkozások ma még nem fordítanak kellő figyelmet. Továbbá arra, hogy a munkavállalók szerint a távmunkavégzés nem igényel (a számítástechnikai ismereteken kívül) különösebb képzettséget. A válaszadók esetében a számítástechnikai ismeretek adottak, ezért úgy vélik, minden szükséges ismerettel rendelkeznek. A válaszokból közvetetten kiolvasható (életviteli, mentálhigiénés stb.) problémák megoldását nem a képzésben keresik.

Itt ismét megragadható a személyes hatékonyság vagy másképp az EQ kompetenciáinak<sup>29</sup> problémája. Pontosabban az, hogy nem fordítunk kellő figyelmet a személyiség fejlesztésére. A munkaadók ugyan fölismerték e

---

<sup>29</sup> Spencer illetve D. Golemann meghatározása alapján

tulajdonságok jelentőségét, de természetesnek tartják, hogy belépésekor már rendelkezzen velük a munkavállaló. A munkavállalók viszont nem is gondolnak rá, hogy ezeket a képességeket nekik fejleszteniük lehetne. (A vállalkozási ismeretek igénye sem került elő, pedig 42%-uk vállalkozóként dolgozik.)

A válaszadók többsége összességében elégedett volt a munkavégzés választott formájával, csupán 16,7%-uk kívánt a jövőben más munkát vállalni. 33%-uk ugyan kevesellte a fizetést (a nem távmunkában dolgozó kollégáinál kevesebbnek tartották), de az általa beosztható munkaidő megfelelő ellentételezést jelentett számukra. A távmunka tehát a munkavállalók által kedvelt munkavégzési forma, és a nagyfokú önállóság - veszélyeivel együtt is - rendkívül vonzó számukra.

### **6.3. Következtetések**

A távmunkával kapcsolatos tapasztalatok azt mutatják, hogy a hazai mikro- és kisvállalkozások már számottevő tapasztalatokkal rendelkeznek a távmunka-foglalkoztatásban, ami viszont nem feltétlenül felel meg a nemzetközi ajánlások elvárásainak. Az ILO (Nemzetközi Munkaügyi Szervezet) és az Európai távmunka-megállapodás ajánlásai nem tekintik távmunkásnak a vállalkozókat, ami pedig a hazai vállalkozások körében elterjedt foglalkoztatási formának mondható.

A távmunka-foglalkoztatás alkalmazását a munkaadók részéről a gazdaságossági szempontok indokolják. A munkavállalók körében viszont nem a kereset mértéke, hanem egyéb személyes szempontok a meghatározók. (Ideértve a fogyatékkal vagy más hátrányos helyzettel élőket is.) Ezért az otthoni munkahely hiányosságaiból adódó, a nem távmunkás társaikénál nehezebb körülményeket is vállalják. A rosszul értelmezett önállóság viszont, - amit inkább a munkavállalók magukra hagyásának nevezhetünk - olyan problémákhoz vezet, amelyek végül a munkavállaló visszalépését okozzák. Azok viszont, akik megtanulják kezelni a távoli munkavégzésből adódó nehéz helyzeteket, elégedettek e munkavégzési formával.

A munkavállalók csalódásának okait és a megoldási lehetőségeit keresve azt mondhatjuk, hogy az önálló munkavégzésnél előtérbe kerülő személyiséghez tartozó kompetenciákat (önismeret, önbizalom, empátia stb.)



valósággal tabuként kezeli a társadalom. Amikor felismerik a szükségességét, akkor is a munkavállaló magánügyének tekintik. Aki nem rendelkezik a követelményeknek megfelelő tulajdonságokkal, azt egyszerűen nem alkalmazzák. E tulajdonságok elsajátítására, fejlesztésére pedig sem a munkáltatók, sem a munkavállalók nem gondolnak. A munkavállalók személyiségére irányuló képzések, fejlesztések szükségességének tudatosítása, megszervezése és elterjesztése nem csak a munkáltatók vagy csak a munkavállalók feladata.

A munkaadói válaszokból arra következtethetünk, hogy a távmunkások irányítására, ellenőrzésére vonatkozóan megjelentek a távmunkához kapcsolódó változások. Igaz, többnyire a bevezetés után jelentkező nagy fluktuáció, és a gyakori konfliktusok kényszerítették ki, de a folyamatos korrekciót nem tehernek, inkább a munkavégzés szükséges velejárójának tekintették. Úgy tűnik, a távmunka által megkövetelt szervezési és vezetési módszerek könnyebben biztosíthatók a gazdasági változásokra eleve érzékenyebben reagáló mikro- és kisvállalkozásoknál.

A vizsgált vállalkozások körében a tervezett munkaerő-gazdálkodás elemei is megfigyelhetők voltak. A kiválasztási rendszer jelentőségét már felismerték a munkaadók, a tökéletesítésére vonatkozó törekvések jól láthatók. A többi humánpolitikai rendszer, mint a munkaügy, a teljesítményértékelés, a kompenzációs és javadalmazási rendszer vagy a képzés nyomai viszont csak elemeiben található meg. Kiszámú munkavállaló foglalkoztatásakor persze nem beszélhetünk igazi rendszerekről, de az eredményes munkavégzéshez mindenképpen szükség van az erőforrások felhasználásának, így az emberek munkavégzésének, irányításának megtervezésére. Mint az előző fejezetekben láttuk, a távoli munkavégzés fokozottan igényli a(z) előre tervezést. A munkavállaló jelenlétének hiánya miatt az ad hoc jellegű feladat kiosztás, és a folyamatos számonkérés nem használható megoldás.

Valószínűleg, ennek köszönhető, hogy a távmunka-foglalkoztatást több éve sikeresen alkalmazó vállalkozásoknál, ha elemeiben is, de megtalálható a tervezett munkaerő-gazdálkodás. A meglévő elemek átgondoltabb alkalmazása, bővítése, sokat segíthetne mind a fluktuáció csökkentésében, mind a teljesítmény növelésében, végső soron pedig a távmunka eredményesebb alkalmazásában.

## 7. Összegzés

Mint a tanulmány elején bemutatott kutatásokból kitűnik, a távmunka nyugat-európai meghonosodásához is 20-25 évre volt szükség. Ennyi idő kellett ahhoz, hogy az első alkalmazásoktól eljussanak oda, hogy a távmunkások az összes foglalkoztatott megközelítőleg 10%-át képviseljék. A szerzett tapasztalatok segítettek az új foglalkoztatási forma igényeinek feltérképezésében, a megfelelő vállalatgazdálkodási eljárások kialakításában és a munkavállalók felkészülésében.

A távmunka magyarországi megjelenése az 1990-es évek végére datálódik, s akkor is az Európai Unió gazdaság- és társadalomfejlesztési programjainak, illetve az állami ösztönzések hatására indult meg. Ez azt jelenti, hogy a hazai gazdaság szereplői ekkor még nem érezték időszerűnek a munkavégzés eme atipikus formájának vállalkozásukban való alkalmazását. Vagyis a hazai gazdálkodó szervezetekben még nem zajlottak le a gazdaság megkövetelte átalakulási folyamatok. (Pontosabban a '90-es évek rendszerváltását követően épp csak megkezdődtek.) Ezért az ösztönzések és az elérhető versenyképességi előnyök megszerzése miatt részlegesen megindult az alternatív munkavégzési forma bevezetése, de a „jelen paradigmájához”<sup>30</sup>, - a meglévő participatív szervezeti, vezetési modellhez való illesztése rendkívül nehézkesen folyik.

Meghonosítása azokban a vállalatokban tudott elkezdődni, ahol a nyugati tőke beáramlása nyomán már megkezdődött a vállalat munkafolyamatainak korszerűsítése, és ennek megfelelően az emberi erőforrás-menedzsment rendszereit is kialakították. A tervezett munkaerő-gazdálkodás a munkaadó telephelyétől távoli munkavégzés alapvető követelménye. Azonban a munkavállalók nagy mértékű önállóságát, feladatvállalását, döntési és kezdeményezőképességét igénylő és biztosító atipikus munkavégzéshez nem elégséges a megszokott munkaszervezési és vezetési eljárások használata. A távmunka a munkakörök helyett az egyénre, személyiségére alapozó munkavégzési rendszerek kialakítását teszi szükségessé. Mindez nem jelent mást, mint amit az új gazdasági folyamatok (gyorsan változó, innovatív környezet; képzett, kreatív munkavállalók tömeges megjelenése) is megkövetelnek a vállalatoktól. A távmunka összefüggésében azonban - az

---

<sup>30</sup> Bakacsi és társai (2000). 30. p.

egyre sürgetőbb munkavállalói és kormányzati igények miatt - még újszerű, kissé irracionális elvárásnak tűnik. Különösen, hogy rendkívül nagy erőfeszítéseket, anyagi és munkaerő-befektetést igényel a vállalattól. Kézzel fogható eredménye pedig csak a teljes átalakítás után mutatkozik meg. (A távmunka közvetlen környezetére kiterjedő átszervezés inkább konfliktusokat, mint fejlődést eredményez.)

A gazdálkodó szervezetek működésének munkaerő-gazdálkodási szempontú átalakítása a versenyképesség megtartásához elengedhetetlen. A munkaadók és munkavállalók felkészülése pedig - akár a távmunka kapcsán, akár más vonatkozásban történik meg - a változások alapját jelenti. Ebben azonban minden szereplőnek felelőssége van. Sem a kormányzat, sem a munkaadók vagy a munkavállalók nem érhetnek el jelentős eredményeket önmagukban. Tájékoztatásra, megfigyelhető modellekre és képzésekre van ahhoz szükség, hogy a különböző szinteken megvalósuló szemléletváltás, annak nyomán pedig a szervezeti átalakítások megvalósulhassanak. (A gazdasági folyamatok kényszerítő hatásával együtt, ha lehet, azokat megelőzve kellene a gondolkodás átalakításának megtörténnie.)

A távmunka-alkalmazás néhány hazai gyakorlatának tanulmányozásával jól megfigyelhetők a kialakuló ellentmondásos helyzetek. A nagyvállalati esettanulmányból kiolvasható a nagy létszámú szervezetek dilemmája (erre az MTA Szociológiai Kutatóintézetének felmérése is utal megállapításával, miszerint a nagy létszámú szervezeteknél kevésbé kedveltek a rugalmas munkavégzési formák, mint a kis létszámú szervezeteknél): hogyan lehet kialakítani és a meglévő munkavégzési rendszerekhez illeszteni a távmunka újszerű munkaszervezési és vezetési igényeinek megfelelő eljárásokat. Minél nagyobb tehát a vállalat, annál nehezebb a távmunkával jelentkező átszervezések végigvitele a szervezeten. (Vagy az elszigetelten működő atipikus munkavégzés fenntartása lesz egyre nehezebb.)

A kis létszámú vállalatoknál - mint a felmérésben szereplő mikro- és kisvállalkozások esetében is megfigyelhető volt - könnyebben meghonosítható a távmunka. Különösen, ha új státuszok kialakításával jár együtt. Náluk az állami támogatások szerepe is jelentősebb, mivel a kapható támogatás összege nagyobb segítséget jelent a működés fenntartásában. A távmunka megszokottól eltérő munkaszervezési, vezetési módja sem jelent akkora problémát, mivel kis méretéből adódóan rugalmasabb, kevesebb a vezetői szint, kisebb a vezető-beosztott közötti távolság. Ezért sokszor a jó munkakapcsolatra való törekvés elég ahhoz, hogy saját tapasztalatok és

elképzelések alapján működőképes megoldások szülessenek. A megfelelő módszerek megtalálása és kialakítása a szervezet méretének növekedésével egyre nehezebbé válik.

A munkaadók képzése, a már működő gyakorlatok megismerése vagy mások tapasztalatainak átgondolt hasznosítása e téren elkerülhetetlen. Igaz, sok esetben a „saját káron” való tanulás is eredményes lehet (mint azt a felmérésben megkérdezett munkaadók válasza igazolták), de ez rendkívül lassú és kétes kimenetelű megoldás. Ezért ismét csak a tájékoztatás, képzés, a már működő alkalmazások megismerésének szükségessége hangsúlyozható.

A munkavállalók helyzetének vizsgálata hasonló következtetésekre sarkall. A gazdasági átalakulással járó és a munkaerőpiacon már a '90-es évek közepe óta jelen lévő újfajta követelményekre a munkavállalók nagy része nincs felkészülve. A távmunkában pedig ezek az újfajta követelmények koncentráltan vannak jelen. A munkavégzés rugalmassága, viszonylagos kötetlensége és a nagyfokú önállóság miatt rendkívül vonzó a munkavállalók számára, ám veszélyei, tényleges követelményei még ismeretlenek. Ezért amikor a távmunka igényeivel szembesülnek, gyakran teljesíthetetlen, s akkor már vállalhatatlan elvárásokat jelent számukra. Nem a szakmai képzettség hiánya jelenti a problémák forrását, bár a továbbképzés, a számítástechnikai jártasság és a gazdálkodási ismeretek fejlesztése sem elhanyagolható, hanem a nagy mértékű önállóságot biztosító személyiség, az érzelmi intelligencia körébe tartozó kompetenciák hiánya. Fejlesztésük az új gazdasági igények szerinti munkavégzéshez - amilyen a távmunka is - elengedhetetlen. Ezért a távmunka - és ezzel együtt a gazdasági átalakulás - sikerének kulcsát a gazdasági élet szereplőinek tájékoztatásában, ismereteinek bővítésében jelölhetjük meg.

A távmunka-foglalkoztatás előrevetíti az új vezetési, munkaszervezési modellt, ezért ma még atipikus munkavégzési formának tekinthető, de a paradigmaváltást követően már csupán alternatív munkaidő-rendszerként lesz értelmezhető.

## 8. Felhasznált irodalom

Bakacsi Gyula (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK., Budapest

Bakacsi-Bokor-Császár-Gelei-Kovács-Takács (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK. Budapest.

Bangemann jelentés (1994) Európai Unió Tanácsa, in.: Magyar Elektronikus Könyvtár, <http://www.mek.iif.hu/>

Bankó Zoltán–Ferge Sándor–Gáspár Mátyás–Kántor Neda–Kökényné Ivanics Annamária–Kugler Kinga–Laczkó Zsuzsanna–Paál Kálmán–Wesselényi Andrea (2003): Távmunka tanácsadó. KJK-Kerszöv., Bp. 226 p..

Benchmarking Progress on New Ways of Working and New Forms of Business Across Europe – ECaTT Final Report, IST (Information Society Technologies) Programme, 2000. <http://www.ecatt.com/ecatt/>

Bokor Attila (2003): Távmunka a MATÁV-ban, Bp., 14 p.

Csaba Makó - Roland Keszi (2001): Emergence Report on EU Candidate Countries - MTA-Szociológiai Intézet, Bp.

Eckert Bálint (2002): Tények a távmunkáról - A távolról végzett elektronikus munka története, tipológiája, trendjei és kutatása, szakdolgozat, Budapesti Gazdasági Főiskola

e-Europe program (2000): <http://www.inco.hu/inco4/fooldal.htm>, [http://europa.eu.int/comm/information\\_society/eeurope/actionplan/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/information_society/eeurope/actionplan/index_en.htm)

Dr. Ékes Ildikó (2000): Távmunka. Az innovációs társadalom új foglalkoztatási lehetősége, in: ECOSTADT Időszaki közlemények VIII. szám, Bp.

Esély és lehetőség: távmunka Magyarországon: a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium I. távmunka konferenciája, Bp. 2002. november 7.

Európai távmunka-megállapodás:

<http://www.fmm.gov.hu/main.php?folderID=2013&articleID206&ctag=articlelist&i...>

E-Work 2000: - Status Report on New Ways to Work in the Information Society, European Commission IST Programme, 2000.  
<http://www.cordis.lu/ist/ka2/rptspolicyconf.htm>

Foglalkoztatást bővítő kombinált távmunka. Országos Foglalkoztatási Közalapítvány Kuratóriuma kísérleti pályázata (TM/99) Beadási határidő: 1999. szeptember 30. <http://www.ofa.hu>

Klein Sándor (2001): Vezetés- és szervezet-pszichológia. SHL Hungary Kft., Budapest.

C. Selby - F. Wilson - W. Korte - J. Millard - W. Carter (2002): Kézikönyv a rugalmas munkavégzésről FlexWork Projekt 2002.  
<http://www.flexwork.eu.com>, A magyar változatot szerkesztette: Lestál Zsuzsa <http://www.members/downloads/HBv1hu.pdf>

Makó Csaba - Keszi Roland - Polyánszky T. Zoltán (2003): A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai (A közép-dunántúli régió példája), in: Kutatási jelentés MTA Szociológiai Kutatóintézet, Bp. 53 p.

Nemzeti Információs Társadalom Stratégia (2001): MeH Informatikai Kormánybiztosság, Budapest.

Nextra Hungar - Szonda Ipsos (2001 augusztus): A távmunka magyarországi elterjedtségéről (kutatási beszámoló). in: ITTK Kutatási Jelentés 13-14 (2002. március), Bp., 26 p.

Paál Kálmán (2001): Gondolatok a távmunkáról. Kézirat. Bp., 54 p.

Pái Attila – Peczőli Irén (2003): Felmérés: Távmunka a gyakori internetezők körében. NRC Piackutató Kft. Kutatási beszámoló 2003 július.  
<http://www.nrc.hu>, <http://www.tns-global.hu>

Pálfy Erika (1998): Távmunka: utópia vagy valóság?:  
[http://informatika.bke.hu/szakirany/Palfy\\_Erika/index2.htm](http://informatika.bke.hu/szakirany/Palfy_Erika/index2.htm),

Polonyi Gábor (2000): Távol vagy közel: A távmunka esélyei Magyarországon (kutatási beszámoló) PSYMA Hungary 1999 november-2000 január, in: PSYMA Elemzések 2000. Bp., 11 p.

R184 ILO Ajánlás az otthon végzett munkáról (1996):

<http://www.nilo.hu/letoltesek/184A.pdf>

Simonka Bence (1998): A távmunkavégzés feltételei és követelményei:

[www.aha.hu/infoteka/diploma/pmmf/1998/simonka/8.htm](http://www.aha.hu/infoteka/diploma/pmmf/1998/simonka/8.htm)

Széchenyi Terv (2001): Gazdasági Minisztérium, Bp.

Teleworking in Europe 2001. Konferencia, Bp., 2001. március 31.

Varga Virág (1998): Távmunka az információs társadalomban - Információs társadalom és távmunka. <http://www.inco.hu/inco7/infotars/cikk0h.htm>

Vezető intelligencia (2001). in: Consultation Magazin. II. évf. 12. sz. <http://www.consultationmagazin.hu>

Wesselényi Andrea (1999): A távmunka térhódítása a világban, Európában és lehetőségei Magyarországon, in: Bihari Gábor (Szerk.): Teleházak és távmunka Magyarországon. Teleház Kht., Budapest, 235-405. p.

Wesselényi Andrea - Molnár Szilárd - Mester Dániel - Eckert Bálint (2001): Távmunka 2000-2001. Foglalkoztatáspolitikai döntéseket megalapozó kutatások, BME-UNESCO Információs Társadalom és Trendkutató Központ, in: ITTK Kutatási Jelentés 11-12. 128 p.

*További felhasznált cikkek és internetes forrásaik:*

Európai párbeszéd Alapítvány: <http://www.eMagyarország.hu/>

Hapinet Távoktatási Központ: <http://www.hapinet.com/>

INFINIT Hírlevél: <http://www.ittk.hu/infini>

Internet World Stats: [http:// www.InternetWorldStats.com](http://www.InternetWorldStats.com)

I-Work Internetes Munkavégzést Támogató Közhasznú Alapítvány:  
<http://www.i-work.hu/>

K. E.: Távmunkaprogram, Cégnét <http://www.tavmunka.lap.hu>

Kun J. Erzsébet: A távmunka: esély és veszély. Nem csodaszer, de sok helyütt alkalmazható lenne, in: Népszabadság 2003. január 27.  
<http://www.nepszabadsag.hu>

L. László János: Távmunka: akarják, de nem csinálják. in.: Magyar Hírlap 2001. 04. 12.

Magyarországi Női Alapítvány: <http://www.mona-hungary.org/mona/>

Mozgáskorlátozottak Egyesületeinek Országos Szövetsége:  
<http://www.meosz.hu/>

OECD Communications Outlook 2003: <http://www.OECD.org>

Országos Foglalkoztatási Közalapítvány: <http://www.ofa.hu/>

Ötödével csökkentheti a kiadást a távmunka. Magyarország.hu 2003. szeptember 17.  
<http://magyarorszag.hu/hirek/gazdasag/tavmunkakutatas20030917.html>

Rendeződik a távmunka jogi szabályozása. Menedzsment Fórum 2004. február 5. <http://www.mfor.hu/cikkek/cikkek.php?article=12077>

Teleház Információs Portál: <http://www.telehaz.hu/>

Wesselényi Andrea: cikksorozat a VGA Monitorban  
<http://www.wesselenyi.com/cikkeim.htm>

Wesselényi Andrea: Hogyan védekezhetünk a szélhámós munkajánlatok ellen? Interjú Dr. Ormos Zoltán jogásszal: <http://www.tavmunkainfo.hu>