

Távmunka – korunk új munkaszervezési modellje?

Az európai távmunka a látványos fellendülés időszakát éli. A távmunkavégzés iránti igények növekedését hozza magával a távközlési technológiák gyors fejlődése, az európai telekommunikációs piacok liberalizálása, ennek okozataként a távközlés egyre olcsóbbá válása, az IT szektor térhódítása, a számítógépek, a felhasználóbarát alkalmazások, az internet egyre nagyobb arányú otthoni használata, valamint a hálózati kultúrát már az iskolában megismerő új nemzedék megjelenése a munkaerőpiacon. A kínálati oldalon a gyorsan változó gazdasági környezet, a rugalmasan alkalmazható szakértelem és a költségtakarékosság szempontjai ösztönzik a cégvezetőket az új munkamódszerek bevezetésére. Jelen tanulmány a távmunka kialakulására ható tényezőket tekinti át, majd néhány kiemelt szempont szerint rendszerezi a távmunkával kapcsolatos szakirodalmi ismereteket.

TUDOMÁNYOS MUNKASZERVEZÉS

Már az őskori ember is törekedett arra, hogy létfenntartási körülményeit minél jobbá és könnyebbé tegye. Akkor még az volt a cél, hogy minél tökéletesebb eszközöket, szerszámokat alkosson. Kr.e. 4000 körül az egyiptomi piramisok építésein már megjelent a munkamegosztás is. Mivel a hatalmas építőelemek mérete és formája szabályozott volt, szükség volt olyan szakemberek képzésére, akik ezeket elő tudták állítani. Az építkezésen túlmenően a temetkezés is precíz, szakértelmet igénylő lépésekből állt, ezekre vonatkozóan is nagyon fejlett technikákat, dokumentációt dolgoztak ki. Kínában a császári udvarban minden anyagot meg kellett jelölni, hogy a készítőt egyértelműen azonosítani lehessen. Az ókori Rómában már mintegy 100 szabványt ismertek csak az útépítésre. A középkorban a manufaktúrák idején az egyes munkafázisok felosztását végezték a céhek segítségével, ekkor már különvált a gyártás, értékesítés. A cél már ekkor is a hatékonyság és a termék minőségének javítása volt.

A *munkaszervezés* napjainkig ható fejlődése az 1900-as évek modern gyáriparának kialakulásával kezdődött. Frederick Winslow Taylor 1911-ben publikálta a „Tudományos menedzsment alapelvei” című munkáját, amelyben arra az eredményre jutott, hogy a munka tudományos megszervezése jelentős mértékben képes a munkavégzés hatékonyságát növelni (Mahoney & Baker 2002, Klein 2004). A tudományos munkaszervezés alatt az egyes munkafolyamatok optimális elvégzésének kialakítását érti. Taylor idejében a munkaszervezésre az volt a jellemző, hogy egyes szakemberek hosszú betanulási idő után viszonylag nagy szabadsággal alakították ki az egyes munkafeladatok elvégzésének módját. A Taylor-féle tudományos munkaszervezés az egyes munkafolyamatokat olyan kisebb munkafeladatokra darabolja, amelyek elvégzésének legoptimálisabb folyamata meghatározható, és ezeknek az egyszerűbb és szabályozott munkafeladatoknak az elvégzése oktatás formájában viszonylag rövid idő alatt elsajátítható. Taylor kísérleteiben pusztán a munkaszervezés révén az egyes munkavégzők teljesítményét több esetben képes volt megsokszorozni. Például 60 centes bérnöveléssel 369 centes hasznot generált munkaszervezése, valamint ké-

pes volt egy esetben 500 főről 140-re csökkenteni a munkaállományt ugyanolyan teljesítmény mellett. Egy svájci gombostűkészítő manufaktúrában a munkások a tűkészítés összes műveletét egyedül végezték, és így naponta 20 db tűt készítettek. A taylori munkaszervezés időelemzés és munkamegosztás alapú átszervezése után egy munkás naponta 4800 db tűt volt képes elkészíteni. Ez gyakorlatilag a teljesítmény 240-szerezése. Hasonlóan kiemelkedő ered-

„Egy svájci gombostűkészítő manufaktúrában a munkások a tűkészítés összes műveletét egyedül végezték, és így naponta 20 db tűt készítettek. A taylori munkaszervezés időelemzés és munkamegosztás alapú átszervezése után egy munkás naponta 4.800 db tűt volt képes elkészíteni. Ez gyakorlatilag a teljesítmény 240-szerezése.”

ményt ért el a jénai Zeiss-művek vezetője. A munka tanulmányozása során a munkások teljesítményének alakulását vizsgálta. Munkamódszere alapján sikerült 12 órától 8 órára csökkenteni a munkaidőt úgy, hogy a napi teljesítmény nem csökkent. A taylori munkaszervezés üzemekben is széleskörű gyakorlati alkalmazása Henry Ford nevéhez kötődik, aki úgyszintén kimagasló hatékonyságnövelést ért el a munkaszervezési mód révén. Ismert példa, hogy 100 dollárt költött a munkavállalói oktatásra, amely révén évente 3 millió dollár többletjövedelmet generált.

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

A MUNKASZERVEZÉS HUMÁN ASPEKTUSAI

Elton Mayo a Harvard egyetem kutatójaként 1923–24-ben végzett kísérleteket a chicagói Hawthorne Works of the Western Electric gyárban, amelyek Hawthorne-effektus néven váltak közismertté (Highhouse 1999, Mahoney & Baker 2002, Klein

2004). Mayo kísérletében munkavállalói csoportokat hozott létre, és 5 éven keresztül mérte hatékonyságukat a legkülönbözőbb munkafeltételek között. A környezeti feltételek módosításával több esetben jelentős hatékonyságnövelést tudott elérni. A kísérletek után a kísérleti személyek a hagyományos munkakörnyezetbe kerültek vissza, ahol Mayo meglepetésére a résztvevők továbbra is jelentős hatékonyságnövelést mutattak a kísérletet megelőző, valamint a többi munkavégző teljesítményéhez képest. Az eredmény jelentősége kiemelkedő, ugyanis rámutatott arra, hogy a kísérletben mért változókon túlmenően a kísérleti személyek hozzáállása is átalakult, amely önmagában is jelentős hatékonyságnövelést tudott indukálni.

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

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

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

1. Élettani szükségletek: fizetés, munkafeltételek (fűtés, világítás stb.)

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

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

A munkavégzés hatékonyságát a társas hatások is befolyásolhatják, amelyet a Hawthorne-i vizsgálatok is megalapoztak. Triplett 1981-ben egyszerű, rutinizált kézmozgást igénylő feladatot adott kísérleti személyeinek (horgászszinórt kellett egy csévére feltekerniük), akik az egyik kísérleti feltétel szerint egyedül dolgoztak, a másik esetben pedig egymás jelenlétében végezték a feladatot. Az eredmények azt mutatták, hogy az együttes helyzet (mely a kísérleti személyek számára versenyhelyzetként jelentkezett) hatására javult a teljesítmény. Travis 1925-ben publikált egy kísérletet, amely azt mutatta, hogy a közönség jelenléte hatására a kísérleti személyek egy mozgáskoordinációs feladatban nyújtott teljesítménye jelentősen javult. Floyd Allport (1981), Gates (1935) és Dashiell (1935) kísérletei hívták fel a figyelmet arra, hogy míg egyszerű rutinműveleteket igénylő feladatok esetében a teljesítmény általában nő a társas helyzet hatására (versenyben jobban, bámész nézők hatására kevésbé), addig bonyolult vagy kevésbé begyakorolt feladat esetében a társas helyzet hatása fordított, a teljesítmény romlik

(Csepeli 2003). Ez a megállapítás rámutat tehát, hogy a komplex és kreatív feladatok elvégzéséhez nyugodt környezet szükséges, ahol a koncentráció jobban biztosítható.

A társas hatásban rejlő serkentő, illetve gátló többlethatásra először Robert Zajonc (1971) állított fel magyarázó elméletet. Zajonc elmélete abból indul ki, hogy a társas helyzet konkrét alakzatától függetlenül (mindegy hogy versenyről, együttműködésről, nézők, hallgatók jelenlétéről van-e szó) a más személyek pusztán jelenléte bizonytalanságerzetet ébreszt az egyénben, miáltal emelkedik reagálókészsége, s a begyakorlott, egyszerű feladatok esetében ez a domináns reakciók megjelenésének kedvez, míg a begyakorlatlan, illetve gondolkodást igénylő, feszültséget keltő, nehéz vagy kellemetlen feladatok esetében rontja a teljesítményt. Cottrel (1972) magyarázati modellje szerint a társas helyzet oly módon hoz létre motivációs többletet az emberben, hogy a társak anticipált pozitív vagy negatív megerősítőknak (potenciális büntetőknak vagy jutalmazóknak) tűnnek számára, s ezért, hogy a sikert

„Floyd Allport (1981), Gates (1935) és Dashiell (1935) kísérletei hívták fel a figyelmet arra, hogy míg egyszerű rutinműveleteket igénylő feladatok esetében a teljesítmény általában nő a társas helyzet hatására (versenyben jobban, bámész nézők hatására kevésbé), addig bonyolult vagy kevésbé begyakorolt feladat esetében a társas helyzet hatása fordított, a teljesítmény romlik (Csepeli 2003). Ez a megállapítás rámutat tehát, hogy a komplex és kreatív feladatok elvégzéséhez nyugodt környezet szükséges, ahol a koncentráció jobban biztosítható.”

kiérdemelje, illetve a versengéssel járó szégyent elkerülje, fokozottabb erőfeszítéssel fog a feladaton ügyködni. A teljesítményromlás magyarázata az, hogy az egyén társas helyzetben fokozottabban kockáztat, következésképpen könnyebben hibázik (Csepeli, 2003).

A MUNKAKÖRNYEZET HATÁSA A TELJESÍTMÉNYRE

A munkavégzés minden esetben egy adott munkakörnyezetben történik. Peter J. Muscovite (2004), a

Pricewaterhouse Coopers Gazdasági Tanácsadó vállalatcsoportban végzett kutatása alapján megjelent „Új tudásközpontú munkahelyek” című írásában többek között a munkakörnyezet és a munkavégzés hatékonyságának szoros összefüggéseit tárgyalja. Megállapítja, hogy a globális gazdaság mintegy 40%-át jelenleg tudásalapú munkavégzés jellemzi, és néhány éven belül ez meghaladja az 50%-ot. Egy másik megállapítása, miszerint a vállalati tudás mintegy 50%-a informális, valamint egy-egy munkavállaló távozása

„Az eredmények azt mutatták, hogy mind a férfiak, mint a nők hatékonysága szignifikánsan megnőtt a növényekkel kialakított környezetben. A férfiak mintegy 15%-kal több ötletet generáltak a feladatokban, míg a nők kreatívabbnak bizonyultak.”

esetén a munkavállaló tudásának csak mintegy 20%-a marad meg a vállalatnál. Muscovite egy komplex Tudásalapú Munkahely Program alapelveit fekteti le írásában, ahol a munkavállaló hatékonyságának növelésében fontos szerepet tulajdonít az irodai munkakörnyezet minél személyre szabottabb kialakításának, és a teljesítményalapú munkakontrollnak is. Ez a kutatás rámutat az emberi tényező felértékelődésére, valamint a munkák pusztán fizikai végrehajtása helyett annak tudásalapúvá válására.

A munkakörnyezetnek a munkavégzés hatékonyságára tett közvetlen összefüggései kapcsán 2003-ban került publikálásra az „Ablakok és irodák: Tanulmány az irodai munkások teljesítménye és az irodai környezet közötti összefüggésről” című kutatási eredmény, amelyet Peter Boyce vezetésével a Heschong-Mahone Group végzett a Public Interest Energy Research (PIER) program keretében (Boyce 2004). Két terepkutatás eredményét dolgozták fel, amelyeknek célja az volt, hogy megállapítsák, milyen hatással lehet az irodai terek kialakítása a munkavégzők teljesítményére. Az első terepkutatást a Sacramento Municipal Utility District (SMUD) telefonos ügyfélszolgálatán végezték, ahol 100 irodai munkásnál több változó hatását mérték az átlagos hívásidőre a bejövő hívások kezelésekor. Ezek a változók lefedték a világítást, a kilátást, hőmérsékletet és szellőzést, a telefonközpont státuszát (például hány hívás kezelése van folyamatban), a személyi jellemzőket és a csoportjellelmzőket. Az adatokat 2002 szeptemberében négy, majd 2002 novemberé-

ben 3 hétig gyűjtötték. Az eredmények kiértékelésekor 7 változó esetében találtak állandó és szignifikáns hatást a hívásidő hosszára. A fülkék mérete, az ablak közelsége, a szellőzés szabályozhatósága, a fény természete a hívásidő hosszát 3–19%-ban csökkentette. A második terepkutatást 5 különböző kognitív teszt felvételével végezték a Sacramento Municipal Utility District (SMUD) számítógépes rendszerének segítségével. 201 irodai munkással végezték, akik 3 különböző épületben dolgoztak, amelyek eltérőek voltak a napfény és mesterséges fény arányaiban. A teszteket déltájt, 5 alkalommal, csütörtökönként vették fel 2002 októbertől és novemberéig között. A tesztek vizuális keresési pontosságot, rövid és hosszú távú emlékezést és logikai képességeket mértek. Az eredmények kiértékelésekor a monitor mérete és felbontása, a fény természete, a feladatmegoldásra rendelkezésre álló idő a hatékonyságot 13–29%-ban növelte.

Egy másik kutatás a növények és a munkavégzés hatékonysága közötti összefüggést mérte. A „Tanulmány a növények és virágok hatásáról a munkahelyi produktivitásra” című tanulmányt készítő kutatócsoportot Roger Ulrich viselkedéskutató, a Texas A&M Egyetem Center for Health Systems and Design osztályának igazgatója vezette (<http://www.scienceblog.com/community/older/2003/11/20035664.html>). A 8 hónapos kutatás során 101 személyi érzelmi, kreatív, figyelmi sajátosságait mérték általános irodai felszereltséggel rendelkező irodákban, kontrollált környezetben. A kísérletben részt vevőkkel többféle feladatot végeztettek el 3 különböző környezetben, ahol a következők egyike dominált: friss növények és virágok, absztrakt szobrok, díszítés nélküli környezet. Minden felmérés 2 kreativitást és egy figyelmet mérő tesztből állt, és ezeket 4 alkalommal vették fel. A tesztek készítéséhez felhasználták E. Paul Torrance által szerkesztett „Creative Thinking and Profile of Mood States” tesztet is. Az eredmények azt mutatták, hogy mind a férfiak, mint a nők hatékonysága szignifikánsan megnőtt a növényekkel kialakított környezetben. A férfiak mintegy 15%-kal több ötletet generáltak a feladatokban, míg a nők kreatívabbnak bizonyultak.

A történelem során tehát a taylori tudományos munkaszervezés kétségtelenül nagy áttörést hozott a munka hatékonyságának növelésében. Azonban az

ember gépként történő „hasznosítása” hosszú távon nem működhet, márcsak azért sem, mert az ember alapvetően egy komplex érző lény, akit belső erők, például a motiváció vezérel. A maslow-i szükséglet-hierarchia leírja az ember folyamatos előrehaladásának igényét, amelyet elsősorban a munkakörnyezet tud biztosítani számára. A hatékonyságnövelés következő lépése az emberi igények magasabb szinten való figyelembe vétele lehet. A munka célja változatlanul valaminek az előállítása, átalakítása lehet, azonban a munkavégzés módja, a munkaszervezés és az a környezet, ahol a munka történik, még sokat változhat. A munka világa fokozatosan alakul, napjainkban kifejezetten előtérbe került az *ember*. A munkavégzés hatékonysága egyre inkább függ az ő elégedettségétől, motivációjától, valamint attól a munkakörnyezettől, amelyben munkáját végzi. Az informatikai eszközök terjedésével egyre inkább lehetővé válik, hogy figyelmünket ezen tényezőkre folyamatosan javítására összpontosítsuk. Napjainkban erre a legalkalmasabb munkaszervezési mód a távmunka lehet.

MUNKASZERVEZÉS NAPJAINKBAN

A szervezés javítása révén érhetjük el a legkisebb ráfordítással a termelékenység növekedését, és ez a tény különösen napjainkban kap nagy jelentőséget, amikor átmenetileg csökkennek a fejlesztési lehetőségek. Szervezés alatt olyan céltudatos tevékenységet értünk, melynek során – egy előre meghatározott cél elérése érdekében – úgy kapcsoljuk össze a rendelkezésre álló erőforrásokat és az emberi munkát, hogy azok kedvező összhangban legyenek. A szervezés a gyakorlatban egyidejű a munkamegosztással. Mindenütt, ahol munkamegosztás van, szükséges a feladatok megosztása is, és így fennáll a szervező tevékenység szükségessége. A munkafeladatok megosztása elsősorban azok pontos körülhatárolását és felelőshöz rendelését feltételezi. Egy adott szervezet üzleti folyamatait¹ egyértelműen megismerhetők, mérhetők, ez-

által szabadon megváltoztathatók, fejleszthetők (Farkas 2004). A csapatmunka alapját is elsősorban a világosan körülhatárolt célok, elvárások jelentik, amelyeket jól meghatározott munkafeladatok esetén lehet csak megvalósítani (Kurland & Cooper 2001, Pérez et al. 2002, Hill et al. 2003, Greenberg et al. 2007).

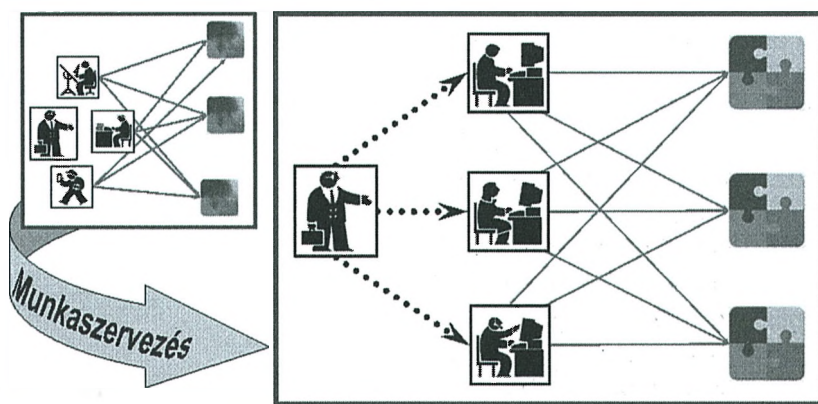
Napjaink munkaszervezési modelljeinek az alapja Taylor munkaszervezési modellje, ahol az egyes munkafolyamatokat olyan kisebb munkafeladatokra darabolja, amelyek elvégzésének legoptimálisabb folyamata a meghatározható, és ezeknek az egyszerűbb és szabályozott munkafeladatoknak az elvégzése oktatás formájában viszonylag rövid idő alatt elsajátítható. A munkafeladatok hatékonyan történő folyamatos szervezése időbeli és pénzbeli ráfordításokat is igényel. Az optimális munkaszervezésre fordított kiadás azonban meghatározható, annak a kiadásra és bevételre gyakorolt hatását az 1-2. ábra szemlélteti.

AZ INFOKOMMUNIKÁCIÓS ESZKÖZÖK FEJLŐDÉSÉNEK HATÁSA A MUNKASZERVEZÉSRE

A gazdaság folyamatosan alakul, a piaci szereplőknek gyorsan kell reagálniuk a piaci változásokra. A globalizációs folyamat révén az egyes multinacionális vállalatok egyre több országban jelennek meg, telep-

1. ábra

A munkaszervezés hatása a munkafeladatokra és a vezetői irányításra

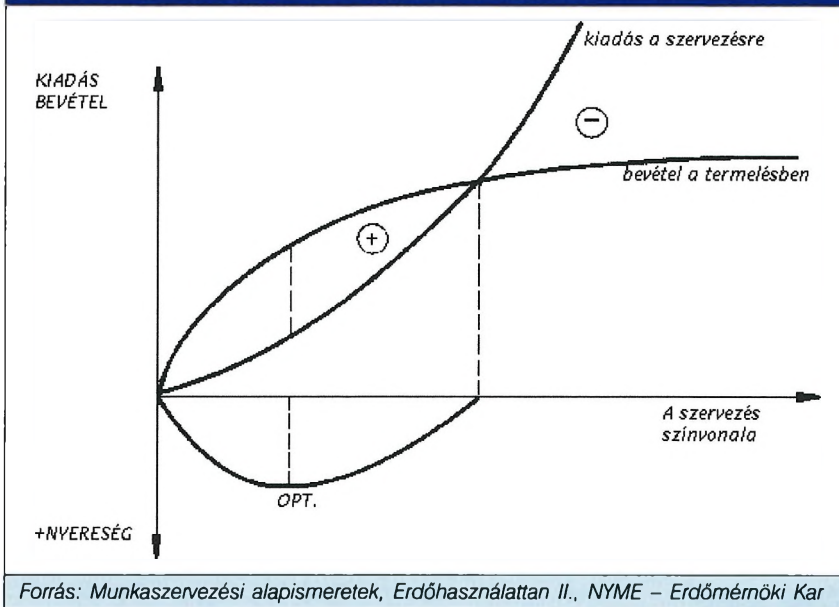


Forrás: a szerző saját szerkesztése

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

2. ábra

A munkaszervezés optimális költsége a kiadások és bevételek alapján



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

A gazdaság változásai és az informatikai megoldások fejlődése szoros kapcsolatban vannak. Elképzelhetetlen lett volna a mai modern gazdaság az

infokommunikációs – eszközökön történik, a műveletek gyakran automatizáltak, és azokat inkább már csak ellenőrizni, vezényelni kell. A munkakörök egy-

„Az átalakulás ellenére a munkavégző továbbra is minden reggel bemegy a munkahelyére, majd nap végén hazatér. Egyes nagyvárosokban ez naponta 1–3 órát is igénybe vehet. Éves szinten ez 10–31 napnyi utazást jelent, de ha munkaidőként tekintünk rá, úgy 31–93 extra munkanapot jelenthet, amit akár szabadságként, nem pedig egyfajta önkéntes, ingyenes munkavégzésként töltené el a legtöbb ember. Hisz ez az idő legtöbbször nem hasznos sem a munkavállalónak, sem a munkaadónak, de mégis kizárólag a munka miatt töltjük utazással az időnket. Ennek a holtidőnek a felszabadítása az egyik fontos eleme a távmunkavégzés munkavállalói előnyeinek.”

re nagyobb része a szellemi tevékenység irányába tolódik el. Az átalakulás ellenére a munkavégző továbbra is minden reggel bemegy a munkahelyére, majd nap végén hazatér. Egyes nagyvárosokban ez naponta 1–3 órát is igénybe vehet. Éves szinten ez 10–31 napnyi utazást jelent, de ha munkaidőként te-

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

A munkavégzők ebből a gazdasági és technikai fejlődésből annyit tapasztalnak, hogy munkavégzésük egyre nagyobb részben már csak informatikai és kommunikációs – más néven

kintünk rá, úgy 31–93 extra munkanapot jelenthet, amit akár szabadságként, nem pedig egyfajta önkéntes, ingyenes munkavégzésként töltené el a legtöbb ember. Hisz ez az idő legtöbbször nem hasznos sem a munkavállalónak, sem a munkaadónak, de mégis kizárólag a munka miatt töltjük utazással az időnkét. Ennek a holtidőnek a felszabadítása az egyik fontos eleme a távmunkavégzés munkavállalói előnyeinek.

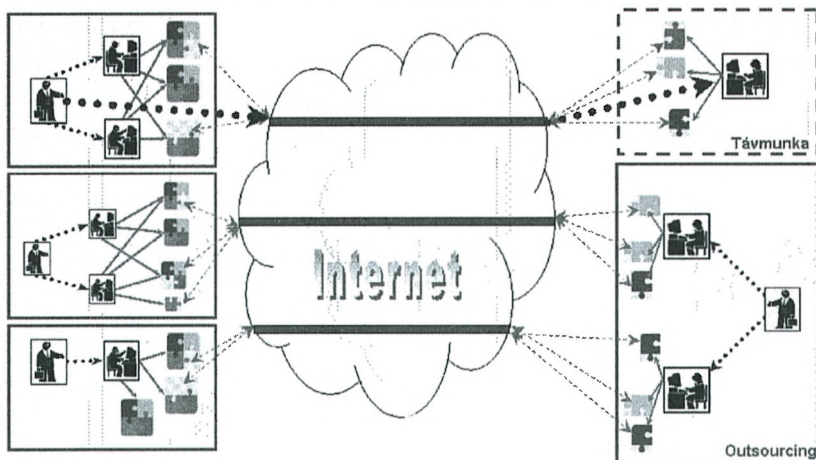
A munkavégzés egyre több munkakörben és a nap egyre jelentősebb részében szinte csak infokommunikációs eszközökön történik, így gyakorlatilag lehetővé vált, hogy ne csak a telephelyek legyenek szétszórva a világban, hisz ugyanaz a munkaszervezési logika és technológia teszi lehetővé azt is, hogy a munkavállalók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

TÁVMUNKA, KORUNK EGY LEHETSÉGES MUNKASZERVEZÉSI MODELLJE

A távmunka alapját az 1970–80-as évek információs társadalmi és technológiai feltételei nyitották meg (Hill et al. 2003, Falch 2006). Ekkor jelennek meg a modern gazdasági világra jellemző munkafolyamatok újraszervezései, üzleti egységek kihelyezése (outsourcing), valamint az alvállalkozók megjelenése a nagyvállalatok háttérében. A munkafeladatok egy részét funkcionális területenkénti lehatárolásukkal erőforrás-kihelyezés formájában alvállalkozónak adhatják ki a vállalatok. Ilyenkor úgynevezett „szolgáltatásszint-szerződéseken” (SLA – Service Level Agreement) határozzák meg az egyes munkafeladatok elvégzési módját, feltételeit, kontrollkritériumait. A távmunka hasonlóan igényli a munkafeladatok pontos megfogalmazását azzal, hogy rugalmasságot biztosít az egyes feladatok végrehajtására vonatkozó vezetési gyakorlatban. A munkafeladatok elvégzésére vonatkozó utasítások ugyanis a szolgáltatásszint-szerződésekkel szemben rugalmasabban ala-

3. ábra

Rugalmasabb vezetési gyakorlat a távmunka üzleti modelljében



Forrás: a szerző saját szerkesztése

kíthatók a változó körülményekhez. A távol dolgozó munkavállaló vezetője ugyanis továbbra is ugyanaz a munkaadó lesz, ellentétben az erőforrás-kihelyezés esetén belépő vállalkozásra, ahol már önálló szervezeti struktúra található. A 3. ábra a távmunka és erőforrás-kihelyezés üzleti modelljének hasonlóságát ábrázolja. Munkaszervezési szempontból a különbség tehát csak a munkavégző feletti kontrollban van, amelyet az ábrán pontozott fekete vonal jelez.

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

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

A TÁVMUNKA MEGHATÁROZÁSA

A technikai fejlődéssel, az információs társadalom kialakulásával a munka világa radikálisan átalakul. A hagyományos munkahelyek száma csökken, a foglalkoztatás újabb és újabb, és egyben olcsóbb megoldásait keresik a munkaadók, hogy a világméretű

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

versenyben megőrizték vagy erősítsék pozíciójukat. Az új megoldások keresése egyaránt folyik a legális kereteken belül, illetve nem ritka a legalitás világának az átlépése az illegalitás felé, amely előbb-utóbb a vállalkozói szféra érdekérvényesítési erejének következtében a jog által legalitást kap. Az EU egyszerre hangsúlyozza a foglalkoztatás rugalmasabbá tételét és a szociális biztonság megőrzését, miközben folyamatosan ösztönzi az új foglalkoztatási formák terjedését, mint lényegében az egyedüli esélyt arra, hogy a fejlett Európa polgárai munkához jussanak (Török, 2006).

A munkavégzési formák rendszerében két alapvető típus különböztethető meg:

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

bedolgozás, otthon végzett munka stb.) alapuló munkát, ahol a munkaidő eloszlása a felek igényei szerint alakul. Az úgynevezett atipikus foglalkoztatási formák térhódítása a fejlett gazdaságokban, így az Európai Unióban is jelentős. 1985-ben az atipikus foglalkoztatás az EU tagországaiban a foglalkoztatottak 32,9%-át érintette. Ez az arány 1996-ban már 43,2% volt (Tóthné Sikora 2002).

A távmunka az atipikus munkavégzési formák közé sorolható. Megállapítható, hogy a bedolgozó jogviszonyhoz hasonló a távmunka a tekintetben, hogy a terminál, amivel a munkavállaló dolgozik, általában ugyancsak kívül van a munkáltató telephelyén. A távmunka mégis alapvetően különbözik a bedolgozó tevékenységtől: az előbbi ugyanis immateriális javakat hoz létre. E javak értéke nagyon különböző: az egyszerű adatrögzítéstől a bonyolult programok elkészítéséig terjedhet. Minél alkotóbb jellegű feladatot végez a távmunkás, annál nehezebb tevékenységét a bedolgozóval egy kategória alá szorítani. A bedolgozó tevékenysége ugyanis az általa előállított termékek megszámlálása útján mérhető, javadalmazása is ezen alapszik, ami értelemszerűen nem alkalmazható a távmunkás esetében (Bankó 2003).

A távmunka kifejezés és annak kialakítása az 1970-es évek első felére tehető, és Jack Nilles nevé-

„A távmunka mégis alapvetően különbözik a bedolgozó tevékenységtől: az előbbi ugyanis immateriális javakat hoz létre. E javak értéke nagyon különböző: az egyszerű adatrögzítéstől a bonyolult programok elkészítéséig terjedhet. Minél alkotóbb jellegű feladatot végez a távmunkás, annál nehezebb tevékenységét a bedolgozóval egy kategória alá szorítani.”

hez fűződik. Ő alkotta meg a „telework” és a „telecommuting” kifejezéseket, és definiálta a köztük lévő különbséget, az alábbi módon:

- *Telework* – ha a munkával kapcsolatos utazásokat az információ-technológia valamely formája (például távközlés vagy számítógép) helyettesíti.
- *Telecommuting* – amikor nem a dolgozó utazgat a munkahely és otthona között, hanem a munkája.

A munkavállaló a hét egy vagy több napján munkáját nem a cég székhelyén, hanem saját otthonában vagy egy teleházban végzi. A lényeg, hogy a távmunkás kevesebbet vagy egyáltalán nem jár be (to commute = ingázni) a munkahelyére és vissza.

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

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

Sok definíció létezik a szakirodalomban a távmunkára vonatkozóan (Olson 1989, Gray et al. 1994, Barnard 1995, Budai 2002, Tóthné Sikora 2002). Ezek rendelkeznek az alábbi meghatározások egyikeivel:

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

- feltételezi, hogy a munkafeladat nem teljes értékű üzleti folyamat, amely megszorítás lehetővé teszi a távmunka kiterjesztését az alvállalkozókra, ön-foglalkoztatókra.

Ezen feltételek alapján a szerző saját definíciója a távmunkára: *A távmunka olyan munkaszervezési mód, amelynek lényege, hogy a távmunkás számára olyan munkakörnyezetet biztosít a vállalati központtól eltérő helyen is, ahol infokommunikációs eszközök segítségével egyes munkafadatait teljes értékűen el tudja végezni. A távmunkavégzés helyszínének megválasztása nincs közvetlen kapcsolatban az ellátandó munkafeladattal, azaz a helyszín hasonló felszereltséggel bárhol létrehozható. A munkavégző munkaszervezési szempontból egy komplexebb munkafolyamatnak csak egy részét végzi, vezetője a távmunkavégzés helyszínétől eltérő helyen található, kommunikációjukat infokommunikációs eszközökkel valósítják meg a távmunkavégzés idején.*

A TÁVMUNKA TÍPUSAI

A távmunka jellegéből adódóan nehéz pontosan meghatározott iránymutatásokat adni a távmunkavégzés szabályozásával és típusaival kapcsolatosan. Mutatja ezt az is, hogy sem a távmunka keret-megállapodás, sem a magyarországi távmunka törvény nem tett kísérletet a *távmunkavégzés helyének és rendszerességének* részletesebb szabályozására. A legtöbb felmérés és tanulmány e kérdések vizsgálatkor a munkaszervezés jellegére hivatkozik, azaz távmunkának tekinti azokat a munkavégzési formákat, ahol a munkaszervezés lehetővé teszi az egyes munkafeladatok helyfüggetlen elvégzését. A munkavégzés helyére és a távoli munkavégzés rendszerességére vonatkozóan az esettanulmányok alapján a szakirodalomban mégis kialakult egyfajta csoportosítás, amelyet itt kívánunk bemutatni (Bagley et al. 1994, Campbell 1995, Venkatesh & Speier 2000, Pérez et al. 2002, Tóthné Sikora 2002, Hill et al. 2003, Helminen and Ristimäki 2007). A szakirodalom egyes esetekben további részletezést is tartalmazhat, azonban a dolgozat szempontjából az alábbiakban ismertetett fő csoportosítások lesznek az irányadók.

A távmunkavégzést a *munkavégzés helye* szerint az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

- *Otthoni távmunka* – a távmunkás hetente legalább egyszer otthon végez munkát, rendelkezik a munkaadóval való kommunikációs kapcsolat felvétel-

éhez szükséges technológiai berendezéssel, távmunkában végezhető feladatot kap, illetve képes és hajlandó megfelelő önállósággal és szervezettséggel otthon végezni munkáját. A távmunka trendjeit vizsgáló EcaTT (Electronic Commerce and Telework Trends – Elektronikus Kereskedelem és a Telemunka Fejlődésének Iránya) definíciója szerint az otthon végzett munka tiszta formájáról akkor beszélhetünk, ha az otthon teljesített munkaidő aránya meghaladja a teljes munkaidő 80%-át. Abban az esetben, ha ez nem teljesül, alternálót otthoni távmunkáról van szó. Erre legalkalmasabb munkakörök például a programozó, adatrögzítő.

- *Mobil távmunka* – a vevők elvárásaihoz, a piac igényeihez leginkább alkalmazkodó forma nemcsak a távmunkák között, hanem az összes foglalkoztatási forma tekintetében is. Ebben az esetben a munkavégzés helyszíne változik a munkavégzés tartalmától függően. A mobil távmunkás laptop, illetve egyéb mobil kommunikációs eszközök segítségével tartja a kapcsolatot munkáltatójával, ugyanakkor a vevőkkel, megrendelőkkel személyes kontaktust alakít ki. Az EcaTT meghatározása szerint mobil-távmunkának minősül az a munkavégzés, amikor a távmunkás hetente legalább 10 órát úton tölt, a munkahelye és a megrendelők között, vagy legalább ennyi időt a beszállítóknál, a vevőknél vagy otthon dolgozik. Erre legalkalmasabb munkakörök például az értékesítők, kárfelmérők, tanácsadók.
- *Távmunkaház vagy szatellit iroda* – lényegük, hogy a modern számítástechnikai és telekommunikációs eszközöket közel kívánják vinni az ilyen módon foglalkoztatottak/foglalkoztatni kívántak otthonához. Általában az agglomerációban, vidéki településeken kialakított számítógépes munkahelyek. A munkáltató telephelyétől távol eső irodát jelent, lényege, hogy az adott munkáltató alakítja ki a munkakörnyezetet saját távmunkásai számára. Hasonlítható a hagyományos irodához olyan szempontból, hogy megteremti annak lehetőségét, hogy a munka feletti ellenőrzés hasonlóképpen legyen megoldott, mint a hagyományos irodákban. A költségcsökkentési lehetőségek és a munkaerőpiac rendelkezésre állása alapján a munkavállalók regionális irodákban látják el a feladataikat. Ezen irodák üzemeltetését elláthatja a munkaadó vagy egy harmadik fél is. Erre legalkalmasabb munkakörök például a call-centerek, könyvelés, adatrög-

zítés. A távmunkaház fajtáival és pontosabb meghatározásával egy külön fejezetben foglalkozom.

A telephelytől távol végzett *munka rendszeressége* alapján az alábbi csoportokat különböztethetjük meg (Campbell 1995; Teo et al. 1998, Tremblay & Genin 2007):

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

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

- *hagyományos munkaviszony* – a hagyományos munkaviszony keretein belül gyakorolják a munkavállalók a távmunkát.
- *távmunka-szerződés* – a munkáltató és a munkavállaló között a munkaviszony távmunka-szerződéssel jön létre.
- *alvállalkozói jogviszony* – nem jön létre munkaviszony, de munkaszervezési szempontból a bedolgozó jogi személy távmunkát végez (egyres munkafeladatokat az „egész” ismerete nélkül végez el)

TÁVMUNKÁBAN VÉGEZHETŐ TEVÉKENYSÉGEK

Gyakran merül fel az a kérdés, hogy mely munkakörök végezhetőek távmunkában? Erre sokszor és sokféle válasz született már, de a gyakorlatban a kérdésfeltevés túl tág. A távmunka annak munkaszervezési jellegéből adódóan ugyanis csak munkafeladatra definiálható. Azaz a távmunkás a munkaköréhez tartozó munkafeladatok ellátását végzi. A legtöbb irodai munkakörben vannak olyan munkafeladatok, ame-

lyek alkalmasak lehetnek távmunkára, de az is igaz, hogy szinte minden munkakörben vannak olyan munkafeladatok, amelyek nem végezhetők távmunkában. Egy munkafeladatra már konkrétan meghatározható, hogy milyen erőforrásigénnyel rendelkezik, milyen információk és fizikai anyagok kellenek kivitelezéséhez, így megállapítható, hogy tartalmaz-e olyan elemet, amely helyhez kötöttséget igényel, avagy távmunkában is elvégezhető.

A távmunkában való ellátásra azon munkafeladatok a legalkalmasabbak (Peters et al. 2003, Pulido & López 2005), amelyek:

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

A távmunkában végezhető munkaköröket tehát az alapján célszerű kiválasztani, hogy milyen munkafeladatok tartalmazznak, és azok mely része alkalmas a távoli megvalósításra. Ezen munkafeladatok csoportosíthatók úgy, hogy folyamatukban 1–2 napot tegyenek ki, ekkor az adott munkakör már al-

kalmas lehet a részleges távmunkára. Az egyes munkafeladatok vállalatonként eltérhetnek, azaz az általánosítás nem megengedhető a munkakörök távmunkásíthatóságára vonatkozóan. A legtöbb távmunkásítható munkafeladat gyakran a következő területeken található:

- Szakértők és vezetők: tervezők, könyvelők, menedzserek (marketing, pénzügy, PR, minőségügy, HR stb.), projektvezetők, ügyfélfelelősök, pénzügyi elemzők, brókerek.
- Informatikusok: rendszerszervezők, programozók, kiadvány-szerkesztők, webszerkesztők, grafikusok, technikai támogatásban dolgozók, szoftver mérnökök.
- Irodai szakértők: könyvelők, elemzők, fordítók, korrektorok, kutatók, vezető adminisztratív munkatársak.
- Adminisztráció: adatrögzítők, szövegbeírók, telefonos értékesítő munkatársak.
- Ügyfélszolgálati funkciókat ellátók: közvetlen értékesítés, értékesítési támogatás, technikai támogatás, marketing és foglalások.

A 1. számú táblázat egyes munkakörök távmunkában végezhető munkafadatait tartalmazza, valamint azon munkáltatói csoportokat, ahol ilyen funkciók előfordulhatnak.

1. tábla

Távmunkában végezhető munkakörök, munkafeladatok

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

Forrás: a szerző saját szerkesztése

ÖSSZEFOGLALÓ

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

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

Ezek a változások megteremtették annak lehetőségét, hogy a munkafeladatok elvégzésének helye elváljon az input és output tényezők helyszínétől, továbbá lehetőséget adtak arra is, hogy az emberi tényezőt figyelembe véve a munkavégzés szempontjából leghatékonyabb munkakörnyezetet teremtjük meg. Ezen szempontok tudatos felhasználása vezet a távmunka napjainkban terjedő változatainak sikeréhez. A szellemi munkások egyre nagyobb értéket képviselnek tudástársadalmunk vállalataiban, akik igyekeznek mindent megtenni, hogy anyagi juttatásukon kívül a munka-magánélet, munkakörnyezet és motiváció területén is minél versenyképesebb ajánlatokkal tarthassák maguknál szakembereiket. A hiányszakmák esetében verseny folyik a megfelelő szakemberekért, és ma már nem elégséges stratégia elcsábítani más vállalattól az embereket, szükséges

a munkaerőpiacok szélesítése is. A költséghatékony működés jegyében azonban nem célszerű mindenhol irodát nyitni, ahol a potenciális szakemberek lakhatnak, a távmunka ugyanis ideális megoldást kínál a vállalati székhelytől távol élő munkavállalók foglalkoztatására is.

HIVATKOZÁSOK

- ATKINSON, R. L. (1995): *Pszichológia*. Osiris, Budapest
- BAGLEY, M.N., Mannering, J.S. & Mokhtarian, P.L. (1994): *Telecommuting Centers and Related Concepts: A Review of Practice*. Institute of Transportation Studies, University of California, Davis, CA
(<http://repositories.cdlib.org/itsdavis/UCD-ITS-RR-94-04>)
- BANKÓ Z. (2003): *Távmunka az Európai Unióban és Magyarországon*,
http://szochalo.hu/szochalo/upload/Banko_tavmunka_2003_februar.pdf
- BARNARD, C. (1995): *EC Employment Law*, Wiley, Chichester
- BUDAI B. B. (2002): *E-government*. Aula, Budapest
- CAMPBELL, C.J. (1995): *Community Technology Centers: Exploring a Tool for Rural Community Development*, The Center for Rural Massachusetts, University of Massachusetts, Amherst, MA
(<http://www.umass.edullarp/crm/Campbell/CTC.html>)
- CSEPELI Gy. (2003): *Szociálpszichológia*. Osiris, Budapest.
- FALCH, M. (2006): ICT and the future conditions for democratic governance. *Telematics and Informatics*, 23 2, pp.134–56
- FARKAS F. (2004): *Változásmenedzsment*. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- GRAY, M., Hodson, N. & Gordon, G.(1994): *Teleworking Explained*, John Wiley & Sons
- GREENBERG, P. S. – GREENBERG, R. H. – Antonucci, Y. L. (2007): Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business Horizons*, 50 4. pp.325–33
- HELMINEN, V. AND RISTIMÄKI, M. (2007): Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland. *Journal of Transport Geography*, 15 5, pp.331–42
- HIGHHOUSE, S. (1999): The Brief History of Personnel Counseling in Industrial-Organizational Psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 55 pp.318–36
- HILL, E. J., FERRIS, M. & MÁRTINSON, V. (2003): Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 pp.220–41
- INSPI-RÁCIÓ EGYESÜLET (2005–2006): Motiváció. Animátor képzés. Kárpátalja.

- KLEIN S. (2003): *Munkapszichológia*. Edge 2000, Budapest.
- KLEIN S. (2004): *Vezetés- és szervezetpszichológia. 3. kiadás*, Edge 2000, Budapest
- KURLAND, N. B. – COOPER, C. D. (2002): Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13 1, pp.107–26
- MAHONEY, K. T. & BAKER, D. B. (2002): Elton Mayo and Carl Rogers: A Tale of Two Techniques. *Journal of Vocational Behavior*, 60 pp.437–50
- MUSCOVITE, P.J. (2004): *The New Knowledge Workplace. Executive Perspectives*. PwC.
- OLSON, M.H. (1989): Organizational Barriers to Professional Telework, in: Boris, E. and Daniels, C.R. eds., *Home-work: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*, University of Illinois Press, Chicago, IL, pp.215–31
- PÉREZ, M.P., SÁNCHEZ, A.M. & CARNICER, M.P. (2002): Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22 pp.775–83
- PETERS, P., TIJDENS, K.G. & WETZELS, C. (2004): Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information and Management*, 41 4, pp.469–82
- PULIDO, J.C. & LÓPEZ F.J. (2005): Teleworking in the information sector in Spain. *International Journal of Information Management*, 25 pp.229–39
- TEO, T.S., LIM, V.G. & WAI, S.H. (1998): An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. *International Journal of Information Management*, 18 5. pp.329–43
- TÖRÖK E. (2006): Túlléphetünk-e a bér munka társadalmán? *Szociológiai Szemle*, 2, pp.111–30
- TÓTHNÉ SIKORA G. (2002): *Munkaerő-piaci ismeretek*. ME GTK Humán Erőforrás Tanszék, Miskolc
- TREMBLAY, D.G. & GENIN, É. (2007): The demand for telework of IT self-employed workers. *The Journal of E-working*, 1 pp.98–115
- VENKATESH, V. AND SPEIER, C. (2000): Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal Human-Computer Studies*, 52 6, pp.991–1005

*Forgács Tamás a Magyar Távmunka Szövetség elnöke
a Deloitte Magyarország vállalati kockázatkezelési
üzletágának menedzsere
PhD-hallgató a PTE KTK Gazdálkodástudományi
Doktoriskolájában*

1967

A marketingtörténelem legfontosabb évszáma

Az USA-ban megjelenik Kotler Marketing Menedzsmentjének első kiadása.

Magyarországon megjelenik a Marketing és Menedzsment első száma.

Tartson lépést Ön is a világgal!

Újítsa meg előfizetését!

A féléves előfizetés díja összesen 7650, az egyévesé pedig 15 300 forint.
Gondoljon bele: ennyiért még egy félnapos konferenciát se nagyon találni.

Rendelje meg lapunkat a hirlapelofizetes@posta.hu címen!