

FORGÁCS Tamás

A TÁVMUNKA ELMÉLETI VIZSGÁLATA

A gazdasági folyamatok és a technológia fejlődése egyre inkább a változásokra gyorsan reagáló és az egyedi igényeket kiszolgálni képes szervezetek létrejöttét támogatják. Ennek alapfeltétele a rugalmasság, nemcsak a szervezeten kívül, hanem belül, a szervezeti felépítésben, a foglalkoztatásban is. A távmunka, mint ezt a rugalmasságot a technológia által az egyik leginkább biztosító új munkaszervezési mód, várhatóan egyre nagyobb szerepet kap a foglalkoztatási gyakorlatban. A távmunka alkalmazása azonban sok-sok nehézséget, de lehetőséget is magában rejt, emiatt fontos lehet megismerni főbb jellegzetességeit, hogy szélesebb körű alkalmazásának hatásai elemezhetők legyenek, illetve lehetőség legyen meghatározni az esetleges beavatkozási területeket. A szerző célja, hogy a témára vonatkozó magyar irodalmat bővítse néhány fontosabb elméleti modell ismertetésén és elemzésén keresztül.

Kulcsszavak: foglalkoztatás, munkaerőpiac, távmunka

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

Maguk a munkavégzők ebből a gazdasági és technikai fejlődésből annyit tapasztalnak, hogy munkavégzésük egyre nagyobb részben már csak informatikai és kommunikációs – más néven infokommunikációs – eszközökön történik, a műveletek gyakran automatizáltak, és azokat inkább már csak ellenőrizni, vezényelni kell. A munkakörök egyre nagyobb része a szellemi tevékenység irányába tolódik el.¹ Az átalakulás ellenére a munkavégző továbbra is minden reggel bemegy a munkahelyére, majd a nap végén hazatér.

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 le-

gyenek szétszórtan a világban, hisz ugyanaz a munkaszervezési logika és technológia teszi lehetővé azt is, hogy a munkavállalók bárhol elérhessék a központi rendszereket. Ugyanazok a számítógépek 1-2 egyszerű szoftver felinstallálásával (például VPN-kliens) technikai szempontból gyakorlatilag azonnal távmunkára alkalmassá tehetik a munkavállalót.

„Annak idején az ipari társadalom zajos, bűzös nagyüzemekben koncentráltta a munkásokat, kiszakította őket az otthonukból, élesen elválasztotta a szabadidőt a munkaidőtől. Most éppen ennek a történelmi folyamatnak a fordítottja zajlik: az inga visszaleng.” (Szabó, 2002: 203. o.)

A vállalatok célja az üresjáratok minimalizálása, amely a változó igények hatására egyre rugalmasabb munkaszervezést kíván. Olyan munkahelyeken, ahol a munkavégzés nem kötődik egyértelműen meghatározott helyhez, a szervezet menedzselésének hatékony eszközevé egyre inkább az atipikus foglalkoztatási formák válnak (pl. kötetlen, részben kötött munkaidő, távmunka). Alkalmazásukat az információs technológia megoldásai nagyban megkönnyítik. „Az új foglalkoztatási formákkal nemcsak állandó költségeit csökkentheti a vállalat, hanem jelentősen növelheti humán erőforrásainak színvonalát és elkötelezettségét is, hiszen a szokásosnál szélesebb körből válogathatja ki alkalmazottjait, és ráfordítás

nélkül növelheti érdekeltységüket. S nem hanyagolhatók el a társadalmi szintű előnyök sem a lakóingatlanok jobb hasznosításától a gyerekes anyák mint munkavállalók karrierproblémáinak és szakmai képzettségük szinten tartásának megoldásáig.” (Hoványi, 2002: 259. o.)

A változások hatására átalakuló foglalkoztatási formák kihatnak a munkavégzés helyére, idejére, a javadalmazás módjára, egyre inkább közeledik egymáshoz az önfoglalkoztatás és a fizetett alkalmazotti viszony. Ezen radikális változások, amelyek kihatnak a foglalkoztatási és társadalmi védettségre, egészségre, a „biztonság” átalakul a munkahely biztonságából a munkaerőpiacon való foglalkoztatottság biztonságává (Rimler, 1999). Emiatt szükség szerű, hogy mélyebben vizsgáljuk az újszerű foglalkoztatási formák lényegét és hatásait, hogy megismerve felkészülhessünk az általuk indukált változásokra, és ahol mód van, ott beavatkozással megfelelő mederben tarthassuk, előnyössé tehessük a hatásait.

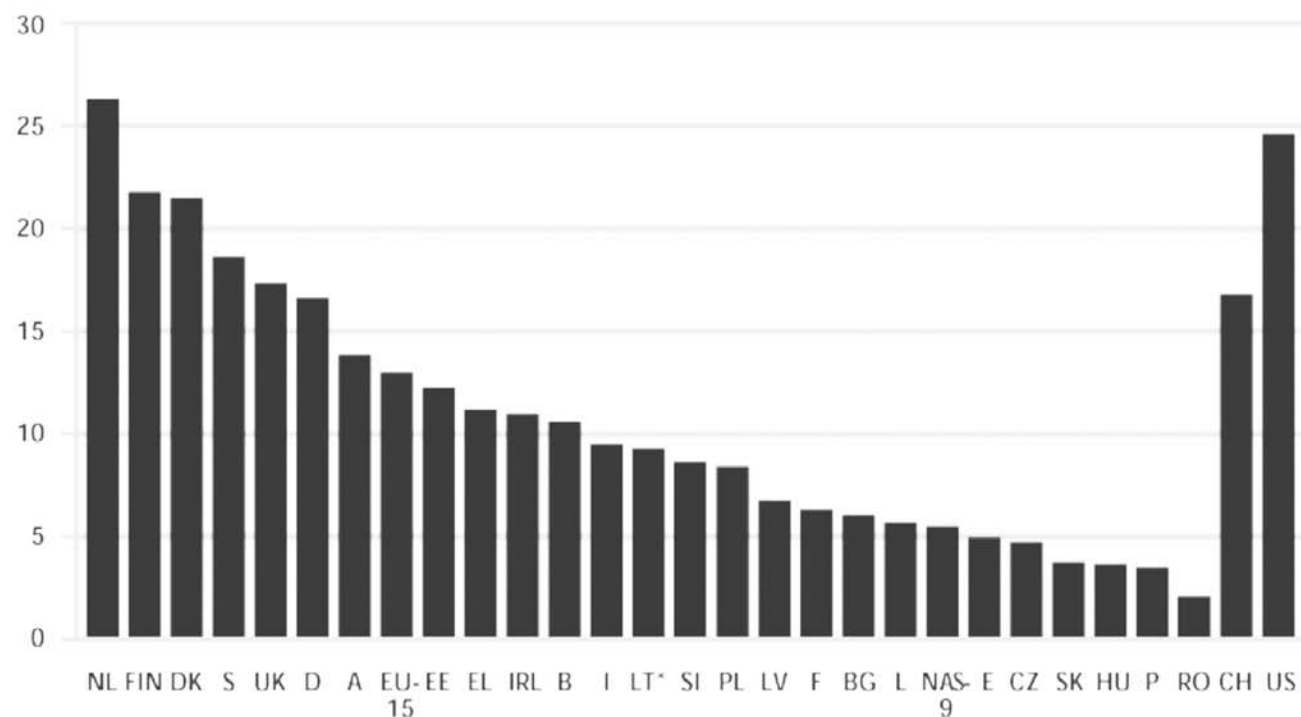
Bár Magyarországon az atipikus foglalkoztatás elterjedtsége igen alacsony százalékon áll, mint azt az 1. ábra is mutatja, de „ha a távmunka és más atipikus formák jelentőségét helyesen akarjuk megítélni a régi iparágakban, akkor inkább a trendekre kell figyelni, mint a jelenlegi adatokra. „...1860-ban még kisebb lázadást váltott ki egy amerikai textilgyárban, hogy a

tulajdonos bezárta a munkásokat, megakadályozandó, hogy ki-be járjanak a gyárban, és annyi időt töltsenek a munkában, amennyi nekik tetszik. Az ipari társadalomra jellemző gyári munka csak 1914-re teljesedett ki.” (Szabó, 2002: 203. o.)

Az atipikus foglalkoztatási módok közül a távmunka az, amely leginkább eltér a hagyományos irodai foglalkoztatási módoktól. A napjainkban alkalmazott távmunka kifejezés és annak kialakítása az 1970-es évek első felére tehető, az energiakrízis idejére, és Jack Nilles nevéhez fűződik. Azóta sokan és sokféleképpen definiálták (pl. Olson, 2003; Sikora, 2002; Gray, 1994; Bihary, 2006), azonban e definíciók alapjaiban megegyeznek az európai távmunka keretmegállapodás szerinti megfogalmazással, amely a következő: „A távmunka egy munkaszervezési mód, amely során a munka elvégzése információs technológia alkalmazásával, munkaviszony keretében történik, továbbá a távmunkában végzett munka a munkáltató telephelyén is elvégezhető lenne, de az rendszeresen attól eltérő helyen történik.” (Európai Bizottság, 2002) A Munka Törvénykönyvének² definíciója a távmunkásra: „A távmunkát végző munkavállaló: a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai és informatikai

1. ábra

Távmunkások aránya Európában



Forrás: SIBIS, 2003

eszközzel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló.” A távmunka további kategorizálása is gyakori, többféle szempont szerint, például hely (otthoni, mobil, távmunkaház), idő (alkalmi, részleges, teljes), jogi (munkaviszony típusa). A távmunkában végezhető tevékenységek alapfeltételeire vonatkozóan az elterjedt megfogalmazás az, hogy távmunkában azok a munkafeladatok végezhetők, amelyek nem kötődnek helyi erőforráshoz (pl. munkagép) és nem igényelnek intenzív ad-hoc személyes konzultációt. Fontos, hogy nem munkaköröket, hanem munkafeladatokat lehet távmunkában ellátni – ennek megfelelően, amely munkakör több olyan munkafeladatot is tartalmaz, amely távmunkában ellátható, így az alkalmasabb a távmunkára (pl. informatikusok, könyvelők). A távmunka definíciós témaköre azonban meghaladja jelen tanulmány terjedelmi korlátait, így itt csak szemléletesen kiemeltem a más munkaszervezési formáktól való különbözőségeket összefoglaló táblázatát.³

fontos témája lehetne a távmunka hazai terjedése által kiváltott társadalmi és szervezeti hatások kiértékelése, valamint a szükséges beavatkozási területek azonosítása. Fontos lenne például megvizsgálni a távmunka alkalmazását és hatását a foglalkoztatás területi egyensúlyának megteremtésére, beleértve a távmunkaházak vidéki foglalkoztatás növelésére történő alkalmazását; az ingázással kapcsolatos közlekedési volumen csökkentését és időbeni egyensúlyának kialakítását; a távmunka szervezeti rugalmassághoz való kapcsolódását; a nemzetközi munkalehetőségek bevonásának lehetőségét. Érdemes lenne megvizsgálni továbbá egy olyan ösztönzési környezet megteremtésének feltételeit, amely a távmunkára alapozva természetes módon irányítja a vállalatok figyelmét a jelenleg hátrányos foglalkoztatási helyzetben levő csoportok felé. Mint látható a téma sokrétű, emiatt jelen tanulmányban nem vállalkozom többre, mint néhány alapmodell elemzésére, megalapozandó és inspirálandó további kutatások indítását.

1. táblázat

A távmunka összehasonlítása más munkaszervezési formákkal

	Munkaviszony	Infokommunikációs eszközök használata	Telephelytől távol végzett munka
Távmunka	igen	igen	igen
Alvállalkozói jogviszony	nem	lehetséges	igen
Bedolgozás	igen	nem	igen
Munkaerő-kölcsönzés	nem	lehetséges	nem
Munkamegosztás	igen	lehetséges	nem
Részmunkaidő	igen	lehetséges	Nem
Önfoglalkoztató	nem	lehetséges	igen

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. táblázat alapján is tény, hogy a definíciós kérdésekben nincs teljes körű egyetértés a kutatók között, ez pedig egyes esetekben kihathat a távmunkával kapcsolatos kutatási eredmények összehasonlíthatóságára is. Látnunk kell azonban, hogy a távmunka lényege a munkavállaló munkáltatótól való távolsága, és alapvetően foglalkoztatási, munkaszervezési modellről beszélünk. A részletekben való elvesztés helyett tehát javasolt az adott vizsgálatot közvetlenül nem érintő változóktól függetlenül makroszintre emelkedni, és ez alapján felépíteni modelljeinket.

A tanulmányban bemutatott modellek azzal a céllal kerültek kiválasztásra, hogy a távmunka legtöbb definíciójára alkalmazhatók legyenek és alkalmasak legyenek további vizsgálatok indítására. A további kutatások

Összefoglaló elméleti modell

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

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

Miután hazánkban a távmunka elterjedtsége igen alacsony, a modell nagyban hozzájárul a távmunka komplexitásának megértéséhez. A távmunka sikeres al-

kalmazása ugyanis igen sok feltétel teljesülését igényli, valamint bonyolult a hatásmechanizmusa is. Sok speciális kompetenciát igényelhet továbbá a vezetőktől és munkavállalóktól is. E feltételek figyelmen kívül hagyása lehet a magyarázata annak is, hogy bár évek óta elérhető pályázati források, mégis igen alacsony hazánkban a távmunka elterjedtsége (Makó et al., 2008). Fontos tehát minden egyes komponens mélységi elemzése, és a beavatkozási területek ennek megfelelően történő meghatározása.

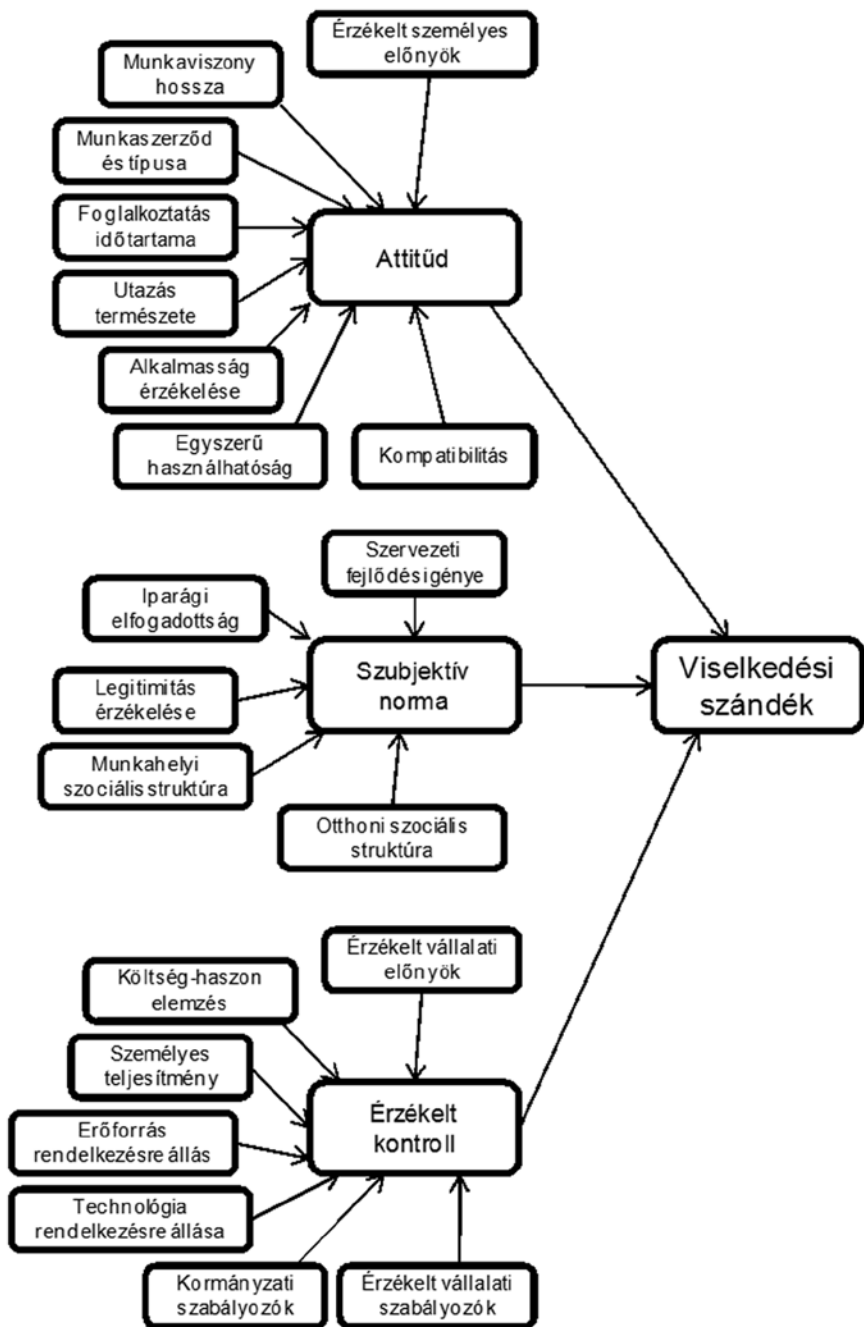
Clark (1998) viselkedésemellete szerint először a személyes benyomások dominálnak (attitűd), majd a szűkebb környezet tapasztalata és véleménye (szubjektív norma), s végül az a környezet, amelyben a tevékenységet végre kívánjuk hajtani (érezelt kontroll). Tehát egy pozitív külső ösztönző önmagában nem elég a megvalósuláshoz – a folyamat támogatása az egyén szintjén és szűkebb környezetében is meg kell, hogy jelenjen (2. ábra).

Az attitűd a személy pozitív vagy negatív értékelése a tervezett viselkedéssel szemben. Ide tartoznak azok a személyes előnyök, amelyekhez a távmunka során hozzájuthat mind a munkavégző, mind a munkáltató/menedzser. A felek együttműködésére kihat a távolság, emiatt például nehezebb a személyes ellenőrzés. Ezért fontos például a munkaviszony és a foglalkoztatás hossza is, hiszen a hosszabb időtartam alatt a felek jobban megismerik egymást, kialakul egyfajta bizalom, tudják, mire számíthatnak, ismerik a másik elvárásait, teljesítményét. A távoli munkavégzés esetében továbbá különös hangsúly van az elvégzett feladatok mérhetőségén. Az eredmény a fontos, és kevésbé számít a megvalósítási idő, az ennek során tanúsított viselkedés. Emiatt az eredménycentrikus szerződések előnyösebbek a munkaidő-alapúaknál. További fontos szerepet játszik még a távmunkahely és az irodai munkahely közötti ingázás,

hisz minél messzebből kell a munkavállalónak beutazni az irodába, annál nagyobb motivációt jelenthet számára a távmunka. Az alkalmasság, egyszerű használhatóság és kompatibilitás kérdése elsősorban arra hat ki, hogy mennyiben fogja a távmunka befolyásolni a munkavégzést, mennyiben kell változtatni a gyakorlaton, munkafolyamatokon. Minél nagyobb változási igényt jelent a távmunka bevezetése, annál kisebb a motiváció annak támogatására.

2. ábra

A távmunka alkalmazására ható tényezők



Forrás: Clark (1998) alapján saját szerkesztés

A szubjektív normára ható komponensek azok a társas hatások, amelyek befolyással bírnak a személyre. A szervezeti fejlődés igénye például a versenyképesség növelését célzó változási kényszerrel mérhető. Amennyiben egy vállalatnál igény van a vállalati hatékonyság növelésére és a vállalati kultúra fejlesztésére, úgy az pozitívan hathat a távmunka alkalmazására. Úgyszintén befolyásoló tényező a hasonló iparághoz tartozó versenytársak távmunkához való viszonyulása – hiszen amennyiben a versenytársaknál széles körben alkalmazzák a távmunkát, úgy az pozitívan befolyásolhatja a bevezetést. Hasonlóan a belső legitimitás is fontos, azaz amennyiben van a vállalatban belülről gyakorlata a távoli munkavégzésnek, és azt a többi munkavállaló nem utasítja el, úgy az támogatólag hathat, míg ha ellenzői vannak többségben, úgy kialakítása nehézségekbe ütközhet. A személyes környezet hatásának lényege pedig a személy benyomása arról, hogy mások mit gondolnak a vállalatban belülről (pl. felettes, beosztott, azonos pozícióban levők), illetve közvetlen környezetében élők (pl. család, barátok) a távmunkáról.

Az érzékelt kontroll a tervezett viselkedés megvalósítását követő következmények feletti kontrollt jelentik. Ha a menedzser úgy gondolja, hogy a távmunka összességében előnyös a vállalat számára, úgy támogatóan állhat bevezetéséhez. A vállalati gyakorlatban elvárt például, hogy a döntéseket konkrét számításokkal támasztsák alá. De fontos tényező a személyes teljesítmény is, a munkavállaló távmunkavégzéshez való viszonyulása és teljesítményének várható alakulása. További fontos szempont a távoli munkahely alkalmassága, a munkavégzéshez használt eszközök távoli használhatósága, a távmunka végzése során használt technológiai eszközök kompatibilitása az irodai technikai megoldásokkal. A kormányzati szabályozók úgyszintén hatással vannak a döntéshozatalra, amennyiben ugyanis vannak támogató, ösztönző szabályozások a távmunka alkalmazására, úgy a döntéshozók nyitottabbak lehetnek. Az érzékelt vállalati szabályozók felülírhatják azonban az eddigi komponenseket, ugyanis hiába szeretne mind a munkavállaló, mind a menedzser távmunkát alkalmazni, amennyiben például az anyavállalat tiltja ezt. Emiatt fontos a vállalati szabályozók felülvizsgálata és támogatóvá alakítása is a sikeres távmunka-alkalmazáshoz.

Fontos megjegyezni, hogy Clark összefoglaló modelljét komplexen kell értelmezni. Nem elég tehát csupán az egyes elemek teljesülése – amennyiben a modell bármely eleme sérül, úgy az már önmagában megakadályozhatja a sikeres megvalósítást. A modell egyes elemeinek mélységi elemzésével azonban feltárhatók és befolyásolhatók a távmunkával kapcsolatos folyamatok, így ezek elemzése is további kutatási irányokat jelölhet ki.

A távmunka alkalmazásának alapfeltételei

Clark (1998) modellje alapján láthatjuk, hogy a távmunka alkalmazása során át kell tekinteni a munkaszervezési, ellenőrzési és irányítási gyakorlatot, ugyanis a távmunka sikertelenségének gyakran a szervezet felkészületlensége az oka. Fontos tehát, hogy a szervezet alkalmas legyen ennek az új munkaszervezési módnak a befogadására.

Baffour – Betsey (2000) a vállalatok távmunka-bevezetési tapasztalatainak elemzése alapján egy hatelemű modellt alkotott, amely alkalmazását a távmunka sikeres adaptációjának alapfeltételeként határozta meg. Ezek a következők: munkakörelemzés, távmunkások kiválasztása, távmunkások felügyelete, teljesítmény értékelése, tréningek, kompenzáció. Ez a modell elsősorban a távmunkavégzésre alkalmas környezet sikeres kialakításához járulhat hozzá.

A munkakörelemzés célja, hogy a munkafeladatok tartalmának vizsgálatával meghatározzák azt a környezetet és elvárásrendszert, amelyben a munkavégzés történik. A munkafeladatok ellátására vonatkozó elvárások meghatározására általában a munkaköri leírásokat használják, amelyben a munka elvégzéséhez szükséges ismereteket, kompetenciákat, felelősségi köröket, eszközöket gyűjtik össze a munkakörelemzés során.

A hagyományos munkaköri leírások azonban általában nem foglalkoznak a munkavégzés helyének meghatározásával. Így az első lépés annak felmérése, hogy az adott munkakör részben vagy egészben alkalmas-e a távmunkában történő kivitelezésre – azaz, hogy a munkakör mely feladatait lehet akár távolról is ellátni. Lehetséges ugyanis, hogy vannak olyan munkafeladatok, amelyek alkalmasak, de vannak olyanok, amelyek csak az irodai környezetben láthatók el megfelelően. Amennyiben távolról is végezhető egy munkafeladat, úgy azt meg kell jelölni, meghatározva a távoli ellátásra vonatkozó specifikumok, elvárások körét is. Ez gyakran további személyi alkalmassági kritériumokat is támaszthat a munkakört betöltendő jelöltekkel szemben, amelyeket mind rögzíteni szükséges a munkaköri leírásokban.

A munkakörök elemzése során fontos a munkafolyamat minden egyes lépését megvizsgálni, és meghatározni az általuk használt eszközöket, technológiát, szabályozási környezetet, kapcsolódó papír alapú dokumentumokat. Előfordulhat, hogy egyes lépések átcsoportosításával további munkafeladatok is „távmunkásíthatók” lesznek. A munkafolyamatok átalakítása azonban kihathat a kapcsolódó munkaterületekre is, ezért a felmérést és elemzést teljeskörűen kell elvégezni, megvizsgálva a kapcsolódó folyamatokkal való összhangot is.

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

- Új munkavállalók távmunkába történő felvétele: Ebben az esetben a felvételi és beilleszkedési folyamatot mindenképpen át kell tekinteni és távmunka végzésére alkalmassá tenni. Az új munkavállaló ugyanis nincs személyes kapcsolatban munkatársaival, így a vállalati értékeket, normákat és informális elvárásokat nem tudja megérteni, befogadni és hozzájuk alkalmazkodni. Ezt az IBM speciális szocializációs tréningekkel segíti, ahol az új munkavállalók számára ezeket az ismereteket átadják és lehetőséget biztosítanak a munkatársakkal való személyes találkozókra. Más vállalatok mentori rendszert alakítottak ki, ahol minden új belépő mellé egy mentort jelöltek ki, aki napi szinten felügyeli és segíti a belépők munkáját, szocializációját. Általában a vállalatok törekednek arra, hogy a munkavállaló ne dolgozzon egyedül, hanem együtt a vállalatonál régebben levő munkatársakkal.
- Régi munkavállalók távmunkába történő felvétele: Ez a legelterjedtebb megoldás, miszerint a távmunkát csak a már egy ideje a vállalatonál dolgozó munkatársak számára teszik lehetővé. Őket vagy a munkakörök alapján jelölik ki (pl. kereskedők), vagy önkéntes alapon, a távmunkaprogramra való jelentkezés alapján választják ki. A meglévő munkatársaknak már volt lehetősége beilleszkedni a vállalatba, ismert a teljesítményük, hozzáállásuk, kialakult egyfajta bizalom a felettesekkel.

Mindkét esetben fontos azonban, hogy meghatározzák azokat a specifikus elvárásokat, képességeket, amelyekkel a távmunkavégzés során rendelkezniük kell a jelölteknek. Ilyen például, hogy képesek legyenek önálló munkavégzésre, idejüket jól tudják beosztani, jó kommunikációs képességgel rendelkezzenek, ismerjék a támogató technológiai megoldásokat. Ezeket az elvárásokat a vállalat és a munkakör szintjén is meg kell határozni.

A *távmunkások felügyelete* úgyszintén eltér a hagyományos irodai munkavállalókéétól. Gyakori, hogy

a felettesek a munkavállaló munkavégzését folyamatosan figyelik. A személyes kapcsolat lehetővé teszi a vizuális jelek, nonverbális üzenetek, gesztikulációk értelmezését is, amely mindkét fél számára üzenetet hordozhat a munkavégzésre vonatkozóan. Ez a távmunka esetében nem lehetséges, emiatt újabb módszerekre, technikákra lehet szükség. A távmunka esetében különösen fontos, hogy az egyes feladatok mérhetőek legyenek és a felügyelet elsősorban az eredmények időre és minőségben való teljesítésének ellenőrzésére korlátozódjon. Amennyiben a távmunkát motivációs céllal alkalmazzák a kiemelkedő teljesítményű munkavállalók megtartása és életkörülményeinek javítása céljából, úgy lehetőség van olyan eszközökbe beruházni, amelyek a személyes kapcsolattartáshoz hasonló munkakörnyezetet képesek biztosítani, mint például a videotelefonok. Azonban a költségcsökkentési célból alkalmazott távmunkánál ilyenekre nincs lehetőség, ilyen esetekben különös hangsúly helyeződik a munkafeladatok, várt eredmények, határidők pontos meghatározására és nyomon követésére. A munkafeladatok elvégzésének adminisztrálása kulcsfontosságú tehát, emiatt a munkaidő elszámolása és annak szakmai ellenőrzése fokozottabb ráfordítást igényel.

A *teljesítmény értékelése* során a hagyományos rendszerekben gyakran értékelni lehet a munkavállaló hozzáállását, munkatársakhoz való viszonyulását, és további olyan szempontokat, amelyek a távmunka esetében csak nehezen értelmezhetőek. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a legtöbb vállalat ugyanazt a teljesítményértékelési folyamatot alkalmazza a távmunkásokra is, mint a hagyományos irodai munkavégzőkre. Ez annyiban hasznos, hogy egységes skálán értékeli a munkavállalókat, azonban hátrányt jelenthet a távmunkások számára, ha ez a mérési rendszer olyan elemeket is tartalmaz, amelyeket a távmunkások kevésbé tudnak demonstrálni. Ezeket át kell tekinteni és szükség esetén átalakítani a távmunka bevezetése során, ugyanis a teljesítmény értékelése olyan objektív mérce lehet, amely alapján biztosítható, hogy a távmunkások hasonló elbírálásban és előrelépési lehetőségekben részesüljenek, mint irodai kollégáik.

A *tréningek*, oktatások kulcsfontosságú szerepet kaphatnak a távmunka esetében. A hagyományos irodai környezetben ugyanis a munkavállalóknak lehetősége van az informális, „tacit” tudás gyors megszerzésére munkatársaik megkérdezésével, monitorára való áttekintéssel. A távmunkások azonban csak korlátozottan élhetnek ezekkel a lehetőségekkel, emiatt számukra a tréningen átadott ismeretek, valamint a távrolól is elérhető információs csatornák teszik lehetővé, hogy a munkavégzésükhöz szükséges ismereteket megszerez-

hessék. Szükséges lehet további specifikus oktatások kialakítása is a távmunkások számára, mint például ergonómiai ismeretek, kommunikációs szabályok, adatbiztonság, amelyek a távmunka esetében kiemelt figyelmet kapnak. Úgynevezett „puha” tréningek, azaz nem a munkafeladat ellátásához közvetlenül kapcsolódó, hanem a személyi és menedzsmenttechnikák alkalmazását lehetővé tevő tréningek kialakítása is gyakori. Ilyen például az időmenedzsment, a tömör és világos kommunikációt segítő képzések.

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

Kihívás a menedzsment számára

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

A felmérések azt mutatják, hogy a menedzserek többsége ellenállást tanúsít az új technológiák alkalmazása, valamint a távmunka iránt. Félnék, hogy a változása zökkenőmentes munkavégzést akadályozni fogja, illetve olyan hibákra mutat rá, amelyekre ez idáig nem derült fény. Gyakran számolnak be arról, hogy félnék, hogy elvesztik a hatalmukat, a távmunkások önálló-

sodnak, önmenedzselésük olyan fokú lesz, hogy rájuk már nem is lesz szükség. A távolság a munkavégzéstől úgyszintén kétségeket ébreszt bennük, a vezetési stílusuk alkalmasságát illetően. Ezen félelmek hatására a vezetők gyakran mikromenedzselésre váltanak, azaz minden részletbe belefolyanak, nem merik kiadni a kezükből az irányítást, bürokratikus környezetet teremtve ezzel. Fontos ezért, hogy egyfajta bizalom alakulhasson ki a távmunkás és a menedzser között. A jó menedzser a távmunkásokkal együtt határozza meg a célokat, és nem a jelenlétet, hanem az elvégzett munka eredményeit menedzseli. A célok közös meghatározása széles körben is ismert motivációs technika, amely a bizalom kialakításán túlmenően a számonkérhetőség, felelősség érzését is felkelti a munkavállalóban.

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

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

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

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

Tapasztalataik alapján a kommunikációra leginkább az e-mailt és a telefont használják, a videokonferencia bár rendelkezésre áll, használata nem jellemző. Érdekes megállapítás volt, hogy a kollégákkal való kapcsolattartás során gyakran hangüzenetet hagynak egymás irodai telefonján, azaz nem hívják közvetlenül fel a távmunkásokat. Megállapíthatjuk, hogy ez nem kedvez a szociális kapcsolatoknak. A célok meghatározása és mérése a vizsgált vállalatok körében megfelelőnek bi-

zonyult. A menedzserek mindegyike említette a bizalom fontosságát, a távmunkások pedig a munka-magánélet egyensúly szerepét hangsúlyozták. A legtöbb esetben nem jelentett problémát a munka és magánélet különválasztása, még olyan esetekben sem, ahol kisgyermek volt a családban. Sőt voltak, akik kijelentették, hogy soha többet nem kívánnak irodai környezetben dolgozni. Az önmenedzselés tekintetében fontosnak tartották a motivációt, amely a felelősségvállalási hajlandóságot is növelte. A távmunkások félelmeivel kapcsolatosan az izoláció problémája jelent meg, amelyet rendszeres megbeszélésekkel, valamint a részleges távmunka alkalmazásával, heti két-három napi távoli munkavégzéssel küszöbölték ki. Ezt fontosnak értékelték, hogy ne kerüljenek ki a vállalati milióból, hogy találkozhassanak személyesen is munkatársaikkal. Egyes távmunkások azonban arról számoltak be, hogy a távmunka hatására más elbánásban részesülnek, kevésbé tartják fontosnak az ő kéréseiket, emiatt a karrierlehetőségeik beszűkülése valós probléma lehet számukra.

A távmunka hatása a társas kapcsolatokra

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

Nem szabad figyelmen kívül hagynunk a távmunkások kapcsolattartását a hagyományos irodai munkatársakkal, a távmunka rájuk gyakorolt hatását sem. Azáltal, hogy néhány munkavállalót kiemelünk és távolra helyezünk az irodától, megszakíthatunk néhány olyan informális kommunikációs csatornát, amely az irodai munkavállalók részére is szükséges a munkavégzésükhöz. A vállalati kultúra összetartása és kiterjesztése a távmunkásokra tehát kulcsfontosságú – ebben játszik jelentős szerepet a kapcsolattartás, a kommunikáció.

Aszakirodalom a kapcsolattartás módjára megkülönbözteti az infokommunikációs eszközökkel támogatott kommunikációt (computer mediated communication, CMC), valamint a személyes kommunikációt (face-to-face communication, FTF). A távmunkások sokféle CMC-csatornán tudnak értekezni (pl. e-mail, azonna-

li üzenetküldő alkalmazások, telefon, videotelefon), és bizonyos mértékig FTF-csatornákon is érintkeznek a kollégáikkal. Egyes tanulmányok szerint a CMC-csatornák feladatközpontúbbak, kevésbé személyesek az FTF-hez viszonyítva.

Fonner-Roloff (2006) szociálisjelenlét-elméleten keresztül vizsgálta ezt a kérdéskört. A szociálisjelenlét-elméletek a telekommunikációs csatornák alkalmasságát vizsgálják, hogy az mennyiben képes kiváltani a személyes találkozásokon alapuló kommunikációt. A definíció alapján egy kommunikációs csatorna annyiban támogatja a szociális jelenlétet, amilyen mértékben „a másik fél érzékelhető a kommunikációban és érzékelhető az interperszonális kapcsolat” (Fonner-Roloff, 2006: 3. o.). Ez alapján a kommunikációs csatornákat besorolták hideg – meleg, szociális – nem szociális, interperszonális – nem interperszonális kategóriákba. A szociális jelző akkor adható, amennyiben a kommunikációban részt vevő személyek „közös szociális teret” érzékelnek, amely lehetővé teszi az emberi kapcsolatok kialakulását, a csoportstruktúrák és normák, értékek, szabályok, szerepek, hitek és ideológiák megosztott érzékelését. Minél inkább biztosított a kommunikáció szociális volta, annál valószínűbb a közös szociális tér létrejötte, amely feltétele a tiszteletnek, bizalomnak, valahová tartozás érzésének, kohézióknak és a közösség létrejöttének. A szociális tér létrejötte tehát minden vállalat számára fontos, akár CMC- akár FTF-csatornák állnak a munkavállalók rendelkezésére.

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

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

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

VEZETÉSTUDOMÁNY

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

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

Gazdasági modellek

A távmunka megjelenését követően, már a 80-as évektől jelentek meg publikációk annak hatékonyságnövelő hatásáról. A legtöbb esetben 30%–65% hatékonyságnövekedésről számolnak be a vállalatok, de találkozhatunk 200%-os teljesítménynövekedésről is a Bell Atlantic Managers esetében. A gazdasági elemzők

„meglepő szintű egyetértés”-ként jellemzik ezen adatokat (Westfall, 2004b). Tény ugyanis, hogy a publikált számokat alátámasztó, tudományosan is értékelhető empirikus elemzések viszonylag kis számban lelhetők fel. Baffour – Betsey (2000) kutatásában például 18 publikáció esetében csak egy használt kontrollcsoportot, és mindegyikben eltérő volt a hatékonyság meghatározása. A legtöbb esetben a munkavállalók önbevétele alapján készült a mérés.

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

A vizsgálatoknál fontos, hogy legyen egy alapállapot is, amelyhez képest mérjük a változók elmozdulását. A mérés akkor lehet pontos, ha meghatározták a vizsgálat mérési módját, célját, a vizsgálatba bevont tényezők körét, a vizsgálat időtartamát és az alapállapotot, amelyhez képest ki szeretnénk mutatni a változást. Ezután ki kell választani azt a közgazdasági modellt, amelyben a mérést el szeretnénk végezni. A költség-haszon elemzések hagyományos mérési módjai például a belső megtérülési érték (IRR), a nettó jelenérték (NPV), a haszon-költség arány (B/C). Ha a mérési környezet jól definiált, úgy a különféle mérési módoknak hasonló eredményre kell vezetniük.

Westfall (2004b) a távmunka eredményességét számító modelljében négy tényezőt határoz meg, amelyeket figyelembe kell venni. Ezek a következők:

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

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

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

A munka mennyiségénél érdemes figyelembe venni a munkába utazással töltött időt is, amely a munkaidő mintegy 10%-át tudja felszabadítani. Igaz, az nem el-

várható a munkavállalótól, hogy ezt az időt munkával töltse, amennyiben ez a munkaidőn kívül volt, azonban éves szinten napi egy óra utazás folyamatos távmunka esetén mintegy 250 óra felszabadítását jelenti, amelynek egy részét a gyakorlatban a távmunkások munkára fordítják. Úgyszintén többletet jelenthet a munkából kieső idő a napközbeni ügyintézők, betegség esetén. Ezáltal Westfall számításai alapján átlagban 2,5%-al növelhető a munkavégzésre fordított idő.

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

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

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

A modell gyengéje, hogy nem ad mélyebb elemzést azon elemekről, amelyeket az egyes tényezők alá be kell sorolni. Igaz, ez nem is egyszerű, hisz minden vállalat máshogy működik, de bizonyos kategóriák meghatározhatók. A konkrét elemek meghatározása és azok teljessége tehát továbbra is a kalkulációt végzők felelőssége. Westfall azonban a modellel mindenképp hozzájárult ahhoz, hogy meghatározza azokat a főbb tényezőket, amelyeket figyelembe kell venni az eredményesség számításakor, ezzel rámutatva a nem közvetlenül a távmunkához kapcsolódó költségek figyelembevételére is.

Shafidazeh (1998) azonban egy részletes költség-haszon modellt alakított ki a legfontosabb mérési tényezőkről, amelyet a 2. táblázat ismertet.

VEZETÉSTUDOMÁNY

A költség-haszon elemzések fontosabb változói

		Költségek	Előnyök
Társadalmi	Egyszeri	– marketing és képzés – elemzések	(nincs)
	Folyamatos	– marketing és képzés – latens igények feltárása – városok terjeszkedése	– közlekedés csökkenése – környezetszennyezés csökkenése – megnövekedett biztonság az utakon – javuló gazdaságfejlesztés (vidéki foglalkoztatás) – közbiztonság javulása
Vállalati	Egyszeri	– tervezés – marketing és képzés – felszerelés	(nincs)
	Folyamatos	– programadminisztráció – marketing és munkaerő-felvétel – képzés – eszközkarbantartás – kommunikáció – adatbiztonság – munkahely távoli elérése	– helymegtakarítás (iroda, parkoló) – munkaerő-felvétel (szélesebb HR-piac) – javuló munkaerő-megtartás – hatékonyságnövekedés – javuló ügyfél-kiszolgálás – üzletmenet-folytonosság – PR – környezetvédelmi megfelelés
Egyéni	Egyszeri	– felszerelés – szoftver – felkészítés	(nincs)
	Folyamatos	– kommunikációs költségek – eszközök költsége – munkahely költsége – csökkenő munkahelyi kapcsolatok – támogató tevékenységek – munka-magánélet határának megtartása	– utazási költségek – utazási idő – kapcsolódó költségek – flexibilitás – csökkenő munkahelyi stressz – több/jobb munkavégzés – utazásközbeni munkavégzés lehetősége – több idő a családdal

Forrás: Shafidazeh, 1998

Egyes szakirodalmi anyagok a távmunkát mint szervezetfejlesztési megoldást elemzik. Ezek alapján a kapcsolódó folyamatfejlesztések, tréningek, támogató infokommunikációs eszközök bevezetése mind a távmunka bevezetésének „számlájára” írható, az általuk elért hatékonyságnövekedés úgyszintén a távmunka bevezetésének köszönhető, igaz, a költségeket is teljességében figyelembe kell venni a költség-haszon elemzések készítésekor.

Yap (1996) is egy költség-haszon elemzési modellt dolgozott ki, hogy megvizsgálja a távmunka gazdasági előnyeit. Tapasztalata alapján ugyanis a vállalatok azon a véleményen vannak, hogy a távmunka elsősorban a munkavállalónak jó, nem a vállalatnak. Vizsgálatában négy költség- és előnykategóriát azonosított, valamint külön vizsgálta a menedzserek, szakemberek és adminisztratív dolgozók esetét. Eredményei alapján jelentősek a bérleti és bérköltségeken elért csökkenések, de a

legfontosabb előny azonban a hatékonyságnövekedés. A menedzserek és szakemberek esetében az egyszeri beruházási költség magas, de hosszú távon az alacsonyabb operatív költségek dominálnak. Az optimum megoldást a távmunka végzésének rendszerességére a menedzserek és szakemberek esetében a heti 2-3 napban, az adminisztratív munkavállalók tekintetében pedig a legalább heti három napban mutatta ki.

Hodson (1995) is kiemeli a távmunkával elérhető hatékonyságnövelés lehetőségét. Hét év alatt végzett vizsgálataiban 20-45% közötti átlagot határozott meg, amely elérhető a távmunka alkalmazásával. Elemzése alapján évente egyhavi fizetés takarítható meg minden olyan munkavállaló esetében, aki irodai munkából folyamatos távmunkára vált. Tapasztalatai szerint a távmunkások 68%-a akarja folytatni, és 32%-uk akar visszaváltani irodai munkavégzésre. Kiemeli a távmunka által indukált társadalmi hatások közül az üzemanyag-fogyasztás csökkenését is. Példaként említi, hogy az Európai Bizottság által kezdeményezett „Teleurba”

VEZETÉSTUDOMÁNY

projekt eredményeként 4%-kal csökkent a forgalom az utakon. Ez a káros anyagok koncentrációját csökkenti, ami egészségesebb életet tesz lehetővé. Az egészséges emberek pedig hatékonyabban dolgoznak. A vállalatok pedig emberek halmazai, így közös érdekként azonosítja a távmunka terjedését.

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

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

A gyártó cégek esetében a kvantitatív legnagyobb hatást a távmunka esetében a munkavállalónkénti profiton mutatta ki a vizsgálat. De a hozzáadott érték és a teljes bevétel úgyszintén szignifikáns volt. Ez egyértelmű hatékonyságnövelést és költségcsökkenést jelent a távmunka alkalmazása során. Az otthoni távmunka azonban csak a távmunkások arányának növekedésével lesz jelentős, szignifikáns változás tehát csak 45%-os

arány felett mutatható ki. Ez alapján két következtetést von le Kaiser, miszerint (a) ha a távmunkások száma elér egy kritikus tömeget, akkor már elveszti specialitását, és nem érzékelnek különbséget az egyes munkatársak, valamint (b) megfelelő számú távmunkás esetén a munkafolyamatok letisztulnak, és természetes módon támogatják a távmunka végzését. Úgyszintén kimutatta, hogy a hatékonyságnövelés elsősorban a közepesen és rosszul teljesítő vállalatoknál ilyen mértékű, a legjobban teljesítő vállalatoknál kisebb volt. Ennek lehetséges magyarázata az, hogy a jól teljesítő cégek már kiaknálták a folyamatok fejlesztéséből és mérhetőségéből adódó lehetőségeket, emiatt a távmunka bevezetése bár megvalósítható, nem jelent különösebb hatékonyságnövekedést a vállalat egészére nézve. Ez az eredmény alátámasztja azon feltételezéseket, miszerint a távmunka bevezetése egyúttal a folyamatok fejlesztésére is alkalmas.

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

Kaiser tehát arra a következtetésre jutott, hogy a távmunka képes a hatékonyság növelésére, ezért a vállalatoknak célszerű ilyen irányú programot indítania. Ez alapján jónak tartja az állami támogatásokat, de elsősorban a rosszul és közepesen teljesítő vállalatokra nézve. Fontos tanulság továbbá a távmunkások arányának pontos megtervezése és a kommunikáció fenntartásának biztosítása.

A távmunka előnyeit látva felmerül a kérdés, hogy terjedésével milyen társadalmi hatások várhatók a jelenleg irodai munkára épülő városokban. Lund-Mokhtarian (1994) egy részleges egyensúlyi modellben elemezte a távmunka hatásait, és arra jutott, hogy bár a távmunka rövid távon csökkenti az utazások számát, hosszabb távon a távmunkások távolabb költöznek a városoktól, ezáltal ismét növelve az utazások számát. Mások hasonló módszerrel a városok növekedését prognosztizálják a távmunka terjedésének hatására. Safirova (2002) egy zárt egyensúlyi modellt épített fel egyközpontú városra, amelynek területén lakások, munkahelyek és utak találhatóak. A modellben a munkavállalók a munkahelyeket helyettesíthetik, és a cégeknek mindkettőt bérelniük kell. A távmunkások aránya a két foglalkoztatási mód helyettesíthetőségének rugalmasságától függ, amelyet a munkabérek különbsége, hatékonyságbeli eltérés és a kommunikációs költségek befolyásolnak. A munkavállalók

szabadon választhatják meg, hogy irodában vagy távmunkahelyen szeretnének dolgozni, azzal, hogy a távmunka esetében alacsonyabb béreket kapnak. Ennek oka, hogy az irodai munkavégzéshez több kiadás társul (utazás, városi lakóhely magasabb díja). A modellben csak az irodai munkások járulnak hozzá a közlekedési dugókhoz és az agglomerációs gazdasághoz. Safirova a következő kérdésekre keresett választ. A távmunka elterjedése növeli-e a város méretét, lakosság és fizikai méret tekintetében? A távmunka terjedése hogyan befolyásolja a városi lakosok jólétét? A távmunka csökkenti a közlekedési dugókat és a közlekedéshez kapcsolódó költségeket?

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

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

* * *

A szervezet több, mint a feladatok ellátására összegyűjtött emberek tömege. Napjaink vállalatainak egyik legértékesebb komponense a munkavállaló, akit ma már nem kezelhetünk „gépként”. Amennyiben nem nyerjük meg a vállalat céljainak teljesítésére, úgy egy vállalat nem lehet sikeres. Vega (2003) a távmunkát mint akadályt és mint eszközt is elemzi. Akadály, hisz a távolság miatt sok olyan tradicionális technika, amelyet a legtöbb vállalat alkalmaz, csak részben érvényesíthető.

Vizsont eszköz is, ugyanis alkalmazása rákényszerítheti a vállalatokat a munkafolyamatok pontosabb megtervezésére, a kommunikációs szokások és igények feltérképezésére, az új, hatékonyabb technológiák alkalmazására, és ezek mind hozzájárulhatnak egy költséghatékonyabb és emberközpontúbb gazdaság kialakulásához.

Látható tehát, hogy a távmunka több annál, mint hogy „ugyanazt a munkát távolról kell ellátni”, mint ahogy azt sokan értelmezik első hallásra. A munkavállaló távolsága az irodától rengeteg járulékos feladatot generálhat, sok megfontolandó kérdés merülhet fel, újabb kockázatok jelenhetnek meg, amelyeket megfelelően tudni kell kezelni, fel kell készülni ennek hatásaira, és ha ügyesek vagyunk, akkor megfelelő tervezéssel kiaknázhatjuk pozitív társadalmi hatásait is.

A távmunka egyedi lehetőséget biztosít arra, hogy a munka elvégzését tetszőleges távolságra emeljük ki a szervezetből, sőt megszűnhet magának a szervezetnek is a területi függősége (lásd virtuális csapatok, vállalatok). A távmunka elterjedése tehát új alapokra helyezheti a foglalkoztatással kapcsolatos eddigi elképzeléseinket, izgalmas kutatási témát jelentve például a területfejlesztést, a munkaszervezést, a közlekedést, a légszennyezést, a munkaerőmobilitást, a vezetéselméletet, a kommunikációt, az oktatást, a munkapszichológiát, az esélyegyenlőséget, a regionális gazdaságfejlesztést, a nemzetközi és területi munkamegosztást kutatók számára.

Lábjegyzet

¹ Az EUROSTAT alapján a terciér szektor az EU-ban a foglalkoztatás és a GDP több mint 70%-át generálja (lásd: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tertiary_sector).

² 2004. évi XXVIII. törvény, 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. §-a tartalmazza az ismertetett definíciót. Részletesebb elemzés Forgács (2008a) tanulmányában.

³ A távmunka kialakulásának és definíciós kérdéseinek elemzése részletesebben: Forgács (2008b, 2009).

Felhasznált irodalom

Arling, A. (2004): The Impact of Telework on Performance: A Social Network Approach. Carlson School of Management, University of Minnesota

Baffour, G. – Betsey, C.L. (2000): Human Resources Management and Development in the Telework Environment

Bihary P. (szerk.) (2006): Tanulmányok a távmunkáról. Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciók Központ, Budapest

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

Európai Bizottság (2002): Európai Távmunka Keretmegállapodás. Brüsszel

Falch, M. (2006): ICT and the future conditions for democratic governance. Telematics and Informatics, no. 23. p. 134–156.

Fonner, K. – Roloff, M. (2006): Using Communication to Bridge the Divide Between Teleworking and Office-Based Employees' Work Experiences. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, Dresden, Germany, Jun 16

Forgács Tamás (2008a): A távmunkában való foglalkoztatás háttere, jogi szabályozása és munkáltatói szempontok. In.: Bartos Károly (szerk.): Érdekképviselő felsőfokon. Raabe Kiadó, Budapest. D 1. p. 75. 1–24.

Forgács T. (2008b): Távmunka – korunk új munkaszervezési modellje. Marketing & menedzsment. XLII. évfolyam, 2008/5–6. szám, 29–42. o.

Forgács T. (2008c): Távmunkaház: alternatíva a vidékfejlesztésben. A Falu. Agroinform. Budapest. 2008. ősz

Forgács T. (2008d): Egy kistérségi távmunka-stratégia bemutatása. In: Tér és társadalom. MTA RKK. Budapest. 2008/2. szám. p. 123–145.

Gray, M. – Hodson, N. – Gordon, G. (1994): Teleworking Explained. John Wiley & Sons, New York

Hodson, N. (1995): The Economics of Teleworking, Telecommute '95, Santa Clara California 7–0 November

Hoványi G. (2002): A menedzsment új horizontjai. Közgazdasági Szemle, 49. 251–264. o.

Kaiser, U. (2004): Is there really no place like home for productivity? DP 2004–06. Centre for Economic and Business Research, Copenhagen

Klein S. (2004): Vezetés- és szervezetszociológia. 3. kiadás, Edge 2000, Budapest

Lund – Mokhtarian (1994): Telecommuting and residential location: Theory and implications for commute travel

in monocentric metropolis. Transportation Research Record. Issue: 1463. p. 10–14.

Makó Cs. – Illéssy M. – Csizmadia P. (2008): A távmunka és egyéb rugalmas munkavégzési eszközök helyzete Magyarországon. MTA – Kutatási zárójelentés. MTA Szociológiai Kutatóintézet. Budapest

Mokhtarian, P.L. (1991): Defining telecommuting. Transportation Research Record, vol. 1305, p. 273–281.

Olson, M. (2003): Organisational Barriers to Professional Telework, in: Homework: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home, p. 215.

Rimler J. (1999): A munka jövője. Közgazdasági Szemle, 46. 772–788. o.

Safirova, E (2002): Telecommuting, traffic congestion, and agglomeration: a general equilibrium model. Journal of Urban Economics Vol 52, Issue 1, July 2002, p. 26–52.

Shafizadeh, K.R. – Niemeier, D.A. – Mokhtarian, P.L. – Salomon, I. (1997): The Costs and Benefits of Telecommuting

SIBIS (2003): Statistical Indicators Benchmarking the Information Society. Information Society Programme of the European Commission. IST-2000-26276.

Szabó K. (2002): Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban. Közgazdasági Szemle, 49. 193–211. o.

Tóthné S. G. (2002): Munkaerő-piaci ismeretek. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék (oktatási segédlet)

Vega, G. (ed) (2003): Managing Teleworkers and Telecommuting Strategies. Greenwood Publishing Group

Westfall, E.D. (2004a): Telecommuting and Telework. In: The Internet Encyclopedia Vol. 3 Bidgoli H (ed.) John Wiley and Sons, 2004, p. 436–447.

Westfall, E.D. (2004b): Does Telecommuting Really Increase Productivity? August 2004/Vol. 47, No. 8 COMMUNICATIONS OF THE ACM

Yap, C. S. (1996): Does telecommuting make economic sense for companies? System Sciences, 1996, Proceedings of the Twenty-Ninth Hawaii International Conference Volume: 3, p. 86–395.

Yen, J. R. (2000): Interpreting employee telecommuting adoption: An economic perspective. Transportation, 2000, vol. 27, issue 1, p. 149–164.

Cikk beérkezett: 2010. 4. hó
Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2010. 7. hó

KÖNYVISMERTETŐ

Kutatás, építés,
épülés

Gondolatok
a „Tudásból várat...”
című könyv kapcsán

A magyarországi tudásmenedzsment-kutatás és -praxis kánonjáról lesz szó. Tavasszal jelent meg dr. Noszkay Erzsébet szerkesztésében s az N & B Kiadó gondozásában a „Tudásból várat...” című gyűjteményes kötet, az MTA Vezetés- és Szervezéstudományi Bizottság Tudásmenedzsment Albizottság kettes számú kötete. A kötet a 2009–2011 közötti időszak TM-kutatásaiból publikál huszonnégyet. Noszkay professzor asszony 2003 óta vezeti az albizottságot. Ez a bizottság szervezi, koordinálja, kanonizálja a hazai tudományos tudásmenedzsment-műhelyek s tudáscentrumok munkáját, eredményeit. A kutatók egyik része a tudásmenedzsment-elmélet/gyakorlat összhangjában tevékenykedik s rendszerez. Zalai Béla írja, hogy: „a tudományos rendszerezés feladata megállapítani, hogy az egyik rendszerezésnek a másikba való transzponálása hogyan lehetséges. A különböző rendszerekben például ugyanazok az egyes tények más csoportokhoz tartoznak, más „távolságra” vannak egymástól; ez konstatálható, s így az egyik rendszer a másikra ebből a szempontból is mintegy leképezhető. De maguk a tények is mások, azáltal éppen, hogy különböző rendszerekhez tartoznak; s ez

a transzponálásnál konstatálható, de nem értékesíthető; a rendszerek lényeges, belső konstrukciója elvész. A nyert ismeret természetesen igen hasznos és igen mély lehet; de mindig knowledge about it és nem knowledge of it.” Mindez azért említendő, mert fontos, hogy megkülönböztessük a tudásmenedzsment területén is a különböző dolgokat. Azért, hogy értsük, mit jelent valamiről tudni (ismerni) és arról beszélni, s mit valamit tudni és aszerint tenni. A tudás és a tevékenység ekként kapcsolódik. Heidegger világít rá, hogy a „kéz minden műve a gondolkodáson alapszik”. Alapvetően minden tudás tenni tudás. Németül úgy mondják, hogy „die Wissenspraxis”. A magyarországi TM-kutatók másik része az elméleti, úgy is mondhatnánk, hogy a tudásmenedzsment filozófiai aspektusának kutatását végzi. Ez is jelentős, mert a TM-gondolkodás határait terjesztik ki számunkra. A filozófiai gondolkodás is a tudáshoz tartozik, annak egy megnyilvánulása.

A tudásmenedzsment-kánon a kötetben harmincnégy szerző írása alakítja-formálja közel háromszáz oldalon, huszonnégy fejezetben. Kár, hogy a szövegben alkalmazott vizuális ábrázolás nem tesz láthatóvá benne rejlő dolgokat. Olyan ez kötet, mintha egy vár huszonnégy kabinetjében, huszonnégyféle dologról és huszonnégyféle módon beszélne. Mert ekként alakul a polifonikus beszéd s morajlás, amely az egész várat áthatja. A tudásmenedzsment-kánon. Minden szerző és szerzőcsoport a maga kutatási s gyakorlati tapasztalatáról ír s be-

szél. Azon a nyelven, amit kutatás vagy a módszertan megkíván. Ilyen a nyelv, ilyen a gondolkodás, ilyen a dolog természete. Van azonban egy csomópont (Hub), ahol találkozik a sokféleség, a sokféle szempont. Ez az évenként megrendezett tudásmenedzsment-konferencia, ahol a kutatók s fejlesztők találkoznak. Ahol előszóban s szemtől-szembe folyik a diskurzus. Ezáltal épül tovább s kanonizálódik a tudásmenedzsment és a tudásmenedzsment-kutatómunka. Autopoietikus módon. Az autopoiesisz sok mindent, többek között körköröséget (s végnélküliséget) is jelent. Ha azonban a tudást építő kommunikáció megszakad, akkor megszakad az autopoiesisz is. Így épülnek/épülnek le a tudásváraink. Az egyetemek, főiskolák tudásvárai. Ezért kell óvatosan bánnunk az építéssel és leépítéssel. De az újraépítéssel és az összeszövésével, integrációval is.

A kötet címe metafora, mely sokunkat megszólít. De mit jelenthet számunkra ebben az esetben a vár? Néhányat megemlítünk. A vár bekerítés: „Csak a lehatárolt domboríthatja ki a nyitott határtalanságát.” (Günter Figal) Körül kell keríteni, el kell határolnunk, hogy akörül kommunikálhassunk. A vár egy terület kijelölése. Az a terület, ahol lakozunk. Lakozáshoz pedig az építés következtében jutottunk. Tudnunk kell azt is, hogy aki épít, az épül is. Minden vár valaminek a megértése is. Az építés és a birtok megértése. Valamihez érteni azt jelenti: valóban vagy különösen jól bírni. Itt nem saját magunkról van szó, hanem arról, amire képesek vagyunk. A vár folyamatos