

JÁKI Erika

TÁVMUNKA ÉS A VÁLLALATI PROFIT

Magyarországon a távmunka fogalma kevesebb, mint egy évtizedre tekint vissza. A telework, illetve 2000 óta használt eWork kifejezés fordításaként jött létre. A cikk elején maga a távmunka fogalma kerül definiálásra, kitérve az eWork és a telework fogalmakra is, majd az Európai Unió kapcsolatát és szerepvállalását mutatja be a szerző a távmunka elterjedésében. A távmunka alkalmazásának lehetőségét a versenyszférában két vetület mentén vizsgálja: az egyik az emberi dimenzió, a másik a vállalat. A szerző részletesen tárgyalja a hatékonyságnövelés, a költségcsökkentés lehetőségét, a távmunkásokból álló csapat kontrollálásának nehézségeit, és azt, hogy a vállalat távmunkások alkalmazásával szociális felelősséget is vállal. Végül a távmunka elterjedését hátráltató tényezők kerülnek sorra.

Kulcsszavak: távmunka, eWork, Európai Unió,

Magyarországon a *távmunka* viszonylag új kifejezés, jelentéstartalmát ma is nagy fogalomzavar övezi. Sokan félreértelmezik jelentését, jelentőségét, és számos tévhit él a köztudatban. Vannak, akik otthonukba zárt, a világtól elszigetelten dolgozó embereknek képzelik a távmunkásokat, és létezik a rózsaszínű álom az otthonról dolgozó kismamák és mozgáskorlátozottak tömegéről, a munkanélküliség elleni csodaszerről.

Definíció

A távmunka a telework és az eWork angol kifejezések magyar fordítása. A **telework** az 1980-as évek végén, illetve 1990-es évek elején terjedt el, majd 1999-ben az Európa iniciatívák bevezetésekor, utalva az Információ és Kommunikáció Technológia (ICT) elterjedésével kialakult új munkastílusra, fogadták el az eWork kifejezést. A **távmunka** definíciója (Magyar Távmunka Szövetség, 2006):

„Távmunkának tekintjük a munkavégzésnek azt a formáját, amikor a munkavállaló nem a hagyományos munkahelyen, hanem attól távol végzi el rendszeresen napi munkáját, melynek eredményét a kommunikációs és információs technológiák alkalmazásával juttatja el munkaadójához.”

Tehát **három** alapvető tényező egybeesése esetén beszélhetünk távmunkáról, melyek a következők:

1. **Alternatív munkahelyen**, amely lehet saját otthon, teleház, távmunkaközpont, teleiroda, közlekedési eszközök stb. történik a munkavégzés, azaz a távmunka semmi esetre sem azonos az otthoni munkával, hanem sokkal több alternatív munkavégzési hely lehetséges, azonban az otthonról végzett távmunka a legelterjedtebb.
2. **Rendszeresen**, azaz heti egy-két vagy mindennap végzi munkáját munkahelyétől távol a dolgozó. Nem tekinthető távmunkának az otthoni túlóra, viszont, ha valaki heti 1-2 alkalommal, tehát rendszeresen otthonról dolgozik a munkaadóval való közös meg egyezés alapján, akkor már távmunkáról beszélünk.
3. **Elektronikus kapcsolattartás** a munkaadóval. A távmunka elsősorban szellemi tevékenységet, írásztal, illetve számítógép mellett végezhető munkát jelent, melynek terméke többnyire elektronikus formában továbbítható.

Azokat a munkakategóriákat, melyek jól végezhető távmunkával, a mellékletben sorolom fel.

Távmunka és az Európai Unió

Az **eWork** általános definíciója (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006):

„normál üzleti aktivitás végzése távoli helyről modern számítógép és kommunikációs technika felhasználásával.”

Az eWork és a távmunka definíciója között az egyetlen különbség a *rendszeresség* kiemelése.

Az eWork ideológiája szorosan kötődik az európai tudásalapú társadalom fejlődéséhez. A **tudásalapú társadalom**¹ – melyhez napjainkban szorosan kötődik az információs társadalom² fogalma – új perspektívát nyitott a **munka minősége** számára (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006a). A már meglévő munkahelyeken a munkafeltételek megváltoztak, új munkavégzési formák és új munkaszervezési módszerek generálódtak, nagyobb lett a rugalmasság a munkavégzés helyszínének megválasztásában.

Ezeket a változásokat felismerve az **Európai Bizottság 2000 márciusában, Lisszabonban** a következő stratégiai célokat fogalmazta meg Európa számára (Commission of the European Communities, 2003: 2. old.):

Európa legyen „a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdasága, mely több és jobb munkával és nagyobb szociális összetartással képes fenntartható gazdasági növekedésre.”

A tudásalapú társadalom által nyitott új perspektívák figyelembe véve a lisszaboni stratégia az eWorkkel kapcsolatban a fenti célokból a következőket emelte ki (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006a):

„...több és jobb munkával és nagyobb szociális összetartással...”

Tehát nemcsak több munkahely teremtése a cél, hanem a jobb munka, melyet a következőkben határozták meg:

- ✓ jobb munkafeltételek,
- ✓ optimálisabb összehangolása a munkának és a magánéletnek,
- ✓ egészség és biztonság a munkahelyen,
- ✓ változatos és kihívóbb munka.

*„A lisszaboni stratégia alapvető céljának eléréséhez, az európai gazdasági térség erősítéséhez a **tudásalapú társadalom** által nyújtott lehetőségek kiaknázása és a **mobilitás akadályainak megszüntetése** a feltétel. A tudásalapú társadalom támogatása a társadalmi fejlődés előfeltétele, és egyben a legfontosabb produktív erő, mely a **polgárok ötletgazdagságán és az innováción alapul**, erősítéséhez állandó tudás és tapasztalatcserre szükséges, melyhez a **munkavállalók mobilitása** nagymértékben hozzájárulhat.” (Európai Gazdasági és Szociális Bizottság, 2005)*

Az *Európa 2005 Akcióterv* (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006a) 11 pontjának egyike a **modern munkaszervezés a tudásközpontú társadalomban**, melynél a fő hangsúly professzionális (cyber)kommunikáció alkalmazásának segítségével egy újfajta strukturális együttműködés kialakításán, az értékteremtésen, a munka mobilitásán és a tudásmenedzsmenten van, mindezzel törekedve arra, hogy a távmunka elterjedésének akadályait felszámolják.

SIBIS – Statistical Indicators Benchmarking the Information Society – kutatás alapján a következő eWork formákat különböztették meg (Europe's Information Society; Thematic portal, 2006a):

1. **otthoni eWork**: egy vállalat alkalmazásában állva, azonban otthoni munkavégzés számítógép és más kommunikációs technika felhasználásával.
2. **mobil eWork**: amikor a munkavégzés megköveteli az állandó utaztatást, például területi képviselők, értékesítők, tanácsadók, könyvvizsgálók, belsőépítészek stb. munkája. Fontos, hogy a munkavégzés számítógép és más kommunikációs technika felhasználásával történik.
3. **saját számlás otthoni eWork**: a munkavégzés otthon kialakított kis irodában folyik (SOHOs – small offices in their home). Ebbe a kategóriába tartoznak azok a kis könyvelőirodák, ügyvédek, fordítóirodák, amelyek otthon, számítógép és más kommunikációs technika, például mobiltelefon, e-mail, internet segítségével végzik munkájukat.

A fent felsorolt eWork típusú munkavégzés 14% az EU-ban (Europe's Information Society; Thematic portal, 2006a), melyből

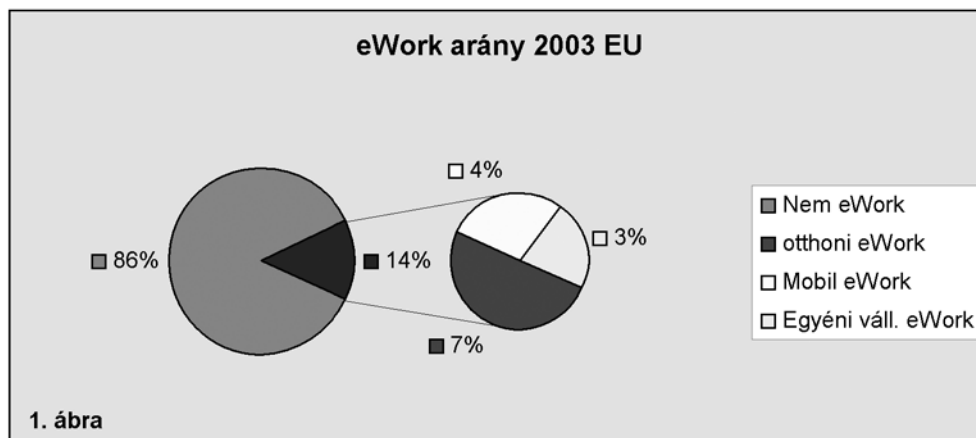
1. 7% volt az otthoni eWork,
2. 4% a mobil eWork dolgozó,
3. 3% az egyéni vállalkozók által végzett eWork, ez az összes egyéni vállalkozó 21%-át teszi ki (1. ábra).

Magyarországon a távmunka aránya jelenleg 2%–4% (Szociális és Munkaügyi Minisztérium, 2006).

Az otthoni távmunka alkalmazhatósága a versenyszférában

A cikk további részében az *otthoni távmunka* alkalmazhatóságát tárgyalom, mivel a *saját számlás otthoni távmunka* nem a vállalati vezetők döntésének a függvénye, illetve a *mobil távmunka* elterjedését a piaci erők már kikényszerítették (tanácsadók, könyvvizsgálók stb.).

eWork-arány 2003-ban az EU-ban



1. ábra

Az MTA Szociológiai Kutatóintézet a távmunka alkalmazhatóságát három dimenzió mentén tartja megragadhatónak (Eckert, 2006b: 57. old):

1. **emberi dimenzió:** nem minden munkavállaló alkalmas távmunkásnak, mert ez a fajta munkavégzés nagyfokú önállóságot követel meg, valamint a dolgozónak képesnek kell lennie arra, hogy az elszigetelődés veszélyét kezelje. Fontos, hogy a munkavállaló elkötelezett legyen a vállalat felé, motivált a munkavégzés során.
2. **szervezet:** a távmunka alkalmazásához a vállalatnak új munkaszervezési formát kell kialakítania, bevezetése alapos előkészítést és gondos szervezést igényel. A cikk folytatásában ezzel részletesen foglalkozom.
3. **informatika:** a vállalatnak és a távmunkásnak is megfelelő informatikai eszközökkel, illetve azok használatához megfelelő tudással kell rendelkeznie. Kiemelt kérdés az adatok védelme, megfelelő informatikai adatvédelmi rendszerek alkalmazásával. Az információs és kommunikációs technológia elterjedésének korlátozottsága és kiépítésének költsége egyik hátráltató tényezője a távmunka elterjedésének.

A cikk további részében az *emberi* és a *szervezeti* dimenziót mutatom be, az informatikai dimenzió más megközelítést igényel, jelen cikkben ezt nem tárgyalom.

Emberi dimenzió

A távmunka alkalmazásának alapvető feltétele a munkavállaló megfelelő **informatikai alap- és szakismerete**, az információkommunikációs eszközök felhasználói ismerete (internet, chat, videokonferencia, internettelefon). Ennek hiánya kizárja, hogy

1. ábra valaki távmunkát végezzen, ezért kulcsfontosságú a munkaerő informatikai képzése. A vállalatoknak igyekezniük kell, hogy minden dolgozó számára elérhetővé tegyék az információtechnológia által nyújtott irodalmat, illetve a megfelelő képzéseket támogatassák.

Az **Európai e-Ismeret Fórum** (Europe's Information Society; Thematic Portal, 2006a) legújabb összegző je-

lentése szorgalmazta, hogy egy egységes felépítésű, egymásra épülő információs ismereteket tartalmazó, úgynevezett e-tananyagot hozzanak létre, a következő szinteken:

- I. alapvető e-ismeretek,
- II. haladó szakmai tréningek,
- III. egyetemi oktatás.

Az így meghatározott tananyaggal számos ember – többek között nők és átmeneti munkanélküliek – számára lehetőséget teremtenének, hogy karrierjüket az információ és kommunikációs technológia (ICT) területén fejlesszék, figyelembe véve szakképesítésüket és végzettségüket. E cél elérése átláthatóságot biztosítana az e-ismeretanyag területén, és ösztönözné az ismeretek továbbfejlesztését.

Mint fent már említettem, távmunkavégzésre nem minden ember alkalmas, így mielőtt valaki távmunkás-ként kezdene el dolgozni, alaposan mérlegelni kell a távmunkával járó előnyöket és hátrányokat, figyelembe véve saját személyiségét, ambícióit, szociális igényeit. A következőkben felsorolom az otthoni távmunkával járó előnyöket és hátrányokat.

Előnyök a munkavállaló számára

Szabadság: A távmunkás saját otthona kényelmét élvezheti, és megszabadul a napi munkába járás nehézségeitől. Megszabadul a napi 8 órás munkaidőtől és helyhez kötöttségtől, önállóbb és függetlenebb időbeosztásában, mozgásában, munkavégzésében.

Csökkenő stressz: Megszabadulnak a munkahelyi stressztől: a napi munkába járás, reggeli korán kelés, mindig fitt megjelenés, munkatársak és főnökök előtti megfelelési kényszer, belső vállalati konfliktusok eltűrése, kezelése, megszűnik a reggeli rohanás, félelem a reggeli elkéséstől.

Egészség és biztonság: Szociológusok összegyűjtötték azokat a tényezőket, melyek szerint az *otthoni távmunka*-dolgozók egészségesebben és nagyobb biztonságban élnek:

- stressz miatti kockázati tényezők, valamint az ezzel kapcsolatos betegségek csökkennek,
- csökkenő levegőszennyezés – kevesebb légúti és allergiás megbetegedés,
- kevesebb közlekedési baleset az utakon,
- kisebb járványveszély,
- gyengélkedő, tartósan beteg vagy mozgássérült dolgozó az otthoni munka mellett fokozottabban figyelhet egészsége védelmére, megoldható a folyamatos gyógykezelés,
- beteg gyermekét ápolhatja, a teljes gyógyulásig otthon maradhat vele a szülő.

Életmódváltás: Aki *otthoni távmunka* módszerben dolgozik, az nincs napi kapcsolatban munkatársaival, azonban meghittebb kapcsolatot alakíthat ki családtagjaival és közvetlen környezetükkel. A dolgozó egyéni igényeinek megfelelően választhatja meg lakóhelyét, több figyelmet fordíthat a környezetében élő emberekre és a természettel való kapcsolatra, ezért jobb a közérzete, életminősége.

Ergonómia a csúcson: Az *otthoni távmunkát* végző abszolút kényelmet élvez. Maga választhatja meg dolgozóhelyét, szobáját, irodabútorát, a munkához használt eszközöket. Saját igénye szerint állíthatja be a fűtést, a világítást, a szellőzést, a háttérmuzsikát. Tornával, sétával, sporttal, étkezéssel oldhatja fel a munka feszültségét, úgy szervezheti napi feladatait, ahogy az számára a leghatékonyabb és egyben a legkényelmesebb legyen.

Idő és pénz: Az időmegtakarítás elsősorban a napi közlekedés kiiktatásából adódik, mivel nem a dolgozó, hanem az általa végzett munka utazgat, gyors távközlési vonalakon. Ha a munkába való oda-vissza utazásra napi egy órát számolunk, akkor a munkába járási idő megspórolása egy év alatt plusz 6 hét teljes munkaidőnyereséget jelent, azaz 30 munkanapot! A fent számolt évi plusz 30 munkanap már jelentős bevételtöbbletet eredményezhet mind a munkavállalónak, mind a gazdaságnak, ha az így felszabaduló időt munkára fordítja a dolgozó. Továbbá hozzászámolhatjuk az utazási költségeket: a bérlet vagy úthasználat, üzemanyag, gépkocsi-javítási, parkolási költségek elmaradása, mind költségsökkentő tétel, és a környezetet is kíméli.

Mobilitás: Az *otthoni távmunkás* megfelelő infrastruktúrával ténylegesen függetlenné válhat munkahelyétől és lakóhelyétől is. Ez különösen a nemzetközi munkavégzésre vonatkozik, mivel így külföldről is tud munkát vállalni.

Hátrányok a munkavállaló számára

Izoláció, társadalmi kapcsolatok leépülése: Az *otthoni távmunka* leggyakrabban emlegetett hátránya az elmagányosodás, az emberi kapcsolatok leépülése, a személyes találkozások, négy szemközti és csoportos beszélgetések hiánya. Sok függ azonban a munka jellegétől, mennyire szereti valaki azt, amit csinál, milyen motivációk mozgatják. A monoton munkát végzők sokkal inkább ki vannak téve az izoláció veszélyének. Az elszigetelődés frusztrációt, súlyosabb esetben depressziót is okozhat.

Információkommunikációs eszközökkel az izoláció problémája oldható:

- e-mailen keresztüli kommunikáció a munkatársakkal, partnerekkel,
- valós idejű online kommunikáció, pl. chat, ICQ,
- csatlakozás virtuális közösségekhez, fórumokhoz, levelezőlistákhoz stb.,
- telefonbeszélgetések,
- távmunkaszervezetekhez, klubhoz, szakszervezethez való csatlakozás,
- kezdeményezőkéesség: közösségteremtés, személyes kapcsolatok kialakítását segítő nonprofit tevékenység,
- teleházak, távmunkaközpontok, teleirodák látogatása.

Karrierkilátások csökkenése: A távmunka révén a dolgozó kikerül a munkatársak és főnökök látóköréből, kinevezéseknél kevésbé jut neve a vezetők eszébe, csökken az esélye a továbblépésre (ahogy az angol szakirodalom mondja: *out of sight – out of mind*). Nagy általánosságban elmondható, hogy a távmunka elsősorban azok számára jelent örömteli munkamódszert, akik saját szakterületükön kreatív, önálló, alkotó munkát végeznek.

Bizalom hiánya: A bizalom kérdése a távmunka kényes területe. Az első munka mindkét fél számára kockázattal jár: a munkaadó nem tudja, milyen minőségű munkát fog kapni, a munkavállaló pedig nehezen tudja megítélni munkaadója komolyságát, megbízhatóságát.

Munkamánia: Amerikában általánosan elterjedt fogalom és jelenség a 'workaholism', magyarul munkamániás, ami az *otthoni távmunka*-dolgozók nagy hányadára jellemző. Ez a helyzet, ha valaki nem tud elszakadni a munkájától, napi 10-15 órát dolgozik, és szabadidejében is folyton a munka kérdései foglalkoztatják. Az átlagnál könnyebben eshet ebbe a csapdába az a dolgozó, aki nemcsak hazaviszi, de folyamatosan otthonában végzi a munkáját, hiszen az irodája helyben van, és ha örömmel dolgozik, nagy önfegyelemre van szüksége ahhoz, hogy le tudjon állni.

A magán- és a munkaszféra elválasztásának nehézségei: A probléma két oldalról is jelentkezhet: vagy a család, illetve a környezet nem veszi komolyan, hogy az illető dolgozik otthon, és állandóan megzavarják, feltartják a munkában, vagy a távmunkás feledkezik annyira bele a munkájába, hogy teljesen megfeledkezik a maga körül élőkről, egyfajta szellemként létezik a házban.

Vállalati szempont

A világméretű verseny intenzitása arra ösztönzi a vállalat vezetését, hogy a vállalatot a piaci kihívásokhoz igazítsa. Az információs és kommunikációs technika elterjedésével, a munkavégzés felgyorsulásával nagyobb fontosságot nyert a kreativitás és az innovatív hozzáállás, mint csupán a rutinfeladatok gyors elvégzése. A munkában való nagyobb részvétel ma már elvárás, az új technológiai lehetőségek alkalmazásával nemcsak jobban elérhető a munka, hanem sokkal vonzóbb is. Már maga az információ- és kommunikációtechnológia hosszú távú alkalmazása is jó eséllyel növeli a vállalat profitját és piaci részesedését, azonban a siker kulcsa abban rejlik, hogy szervezeti átalakulással, és az új munkavállalási forma, a távmunka alkalmazásával megnyíló lehetőségeket is kiaknázza-e.

A távmunkások koordinálása a **vezetőket is új kihívás** elé állítja. Abban az esetben, ha valaki már a vállalat alkalmazásában állt, és úgy váltott távmunkavégzésre, akkor már ismeri a vállalati kultúrát, illetve őt is ismerik a vezetők, a munkatársak. Azonban ha valaki rögtön távmunkásként kezd el dolgozni egy cégnél, akkor kevesebb lehetőség van személyes találkozásokra, lassabban tudja elsajátítani a vállalati kultúrát. A távmunka jellegéből adódó 'animitásból' következik, hogy a távmunkás szociális, illetve szakértői szerepe nem, vagy csak nehezen alakul ki a vállalaton belül. Az információs és kommunikációs technológia használatával a szemtől szembeni kommunikáció során megjelenő szociális, emocionális és nem-verbális (arc kifejezés, hangszínváltozás, gesztusok) információk áramlása korlátozódik, vagy meg is szűnik, azonban sok múlik azon, hogy a távmunka során a kommunikációs eszközök mennyire széles skáláját alkalmazzák. Kizárólag interneten, e-mailen keresztül kommunikálnak, vagy van lehetőség videokonferenciára, konferenciabeszélgetésekre, esetleg személyes találkozásokra is (Leidner – Kayworth – Tavarez, 1999).

A távmunkás felettesének biztosítania kell, hogy a dolgozó munkája pontosan illeszkedjen a vállalati munkamenetbe, ezért tudnia kell, melyik munkafolyamatot végzi, pontos utasításokkal kell a feladatokat

kiosztania, megadva mikorra milyen dokumentációt és milyen formában vár. A vezető feladata, hogy a távmunkás hatékony munkavégzéséhez szükséges összes információt megadja, illetve elérhetővé tegye. Az egész munkafolyamatot folyamatos kontroll alatt kell tartania, minden dokumentumot pontosan ismernie kell. A vezető egyik legfontosabb koordinációs feladata, hogy a távmunkás és a többi munkatárs számára is egyértelművé tegye, és kommunikálja a távmunkás feladatát és felelősségi körét, ezzel is biztosítva a megfelelő információáramlást.

A távmunka alkalmazásával a **vállalat szociális felelősséget** is vállal. Az etikus viselkedés ma már a befektetők számára szelekciós kritérium lett, és a távmunka alkalmazása jelentős környezeti és társadalmi előnyökkel jár, illetve a vállalat vezetőségének szociális elkötelezettségéről biztosítja a befektetőket.

Környezetkímélő, hiszen az otthoni távmunka-dolgozók nem járnak munkába, ha nagymértékben elterjed ez a fajta munkavégzés, akkor a légszennyezettség mérhető mértékben javulhat.

Társadalmi előnyökkel jár, mivel azok a munkavállalók, akik családi vagy egészségügyi körülményeik miatt kényszerülnek munkanélküliségre, aktív munkavállalóvá válhatnak.

A város – vidék dilemmát is feloldhatják azok a vállalatok, amelyek távmunkást alkalmaznak, mivel így azok is tudásuknak megfelelő munkát kapnának, akik nagyon messze, vidéken, kisvárosban laknak, ahol tudásuknak megfelelő munkát nem tudnának kapni.

Hatékonyabb munkavégzés távmunkával

A távmunka hatékonyságnövelő hatása számos kutatással bizonyított, egy amerikai kutatás szerint a hatékonyság növekedés 12–20–30%-ot is elérheti (Távmunkainfó, 2006), de egy 2004-es kutatás már 50–70%-os (Forgács, 2004) teljesítménynövekedésről számolt be, ha összevetjük a hagyományos munkavégzés hatékonyságát a távmunka hatékonyságával.

A hatékonyság növekedése két dologgal indokolható, az egyik, hogy a munkavállaló kellemesebb környezetben dolgozhat, mely növeli motiváltságát és teljesítményét is (*Emberi dimenzió rész*), a másik a munkaszervezési módszerek megváltozása miatti teljesítménynövekedés.

A távmunka alkalmazásához a vállalatnak új **munkaszervezési módszereket** kell bevezetnie, mert a teljesítményt, illetve az elvégzett munkát mérhetővé kell tenni, hogy a munkavégzés gördülékenyen mehessen. A következőkben azokat a tényezőket vesszük sorra, amelyeken keresztül a munkaát szervezés hatékonyságot növel:

- a) A távmunka alkalmazásához szükséges, hogy
- i. a vállalat definiálja azokat a munkafolyamatokat, amelyek alkalmasak a távmunka végzésére, azaz egymástól jól elhatárolható munkafolyamatokat határozzanak meg,
 - ii. mérőpontokat illesszenek a folyamatokba, továbbá
 - iii. felelősségi köröket,
 - iv. határidőket definiáljanak, valamint
 - v. a munka elvégzéséhez szükséges erőforrás- és nyersanyagigényt határozzanak meg.

Mindezen intézkedésekkel a **munkafolyamat átláthatóbbá** válik a munkavállaló számára is, tudja, hogy mennyi és milyen munkát kell elvégeznie a megadott határidőre. Kevesebb lesz az úgynevezett „üresjárat”, illetve felesleges munkavégzés.

- b) A távmunka alkalmazása jelentős kontrollt tesz szükségessé, így nagy jelentőséget kap a döntéstámogató **kimutatások** elkészítése, úgymint erőforrás-felhasználás, munkaerő-terhelés, anyagrendelési szükséglet, hibaszázalék számítása stb. Ezek alapján könnyebben előre jelezhetők a csúszások, alaposabb költségbecslések készíthetők, a többleterőforrás időben biztosítható. Az így készült kimutatások a vállalat vezetősége számára objektív, és az adott szempontok szerint kielemezett információforrást biztosítanak, így segítve a vállalat hatékonyabb irányítását. A távmunka alkalmazásával a kommunikáció alapvetően informatikai eszközökkel történik, így a munkafeladatok kiosztása, az elvégzett munka is elektronikus úton kerül leadásra, és mindent automatikusan archiválnak. **A dokumentálás és az archiválás** megfelelő szervezésével és egyszerűsítésével minden információ visszakereshetővé válik, nincs több elfelejtett feladat vagy kitörölt dokumentum, hiszen a bérezés alapja a munkakiosztásnak megfelelő munkavégzés és dokumentáció elkészítése.

Költségek csökkentésének lehetősége

A távmunka alkalmazását különböző informatikai megoldások támogatják, melyek önállóan is jelentős költségcsökkentést jelenthetnek, mint a kommunikációs költségek csökkentése, pl. az internettelefonnal vállalaton belül (anya- és leányvállalat vagy a leányvállalatok között) és kívül (ügyfelekkel), továbbá az informatika segítségével a dokumentáció is elektronikus úton zajlik, így jelentősen csökken a papír- és nyomdaköltség.³

A távmunka alkalmazásával a következő költségcsökkentési tényezőkkel lehet számolni (Davenport, 2000: 48–49. old.):

1. kisebb ingatlan(munkaterület)-szükséglet,
2. csökkenő bérköltségek,
3. csökkenő irodaszereköltségek,
4. a munkafolyamatok átszervezése miatti költségmegtakarítás,
5. értékes munkatársak megtartása.

Kiseb *ingatlan(munkaterület)-szükséglet*, mint a költségcsökkentés elsődleges forrása, mert a távmunka bevezetésével a vállalatnak nem kell biztosítania a munkavégzés helyét, így az irodát, mosdót, kávézót, fűtést és vizet, ami a fix költségeket növeli, hiszen kibocsátástól függetlenül használják az ingatlant azok a dolgozók, akik fix 8 órás munkaidőben dolgoznak. A bérleti díj, internetkapcsolat, rezsiköltségek stb. részben átszállnak a munkavállalóra, hiszen saját otthonában végzi a munkát, de a költségek elszámolását a munkaszerződés rögzíti. Becslések szerint egy távmunkahely létrehozásának a költsége 1-2 millió forint (Forgács, 2004: 4. old.), azonban ehhez jelentős kormánytámogatást⁴ lehet igényelni.

A vállalat számára költségelemként jelentkezik a *béreköltség*. A távmunka bevezetésével megszűnik az, hogy a pusztán munkahelyi jelenlét, azaz a 8 órás munkaidő letöltése legyen a bérezés alapja. A bérfizetés a teljesítmény függvénye, vagy a bér egy része fix, a másik részét viszont teljesítményarányosan határozzák meg. A munkavégzés szigorú ellenőrzés és munkaszervezés mellett folyik, így a teljesítmény jobban mérhető, így azok a munkavállalók, akik nem megfelelő hatékonysággal dolgoznak, hamarabb kiszűrhetők.

Egy másik fontos költségtényező az *irodaszerek*. Távmunka alkalmazásával a *termék elektronikus adathordozón jelenik meg*, így a nyersanyagok, mint papír, tinta, nyomtatási költség, fax, színes festék, fényképek, illetve kartonpapírok, mind csökkenthetők, valamint az adattovábbítás is interneten keresztül valósul meg. A termék kézzelfogható formában való megjelenése korlátozható a tényleges értékesítésre, és így a selejtköltség is csökken.

A *munkafolyamatok átszervezése* miatt is előszere-ttel alkalmazzák a cégek a távmunkát. A távmunka alkalmazásával közvetlen és közvetett előnyöket élvezhet a vállalat, mely az új munkaszervezési módszernek köszönhető (Forgács 2004: 7. old.):

1. Mivel a távmunka alkalmazásához szükséges a **munkafolyamatok átvilágítása**, gyakran ekkor szembesül a vállalat vezetője azokkal a lehetőségekkel, amelyek révén a folyamatok automatizálhatóvá tehetők, mint a feladatkiosztás, készletfogyás esetén utánrendelés, számlakiállítás és -küldés stb.

A folyamatautomatizálás révén *hatékonyabban szervezhető az egyes kritikus üzleti tényezők.*

2. A távmunka alkalmazásával a munkafolyamatok **fokozott ellenőrzésére** van szükség, a munkafolyamatok lépései és a szükséges teendők sorrendisége rögzíthető, így az emberi tévedések száma csökkenthető, ezért a *hibaszázalék is csökken.*
3. Hosszabb megvalósítási idejű projektek esetén egy másik megoldás, hogy a vállalat **szakembereket keres az adott régióban**, és távmunkásként alkalmazza őket. Természetesen ilyenkor időt kell szakítani arra, hogy a távmunkás elsajátítsa a szervezeti kultúrát, és a vállalati előírásoknak és elvárásoknak megfelelően végezze a munkáját.
4. A speciális munkaszervezés és az infrastruktúra lehetővé teszi, hogy a **munkafeladatokat a leányvállalatok egymás között megosszák**, figyelembe véve olyan szempontokat, mint költség, tudás, erőforrások leterheltsége, különösen igaz ez az adminisztratív munkavégzésre.

Előfordul, hogy a távmunka iránt érdeklődők költségtakarékossági szempontból kihagyják a munkafolyamatok átvilágítását és kontrollját, és így a távmunka bevezetése akár a vállalati működés fennakadását is okozhatja. Mint azt a fentiekben láttuk, a távmunka sikeres alkalmazásában kulcsfontosságú a speciális munkaszervezés és a pontosan meghatározott és kialakított munkafolyamat. Gondoskodni kell a munkavégzés folyamatos ellenőrzéséről, monitorozni kell a távmunkásokat, ki kell alakítani a belső szabályozásokat.

Egy *értékes munkatárs* elvesztése számos költséget ró a vállalatra. Egyrészt az új munkaerő felvételéig gondoskodni kell helyettesítéséről, másrészt egy új munkatárs felkutatása és megnyerése is jelentős költségtétel. A munkaerő elvesztésére a legjellemzőbb eset, ha egy dolgozó jobb ajánlatot kap egy másik cégtől. A vállalat vonzóbb lehet a munkaerőért folytatott küzdelemben, ha lehetőséget kínál távmunka végzésére is. A távmunka kézenfekvő megoldás azoknál a munkatársaknál is, akik gyermekvállalás miatt nem tudnak bejárni a munkahelyükre, vagy valaki olyan betegségben szenved rövidebb vagy hosszabb ideig, hogy állandó ellátásra vagy speciális kezelésre szorul, például egy súlyosabb műtét után. Ide tartoznak a mozgáskorlátozottak is, vagy azok, akiknek megváltoznak a családi körülményeik, esetleg messzire költöznek a vállalat székhelyétől. Nagy teljesítőképességű dolgozók esetében külön megegyezéssel a vállalat távmunkásként alkalmazhatja értékes munkatársait, hogy nyugodtabb körülmények között, még nagyobb teljesítménnyel tudjanak dolgozni.⁵

A távmunka elterjedését hátráltató tényezők

„Magyarország infokommunikációs eszköz-ellátása ugrásszerűen fejlődik, az otthoni számítógép hiánya már egyre kevésbé jelent akadályt a távmunka elterjedésében. Az állam szabályozó szerepe világos: biztosítania kell a megfelelő jogszabályi keretet, a szükséges technikai hátteret, illetve támogatnia kell azt, hogy az emberek alkalmassá válhassanak távmunka végzésére. A távmunka bevezetése a cégek döntése, ezért elengedhetetlen, hogy e rugalmas munkavégzési forma népszerűsítéséről az állam gondoskodjon.” (Szociális és Munkügyi Minisztérium, 2006)

Az információs és kommunikációs technika fejlődésével nehezen tud a *jogi szabályozás* lépést tartani, azonban a munkatörvénykönyv és a munkavédelem is már külön fejezetben taglalja a távmunkát. Magyarország élenjár a távmunka széles körű elterjedéséhez szükséges jogszabályi keretek kialakításában.

„Az elmúlt években megszülettek azok a jogszabályok, amelyek a távmunka széles körű elterjesztéséhez nélkülözhetetlenek, és összhangot teremtettek az Európai Unióban kialakult gyakorlattal. A jogi szabályozással megszűntek azok az ellenérdekeltségek, amelyek a munkáltatókat és a munkavállalókat hátrányosan érintették a távmunkahelyek kialakításakor.” (Szociális és Munkügyi Minisztérium, 2006)

A *technikai ismeretek* rendszerezését és az iskola-rendszerbe való beépítését az Európai Unió is napirendre tűzte (Emberi dimenzió rész). *Technikai akadályként* jelenik meg az adatvédelem, valamint még mindig az információs és kommunikációs technológia elterjedésének korlátozottsága és kiépítésének költségessége, annak ellenére, hogy a magyar kormány támogatja a távmunkahelyek kiépítését. A Foglalkoztatási és Munkügyi Minisztérium 2004-ben 1100 új távmunkahely megteremtését szorgalmazta és támogatta, főleg az adminisztráció területén. 2010-re a távmunka arányát 8-10%-ra szeretnék növelni a jelenlegi 2-4%-ról.

Összefoglalás

Számos kutatás bizonyítja, hogy a távmunka nemcsak a munkahely kialakításának költségét spórolja meg, hanem ösztönzőleg hat a munkavégzőre is, ezáltal nő a munkavégzés hatékonysága, produktivitása. További előnye, hogy azok számára is megteremtheti a munka-

vállalás lehetőségét, akik nem tudnak munkába járni családi vagy egészségügyi okok miatt, ezáltal csökkenhet a munkanélküliség, így azok a vállalatok, amelyek ezt az új munkavégzési formát alkalmazzák, szociális felelősséget is vállalnak. Kedvező környezetvédelmi hatása érezhető lesz, ha elterjedése nagyobb méreteket ölt.

A távmunka költségcsökkentő, hatékonyságnövelő és munkaerőmegtartó lehetőségei nagyban hozzájárul-

nak a vállalatok versenyképességének megőrzéséhez. Bevezetése számos kérdést felvet, a legfontosabbak az új munkaszervezéssel és teljesítményellenőrzéssel kapcsolatosak, de számolni kell a megfelelő infrastrukturális környezettel és a távmunkások oktatásával, képzésével is. Az Európai Unió és Magyarország is elkötelezte magát a távmunka mint munkavégzési forma arányának növelésében, hiszen a vállalatokon keresztül a gazdaság egésze profitálhat belőle.

Melléklet

Távmunka-tevékenységek (Távmunkainfó, 2006)

- | | |
|---|--|
| 1. adatbázisfejlesztés | 37. műszaki szöveg írása |
| 2. adatbázisprogramozás | 38. önéletrajzkészítés |
| 3. adatfeldolgozás | 39. pénzügyi tanácsadás |
| 4. adatgyűjtés | 40. piackutatás |
| 5. adatrögzítés | 41. PR-tevékenység |
| 6. adminisztráció | 42. programozás |
| 7. adótanácsadás | 43. publicisztika |
| 8. arculattervezés | 44. rendszeranalizálás |
| 9. asszisztensi munka | 45. rendszerelemzés |
| 10. asztrológiai tanácsadás | 46. rendszergazda-szolgálat |
| 11. audioanyagok gépelése | 47. sajtófigyelés |
| 12. befektetési tanácsadás | 48. szakírás |
| 13. digitalizálás | 49. szoftverlokalizálás |
| 14. elemzés | 50. szoftverfejlesztés |
| 15. értékesítéssel kapcsolatos ügyintézés | 51. szoftversegítés (support, help desk) |
| 16. fejevadászat | 52. szövegfeldolgozás |
| 17. filmfeldolgozás | 53. szövegleírás |
| 18. fordítás | 54. szövegszerkesztés |
| 19. forgatókönyvírás | 55. tanácsadás |
| 20. hálózatfejlesztés | 56. távdiagnosztizálás |
| 21. hálózatfelügyelet | 57. távfelügyelet |
| 22. hirdetésfigyelés | 58. távoktatás |
| 23. információkutatás | 59. technikai tanácsadás |
| 24. írói munka | 60. telefonon keresztüli adatgyűjtés |
| 25. jogi tanácsadás | 61. telefonügyelet |
| 26. képfeldolgozás | 62. telemarketing |
| 27. kiadványszerkesztés | 63. tervezés |
| 28. könyvelés | 64. titkárnői munka |
| 29. korrektúra | 65. tőzsdei tevékenység |
| 30. közvélemény-kutatás | 66. ügyfélszolgálat |
| 31. lektorálás | 67. ügyvitel |
| 32. levelezés | 68. újságírás |
| 33. logótervezés | 69. webdesign |
| 34. mentortevékenység | 70. weblaptervezés |
| 35. mérnöki munkák | 71. webmarketing |
| 36. minőség-ellenőrzés | 72. webprogramozás |

Lábjegyzet

- ¹ „A tudásalapú társadalom definíciója nem mindig világos. E társadalomban a termékek magas arányban tartalmazznak szellemi munkát. Ösztönözni és támogatni kell – akár állami támogatások révén is – az egyre innovatívabb és intelligensebb termékek és szolgáltatások előállításának képességét.” (Európa Gazdasági és Szociális Bizottság, 2005). A tudásalapú társadalom az a kézzelfogható gazdagság, amelyet a tudást teremt, és az a kézzelfogható szegénység, amelyet a tudásalapú társadalom viszonyai között a tudás hiánya okoz, az információs társadalom fogalmához szorosan kötődik, sokszor szinonimaként használják.
- ² Az információs társadalom fogalma: Az információs társadalom egy olyan társadalmi forma, amely a lehető legszélesebb körben képes élni a modern információ és kommunikáció új lehetőségeivel, az általa szerzett ismereteket emberek és közösségeik közvetlenül képesek hasznosítani a tanulás, a munkavégzés, a vállalkozás, a kereskedelem, a hivatali ügyintézés, a szórakozás, az érdekvérvényesítés, a politikai részvétel, a civil közösségi élet minden területén.
- ³ A Magyar Távmunka Szövetség felmérése szerint az otthoni távmunka révén az éves üzemeltetési költségek akár 20%-a is megtakarítható, míg az iroda kialakításának egyszeri költsége körülbelül 18%-kal magasabb a hagyományos iroda kialakítási költségénél.
- ⁴ Kormánytámogatással kedvezményes áron lehet számítógépeket vásárolni, valamint az internetre csatlakozni távmunkahelyek kialakításakor. A Foglalkoztatási és Munkaügyi Minisztérium 2004-ben 1100 új távmunkahely megteremtését szorgalmazta és támogatta, főleg az adminisztráció területén. (Szociális és Munkaügyi Minisztérium, 2006)
- ⁵ Amerikában előfordult, hogy egy kitérő specialista nem volt hajlandó tovább bejárni a cég székhelyére, naponta több órát utazva, hanem kialakított egy virtuális irodát, ahonnan a munkája nagy részét elvégezte, és csak heti 1-2 alkalommal jelent meg a cég-székhelyén.

Felhasznált irodalom

- Állami Foglalkoztatási Szolgálat* (2004): Munkavégzési lehetőség – otthon, 2006. 11. 29. 18:00 http://www.afsz.hu/engine.aspx?page=showcontent&cID=3837&rID=184&sw=t%3A1vmunka&content=bacs_sajto_munkavegzes_otthon
- Commission of the European Communities* (2001): Commission staff working paper – Benchmarking Report following-up the „Strategies for jobs in the Information Society”, Brüsszel, 2001. 02. 07, letöltve 2006. 11. 01 15:40 http://ec.europa.eu/employment_social/knowledge_society/docs/bench_en.pdf
- Commission of the European Communities* (2002): Commission staff working paper – Information Society obs – quality for change, Exploiting the Information Society’s contribution to managing chance and enhancing quality in employment, Brüsszel, 2002. 04. 03, letöltve 2006. 11. 01. 15:24 http://ec.europa.eu/employment_social/knowledge_society/docs/quality_en.pdf

- Commission of the European Communities* (2003): Commission staff working paper – Building the Knowledge Society: Social and Human Capital Interaction, Brüsszel 2003. 05. 28, letöltve 2006. 11. 01. 15:20 http://ec.europa.eu/employment_social/knowledge_society/docs/shc_en.pdf
- Davenport, Thomas H. – Pearlson, Keri* (2000): A virtuális iroda és sikerességének feltételei, *Vezetéstudomány* 2000. 10. szám, 46–50. old.
- D. Leidner, Dorothy – Kayworth, Timothy R. – Tavares, Manuel M.* (1999): Leadership effectiveness in global virtual teams, Working Paper, INSEAD France
- Eckert Bálint* (2005a): A távmunkások foglalkoztatásával kapcsolatos feltételek átalakulása a verseny és közszférában I., *Munkaügyi Szemle* 2005. 6. szám
- Eckert Bálint* (2005b): A távmunkások foglalkoztatásával kapcsolatos feltételek átalakulása a verseny- és közszférában II., *Munkaügyi Szemle* 2005. 7–8. szám
- Európai Gazdasági és Szociális Bizottság* (2005); letöltve 2006. 11. 30. 12:00 <http://eescopinions.eesc.europa.eu/eescopiniondocument.aspx?language=hu&docnr=1483&year=2005>
- Europe’s Information Society – Thematic Portal* (2006a): More and better jobs in a knowledge-based economy, letöltve 2006. 11. 30. 14:20 http://europa.eu.int/information_society/ecowor/ework/index_en.htm
- Europe’s Information Society – Thematic Portal* (2006b): A skilled European workforce for the knowledge – based economy, letöltve 2006. 11. 30. 15:20 http://europa.eu.int/information_society/ecowor/ework/index_en.htm
- Forgács Tamás* (2004): Távmunka és költségcsökkentés, PricewaterhouseCoopers, Kutatási Jelentés 2004. december 4–9. old.
- Magyar Távmunka Szövetség* (2006): Távmunka Tudásbázis, letöltve 2006 11 30. 13:00 http://www.tavmunka.org/tamusz/egyedi_tanulmanyok.phtml
- Reding, Viviane* (2006): European ICT Research – the key to global competitiveness, Brüsszel, 2006. 07. 05, letöltve 2006. 11. 01. 15:29 http://ec.europa.eu/commission_barroso/reding/do
- Szikora Katalin* (2001): Amikor a munka utazik, *Piac és Profit* 2001. 9. szám p. 38–40.
- Szociális és Munkaügyi Minisztérium* (2006. ápr.): Korszerű megoldás a távmunka, letöltve 2006. 11. 30. <http://www.szmm.gov.hu/main.php?folderID=16216&articleID=22628&ctag=articlelist&iid=1>
- Távmunkainfó* (2006): letöltve 2006. 11. 30. 14: 00 <http://www.tavmunkainfo.hu/index.html>
- Tóth Arnold* (2005): A vállalatok érdekei és lehetőségei a munka változó világában (A távmunkáról), *Munkaügyi Szemle*, 2005 5. szám, 18–21. old.

Cikk beérkezett: 2007. 4. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2007. 8. hó

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

HOVÁNYI, Gábor

The aspects of time – Thoughts for development of the business strategy and planning

The author examines the role of time in the aspect of the competitive corporate operation. After a short theoretical introduction the author analyzes what changes characterize the rhythm of time. Then he sketches what time types play role in the development of corporate strategy and planning. In following he examines the time ideas of management. At last he presents the 3MAST model in detail.

MEISEL, Sándor

The development of SOCIETAS EUROPAEA

Societas Europaea is a European joint stock company organising certain, mainly most decisive elements of its operations under the superannuation community laws. It is to a great extent withdrawn from the scope of very diversified national company rules. This legal form allows European multinational companies established in several Member States of the Union to avoid the burden and decrease the costs related to the diversity of national regulations affecting their subsidiaries and branches. Due to this status they may become able to optimise their cross-border operations and company structure, to restructure themselves more easily. All this facilitates to take real benefit from the advantages of the Single European Market. Societas Europaea is an innovation in the company law creating wider room for action and an opportunity for European companies. Their success in the world competition will depend on the further development of the integration and on the innovative content that European companies might put into this framework.

HAJNAL, György

Ways and opportunities of modernisation of the Hungarian local governments

The article explores the innovation and modernization processes in the offices of the Hungarian local governments. The study is based on a nationally representative sample of municipal/village mayors. The statistical analyses shed light on such questions as the application patterns and respondent options regarding various techniques supporting bureaucratic and decision making processes in local governmental offices (for example, ISO, CAF and policy analysis). Furthermore, respondents' concepts of what "effective, modern local governmental administration" is and how it could be improved are analysed qualitatively.

GULYÁS, János

Knowledge management in the Hungarian banks

The author had managed a banking knowledge management survey in the first half of 2006, which was focusing on the use of knowledge management in the Hungarian banking sector. As a summary the author can say that there are lot of reserves in the strategical use of knowledge management and there are still opportunities to promote KM in the Hungarian banks.

JÁKI, Erika

Telework and corporate profit

The terms of *eWork* or *telework* were introduced in the economic terminology less than 10 years ago. The article starts with an appropriate definition of telework and *eWork* then the role of the European Union is presented in the process of introducing and promoting *eWork* in practice. The opportunity of adopting *eWork* in the competitive sector is examined from two aspects: the human dimension and the enterprise dimension. The cost reduction, efficiency, management problems and the issues of social responsibility are also discussed in detail. Finally, the main obstacles of wide-spread of *eWork* are presented.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

HOVÁNYI, GÁBOR

The aspects of time – Thoughts for development of the business strategy and planning..... 2

MAISEL, SÁNDOR

The development of SOCIETAS EUROPAEA.....24

HAJNAL, GYÖRGY

Ways and opportunities of modernisation of the Hungarian local governments34

GULYÁS, JÁNOS

Knowledge management in the Hungarian banks.....45

JÁKI, ERIKA

Telework and corporate profit.....55