

# A rugalmas foglalkoztatási formákról<sup>1</sup>

„A fejlődés tendenciája kétségkívül az, hogy ami eddig – a mindig is meglévő eltérések ellenére – a munkaviszony és a munkaidő tekintetében normának számított, az mára kivétellé vált, amit pedig kivételnek tekintettek, egyre inkább a realitások meghatározója.”

Voss (1997)

## Bevezetés

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

A gazdaság is folyamatosan alakul, a piaci szereplőknek gyorsan kell reagálniuk a piaci változásokra. Maguk a dolgozók ebből a gazdasági és technikai fejlődésből annyit tapasztalnak, hogy munkavégzésük egyre nagyobb részben már csak információs és kommunikációs technológiai (IKT-) eszközök segítségével történik, a műveletek gyakran automatizáltak, és azokat inkább már csak vezérelni és ellenőrizni kell. A munkakörök egyre nagyobb része a szellemi tevékenység irányába tolódik el. A munkagépek és az infrastruktúra helyett a humán tőke vált a vállalatok domináns értékévé és egyben költségtényezőjévé is. A profit maximalizálására és a költséghatékonyság növelésére irányuló törekvések látóköriében napjainkban a foglalkoztatási lehetőségek is egyre nagyobb szerephez jutnak. A munkavégzéshez illeszkedő újszerű, rugalmas foglalkoztatási módok a hagyományos foglalkoztatási formáknál jelentősen kedvezőbb lehetőségeket adnak a munkáltatóknak arra, hogy a munkavállalókat csak akkor és annyi ideig vegyék igénybe, ameddig a munka elvégzéséhez valóban szükség van rájuk.

Látható tehát, hogy két eltérő folyamat találkozik egymással: az emberi tényező figyelembevételének igénye (motiváció, a munka és a magánélet egyensúlya), vala-

---

<sup>1</sup> Folyóiratunkban a szerzők „A rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák speciális jellemzői és a munkakörök atipikussá alakításának gyakorlati vonatkozásai” című hosszabb tanulmányának bevezetését és a távmunkával foglalkozó részét közöljük, kissé módosított formában. – *A szerk.*

mint a költséghatékonyság (az üzleti igényekhez igazodó foglalkoztatás). A rugalmas foglalkoztatás terjedése ezeknek a folyamatoknak az eredőjeként fogható fel, és a jelenlegi tendenciák alapján az elkövetkező évtizedekben domináns tényezővé válhat a foglalkoztatás terén.

A munkavégzési formák rendszerében két alapvető típus különböztethető meg:

– A hagyományos vagy tipikus munkavégzési formára jellemző a foglalkoztatás feltételeit a szokványos alkalmazási rendelkezések és jogszabályok szerint rendező, határozatlan időre kötött munkaszerződés a munkáltató és munkavállaló között, melynek alapján a munkavállalót törvényben meghatározott jogok és kötelezettségek – fizetett szabadság, betegszabadság, fizetett ünnepnapok stb. – illetik meg.

– Atipikus vagy rugalmas munkáról akkor beszélünk, ha nem érvényesülnek a hagyományos munkaviszony főbb jellemzői, azaz a munkavállaló határozott időre szóló, polgári jogviszonyon alapuló munkaszerződés alapján, olyan rendszerben végez munkát (táv munkát, bedolgozást stb.), ahol a munkaidő eloszlása a felek igényei szerint alakul.

Az úgynevezett atipikus foglalkoztatási formák térhódítása a fejlett gazdaságokban, így az Európai Unióban is jelentős. 1985-ben az atipikus foglalkoztatás az EU tagországaiban a foglalkoztatottak 32,9%-át érintette. Ez az arány 2008-ban már 49% volt.<sup>2</sup>

A 2005-ben újrafogalmazott Lisszaboni stratégia célként tűzi ki a munkaerő-piaci rugalmasság és a biztonság közötti megfelelő egyensúly feltérképezését. Ennek megfelelően az Európai Közösségek Bizottsága által a 2007–2013 időszakra kiadott Közösségi stratégiai irányelvek 1.3. „Több és jobb munkahely” című iránymutatása így fogalmaz: „Figyelmet kell fordítani a munkaszervezés innovatív és alkalmazható formáira vonatkozó tudás fejlesztésére és terjesztésére is, hogy élni tudjanak az új technológiák kínálta lehetőségekkel – ideértve a távmunkát, a munkahelyi egészség és biztonság (például az ipari biztonság) fokozását, a növekvő termelékenységet és a hivatás és a családi élet jobb összeegyeztetésének előmozdítását is.” A stratégia célkitűzése, hogy Európának meg kell újítania versenyképessége alapját, fokoznia kell növekedési képességét és termelékenységét, valamint oly módon kell megerősítenie a társadalmi kohéziót, hogy a fő hangsúlyt a tudásra, az innovációra és a humán erőforrások jobbá tételére helyezi.

A Közösségi stratégiai irányelvek alapján kialakított Új Magyarország fejlesztési tervnek a társadalmi megújulásról szóló 3. prioritása az alábbiakat fogalmazza meg: „A versenyképesség erősítéséhez és a munkaerő-piaci részvételhez egyaránt szükséges, hogy a munkavállalók és a vállalkozások képesek legyenek megfelelni a változó gazdasági-társadalmi környezet igényeinek. Ennek fontos feltétele a foglalkoztatás rugalmasságának növelése, amelyre a munkavállalók biztonságának megőrzése mellett kell törekedni, beleértve a munka és a családi élet összehangolását segítő szolgáltatásokat és a családbarát munkahelyi gyakorlat elterjesztését.”

<sup>2</sup> Employment in Europe 2008, 220.

---

## A munkaerő-piaci rugalmasság jelentősége

A versenyképesség egy szervezetnek vagy egyénnek az a tulajdonsága, hogy a változó körülmények adta lehetőségeket és veszélyeket felismerve képes megragadni az esélyeket a körülmények megváltoztatására saját céljai érdekében. Feltételezi, hogy az egyén vagy szervezet ismeri a versenyképességét befolyásoló tényezőket, a saját helyzetének javítását elősegítő eszközöket, továbbá képes ezek eredményes és hatékony alkalmazására, és erre lehetősége is van (Kerepesi 2005). A fenti definíció ráirányítja a figyelmet arra, hogy más tényezők (többek között a termékek és szolgáltatások egyedisége, a szervezet kapcsolati tőkéje, rendkívüli képességű munkatársak, menedzserek stb.) mellett a változásokhoz való alkalmazkodás is fontos összetevője a versenyképességnek.

Egy szervezet akkor tud gyorsan reagálni a felismert változási igényekre, ha erőforrásai is rugalmasan alakíthatók. Más erőforrások mellett meghatározó jelentőségű, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő álljon rendelkezésére mint alapvető termelési tényező. Az elmúlt évtizedek kutatásai a humán tőke vonatkozásában bizonyították, hogy másokéhoz hasonló pénzügyi és technológiai eszközök megteremtése sokkal könnyebb (és gyakran gyorsabb is), mint a kiválóságot, az innovációt, az alkalmazkodást szolgáló humán tőkéé.

*A munkaerő-piaci rugalmasság olyan üzleti cél, melynek lényege a hagyományos foglalkoztatási modellnél gyorsabb, eredményesebb és hatékonyabb válaszadás a változó környezeti követelményekre. Ez pedig a rugalmas munkavégzési gyakorlat révén érhető el.*

A munkaerő gazdaságos és rugalmas alkalmazása vállalati érdek is, mert egyrészt befolyásolja a versenyképességet, másrészt jelentős hatással van a munkaerőköltségekre, ami különösen jelentős a nemzetgazdaság legerősebb ágazatában, a szolgáltatási szektorban. Ugyanakkor – nemzetgazdasági oldalról – a munkaerőpiacon vannak olyan csoportok, rétegek, amelyek számára csak az ún. atipikus vagy rugalmas foglalkoztatási formák (a munkaerő létszámának, illetve a ledolgozott munkaórák számának a munkaerő-piaci igényekhez való illesztését biztosító részmunkaidős foglalkoztatás, távmunka, munkaerő-kölcsönzés stb.) nyújtanak lehetőséget arra, hogy jövedelemszerző tevékenységet folytathassanak.

Héthy (2001) szerint a nem hagyományos foglalkoztatás motorja a gazdasági racionalitás: a szervezetek többek között költségtakarékossági okokból kénytelenek bizonyos specializált és kiegészítő tevékenységeket ily módon megoldani, és megélhetési költségeik fedezésékor sok esetben már a munkavállalók sem tudnak csupán egyetlen munkáltatóra támaszkodni. Fontos leszögezni, hogy a munkajog sokszor képtelen az ilyen jellegű rugalmas, atipikus tevékenységek kereteinek szabályozására, ami akadályozza a flexibilis foglalkoztatás elterjedését, míg a polgári jogi szerződések rendelkeznek a szükséges rugalmassággal. A harmadik ok a termékek, ill. szolgáltatások iránti kereslet, a mennyiségi és minőségi igények változása, ami komoly problémát jelent többek között a létszámtervezésben is, és nehezen egyeztethető össze a túlságosan merev és gyakran túlságosan költséges megoldást nyújtó határozatlan idejű munkaszerződésekkel.

Ha egy mondatban szeretnénk összefoglalni a különböző rugalmas foglalkoztatási formák bevezetését meghatározó motivációs tényezőket, akkor a munkavállalói

oldalról a megélhetési feltételeket és az életviteli sajátosságokat, a munkáltatói oldalról pedig a versenyképesség fenntartásához szükséges költségérzékenységet jelölhetjük meg. Ugyanakkor kijelenthető, hogy e formák előnyei jelenleg még egyik oldal számára sem teljesen egyértelműek és nyilvánvalók, elterjedésük egyik gátja tehát itt keresendő.

Frey (2001) három tényezőt jelöl meg az atipikus foglalkoztatás okaként, és a kereslet-kínálat oldaláról magyarázza a tipikustól eltérő foglalkoztatási viszonyokat. Véleménye szerint nagy súllyal esik latba az a tény, hogy a munkanélküliség általánosan magas szintet mutat, ezért az elvégzendő munkát több ember között próbálják szétosztani. Ezenkívül a nők munkavállalási hajlandósága növekszik, s a nők nagy része nem teljes időben, hanem részmunkaidőben szándékozik bekerülni, illetve visszakerülni a munkaerőpiacra. Végül a gazdasági helyzet bizonytalanságai is ösztönzően hatnak a tipikustól eltérő foglalkoztatásra. Ezt a hatást tovább erősíti a kis- és középvállalkozások térhódítása a korábbi nagyipari termeléssel szemben, ami egyrészt a rendelésállomány fluktuációja, másrészt az üzemidő meghosszabbodása miatt kényszeríti ki a rugalmas megoldásokat, és ezeknek a vállalkozásoknak a szaporodása, foglalkoztatási adataik és az általuk termelt hozzáadott érték növekedése is a hagyományostól eltérő munkavégzési formák irányába mutat (ez utóbbi jellemzők alakulását mutatja az alábbi táblázat).

1. táblázat

*A vállalkozások számának, valamint az általuk termelt hozzáadott érték és az általuk foglalkoztatott dolgozók áránainak alakulása 2001 és 2007 között*

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>A vállalkozások száma</b>	625 147	645 881	693 788	700 855	708 307	707 756	698 146
<i>Létszám-kategória szerint</i>							
0-9 fő	592 860	613 341	660 950	667 100	673 527	672 345	662 825
10-19	16 407	16 656	16 910	17 530	18 170	18 648	19 036
20-49	9 442	9 501	9 919	10 252	10 636	10 859	10 352
50-249	5 350	5 337	5 006	5 015	5 028	4 980	5 010
250 fős és nagyobb	1 088	1 046	1 003	958	946	924	923
<b>A KKV-k hozzájárulása az összes vállalkozás bruttó hozzáadott értékéhez, %</b>							
<i>Létszám-kategória szerint</i>							
1 fő (mikrovállalkozás)	4,2	6,1	6,7	6,1	6	6,5	6,6
2-9 (mikrovállalkozás)	13,6	11,6	10,4	11,7	10,9	11,9	12
10-49 (kisevvállalkozás)	16,9	16,3	16,2	17	16,4	16,3	15,8
50-249 (középvállalkozás)	20,2	19,9	19,3	18,5	18,7	18,7	19,4
<i>Kis- és középvállalkozások összesen</i>	54,9	53,9	52,6	53,3	52	53,4	53,8
250 felett	45,1	46,1	47,4	46,7	48	46,6	46,2
<b>A KKV-kban foglalkoztatottak aránya az összes foglalkoztatott létszámhoz, %</b>							
<i>Létszám-kategória</i>							
1 fő (mikrovállalkozás)	15,8	16,4	16,3	16,5	16,9	15,7	15,6
2-9 (mikrovállalkozás)	21,3	20,8	21,5	21,3	21	21,2	21,3
10-49 (kisevvállalkozás)	17,2	17,5	18,3	18,3	18,6	18,8	19
50-249 (középvállalkozás)	16,6	16,9	16,8	16,7	16,5	16,8	17,1
<i>Kis- és középvállalkozások összesen</i>	70,8	71,6	72,8	72,8	73	72,4	73
250 felett	29,2	28,4	27,2	27,2	27	27,6	27

Forrás: KSH, 2008 [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/thm/1/indi1\\_2\\_4.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/thm/1/indi1_2_4.html)

Jól illeszkedik ehhez a lakosság munkavállalási kényszere is: az ebből adódó és az egyéni élethelyzeteknek megfelelően alakuló speciális igények egyetlen foglalkoztatási modellel nem elégíthetők ki.

Fontos rámutatni, hogy a különböző atipikus foglalkoztatási formák elterjedtségének növekedése nem jelenti a „normálisnak” tekintett tipikus munkaviszony vissza-

---

szorulását: sokkal inkább arról van szó, hogy egy-egy részre koncentrálnak ott is mód nyílik munkahelyek teremtésére, ahol ez a hagyományos teljes munkaidős, határozatlan időre szóló munkaviszonyban gazdasági okokból nem megvalósítható.

Jelenleg hazánkban komoly problémát jelent a törvényi szabályozás adta biztonság és a rugalmasság összhangjának a hiánya. A meglévő munkajogi szabályozás a tipikus foglalkoztatást illetően ugyan kielégítőnek látszik, de merevsége miatt alkalmazhatatlan az új formákra, és ez utóbbiak tekintetében még számos joghézag található. Az atipikus munkavégzés új keretei egyelőre még nem nyújtanak kellő védelmet sem a munkáltatói, sem a munkavállalói oldal számára. Bár az utóbbi években számos kutatási eredmény és elemzés látott napvilágot a rugalmas foglalkoztatási formákról, az egységes szemléletmód és a fogalmak világos elhatárolása még nem alakult ki, az adatok még hiányosak, a szakértői vélemények pedig gyakran ellentmondásosak. Ezek összehangolása és a nemzetközi szakirodalomban *flexicurity* néven ismert megoldások<sup>3</sup> széles körű bevezetése hazánkban még várat magára.

## Rugalmas munkavégzési formák

A rugalmas munkaformákat leíró legismertebb modell Atkinson (1984) nevéhez fűződik, aki a „rugalmas vállalat” (*flexible firm*) koncepcióját brit vállalatokkal kapcsolatos megfigyelésekre és empirikus kutatásokra alapozta. Atkinson szerint a vállalatok háromféle típusú rugalmasságra törekedhetnek:

**Funkcionális rugalmasság:** a munkatársak képesek a szervezeten belül különböző feladatok és funkciók ellátására. Mindez olyan munkaerő-állományt feltételez, amely a különböző területekre vonatkozó képzésekben részesül, mélységében ismeri a cég munkafolyamatait és uralkodó kultúráját. Olyan gyakorlatról van tehát szó, amely mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára előnyöket jelent, és végső soron olyan munkaerő-állományt eredményez, amely azonnal képes reagálni a külső környezet gyors változásaira.

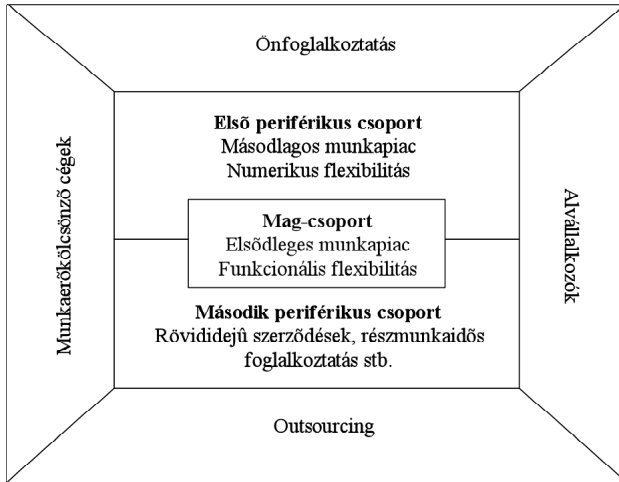
**Numerikus rugalmasság:** a vállalat képes meglévő munkaerő-állományát rövid időn belül növelni vagy csökkenteni annak érdekében, hogy a munka ellátásához szükséges és a gazdaságosan alkalmazható dolgozólétszám közötti összhangot a lehető legnagyobb mértékben megvalósítsa. Ez a fajta rugalmasság leginkább a különböző szerződéses formákkal, illetve a munkaidő változtatásával érhető el.

**Pénzügyi rugalmasság:** a jövedelmek, illetve a bérköltségek rugalmas módosítása az egyéni és szervezeti teljesítmény alapján, ami főként flexibilis bérezési és nyereségelosztási rendszerek alkalmazásával érhető el.

Mindezeket alapul véve Atkinson szerint a rugalmas vállalat felépítése a hagyományos hierarchikus szerkezet helyett több rétegből álló struktúrát mutat. Kutatásai alapján Atkinson a vállalathoz különböző erősséggel kötődő csoportokat különböztet meg, amelyek más-más munkaerő-gazdálkodási stratégiát igényelnek (1. ábra).<sup>4</sup>

<sup>3</sup> A *flexibility* és a *security* szavak összevonásával alkotott kifejezés, amely a foglalkoztatás rugalmasságával párhuzamosan nyújtott biztonságra utal.

<sup>4</sup> Fontos megjegyezni, hogy a családi vállalkozások kisebb méretük miatt más típusú rugalmasságot mutatnak, de ezekkel itt most nem foglalkozunk.



1. ábra

A „rugalmas vállalat” atkinsoni modellje

Forrás: Atkinson 1984.

A vállalat középső eleme – a mag-csoport – azokat a kulcsfontosságú munkatársakat foglalja magában, akik számára a szervezet hosszú távú munkabiztonságot, karrierterveket és fejlesztési terveket kínál a cég fő tevékenységének szolgálatába állított sokrétű kompetenciájukért cserébe. E munkatársak (általában menedzserek, tervezők és műszaki szakemberek) esetében a funkcionális rugalmasság jelenthet eredményes megoldást.

Kifelé haladva a két periférikus csoportnak már lazább a céggel való kapcsolata. Az első periférikus csoportot azok az állandó, stabil munkavállalók alkotják, akiket speciálisabb munkakörük révén nem ösztönöznek kompetenciáik vertikális, illetve horizontális kibővítésére a cégen belül. A második periférikus csoportba a meghatározott időre szerződötten, részmunkaidőben foglalkoztatott vagy éppen gyakornoki idejüket töltő munkavállalók tartoznak: ők a numerikus rugalmasság alanyai.

A külső keretben feltüntetett szereplők szintén a vállalat számára végeznek munkát, bár közvetlen szerződéses kapcsolatban nem állnak vele. Ilyenek a munkaerő-kölcsönző cégektől érkező munkavállalók, az alvállalkozók és a kihelyezett cégek munkatársai. A munkavégzésnek ezek a formái lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy a fő tevékenységi körükön kívül eső feladatokat szakemberekre, specialistákra bizzák, és a kiegészítő tevékenységeket (szállítás, takarítás, könyvelés stb.) arra szakosodott cégekkel végeztessék el.

Atkinson modelljében tehát elsősorban a második periférikus csoportban nyílik mód az atipikus foglalkoztatásra. Ez alól kivételt képeznek azok az esetek, amikor az atipikus foglalkoztatást a magcsoport motivációjának növelésére, a munka és a magánélet jobb összehangolása érdekében alkalmazzák a munkáltatók. Ilyen megoldás például a részmunkaidős foglalkoztatás a kismamák esetében, vagy a távmunka alkalmazása, melynek célja elsősorban az értékes munkaerő megtartása a dolgozók igényeinek jobb kiszolgálása révén.

---

## A rugalmasságot növelő atipikus foglalkoztatási formák

„Atipikusnak nevezünk minden olyan foglalkoztatási formát, amely nem egyezik meg a hagyományos, alkalmazotti, rendszeres, kötött, a munkáltató által meghatározott nappali 8 órás munkavégzéssel” (Lindnerné 2007). A definíció láthatóan igen tág, ezért e formák jelenlétének és hatékonyságának mérése számos nehézségbe ütközik. A numerikus rugalmasság megjelenési változatai többféle módon csoportosíthatók.

A témában vizsgálódó kutatók munkáiból az derül ki, hogy a rugalmas formák közül néhány összevonható, mások bizonyos szempontok alapján kevésbé fontosak. Vizsgálataink során mi is szűkítettük a speciális munkavégzési formák körét, és az alábbi ötöt elemeztük: távmunka, részmunkaidős foglalkoztatás, munkaerő-kölcsönzés, bedolgozás, rugalmas munkaidő.

Az atipikus foglalkoztatási formák terjedését egyrészt a foglalkoztató igényei (a humán erőforrásokkal való jobb gazdálkodás és az olcsóbb, rugalmasabb foglalkoztatás), másrészt a munkavállalók igényei (a különböző életciklusokhoz jobban alkalmazkodó, a munka és a magánélet összhangját jobban szolgáló foglalkoztatás) okozzák (Lackó 2007).

Magyarországon az atipikus foglalkoztatás terén nagyfokú lemaradás érzékelhető. A rugalmas formák elterjedésének alacsony szintjét nagyrészt a munkáltatók és a munkavállalók ezektől való húzódozása magyarázhatja. Garzó (2007) szerint az atipikus foglalkoztatás sokszor a stabilitás és a biztonság hiányát jelenti, alacsonyabb jövedelemmel és nagyobb kiszolgáltatottsággal jár, továbbá sokan nem látják benne a szakmai előmenetel, a karrier lehetőségeit. Érdemes tehát meghatározni, hogy mely életszakaszokban vannak inkább előnyei az atipikus foglalkoztatásnak, és melyekben inkább hátrányos így munkát vállalni.

Az atipikus foglalkoztatás leginkább akkor hasznos, amikor a munkát más, sok időt igénylő elfoglaltsággal kell összeegyeztetni, és amikor a kora miatt valaki már kisebb teljesítményre képes. A magasan képzett munkaerő és a kreatív munkakörök esetében megfontolandó szempont lehet továbbá a munka és a magánélet egyensúlyának javítása, illetve a vállalatok oldaláról a munkaerő megtartása is.

E formák elterjedésének egy másik gátja Magyarországon az lehet, hogy az EU–25 átlagához képest a foglalkoztatási ráta tekintetében mind a férfiak, mind a nők körében 10% körüli elmaradás tapasztalható. A foglalkoztatás alacsony szintű, bőven van szabad kapacitás a munkaerőpiacon. További akadályt jelent az általános információhiány. Az atipikus foglalkoztatási formák többsége sem a munkaadók, sem a munkavállalók előtt nem ismert, és ismeretlenek a hozzájuk kapcsolódó támogatások is.

A vállalkozások természetesen nem nyilatkoznak illegális foglalkoztatási szokásairól, az ilyen típusú munkavégzés arányairól. Az ezen a téren végzett vizsgálatok során azonban egyértelművé vált, hogy a fekete-, illetve szürkegazdaságban gyakran fordulnak elő ilyen rugalmas formák, vagyis ezek elterjedése, gyakorlati alkalmazása nagyobb mértékű, mint amit a statisztikai kimutatások tükröznek. Fekete- és szürkefoglalkoztatáson a törvényi jogszabályokkal ellentétes vagy azoknak csak részlegesen megfelelő foglalkoztatást értjük, ami a gyakorlatban sokszor, numerikus rugalmasságot biztosító különféle formákban történik. Ugyanakkor ki kell emelni, hogy az atipikus foglalkoztatás a törvényi szabályozások szerint nem jelenthet illegális foglalkoztatást.

Mit lehet tenni azért, hogy a munkaadók nyitottabbak legyenek az atipikus foglalkoztatási formák bevezetésére? Véleményünk szerint széles körben ismertté kell tenni az ehhez szükséges munkáltatói és munkavállalói kompetenciákat és szervezési feladatokat, továbbá az átszervezés előnyeit és hátrányait, valamint a pénzügyi megtérülés kilátásait, különös tekintettel az új formák fenntarthatóságának esélyeire.

A rugalmas foglalkoztatás közvetlen hatásain túl számos egyéb hatás is megfigyelhető a szervezetekben: a rugalmas munkavégzés követelményei rákényszerítik a menedzsereket a teljesítménycélok pontosabb kitűzésére, valamint a szorosabb és sokkal realisztikusabb teljesítménykövetésre (Brewster et al. 1994). Ebből adódóan a fókusz a munkakör betöltésének igényéről a munka elvégzésének szükségességére tolódik. A szerződéses formák változatossága, a rugalmas időbeosztás és a változó bérek kialakítása nagy feladatokat ró a felelős menedzsmentre, és az adminisztráció bonyolultabbá válása is új kihívást jelent a menedzseri munka területén. A munkaerőpiac felmérései azonban azt mutatják, hogy a munkavállalók és munkáltatók egyaránt hajlanak az atipikus foglalkoztatás elfogadására.

Az atipikus munkavégzési formákat – az ITTK 2008-ban végzett elemzése alapján – négyféle, nevezetesen térbeli, időbeli, fizikai állapot és élethelyzet szerinti, valamint munkajogi megközelítéssel tekinthetjük át.

### *Térbeli megközelítés*

A hagyományos szemlélet alapvetően atipikusnak tekinti a legtöbb olyan munkát, amit nem egy adott (munka)helyen végeznek a dolgozók. Ide gyakorlatilag a *táv munka* különféle típusai tartoznak. A távmunka olyan munkavégzést jelent, amikor a munkavállaló nem munkaadója székhelyén vagy más kijelölt helyen, hanem saját prioritásainak megfelelően megválasztott helyen dolgozik, s munkájának eredményét információtechnikai úton továbbítja munkaadójának. Osztott távmunkáról akkor beszélünk, ha a dolgozó a munka egy részét otthon, másik részét pedig munkáltatója telephelyén vagy annak központjában végzi. Kiegészítő vagy alkalmi távmunkát a távmunkások nem rendszeresen, hanem az igényektől függően, esetenként vagy hétvégenként végeznek az otthonukban. A mobil vagy „nomád” távmunka esetében a munkavégzés helyszíne a munkafeladatoktól függően változik. Az otthoni távmunka körébe szokás sorolni azokat a megoldásokat is, amelyeknél a munkavállaló az otthonához közel eső helyen, például teleházban vagy távmunkaközpontban végzi el a munkát, ahol az ehhez szükséges infrastrukturális feltételek, az infokommunikációs technológiai (IKT-) eszközök adottak.

### *Időbeli megközelítés*

A modern munkaerőpiac egyre inkább az adott feladatra a kellő időkeretben rendelkezésre álló munkacérről preferálja. Nem érdeke és nem is célja a „holtidők” finanszírozása, támogatása. Emiatt terjednek a megbízási munkaszerződések, a részmunkaidős megoldások, a bedolgozói megoldások.

### *Fizikai állapot és élethelyzet szerinti megközelítés*

Atipikusnak számít például a kismamák otthoni munkavégzése vagy a fizikai és szellemi fogyatékkal élők foglalkoztatása is. A rugalmas formákban különösen a

korlátozott képességű munkavállalók szerepe növekedhet meg, akik számára az IKT-eszközök új lehetőségeket teremtenek a munkaerőpiacra való belépésre.

### *Munkajogi megközelítés*

A magyar társadalom átalakulása (elsősorban a kényszervállalkozás jelensége) és a magyar adórendszer szabályai sok dolgozót atipikusnak nevezett munkajogi kategóriákba kényszerítenek. Munkajogi értelemben (például az ekhó adótípus szempontjából) az alkalmi munkavállalók, a meghatározott időre kötött munkaszerződéssel foglalkoztatottak és az önfoglalkoztató egyéni vállalkozók egyaránt atipikus munkavégzőnek számítanak.

A következő táblázat a leggyakoribb rugalmas munkavégzési formák jellemzőit mutatja be a hagyományos munkavégéstől való eltérések jelzésével.

2. táblázat

*A rugalmas munkavégzési formák eltérései a hagyományos munkától*

<i>Rugalmas munkavégzési forma</i>	<i>Eltérés a hagyományos munkától</i>			
	<i>Térbeli</i>	<i>Időbeli</i>	<i>Élethelyzet szerinti</i>	<i>Munkajogi</i>
Osztott távmunka	++	++	+	+
Kiegészítő vagy alkalmi távmunka	+	+	-	-
Mobil távmunka	++	++	-	-
Otthoni távmunka	++	+	++	
Munkaerő-kölcsönzés	-	-	-	++
Részmunkaidős foglalkozás	-	++	+	+
Bedolgozói munkaviszony	+	-	-	++
Megbízási szerződés	-	-	-	++
Fogyatékkal élők foglalkoztatása	-	-	++	-
Rugalmas munkaidő	-	++	++	-
Határozott idejű munkaszerződés	-	-	-	++

(-): A munkavégzésben nincs eltérés, (+): kismértékű eltérés, (++): jelentős eltérés. Forrás: ITTK 2008

## **A távmunka jogi keretei és típusai**

*A munka törvénykönyve* szerint a távmunkát végző munkavállaló „a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai és informatikai eszközzel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló” (Mt. 192/D. §). Érdemes megemlíteni, hogy a köztudatban és a szakirodalomban is sokféle fogalom meghatározás van használatban. Tekintsünk át néhány megfogalmazást, amelyek jól mutatják a távmunka sajátosságait és különféle típusait!<sup>5</sup>

A nemzetközi szakirodalomban használatos fogalom meghatározás szerint „a távmunka olyan rugalmas munkaszervezési és -végzési forma, amelyet a hagyományos vállalati központtól vagy telephelytől távol, infokommunikációs eszközök segítségével végeznek”.<sup>6</sup> Ennek értelmében a távmunka gyakorlatának felmérései a munkáltatói

<sup>5</sup> A definíciók folyamatos változása és módosulása abból adódik, hogy a távmunkavégzésnek számos variációja alakul ki, s így a jelenség meghatározása és leírása az al típusok kihagyása nélkül csak a fogalom határainak tágitásával lehetséges.

<sup>6</sup> Ismeretesek további, országspecifikus definíciók is, például az Egyesült Királyságban, Németországban, Ausztriában vagy Olaszországban.

oldalról nézve arról adnak képet, hogy mennyire elterjedt a távmunka a gazdaságban, a munkavállalói oldalról pedig azt mutatják, hogy mekkora szerepe van a távmunkának a foglalkoztatásban. A fenti definíció mindkét körre érvényes: az előbbi esetben egy újfajta munkaszervezési, az utóbbi esetben pedig egy modern munkavégzési forma jellemző vonásait adja meg.

Az egyes távmunkaformáknak vannak azonban olyan közös jellemzőik, amelyeket még a különféle definíciók ismertetése előtt fontos rögzíteni, hiszen valójában csak ezek mindegyikének megléte esetén beszélhetünk távmunkáról:

A munkavégzés *alternatív munkahelyen* történik, amely lehet a dolgozó saját otthona, teleház, távmunkaközpont, teleiroda, közlekedési eszköz stb.

A dolgozó a hét egy-két vagy akár minden napján önállóan és rendszeresen a munkahelyétől távol végzi a munkáját. Így távmunkának tekintjük azt is, amikor valaki minden héten legalább egy-két napot rendszeresen otthon dolgozik, és ezt a munkáltatójával való közös megegyezés alapján, munkaidőben teszi – vagyis a munkahelyről munkaidő után alkalmanként hazavitt, túlórában otthon befejezett munka nem tekinthető távmunkának (Tóth–Neumann 2006).

A kapcsolattartás a munkaadóval elektronikus úton valósul meg. Fontos kiemelni, hogy a bedolgozó munka nem azonos a távmunkával. A távmunka ismérve, hogy a bedolgozásra jellemző fizikai-logisztikai hálózatot (elosztó rendszert) itt informatikai hálózat váltja fel.

A fentiek ellentmondanak Bankó (2003) felfogásának, mely szerint „a legtágabb megközelítésben tehát minden olyan munka távmunka, amikor a munkavégzés során a munkavállaló és munkáltató térben messze van egymástól” Olson (2003). megfogalmazása már sokkal szűkebb és pontosabb: e szerint távmunka az a munkaszervezeten belül végzett munka, amelyet a dolgozók a hagyományos szervezeti kötöttségektől térben és időben függetlenül, számítástechnikai és telekommunikációs eszközök támogatásával végeznek.

Bankó (2003) felsorol további meghatározásokat is, melyek szerint a távmunka olyan munkavégzés, melynek helye független a munkáltató vagy a megbízó földrajzi elhelyezkedésétől, és az egyes távmunkások vagy a munkaadók akaratának megfelelően megváltoztatható. A munkavégzés elsősorban vagy nagymértékben elektronikus berendezések használatával történik, a munka eredményét a munkavállaló távolról továbbítja a munkáltatóhoz. A távolsági kommunikációs kapcsolatnak közvetlen telekommunikációs kapcsolatnak kell lennie, amely magában foglalja a levelezési és továbbítási szolgáltatásokat is (Huwes 1984). Ez a definíció – a mi felfogásunktól eltérően – kevésbé határolja el egymástól a bedolgozó és a távmunkás fogalmát, ugyanis az ún. *homework* kategóriájába sorolja a távmunkát, amely így értelmezve a bedolgozás egyik alfaját alkotná. Lencs (2004) megfogalmazásában a bedolgozók teljesítménykövetelményekkel meghatározott egyszerű fizikai munkát, míg a távmunkások összetett, magas kvalifikációt igénylő önálló munkát végeznek. A német szakirodalom egyik iránymutató definíciója szerint (Schaub 1992) a távmunkának három fogalmi eleme különíthető el: a tevékenység számítástechnikai eszközökre támaszkodik, a munkavégzés helye a munkáltatótól vagy a megbízótól térben elválik, továbbá a munkahely elektronikus összeköttetésben áll a központtal.

---

A távmunka definíciós kérdéseinek elemzése alapján olyan komplex feltételrendszer fogalmazható meg, amely

- a távmunkavégzést munkaviszonyhoz köti,
- hangsúlyozza a távmunka munkaszervezési jellegét,
- kiköti a munkafeladatok teljes értékű elvégzésének lehetőségét a távmunkahelyen,
- hangsúlyt helyez a munka rendszerességére és a munka elvégzésére alkalmas munkakörnyezet meglétére,
- a helyszín tekintetében függetlenséget követel meg a munkafeladat teljesítése és a munkavégzés helyszíne között (például egy értékesítési pont nem távmunkahely),
- kiköti az infokommunikációs eszközök használatát mind a munkavégzés, mind a kommunikáció folyamatában,
- kimondja, hogy a távmunkás nem „spontán” módon, hanem a munkáltató egyetértésével, annak utasítására végez távmunkát,
- előírja, hogy a munkafeladat nem lehet teljes értékű üzleti folyamat, s ezzel a megszorítással lehetővé teszi a távmunka kiterjesztését alvállalkozókra és önfoglalkoztatókra is (Forgács, 2009).

A fenti feltételek alapján a távmunkát olyan munkaszervezési módként definiálhatjuk, melynek az a lényege, hogy a távmunkás számára biztosított a vállalati központtól távol egy alkalmas munkakörnyezet, ahol egyes munkafadatait infokommunikációs eszközök segítségével teljes értékűen el tudja végezni. A távmunkavégzés helyszínének megválasztása nincs közvetlen kapcsolatban az ellátandó munkafeladattal, azaz a helyszín hasonló felszereltséggel bárhol létrehozható. A munkavégző munkaviszonyban áll munkaadójával, és munkaszervezési szempontból egy összetettebb munkafolyamatnak csak egy részét végzi, vezetője a távmunkavégzés helyszínétől eltérő helyen található, s kommunikációjukat infokommunikációs eszközökkel valósítják meg a távmunkavégzés idején.

A távmunka jellegéből adódóan a távmunkavégzés szabályozásával és típusaival kapcsolatban nehéz pontosan meghatározott iránymutatásokat adni. Ezt az is mutatja, hogy sem az Európai Bizottság által 2002-ben közzétett Európai távmunka keretmegállapodás,<sup>7</sup> sem az ezzel kapcsolatos magyarországi törvény<sup>8</sup> nem tett kísérletet a távmunkavégzés helyének és rendszerességének részletesebb szabályozására (Forgács 2008).

A távmunkavégzés helye szerinti csoportosításban az alábbi három formát tekinthetjük tipikusnak:

- otthoni távmunka – a dolgozók otthonukból látják el feladataikat (például programozók, adatrögzítők);
- mobil távmunka – a munkavállalók az otthonukon és a munkaadó telephelyén kívül dolgoznak (például értékesítők, kárfelmérők, tanácsadók),
- távmunkacentrumokban vagy szatellitirodáknak végzett távmunka – az ilyen

<sup>7</sup> [http://ec.europa.eu/employment\\_social/news/2002/oct/teleworking\\_agreement\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/news/2002/oct/teleworking_agreement_en.pdf)

<sup>8</sup> 2004. évi XXVIII. törvény.

munkahelyek üzemeltetését a munkaadó helyett harmadik fél is elláthatja (például ügyfélszolgálatok alkalmazottai, könyvelők) (Forgács 2008).

A KSH felméréseiben alkalmazott terminológia szerint a távmunka akkor „rendszeres”, ha a megkérdezett az előző négy hétben munkára fordított idejének legalább a felét távmunkavégzéssel töltötte, és akkor „alkalmi”, ha ennél kevesebb időt fordított távmunkavégzésre. A távmunka rendszeressége természetesen másképpen is megítélhető, például az alábbi csoportosítás szerint:

Alkalmi távmunka – a munkavégző egyes távmunkára alkalmas munkafeladatokat (például ajánlatok és szerződések készítését, marketingakciók előkészítését, kutatási feladatokat) távmunkában láthat el. Ezeknek a rendszeressége azonban a munka jellegénél fogva nincs meghatározva.

Részleges távmunka – a munkavállaló előre meghatározott rendszerességgel (például a hét bizonyos napjain) végezheti munkáját távmunkában.

Folyamatos távmunka – a munkavállaló folyamatosan a telephelytől távolról látja el feladatait (például ügyfélszolgálat, adatrögzítés, követési feladatok).

## A távmunka speciális jellemzői

A távmunkavégzésre leginkább alkalmasnak tartott munkakörökben egyszerű és rövid idő alatt megtanulható, valamint felsőfokú végzettséget és nagyfokú kreativitást igénylő munkafeladatok egyaránt megtalálhatók. Ezek a munkakörök az időháztartás szempontjából is jelentősen különböznek, közös metszetük többnyire annyiban merül ki, hogy a munka végeredménye elektronikus úton továbbítható a munkaadóhoz. Van köztük olyan, amelyikben a dolgozó szabadon osztja be munkaidejét a saját élethelyzetétől és egyéb körülményeitől függően, míg másokban szükség van a „hivatali idő” betartására, hiszen például egy ügyfélszolgálatnak a feltüntetett időpontban mindenképpen válaszolnia kell – függetlenül attól, hol tartózkodik a válaszadó. Ez bizonyos munkakörökben jelentősen befolyásolhatja, hogy kik vállalják a feladatok távmunkában való ellátását: adott esetben egy munkakör teljes egészében távmunkássá tehető, de bizonyos munkavállalók (például kismamák) élethelyzetükből adódóan mégsem tölthetik be (ITTK 2008).

Az ITTK 2008-ban készített tanulmánya megállapítja: „A KSH adatai alapján jelenleg Magyarországon a foglalkoztatottak harmada dolgozik számítógéppel, és ez az arány a bemutatott tendenciák alapján jelentősen növekedni fog a közeljövőben. Esetükben máris felmerül, hogy részben vagy egészben munkájuk másként is szervezhető a hagyományos tér- és időkereteken kívül” (ITTK 2008).

„Az atipikus munkavégzési formák, mint amilyen a távmunka, kiemelt szerepet kapnak az EU foglalkoztatáspolitikájában is. Az atipikus foglalkoztatási formák ugyanis olyan rétegek számára is foglalkoztatási lehetőséget jelentenek, mint például a kismamák, csökkent munkaképességűek, vidéken élők. Ennek megfelelően a távmunkára vonatkozó szabályozási környezet mind az EU-ban, mind Magyarországon kialakult. Az elmúlt években több távmunkahely létrejöttét támogató pályázat is megjelent, a távmunka magyarországi elterjedése azonban mégsem volt jelentősnek mondható az

---

elmúlt 10 évben. Köszönhető ez egyrészt annak, hogy a támogatások elsősorban az új távmunkaviszony létrejöttét támogatták, azon belül is preferáltan a hátrányos helyzetűek foglalkoztatását. Tekintettel a hazai gyakorlat hiányára, a legtöbb vállalkozó számára ez nem jelentett életszerű, racionális megoldást, hisz tapasztalat nélkül és a munkaszervezés irodára kialakult gyakorlatával kevés vállalat kezdi a távmunkáltatás alkalmazását vidéken élő hátrányos helyzetűek foglalkoztatásával. Megállapítható tehát, hogy a hazai ösztönzőrendszer inkább a szociális lehetőségek kiaknázását célozta meg, és nem épült megfelelően a munkáltatók valós igényeire (Makó, 2008).

A távmunka elsődleges *célcsoportjait* az alábbi munkavállalók alkotják:

- elszigetelt helyeken élő munkavállalók, akiknek nincs lehetőségük mindennapi munkába járásra;
- olyan ritka, nehezen megszerezhető tudással vagy speciális kompetenciákkal rendelkező dolgozók, akiknek a lakóhelye távol esik a munkahelytől;
- számítástechnikai és informatikai tudással rendelkező munkavállalók;
- olyan önállóan dolgozni tudó munkavállalók, akik munkaidejüket önállóan oszthatják be (például menedzserek), munkafeladataikat határidőre kell elvégezni, de a munkavégzés időpontja szabadon megválasztható (például kreatív munkaköröket betöltő munkatársak), szerepük nehezen pótolható, és élethelyzetükből kifolyólag nehezen tudnak vagy nem akarnak rendszeresen munkába járni (például magasan kvalifikált szakemberek, kismamák).

A távmunka végzéséhez viszonylag nagy önfegyelemre és nem utolsósorban fejlett munkakultúrára, munkamorálra van szükség, ezért kutatásaink szerint joggal feltételezhető, hogy a munkából hosszabb-rövidebb időre kiesett regisztrált munkanélküliek vagy munkatapasztalatot még nem szerzett pályakezdők nem a legalkalmasabb jelöltek az ilyen jellegű munkavégzésre. Az otthon dolgozók esetében különösen fontos továbbá a nyugodt munkakörnyezet kialakítása is, s emiatt viszont az sem valószínű, hogy a 10 évesnél fiatalabb gyermeküket otthon nevelők jó célcsoportnak tekinthetők.

A munkáltatók kompetenciáit illetően megállapítható, hogy a távmunkások munkáját irányító vezetőknek a hagyományos feladataikon kívül olyan új típusú vezetési feladatokat is el kell látniuk, amelyekhez speciális kompetenciákra van szükség. A távmunkavégzés irányításában kiemelt szerepet kapnak a kapcsolattartó, információgyűjtő és -elosztó, valamint erőforrás-elosztó és zavarelhárító szerepek. Idetartozik a megfelelő időgazdálkodás, a távmunkások számára kiadott feladatok határidőre való elvégzésének biztosítása is. Mindezeket nagyban elősegítik a formális és informális visszacsatolások, valamint a folyamatos kontroll. Az információk megfelelő kezeléséhez magas szintű szóbeli és írásbeli kommunikációs készségre van szükség. A munkafolyamatok szervezése a távmunka esetében megköveteli a holisztikus látásmódot és a rendszerszemléletű gondolkodást.

A távmunka hosszú távon jelent kifizetődő megoldást a munkáltatók és komoly motivációt a munkavállalók számára, ezért előtérbe kerül a stratégiai gondolkodás és a jövőre orientált, hosszú távú üzleti szemlélet. Mivel a távolság sok esetben megakadályozza a személyes kapcsolattartást, a vezetőknek fokozott figyelemmel kell kísérniük a távmunkásokat, hogy képesek legyenek a felmerülő konfliktusok kezelésére, azok

elfojtása helyett. A teljesítmény mérése is új típusú feladatokat állít a vezetők elé. A távmunkában dolgozó munkavállalókhöz hasonlóan a munkaadói oldalon is fontos követelmény a megbízhatóság, az agilitás és a fokozott terhelhetőség. A motiválás képessége a távmunka esetében még hangsúlyosabb szerepet kap, mint a hagyományos foglalkoztatásnál.

A távmunkavégzés feltételeinek megteremtéséhez *infrastrukturális fejlesztésekre* és beruházásokra is szükség van. A távmunkahelyek jellemzőit az alábbi táblázat foglalja össze, egybevetve a hagyományos munkahelyek tipikus vonásaival:

3. táblázat

*A tipikus munkahely és a távmunkahely jellemzőinek összehasonlítása*

	<i>Normál munkahely</i>	<i>Távmunkahely</i>
Feladatok jellemzői	nincs meghatározott jellemző	helyhez kötött, szellemi, informatikai eszközökön végezhető
Hálózati kapcsolatok specifikumai	internet és intranet	feladattól függően: internet, állandó vagy adatszinkronizációs kapcsolódási igény esetén a vállalati intranet biztonságos kiterjesztése (VPN)
Hardvereszközök	nincs korlátozás	célszerű a hordozható eszközök használata
Kommunikáció (dokumentált)	papír alapú kommunikáció, falitáblák	elektronikus alkalmazások ( <i>e-mail, chat</i> )
Kommunikáció (nem dokumentált)	megbeszélések, ad-hoc értekezletek	telefon- és videokonferenciák, IP alapú alkalmazások
Oktatás, fejlesztés	tantermi oktatás, személyes mentorálás, <i>coaching</i>	elektronikus tananyagok, távoktatás ( <i>e-learning</i> )

Forrás: Finna 2008.

## A távmunkavégzéssel járó kockázatok

A távmunka bevezetésével járó *kockázatok* felmérése során az alábbi szempontokat érdemes figyelembe venni:

A kontroll nehézségei: nincs mód a feladatok teljesítésének folyamatos monitorozására, a távmunkások teljesítményének objektív mérése akadályokba ütközik. A teljesítmény reális értékeléséhez konkrét követelményeket kell felállítani az elvárt magatartásra és az eredményekre egyaránt.

Ad hoc találkozókat hiánya: akár otthoni, akár mobil távmunkáról van szó, a munkatársaktól való távolság lehetetlenné teszi a spontán szervezésű személyes találkozókat. Ezek helyett virtuális csapattalálkozókat szervezése indokolt.

Adatvédelmi kockázatok: fennáll a szervezet intranethálózatán megtalálható belső információk illetéktelen kézbe kerülésének veszélye. Hanyag információkezelés következtében az adatvédelmi szabályok sérülhetnek.

Az internetkapcsolat zavarai: az internetszolgáltatók üzemzavarai miatt a munkavégzés megszakadhat, s ebből eredően előfordulhat csúszás, a határidők módosulása.

---

A távmunkások folyamatos elérhetőségének hiánya: az önállóan dolgozó távmunkások nem mindig érhetőek el, amikor szükség van rájuk, s ezért a velük való kommunikáció akadózhat, ami a várt eredmény késését is eredményezheti.

A feladatok allokációjának nehézségei: a távmunkások feladatainak kiosztását hátráltatja a tipikus munkavégzésben használt tervezési és monitorozási eszközök alkalmazhatatlansága.

A bizalmas információk feletti kontroll elvesztése: a távmunkavégzés esetében is szükség lehet bizalmas információk felhasználására a célok megvalósítása érdekében. Ezek korrekt kezelésének ellenőrzése nehezebb a vezetők számára, ezért az ilyen feladatok esetében felértékelődik a távmunkások megbízhatósága.

Az önmenedzselés képességének hiánya: a távmunkavégzéshez nélkülözhetetlen önmenedzselés képességének hiányával küszködő dolgozókat nem célszerű távmunkában foglalkoztatni.

Izoláció: a távmunkások elszigetelődése negatívan befolyásolhatja a csapat kohézióját. Ennek kiküszöbölését segíthetik a rendszeres időközönként megtartott találkozások, informális rendezvények és konzultációk.

A motiváció hiánya: a szervezettel való napi kontaktus hiányában, valamint a hagyományos rendszerbe beépített motiváló tényezők (például a vezetőktől kapott informális visszacsatolások) nélkül a távmunkások kevésbé motiválttá válhatnak. Ennek megelőzése érdekében ajánlatos úgy alakítani a munkáltatónál használatos anyagi és erkölcsi motivációs rendszert és vezetési módszereket, hogy azok működőképeseek legyenek az elektronikus kommunikáció eszközei (például *Messenger*-alkalmazások) útján közvetített módon is.

A menedzseri visszacsatolás hiánya: a mindennapi informális teljesítményértékelést nyújtó visszajelzések elmaradásával a távmunkában foglalkoztatottak elbizonytalanodhatnak, ezért sűrű közvetett visszacsatolásokra van szükség (a pozitív magatartású és jó teljesítményt nyújtó dolgozók esetében is).

Nem megfelelő otthoni munkakörnyezet: a távmunkások otthona ritkán tekinthető optimális munkakörnyezetnek, egyes munkaeszközök hiánya vagy nem kielégítő minősége a munkateljesítmény romlásához vezethet.

A munkaidő meghatározásának kényes kérdései: amennyiben a távmunkások számára nincsenek pontosan előírt jelenléti és készenléti idők, amikor a számítógépen történő munkavégzés elektronikusan ellenőrizhető, és mód nyílik a velük való kommunikációra is, a dolgozók egymástól eltérő egyéni időbeosztásából komoly problémák adódhatnak. Ezek elkerülése érdekében célszerű – a rugalmas munkavégzés más formáihoz hasonlóan – olyan időintervallumok meghatározása, amikor a munkavállaló biztosan elérhető a szervezet számára.

Az emberi kapcsolatok hiánya: az elektronikus kommunikáció nem képes teljes mértékben pótolni a személyes munkahelyi kapcsolatokat, s ennek eredményeképpen alakulhat ki a távmunka egyik legnagyobb hátrányaként említett elszigetelődés.

Személyi alkalmatlanság: lehetnek olyan munkavállalók, akik személyes tulajdonságaik alapján egyszerűen nem felelnek meg a távmunka által támasztott követelményeknek. Bizonyos személyiségjegyek kizárják annak lehetőségét, hogy az illető a munkahelyétől távol, önállóan végezze munkáját: ezeket különböző viselkedési és személyiségtesztek segítségével lehet kiszűrni.

A család mint zavaró tényező: a munka és a magánélet egyensúlyára való törekvés következményeként előfordul, hogy a családtagok nem mutatnak kellő toleranciát a munkavégző távmunkás munkaköri feladatai iránt, ami sokszor csökkenti az otthoni munkavégzés hatékonyságát.

„Munkaalkoholizmus”: amennyiben a munkavállaló nem rendelkezik kellő önmenedzselési képességekkel, és nem tudja beosztani a munkaidejét, a munka a magánélet rovására mehet, a távmunkás „munkaalkoholistává” válhat. Egy idő után az ilyen típusú emberek mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt többet teljesítenek az elvártnál, a fokozott munkaterhelés viszont rövid idő alatt kiégéshez vezethet. Az ilyen helyzetek elkerülése érdekében lényeges a pontos feladatmeghatározás, a munka mennyiségére és minőségére vonatkozó követelmények egzakt rögzítése.

A szervezeti kultúra gyengülése: az egymást kölcsönösen támogató munkatársak gyakori személyes találkozási nélkül a szervezeti kultúra egyes elemei, a normák, viselkedési szabályok és közös célképzetek leépülhetnek, ami a munkatársak egymás és a szervezet iránti elkötelezettségének csökkenését eredményezheti.

Nem megfelelő távmunkaszabályzat: amennyiben az otthoni munkavégzés szabályait és követelményeit nem rögzítik teljes körűen és konzisztensen, ez laza munkakörköltséghez és egyenetlen színvonalú teljesítményhez vezethet.

Lassúbb információcseré: míg a hagyományos munkacsoportoknál a közvetlen emberi kapcsolatok optimális információáramlásra adnak lehetőséget, a virtuális csapatok esetében az információk átadása beszűkülhet és akadózhat.

A távmunka költségei: a távmunkahelyek kialakítása és a feladatok átszervezése minden esetben az informatikai és kommunikációs költségek növekedésével jár együtt. Ugyanakkor a komoly költségoldali tényezőkkel szemben álló várható hasznok sokszor nem kalkulálhatók elég pontosan, ezért igen gondosan kell megtervezni a kiadásokat.

## A távmunka helyzete a magyar információs társadalomban

A távmunka terjedésének legnagyobb akadálya ma Magyarországon a vezetői ellenállás. Ez elsősorban azokra a vezetőkre jellemző, akik a munkaidő-alapú munkavégzésre szocializálódtak, és úgy gondolják, hogy a munkavállaló csak akkor dolgozik, ha szem előtt van. A nyugat-európai tapasztalatok alapján azonban látható, hogy a vezetési gyakorlat egyre inkább a munkafeladatok határidőre és megfelelő minőségben történő elvégzésére koncentrál, egyre kisebb jelentőséget tulajdonítva a munkavégzés helyének és idejének. Feltételezhető, hogy az idő előrehaladtával a vezetők hozzáállása hazánkban is változik majd. Egyre több vezető támogatja majd a projekt alapú munkaszervezést, vagyis az eredmény érdekli őket, és nem az, hogy mikor és hogyan végzik el a feladatot a munkavállalók. Napjainkban az informatikai és a pénzügyi szolgáltatások, valamint a média területén nyílik a legtöbb lehetőség a távmunka bevezetésére.

Sokan úgy vélik, hogy a távmunkavégzés többek között a munkaszervezési problémák (az irányítás és az ellenőrzés nehézségei) miatt nem terjed. A munkáltatóknak komoly aggályai merülnek fel a munka felelősségével kapcsolatban, féltelmeik elsősorban az ellenőrzés nehézségei miatt adódnak. Számukra gyakran csak az felügyelhető, aki jelen van a munkahelyen, mindenki más, aki eltérő helyről dolgozik, kontrollálha-

---

tatlan. Pedig ez is csak rugalmasság és eredményorientáltság kérdése: a vezető is jobb eredményt tud elérni, ha beosztottja akkor dolgozik, amikor neki a legalkalmasabb. Ehhez belátásához azonban pozitív példák és ösztönzők szükségesek.

Az információs technológia térnyerése a munka világában lehetővé teszi, hogy a munkavállalók nagy része a számítógép előtt ülve végezze munkáját, miközben a fizikai termelésben már egyáltalán nem vagy csak minimális mértékig vesz részt, akkor is inkább valamilyen ahhoz kapcsolódó szolgáltató funkcióban.

A vállalatok célja az üresjáratok minimalizálása, ami a változó igények hatására egyre rugalmasabb munkaszervezést kíván. Az olyan munkahelyeken, ahol a munkavégzés nem kötődik egyértelműen meghatározott helyhez, a szervezet menedzselésének hatékony eszközévé egyre inkább az atipikus foglalkoztatási formák válnak (például kötetlen vagy csak részben kötött munkaidő, távmunka), amelyeknek az alkalmazását nagyban megkönnyítik az információs technológiai eszközök. „Az új foglalkoztatási formákkal nemcsak állandó költségeit csökkentheti a vállalat, hanem jelentősen növelheti humánerőforrásainak színvonalát és elkötelezettségét is, hiszen a szokásosnál szélesebb körből válogathatja ki alkalmazottait, és ráfordítás nélkül növelheti érdekelt-ségüket. S nem hanyagolhatók el a társadalmi szintű előnyök sem, a lakóingatlanok jobb hasznosításától a gyermekes anyák mint munkavállalók karrierproblémáinak és szakmai képzettségük szinten tartásának megoldásáig” (Hoványi 2002).

A gazdasági folyamatok és a technológia fejlődése tehát egyre inkább a változásokra gyorsan reagáló és az egyedi igényeket kiszolgálni képes szervezetek létrejöttét támogatják. Ennek alapfeltétele a rugalmasság biztosítása, nemcsak a szervezeten kívül, hanem a munkahelyek szervezeti felépítésében, a foglalkoztatásban is. Ezek alapján a távmunka mint a technológia által lehetővé tett és ezt a rugalmasságot a leginkább biztosító új munkaszervezési mód várhatóan egyre nagyobb szerepet kap a foglalkoztatási gyakorlatban.

## Irodalom

- Atkinson, J. 1984. Manpower Strategies for Flexible Organizations. *Personnel Management*, Vol. 16 (8), 28–31.
- Bankó, Z. 2003. *Távmunka az Európai Unióban és Magyarországon – helyzetkép, támogatás, jogalkotás*, Pécsi Tudományegyetem, 9–10.
- Brewster, C. – Hegewish, A. – Mayne, L. 1994. Flexible Working Practices: The Controversy and the Evidence. In Brewster, C. – Hegewish, A. (eds.): *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London, Routledge.
- Finna H. 2008. *A munkaerő-piaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál*, Doktori értekezés. Budapest, BME.
- Forgács T. 2008. *Távmunkában való foglalkoztatás háttere, jogi szabályozása és munkáltatói szempontok*. Érdekképviselet felsőfokon. Raabe Kiadó.
- Forgács T. 2009. *A távmunka elmélete és gyakorlati alkalmazásának lehetőségei*. Doktori értekezés. Pécs, PTE.
- Frey M. 2001. Állapotfelmérés a munkaidőrendszerek és foglalkoztatási formák flexibilizálásának hazai helyzetéről. In Frey Mária (szerk.): *EU-konform foglalkoztatáspolitikai*. Budapest, OFA.

- Garzó L. 2007. Mit tehetünk a foglalkoztatáspolitikában az esélyegyenlőségért?, konferenciaelőadás, A foglalkoztatásbővítés atipikus lehetőségei uniós tapasztalatainak közreadása a hazai foglalkoztatási célú civil szervezetek számára. Budapest, Szociális Innováció Alapítvány.
- Héthy L. 2001. A rugalmas foglalkoztatás és a munkavállalók védelme; A munkavégzés új jogi keretei és következményeik a munkavállalókra. In Frey Mária: *EU-konform foglalkoztatáspolitiká*. Budapest, OFA.
- Hoványi G. 2002. A menedzsment új horizontjai. *Közgazdasági Szemle*, 49, 251–264.
- Huwes, U. 1984. *The New Homeworkers: New Technology and Changing Location of White Collar Work*. Pamphlet Nr. 28 (Low Pay Unit), London.
- ITTK 2008. *Rugalmas munkavégzési formák szabályozása és gyakorlata Magyarországon és az Európai Unió egyes tagállamaiban*. Budapest, Telerwork Budapest Konzorcium.
- Kerepesi K. – Tóth A. 2005. A magyar kis- és közepes méretű vállalkozások versenyképességének alakulása az ezredfordulón, *Tudományos Közlemények* (10). Budapest, Általános Vállalkozási Főiskola, 97–104.
- KSH 2008a. *Munkaerő-piaci helyzetkép*. 2007 (Statisztikai Tükör). Budapest.
- KSH 2008b. *Főbb munkaügyi folyamatok*. 2007. január–december. Budapest.
- Lencs, L. 2004. A távmunka jogi vonatkozásai. [www.ormosnet.hu](http://www.ormosnet.hu)
- Lindnerné, E. E. 2007. *Az atipikus foglalkoztatottságra vonatkozó nemzetközi összehasonlító adatok bemutatása*. Konferencia-előadás. A foglalkoztatásbővítés atipikus lehetőségei uniós tapasztalatainak közreadása a hazai foglalkoztatási célú civil szervezetek számára. Budapest, Szociális Innováció Alapítvány.
- Makó Cs. – Illéssy M. – Csizmadia P. 2008. *A távmunka és egyéb rugalmas munkavégzési eszközök helyzete Magyarországon*. MTA – Kutatási zárójelentés. MTA Szociológiai Kutatóintézet.
- Olson, M. 2003. Organisational Barriers to Professional Telework. In *Homework: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*. 215.
- Schaub, G. 1992. *Arbeitsrechts-Handbuch*., München, Beck's Verlagsbuchhandlung, 1331.
- Tóth, I. J. – Neumann, L. 2006. A távmunka (e-munka) hazai helyzetének, lehetőségeinek és korlátainak vizsgálata. In *Tanulmányok a távmunkáról*. Budapest, FMM-TT-BMIK.
- Voss, G. 1997. Zur Entwicklung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland. In *Mitteilungen des Sonderforschungsbereichs 333 „Entwicklungsperspektiven der Arbeit“*. H. 10, 33–58.

### Finna Henrietta

a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Menedzsment és Vállalatgazdaságtan Tanszékének egyetemi adjunktusa. Kutatási területei: atipikus foglalkoztatás, alkalmazotti elégedettség és elkötelezettség, teljesítménymenedzsment. Az atipikus foglalkoztatás témakörében több empirikus kutatás résztvevője, a hazai kis- és középvállalkozások ilyen típusú gyakorlatáról szóló számos tanulmány szerzője.

E-mail: [finnah@mvt.bme.hu](mailto:finnah@mvt.bme.hu), [finnah@mvt.bme.hu](mailto:finnah@mvt.bme.hu)

### Forgács Tamás

a Deloitte Üzletviteli és Vezetési Tanácsadó Zrt. Üzleti Tanácsadás Osztályának szenior menedzsere és a Magyar Távmunka Szövetség szakmai alelnöke, alapító tagja. Kutatási területe az atipikus foglalkoztatás, ezen belül főként a távmunka, a foglalkoztatáspolitikai stratégiák, a területfejlesztés és a hatékonyság növelése. A távmunka témakörében több empirikus kutatásban vett részt, számos tanulmány szerzője.

E-mail: [forgacs.tamas@gmail.com](mailto:forgacs.tamas@gmail.com), [tforgacs@deloitteCE.com](mailto:tforgacs@deloitteCE.com)