

# **Forgács Tamás, Bohus Péter Pál, Ercsei Kálmán:**

## **A távmunka,**

### **mint a település- és térségfejlesztés eszköze**

#### **Bevezetés**

Új társadalmi-gazdasági törésvonal alakult ki Magyarország nyugati határainál: ez megmutatkozik abban is, hogy a digitális szakadék két oldalán állunk (a számítógép és internet-penetráció az egykori vasfüggöny nyugati oldalán 100% körüli, míg a volt keleti blokk országaiban többnyire 20-40%), és abban is, hogy egészen eltérő mutatókkal rendelkezünk az alternatív foglalkoztatás, így többek közt a távmunkában való foglalkoztatás adatai szerint is. Egyszerűen fogalmazva: Nyugaton 10-25 %, Keleten pedig 1,5-3% körüli a távmunkában foglalkoztatottak aránya (ld. Bihary 2006).

A digitális szakadék betemetése és a távmunka terén tapasztalható hátrány ledolgozása az új EU-tagállamok elemi érdeke, a távmunka ugyanis egyszerre piaci érdek, a gazdaság versenyképességét nagymértékben növelő tényező, és egyúttal fontos városfejlesztő, illetve térségfejlesztő tényező is lehet: olyan földrajzi területeken biztosíthat magasan kvalifikált munkahelyet, amelyeket távmunka hiányában strukturális munkanélküliség sújtana.

A XIX-XX. században a taylori tudományos munkaszervezés kétségtelenül nagy áttörést hozott a munka hatékonyságának növelésében. Azonban az ember gépként történő „hasznosítása” hosszú távon nem működhetett, mert az ember alapvetően egy komplex, érző lény, akit belső erők, például a motiváció vezérel. A maslowi szükséglet-hierarchia leírja az ember folyamatos előrehaladásának igényét, amelyet elsősorban a munkakörnyezet tud biztosítani számára. A hatékonyságnövelés következő lépése az emberi igények magasabb szinten való figyelembevétele lehet. A munka célja változatlanul valaminek az előállítása, átalakítása lehet, azonban a munkavégzés módja, a munkaszervezés és az a környezet,

ahol a munka történik, még sokat változhat. A munkavégzés hatékonysága egyre inkább függ az EMBER elégedettségétől, motivációjától, valamint attól a munkakörnyezettől, amelyben munkáját végzi.

Az informatikai eszközök terjedésével egyre inkább lehetővé válik, hogy figyelmünket ezen tényezők folyamatos javítására összpontosítsuk. Napjainkban erre a legalkalmasabb munkaszervezési mód a távmunka lehet. Elérkeztünk az információs társadalom azon szintjéhez, amikor a mérhetetlen mennyiségű adat, szöveg, hang, kép, mozgóképek gyors és olcsó továbbítását lehetővé tevő információs szupersztráda megállíthatatlanul szélesedik, köszönhetően a számítástechnika és a telekommunikáció gyors fejlődésének. Ezek a változások képezik a távmunka terjedésének alapját.

A távmunka mint a munkaszervezés korszerű formája elsőként az Egyesült Államokban terjedt el, ahol a technológiai fejlődés először érte el azt a szintet, hogy a munkavállalók ezrei, mára már milliói számára valósággá vált a távmunka lehetősége. A modern adatátviteli technológiák alkalmazásával az információ útvonalának hossza egyre kisebb jelentőségű. Ugyanez vonatkozik az emberi erőforrásokra is: az emberi szaktudás és munkaerő a földrajzi korlátok, távolságok legyőzésével a világ szinte bármely pontjáról elérhető, rugalmasan alkalmazható. A világ, az EU kifejezésével élve „globális faluvá” zsugorodik, amit egy globális piac és globális munkaerőpiac, valamint természetesen egy óriási kihívást jelentő globális verseny jellemez.

Az európai távmunka mind a keresleti, mind a kínálati oldalról kombináltan ható ösztönző tényezők következtében a látványos fellendülés időszakát éli. A távmunkavégzés iránti igények növekedését hozza magával a távközlési technológiák gyors fejlődése, az európai telekommunikációs piacok liberalizálása, ennek okozataként a távközlés egyre olcsóbbá válása, az IT szektor térhódítása, a számítógépek, a felhasználóbarát alkalmazások, az internet egyre nagyobb arányú otthoni használata, valamint a hálózati kultúrát már az iskolában megismerő új nemzedék megjelenése a munkaerőpiacon. A kínálati oldalon a gyorsan változó gazdasági környezet, a rugalmasan alkalmazható szakértelem és a költségtakarékosság szempontjai ösztönzik a cégvezetőket az új munkamódszerek bevezetésére.

A távmunka támogatását a legtöbb európai országban az állam is felvállalja, belátva, hogy egy jól átgondolt távmunka-koncepció megvalósítása pozitív hatással lehet a társadalom és a gazdaság egészére, megoldást kínálhat többek között a városi közlekedés, a légszennyezés, a foglalkoztatottság problémáira, miközben az elmaradott régiók gazdasági vérkeringésbe való bekapcsolását is lehetővé teszi. (Magyar Távközlés 1999)

Jelen tanulmány a távmunka kialakulására ható tényezőket tekinti át, majd néhány kiemeltebb szempont szerint rendszerezi a távmunkával kapcsolatos szakirodalmi ismereteket. Végül Magyarország viszonylatában tekinti át a távmunka lehetőségeit, példákat sorakoztatva fel.

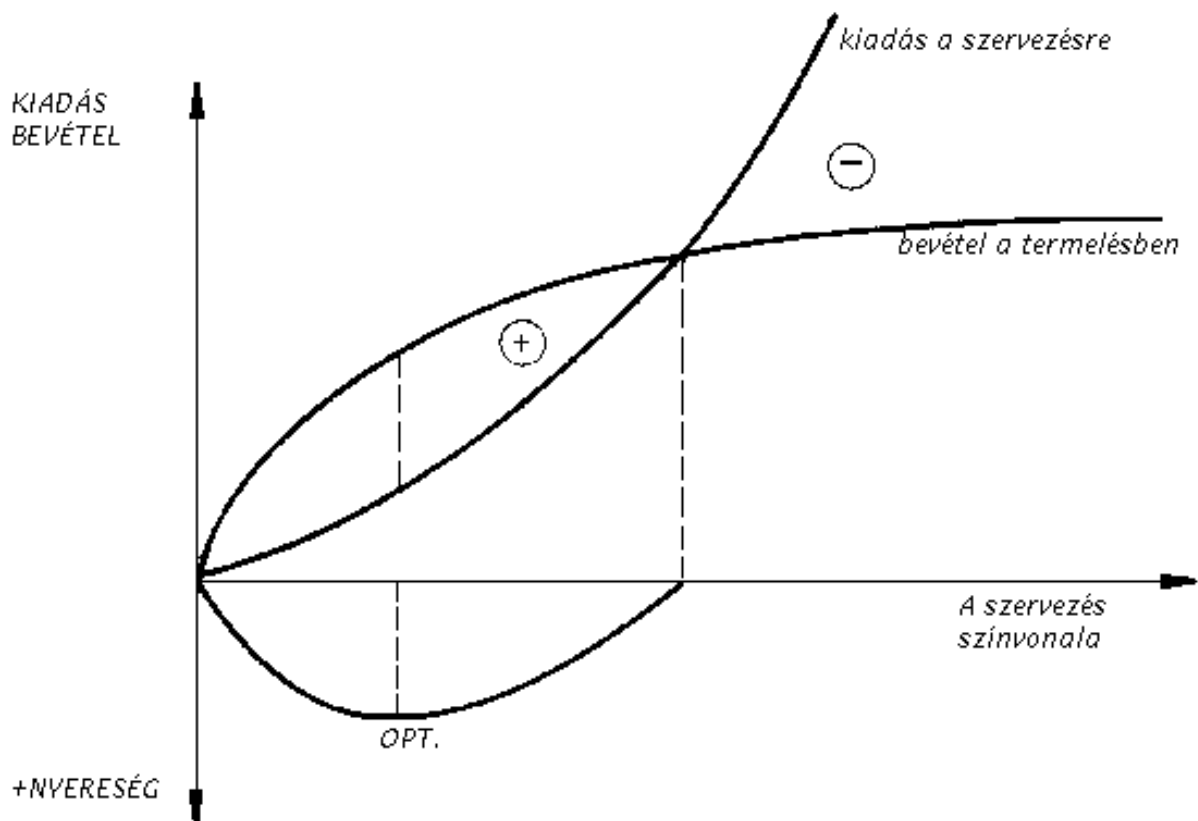
## **Munkaszervezés napjainkban**

Szervezés alatt olyan céltudatos tevékenységet értünk, melynek során – egy előre meghatározott cél elérése érdekében – úgy kapcsoljuk össze a rendelkezésre álló erőforrásokat és az emberi munkát, hogy azok kedvező összhangban legyenek. A szervezés a gyakorlatban egyidejű a munkamegosztással. Mindenütt, ahol munkamegosztás van, szükséges a feladatok megosztása is, és így fennáll a szervező tevékenység szükségessége. A munkafeladatok megosztása elsősorban azok pontos körülhatárolását és felelőshöz rendelését feltételezi. Egy adott szervezet üzleti folyamatai egyértelműen megismerhetők, mérhetők, ezáltal szabadon megváltoztathatók, fejleszthetők (Farkas 2004). A csapatmunka alapját is elsősorban a világosan körülhatárolt célok, elvárások jelentik, amelyeket jól meghatározott munkafeladatok esetén lehet csak megvalósítani (Greenberg 2007; Kurland 2001; Pérez 2002; Hill 2003). A szervezés javítása révén érhetjük el a legkisebb ráfordítással a termelékenység növekedését, és ez a tény különösen napjainkban kap nagy jelentőséget, amikor átmenetileg csökkennek a fejlesztési lehetőségek.

Napjaink munkaszervezési modelljeinek az alapja Taylor munkaszervezési modellje, ahol az egyes munkafolyamatokat olyan kisebb munkafeladatokra darabolja, amelyek elvégzésének leghatékonyabb folyamata a meghatározható, és ezeknek az

egyszerűbb és szabályozott munkafeladatoknak az elvégzése oktatás formájában viszonylag rövid idő alatt elsajátítható. A munkafeladatok hatékonyan történő folyamatos szervezése időbeli és pénzbeli ráfordításokat is igényel. Az optimális munkaszervezésre fordított kiadás azonban meghatározható, annak a kiadásra és bevételre gyakorolt hatását az alábbi grafikon szemlélteti.

1. ábra: A munkaszervezés optimális költsége a kiadások és bevételek alapján



Forrás: Munkaszervezési alapismeretek, Erdőhasználat-tan II., NYME – Erdőmérnöki Kar

### **Az info-kommunikációs eszközök fejlődésének hatása a munkaszervezésre**

A gazdaság folyamatosan alakul, a piaci szereplőknek gyorsan kell reagálniuk a piaci változásokra. A globalizációs folyamat révén az

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

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

Maguk a munkavégzők ebből a gazdasági és technikai fejlődésből annyit tapasztalnak, hogy munkavégzésük egyre nagyobb részben már csak informatikai és kommunikációs – más néven infokommunikációs – eszközökön történik, a műveletek gyakran automatizáltak, és azokat inkább már csak ellenőrizni, vezényelni kell. A munkakörök egyre nagyobb része a szellemi tevékenység irányába tolódik el. Az átalakulás ellenére a munkavégző továbbra is minden reggel bemegy a munkahelyére, majd nap végén hazatér. Egyes nagyvárosokban ez naponta 1–3 órát is igénybe vehet. Éves szinten ez 10–31 napnyi utazást jelent, de ha munkaidőként tekintünk rá, úgy

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

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

### **Távmunka, korunk egy lehetséges munkaszervezési modellje**

A távmunka alapját az 1970–80-as évek információs társadalmi és technológiai feltételei nyitották meg (Hill 2003; Falch 2006). Ekkor jelennek meg a modern gazdasági világra jellemző munkafolyamatok újraszervezései, üzleti egységek kihelyezése (outsourcing), valamint az alvállalkozók megjelenése a nagyvállalatok háttérében. A munkafeladatok egy részét funkcionális területenkénti lehatárolásukkal erőforrás-kihelyezés formájában alvállalkozónak adhatják ki a vállalatok. Ilyenkor úgynevezett „szolgáltatásszint-szerződésekben” (SLA – Service Level Agreement) határozzák meg az egyes munkafeladatok elvégzési módját, feltételeit, kontrollkritériumait. A távmunka hasonlóan igényli a munkafeladatok pontos megfogalmazását azzal, hogy rugalmasságot biztosít az egyes feladatok végrehajtására vonatkozó vezetési gyakorlatban. A munkafeladatok elvégzésére vonatkozó utasítások ugyanis a szolgáltatásszint-szerződésekkel szemben rugalmasabban alakíthatók a változó körülményekhez. A távol dolgozó munkavállaló vezetője ugyanis továbbra is ugyanaz a munkaadó lesz, ellentétben az erőforrás-kihelyezés esetén belépő vállalkozásra, ahol már önálló

szervezeti struktúra található. Az alábbi ábra a távmunka és erőforrás-kihelyezés üzleti modelljének hasonlóságát ábrázolja. Munkaszervezési szempontból a különbség tehát a munkavégző feletti kontrollban van.

Az info-kommunikációs technológia fejlődésével egyre több olyan munkakör alakul át és jön létre, amelyek munkafadatait elsősorban számítógépen kell ellátni (Bélanger 2008). Ahogyan napjainkban egy üzleti folyamat munkafadatai más-más országokban kerülnek végrehajtásra (például az egyik nemzetközi info-kommunikációs nagyvállalat beszállítói számlafogadása Prágában, feldolgozása Budapesten, kifizetése Bécsben történik), lehetséges a munkafeladatok oly módon történő munkaszervezése is, amely lehetővé teszi a munkavégzők térben tetszőleges elhelyezkedését. Ez a környezet teszi lehetővé a távmunka egyre szélesebb körben és céllal való felhasználását és elterjedését.

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

## **A távmunka meghatározása**

A technikai fejlődéssel, az információs társadalom kialakulásával a munka világa radikálisan átalakul. A hagyományos munkahelyek száma csökken, a foglalkoztatás újabb és újabb, és egyben olcsóbb megoldásait keresik a munkaadók, hogy a világméretű versenyben megőrizzék vagy erősítsék pozíciójukat. Az új megoldások keresése egyaránt folyik a legális kereteken belül, illetve nem ritka a legalitás világának az átlépése az illegalitás felé, amely előbb-utóbb a vállalkozói szféra érdekérvényesítési erejének következtében a jog által legalitást kap. Az EU egyszerre hangsúlyozza a foglalkoztatás rugalmasabbá tételét és a szociális biztonság megőrzését, miközben folyamatosan ösztönzi az új foglalkoztatási formák terjedését mint

lényegében az egyedüli esélyt arra, hogy a fejlett Európa polgárai munkához jussanak (Török 2006).

A munkavégzési formák rendszerében két alapvető típus különböztethető meg:

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

Az úgynevezett atipikus foglalkoztatási formák térhódítása a fejlett gazdaságokban, így az Európai Unióban is jelentős. 1985-ben az atipikus foglalkoztatás az EU tagországaiban a foglalkoztatottak 32,9%-át érintette. Ez az arány 1996-ban már 43,2% volt (Sikora 2002).

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

A távmunka kifejezés és annak kialakítása az 1970-es évek első felére tehető, és Jack Nilles nevéhez fűződik. Ő alkotta meg a



„telework” és a „telecommuting” kifejezéseket, és definiálta a köztük lévő különbséget (ld. Nilles et al. 1974).

Telework - ha a munkával kapcsolatos utazásokat az információ-technológia valamely formája (például távközlés vagy számítógép) helyettesíti.

Telecommuting - amikor nem a dolgozó utazgat a munkahely és otthona között, hanem a munkája. A munkavállaló a hét egy vagy több napján munkáját nem a cég székhelyén, hanem saját otthonában vagy egy teleházban végzi. A lényeg, hogy a távmunkás kevesebbet vagy egyáltalán nem jár be (to commute=ingázni) a munkahelyére és vissza.

Az európai nyelvek nem tesznek különbséget a két szó között, valójában nem is létezik elfogadott szó a telecommuting kifejezésre, így a kontinensen összemosódik a telework és a telecommuting fogalma, németül egyszerűen Telearbeit, olaszul telelavoro, franciául télétravail stb., a magyar nyelvben pedig már meghonosodott és általánosan használt szavunk a távmunka – ezt használja a 2004. évi XXVIII. törvény is.

Sok definíció létezik a szakirodalomban a távmunkára vonatkozóan (Olson 2003; Gray 1994; Barnard 1996; Budai 2002; Sikora 2002). Ezek rendelkeznek az alábbi meghatározások egyikével:

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

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

## **A távmunka típusai**

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

A távmunkavégzést a munkavégzés helye szerint az alábbiak szerint csoportosíthatjuk:

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

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

- Mobil távmunka – a vevők elvárásaihoz, a piac igényeihez leginkább alkalmazkodó forma nemcsak a távmunkák között, hanem az összes foglalkoztatási forma tekintetében is. Ebben az esetben a munkavégzés helyszíne változik a munkavégzés tartalmától függően. A mobil távmunkás laptop, illetve egyéb mobil kommunikációs eszközök segítségével tartja a kapcsolatot munkáltatójával, ugyanakkor a vevőkkel, megrendelőkkel személyes kontaktust alakít ki. Az EcaTT meghatározása szerint mobil távmunkának minősül az a munkavégzés, amikor a távmunkás hetente legalább 10 órát úton tölt a munkahelye és a megrendelők között, vagy legalább ennyi időt a beszállítóknál, a vevőknél vagy otthon dolgozik. Erre legalkalmasabb munkakörök például az értékesítők, kárfelmérők, tanácsadók.

- Távmunkaház vagy szatellit iroda – lényegük, hogy a modern számítástechnikai és telekommunikációs eszközöket közel kívánják vinni az ilyen módon foglalkoztatottak/foglalkoztatni kívántak otthonához. Általában az agglomerációban, vidéki településeken kialakított számítógépes munkahelyek. A munkáltató telephelyétől távol eső irodát jelent, lényege, hogy az adott munkáltató alakítja ki a munkakörnyezetet saját távmunkásai számára. Hasonlítható a hagyományos irodához olyan szempontból, hogy megteremti annak lehetőségét, hogy a munka feletti ellenőrzés hasonlóképpen legyen megoldott, mint a hagyományos irodákban. A költségcsökkentési lehetőségek és a munkaerőpiac rendelkezésre állása alapján a munkavállalók regionális irodákban látják el a feladataikat. Ezen irodák üzemeltetését elláthatja a munkaadó vagy egy harmadik fél is. Erre legalkalmasabb munkakörök például a call-centerek, könyvelés,

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

A telephelytől távol végzett munka rendszeressége alapján az alábbi csoportokat különböztethetjük meg (Campbell 1995; Tremblay 2007; Teo 1998):

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

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

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

### **Távmunkában végezhető tevékenységek**

Gyakran merül fel az a kérdés, hogy mely munkakörök végezhetőek távmunkában? Erre sokszor és sokféle válasz született már, de a gyakorlatban a kérdésfeltevés túl tág. A távmunka annak

munkaszervezési jellegéből adódóan ugyanis csak munkafeladatra definiálható. Azaz a távmunkás a munkaköréhez tartozó munkafeladatok ellátását végzi. A legtöbb irodai munkakörben vannak olyan munkafeladatok, amelyek alkalmasak lehetnek távmunkára, de az is igaz, hogy szinte minden munkakörben vannak olyan munkafeladatok, amelyek nem végezhetők távmunkában. Egy munkafeladatra már konkrétan meghatározható, hogy milyen erőforrásigénnyel rendelkezik, milyen információk és fizikai anyagok kellenek kivitelezéséhez, így megállapítható, hogy tartalmaz-e olyan elemet, amely helyhez kötöttséget igényel, avagy távmunkában is elvégezhető.

A távmunkában való ellátásra azon munkafeladatok a legalkalmasabbak (Peters 2003; Pulido 2005), amelyek:

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

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

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

- Szakértők és vezetők: tervezők, könyvelők, menedzserek (marketing, pénzügy, PR, minőségügy, HR stb.), projektvezetők, ügyfélfelelősök, pénzügyi elemzők, brókerek.
- Informatikusok: rendszerszervezők, programozók, kiadványszerkesztők, webszerkesztők, grafikusok, technikai támogatásban dolgozók, szoftvermérnökök.

- Irodai szakértők: könyvelők, elemzők, fordítók, korrektorok, kutatók, vezető adminisztratív munkatársak.
- Adminisztráció: adatrögzítők, szövegbeírók, telefonos értékesítő munkatársak.
- Ügyfélszolgálati funkciókat ellátók: közvetlen értékesítés, értékesítési támogatás, technikai támogatás, marketing és foglalkások.

Az alábbi táblázat egyes munkakörök távmunkában végezhető munkafeladatait tartalmazza, valamint azon munkáltatói csoportokat, ahol ilyen funkciók előfordulhatnak.

1. táblázat: Távmunkában végezhető munkakörök, munkafeladatok

Munkakör	Munkafeladatok	Munkáltatói csoport
Adatrögzítés, adatfeldolgozás	nyomtatványok rögzítése; adatok módosítása; rendelések rögzítése; dokumentálási feladatok	Biztosítótársaságok; Kereskedelmi egységek; Pénzintézetek; Közszolgáltatók
Telefonos értékesítés és adatfelvétel	ügyfelek megkeresése, tájékoztatása; értékesítési információk szolgáltatása; információs szolgáltatás; piackutatás	Pénzintézetek; Kereskedelmi hálózatok; Piackutatók; Telemarketing és telesales cégek; Távközlési szolgáltatók
Telefonos ügyfélszolgálat	információs szolgáltatás; értékesítési információk szolgáltatása; termékvonat	Pénzintézetek; Kereskedelmi hálózatok; call-centerek, ügyfélszolgálatok; Távközlési szolgáltatók; Közszolgáltatók; Médiavállalkozások [emelt díjas szolgáltatók]

Munkakör	Munkafeladatok	Munkáltatói csoport
Rendszerfelügyelet	rendszerek felügyelete; programtesztelési feladatok; rendszerek dokumentálása	Informatikai vállalatok; Távközlési szolgáltatók; Közszolgáltatók
Szoftverfejlesztés	programozás; programtesztelési feladatok; szoftverek dokumentálása	Informatikai vállalatok; Pénzügyintézetek;
Pénzügy, számvitel	könyvelés; adóbevallások készítése; számlaforgalom és pénzügyi tranzakciók lebonyolítása; jelentéskészítés	Bármely vállalat
Humán ügyvitel	munkaügyi adminisztráció; munkaidőadat-feldolgozás; bérszámfejtés; TB-ügyvitel és számfejtés; hatósági adatszolgáltatások; munkáltatói juttatások kezelése	Bármely vállalat

Forrás: a szerző saját szerkesztése

### **Távmunka, városfejlesztés, térségfejlesztés**

A távmunka az info-kommunikációs technológiákra támaszkodva a munkaszervezés egy jóval költséghatékonyabb lehetőségét nyújtja a vállalatok számára. (A számítógépen végzett tevékenységek ellátásának költségei vidéken mintegy 30-50%-kal kedvezőbbek, mint Budapesten. (Forrás: [www.telework-center.eu](http://www.telework-center.eu), 2008. július 14.) Jóllehet a távmunka elsősorban a vállalatok költségcsökkenéséhez járul hozzá, tudatos felhasználása a kistérségeknek egy alternatív gazdaságfejlesztési eszközt jelenthet. A térség ugyanis a közlekedés

jelentős fejlesztése, és ipari központ telepítése nélkül képes javítani a foglalkoztatási arányt.

### **A távmunka ösztársadalmi jelentősége**

- öko-barát: hozzájárul a környezetszennyezés mérséklődéséhez (az energiafogyasztás csökkenése, illetve a nagyvárosi zsúfoltság (közlekedési dugók) mérséklődése révén);
- perspektívát ad: a távmunka új munkakultúrát eredményez, fejleszti a humán tőkét, mérsékelheti a munkanélküliséget, javítja az esélyegyenlőséget;
- korszerű: modernizálja a munkaerőpiacot, ösztönzi a munkaerő felkészítését, átképzését;
- teljesítménybarát: fejleszti, modernizálja a szervezeti rendszereket, növeli a gazdasági teljesítményeket, segítheti a „régii” ipari körzetek megújulását;
- szociálisan hasznos: javít a foglalkoztatottságon, mérsékelheti az egészségügyre, betegellátásra fordítandó költségeket, hozzájárulhat a helyi közösségek fejlődéséhez, segítheti a rokkantak, hátrányos helyzetűek foglalkoztatáshoz jutását.

Forrás: [www.telework-center.eu](http://www.telework-center.eu), illetve saját szerkesztés

A helyi távmunka terjedése, távmunkaház, e-falvak létrehozása erősíti a helyi munkaerőpiac helyzetét, valamint a béreken keresztül a helyi szolgáltatások iránti keresletet. Ezek a tényezők a teljes gazdasági és oktatási viszonyok javulásához vezethetnek.



2. táblázat: A távmunka SWOT-analízise társadalmi szempontból

<p><b>Erősségek</b></p> <p>Csökkenő környezetszennyezés, kevesebb dugó, kevesebb baleset, kisebb egészségügyi ráfordítások, kisebb útfenntartási költségek Újfajta munkaadói és munkavállalói készségek elterjedése</p>	<p><b>Gyengeségek</b></p> <p>A belvárosi irodaházak romló jövődélmezősége</p>
<p><b>Lehetőségek</b></p> <p>Hátrányos helyzetű régiók felzárkóztatása Esélyteremtés hátrányos helyzetű csoportok számára Csökkenő munkanélküliség</p>	<p><b>Veszélyek</b></p> <p>Szakszervezeti aggodalmak befolyásuk visszaszorulása miatt Gyengülő társadalmi kapcsolatok</p>

Forrás: <http://www.szmm.gov.hu>, 2008. július 14.

A távmunka megfelelő mértékű elterjedése esetén a munkavégzési mód lehetőséget biztosít a munkaerőpiaci szempontból hátrányos környezetben élők foglalkoztatási mutatóinak javítására, valamint a csökkent munkaképességűek integrálására.

A távmunka elterjedésével jelentősen javulhatnak a közlekedési feltételek. Több országban (Nagy Britannia, Egyesült Államok) egyes körzetekben a kormányzat kifejezetten ezen előnyök érvényesítése céljából karolta fel a távmunkát. Ha a gépjárművel közlekedők hetente csak 1 munkanapon nem ülnek autóba, ezzel 10-20%-kal csökkenhet az úton levő gépjárművek száma. A forgalom csökkenésével csökkenhetnek a közúti balesetek, az útfenntartási költségek, valamint jelentős pozitív környezetvédelmi hatások is mérhetők.

## A távmunka jelenlegi helyzete Magyarországon

### Jelen állapot

A távmunka, illetve a távmunkás hivatalos meghatározását Magyarországon a 2004. évi XXVIII. Törvény X/A. fejezete tartalmazza. A 192/D. § szerint a „törvény alkalmazásában távmunkát végző munkavállaló: a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai és informatikai eszközökkel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló”.

A magyarországi távmunkások aránya jelenleg alacsony szinten áll európai összehasonlításban és az új tagállamok között is, ami nem meglepő, hiszen a magyar munkaerőpiac az atipikus munkaformák (részmunkaidő, határozott idejű foglalkoztatás) mutatói alapján szerény rugalmasságot mutat nemzetközi összehasonlításban. Az önfoglalkoztató távmunkát végzők aránya azonban viszonylag magas (30%). A KSH adatai alapján az elektronikus munkavégzés folyamatos növekedése állapítható meg.

A NeoPraxis-kutatás (2000) úgy találta, hogy míg nemzetgazdasági szinten a megkérdezett vállalatvezetők előnyösnek tartják a távmunkát, addig a konkrét alkalmazásra való rákérdezés esetében a korábbinál kedvezőtlenebb a kép. (Mindössze a vállalatok 7%-ban alkalmaztak a kutatás idejében távmunkásokat.)

A KSH munkaerő-felméréseiből kiderül, hogy a távmunkát végzők körében a férfiak létszáma magasabb, a nőké pedig jobban növekedett a vizsgált időszakban. Míg 2002-ben az összes foglalkoztatott 1,3%-a élt a munkavégzés eme korszerű lehetőségével, addig 2004-ben már 2% ez az arány.

Az eEurope2005- és eEurope+ 2003-hoz kapcsolódó GKI-kutatások szerint a nagyvállalatoknál gyakoribb a távmunka (29%-uknál van ilyen) és elsősorban a pénzügyi szektorban fordul elő, míg az 5-9 fős cégek körében csak 5%-nál jelezték, hogy távmunkás alkalmazottat foglalkoztatnak. A vendéglátás és szálláshely-

szolgáltatás, a szállítás, raktározás, posta, távközlés ágazatokban és az építőiparban a legkevésbé elterjedt a távmunkavégzés.

## **Lehetőségek**

A kormány 2010-re az összes foglalkoztatott 4%-áról 8%-ra növelné a távmunkában dolgozók arányát. A szaktárca a II. Nemzeti Fejlesztési Terv keretében, hozzávetőleg 1000 milliárd forintnyi uniós forrás bevonásával modernizálná a hazai foglalkoztatási rendszert, vagyis elterjesztené a távmunkát és az elektronikus tanulást. (Forrás: [www.hirado.hu](http://www.hirado.hu) 2006. augusztus 14.)

A Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciós Központ által eddig négy alkalommal kiírt pályázaton az elmúlt három évben mintegy félezer hazai vállalat részesült támogatásban, mely dolgozónként egy évre 600-700 ezer forintot jelentett. A tapasztalatok szerint azonban a többségüket főképpen az elnyerhető támogatás motiválta, és azóta visszatértek a hagyományos munkarendhez. Több önkormányzat is felfigyelt viszont az uniós forrásokból kapható támogatások lehetőségére, hiszen például Örkényben és Nagykátán létesítenek olyan távmunkaházat, melybe valamely külső cég egész részlegeit telepítheti át, elsősorban az ottani alacsonyabb ingatlan- és bérköltségekből származó megtakarítások miatt. (Forrás: [www.hvg.hu](http://www.hvg.hu) 2006. november 28.)

A nyugodtabb munkavégzésnek, és a rugalmas munkaidőnek köszönhetően növekedhet a hatékonyság, és az egyes munkafeladatok ügyintézési ideje jelentősen – átlagosan mintegy 10 százalékkal – csökkenhet. A távmunka személyi feltételeinek kialakításában figyelembe kell venni a lakosság informatikai képzettségét, hiszen az alapfokú informatikai ismeretek mellett szükséges, hogy olyan tudással is rendelkezzenek a dolgozók, amelyek a speciális programok (adatfeldolgozás, banki ügyintézés stb.) megvalósításában is kellenek. Összességében a távmunka és az elektronikus munkavégzés komoly kihívást jelent a kormányzati szervek, önkormányzatok, valamint a kapcsolódó intézmények részére, hiszen nemcsak technikai szempontokat kell figyelembe venni.

## **Pénzügyi források**

A Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium megbízásából a Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciós Központ évente tesz közzé pályázati felhívást a távmunkások alkalmazásának támogatására. A 2007-es kiírás várhatóan február második felében jelenik meg. Ennek keretén belül kiegészítő bértámogatást és képzési támogatást kaphatnak a távmunkahelyeket létesítő vállalkozások és a közfeladatokat ellátó intézmények munkáltatói.

Távmunkahelyek létesítését természetesen európai uniós forrásokból is lehet finanszírozni. A 2007-2013-as programozási időszakban meghirdetésre kerülő új pályázati struktúra várhatóan fél éven belül lesz nyilvános. A Nemzeti Fejlesztési Terv II. szerint alakulnak majd azok a támogatási mezők, amelyekben a távmunkával kapcsolatos projektek kerülnek megvalósításra. Egyelőre csak ajánlások vannak, és ezekből egyértelműen látszik, hogy az eddigi lehetőségeknél több lesz, hiszen a távmunka alkalmazása világszerte terjed.

Elsősorban az Emberi Erőforrások Fejlesztése Operatív Programban lesznek távmunkát támogató pályázatok, várhatóan áttételes módon, tehát nem közvetlenül a távmunkára vonatkozóan. A Gazdaságfejlesztési Operatív Program és Társadalmi Megújulás Operatív Program is támogatja a modern foglalkoztatást, hiszen a távmunka-projektek kapcsolódnak a versenyképesség és esélyegyenlőség megvalósításához. A következő programozási időszakra vonatkozó INTERREG-ben is várhatóak távmunkára vonatkozó pályázati lehetőségek.

## **Esettanulmányok**

### **Távmunkaház Örkényben**

Egy 2006 októbere - 2007 októbere közötti projekt keretén belül a Magyar Távmunka Szövetség (MTMSZ) az örkényi önkormányzattal

összefogva 40 millió forint uniós támogatással 200 négyzetméter felületű távmunkaházat létesített.

A távmunkaházban 22 számítógépes munkahely van kialakítva, a létesítmény teljes infrastruktúrát, szakképzett munkaerőt kínál. A programhoz Örkény város 20 millió forint értékű ingatlannal, több millió forintos saját erővel járult hozzá, a felújításhoz, a berendezéshez az Európai Uniótól 32 millió forintos, a magyar kormánytól 8,5 millió forintos támogatást nyertek el. A távmunkaházat a város a Távmunka Szövetség kezdeményezésére, a szövetséggel együttműködve hozta létre. Az uniós programban a szlovákiai Udvard település is részt vett.

Az előkészítő tanulmányok alapján egyes munkafolyamatok távmunkába szervezésével az alacsonyabb bér- és ingatlan költségek révén jelentős költségcsökkenés érhető el. A bérköltségek 30 százalékkal, az ingatlan költségek mintegy 50 százalékkal alacsonyabbak vidéken, mint egy nagyvárosban. Az elemzések szerint a távmunkaház foglalkoztatás során dolgozónként évente mintegy 1 millió forint költségcsökkenés érhető el. Ez több mint 30 százalékos költségcsökkenést jelent a hagyományos irodai foglalkoztatáshoz képest. (Forrás: mfor.hu 2008. június 2. 12:49, az MTSZ közlése alapján.)

A program részeként képzéssel segítik a leendő munkavállalókat, ezáltal a cégek teljesen kiaknázzhatják az örkényi infrastrukturális lehetőségeket. 2007 októberéig mintegy száz főnek sikerült számítógép-kezelői képesítést szereznie, közülük nyolcvan konkrétan távmunkára felkészítő tanfolyamon vettek részt. (Forrás: FN.hu 2007. október 29. 09:19.)

A távmunkaház a fenntartó térség számára is előnyösnek ígérkezik. A munkabéren és ingatlanbérleti költségeken keresztül a térségbe beáramló tőke összegének mértéke 50 fő után évente 110 millió forint, így öt év után már 550 millió forint (forrás: mfor.hu 2008. június 2. 12:49, az MTSZ közlése alapján).

A távmunkaházban május végi adatok alapján 10 alkalmazott adatrögzítést és online értékesítést végez (forrás: jobpilot.hu 2008. május 20. 07:15).

## Bátonyterenyei Adatrögzítő Központ

A FreeSoft Rt. 2003-ban Nógrád megyében az IHM és FMM által meghirdetett távmunka-pályázat keretében, a helyi családsegítő szolgálat közreműködésével kialakította a Bátonyterenyei Adatrögzítő Központot, melynek 15 roma származású alkalmazottja biztosítók és közigazgatási szervek számára végez professzionális színvonalú munkát.

Az országos átlagot többszörösen meghaladó munkanélküliségi rátával küszködő Nógrád megyei városban az immár több éve működő adatrögzítő központ nemcsak hozzájárul a térség problémáinak enyhítéséhez, hanem olyan modellt is megvalósít, amely országszerte segíthet a hátrányos helyzetűek felzárkóztatásában, a digitális szakadék szűkítésében és a távmunkában rejlő lehetőségek kiaknázásában. (Forrás: [www.terminal.hu](http://www.terminal.hu) 2005. november 25.)

## Nagykátai távmunkaház

A Tápió-vidéken 2004 kezdődött a stratégiakészítés, amelynek célja, hogy a távmunka mint új foglalkoztatási forma növelje a térségben élők foglalkoztatottságát, továbbá – helyben tartva a fiatal, képzett munkaerőt – csökkentse a térség gazdasági és szociális elmaradottságát, s mindezek által növelje a régió versenyképességét.

A 2007-ben befejeződött (ROP 3.2-es) projekt első körében a távmunka a foglalkoztatási partnerség létrehozását, illetve konkrét projektjavaslatokat megfogalmazását és kidolgozását jelentette. (<http://www.rop.hu/>)

A létrejött 5 tagú konzorciumban minden szféra képviselteti magát:

- Stratégiakutató Intézet Kht. (a konzorcium gesztora);
- Vöröskereszt Pest megyei szervezete;
- Önkormányzati társulások;
- Pest Megyei Munkaügyi Központ;
- Magyar Távmunka Szövetség.

A munkaügyi helyzet felmérését követő jelenlegi, második körben kerül sor a távmunkahelyek tényleges létrehozására.

## Összefoglaló

A munkavégzéshez kapcsolódó változásokban a munkavégző ember szerepének növekedése, illetve az információtechnológia rohamos fejlődése egyaránt nagy szerepet játszik. Hazánkban is, mint a nyugati országokban, a feladatok egyre nagyobb részét a munkavállalók már info-kommunikációs eszközökön látják el, a munkavégzés célja elsősorban az információ feldolgozása, tárolása, továbbítása. Ezek a változások megteremtették annak lehetőségét, hogy a munkafeladatok elvégzésének helye elváljon az input és output tényezők helyszínétől, továbbá lehetőséget adtak arra is, hogy az emberi tényezőt figyelembe véve a munkavégzés szempontjából leghatékonyabb munkakörnyezetet teremtsük meg: ez vezet a távmunka napjainkban terjedő változatainak sikeréhez.

A távmunka jó lehetőség a piaci érdekek és a településfejlesztés/térségfejlesztés érdekeinek összekapcsolására. A költséghatékonyság mellett a távmunka ösztársadalmi jelentőségű, ezen belül pedig város-, és térségfejlesztési vonatkozásban is számos pozitív hatása miatt a terület- és településfejlesztés egyik eszköze.

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

## Irodalom

- Atkinson, R. L. et al. (1995): Pszichológia. Osiris, Budapest.
- Bagley, M.N. – Mannering, J.S. – Mokhtarian, P.L. (1994): Telecommuting Centers and Related Concepts: A Review of Practice. Institute of transportation studies.
- Bankó Zoltán (2003): Távmunka az Európai Unióban és Magyarországon, PTE-ÁJK.
- Barnard, C. (1996): EC Employment Law, John Wiley & Sons, 543. p. Teleworking in Europe, 5. EIRR 268, EIRR 269.
- Bernhart, M. (2006): Many employees pass on telework options. Employee Benefit News.

- Bihary Pál (szerk.) (2006): *Tanulmányok a távmunkáról*. Budapest: Foglalkoztatáspolitikai és Munkügyi Minisztérium, Távmunka Tanács; Budapesti Munkaerőpiaci Intervenciók Központ.
- Campbell, C.J. (1995): *Exploring a Tool for Rural Community Development*. Community Technology Centers.
- Csepeli György (2003): *Szociálpszichológia*. Osiris, Budapest. 99-138. p., 149–151. p.
- Falch, M. (2006): *ICT and the future conditions for democratic governance*. *Telematics and Informatics*, no. 23. 134–156 p.
- Farkas Ferenc (2004): *Változásmenedzsment*. KJK-KERSZÖV, Budapest.
- Fenson, B. – Hill, S. (2003): *Implementing and Managing Telework – A guide for those who make it happen*. Praeger, Westport, Connecticut.
- Forgas, J. P. (1989): *A társas érintkezés pszichológiája*. Gondolat, Budapest.
- Gray, M. – Hodson, N. – Gordon, G. (1994): *Teleworking Explained*, John Wiley & Sons.
- Greenberg, P. S. – Greenberg, R. H. – Antonucci, Y. L. (2007): *Creating and sustaining trust in virtual teams*. *Business Horizons*, vol. 50, no. 4. 325–333 p.
- Helminen, V. – Ristimäki, M. (2007): *Relationships between commuting distance, frequency and telework in Finland*. *Journal of Transport Geography*, vol. 15, no. 5. 331–342 p.
- Highhouse, S. (1999): *The Brief History of Personnel Counseling in Industrial-Organizational Psychology*. *Journal of Vocational Behavior*, no. 55. 318–336 p.
- Hill, E. J. – Ferris, M. – Martinson, V. (2003): *Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life*. *Journal of Vocational Behavior*, no. 63. 220–241
- IMCC (2007): *A minőségügy története*. Roldan Kft. Budapest,
- Inspi-Ráció Egyesület (2005-2006): *Motiváció. Animátor képzés*. Kárpátalja.
- Klein Sándor (2003): *Munkapszichológia*. Edge 2000, Budapest.
- Klein Sándor (2004): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. 3. kiadás, Edge 2000,



- Kurland, N. B. – Cooper, C. D. (2002): Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 13, no. 1. 107–126 p.
- Mahoney, K. T. – Baker, D. B. (2002): Elton Mayo and Carl Rogers: A Tale of Two Techniques. *Journal of Vocational Behavior*, no. 60. 437–450 p.
- Munkaszervezési alapismeretek, Erdőhasználat II., NYME – Erdőmérnöki Kar.  
<http://hasznal.emk.nyme.hu/haszn2fuzetek/szervez.pdf> (2008.05.03)
- Muscovite (2004): *The New Knowledge Workplace*. Executive Perspectives. PwC.
- Nilles, J. M. - Carlson, F. R. - Gray, P. - Hanneman, G. (1974): *Telecommunications-Transportation Tradeoff*. University of Southern California, Los Angeles. Office of Interdisciplinary Program Development.
- Olson, M.(2003): Organisational Barriers to Professional Telework, in: *Homework: Historical and Contemporary Perspectives on Paid Labor at Home*, 215. p.
- Orosdy Béla (szerk.) (1996): *Marketing pszichológia – Szöveggyűjtemény*. JPTE–KTK Marketing Tanszék, Pécs.
- Pérez, M. P. et al. (2007): Modelling the adoption of teleworking: an empirical study of resources and organisational factors. *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 8, no. 2–3. 188–206 p.
- Pérez, M.P. – Sánchez, A.M. – Carnicer, M.P. (2002): Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, no. 22. 775–783 p.
- Peters, P. – Tijdens, K. G. – Wetzels, C. (2004): Employees' opportunities, preferences, and practices in telecommuting adoption. *Information and Management*, no. 41. 469–482 p.
- Pulido, J. C. – López F. J. (2005): Teleworking in the information sector in Spain. *International Journal of Information Management*, no. 25. 229–239 p.
- Speier, C. – Venkatesh, V. (2000): Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal Human-Computer Studies*, no. 52. 991–1005 p.

Teo, T. S. – Lim, V. G. – Wai, S. H. (1998): An empirical study of attitudes towards teleworking among information technology (IT) personnel. *International Journal of Information Management*, vol. 18, no. 5. 329–343 p.

Török Emőke (2006): Túlléphetünk-e a bér munka társadalmán? *Szociológiai Szemle* 2. szám, 111–130 p.

Tóthné Sikora Gizella (2002): Munkaerőpiaci ismeretek. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék (oktatási segédlet)

Tremblay, D. G. – Genin, É. (2007): The demand for telework of IT self-employed workers. *The Journal of E-working*, vol.1. 98–115 p.