

# Kézikönyv a rugalmas munkavégzésről

## 1.0 változat

Szerkesztette: C. Selby és F. Wilson  
Szerzők: C. Selby, F. Wilson, W. Korte, J. Millard és W. Carter  
A magyar változatot szerkesztette: Lestál Zsuzsa

Az angol változat letölthető a következő honlapról: <http://www.flexwork.eu.com>

**D302**

**2002 ©FlexWork projekt**

## TARTALOM

<u>1. Bevezető</u>	3
<u>1.1 Néhány szó e kézikönyvről</u>	3
<u>1.2 Hogyan használjuk e kézikönyvet</u>	3
<u>2. Alapismertetek a rugalmas munkavégzésről</u>	4
<u>2.1 Mi a rugalmas munkavégzés?</u>	4
<u>2.2 A rugalmassághoz vezető utak</u>	4
<u>2.3 A kézikönyvben leggyakrabban használt kifejezések</u>	6
<u>2.3 Példák a rugalmas munkavégzés különböző típusaira</u>	7
<u>2.4 A rugalmas munkavégzés technológiája – eszközök és hozzáférés a hálózatokhoz</u>	8
<u>2.5 A rugalmas munkavégzés elonyeirol általában</u>	10
<u>3. A rugalmas munkavégzés alkalmazása során felmerülő alapvető szempontok</u>	15
<u>3.1 A munkatársak kiválasztása</u>	15
<u>3.2 A rugalmas munkavégzés típusai</u>	16
<u>3.3 A rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos vezetési kérdések</u>	22
<u>3.4 Összeszedettség és idogazdálkodás</u>	24
<u>3.5 A felszereltség és az alkalmazott technológiák kérdései</u>	26
<u>3.6 Egészségügyi és balesetvédelmi megfontolások</u>	29
<u>3.7 Biztonság: vállalati és munkavállalói megfontolások</u>	31
<u>3.8 Pénzügyi kérdések: adózás, kiegészítő juttatások és egyéni pénzügyi megfontolások</u>	35
<u>3.9 Gyermekgondozás; a munka és magánélet közti egyensúly</u>	36
<u>3.10 Kommunikáció: virtuális csapatmunka, az elzártág-érzés leküzdése</u>	39
<u>3.11 Képzés és munkahelyi előremenetel</u>	41
<u>3.12 A rugalmas munkavégzés jogi kérdései</u>	42
<u>3.13 A rugalmas munkavégzésről szóló szerződések</u>	44
<u>4. A rugalmas munkavégzés tervezése és bevezetése</u>	47
<u>4.1 A rugalmas munkavégzés kialakítása – a stratégiai elképzeléstől a megvalósítási tervig</u>	47
<u>Rugalmas munkavégzési megvalósítási terv</u>	47
<u>“A” rész</u>	47
<u>“B” rész</u>	49
<u>“C” rész</u>	51
<u>4.2 Költség-haszon elemzés</u>	52
<u>4.3 A fokozatos bevezetés</u>	58
<u>FÜGGELÉK A rugalmas munkavégzés megvalósítási tervének összefoglalója</u>	65

## 1. Bevezető

### 1.1 Néhány szó e kézikönyvről

E kézikönyvet a FlexWork program keretében együttműködő szervezetek szakemberei készítették. A FlexWork program célja, hogy segítse a kis- és közepes vállalatokat ( későbbiekben KKV-k) -különösen a távoli térségekben találhatóakat - a rugalmas munkavégzés, ezen belül a távmunka új módszereinek elsajátításában.

A kézikönyv útmutatása alapján az üzleti tanácsadók megfelelő iránymutatást adhatnak a KKV-knak a rugalmas munkavégzés egyes módszereinek bevezetéséhez. Üzleti tanácsadó alatt értjük mindazokat a gazdasági és vezetési tanácsadókat, tevékenységi kör megváltozásánál segédkező szakembereket, kereskedelmi és iparkamarákat, vállalkozást segítő ügynökségeket vagy más szervezeteket, amelyek a KKV-kat tanácsokkal látják el.

A kézikönyv négy nagyobb gondolategységből áll:

- ? Bevezető
- ? Alapismeretek a rugalmas munkavégzésről – megismerkedünk a rugalmas munkavégzés fajtáival, a szükséges technikákkal és eszközökkel, szervezési formákkal és várható előnyökkel
- ? A rugalmas munkavégzés alkalmazása során felmerülő alapvető szempontok – széles körű áttekintés a témához kapcsolódó területeken
- ? A rugalmas munkavégzés tervezése és megvalósítása – módszerek és eszközök a rugalmas munkavégzés bevezetéséhez

### 1.2 Hogyan használjuk e kézikönyvet

Javasoljuk, hogy az üzleti tanácsadó e kézikönyvet a FlexWork program honlapjával (<http://www.flexwork.eu.com>) együtt dolgozza fel, hiszen az oda történő regisztrációval hozzájuthat további információkhoz, esetleírásokhoz és eszközökhöz. A honlap legtöbb segédanyaga angol nyelvű szakirodalom.

A rugalmas munkavégzés megvalósítása nagyszámú kérdést vet fel. Amennyiben az üzleti tanácsadó szisztematikusan dolgozza fel e kézikönyv második és harmadik részét, feleletet kaphat a legtöbb kérdésre, amely a KKV-knál felmerülhet. A könyv gyakorlati felhasználása során a tanácsadó arra figyeljen, hogy egy-egy konkrét vállalkozás gondjaira e könyv melyik javaslata alkalmazható. A kézikönyv számos utalást tartalmaz egyéb forrásokra és honlapokra, amelyek szükség esetén felkereshetők. A Flexwork honlapján további anyagok találhatóak.

A kézikönyv záró részében gyakorlati tanácsokat nyújtunk a rugalmas munkavégzés konkrét megvalósításához. Javasoljuk, hogy munkája során a tanácsadó egy megvalósítási terv közös kidolgozásával segítse a hozzá forduló vállalatokat. E terv térjen ki a vállalat általános üzletpolitikájára, stratégiájára és az operatív döntésekre is. A kézikönyv számos operatív eszközt ajánl, amelyeket a vállalatok a rugalmas munkavégzés megvalósítása során alkalmazhatnak. Ezek az eszközök főleg közepes és nagyvállalatok számára ajánlottak. A FlexWork honlapján további eszközök találhatóak.

## 2. Alapismeretek a rugalmas munkavégzésről

Ebben a részben áttekintjük a rugalmas munkavégzés tulajdonságait. Megvizsgálunk néhány egyszerű példát, áttekintjük a szükséges eszközöket és technológiákat, üzleti formákat és a várható előnyöket.

### 2.1 Mi a rugalmas munkavégzés?

A “rugalmas munkavégzés” átfogó szakkifejezés, amely felöleli mindazokat a munkavégzési formákat, amelyek kívül esnek a hagyományos munkaformák körén.

A rugalmasság a következőkre vonatkozhat:

- ? a munkavállalóra személyes szinten: úgy szervezi meg munkáját, hogy az illeszkedjen élete egyéb elemeihez, pl. gondozási kötelezettségei, párjával és gyermekeivel eltöltött idő, szabadidős programok;
- ? a munkavállalóra szakmai szinten: munkáját úgy szervezi meg, hogy meg tudja felelni a vele szemben támasztott szakmai követelményeknek és álljon összhangban saját szakmai célkitűzéseivel is;
- ? a munkaadóra: úgy gazdálkodik a munkaerővel, hogy ki tudja elégíteni az ügyfelek különböző igényeit, elvárásait.

Általában tehát mind a munkavállaló, mind a munkaadó élvezheti a rugalmasság előnyeit.

A rugalmas munkavégzés különböző formái a technika, ezen belül különösen a telekommunikáció és a számítástechnikai alkalmazások fejlődése következtében jelenhettek meg. Mára a kommunikáció új lehetőségei lehetővé teszik a munkaadók és a munkavállalók számára, hogy a munka végzése ne helyhez és időhöz kötötten történjen.

### 2.2 A rugalmassághoz vezető utak

#### *Helyszín*

- ? A munkavállalók dolgozhatnak otthon.
- ? A vállalatok használhatják a helyi teleközpontot (telecentert). (Magyarországon ennek a faluház felel meg!)
- ? A munkavállalók számos helyszínről dolgozhatnak (akár a vállalat, a munkatársak vagy az ügyfelek irodáiból).
- ? A munkavállalók dolgozhatnak utazás közben is.
- ? Különböző vállalatok alkalmazottai egy-egy feladat igényei szerint szerveződhetnek csapatba.

Azokat a munkavállalókat, akik állandó munkahelytől távol végzik munkájukat, gyakran hívják távmunkásoknak. Azokat, akik utazás közben dolgoznak, gyakran mobil munkaerőnek (vagy nomád dolgozónak) nevezik. Azokat pedig, akik különböző állandó vagy mozgó helyszínekről együttműködve alkotnak csapatot, gyakran virtuális csapatnak hívják.

### *Ido*

A vállalatok a munkavégzést a következőképpen szervezhetik:

- ? rugalmas munkaidőben,
- ? úgy, hogy a munkavállaló iskolaidőben dolgozik (és fizetés nélküli szabadságot vesz ki az iskolai szünetek alatt),
- ? éves munkaidőalap szerint szervezik meg a munkát (a ledolgozott munkaórákat éves szinten számítják ki),
- ? a munkavállaló részmunkaidőben dolgozik,
- ? egy-egy munkakör több, általában két munkavállaló között oszlik meg (job sharing).

A vállalatok a szokásos munkaidő előtt vagy után is működhetnek, és különböző időzónákhoz tartozókkal is együttműködhetnek.

### *A munkaszerződés típusai*

- ? A vállalatok és a munkavállalók különböző munkaszerződéseket köthetnek egymással.
  - ? határozott idejű munkaszerződés,
  - ? megbízási szerződés egy adott feladat elvégzésére amit a munkavállaló önfoglalkoztatóként végez
  - ? feladatkihelyezés más vállalatokhoz,
  - ? kölcsön munkaerő használata (ebben az esetben a munkavállalók a közvetítő ügynökséggel kötik a megállapodást és nem a szolgáltatást igénybe vevő vállalattal),
  - ? szabadúszók (ebben az esetben egy-egy feladat elvégzéséről szól a megállapodás, egyébként a munkavállaló bárhol máshol is vállalhat munkát).

Elofordul, hogy több vállalat összefog, hogy egy-egy nagyobb megbízást közösen valósítson meg.

Több vállalat működhet együtt közös tervezési vagy gyártási műveleten.

Egy-egy vállalat részt vehet más, nagyobb vállalatok ellátási láncában.

### *Munkafolyamatok és feladatok*

- ? A dolgozókat bevonják a munka megszervezésébe és lefolytatásába.
- ? A munka összes résztvevője kapcsolatban áll egymással: szükség esetén fizikailag és virtuálisan is együttműködnek.
- ? A munka inkább projekt-orientált, hiszen pontosan meghatározzák az elérendő célokat, a költségvetést, a munkafolyamatokat, a szervezeti felépítést és a határidőket.
- ? A gyorsan változó piaci körülményeknek megfelelően a munkavégzés is dinamikusabbá és rugalmasabbá válik.

### *A menedzsment és a beosztottak kapcsolatai*

- ? A vezetés a stratégiai fejlesztésre, a megfelelő munkakultúra kialakítására és a munkacsoportok hatékonyságának javítására koncentrál, és a munkavégzés eredményességét a teljesítményen méri.
- ? A munkakapcsolatok összetettebbekké és sokrétűbbé válnak. Egy-egy dolgozó gyakran több szerepet is betölt (vezető, üzleti partner, munkatárs, csapattag).
- ? A jó munkakapcsolat kulcsa a kölcsönös bizalom, a rugalmas hozzáállás és a bátorításra.

### *A munka megszervezése*

- ? A munka több, kisméretű, egyszerűbben működő szervezeti egységben zajlik. Mind az adott munkaszervezetben belül, mind azokon kívül jellemző a horizontális kommunikáció és a feladatok elosztása.
- ? A korábban, más célokra kialakított szervezeti egységek közötti határvonalak jelentősége elenyészik, hiszen egy-egy feladat megoldására alkalmi, virtuális szervezetek és csapatok jönnek létre.

## **2.3 A kézikönyvben leggyakrabban használt kifejezések**

*Információs és kommunikációs technológiák (a magyar nyelvben is gyakran használt angol rövidítéssel, a későbbiekben: ICT)*

Olyan technológiák, amelyek lehetővé teszik, hogy az információt felhasználjuk, módosítsuk, tároljuk és megosszuk másokkal, továbbá elősegítik a kommunikációt. Példa erre az e-mail, a vállalati intranet és az internet.

### *Táv munka*

A külföldön általánossá vált definíció szerint távmunka a rugalmas munkavégzési formák azon fajtája, amikor a munkavállaló (fizetett munkáero) munkáját teljes egészében vagy részben a szokásos munkavégzési helytől távol, leggyakrabban otthonról végzi, információs és kommunikációs technológia alkalmazásával.

A távmunkának alapvetően 3 fajtáját kell elkülöníteni egymástól, ezek:

- ✗ otthonról végzett munka – ennek is 3 fajtája van: állandó, alternáló és kiegészítő, az otthon végzett munka mennyisége alapján
- ✗ mobil távmunka – a munkavégzés során jelentős időt tölt a munkavállaló otthonától és az irodától távol (szállodában, vonaton, ügyfeleknél, stb) és ezenkívül szintén ICT-vel dolgozik
- ✗ távmunka önfoglalkoztatói formában – a távmunkás a saját otthonában vagy máshol berendezett kis irodában dolgozik, ICT-t használva, szabadúszóként

Fentiek mellett EU-gyakorlat (és kismértékben hazai) a teleházakban, közösségi házakban végzett távmunka is.

A távmunka kifejezés tehát a munkavégzés formájára utal. A távmunka elterjedése elsősorban azt jelenti, hogy a munkavégzés formája a hagyományoshoz képest egyre szélesebb rétegeket érintve erósen átalakul, olyan új irányokban, amelyek pontos ismerete, előnyeinek kihasználása és a hátrányok tudatos kompenzálása alapvető érdeke a munkaerőpiac valamennyi szereplőjének. Az EU-ban otthonról alkalmazottként állandó távmunkát végzők aránya már átlagosan több mint 7%-át teszi ki a teljes munkaerőnek. Érdekes megfigyelni azonban, hogy milyen nagyok az országok közötti, illetve regionális eltérések. A technológiai és szervezeti megújulásra nyitottabb skandináv országokban és Hollandiában 15% felett van a távmunkások aránya, a megfelelő infrastruktúrával is kevésbé ellátott délen ez az arány jóval alacsonyabb.

A rugalmas munkavégzés kimagaslóan leggyakoribb formája az EU-ban az otthonról végzett távmunka. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy az utóbbi egy-két évben a leglassabban éppen ez a távmunka-forma nőtt, viszont jelentősen megnőtt a részleges távmunkát és a mobil távmunkát végzők száma illetve aránya, és az önfoglalkoztató távmunkások aránya.

Nyugat-Európában is jelentős szakadék van a távmunka lehetőségek és a távmunkát keresők igénye között, főleg a kevésbé fejlett, magasabb munkanélküliséggel sújtott régiókban, ahol egyelőre ez a munkavégzési forma sem okozott jelentős változást a munkaerőpiaci helyzetben.

Nyugat-Európában is jelentős azoknak a távmunkahelyeknek az aránya, amelyek nem új munkahelyként jelennek meg, hanem oly módon, hogy egy korábban már a cégnél alkalmazásban álló munkatárs a továbbiakban távmunkában végzi feladatainak nagy részét – tehát a munkavégzés modernizációjaként jelentkezik a távmunka. Ugyanakkor jelentős az így teremtett új munkahelyek száma is. Az EU-ban 1-1,5%-ra teszik, ami 1-2 millió új munkahelyet jelent (az önfoglalkoztatók nélkül).

#### *Teleközpont és teleház*

A teleközpont és teleház kifejezéseket gyakran összetévesztik egymással. Általában véve elmondható, hogy a *teleház* a helyi közösség számára egyszerű és olcsó módon biztosítja, hogy számítógépekhez és telekommunikációs eszközökhöz juthasson. Ennek eredményeképpen helyi lakosok és kisvállalatok használhatják ezeket az eszközöket vagy a más, ott lévő berendezéseket. Egyes teleházak informatikai képzést is nyújtanak a helyi lakosok számára. Bár a rugalmas munkavégzéssel foglalkozó szakirodalomban gyakran hivatkoznak a teleközpontokra, a gyakorlatban kevés közülük a nyereséges.

A *teleközpontok* általában számítógépeket és telekommunikációs lehetőségeket igénylő bizonyos munkafajták végzésére szolgálnak. Két példa erre:

- ? egy távoli nagy szervezet kihelyezett irodája (pl. egy call center, azaz telefonos ügyfélszolgálati központ),
- ? “rugalmas iroda”, amelyet több szervezet is használ (hatékonyan kihasznált irodahelységek, vagyis egy nyereségorientált teleház).

### **2.3 Példák a rugalmas munkavégzés különböző típusaira**

Három példát mutatunk be arra, miként valósíthatják meg a vállalatok a rugalmas munkavégzést. További példák a 3.2 pont alatt és a Flexwork honlapján találhatóak.

#### **Virtuális szoftverház önfoglalkoztatókkal**

Egy kiugróan tehetséges szoftverfejlesztő vállalkozást alapított, hogy ügyfelei számára új szoftvermegoldásokat szállíthasson. Lakóhelyén, egy a városoktól távoli térségben létesítette a céget, de munkatársai kiválasztásánál földrajzi szempontokat nem vett figyelembe. A cég - indulása pillanatától kezdve - rugalmasan viszonyult a piaci igényekhez és a rendelkezésre álló munkaerő felkészültségéhez. Nagyszámú, önfoglalkoztatókból álló gárdával áll kapcsolatban, aki fizetését a végzett munka alapján kapja. Egy konkrét projektre mindig az kap felkérést, aki ahhoz a legjobban ért. Mindegyik munkatárs otthonában rendelkezik a szükséges hardver felszereltséggel. A vállalat erőteljesen kihasználja a telekommunikációs lehetőségeket: az e-mailt és az állománytovábbítást (FTP) az együttműködés biztosításához.

Az első időkben voltak bizonyos gondok a kommunikációval és egyes szoftvercsomagokkal. Ezeket azonban később megfelelő kommunikációs eljárásokkal és továbbképzéssel kiküszöbölték.

A cég megfelelően képes reagálni a változó piaci igényekre anélkül, hogy egy nagy stábot kellene eltartania és vagyonokat költenie rezsire. A munkatársak adóügyeiket maguk intézik, és közvetlenül érdekeltek a nagyobb teljesítményben.

### **Szakemberhiány áthidalása munkamegosztással**

Egy kis tervezővállalat képtelen volt tapasztalt munkatársakat találni projektvezetői munkakörbe. A gond abból származott, hogy e pozíciókban korábban dolgozó, a tapasztalataikat munka közben megszerzett munkatársak olyanok voltak, akik gyermekük születése miatt egy időre otthon maradtak. E tapasztalt tervezőnek teljes munkaidős alkalmazást nem akartak vállalni, amíg gyermekük kicsi volt. Így történt aztán, hogy a vállalat munkakör-megosztási formában ajánlott fel számukra munkalehetőséget. Két (vagy több) személynek együtt kellett megpályázni egy-egy állást, úgy, hogy egymás között megosztják a munkaórát. Tudomásul kellett venniük, hogy (ha távolból is, de) folyamatosan együtt kellett működniük, mert csak így teljesíthették egy teljes állás követelményeit. A konstrukció sikeresnek bizonyult, hiszen megtalálták azt a rugalmas keretet, amelyben a tapasztalt tervezőnek ismét felvehették a munkát. A vállalat gondoskodott arról, hogy a munkakör megosztásban részt vevők részesedjenek a szociális juttatásokban is – munkájuk mértékében.

### **A mobil munkaero hatékonyságának növelése**

Egy kisebb biztosítási tanácsadó cég az ügyfeleket lakásukon felkereső tanácsadókat alkalmazott. A vállalat úgy döntött, korszerűsíti tevékenységét a hatékonyság javítása érdekében. Döntésében az internetes kommunikációra és a hordozható számítógépekre támaszkodott. E döntést megelőzően a biztosítási tanácsadók a következőképpen dolgoztak: otthonaikban keresték fel az ügyfeleket, beszélgetésükről jegyzeteket készítettek, másnap az irodában a rendszerbe táplálták az adatokat, megvárták, amíg megérkezett a megfelelő árajánlat, amelyet aztán visszajuttattak az ügyfelekhez. A korszerűsítés folyamán mindegyik képviselő hordozható számítógépet kapott és otthonra egy olyan személyi számítógépet, amely kommunikálni tudott az irodai adatbázissal. Az ügyfelekkel történő megbeszélés folyamán a képviselők az adatokat közvetlenül a hordozható számítógépbe rögzítették, és még aznap este otthonról betáplálták a szükséges adatokat a rendszerbe, amely ellátta őket a kívánt árajánlatokkal. Így az ügyfelek hamarabb juthattak az árajánlatokhoz, a képviselők megtakaríthattak egy utat az irodába, és a cég azt tapasztalhatta, hogy a képviselők több ügyfelet szolgáltak ki hetente. A váltás minden szempontból sikeresnek bizonyult.

A fenti forgatókönyvek azt mutatják, hogy a vállalatok és az alkalmazottak többféle módon is lehetnek rugalmasak és, hogy a rugalmas munkavégzés számos különböző haszonnal járhat.

## **2.4 A rugalmas munkavégzés technológiája – eszközök és hozzáférés a hálózatokhoz**

A rugalmas munkavégzés legtöbb formájához elég az a technológia, amellyel a vállalatok már ma is rendelkeznek, vagy minimális kiegészítő beruházással megszerezhetnek. Ebben a részben áttekintjük azokat a technológiákat, amelyeket napjainkban a vállalatok a rugalmas munkavégzéshez felhasználhatnak. Közben persze újabb és újabb technológiák is megjelennek, amelyek vidéki vállalatok számára a jelenlegieknél jobb feltételeket és újfajta munkamódszereket biztosítanak. E fejleményekről majd a kézikönyv későbbi, javított változataiban számolunk be.

Amennyiben az egyes technológiákról részletesebb információt igényel, keresse fel a Management Briefing “Flexible working technology – access and tools” (Vezetői tájékoztató, “A rugalmas munkavégzés technológiája – a megvalósítás módjai és eszközei) lapot a Flexwork honlapján ([www.flexwork.eu.com](http://www.flexwork.eu.com)).

Általában véve a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatban ne feledkezzen meg a következőkről:

- ? Nincs minden esetben szükség arra, hogy rengeteg pénz öljön új technológiákba. Már akkor is nagyot léphet előre, ha van egy személyi számítógépe (PC), egy modemje és egy telefonvonala. Persze kísérje figyelemmel mindazokat a technikai fejleményeket, amelyekre munkája során szüksége lehet. Látogassa rendszeresen a Flexwork honlapját tájékozódás végett, és érdeklődjön igényes helyi boltokban.
- ? Nem szabad, hogy a rugalmas munkavégzésre történő átállásról meghozandó döntésében a kezdeti, muszaki eszközökbe fektetendő összeg nagysága legyen a döntő tényező. Az, hogy minél olcsóbban megússza a dolgot kevésbé fontos szempont, mint hogy rendszere megbízható legyen, legyen rá érvényes jótállás, és számíthatson muszaki segítségre (support) attól, akitől vásárolta. Több cég a maga kárán tanulta meg, hogy hosszú távon az “akciós áron” vásárolt eszközök igen sokba kerültek számukra, mivel használatuk során megbízhatatlannak bizonyultak és leállásokat okoztak.
- ? Rugalmas munkavégzéshez szánt hardver vagy számítógépes alkalmazások vásárlásánál nem biztos, hogy a legdrágább a legmegfelelebb. Mindig tanácsos olyan rendszert vásárolni, amely alkalmas a továbbfejlesztésre, de hozzáérő szállítótól kérjünk tanácsot, amikor összeállítjuk a szükségleteinknek legmegfelelebb konfigurációt.
- ? Csak olyan technológiát használjunk, amelyet mások már kipróbáltak. Emellett a szállítóval körültekintően megfogalmazott muszaki támogatást nyújtó (support) szerződést kössünk. Bár egy-egy technológia legújabb változata kétségtelenül újabb szolgáltatást is nyújt, de magában rejtí a még nem kitapasztalt újabb potenciális zavarokat.
- ? Ne féljünk a technikától! Érdemes újfajta szoftvereket is kipróbálni, és időt áldozni arra, hogy felderítsük, mire is képesek.
- ? Olyan szoftvert és hardvert válasszunk, amely kompatibilis azokkal, amelyeket az ügyfelek, munkatársak és szállítók már amúgy is használnak.

## **Technológiai területek**

A technológia következő területeit kell megvizsgálunk:

*Alkalmazások* – szoftver-programok, úgymint szövegszerkesztők, levelezoprogramok, távoli munkahelyek közötti csapatmunkát biztosító programok, tervezoprogramok, projektmenedzsment-eszközök és böngészoprogramok. A távoli munkahelyek közötti együttes munkát lehetővé tevő programok (pl. Lotus Notes) különösen hasznosak a rugalmas munkavégzés számára, minthogy földrajzilag szétszórta csapatok számára is lehetővé teszi az információk megosztását. Számos kisvállalat már használja e programok alapszolgáltatásait, és idovel megtanulja majd kifinomultabb szolgáltatások kihasználását is.

*Hardver* – általában PC-k és a legelterjedtebb kommunikációs eszközök. A legtöbb érdeklődő vállalatnál ezek már rendelkezésre állnak. Valószínű azonban, hogy néhány döntést azért meg kell hozni: a továbbiakban hordozható vagy asztali eszközöket szereznek be; melyek a legmegfelelőbb konfigurációk; szükség van-e szerverre.

*Vállalaton belüli hálózatok* – feladatuk az, hogy összekapcsolják az egy adott helyszínen belül működő eszközöket, mert ily módon biztosítható, hogy a különböző irodákban vagy osztályokon dolgozók hatékonyabban együttműködhessenek. Nevük általában helyi hálózat (LAN), és kábel vagy valamilyen drótnélküli technológia biztosítja az elemek közötti kapcsolatot.

*Kommunikációs szolgáltatások* – a rugalmas munkavégzést sok esetben székhelyüinktől távol eső szolgáltató segíti elő, mint pl. az üzenetküldő szolgáltatás, konferencia-hívási szolgáltatás, internet szolgáltatók (ISP) és alkalmazás-szolgáltatók (ASP).

*Hozzáférést biztosító hálózatok* – rájuk azért van szükségünk, hogy elérhessük a világméretű kommunikációs hálózatokat. Amikor választunk, mérlegelnünk kell teljesítményüket, sáv szélességüket, megbízhatóságukat, elérhetőségüket és, hogy mennyibe kerülnek. A napjainkban igénybe vehető telekommunikációs szolgáltatások a következők: telefon, Integrált Szolgáltatású Digitális Hálózat (ISDN), bérelt vonalak és a helyi drótnélküli telefon-elfizetói hálózat. Említünk néhány újabb keletűt is: Aszimmetrikus Digitális Eloffizetói Vonal (ADSL), kábelmodem, muholdas és földi interaktív digitális musorszórás, Powerline Internet (villamos hálózati csatlakozón keresztül telefonálást és internetes kapcsolatot lehetővé tevő technológia – kísérleti szakaszban van néhány országban), és a fixen telepített, vezeték nélküli hozzáférés.

*Mobil technológia* – a mobil technológia a fenti technológiák egy különleges esete. A mobil munkaero többféle technológia között választhat: mobil telefonok, amelyek alkalmasak a WAP (vezeték nélküli adatátvitel protokoll) kezelésére, hordozható számítógépek és kézi számítógépek (PDA). A hordozható berendezések újabb nemzedékeit folyamatosan fejlesztik teljesítmény és miniaturizálás szempontjából. Ennek eredményeképpen az utazás közben végzett munka egyre inkább realitássá válik.

## 2.5 A rugalmas munkavégzés elonyeirol általában

A rugalmas munkavégzés többféle módon is szolgálhatja a vállalatok és magánszemélyek érdekeit.

- ? Az ICT-t (információs és kommunikációs technológiákat) alkalmazó rugalmas munkavégzés növelheti az európai vállalatok versenyképességét, termelékenységét és javíthatja dolgozóik munkakörülményeit.
- ? Ahhoz, hogy a vállalatok a leginkább profitáljanak az új hálózati gazdaságból, rugalmasabban kell viszonyulniuk a kereskedelem és az együttműködés kérdéseikhez.
- ? E rugalmasságba beletartoznak az újfajta munkavégzési és munkaszervezési módok is.
- ? Az új technológiák számos lehetőséget kínálnak a vidéki kisvállalatok számára, amelyek nehéz megközelíthetőségük miatt eddig hátrányos helyzetben voltak.

- ? A különböző csatornákon fenntartott kapcsolattartás (networking), a virtuális csapat és az elektronikus kereskedelem mind-mind a vállalkozások rendelkezésére állnak, hogy a legtöbbet profitáljanak az új munkalehetőségekből.
- ? Az internetnek köszönhetően ma már a kisvállalkozások is hozzájuthatnak több olyan forráshoz, amelyek korábban csak a nagyvállalatok számára voltak elérhetőek.
- ? A rugalmas munkavégzés számos gazdasági elonyt kínál:
  - ? magasabb termelékenységet,
  - ? nagyobb versenyképességet és a piachoz való jobb hozzáférést,
  - ? új termékek és szolgáltatások bevezetését,
  - ? újfajta vállalatszervezési formák meghonosítását,
  - ? a munkaerő és a szakképzettség jobb kihasználását.

Az ICT-n alapuló rugalmas munkavégzési megoldások képesek arra, hogy növeljék a versenyképességet, a termelékenységet és javítsák a munkafeltételeket. Ahhoz, hogy ezek az elonyök megvalósuljanak, át kell szervezni a vállalatok szerkezetét és mindennapos működési gyakorlatát.

Az új hálózati gazdaság új és eroteljes dimenziót nyújt a gazdasági tevékenységnek. Ahogyan a vállalatok egyre inkább különböző technológiákra támaszkodnak kereskedelmi tevékenységükben és a más vállalatokkal történő együttműködésük során, megno az igény a rugalmas munkavégzésre céljaik elérése érdekében. A hagyományos vállalati felépítés átalakítása többféle formát is ölthet:

- ? földrajzilag szétszórt, virtuális csapatokban tevékenykedő munkaerőt alkalmazhatnak,
- ? számos funkciót kihelyezhetnek külső cégekhez,
- ? számos szolgáltatást másoktól vásárolhatnak meg vagy más vállalatokkal működhetnek együtt.

Az ICT-t alkalmazó rugalmas munkavégzés önmagában nem cél, hanem eszköz a legkülönbözőbb célok elérésére. Melyek ezek?

- ? Manapság sok vállalat a rugalmas munkavégzést eszköznek tekinti ahhoz, hogy növelje termelékenységét, rugalmasabban reagálhasson a piac változásaihoz, és az egész világra kiterjeszthesse tevékenységét. (Példa erre az az igyekezet, hogy a munkát úgy végeztessék el, hogy a legkedvezőbb legyen a minőség, a termelési és a szállítási költség, függetlenül attól, hogy a munkavégzésre ténylegesen hol kerül sor.)
- ? Számos fejlesztési ügynökség manapság a társadalmi, gazdasági fejlesztés és a munkahelyteremtés eszközeként alkalmazza a rugalmas munkavégzést.
- ? Sok ember azért építi be a rugalmas munkavégzést mindennapi életébe, mert így kívánnak nagyobb mértékben a maguk uraivá válni, és nagyobb harmóniát teremteni a munka, a család és a magánélet között.

Az információs társadalom körülményei között a munka egyre kevésbé függ attól, hogy ki hol végzi és egyre inkább attól, hogy ki mit csinál, és hogyan csinálja. A rugalmas munkavégzés sokkal többet jelent annál, hogy a hét egyes napjain valaki otthonról dolgozik (ahogyan a távmunkát hagyományosan jellemezni szokták). Az ICT megfelelő alkalmazásával teljesen új alapokra helyezhető a munkavégzés, és jobban szolgálhatók a gazdaság, az érintett szervezet, a dolgozó és a közösség érdekei. A rugalmas munkavégzésnek köszönhetően megnőnek a munkaadók munkaerőmerítési lehetőségei és kitágulnak a munkavállalók munkaerő-piaci perspektívái.

A hagyományos szervezetek átalakíthatóvá válnak. Mi több, a vállalatirányításban és a munkakapcsolatokban nagyobb szerepet kaphat a bizalom. A rugalmas munkavégzés mind a kézzel fogható, mind a virtuális kapcsolatrendszer számára kedvező, továbbá lehetővé teszi a feladatok és folyamatok átalakítását. Végül, de nem utolsó sorban, a rugalmas munkavégzés növeli az egyén felelősségét, hozzájárul újabb készségek elsajátításához, és növeli az egyén függetlenségét.

### **Elonyök az érintett térség számára**

Gazdasági tevékenység bárhol végezhető. A hagyományos felfogás szerint a helyszín kiválasztásánál a megközelíthetőség volt az egyik döntő szempont. Ugyanakkor az ICT használatával megszerezhető rugalmasság nyomán egyéb tényezők válnak fontosabbakká. Melyek ezek? Olcsó munkaerő, kényelmet biztosító létesítmények és a környezet állapota, az érintett helységben megvalósítható életminőség, viszonylag olcsó telekárak, ingatlanárak és szolgáltatások, stb. A fejlesztéssel foglalkozó regionális ügynökségeknek ma már ezekre a tényezőkre kell nagyobb figyelmet fordítaniuk.

Az internetnek és a kapcsolattartás egyéb elektronikus formáinak köszönhetően ma már olcsón biztosítható a kétirányú információ- és adatforgalom. Néhány példa erre:

- ? hozzá lehet jutni számos olyan információhoz és ismerethez, amelyet a nagyvállalatok használnak,
- ? az egész világra kiterjedő marketinghálózat építhető ki,
- ? elterjedhetnek a rugalmas munkavégzés különböző formái.

A nagyvállalatok a nagybani beszerzésből és értékesítésből származóan kétségtelenül élveznek bizonyos elonyöket a KKV-kal szemben, ráadásul általában könnyebben juthatnak szakemberhez, tokéhez és ismeretekhez. Éppen e téren vehetik fel a versenyt a KKV-k, amennyiben ICT-n alapuló együttműködési hálózatokat hoznak létre. Megemlítnék néhány tipikus elonyt:

- ? A távmunka új álláslehetőségeket teremt. Azok, akik számára az ingázás nagy nehézséget okozna a közlekedési nehézségek vagy az időhiány miatt, munkájukat elvégezhetik egy teleközpontból vagy otthonról. Mindezek eredményeképpen megnövekszik a potenciális munkaerő-kínálat, és a térségnek hasznára válnak a megszorított elhelyezkedési lehetőségek.
- ? A KKV-k és mikro-vállalkozások megbízásokat fogadhatnak el vállalatoktól, amelyek más térségekben működnek, és ezzel fejlődik a helyi gazdaság.
- ? A helyi KKV-k közösen pályázhatnak nagyobb, más térségben meghirdetett megrendelésekre. Amennyiben a megpályázott munka jellegében is újszerű, akkor az nemcsak az egész gazdaság javára válik, hanem gyarapszik a helyi szakértelem is.

### **Elonyök az üzleti élet számára**

A rugalmas munkavégzés az üzleti élet számára sok-sok szempontból elonyös lehet:

- ? Könnyebbé válik megtalálni a megfelelő szakértőt: távmunkások alkalmazásával sok vállalat megoldhatja szakembergondjait. Egy dolgozó számára a rugalmas munkavégzés nemcsak azért lehet fontos, mert vidéken lakik, hanem mert például kisgyermekes anyja, akinek családi kötelezettségei miatt otthon kell tartózkodnia.

- ? Új munkalehetőségek: a KKV-k számára a rugalmas munkavégzés révén új munkalehetőségek nyílhatnak más térségekben. Ennek köszönhetően növekednek bevételeik, újfajta megbízásokhoz és új piacokhoz juthatnak.
- ? Magasabb termelékenység: a rugalmas munkavégzésnek köszönhetően a rátermett dolgozók növelhetik termelékenységüket, hiszen kiválaszthatják a nekik legmegfelelőbb tevékenységeket. Amikor például egy különösen fontos jelentést kell megírniuk, ami nagy koncentrációt igényel, akkor dönthetnek úgy, hogy e munkát otthon végzik el. Vannak aztán olyan dolgozók, akik hosszabb időn át az otthoni munkavégzést választják, mivel munkájuk folyamatosan jelentős koncentrációt igényel (ilyen lehet, pl. a programozás, stb.).  
A rugalmas munkavégzés jobb munkaero-gazdálkodást biztosíthat a vállalatok számára:
  - ? csökkenthetők a költségek (pl. kevesebb üzleti út, kisebb irodai és parkolási helyigény),
  - ? könnyebbé válik a munka koordinációja a különböző városokban/falvakban dolgozók között,
  - ? könnyebb szétosztani a munkát a dolgozók igényeit is figyelembe véve,
  - ? megnövekszik a rendelkezésre álló munkaero legjobb kihasználására,
  - ? csökken a betegszabadságok miatt kieső teljesítmény,
  - ? a munkavégzést nem hátráltatják olyan tényezők, mint a rossz időjárás, árvíz, tűz, pokolgépes merényletek, sztrájkok, közlekedési dugók,
  - ? a vállalati szervezeten belül javul az információ- és ismeretgazdálkodás, ennek következtében a szervezet jobban tud alkalmazkodni az új körülményekhez, és mindenki gyorsabban juthat hozzá a megfelelő információhoz,
  - ? a dolgozók gyorsabban juthatnak hozzá a kívülről jövő információkhoz és ismeretekhez.
- ? Elonyök kezdő vállalkozások számára: a távmunkát végző kiskereskedők és önfoglalkoztatók gyakran úgy kezdenek bele egy új vállalkozásba, hogy rezsiköltségeiket igen alacsony szinten tartják. Később azonban növekedni kívánnak, és ehhez alkalmazottakra van szükségük. Sok példa mutatja, hogy kezdő vállalkozások távmunka alkalmazásával érték el fejlődést.
- ? A költségek csökkentése: egyes vállalatok a rugalmas munkavégzés révén irodai költségeiket lejjebb tudják vinni. Például óvatos üzletpolitikára vall, amikor önfoglalkoztatókkal deríttetnek fel új megbízási lehetőségeket, és csak akkor adnak a vállalat irodáiban írásztalt e munkavállalóknak, amikor már bizonyossá vált, hogy az új üzletágnak van jövője. Egyes vállalatok a hot-desking módszert alkalmazzák. Ez azt jelenti, hogy ahol kevesebb az írásztal (vagy számítógép), mint dolgozó, ott a nap más-más időpontjában járnak be a munkatársak dolgozni, és így megosztják a munkaeszközöket. E módszerrel csökkenthető az iroda fenntartási költsége, ami főleg a drága városi helyszíneken fontos.
- ? Javul a képesség arra, hogy a vállalat reagáljon a kereslet változásaira: rugalmas munkaero birtokában a vállalatok előre megtervezhetik, hogy hol és mikor van szükség a legtöbb erőfeszítésre, és a szerint szervezik meg a munkát.
- ? A rugalmas munkavégzésnek köszönhetően új termékek és szolgáltatások fejleszthetők ki, főleg ha ezt más vállalatokkal együttműködve teszik.
- ? Egy-egy feladatra vagy eseményre külön csapat állítható fel, ahová akár több vállalattól is verbuválhatók emberek és/vagy külső munkaero is bevonható.

### Elonyöka környezet számára

- ? Csökken az utazási idő, és kevesebb erőforrásra van szükség: amennyiben a munkavállalók otthonról vagy egy helyi teleközpontból végzik munkájukat, kevesebb közlekedési eszközre van szükség, kisebb az üzemanyag-fogyasztás és csökkennek az egyéb, utazással kapcsolatos költségek.
- ? Az alacsonyabb közúti forgalom kevésbé rongálja az utakat, és alacsonyabb a légszennyezés. A távmunka “zöld” tevékenység, különösen azért, mert az otthoni irodák kevesebb energiával futnak és világítanak, mint az irodaházak, nem is beszélve arról, hogy az otthon általában amúgy is fut és használják.
- ? A munka minden folyamatában együttműködésre alapozott módszerek kevesebb értekezletet igényelnek, miáltal az egymástól távol dolgozóknak kevesebbet kell utazniuk.
- ? Az elengedhetetlen utazások mennyisége a kommunikációs technológiákkal is csökkenthető, hiszen a video- és telekonferencia szolgáltatás sok esetben helyettesíti az értekezleteket.

### Elonyök a dolgozók számára

- ? Munka és magánélet közti egyensúly: sok férfi és nő érzi úgy, hogy a rugalmas munkavégzés segíti őket abban, hogy sikeresebb legyen családi életük és karrierjük egyaránt. Azok, akik nagyobb terheket vállalnak a család életében, igénylik, hogy (a lehetőségekhez képest) egyedi munkarend szerint dolgozhassanak. Különösen igaz ez azokra, akik kisgyermekről gondoskodnak, legyen az férfi vagy nő.
- ? Az otthonról végzett munkával nagyobb az esély, hogy valaki elkerülje az elbocsátást és/vagy az áthelyezést. Amikor pl. egy vállalat új helyre költözik, a stáb legértékesebb tagjai megtarthatók rugalmas munkát végzőként, ha nem tudnak együtt költözni a céggel. Ugyanígy, ha a férj/feleség állást változtat, az otthonról történő munkavégzéssel elkerülhető a lakáscserével járó minden bonyodalom.
- ? Csökkenthető az ingázással elfecsérelt órák száma: sok munkavállaló úgy takarít meg időt, hogy nem jár be távol eső munkahelyére (otthonról vagy teleközpontból dolgoznak), mások pedig utazás közben (is) végzik munkájukat. Az, hogy kinek-kinek mi a legmegfelelőbb, egyénileg kell eldönteni a konkrét körülmények függvényében. Van, aki (vonaton történő) utazással töltött idejét munkával hasznosítja, és emellett rugalmas munkaidővel csökkenti az irodában eltöltendő munkaórák számát.
- ? A rugalmas munkavégzés megkülönböztetésektől mentes alkalmazást tesz lehetővé. A fogyatékkal élők Európa-szerte élénken érdeklődnek az otthoni munkavégzés lehetőségei iránt (lásd: [www.ISDAC.ORG](http://www.ISDAC.ORG)), és sok munkába visszatérő nő, valamint gondozási kötelezettséget vállaló személy éppen a távmunka jóvoltából veheti fel ismét a munkát.
- ? Kiváló tapasztalatszerzési lehetőség: egyes rugalmas munkavégzést végzők, pl. önfoglalkoztatók vagy azok, akik több vállalattal állnak szerződéses viszonyban, különböző projekteken vehetnek részt. Ezáltal újabb készségeket sajátíthatnak el és nagyban gazdagíthatják tapasztalataikat.
- ? Azáltal, hogy ki-ki maga alakíthatja ki munkastílusát, növekedhet a munkakedv.
- ? A munkaerő folyamatos továbbképzése egyszerűbb abban az esetben, ha a stáb minden tagja rendelkezik internetes elérhetőséggel.

### Esetleges hátrányok a dolgozó szempontjából

- ? A csapatban végzett munka adta élmények hiányozhatnak, gyengülnek a távmunkás emberi és szakmai kapcsolatai a munkatársakkal, elszigeteltnek érezheti magát.
- ? A munkajogi háttér bizonytalan lehet.
- ? A távmunkáshoz kevesebb információ jut el hozzá a cégtől, esetleg kimarad bizonyos dolgokból, előléptetésből, stb.
- ? A huzamosabb otthonlét több feladatot eredményezhet a családi munkamegosztásban (túlterheltség, a pihenés körülhatárolt idejének megszűnése, a pénzkereső tevékenység és a magánélet határainak elmosódása),
- ? Túlzott kötődés jöhet létre az internethez, a munkához,
- ? A kényszerűségből vállalt önfoglalkoztatóvá válás veszélye is fennállhat.
- ? Fiatal munkavállalók nem szereznek kellő tapasztalatot a munkahelyi kapcsolatépítés, feladatvégzés területén (de: szereznek helyette más típusú tapasztalatot).
- ? Önfoglalkoztató távmunkás esetében a munkahely esetleg könnyebben megválhat a távmunkástól.

## 3. A rugalmas munkavégzés alkalmazása során felmerülő alapvető szempontok

### 3.1 A munkatársak kiválasztása

A rugalmas munkavégzés akkor lehet hatékony, ha az abban résztvevők kiválasztása gondosan történik. A következőket hasznos figyelembe venni:

- ? A munkavállaló motiváltsága: fontos, hogy az alkalmazottat érdekelje az érintett projekt, és személy szerint érezze úgy, hogy az abban való részvétel számára kedvező (pl. kevesebb időt kell eltöltenie utazással, rugalmasan alakíthatja ki munkaidejét, lehetősége nyílik új készségek elsajátítására, új munkatársakkal működhet együtt, munka közben az otthoniak is számíthatnak rá).
- ? Megbízhatóság és hűség: a rugalmas munkavégzésnek lehetnek biztonsági kockázatai (vállalati információk a munkavállaló otthonába kerülnek, egy-egy munkavállaló több vállalatnak is dolgozhat). Éppen ezért öntudatos és felelősségteljes munkavállalói magatartásra van szükség.
- ? Az adott poszton eltöltött idő hossza: ahhoz, hogy egy dolgozó alaposan megismerhesse munkájának minden csínját-bínját és jó kapcsolat alakulhasson ki közöttük és a vele együttműködő többi munkatárssal, el kell telnie egy bizonyos időnek.
- ? A munka típusa: nem minden munkafajta látható el rugalmas munkavégzés keretei között. Azok a legalkalmasabbak, amelyeknél kevésbé szükséges a közvetlen vezetői felügyelet és a személyes konzultáció. Az alábbi bekeretezett tábla példákat is hoz erre.
- ? Személyiségjegyek: azt, hogy egy jelentkező rendelkezik-e a szükséges személyiségjegyekkel, megállapíthatjuk, pl. pszichometriai teszt segítségével. A távmunkát végzőknek képeseknek kell lenniük bizonyos döntések meghozatalára, hatékonyaknak kell lenniük a problémamegoldásban, képeseknek kell lenniük önállóan dolgozni és eljárni, mint "önmaguk főnöke", ideértve az idővel való gazdálkodást is. A folyamatos együttműködéshez rendelkezniük kell bizonyos jellemző tulajdonságokkal, úgy, mint jó kommunikációs képesség, nyitott személyiség, az új ötletek iránti

- ? nyitottság, a képesség arra, hogy betartsa a határidőket és, hogy figyelmét egy-egy feladat megoldására összpontosítsa.
- ? Egyenlo esélyek: minden munkavállaló kapja meg a lehetőséget, hogy a rugalmas munkavégzés keretei között dolgozhasson. Más, távmunkára alkalmas munkatársakkal szemben elonyben részesülhet azonban az az értékes munkaero, aki otthagyni készül a munkahelyét valamilyen külső kényszer miatt. (A kényszeru távozás oka lehet, pl. az, hogy gondoznia kell valakit, vagy problémássá vált a munkahelyre történő odautazása.)
- ? A munkavégzés helye: mivel a munkavégzés (foleg) otthonról történik távmunkában, meg kell vizsgálni, hogy a jelentkező otthonában adottak-e a szükséges feltételek.

A 4.3 rész alatt további szempontokat találhatunk, illetve a Flexwork honlapon egy listát is készítettünk azokról a szempontokról, amelyeket érdemes figyelembe venni a jelentkezők alkalmasságának megállapításakor.

#### Rugalmas formában végezhető munkakörök

- ? **szakértelmiségiek és menedzsment szakemberek:** építészek, felsevezetok, marketing szakértok, PR-szakértok, HR-szakértok, pénzügyi szakemberek, pénzügyi elemzők és brókerek
- ? **kiemelt tevékenységeket segítő értelmiségiek:** könyvelok, fordítók, korrektorok, indexkészítok, kutatók
- ? **terepmunkát végzők:** vállalati képviselok, földmérók, ellenorok, ingatlanügynökök, könyvvizsgálók, újságírók, biztosítási ügynökök
- ? **informatikai szakemberek:** rendszerelemzők, szoftverprogramozók és mérnökök
- ? **irodai munkát végzők:** adatrögzítok, számítógépes gépírók, telefonos tudakozó munkatársai, telefonos értékesítésben dolgozók.

### 3.2 A rugalmas munkavégzés típusai

- ? A rugalmas munkavégzés igen széles körű tevékenységek gyujtofogalma. Rugalmasan alakítja a munkafolyamatokat, munkastílusokat, vezetési eljárásokat, munkaidőt és a munkavégzés helyszínét abból a célból, hogy az abban résztvevő magánszemélyek és szervezetek számára növelje az elonyöket (és/vagy csökkentse a költségeket) (ehhez lásd még a 2. pont alatti részt).
- ? A kategorizálás azért nehéz, mert mindegyik eset sajátos vonásokkal rendelkezik.
- ? Öt fő típust definiáltunk, de közöttük elmosódottak a választóvonalak, és átfedhetik egymást akár egy vállalaton belül is. A típusok a következők:
  - ✗ Kis- és középvállalkozások (KKV-k), amelyek alkalmazottai távmunkában dolgoznak.
  - ✗ Rugalmas munkavégzés, amelyet hagyományos tevékenységi területeken, vidéki vagy nehezen megközelíthető helyen működő KKV-k végeznek.
  - ✗ Újfajta lehetőségeket kiaknázó, rugalmas munkavégzést végző KKV-k..
  - ✗ Helyi szolgáltatások nyújtása rugalmas munkavégzéssel.
  - ✗ KKV-k, amelyek rugalmas munkavégzési hálózatok tagjaiként működnek (virtuális csapatok, beszállítói együttműködés, stb.)

### **KKV-k, amelyek alkalmazottai távmunkában dolgoznak**

E típusnál a munkavállalók ICT alkalmazásával maguk által kialakított idobeosztással és maguk által megválasztott helyszínen dolgoznak. Többféle forma is elképzelhető:

- ? távmunka otthonról. Ez esetben a munkavállaló munkaideje nagy részében (vagy egészében) otthon dolgozik.
- ? munkavégzés teleközpontból vagy teleirodából. Ez esetben a munkavállaló munkaideje egy részét egy teleközpontban tölti (a teleközpont nincs munkaadója tulajdonában, és általában nem egymaga dolgozik ott), vagy egy teleirodában (amely a munkaadó tulajdonában van), mivel így otthonához vagy valamelyik ügyfeléhez közelebb lehet.
- ? többhelyszínes távmunka. Ebben az esetben a munkavállaló felváltva dolgozik a munkaadó által biztosított "fo" munkahelyen és egyéb helyszíneken, ami lehet a saját otthona, egy teleközpont, az ügyfél vagy üzleti partner irodája.
- ? mobil vagy más néven nomád távmunka. Ilyenkor a munkavállaló utazás közben él a technika lehetőségeivel, hogy kapcsolatba lépjen valakivel vagy adathoz juthasson. Jó példa erre a kereskedelmi képviselő vagy a karbantartó munkás.

**Példa: Excel vállalat, a dániai Herning városában** – a Jylland-félszigeten fekvő Herningben egy informatikai vállalat évek óta alkalmazott otthon dolgozó távmunkásokat. Emellett Billund községben 1998-ban létrehozta Dánia egyik első teleirodáját, ahol ezzel egy háromfős helyi személyzet számára lehetővé tette, hogy kevesebbet ingázzanak, össze tudják egyeztetni a magánéleti kötelezettségeiket a munkahelyiakkal, javítsák a vállalat hatékonyságát és teljesítményét, sőt segítsék egy elmaradott régió fejlődését. Az elmúlt évek során az Excel cég a következőket állapította meg:

- ? a teleirodai rendszer helyi munkalehetőségeket nyújt, és megkíméli a munkavállalókat attól az esetenként tapasztalt elzártság érzéstől, amely a túlon kívül sok otthoni tartózkodástól alakulhat ki,
- ? új vezetési módszereket kell kialakítani, köztük az e-mailen történő irányítást,
- ? csökkenthető a munkavállalók és családtagjaik között esetleg kialakuló mindennapos feszültség,
- ? az ingázás hetente legalább 2.000 kilométerrel csökkenthető. Mindössze hetente egyszer kell Herningbe, a központi irodába beutazni. Ráadásul a teleiroda közelebb is esik a vállalat néhány ügyfeléhez.

### **Rugalmas munkavégzés, amelyet vidéki vagy nehezen megközelíthető helyen működő olyan KKV-k végeznek, amelyek hagyományos tevékenységi területeken működnek.**

Ebben az esetben rugalmas munkavégzésre a hagyományos tevékenységek terén kerül sor. Melyek ezek?

- ? halászat, erdészet és mezőgazdasági tevékenységek,
- ? alapanyag-feldolgozás, például élelmiszer-feldolgozás, fagyásmentesítés, stb.,
- ? szolgáltató tevékenységek, mint pl. idegenforgalom vagy az állami ellátó rendszerek,

Mit nyerhetnek e tevékenységek a rugalmas munkavégzéstől?

- ? növekedésük és termelékenységük,
- ? piacaikat nemzetközileg is tágíthatják (amennyiben ilyen természete a tevékenység),
- ? megtarthatják és/vagy növelhetik termékeik (hozzáadott) értékét,
- ? megtarthatják és/vagy növelhetik a beruházásokat,

- ? informáltságuk, kapcsolattartásuk és a piachoz való hozzájutásuk szempontjából a vidéki KKV-k nagyvállalat módjára viselkedhetnek. Ide tartozik az is, hogy “közelebb jutnak ügyfeleikhez” több szempontból is. Technológiai eszközök jóvoltából helyi “jelenlétet” biztosíthatnak, és szintén a technikának köszönhetően közvetlenül reagálhatnak egy-egy ügyfél igényeire, hiszen jobban megértik változó elvárásaikat, és termékeiket/szolgáltatásaikat azokhoz igazíthatják.

**1. példa: Trångsviken község, Jämtland megye, Észak-Svédország.** Ez a példa azt illusztrálja, a rugalmas munkavégzés miként használható stratégiai eszközként arra, hogy bővítsük a vidéki ipar gazdasági lehetőségeit. Észak-Svédországnak ezen a részén hagyományos iparágak működnek (alumínium- és faipar), ezenkívül erős a kereskedelem, és van néhány magasan specializált cég, amelyek nemzetközi kapcsolatokkal rendelkeznek és exportra is dolgoznak. Trångsvikenben közösségi létesítmény (Egyesületek Háza) jött létre, ahol a helyi informatikai cégek szakértelmükkel, a helyi vállalkozói egyesület pedig kapcsolataival segíti a helyi hagyományos ipari vállalatokat. Ennek eredményeképpen a hagyományos iparágakban működő cégek új termékekkel rukkoltak elő, és új piacokat értek el:

- ? a rendelkezésre álló faállományra támaszkodva újszerű csomagolóanyagot, csomagoló termékeket és nyomó papírt kezdtek gyártani,
- ? magas feldolgozottságú alumínium utazókészlettel és mikrohullámú sütőben is használható alumíniumtányérokkal jöttek ki.

Az érintett vállalatok mindkét esetben rugalmas munkavégzést indítottak be szervezetükön belül és kívül, mivel helyi és nemzetközi hálózatok tagjaivá váltak. Dolgozóik egy része otthonról távmunkát végez, és ICT segítségével távoli ügyfelekkel és üzleti partnerekkel működik együtt. Jelenleg már értékesítésük 20%-a az interneten keresztül bonyolódik, és rugalmas munkavégzés formájában megvalósuló együttműködést hoztak létre számos vállalattal világszerte.

**2. példa: La Gâtine község, Poitou-Charentes körzet, Franciaország:** Ebben az esetben a mezőgazdasági és élelmiszeripari piacot tudták jelentősen kibővíteni a rugalmas munkavégzésnek köszönhetően. Juhot és szarvasmarhát tenyésztenek a térségben. 1994 óta a hústermelés a legmagasabb minőségi követelményeknek is megfelel mindkét területen. Fejlett módszereket alkalmaznak a minőségbiztosításban, az árak megfelelő szinten tartásában, termékeik megismertetésében, a marketing munkában és a húsárveréseknél. Összességében a cél az, hogy javulást érjenek el az értéklánc minden szintjén, erősödjék az iparág, nőjön jövedelme és foglalkoztató képessége. E célból két dolgot tettek: korszerűsítették a vágóhidakat, és új elektronikus platformot létesítettek ahhoz, hogy rugalmas munkavégzés, konkrétan: elektronikus kereskedelem, kezdődhessen e területen is. ICT felhasználásával együttműködés alakult ki az állattenyésztők, a vágóhidak dolgozói, a húsipari kiskereskedők és az ágazat marketingesei között. Munkájuk eredményeképpen jelentősen megnőtt a forgalom és az ágazat jövedelemtermelő képessége.

### Újfajta lehetőségeket kiaknázó, rugalmas munkavégzést végző KKV-k

A technika fejlődésének köszönhetően a munkavégzés helyszíne lényegtelenné válik, különösen az olyan tevékenységeké, amelyeknek magas az információ- és tudástartalma. Ezekből a tevékenységekből részt vállalhatnak, egy részét megszerezhetik maguknak a vidéki és az elmaradott térségek lakói. Ehhez az szükséges, hogy felkészültségüket, termékeiket és szolgáltatásaikat hozzáigazítsák az üzleti partnerek és az üzletfelek igényeihez, legyenek azok a Föld bármely pontján. Versenyképesnek kell lenniük a következő területeken:

- ? az elvégzett munka minőségében,
- ? az árban,
- ? a szállítási/teljesítési feltételekben, ideértve határidőt is.

Az ICT-n alapuló rugalmas munkavégzésben rejlik új lehetőségek feltárása létrejöhet helyi szintű és vállalati belső beruházás eredményeképpen, továbbá meglévő KKV-k átalakításával, új vállalatok vagy kirendeltségek létrehozásával.

**1. példa: Lewis-sziget, Észak-Skócia** -- ahol több, mint 200 munkahely létesült három vállalat kezdeményezéseinek eredményeképpen:

- ? A Lasair nevű vállalat nagy szakértelmet igénylő összefoglalókat, kivonatokat készít dokumentumokból és ezeket publikálja. Állandó ügyfelei és üzleti partnerei főleg Nagy-Britanniában és az Egyesült Államokban találhatóak. A cég a sziget egyetlen városias településén: Stornowayban található. Ott végzik a marketinget, értékesítést, adminisztrációt, minőségellenőrzést és a dolgozók képzését. A munkatársak közül sokan a környező vidéken laknak és onnan végezték távmunkát.
- ? A szigeten található olyan cégek, amelyek CD-ROM-okat, multimédiás eszközöket, hangzó anyagokat és filmeket gyártanak, továbbá webmesteri feladatokat vállalnak. Mind a térségben, mind magasabb nemzetközi szinten sikerült ICT-alapú kapcsolatokat létesíteniük.
- ? Egy nagy nemzetközi Internet-szolgáltató vállalat belső beruházás eredményeképpen telefonos ügyfélszolgálati központot (call centre) hozott létre a szigeten.

E vállalati kezdeményezések sikere több tényezőnek köszönhető: a Lewis-sziget megfelelően kialakított marketing stratégiája; az ott lakók magas szintű szakértelme; a helyi szervezeti kultúra évszázadok óta rugalmasságot követelt meg az ott lakóktól, hiszen a skót kisbérloknek mindig is "több lábbon kellett állniuk".

**2. példa: Longford megye Írország középső részén**, ahol a rugalmas munkavégzés lehetőségeit feltáró lendületes kampány számos kedvező eredményt hozott. Sikerült számos helyi szakembert bevonni, akik hajlandók voltak a közös gondolkodásra. Olyan virtuális közösséget hoztak létre, amelyben számos szálon kötődik Longford (és vidéke) a nagyvilághoz (ideértve a Longfordból elszármazottakat is). Stratégia született arra, hogy meggyeszte nőjön az információs technológiákba történő beruházás és terjedjen az ICT használata. A kampánynak köszönhetően:

- ? tanulmány született arról, hogy mely területeken hasznosítható az ICT Longfordban,
- ? egy szoftvercéget alapítottak, amely 16 távmunkás számára nyújt állást. Ehhez helyi toke, központi támogatás és vállalkozói tokebefektetés egyaránt kellett.
- ? meggyeszte számos magas technológiai tartalmú szolgáltatás és projekt indult be.

**3. példa: Új önfoglalkoztató született egy távol eső német farmon.** Konstruktionsbüro Pollozek [Pollozek Tervezőiroda] egy újfajta önfoglalkoztatás példája. Néhány évvel ezelőtt egy asszony, aki korábban alkalmazásban állt, önfoglalkoztató tervezőként kezdett dolgozni. Munkáját otthonról végezte, annak ellenére, hogy egy igen kieső farmon élt, ahol egyébként semmilyen álláslehetőség sem volt. Mára vállalkozása igen sikeres egyszemélyes céggé nőtt ki magát, amely esetenként alvállalkozókat alkalmaz egyedi feladatokra, és amely jelentős ügyfélkörrel rendelkezik. Roswitha Pollozeket már jól ismerik a tervezői szakmában, kiterjedt szakmai kapcsolatokkal rendelkezik, és elismert szakértonek tartják a számítógépes tervezésben (CAD). Miután hozzáment egy Ansbach (Dél-Németország) mellett élő gazdálkodóhoz, kezdetben maga is mezőgazdasági munkát végzett. Később azonban úgy döntött, hogy folytatja tervezői munkáját. Jelenleg otthonában működteti tervezőirodáját, ahol CAD-terveket készít jól ismert iparvállalatok számára. Ügyfelei akár 200 km távolságra is esnek lakásától. A majorsági épületet kibővítették, így abban 120 négyzetméteres rész jut irodájának. Éves forgalma elismerésre méltó.

### Helyi szolgáltatások nyújtása rugalmas munkavégzéssel

Vidéken a fő ipari tevékenység hagyományosan alacsony technikai színvonalú, kevés hozzáadott értékkel rendelkező feldolgozó tevékenység, és a lakosság fő megélhetési forrása sokszor az állami támogatás. Ide tartoznak a különféle szociális juttatások, állami beruházások és dotációk, továbbá olyan közigazgatási intézmények létrehozása, amelyek széleskörű szolgáltatásokat nyújtanak, köztük olyanokat is, amelyeket a magánszektor is biztosíthatna. Ebből következik, hogy a helyi szolgáltatások kiemelkedő szerepet játszanak az álláslehetőségek szempontjából, részben közvetlenül, mivel sokan ott helyezkedhetnek el, részben közvetve, mivel elősegítik a helyi gazdaság életképes működését. Az ICT-ra támaszkodó rugalmas munkavégzés segítheti a helyi szolgáltatások beindítását/fenntartását mind az állami szektorban, mind a magánszektorban.

Milyen módon?

- ? hatékonyabbá teszi a szolgáltatást,
- ? csökkenti a szolgáltatás költségeit,
- ? sokrétűbbé teheti a szolgáltatást,
- ? könnyebbé teheti szolgáltatás igénybevételét, például több ember érhető el, és elektronikus szolgáltatás esetében 24 órás "nyitva tartás" is megoldható.

Ezek az előnyök különösen vidéken fontosak, ahol a szolgáltatások fajlagos költsége általában sokkal magasabb, mint a városokban vagy központi térségekben. Ennek oka lehet például az, hogy nehezebb elérni a szétszórtnak, apró helyiségekben lakókat, különösen, ha a terep nehezen megközelíthető. Az ICT az ügyfelekkel történő személyes találkozást is magába foglaló szolgáltatások nyújtását is segítheti: például az önkormányzati eloadók, mondjuk hetente egyszer ellátogatnak a távolabb eső településekre, hogy személyes fogadóórát tartsanak, és közben on-line rákapcsolódnak az önkormányzat adatbázisára.

**Példa: Sainte-Agréve község, az Alpok Rajna felé eső részében.** 1995 végén született a döntés, hogy a már meglévő telefon- és ISDN-hálózat és egy erre a célra létrehozott kisvállalat segítségével, valamint az állami szektorral együttműködve, internet- és videokonferencia-szolgáltatást indítanak a községben. A fő cél az volt, hogy fejlesszék a közigazgatásban, az egészségügyben és az oktatásban az elektronikus szolgáltatásokat. Ehhez az ICT-re támaszkodó rugalmas munkavégzés tunt a legjobb megoldásnak. Országos és regionális szervek fogtak össze a cél érdekében, és a következőket nyújtották a helyieknek:

- ? az iskolák ingyenesen juthattak multimédiás eszközökhöz,
- ? a tanárok külön erre a célra szóló felkészítést kaptak,
- ? a helyi egészségügyiiek is felkészítő tanfolyamon vehettek részt,
- ? a helyi közigazgatásban dolgozók is megkapták a felkészítést.

Ez esetben a technológiai szint emelése érdekében közösen lépett az állami szektor, egy magánvállalkozás és a France Telecom, amely a telefonhálózat gazdája. Azóta három kisvállalkozás is alakult a modernizálásnak köszönhetően, és összesen több, mint 200 embert alkalmaznak a fenti területeken.

### **KKV-k, amelyek rugalmas munkavégzési hálózatok tagjaiként működnek**

Egy régió fejlesztésének egyik lehetséges módja az, hogy a kapcsolódó ágazatokban és piacokon ösztönzi a vállalati klaszterek létrejöttét. (A klaszter egy értéklánc mentén létrejött, földrajzilag koncentrált, egymással szoros, kölcsönös kapcsolatban lévő vállalatok közötti együttműködés.) A klaszterek ideális alapot képeznek az ICT-re támaszkodó (vagy virtuális) hálózatok létrehozásához, minthogy maguk is gazdasági, társadalmi és kulturális kapcsolódások eredményei. Arról van szó, hogy annak ellenére, hogy virtuális hálózatokról van szó, a digitális hálózatok létrejöttében is kitapintható a földrajzi közelség jelentősége. A digitális gazdaság nem vált el teljes mértékben a hagyományos, fizikai gazdaságtól. A hálózatok is gyorsabban és erőteljesebben fejlődnek, ha társadalmi és kulturális tényezők alapozzák meg őket. Éppen ezért olyan fontosak a régiók a hálózatépítésben. Az ICT által támogatott rugalmas munkavégzésen alapuló hálózatok akkor működnek a legsikeresebben, ha valós helyi vagy regionális klaszterekből nnek ki, amelyeket kölcsönös bizalom, kockázatmegosztás, együttes tanulási folyamat, egymás mintáinak másolása és a társadalmi csoportok közötti aktív kölcsönhatás jellemez.

Az ICT-t alkalmazó hálózatok két jól körülhatárolható módon is sikeresek lehetnek:

- ? Kiegészíthetik a hagyományos kommunikáción alapuló együttműködést (a személyes találkozás értékét kiegészíthetik a fejlett információtovábbítás és -tárolás elonyeivel),
- ? Teljesen új lehetőségeket tárhatnak fel ahhoz, hogy a rugalmas munkavégzésben tevékenykedő egyének és szervezetek hálózatokat hozhassanak létre.

Ellentétben azzal az idoszakkal, amikor az ICT még nem állt rendelkezésre, a következő öt lehetőség nyílik meg:

- ? a hálózatok (vagy más szóval, érdekközösségek) kiterjedése akár világméretűvé tágítható,
- ? jelentősen bővíthető a hálózatban résztvevők száma,
- ? fokozható a hálózatokban létrejövő interakció intenzitása,
- ? a hálózatok képessé tehetők arra, hogy egyre nagyobb mennyiségű információt kezeljenek,
- ? rugalmasan alakítható, hogy a hálózatok résztvevői (vállalatok, állami intézmények, társadalmi szervek) hogyan alkalmazzák az ICT-t. Lehetőség van pl. arra, hogy egy-egy résztvevő másra

- ? szakosodjon az értékláncon belül. Ez minden résztvevőnek elonyös, és hatékonyabbá, gyorsabbá teszik az érintett hálózat reagálását az új helyzetekhez.

**Példa:** A **“Paralelo 40”** egy rugalmas munkavégzést alkalmazó, ICT-n alapuló kezdeményezés, amely 14 spanyolországi LEADER Programban részt vevő területet érint, és amit egy helyi akciócsoport koordinál. (A LEADER programokról tájékozódni. A <http://interm.gtk.gau.hu/miau/10/leader.html> honlapon lehet.) Ennek keretében, pl. a falusi turizmust segítő intranetes hálózat jött létre, amelyen szállást és szervezett programokat lehet keresni. Ezt az intranetes hálózatot azóta elérhetővé tették spanyol belföldi és külföldi utazási irodák számára is az interneten. Mind a 14 terület maga felel az adatok összegyűjtéséért és rendszeres frissítéséért, továbbá azért, hogy a helyi alkalmazottakat felkészítse a rendszer használatára és, hogy egyéb, a rendszer folyamatos működését biztosító szolgáltatásokat nyújtson. A fő cél az, hogy az utazási irodák és az ügyfelek minél könnyebben juthassanak információkhoz a falusi turizmus lehetőségeiről, és e szektor minél kevésbé függjön a hagyományos marketinges formáktól, pl. regionális és országos idegenforgalmi vásároktól.

### 3.3 A rugalmas munkavégzéssel kapcsolatos vezetési kérdések

- ? A hagyományos vezetési stílus és vezetői magatartás gátolja a rugalmas munkavégzés sikerét, ugyanakkor valamilyen vezetői támogatásra a rugalmas munkavégzés esetén is szükség van.
- ? Elengedhetetlen, hogy a vezetők megbízzanak a rugalmas munkát végzőkben.
- ? A vezetők kapjanak megfelelő felkészítést a rugalmas munkavégzésről és speciális vezetői feladataikról.
- ? Ahhoz, hogy a rugalmas munkavégzést hatékonyan támogathassák, fejleszteni kell a vezetők kommunikációs képességét, amibe esetleg az ICT is beletartozik.
- ? Hagyományos vezetési szempontból a rugalmas munkavégzésnek számos hátránya van (pl. nehéz fizikai jelenlét nélkül irányítani), de ezek új irányítási technikákkal legyőzhetők.
- ? Ösztönözni kell a vezetőket, hogy új irányítási stílust alakítsanak ki, amely bizalomra, a feladatok és jogkörök ésszerű kiadásán és a csapatmunkán nyugszik.

#### Vonakodás a vezetők részéről

A rugalmas munkavégzés elterjedésének egyik legnagyobb akadály a vállalatvezetők konzervativizmusa, ragaszkodása a hagyományos irányítói beidegződésekhez. Sok munkaadó ellenérzéssel tekint a rugalmas munkavégzés elonyeire (pl. az otthon végzett távmunkára). A vállalati vezetők számára még ma is fontos státuszszimbólum, hogy egy hagyományos irodában alkalmazottak vegyék körül őket. Az olyan vállalatoknál, ahol azért jár dicséret, ha jól látható, hogy az alkalmazottak a nap nagyobbik részében bent ülnek és dolgoznak, betartják a szabályokat és az értekezleteken tőlük elvárt módon szólnak hozzá, biztosra vehető, hogy a vezetők ellenezni fogják a rugalmas munkavégzés bevezetését. Ráadásul sok helyen az emberi erőforrásért felelős részleg is rossz szemmel nézi, hogy a rugalmas munkavégzésnél megjósolhatatlan, hogy melyik projekthez hány emberre lesz szükség.

Gyakran előfordul, hogy vezető beosztásúak egyszer-egyszer ráállnak arra, hogy a rugalmas munkavégzés keretei között dolgozzanak, mert úgy gondolják, hogy távol a hivatali nyüzsgéstől hatékonyabban elvégezhetik feladataikat. Ennél azonban sokkal nehezebb számukra azt feldolgozni, hogy teljesen megbízzanak az alacsonyabb beosztású távmunkát végző munkatársaikban.

### **Bizalom**

Erre azért van szükség, mert a hagyományos gondolkodású vezető megszokta, hogy állandó jelenlétével irányít, mi több, szereti látni is, amikor beosztottai serénykednek az irodában. Sok vezetőnek nem kis nehézséget jelent az, hogy megbízzon beosztottaiban és “elengedje a kezüket”, hát még ha nem is látja, hogy dolgoznak-e. Mindenképpen elkerülendő, hogy a hagyományos irányítói gyakorlathoz való merev ragaszkodás megfojtsa a rugalmas munkavégzést. Másrészt viszont a vezető ne érezze úgy, hogy az újfajta felállás megfosztotta minden jogosítványától és rendelkezéseit semmibe veszik.

### **A vezetők képzése**

Ha egy vezető képtelen beleélni magát a rugalmas munkavégzés körülményeibe, a körülötte levők tegyenek meg mindent annak érdekében, hogy megkapja a szükséges képzést. (Ilyen lehet, pl. egy szeminárium, tájékoztató vagy célzott információk.) Az a lényeg, hogy számára megnyugtató módon értesülhessen a rugalmas munkavégzés valós vagy vélt hátrányairól. Hangsúlyt kell fektetni az esetleges kommunikációs gondokra a beosztottak, valamint a beosztott és vezető között. Éppen a kommunikációt tekintik sok esetben a rugalmas munkavégzés legproblematisabb részének. A képzés különösen azoknak a vezetőknek fontos, akiknek rosszak a tapasztalataik a korábban bevezetett új dolgokkal kapcsolatban.

A középvezetők esetében is elengedhetetlen, hogy az új vezetői stílus kialakításához megkapják a megfelelő képzést, az ösztönzőket, a feladatköröket és eszközöket. A vezetők számára elég időt kell biztosítani ahhoz, hogy hozzászokjanak az új munkastílushoz. Technikailag is és lelkileg is fel kell készíteni a vezetőket arra, hogy könnyedén alkalmazzák az információs és kommunikációs technikákat.

### **A rugalmas munkavégzés esetleges hátrányai**

A hagyományos gondolkodású vezetők az ICT-re alapozott rugalmas munkavégzés számos hátrányát érzékelik, mivel szerintük az:

- ? megnehezíti a munka termelékenységének nyomon követését,  
(Ehhez a teljesítmény értékelésekor az adott feladatra fordított órák számának vizsgálata helyett, át kell állni a minőség mérésére.)
- ? megnehezíti a vezetői funkció betöltését, hiszen a vezető fizikailag nincs jelen,
- ? nehezzé teszi a dolgozók közvetlen motiválását,
- ? túlságosan is gyors változásokat idéz elő a vállalat szervezetében,
- ? túlságosan széttagozza a vállalat szerkezetét,
- ? újabb technikai és logisztikai gondokat és költségeket szül,
- ? újabb, az információkkal és adatbiztonsággal kapcsolatos gondokat szül.

Valójában e gondok legtöbbje leküzdhető megfelelő, új vezetői technikák kialakításával: pl. a teljesítményt eredményei alapján kell értékelni és nem folyamatos vezetői jelenlétet keresztül.

Tény, hogy nagy szükség van a jó kommunikációs képességre és a megfelelő képzés során elsajátítható technikai felkészültségre. A megfelelő technikai háttér kialakításába történő befektetéssel is enyhíthetők bizonyos gondok, pl. az adatbiztonsághoz kapcsolódók.

### Új vezetői stílus

Egy vezetonek képesnek kell lennie arra, hogy alkalmazkodjon gyors és váratlan változásokhoz is. Segítenie kell tudni azokat a dolgozókat, akik egyszerre válnak a korábbinál *függetlenebbé* (hiszen maguk osztják be munkarendjüket és keresik a munka és magánélet közötti egyensúlyt) és ugyanakkor *nagyobb mértékben szorulnak támogatásra* (hiszen távolban végzett csapatmunkájuk során igénylik a vezetés bizalmát és együttműködését).

A rugalmas munkavégzéshez újfajta vezetési stílus szükséges, amelynek része a bizalom, a feladatok és jogkörök kiadása és a csapatmunka. A vezetés tagjai váljanak egy-egy team irányítójává, ösztönözzék az innovatív hozzáállást, koordinálják és osszák szét a munkát. Az a fajta vezetői stílus, amely minden részletében irányítani kívánja a munkát és minden információt maga akar csatornázni és szurni, akadályozza a rugalmas munkavégzés elonyeinek az érvényesülését. Általános az a nézet, hogy a rugalmas munkavégzés ott a leghatékonyabb, ahol alacsony az egymásra épülő döntéshozatali szintek száma, minimális a bürokrácia, a munkaköri leírások rugalmasak, és a munkavállalóknak olyan feladatokat kell megoldaniuk, amelyeket elozleg megbeszélhettek vezetőikkel vagy munkatársaikkal. A legjobb vezetői filozófia a tehetségek fokozatos kinevelése és a feladatok megoldásához nyújtott segítségnyújtás a bizalom alapján, ellentétben az autokratikus vagy diktatórikus magatartással.

### 3.4 Összeszedettség és idogazdálkodás

- ? A rugalmas munkavégzésben dolgozók legyenek önállóak, legyenek képesek saját ügyeiket kézben tartani és feladataikat felelően elvégezni.
- ? A vállalatok ismerjék a rugalmas munkavégzés igényeit, és ennek megfelelően válasszák meg és képezzék ki alkalmazottaikat.
- ? Nem minden munkavállaló alkalmas az olyan munkára, amihez sok összeszedettség szükséges. Ennek ellenére minden dolgozónak, akinek a munkaköre alkalmas a rugalmas munkavégzésre legyen meg a joga arra, hogy részt vehessen ilyen felkészítésben.
- ? A rugalmas munkavégzés az összeszedettséget két szempontból is befolyásolja: egyrészt a vezetőknek át kell állni a jelenléten alapuló közvetlen irányításról a célorientált vezetésre; másrészt a dolgozók számára elmosódhatnak a határok a munka és a magánélet között.

### Célorientált vezetés

A vezetési stílus lehetővé teszi a dolgozók számára, hogy maguk határozzák meg céljaikat, de ehhez az is hozzátartozik, hogy a munkafolyamatot is maguknak kell megtervezni és levezényelni. Döntéseket kell tehát hozniuk a következőkről:

- ? a munkára fordítandó idő hossza és a megoldandó feladatok sorrendje;
- ? a munkához szükséges eszközök kiválasztása, hol lehet azokat beszerezni, és hogyan kell azokat alkalmazni;
- ? az ügy sikeréhez mit kell még más embereknek is tenniük (külsősöknek és belsősöknek), hogyan biztosítható, hogy ez valóban meg is történjen, és milyen kommunikációs technikákat/technológiákat kell ehhez felhasználni;

? az adott munkát milyen helyszínen kell elvégezni.

A menedzsernek el kell döntenie, hogy a munka megszervezésének mely elemei felett döntsenek a dolgozók, és mi maradjon a vezetőség hatáskörében. Elsődleges, hogy ha bármilyen változás történik a felelősség megoszlásában, ezt az érdekeltek beszéljék meg, mert minden félreértés kedvezőtlenül érintheti a munkafolyamat sikerét.

### **Elmosódó határok munka és magánélet között**

Ezt a kérdést azoknak kell átgondolniuk, akik azt fontolgatják, hogy belevágnának a rugalmas munkavégzésbe. A fobb kérdések:

- ? az idő megosztása a két szféra között, mindennapi és különleges helyzetekben (amikor pl. beteg a gyerek vagy más, halaszthatatlan otthoni teendő támad),
- ? a hely (és más tényezők) elosztása a két szféra között, pl. amikor valaki otthon hoz létre egy irodát,
- ? a képesség arra, hogy lélekben határt húzzunk a két szféra között, mivel csak így érhető el, hogy a munkára történő koncentráció ne csapjon át munkamániába, és ne sérüljön a pihenésre szánt idő.

Ahhoz, hogy megfelelő legyen az egyensúly a munka és a családnak szentelt idő között a következők kelljenek:

- ? általában vett önfegyelem,
- ? különleges összeszedettség és önmenedzselési technika,
- ? megfelelő módszerek az idogazdálkodáshoz,
- ? kommunikációs készségek, ideértve a kommunikációs technológiák ismeretét is (pl. e-mail és projekt-tervező szoftverek).

Egyes esetekben a dolgozók már rendelkeznek ezekkel a készségekkel, máskor fel kell őket készíteni. Javasoljuk, hogy a rugalmas munkavégzést alkalmazó KKV-k tanulmányozzák a náluk jelenleg végzett munkaszervezési folyamatokat, és annak alapján döntsenek a következő kérdésekben:

- ? milyen mértékben szükségesek e készségek már jelenleg is,
- ? olyan készségek, amelyekre jelenleg még ugyan nincs szükség, de a rugalmas munkavégzés bevezetését követően hasznosíthatók lesznek,
- ? vannak-e jelenleg tapasztalható hiányosságok,
- ? milyen intézkedések szükségesek (pl. képzési programok) ahhoz, hogy a dolgozók felkészültségét szintbe hozzák a várható elvárásokkal.

A vállalatok önértékeléséhez segédeszközöket (kérdőíveket, más önértékelő anyagokat és listákat) állítottunk össze. A Flexwork honlapján olyan kérdéslista található, amelyet kifejezetten a távmunka bevezetésének előkészítéséhez készítettünk.

### 3.5 A felszereltség és az alkalmazott technológiák kérdései

A rugalmas munkavégzéssel kapcsolatban a vállalatoknak több muszaki kérdésben is dönteniük kell. Ezek közül felsorolunk néhányat:

- ? El kell dönteni, hogy milyen eszközöket és szoftvert vásároljanak: lehet, hogy elkerülhető egy nagyobb beruházás.
- ? Ki finanszírozza a berendezések, bútorzat és a fogyóeszközök beszerzését: általában a vállalat vásárolja meg az összes eszközt vagy megtéríti az alkalmazottak ilyen irányú kiadásait.
- ? Milyen mértékben finanszírozza a cég az otthoni irodát: a vállalatok gyakran fizetik a telefonvonalak beszerelésének, a vállalati telefonvonalak létesítésének költségeit, ezen kívül a jobb minőségű kábelezés és újabb konnektorok létrehozásának árát.
- ? Hogyan történjen az eszközök fenntartása és karbantartása: az infrastruktúra működtetése a vállalat feladata. Emellett egyéb intézkedések is szükségesek lehetnek a távmunkások munkájának elősegítéséhez.
- ? Biztosítás: a vállalat területén kívül tartott berendezéseket biztosítani kell. A vállalatoknak tudniuk kell, hogy ok viselik a felelősséget az olyan, az otthoni irodában történő esetleges balesetekért, amelyeknek oka a berendezések nem kielégítő karbantartása.
- ? Az internet különösen hasznos lehet a rugalmas munkavégzés támogatására.

A 2.4-es részben, fentebb, információ található a rugalmas munkavégzéshez ajánlott leghasznosabb eszközökről és a hozzáférést biztosító hálózatokról. További muszaki felvilágosításért keresse fel a Flexwork honlapját.

#### Milyen eszközt válasszunk?

Nem érdemes meggondolatlanul drága új eszközöket beszerezni a rugalmas munkavégzéshez. A rugalmasság biztosítása legyen a fő ismérv. Indulásnál fel kell mérni a rugalmas munkavégzés során várhatóan felmerülő igényeket, vagyis azokat, amelyeket a meglévő eszközök képtelenek kielégíteni. Hadd említsünk néhány példát: szükséges lehet, hogy két helyszínről egyszerre lehessen dolgozni ugyanazon a dokumentumon; elfordul, hogy egy-egy alkalmazott számára lehetővé kell tenni, hogy különböző helyszíneken is dolgozni tudjon; néha szükséges, hogy különböző vállalatok egyazon projekten dolgozó munkatársai virtuális konferenciát tarthassanak, stb.

Miután egy igény megfogalmazódott, a vállalat vizsgálja meg, hogy rendelkezik-e az ahhoz szükséges felszereléssel (esetleg úgy, hogy ugyanazt az eszközt másként használják) vagy, hogy milyen kiegészítő eszközre lesz szükség. A következő területeken lehet esetleg szükség új felszerelésre: a kommunikációs képességek növelése, olyan eszközök, amelyek egy lakásban is használhatók, továbbá hordozható eszközök (laptopok, mobiltelefonok, stb.). Minden egyes beszerzés előtt vizsgálandó, hogy milyen gyakran lesz szükség az adott eszközre és, hogy valóban fontos-e. Csak e kérdések megválaszolását követően döntsenek a beruházás nagyságáról. Olyan vállalat esetében, pl., amely más cégekkel együttműködve állít elő dokumentumokat, ésszerűbb beszerezni a dokumentumok továbbításához és megosztásához szükséges felhasználásokat (pl. megfelelő e-mailezési lehetőségek), mint annak, amely csak évente egyszer cserél másokkal dokumentumokat.

Amennyiben egy eszközre csak ritkán van szükség, elonyösebb azt bérbe venni vagy fizetségért máshol használni (pl. egy teleközpontban vagy helyi foiskolán), mint megvásárolni.

### **Ki a finanszírozó?**

A távmunkásoknak esetenként muszaki szaktanácsadásra van szükségük. A vállalatok általában ellátják a távdolgozókat minden szükséges informatikai eszközzel (számítógéppel, szkennelrel, fénymásolóval, faxszal, modemmel, stb.) és (egy vagy több) külön telefonvonallal. Már csak azért is fontos, hogy a távmunkás rendelkezzen egy külön “vállalati” telefonvonallal, mert így jobban elkülöníthető az üzleti és magán telefonhasználat. A telefonvonalak száma és típusa az otthon végzett munka természetétől függ. Külön vonalra, pl. akkor van szükség, ha ezt egy nagy forgalmú fax vagy modem megkívánja. Nagy sávszélességű telefonvonal ott kell, ahol rendszeresen nagy mennyiségű adatot továbbítanak.

Amikor a vállalat a rugalmas munkavégzőnek átadja az eszközöket, mellékeljen egy részletes leltári listát is, továbbá az eszközök biztonságos használatára, esetleges visszaszolgáltatására, későbbi frissítésére és fenntartására vonatkozó információkat.

Egyes vállalatok, főleg a nagyobbak, bútordarabokat is átadnak, mint pl. számítógépes asztalt és megfelelő széket. Mások pénzügyi keretet biztosítanak az alkalmazottaknak erre a célra, mivel sok esetben a szabvány irodai bútorok túl nagyok a lakáshoz. Eloffordul, hogy papírt és más irodaszereket is adnak egy központi raktárból. Mások ezt úgy oldják meg, hogy erre külön pénzt adnak, vagy utólag visszatérítik az ilyen kiadásokat.

Az otthon dolgozók számára egy további kérdés, hogy van-e elég és megfelelő konnektor és kielégítő világítás. Vannak olyan vállalatok, amelyek hajlandók pénzügyileg (előre vagy utólag) hozzájárulni ahhoz, hogy modernizálják a lakás villanyvezetékeit és konnektorait (pl. feszültségingadozás-mentes konnektorral), hogy így védjék a számítógépeket az esetleges áramellátási gondoktól. A jó világítás és szellőzés fontos egészségügyi és balesetvédelmi tényező, amelyre a lakás távmunkahelyként való használatának elkezdése előtt oda kell figyelni.

### **Az eszközök karbantartása és a muszaki segítség**

Amikor egy vállalat új berendezést vásárol, vizsgálja meg, hogy a szállító milyen további szolgáltatásokkal segíti a használatot, és azok mennyibe kerülnek. Eloffordul, hogy hiába veszünk meg egy terméket olcsón, hosszabb távon sokban kerül a vásárlás, mivel nem kapcsolódnak hozzá utólagos szolgáltatások. Amennyiben a vállalat gondosan körülnéz a piacon, bizonyosan talál olyan szállítót, amelyiknél a vételárban benne van a jótállás és a folytatódó muszaki segítség (support) is. Az, hogy a muszaki segítség mennyire használható, nagyban függ attól, hogy a vállalat munkatársai milyen mértékben képesek (segítséggel) önmaguk elhárítani az üzemzavarokat.

Amikor az alkalmazottak a vállalat székhelyétől távol dolgoznak (pl. otthonukban, teleközpontban avagy utazás közben), a központ által nyújtott muszaki támogatás épüljön bele a rugalmas munkavégzésről szóló megállapodásba. Ha a munkavállaló adta a felszerelést, akkor gondoskodnia kell az azt támogató szolgáltatásokról is. Fontos, hogy a segítség gyorsan jöjjön, mivel elképzelhető, hogy az érintett addig más gépen nem tudja munkáját folytatni. Érdemes tájékozódni arról, hogy milyen feltételekkel és mennyiért lehet élni egy telefonos segélyszolgálat szolgáltatásaival és a “távdiagnosztikával”. Az ilyen szolgáltatások gyakran csak a rendszeres elofizetési díjat fizetőknek

állnak rendelkezésére. Az, hogy állandóan elérhető legyen a muszaki segítség, gyakran költséges, és valódi értékét csak bajban ismerni meg.

A hardver-gondokon kívül szoftver-gondok is előállhatnak. A messzirol nyújtott muszaki segítségnyújtáshoz távoli hozzáférést biztosító szoftver szükséges (pl. Timbuktu, PC Anywhere, stb.), esetleg egy erre felkészült munkatárs a cég székhelyén, aki e segítséget nyújtja (ehhez esetleg meg kell változtatni a munkaköri leírást is), vagy megfelelő szervezési lépések ahhoz, hogy ezt valamilyen külső szakember nyújtsa.

### **Biztosítás és felelőség**

Amikor egy vállalat otthoni használatra berendezést ad át, meg kell nézni, hogy vajon az ilyen esetre is szól-e a biztosítás, vagy arról külön kell intézkedni. Jó, ha a vállalatok tudják, hogy egy esetleges baleset vagy sérülés esetén - ha annak oka a berendezés állapotával, esetleg elmulasztott karbantartásával függ össze - felelőség terhelheti a céget. Megfontolandó, hogy nem indokolt-e külön otthoni biztosítást kötni a kikölcsönzött berendezésekre. A rugalmas munkavégzésről szóló megállapodás tartalmazza egy rendelkezést arról, hogy az otthon dolgozónak jogában áll a kikölcsönzött berendezést üzemeltetni és használni. Az is lehet, hogy az ilyen biztosítás külön költségét a vállalatnak külön ki kell fizetnie a munkavállaló felé.

### **Az internet adta lehetőségek használata**

Az interneten keresztül olcsón juthatunk a rugalmas munkavégzés sok formájához. A legtöbb vállalat, ideértve a KKV-kat is, ma már rendelkezik az ehhez szükséges felszereltséggel, és előfizetője az ehhez elengedhetetlen szolgáltatásoknak. Az internet készen kínálja az együttműködés technikai lehetőségét. Felsorolunk néhány tevékenységet, amelyet elősegít:

- ? Marketing: a vállalatok elkészíthetik saját honlapjukat, vagy ezzel megbízhatnak egy más céget. A honlap hatékonyságát mérni lehet azon, hogy nyitó oldalát vagy egy-egy belső lapját hányszor keresik fel.
- ? Kutatás: a háló 24 órán át rendelkezésre áll kutatási célokra: ami fontos szempont azoknak, akik feladataikat a szokásos munkaidőn túl végzik el. Megfontolandó, hogy folyóirat-előfizetés és könyvtári tagság helyett nem érdemesebb-e tematikus honlapra előfizetni.
- ? Értékesítés csomagküldéssel: az olyan vállalatok, amelyeknek csomagban továbbíthatóak a termékei, a megrendelést és annak visszaigazolását intézhetik közvetlenül a hálón. Ennek egyik lehetséges módja egy on-line katalógus készítése. Számos cég ajánl előre erre a célra elkészített csomagokat, amelyek internetes áruházon keresztül szerezhetők be.
- ? Beszerzés: sok mindent megvásárolhatunk a hálón keresztül, még hozzá költséghatékonyan és ügy, hogy előtte több szállító termékeit összehasonlíthatjuk.
- ? Chatroom és más társalgási fórumok az együttműködés szolgálatában: ezeken keresztül a virtuális csapatok könnyedén cserélhetnek eszmét. Abban is az otthon dolgozók és önfoglalkoztatók segítségére lehetnek, hogy ne maradjanak le a társasági élet híreiről és a hivatali pletykákról.
- ? Más-más időpontban használt irodai helyek: arra is lehetőség van, hogy egy virtuális csapat tagja feltesz egy dokumentumot a hálóra, majd egy idő múlva megnézi az arra beérkezett visszajelzéseket. Így az együttműködés költséghatékonyává válhat.

### 3.6 Egészségügyi és balesetvédelmi megfontolások

<p>Amennyiben a rugalmas munkavégzés keretében a munkavállalók távolról dolgoznak vagy a szokásos munkaidőn túl, akkor különleges egészségügyi és balesetvédelmi szempontokat kell figyelembe venni:</p>
<p>? Otthon dolgozók: a vállalatok felelősséget viselnek az otthon dolgozó alkalmazottaik egészségéért és biztonságáért is. Egyes esetekben a jog arra kötelezi a vállalatokat, hogy az otthoni irodákat is vizsgálják meg egészségügyi és balesetvédelmi kockázatok szempontjából. (Az, hogy van-e ilyen kötelezettség, függ attól, hogy a vállalat mely országban működik és mekkora.)</p>
<p>? Utazás közben dolgozók: a vállalatoknak tisztában kell lenniük azzal, hogy a mobiltelefonok és laptopok használata egészségügyi és balesetvédelmi kockázatot rejt magában. Éppen ezért lehetővé kell tenniük alkalmazottaik számára, hogy rendszeres orvosi vizsgálaton vegyenek részt. Az ilyen eszközöket használóknál oda kell figyelni a munkában töltött órák számára is.</p>
<p>? A szokásos munkaidőn túl dolgozók: tisztázni kell, hogy a műszaki segítséget (support) nyújtó szakemberek hogyan érhetők el abban az esetben, ha a rendkívüli helyzetek és gépleállások munkaidőn túl fordulnak elő.</p>
<p>? A munkaadó felelőssége: a munkaadó felelősé tehető bármely, az otthoni irodában előforduló balesetért. Az, hogy mire terjedjen ki felelőssége, részletesen szabályozandó a rugalmas munkavégzés feltételeiről szóló megállapodásban.</p>

Az egészségügyi és balesetvédelmi előírások országonként változatos képet mutatnak. A legjobb megoldás az, ha az érintett vállalat tájékozik a helyi illetékes hatóságnál. A legtöbb országban külön kiadvány foglalkozik a rugalmas munkavégzés egészségügyi kérdéseivel. Az Egyesült Királyságban a UK Health and Safety Executive ad ilyet ki. Címe: *Homeworking: Guidance for employers and employees on health and safety*. (Rugalmas munkavégzés: Irányelvek a téma egészségügyi és balesetvédelmi kérdéseiről), ISBN 071761104X.

#### **Az otthonukban dolgozó alkalmazottak**

Az irodai környezetre érvényes egészségügyi és balesetvédelmi irányelvek egyéb munkahelyi környezetekre is érvényesek, így a lakásokra is. A kormányzatok és egészségügyi hatóságok részletes tájékoztatókat bocsátottak ki Európa-szerte, amelyek irányt mutatnak a számítógépes berendezések és monitorok használatát illetően. Ide tartoznak, pl. a világítási feltételek, a képernyő visszatükröződése, a monitor sugárzási szintje, a munkához használt szék és íróasztal ergonómiai jellemzői, környezeti tényezők, úgymint zaj, hőmérséklet és páratartalom, tartós monitornál történő munkavégzés esetén védoszemüveg használata, valamint intézkedések az ismétlődő terhelés okozta sérülés (RSI) elkerülésére.

A legtöbb országban azok a munkaadók, ahol a dolgozók száma meghalad egy bizonyos számot, kötelesek az otthoni irodákat megvizsgáltatni az egészségügyi és balesetvédelmi kockázatok szempontjából. E vizsgálatoknak ki kell térniük a családot potenciálisan fenyegető veszélyekre a lakásban tárolt munkaeszközök, a munkához használt fogyóeszközök, irodai bútorok, kábelek, stb. miatt. Megvizsgálendő továbbá, hogy van-e otthon megfelelő tűzoltó készülék, és hogy megtettek-e néhány egyéb balesetvédelmi intézkedést. Az egészségügyi és balesetvédelmi vizsgálatok részletei (pl. az, hogy milyen gyakran kell helyszíni vizsgálatot tartani, milyen figyelmeztetés bocsátható ki

ezen nyomán, kinek kell ezeket a vizsgálatokat lefolytatni, stb.) képezzék a rugalmas munkavégzés feltételeiről készülő megállapodás részét.

Az otthon dolgozóknak ugyanolyan tájékoztatást kell nyújtani a munkavégzés egészségügyi és balesetvédelmi kérdéseiről, mint az irodában dolgozóknak. Tudatni kell velük tehát, hogy:

- ? rendszeresen (lehetőleg óránként) tartsanak szünetet, különösen akkor, ha hosszabb ideig dolgoznak számítógéppel,
- ? tartsák a kapcsolatokat munkatársaikkal,
- ? tudatosan válasszák ketté a munkát és magánéletet, stb.

Az otthon dolgozók figyelmét fel kell arra hívni, hogy jegyezzék fel, amennyiben bármilyen baleset történik, legyen az személy, berendezés vagy az otthon adó épület. Az ilyen írásbeli feljegyzésre akkor lesz szükség, ha valamilyen biztosítási igényt akarnak érvényesíteni.

### **Az utazás közben dolgozó alkalmazottak**

A mobil munkaero számára kétféle berendezés okozhat gondokat:

- ? a mobiltelefon: hosszú távú használatának potenciális veszélyeiről jelenleg is folynak a vizsgálatok. Fel kell hívni a dolgozók figyelmét, hogy lehetőleg minél kevesebbet használják a mobiltelefont. Járművezetés közben pedig egyértelmű, hogy tartózkodjanak használatától. Nemrégiben végzett kutatások kimutatták, hogy a mobiltelefon használata (még kihangosító használata esetén is) jelentősen csökkenti a vezető képességét, hogy az útviszonyokra és az esetleges kockázatokra koncentráljon. A vezetés közben történő mobiltelefon-használat büntetendő cselekmény, amelyért pénzbüntetés vagy akár a jogosítvány bevonása is járhat.
- ? a laptop használata testtartás-beli gondokat okozhat, mivel nehéz megtalálni azt a testhelyzetet, amelyben hosszabb időn át munkához használható (mivel a billentyűzet túl közel van a képernyőhöz). Mivel a laptopokat gyakran használják rögtönzött helyeken – pl. vonaton történő utazás közben a térden – a testtartás károsodásának kockázata nagyobb, mint az asztali számítógépeknél. Ráadásul sok laptop súlyos, és megfájdíthatja a vállakat és a karokat.

Úgy kell intézni, hogy az utazás közben dolgozók is tartsanak időnként szünetet, és munkaidejük ne legyen hosszabb a szokásosnál. Az utazással töltött időt be kell számítani a munkaidőbe.

### **A szokásos munkaidőn túl dolgozók**

A rugalmas munkát végzők számára kedvező, ha egészségügyi és balesetvédelmi szempontból ugyanolyan figyelem kíséri munkájukat, mint a többi dolgozóét. Ugyanakkor hátrányos lehet számukra, hogy a máshol megszokott ellenőrzéseket végzők az ő esetükben nincsenek jelen. A vállalati munkahelyeken általában arra felkészített szakemberek tesznek intézkedéseket, amennyiben baj történik (pl. elsősegélyt kell nyújtani, vagy tüzet kell eloltani, stb.). Minthogy az ilyen felkészültséggel rendelkezők általában csak a szokásos munkaidőben tartózkodnak az irodában, fontos, hogy előzetes intézkedés történjen arról, hogy mit tegyen a távolban dolgozó, ha nem ilyenkor éri a baj. Ki kell alakítani a jelentéstétel mechanizmusát is berendezések meghibásodása esetére, hogy az ilyenkor teendő lépések ne kizárólag a rugalmas munkavégzésben dolgozók feladatát képezzék.

## Felelősség

A felelősség kérdését is át kell tekinteni a rugalmas munkavégzésben levők esetében is, különösen az otthonukban dolgozóakra vonatkozóan. Általában a vállalat addig vállal felelősséget dolgozójáért, amíg az az otthoni irodáját használja. Éppen ezért fontos, hogy a munkaadó gondoskodjék az otthoni iroda megfelelő kialakításáról: legyen biztonságos és kényelmes, és kerüljenek betartásra az egészségügyi és balesetvédelmi előírások. A munkaadó felelősséggel tartozik az otthon használt berendezésekért is. Gondoskodjon arról, hogy azokat rendszeresen ellenőrizték és tartásukban, ugyanúgy, ahogyan ez a többi telephelyen történik. Az esetleges sérüléseik, mint pl. az ismétlődő terhelés okozta sérülés (amely a nem előírászerű bútorzat vagy más fizikai körülmény hibája miatt fordul elő) elkerülése érdekében a munkaadók vizsgálják meg annak a lehetőségét, hogy ok adják a munkához használt irodai bútorzatot, vagy legalábbis szakértővel ellenőriztessék a meglévő bútorokat, vajon azok biztosítják-e a kívánt testtartást.

A munkaadók pontosan határozzák meg, hogy milyen mértéku felelősséget hajlandók vállalni. Vannak olyanok közöttük, amelyek elhárítják maguktól a felelősséget harmadik feleket vagy családtagokat érintő balesetekkel kapcsolatban. Ilyen esetben az otthon dolgozó tegye meg a szükséges lépéseket annak érdekében, hogy biztosítása vonatkozzék az ilyen balesetekre is.

Sok olyan biztosító van, amelyik kész az otthonukban dolgozókat is biztosítani, de néhányuk szigorúan meghatároztatja, hogy melyik az a "munkaterület" amelyen belül a munkaadót terheli a felelősség, ha bármi történik. Ilyen esetekben a munkaadó dolga, hogy balesetmentes körülményeket teremtsen a munkaterületen belül: pl. legyenek az elektromos vezetékek biztonságosak, legyen megfelelő a bútorok elhelyezése, stb. Amennyiben a kijelölt munkaterületen kívül történne baleset, azért a munkaadó nem vonható felelősségre, pl. ha az alkalmazott megcsúszik a lépcsőn és így sérül meg.

### 3.7 Biztonság: vállalati és munkavállalói megfontolások

<p>A rugalmas munkavégzés kialakítása során a biztonságra figyelmet kell fordítani mind vállalati, mind munkavállalói szinten.</p> <p>? Vállalati szinten idetartozik az adatok és a hálózatok biztonsága, és a titoktartás.</p> <p>? Az adatok és hálózatok biztonságát megfelelő muszaki megoldásokkal védhetjük.</p> <p>? A titoktartás biztosításához csak megbízható embereket alkalmazunk rugalmas munkavégzésben. Emellett erre a kérdésre térjenek ki a rugalmas munkavégzésről és az együttműködésről szóló megállapodások is.</p> <p>? A vállalattól távol dolgozók fizikai biztonságára is oda kell figyelni: számos, a józan ész által diktált intézkedéssel sokat tehetünk e téren.</p> <p>? A vállalati területen kívül használt berendezésekre is leselkedhetnek veszélyek (lopás, rongálás, elemi károk).</p> <p>? A távmunkában dolgozónak is védenie kell számítógépét munka közben (ehhez vírusvédelemre és biztonsági rendszerekre van szüksége).</p>
---

### **A biztonság vállalati megfontolásai**

Már a munka megszervezésének legelején érdemes felmérni a kockázatokat, és intézkedésekkel elhárítani, vagy a minimumra csökkenteni azokat. Egy, a vállalati döntéshozók körében nemrégiben 11 európai országban végzett felmérés szerint a megkérdezettek az adatok biztonságát tekintették a fő kockázati tényezőnek. Válaszaik alapján elmondható, hogy ez az akadály a távmunka bevezetésének a vállalatok 62%-ánál (vö. empirica EcaTT 2000: www.ecatt.com). E félelem abból származik, hogy sok vállalatnál, főleg a KKV-knál, még nem dolgozták ki az adatbiztonságra és adatvédelemre vonatkozó alapelveket.

### **Az adatok és hálózatok biztonsága**

Az adatok védelmére használt számos vállalati eljárás némi változtatással alkalmazható a rugalmas munkavégzésnél is. Pl. ha a titkos iratokat a vállalatnál felhasználás után iratmegsemmisítő géppel teszik olvashatatlaná, és az otthonában dolgozó ilyenekkel nem rendelkezik, akkor a dokumentumokat e célból vissza kell juttatni a vállalathoz. Ha az irodában a titkos iratokat zárt helyen kell orizni, akkor az otthon dolgozónak is rendelkeznie kell egy zárható szekrényvel.

A rugalmas munkavégzés során a szokásosnál gyakrabban továbbítunk adatokat hálózatokon és az interneten keresztül. Ennek is megvannak bizonyos kockázatai: arra jogosulatlan alkalmazottak is hozzájuk juthatnak, hackerek (adatkalózkodók) leshetik azokat ki, stb. Éppen ezért azok a cégek, amelyek fontos adatokat továbbítanak hálózatba állított számítógépeken keresztül, meg kell, hogy találják az adatvédelmet biztosító muszaki megoldásokat. Néhány példát említünk:

- ? Hozzáférés korlátozása: csak egy előre összeállított címlistán szereplők léphetnek be a rendszerbe.
- ? Belépési kísérletnél a rendszer azonosítókódot ellenőriz.
- ? A rendszerre csak visszahívás alapján lehet rákapcsolódni: a távmunkás betáplál egy jelszót, minek alapján a szerver egy előre beprogramozott számon visszahívja.
- ? Jelszó ellenőrzési eljárás (PAP): egyszerű jelszó protokollt kell egy központi szervernek továbbítani ellenőrzés céljából.
- ? Challenge handshake authorisation protocol (CHAP): a szerver rendszertelen időközönként információt küld a távoli számítógépnek, amely ennek alapján jelszót hoz létre, amelyet a szerver ellenőriz.
- ? A jelszavakat dinamikusan ellenőrző szerver (dynamic password authentication server) harmadik félként vesz részt a kommunikációban, és rendszeresen megváltoztatja a jelszavakat.
- ? Különböző kódolási technikák alkalmazhatók (encryption techniques).

Az olyan vállalatoknál, ahol a helyi hálózat mindegyik gépe kapcsolódik az internethez, megfontolandó tuzfallal megakadályozni az engedély nélküli bejutást. A tuzfal különösen akkor fontos, ha az internethez való kapcsolódás folyamatos. A tuzfal szoftver falat képez saját rendszerünk és a külvilág közé, amelyet csak az arra felhatalmazottak léphetnek át. Ily módon szinte lehetetlenné válik az engedély nélküli behatolás.

Készüljön továbbá előírás az adatok biztonsági másolatának elkészítéséről. Túlságosan is sok adatot tárolnak sérülékeny médiumokon (pl. merevlemezen). Ez komoly kockázatot jelenthet a hardver tönkremenetele, tuz, betörés, rongálás vagy elemi kár esetén. Amennyiben rendszeresen biztonsági másolatot készítünk adatállományunkról, csökkenthetjük az ilyenkor keletkező károkat.

### **Titoktartás**

Gyakori aggodalom a munkaadók részéről, hogy a távolban dolgozó alkalmazott nem ellenőrizhető, és ezért megnő annak a veszélye, hogy bizalmas információ illetéktelen kezekbe jut. Ez ellen a legjobb garancia az, hogy olyanokkal végeztessünk távmunkát, akiben a vezetők megbíznak. Kétségtelen, hogy a több éve a vállalatnál dolgozóknak nagyobb a bizalom, mint az újoncokban. Hasonló aggodalmak akkor is felmerülnek, amikor több cég közösen dolgozik egy projekten. Éppen ezért az együttműködési megállapodás rendelkezzen a titoktartási kötelezettségről.

Megnőnek a titoktartásra leselkedő veszélyek, amennyiben a rugalmas munkát végző egy versenytárs céggel is munkaszerződést ír alá. A rugalmas munkavégzésről szóló megállapodás térjen ki a titoktartási kötelezettség részleteire, mivel így minden érdekelt fél számára egyértelműbb, hogy mi számít szerződéshez tartozónak.

Amennyiben felmerül annak kockázata, hogy egy (volt vagy jelenlegi) alkalmazott rivális céget alapít, vagy a versenytárs vállalatoknak információt ad tovább, akkor érdemes az egyedi vagy rendszerbe kapcsolt számítógépeken megerősíteni a jelszavas védelmet. Ha bizalmas információkat tárolunk számítógépeken, ajánlatos jelszavas védelemmel ellátni a bizalmas információkat tartalmazó fájloknak és alkönyvtáraknak.

### **A biztonság munkavállalói megfontolásai**

Az otthon dolgozók gyakran védtelenebbeknek érzik magukat, mint a vállalat területén dolgozó munkatársaik, mivel nem tudhatnak egy nagy szervezetet a hátuk mögött és nem számíthatnak szakemberek közvetlen segítségére.

### **A fizikai értelemben vett otthoni biztonság**

Az otthon dolgozót leginkább tűz és betörés veszélyeztetheti. Tűzoltó készüléket és füstérzékelőt kevesen tartanak lakásukban, és ritkán gondolunk a menekülő útvonalak előzetes kijelölésére. Az otthonában dolgozó távmunkás tűzvédelmi szaktanácsadásért forduljon a tűzoltósághoz. Egy betörés súlyosan érintheti az otthon dolgozót, hiszen az egyik legkézenfekvőbb áldozat a számítógép, és annak elvesztése közvetlenül érinti a munkavállalót.

Amennyiben a munkaadó szükségesnek lát egy otthoni látogatást a munkavállalónál, pl., hogy ellenőrizze az egészségügyi, balesetvédelmi és titoktartási kötelezettségek betartását, e látogatást úgy kell megszervezni, hogy abból semmilyen félreértés ne adódhasson. Ha az otthoni irodát a család otthonától leválasztották, pl. a ház egy külön szárnyában vagy melléképületében található, akkor egy ilyen látogatás aligha okozhat gondot. De ha pl. az otthoni irodát a hálósobában rendezték be, akkor az ilyen látogatás során különös gonddal kell eljárni, hiszen a többi családtag, a szomszédok vagy más közelben tartózkodók félreérthetik az ilyen látogatást. Érdemes már a rugalmas munkavégzés elején előre megállapodni abban, hogy otthoni látogatásokra milyen gyakran kerül majd sor, és jó, ha a cégtől két ember vesz részt az ilyen ellenőrzésben.

### **Vagyonvédelem**

A rugalmas munkájukat otthon végzők tartsák be a vagyonvédelmi előírásokat, hiszen értékes berendezéseket, adatokat és vállalati dokumentumokat tartanak otthon. Számos biztosító külön szabályrendet dolgozott ki a távmunkások számára. A rugalmas munkavégzésről szóló megállapodás részletesen térjen ki arra, hogy ki milyen mértékben felel a berendezésekért, és milyen vagyonvédelmi intézkedéseket kell megtenni. A kiegészítő vagyonbiztosítás díját gyakran magára vállalja munkaadó.

Betörés ellen sok kézenfekvő intézkedést tehetünk: alkalmi látogatók ne láthassák a hivatali eszközöket, kerüljenek jó zárok a külső ajtókra, legyenek a (földszinti) külső ablakok is védettek betörés ellen, ne legyen elől létra vagy más betörésre használható eszköz. A vagyoni védelmet szolgálja az is, ha részletes lista (ideértve a gyári számokat is) készül minden eszközről. Arra is lehetőség van, hogy a számítógépeket az íróasztalokhoz rögzítsük; riasztót szereljünk rájuk, amelyek mozgás vagy más illetéktelen beavatkozás esetén jeleznek; továbbá az eszközökre kitörölhetetlen betűvel felvihetjük a vállalat nevét. Egyes esetekben a munkaadó megteszi ezeket az intézkedéseket helyettünk, mielőtt az eszközöket rendelkezésünkre bocsátja.

### **Biztonsági megfontolások a számítógép használata során**

Az otthon dolgozó gyakrabban továbbít adatot vagy dokumentumot floppy-ra, mint az irodista. Éppen ezért jobban veszélyeztetik gépét a számítógépes vírusok. (A vírus rosszindulatú szoftver, amely fájlokat törölhet vagy tehet tönkre.) Kellemetlenség származhat abból, ha az otthon dolgozó vírusfertőzést okoz egy ügyfélnél vagy a cég más számítógépén. Éppen ezért mindegyik PC-t és szervert hatékony vírusölő program védje. Ha legalább hetente frissítjük, akkor így a legtöbb vírus ellen védve leszünk. Mivel állandóan támadnak újak, teljes védelem nem létezik.

Mind az otthon, mind az utazás közben dolgozó készítsen biztonsági másolatot a merevlemezen tárolt állományokról, ugyanúgy, mint hivatali kollégái. Mivel az otthon dolgozónak csak egy másolatot szabad készítenie, e tevékenységet rendszeresen végezze el. Az esetleges betörésre, tűzre vagy elemi károokra való tekintettel, amely mind a számítógépet, mind a biztonsági másolatot elpusztíthatja, érdemes néhány biztonsági másolatot az otthoni irodától távol tartani. Egyes vállalatok ezt a következőképpen oldják meg: telefonon be lehet jelentkezni egy távoli nagyszámítógéphez és nagy mennyiségű adatot lehet áttölteni egy központi archívumba.

Amennyiben gyerekek is hozzájuthatnak a számítógépekhez, megfelelő szoftverrel gondoskodjunk arról, hogy nehegy módosíthassák vagy letörölhessék értékes adatállományainkat. Ehhez jelszavas hozzáférést kell alkalmazni.

### **Biztonsági megfontolások a mobil munkaerőnél**

A nomád távdolgozókat, pl. az olyan utazó kereskedőket, akik munkájukat részben autójukban, részben otthon végzik, a betörés és az autólöpés különösen veszélyezteti, mivel nagy értékű berendezést és árumintákat visznek magukkal. Önvédelmi okokból ezért intézzék úgy, hogy az értékes tárgyakat rejtve szállítsák, alkalmazzanak riasztóberendezéseket, amelyek címkeit helyezték el a jármű több feltuno helyén. Ezenkívül a munkaadó rendszeresen felhívhatja telefonon a mobil munkatársat, hogy ily módon gyozodjék meg arról, hogy minden rendben van-e.

### 3.8 Pénzügyi kérdések: adózás, kiegészítő juttatások és egyéni pénzügyi megfontolások

?	A rugalmas munkavégzés általános pénzügyi kérdéseiről csak általánosságban beszélhetünk, hiszen a részletek attól függenek, hogy mely országban, térségben működik a vállalat.
?	A cég székhelyén érvényes rendelkezésekről érdemes az önkormányzatnál és az adóhatóságnál érdeklődni. Megemlítünk néhányat a felmerülő kérdések közül:
?	Adókedvezmény járhat az otthon dolgozó alkalmazottaknak, vagy akik iskoláskorú gyermeket nevelnek.
?	Az otthon dolgozó alkalmazottaknak ugyanolyan fizetség jár, mint a vállalat területén dolgozóknak.
?	Költségeik ellensúlyozására az otthon dolgozók különböző pótlékokat kaphatnak.
?	Egyéni megfontolások:
✗	az otthonról nyújtott szolgáltatásokat is tisztességesen meg kell fizetni,
✗	meg kell orizni a vállalkozási kiadásokat bizonyító dokumentumokat,
✗	dokumentálni kell az utazási kiadásokat,
✗	az önfoglalkoztatók előre gondoskodjanak a megbízatás nélküli átmeneti időszakokat áthidaló tartalékokról.

#### Adózás és adókedvezmények

A rugalmas munkavégzés potenciális elonyeit már több ország központi és helyi kormánya felismerte, és ezért ösztönző intézkedéseket vezetett be vagy ilyeneket tervez. Néhány országban az otthonukban dolgozók kiegészítő adókedvezményeket vehetnek igénybe, vagy évente egy összegben költség-visszatérítést kaphatnak. (Németország: adókedvezmény, Hollandia: költség-visszatérítés évente, Egyesült Királyság: a gyermeküket egyedül nevelő szülők gyermekeik után adókedvezményben részesülnek.) Számos országban az otthoni (munka céljából történő) számítógép-használat nem számít vállalkozói appornak, és utána nem kell többletadót fizetni.

#### Bérszínvonal

Sok rugalmas munkát végző, aki otthon dolgozik, jelentős elonyökről számol be: pénzt takarít meg, mivel kevesebbet utazik, otthon étkezik, kevésbé használja autóját, stb. Ezek az elonyök akkor érvényesülnek, ha bérszínvonaluk megegyezik a bent dolgozókéval. Viszont elképzelhető, hogy egyes KKV-k csábítást éreznek arra, hogy az otthon dolgozóknak alacsonyabb bért fizessenek. Van olyan az otthon dolgozók közül, aki azzal, hogy egyik szobáját irodává alakítja, potenciális jövedelemforrásról mond le (pl. lakót tarthatna ott), vagy ezzel feladja a lakás bizonyos kényelmi szolgáltatásait. Ezt is figyelembe kell venni, amikor azt mérlegeljük, hogy a távmunkával pénzt takarít-e meg. Több szakszervezet ezek alapján olyan irányelvet bocsátott ki, amely szerint az otthon dolgozókat ugyanolyan bérezés illet meg, mint a vállalat területén dolgozókat.

#### Költségtérítő pótlékok a munkavállalók részére

A munkaadók számára megfontolandó, hogy külön pótlékok kifizetésével ismerjék el az otthon dolgozók egyes költségeit, úgymint:

- ? az irodaként használt otthoni költségeit – amelyet az adóhivatal is általában elismer,
- ? távközlési költségeket: ez főleg akkor ismertethető el, ha a lakásban külön “vállalati telefonvonal” is működik,

? a fűtés, világítás és elektromos áram költségeit (ezek esetleg beépülhetnek az irodaként használt otthon költségeibe).

Egyes munkaadók levonnak a pótlékokból arra való hivatkozással, hogy az otthon dolgozók pénzt takaríthatnak meg, pl. az utazási költségeken. A rugalmas munkavégzésről szóló, mindkét fél által elfogadott munkaszerződés térjen ki az előre kifizetendő pótlékokra.

### Egyéni pénzügyi megfontolások

Elofordul, hogy a helyi önkormányzati szervek és közüzemek szolgáltatásaikért a közületi díjszabás alapján kívánának számlázni az olyan távmunkásoknak, akik a munkahét jelentős részében otthon dolgoznak. E díjak általában magasabbak, megvan viszont az az előnyük, hogy üzemzavar esetén a lakossági fogyasztókkal szemben elonyt biztosítanak. Szolgáltatóként és országonként más és más feltételek szerint állapítják meg, hogy kinek kell a közületi díjszabás szerint fizetnie. Amennyiben egy otthon dolgozó úgy érzi, hogy méltánytalanul bántanak vele, az országos vagy térségi érdekvédelmi szervezethez (pl. valamelyik teleház szövetséghez) fordulhat tanácsért.

Néhány országban az az otthon dolgozó, aki munkája nagyobb részét lakásában végzi, visszaigényelheti az irodába és irodából történő utazás költségét. Az otthon dolgozóknak érdemes megtudakolniuk, hogy e kérdésről mi az álláspontja helyi adóhatóságnak.

Azok a rugalmas munkát végzők, akik otthon vagy utazás közben dolgoznak, továbbá az önfoglalkoztatók pontosan jegyezzék fel, hogy munkájukkal kapcsolatban milyen kiadásuk vannak. A vállalatok a munkaszerződés keretein belül térítsék meg az így felmerült költségeiket, vagy előre fizessék azokat ki fizetés-kiegészítés formájában.

A rugalmas munkát végzők jó, ha gondolnak arra az esetre is, hogy egy bizonyos ideig valamilyen okból munkaképtelenné válnak. Az önfoglalkoztatók kutassák fel, hogy létezik-e olyan biztosítás (egészségbiztosítás, jelzőlogon alapuló, a nehéz időszakokra vonatkozó biztosítás, stb.), amely jövedelmet nyújt számukra arra az időszakra, amikor esetleg megbetegszenek, vagy kevés megbízatást kapnak. Érdemes annak is utána nézni, hogy milyen nyugdíjra számíthatnak. Elvárható, hogy a rugalmas munkavégzésről szóló munkaszerződésben a vállalatok részletesen térjenek ki ezekre a kérdésekre.

### 3.9 Gyermekgondozás; a munka és magánélet közti egyensúly

- ? A rugalmas munkavégzésről sokszor vélik úgy a munkavállalók, hogy ez az ideális módja a munka és magánélet közti egyensúly biztosításának.
- ? A gyakorlatban azonban a magánélet és a munka közti harmónia megtalálása igen nehéz feladat.
- ? A szülők számára alapvető a gyermekekről történő gondoskodás – e téren kívánatos, hogy a vállalatok konstruktívan álljanak a kérdéshez.
- ? A kisgyermekes munkavállalók és azok, akiknek egyéb ápolási kötelezettségeik vannak, a rugalmas munkavégzés számos munkaidő-típusa között választhatnak.
- ? A munkavégzéssel kapcsolatos esetleges stressz hatásaival azoknak is foglalkozniuk kell, akik rugalmas keretek között dolgoznak.

### Hogyan áll hozzá a család

Otthonról dolgozni lehet áldás is, átok is. Jó szervezés kell ahhoz, hogy megfelelő egyensúly alakuljon ki a magánélet, a mindennapos otthoni teendők és a munkavégzés között. Sok szülő, főleg az anyák, szívesen veszik, ha a munka és a gyermekeikről történő gondoskodás összefonódik. Számos vállalatnak sikerült oly módon megtartani jól képzett munkatársait, hogy gyermekgondozási segély vagy az ismét megkezdett főállású munkavégzés helyett otthoni munkát tudott ajánlani.

Az otthoni munka a családi viszonyokat is érintheti. A családtagok többen vannak egy légtérben, mint korábban, és ezt van, ahol örömmel, van, ahol bosszúsággal fogadják. A munkavállaló napirendje felborulhat amiatt, hogy egyre több házimunkát rá osztanak ki ("te ügyis otthon vagy!"). Felmerülhet az a veszély is, hogy az otthon dolgozó nem veszi elég komolyan munkáját, például azért, mert családja egyes tagjai erre ösztönzik. Hívjuk fel azok figyelmét, akik otthoni munkavégzés elkezdését fontolgatják, hogy e kérdéseket már előre alaposan beszéljék meg családtagjaikkal.

### Gondoskodás a gyermekekről

Fontos, hogy a munkavállaló tisztában legyen azzal, hogy az otthoni munka főállású anyasággal/apasággal nem összeegyeztethető. Gyermekgondozás terén az otthon dolgozónak ugyanúgy segítségre van szüksége, mint annak, aki eljár a hivatalba. A szülő többféle megoldás között választhat, és az a vállalat cselekszik helyesen, amelyik megfelelő tanácsokkal látja el alkalmazottait. Információszerzés végett érdemes az önkormányzatot is megkeresni.

### Milyen gyermekgondozási lehetőségek közül választhatunk

- ? Vállalati bölcsőde/óvoda: nagyobb cégek a teljes munkaidőt lefedik ilyen, a vállalat közelében működő intézményekkel.
- ? Magánóvodák: nyereségorientált gyermekintézmények, ahol képzett gondozók felügyelnek a gyermekekre.
- ? Pótmamaszolgálat: vannak szülők, akik bébiszittert tartanak, aki gyermekeikről a család lakásában gondoskodik. Ez a megoldás egyéniesítettebb megoldást kínál, de igen költséges. Esetenként két család közösen fogadhat fel egy bébiszittert, hogy így csökkentse költségeit.
- ? Gyermekmegorzást saját otthonukban vállalók. Egyes országokban az ilyen tevékenységet végzőknek be kell jegyeztetniük magukat a helyi önkormányzatnál; és egyszerre több gyermekre is felügyelhetnek. A vállalatok azzal segíthetik a munkavállalókat, hogy listát vezetnek az ilyen szolgáltatást vállalókról, mert így egyszerűbb kiválasztani a legalkalmasabbat.
- ? Napközi és szünidei foglalkoztatók: ilyeneket gyakran a helyi önkormányzat az iskolákkal együttműködve tart fenn.
- ? A tágabb család valamelyik tagja vigyáz a gyermekekre: a szülők egy része így tudja megoldani a gyerekorzást. E forma általában akkor válik be, ha némiképpen formális mederbe öntjük, vagyis valamilyen módon kompenzáljuk az így végzett munkát. Ebben az esetben a családtag igény szerint teszi magát elérhetővé.

A vállalatok egy része segítséget nyújt dolgozóinak a gyermekgondozás terheinek fedezésére. Ez történhet olyan formában is, hogy olcsón helyet biztosítanak a vállalati óvodában, magánóvodában beváltható utalványt adnak, vagy fedezik a gyermekmegorzást pénzért otthonukban vállalók költségeit. Mindegyik támogatási formának más és más az adóvonzata. Éppen ezért a részletekről érdemes a helyi adóhatóságnál érdeklődni.

### **Különböző lehetőségek a munkaidő kialakítására**

Az után, hogy a gyerekek elérték az iskoláskort, sok szülő a rugalmas munkavégzés keretei között köti össze munkáját és a gyermekeiről történő gondoskodást. Számos lehetőség között lehet választani:

- ? Részmunkaidős-foglalkoztatás: azzal, hogy a munkavállaló csak a hét bizonyos napjain dolgozik, a munkaidőt a gyerekek iskolai elfoglaltságához lehet igazítani. A szünidő alatt azonban így is előállhatnak nehézségek.
- ? Munkakör megosztása: két (vagy több) ember részmunkaidős-foglalkoztatását meg lehet úgy oldani, hogy egy teljes állás feladatait osztják meg egymás között.
- ? Iskolaidőben vállalt munka: a munkavállaló azokban a hetekben vállal munkát, amikor gyermeke iskolába jár, és fizetés nélküli szabadságot, vagy kis összegű átalánydíjat kap a szünidők alatt.
- ? Munkavállalás éves munkaidőalap szerint: mivel éves szinten összesítik a ledolgozott órák számát, lehetővé válik, hogy a gyerek iskolai szünete alatt az alkalmazott kevesebbet dolgozzon. A munkaórák pontos elosztását a vállalat mindenkori igényei alapján határozzák meg.
- ? Munkavégzés felváltva – hol az irodában, hol otthon: vannak szülők, akik azt a formát választják, hogy a tanítás alatt az irodában dolgoznak, majd esténként otthon kiegészítik az aznapi teljesítményüket.
- ? Rugalmas munkaidő: azzal, hogy a munkavállaló maga osztja be a munkaidőjét, lehetővé válik számára, hogy elkísérje a gyereket különóráira, jelen legyen az iskolai előadásokon vagy ápolja, ha beteg.

### **Stressz**

Manapság az emberek többet dolgoznak, mint bármikor a múltban. Egyre több az olyan háztartás, ahol mind a férfi, mind a nő eljár dolgozni, vagy a gyermekeit egyedül nevelő felnőtt teljes állásban kénytelen dolgozni anyagi okokból. Számos területen észlelhető, hogy a munkavállalók között nő a stressz szintje, és egyre több a stresszel kapcsolatos megbetegedés. Kétségtelenül rugalmassággal a stresszhatás csökkenthető. Számos elony származhat a rugalmas munkavégzés alkalmazásából:

- ? csökkenthető a munkavállalók körében a stressz, növelhető termelékenységük és motiváltságuk. Sőt boldogabbak is lesznek ettől, mivel harmonikusabb lesz munkájuk és magánéletük,
- ? a vállalatok javíthatják a munkahelyi légkört, és olyan szervezési formákat vezethetnek be, amelyek növelhetik a hatékonyságot,
- ? a szociálisan hátrányos helyzetű csoportok, amelyeknek tagjai kénytelenek otthoni tevékenységeiket más fontossági sorrend szerint beosztani, mint mások (pl. azért, mert gondozási kötelezettségeik vannak), szintén foglalkoztatási lehetőségekhez juthatnak olyan vállalatoknál, amelyek megfelelő rugalmassággal állnak az alkalmazás kérdéseire,
- ? a vállalatoknak módjuk nyílik arra, hogy a mennyiség helyett a minőségre fektessék a hangsúlyt a ledolgozott órákkal kapcsolatban. A munkavállalók nagyobb késztetést kapnak, hogy amikor dolgoznak, tényleg termelékenyek legyenek, és feladataikat ténylegesen végrehajtsák a rövidebb munkanap során is.

### 3.10 Kommunikáció: virtuális csapatmunka, az elzárttság-érzés leküzdése

? A kommunikációs technológiában lezajlott fejlődésnek köszönhetően ma már egymástól távol levo munkatársak is végezhetnek csoportmunkát.
? A csoportmunka különböző formákat ölthet: KKV-k együttműködése, "virtuális" csapatok létrehozása, otthon dolgozók bevonása a csapatba, kommunikáció az irodában levo csapattagok és mozgásban levo munkatársak között.
? Az együttműködésben résztvevők a legkülönbözőbb helyszíneken tartózkodhatnak (országon belül vagy akár külföldön is).
? A technológia lehetővé teszi az egyénnel való kommunikációt, egy csoporttal való kapcsolatot, azt, hogy ugyanazon a feladaton közösen dolgozzanak, vagy azt, hogy a folyamatban levo feladat megvalósulását nyomon kövessék.
? A csapatok kötetlen formában is szerveződhetnek (pl. klubok, egyesületek, vitafórumok) a világháló, elektronikus faliújság (BBS) és chatszobák segítségével. E kötetlen formában működő teamek ablakot nyithatnak a világra a távoli helyeken dolgozó rugalmas munkavégzésben tevékenykedők számára.
? Eloffordul, hogy a kiseső helyeken lakó távmunkás szenved az elzártástól. Viszont a vállalatok sokat tehetnek azért, hogy csökkentsék ezt a kellemetlen érzést.
? Rokonterület a számítógéppel segített együttműködés (Computer Supported Collaborative Working - CSCW), amelynek tárgya, hogy miként működnek együtt emberek csoportokban és, hogyan munkájukat milyen módon segítheti leghatékonyabban a technika.

#### Kommunikáció

A telefon és az e-mail a kommunikáció számos formáját teszi lehetővé hatékonyan és megbízhatóan. Emellett ma már új lehetőségek is megjelentek a távegyüttműködés elősegítésére. Néhányat említünk:

- ? Többoldalú on-line beszélgetés, konferencia: három vagy több ember válthat egyszerre  
üzeneteket. Kis csoportok esetén elég egyszerre több címzettnek elküldeni ugyanazt az e-mailt.  
Nagyobb csoportok esetében központosított levelezolista vagy ennél kifinomultabb  
számítógépes konferencia teremthető meg.
- ? Információ-megosztás: ahelyett, hogy dokumentumokat és információkat egyenként küldenék  
egymásnak, a csoport tagjai a hálóra helyezik a közzeendő információt, amelyet aztán a  
többiek megtalálhatnak és használhatnak. Ugyanúgy, mint az e-mail és a beszélgető csoportok  
esetében, az információ itt is bárholnan elérhetővé tehető igen alacsony költséggel.
- ? Videokonferencia tartása: utazás megtakarításával, az internet vagy más hálózat segítségével élő  
két- vagy többszemélyes találkozók tarthatók.
- ? Számítógépes adatok és alkalmazások megosztása: on-line módon kommunikáló emberek  
megoszthatnak adatokat, módosíthatják azokat, vagy újakat tehetnek hozzájuk. Ehhez távolból is  
használhatnak táblázatkezelő programokat, adatbázisokat, grafikonokat és rajzokat.

A világhálón keresztül olcsón lehet e-maileket küldeni, és információkat megosztani, feltéve, hogy a résztvevők internetes kapcsolattal ellátott számítógéppel rendelkeznek. Egy kielégítő minőségű videokonferencia megtartása és a felhasználások megosztása költségesebb tevékenység, mivel az speciális eszközöket igényel.

A távegyüttműködés két fajtájáról beszélhetünk. Nyitottnak azt a típust nevezzük, melynek során a résztvevők az interneten keresztül nyilvánosan kommunikálnak. Ez esetben bárki korlátozás nélkül csatlakozhat vagy kiléphet a csoportból. Az interneten sok ezer társalgási fórum működik (levelezolisták és hírcsoportok), amelyeken hasonló érdeklődésű emberek eszmét és információkat cserélhetnek és segíthetik egymást.

Ezzel szemben a zárt táv-együttműködési csoportokat kifejezetten azért hozzák létre, hogy bizonyos csoportok informális módon együttműködhessenek. Sok esetben közös elv, hitvallás vagy érdeklődés köti őket össze. Ezt az újonnan csatlakozni szándékozók el kell fogadniuk. Ennek egy másik formája, mikor a résztvevők formálisan is kapcsolódnak egymáshoz, pl. egy vállalat alkalmazottai vagy egy szakmai testület tagjai.

### **A távoli, eldugott helyeken dolgozók elzártságának csökkentése**

Az elzártság érzése gondot okozhat az otthon dolgozó alkalmazottaknak és az önfoglalkoztatóknak. Vizsgálatok azt mutatják, hogy az otthon dolgozók számára hasznos, ha gyakran felkeresik az irodát vagy az ügyfeleiket, mert így biztosított a külvilággal való érintkezésük. Számos rugalmas munkavégzési megállapodás elo is írja, hogy a hét bizonyos napjait az irodában kell tölteni. Ha valaki tartósan az irodától távol dolgozik, elszakad az ottani világtól, a napi pletykáktól, és nem részese a csoportdinamikának. Amennyiben az irodában kevés az íróasztal, bejárásuk szervezhető úgy is, hogy több távdolgozó a nap bizonyos óráiban megosztva használjon bizonyos íróasztalokat. Ehhez előre ki kell dolgozni az asztalok használatának menetrendjét. Egy másik lehetőség az, hogy az otthon dolgozók egy helyi teleközpontba látogatnak, és ott találkoznak távdolgozó munkatársaikkal.

Virtuális jelenlét ezek mellett elérhető fejlett technikai eszközökkel is (pl. videokonferencia vagy telekonferencia).

Az otthon dolgozóknak tanácsos részt venni a vállalati rendezvényeken, sőt maguk is kezdeményezhetnek ilyet, mert ezzel ellensúlyozhatják a munkával kapcsolatos stresszt és elősegíthetik a csoportépítést.

### **Számítógéppel segített együttműködés (Computer Supported Collaborative Working CSCW)**

A CSCW többféle módon segítheti a csoportok együttműködését: információcserével, információk megosztásával, eszme-cserével, szöveg közös írásával, együttes döntéshozattal, stb. A CSCW-re szakosodott kutatók azt vizsgálják, hogy miként működnek együtt az emberek a csoportokban és, hogyan segítheti ezt elo a számítógép. A CSCW megvalósulhat egy helyen dolgozók között, és olyanok között is, akik egymástól nagy távolságban tevékenykednek.

### **Csoportmunkát támogató rendszerek (groupware)**

A csoportmunkát támogató rendszerek azok munkáját segítik, akik az interneten vagy más hálózaton keresztül működnek együtt. Széles körben beszerezhetők olyan eszközök, amelyek lehetővé teszik, hogy több szerző dolgozhasson egy-egy dokumentumon, elektronikus napló készülhessen, e-mailes konferencia jöjjön létre, többen hozzájuthassanak hálózatra kapcsolt adatbázisokhoz és urlapokhoz. E rendszerek elősegíthetik egy-egy projekt ütemezését és üzenetváltásait. Hordozható számítógépek is kapcsolhatók hozzájuk.

Az ilyen csoportos együttműködés hatékonyságának kipróbálását (ingyenes vagy olcsó) szabad terjesztésű szoftverek (shareware) is segíthetik.

### 3.11 Képzés és munkahelyi előremenetel

- ? A távmunkára készülok gyakran tartanak attól hogy kihagyják majd oket a képzési programokból, és elesnek a munkahelyi elobbre jutás lehetőségétol.
- ? A vállalatoknak egyforma képzési lehetőséget kell biztosítaniuk minden dolgozójuk számára. Emellett minden érdekeltet tájékoztatniuk kell a hivatali előrejutás lehetőségeirol.

#### A munkavállalók aggodalmai

Azok a munkavállalók, akik a központtól távol dolgoznak, nyugtalanok amiatt, hátha hozzájuk már nem jutnak el a hivatalos információk az előléptetésekről és képzési lehetőségekről. Az is aggasztja őket, hogy a vezetés tagjai közvetlenül nem látják teljesítményüket, ezért esetleg meg is feledkeznek róluk.

Azokat a távmunkát végzőket, akik a bent levőktől eltérő munkaidő szerint dolgoznak, az is zavarja, hogy nem jutnak informális hírekhez az esetleges megüresedésekről. A részmunkaidőben dolgozók pedig gyakran azt érzik, hogy ők csak másodrangú alkalmazottak és, mivel távol vannak, kihagyják őket a képzési programokból.

A szokásostól eltérő munkaszerződés alapján dolgozók is érezhetnek hasonló aggodalmat a jövőjükkel kapcsolatban. Előfordul, hogy az ügynökség által kiközvetített munkaerő, vagy a szabadúszó tanácsadók úgy érzik, hogy a vállalatok egy idő után nem hajlandóak fedezni képzési költségeiket. Az egy-egy projektre szerződőknek és a határozott idejű szerződéssel rendelkezőknek valóban bizonytalan lehet az állása és/vagy előrejutása.

#### A vállalati előrejutási lehetőségek

Számos egyszerű intézkedés tehető, hogy a rugalmas munkavégzésben dolgozók ne aggódjanak előrejutásukat illetően:

- ? rendszeres irodalátogatás: azok számára, akik munkájukat távolról végzik, fontos, hogy rendszeresen felkereshessék bent dolgozó munkatársaikat;
- ? informális chatszobák és elektronikus faliújságok: a vállalatok dönthetnek úgy is, hogy az informális kommunikációt technikai eszközökkel is elősegítik. Ehhez az interneten chatszobákat és elektronikus faliújságot indítanak be;
- ? a vállalatok minden alkalmazottjukat egy időben tájékoztassák az esetleges megüresedésekről és képzési lehetőségekről;
- ? a munkaszerződés fogalmazzon egyértelműen a képzési lehetőségekről;
- ? a vállalatok készítsenek részletes hivatali előrejutási tervet dolgozóik számára, amelyet évente felülvizsgálják;
- ? az alkalmazottaknak meg kell adni a jogot, hogy megszüntethessék rugalmas munkavégzésüket és visszatérhessenek a hivatalban történő munkához.

### 3.12 A rugalmas munkavégzés jogi kérdései

<p>? A jelenlegi jogi szabályozó rendszer nem nyújt megfelelő képviseletet és támogatást a rugalmas munkavégzés számára.</p> <p>? Az egyes országokban más és más az idevágó jogi helyzet, ezért e helyen csak általános tanácsok adhatók.</p> <p>? Jogi kérdésnek a következők tekinthetők:</p>
<p>✗ önkéntes-e a részvétel,</p> <p>✗ biztosítás,</p>
<p>✗ folyamatos ellenőrzés,</p> <p>✗ személyiségi jogok védelme,</p> <p>✗ munkaidő,</p>
<p>✗ munkahelyi balesetek,</p> <p>✗ a rugalmas munkavégzés megszüntetése.</p>
<p>E jogi kérdések megnyugtatóan rendezhetők a kollektív szerződésben, vagy egy más meglévő munkaszerződés módosításával (ez utóbbi valószínűleg reálisabb a KKV-k esetében).</p>

#### A fobb jogi kérdések áttekintése

##### *Önkéntesség*

Olyan esetekben, amikor a rugalmas munkavégzés otthoni távmunkával jár, elengedhetetlen az érintett alkalmazottak önkéntessége. A legtöbb EU-országban alkotmányos rendelkezések is óvják az otthon sérthetlenségét. Éppen ezért szinte lehetetlen valakit akarata ellenére arra bírni, hogy otthon dolgozzon, ha ez nem áll szándékában. Ha ez mégis megtörténik –mert van rá sajnos példa -, a motiváció és a termelékenység sérül. Amennyiben a rugalmas munkavégzésnek a távmunka nem része, akkor az önkéntesség már nem előfeltétel, mindazonáltal a mindenkori vezetők törekedjenek annak fenntartására.

##### *Biztosítás*

A rugalmas munkavégzésben dolgozókat védje biztosítás, amely megakadályozza, hogy munkájukkal kapcsolatban komolyabb kár érje őket, még abban az esetben is, ha vétkes hanyagságot követnek el. Mind a munkaadó, mind a munkavállaló legyen tisztában a biztosítás szükségességével. Eloffordul, hogy egyeztetésre van szükség ahhoz, hogy eldöntsék, ki fizesse a biztosítási díjat.

##### *Ellenőrzés*

A munkaadók abban az esetben is érvényesítsék a munkahelyi egészségügyi és balesetvédelmi előírásokat, ha otthon dolgozóról van szó. Ennek persze vannak határai, hiszen a munkavállaló saját otthonában zajlik. A vállalatok minden esetet külön mérlegelve döntsék el, hogy milyen kötelezettségeik vannak ez ügyben, és alakítsák úgy a rugalmas munkavégzési projekteket, hogy ezeket a követelményeket betartsák. Az ellenőrzésben fontos a munkavállalók részvétele is, hiszen törvényellenes, hogy akarata ellenére ellenőrizzék munkájukat.

### *Személyiségi jogok védelme*

A modern információs és kommunikációs technológiák megfigyelhetővé (monitorozhatóvá) teszik a dolgozók viselkedését. A vállalatok lehetőleg e megfigyeléseket arra korlátozzák, ami a munkacsoportok egymás közti kommunikációjának a hatékonyságát segíti. A rugalmas munkavégzésben dolgozóknak joguk van tudni arról, ha tevékenységüket megfigyelik.

### *Munkaido*

A rugalmas munkavégzés egyik kulcseleme a rugalmas munkaido, amely bármennyire is népszerű mind a dolgozók, mind a munkaadók között, ellentmond a XX. század egyik szociálpolitikai vívmányának: a szabályozott munkaidonek. Azok a munkaadók, akik teljesen szabad kezét adnak beosztottaiknak a tekintetben, hogy mennyit dolgozzanak, esetleg megsértik a hatályos törvényt.

### *Munkahelyi balesetek*

A rugalmas munkavégzésben dolgozóknak védelmet kell biztosítani a munkavégzésük során bekövetkező balesetek ellen. A vállalatoknak ellenőrizniük kell, vajon a rugalmas munkavégzésben dolgozók nem esnek-e ki a munkavédelmi szabályok hatálya alól, azért mert nem a hagyományos módon dolgoznak együtt munkatársaikkal egy iroda területén.

### *A rugalmas munkavégzés megszüntetése*

A vállalatok gondoskodjanak annak jogi kereteiről, ha a dolgozók azért kívánják megszüntetni a rugalmas munkavégzést, mert korábbi munkavégzési gyakorlatukhoz kívánnak visszatérni.

E jogi kérdéseket többféleképpen lehet kezelni. Nagyobb vállalatoknál a rugalmas munkavégzésről szóló kollektív megállapodás – amelyet az üzemi tanács (vagy szakszervezet) és a munkaadó (vagy a munkaadók szövetsége) közösen dolgoz ki – játszik komoly szerepet. A KKV-k számára nem ez a járható út. Azok a vállalatok, amelyek rugalmas munkavégzés bevezetését fontolgatják, döntsék el, hogy az átszervezésbe be kívánják-e vonni a dolgozók képviselőit is. Igenlő válasz esetén a szakszervezetek jelentős nyomást gyakorolhatnak a munkaadóra abból a célból, hogy vállalati szintű megállapodás jöjjön létre az új típusú munkaszervezési formák széleskörű bevezetése előtt.

A kollektív megállapodások általában a nagyobb, általános kérdésekkel foglalkoznak, és módot adnak arra, hogy a részletekről maguk a dolgozók és főnökeik állapodjanak meg. A vállalati megállapodások kiterjedhetnek a dolgozók képviselői és a munkaadó közötti bértárgyalások eljárási rendjére is, így elkerülhetők a későbbi nézeteltérések a bérezésről és eljogokról.

A kollektív megállapodás mellett, a rugalmas munkavégzés körülményeit általában egyedi alapon dolgozza ki a munkaadó és alkalmazottai oly módon, hogy mellékletet csatolnak a munkaszerződéshez. Ahhoz, hogy jogilag érvényes legyen, egy ilyen munkaszerződésnek számos kívánalomnak meg kell felelnie. A legtöbb EU-országban a munkaszerződés rendelkezéseitől függetlenül is számos egészségügyi és balesetvédelmi rendelkezés érvényes (pl. jogszabály mondja ki, hogy mennyi lehet a maximális munkaido). A rugalmas munkavégzés kívánalmái miatt azonban nem lenne helyes teljesen átírni a szokásos munkaszerződéseket.

A rugalmas munkavégzés bevezetése ne járjon a munkaszerződés központi elemeinek megváltoztatásával. Például az alkalmazotti státusz ne alakuljon át önfoglalkoztató státusszá. Ehelyett a változtatások korlátozódjanak a szükséges lépésekre. (Ehhez lásd a 3.13-as részt fentebb.) A vállalatok gondoskodjanak arról, hogy az alkalmazottak érezzék állásukat biztosnak. Emellett a jobb eredmények érdekében, minél inkább vonják be alkalmazottaikat a változtatások végrehajtásába.

### 3.13 A rugalmas munkavégzésről szóló szerződések

<p>? Amennyiben KKV-k rugalmas munkavégzés keretében szándékoznak együttműködni, erről szerződés formájában állapodjanak meg.</p> <p>? Olyan esetekben, amikor a rugalmas munkavégzés a szokásostól eltérő munkafeltételeket kíván, a munkaszerződést értelemszerűen módosítani kell.</p> <p>? A munkaszerződés a következő kérdésekre térjen ki:</p>
<p>✗ munkafeltételek,</p>
<p>✗ egészségügyi és balesetvédelmi előírások,</p>
<p>✗ a rugalmas munkát végzők bevonása a vállalat életébe,</p>
<p>✗ az alkalmazottak jogi státusza,</p>
<p>✗ munkavállaló képviselője (pl. a szakszervezeten keresztül),</p>
<p>✗ kötelezettségek és jogosultságok.</p>

A Flexwork honlapján néhány mintaszerződés is megtalálható.

#### Az együttműködő KKV-k szerződésai

Amikor egy nagyobb projekt megvalósítása során kis- és középvállalkozások a rugalmas munkavégzés keretei között működnek együtt, fontos, hogy ezt egy írásbeli megállapodás alapján tegyék. E szerződés kitérhet magára a munkafolyamatra, az érintettek kötelezettségeire, határidőkre (ideértve a részteljesítéseket is), szerzői jogokra, stb. Rendelkezzen arról is, hogy mi történjen, ha az egyik fél nem teljesíti vállalt kötelezettségeit, valamint, hogy ilyen esetben miként lehet a projekt egészének megvalósulását biztosítani. Emellett szülessen az ügyféllel is egy másik megállapodás a megrendelt termékekről vagy szolgáltatásokról.

#### Egyedi szerződések a rugalmas munkát végzőkkel

Amennyiben a rugalmas munkavégzés körülményei a szokásos munkakörülményektől eltérőek, szükségessé válhat, hogy az egyedi munkaszerződéseket is értelemszerűen módosítsák. A módosítások térjenek ki a projekt minden közösen elfogadott részletére. E módosítások jelentősebb terjedelműeké válhatnak, amennyiben a rugalmas munkát végzők otthonukban vagy utazás közben dolgoznak.

A legtöbb országban a munkásszövetségek/szakszervezetek azt az álláspontot képviselik, hogy a rugalmas munkát végzők, különösen azok, akik a vállalat területén kívül dolgoznak, a projekt részleteit is leíró alkalmazási szerződést kapjanak. E szervezetek legtöbbször fontosnak tartja, hogy a rugalmas munkát végzőknek egyenlő jogokat kell élvezniük a többi alkalmazottal. Néhány szakszervezet szaktanácsadást is nyújt egy megfelelő szerződés megírásához. Az érdeklődő munkaadók további információkért forduljanak a megfelelő szakszervezethez.

Az alábbiakban általános iránymutatást adunk azokról a témákról, amelyekre a szerződéseknek ki kell térnie. Tájékoztatónkat többféle forrásból merítettük, ideértve szakszervezeteket és munkaadói szervezeteket is, és főleg az irodán kívül dolgozó, rugalmas munkát végzőkkel foglalkozik.

*Munkafeltételek/Egészségügyi és balesetvédelmi előírások*

- ? A munkaadó biztosítsa a szükséges eszközöket, szereltesse be azokat, és biztosítsa karbantartásukat. A munkaadó felelőssége továbbá a szükséges biztosítások megkötése, és az egészségügyi és balesetvédelmi követelmények betartatása. A munkaadó adja továbbá az íróasztalt, széket, papírt és a tollakat.
- ? Az otthoni munkavégzéshez álljon rendelkezésre külön szoba és külön telefon. Az otthoni irodahasználat esetében gondolni kell a futési, világítási és irodai fogyóeszköz-költségek növekedésére, és annak megtérítésére is.
- ? A munkaadónak vállalnia kell a jogi felelősséget bármely, a munka során előforduló balesetért vagy sérülésért ugyanúgy, mint a hagyományos munkahelyek esetében.
- ? Az elzártság érzésének elkerülése végett az alkalmazási szerződések írják elő, hogy az otthon dolgozók rendszeresen keressék munkahelyüket.
- ? Az otthon dolgozó rugalmas munkát végzők ugyanolyan bérezésben és munkavállalói juttatásokban részesüljenek, mint irodai munkatársaik, ideértve a gyermekek után járó ellátásokat és a családi okokból történő szabadsághoz való jogot.
- ? A rugalmas munkát végzők a munkaszerződés mellett, annak részeként, kapjanak a munkakörülményeiket szabályozó megállapodást is, amely legalább az előírt munkaórák számáról rendelkezik.
- ? Az otthoni munkavégzés semmilyen körülmények között nem helyettesítheti a megfelelő irodai munkahelyet vagy a gyermekekről való állami gondoskodást.

*A rugalmas munkát végzők bevonása a vállalat életébe*

- ? Legyenek rendszeres találkozók az otthon dolgozók között. Emellett rendszeresen váltsanak e-maileket és beszéljenek, konzultáljanak egymással telefonon. Mindez a munkaadó költségén történjen.
- ? Hetente kerüljön sor találkozóra a rugalmas munkát végzők és a vezetés valamelyik tagja között.
- ? A rugalmas munkavégzés legyen önkéntes, és a dolgozónak legyen joga ahhoz, hogy visszatérhessen az irodai munkához.
- ? Nem elfogadható az otthon dolgozók munkáját figyelő kamera működtetése, sem az, hogy egy szerkezet figyelje a számítógépes billentyűk leütésének számát.
- ? Mindegyik távmunkásnak lehetővé kell tenni, hogy legalább hetente egyszer felettesével munkamegbeszélést tarthasson.
- ? A távmunkásokkal való kapcsolattartást lehetőleg a vezetés ugyanazon tagja biztosítsa.
- ? Minden alkalmazott munkáját értékelni kell, és mindenkinek biztosítani kell a vállalati előrejutási folyamatban való részvételt, ideértve a képzési lehetőségeket is.

### **Az alkalmazottak jogi státusza**

- ? A rugalmas munkát végzők maradjanak a KKV-k alkalmazottai. Akaratuk ellenére ne sorolják át őket önfoglalkoztatóknak (kényszervállalkozások).
- ? Évente egyszer felül kell vizsgálni a rugalmas munkát végző alkalmazottak munkavégzésének jogi körülményeit.

### *Munkavállalói képviselő*

- ? A rugalmas munkát végzőknek legyen a többi dolgozóval azonos joga, hogy belépjen a szakszervezetbe és, hogy képviseltesse magát a vállalat döntéshozó szerveiben.
- ? A rugalmas munkát végzőknek is joguk van szakszervezeti képviselőhöz, és munkaidőben látogathatják a szakszervezeti összejöveteleket.
- ? Lehetővé kell tenni, hogy az egészségügyi és balesetvédelmi tanácsadók és a szakszervezet képviselői felkereshessék a rugalmas munkát végzőket.
- ? Olyan vállalatoknál, ahol működik szakszervezet vagy dolgozói képviselő, a rugalmas munkavégzésről szóló szerződéseket és megállapodásokat a vezetőség és a képviselői szerv közösen dolgozza ki annak érdekében, hogy az érdekeltek munkakörülményei ne romolhassanak a többi dolgozóéhoz képest.

### **A rugalmas munkavégzésről szóló szerződések esetleges problémái**

Amikor egy vállalatnál bevezetik a rugalmas munkavégzést, és egyénre szabott munkaszerződések készülnek, annak lehet egy bizonyos destabilizáló hatása. A határozott időre szóló munkaszerződések bevezetése két részre oszthatja a dolgozókat: állandó és ideiglenes munkaerőre. Akik nincsenek állandó státuszban, komoly félelmet érezhetnek állásuk elvesztése miatt, ami pedig stresszes állapotot idézhet elő. (Ezzel a kérdéssel foglalkozik a következő dokumentum: David Guest, Kate MacKenzie Davey és Christopher Smewing: *Innovative Employment Contracts: A Flexible Friend?* A jelentés beszerezhető a következő címen: Department of Organisational Psychology, Birkbeck College, University of London, Malet Street, London WC1E 7HX, UK)

## 4. A rugalmas munkavégzés tervezése és bevezetése

Ebben a részben áttekintjük a rugalmas munkavégzés bevezetését egy kis- vagy közepes vállalatnál. Javasoljuk, hogy mindegyik cég dolgozza ki a saját rugalmas munkavégzési megvalósítási tervét. A megvalósítási terv a rugalmas munkavégzés bevezetésének és működtetésének stratégiai terve.

A 4.1-es rész bemutatja a rugalmas munkavégzés tervezésének legfontosabb pontjait. Eloffordul, hogy a vállalatoknak további szaktanácsadásra lesz szükségük. Hasznos ötletek találhatóak a költség-haszon elemzéssel és a távmunka bevezetésével foglalkozó 4.2 és 4.3-as részekben. A Flexwork honlapján emellett megtalálhatók a teendők listája, kérdőívek és táblázatok is.

### 4.1 A rugalmas munkavégzés kialakítása – a stratégiai elképzeléstől a megvalósítási tervig

A rugalmas munkavégzési megvalósítási terv részletesen leírja, hogy egy vállalat miként vezeti majd be a rugalmas munkavégzést. Segíthet abban, hogy a vállalaton belül minden érdekelt fél között egyetértés jöhessen létre, és a végrehajtás során a megvalósítás eszközeként szolgál. Ahogy a munka halad előre, lehetőség nyílik a terv folyamatos finomítására. Nagyobb szervezetek azt is megtehetik, hogy az ötletek biztonságos tesztelése érdekében eloször csak kísérleti alapon vezetik azt be. Tíz fonél kisebb vállalatoknál nem tunik praktikusnak az ilyenfajta kísérlet.

Alább bemutatunk egy tervmintát, amelyet aztán az üzleti tanácsadók a szükségletek szerint módosíthatnak. Bár a minta számos kérdéssel foglalkozik, nem teljes körü, és főleg a távmunkára koncentráll. A tanácsadók eloször e kézikönyv 2. és 3. részét tanulmányozzák, keressék fel továbbá a Flexwork honlapját is, és vizsgáljanak meg más informális forrásokat is.

---

## Rugalmas munkavégzési megvalósítási terv

### “A” rész

#### Bevezetés: Célkituzések és stratégiai irány

Bevezeto megjegyzések, amelyek a következöket érintik:

- ? a dokumentum jellege,
- ? a megvalósítás aktuális állapota,
- ? azoknak a csapattagoknak a kijelölése, akik az új munkarendet bevezetik (fontos, hogy a munkavállalók kapjanak ebben valamilyen képviselőtet, akár úgy, hogy közülük egyet bevesznek a csapatba, akár egy szakszervezeti megbízott bevonásával),
- ? a bevezetés egyes szakaszainak ütemezése.

#### A.1 A rugalmas munkavégzés bevezetésének indoklása

Ebben a részben érdemes elmagyarázni, hogy összességében miért is van szükség a rugalmas munkavégzés bevezetésére a vállalatnál. A megfogalmazás maradjon általános szintü, hiszen a részletek kifejtésére a továbbiakban kerül majd sor.

A KKV-k sokféle okból választhatják a rugalmas munkavégzés bevezetését. Ezek közül felsorolunk néhányat:

- ? a fogyasztói igények iránti rugalmasság növelése,
- ? a helyi lehetőségek kihasználása a helyi források együttműködésén keresztül,
- ? tehetséges munkaerő megtartása és a vállalathoz vonzása,
- ? az utazással töltött idő, és/vagy az utazási költségek csökkentése,
- ? a munkaerő elhelyezési (szállás) költségeinek csökkentése,
- ? a munka és a magánélet egyensúlyának javítása,
- ? új piacok teremtése minimális kockázatokkal,
- ? tehetséges, új munkaerő vállalathoz vonzása, anélkül, hogy az új embereknek költözniük kellene.

## A. 2 A lehetséges rugalmas munkavégzési típusok

E rész röviden ismerteti a rugalmas munkavégzés számbavehető formáit. Bármelyiket is választják valószínű, hogy a vállalatnak kiegészítő intézkedéseket is kell majd tenniük bevezetésükhöz. Néhány példa:

- ? néhány alkalmazott számára lehetővé teszik, hogy otthon dolgozzon,
- ? rugalmassá teszik a munkavégzés rendjét, nyilvántartását,
- ? önfoglalkoztatók igénybevétele vagy egyes feladatok kihelyezése külső cégekhez,
- ? olyan technológia alkalmazása, melynek révén több KKV együttműködhet egy-egy projekten,
- ? több KKV fog össze új típusú, összetett szakértelmet igénylő projekt megvalósítása érdekében,
- ? lehetővé teszik az utazás közben végzett munkát, és elkerülik a fölösleges utazásokat,
- ? bizonyos csúcsidezők munkát vesznek fel, hogy a többletfeladatokat ellássák.

Kézikönyvünk egyéb részeiben további példák találhatóak.

## A. 3 A rugalmas munkavégzés elonyei

A dokumentum e helyén soroljuk fel az összes elonyt. Igen sokféle elony említhető:

- ? elonyök a térség számára (pl. a KKV-k együttműködésének köszönhetően új álláslehetőségek teremtenek),
- ? környezeti elonyök (amennyiben az alkalmazottak otthon dolgoznak, kevesebbet használják az autót, és kevesebb időt töltenek a zsúfolt közlekedésben),
- ? elonyök a vállalat számára (pl. motiváltabbá válhatnak a dolgozók; jobban ragaszkodnak majd a vállalathoz; nő a vállalat működésének rugalmassága; javul a projektek tervezhetősége),
- ? elonyök a munkavállalók számára (pl. kevesebb idő telik utazással, javulhat az egyensúly a munka és a magánélet között; kevesebb a stressz).

## A. 4 Hátrányok/kockázatok

Az elonyök mellett, a rugalmas munkavégzés hátrányokat és kockázatokat is jelenthet. Jó, ha a velük kapcsolatos aggodalmakkal már a munka elején foglalkozunk, mivel így a tervezés során figyelembe lehet őket venni. Megemlítünk néhány lehetséges hátrányt és kockázatot:

- ? technikailag nehezen megoldható, hogy távoli munkahelyek számára hálózati hozzáférést biztosítsunk,
- ? nehéz a minőségellenőrzés megvalósítása,
- ? gondok a felelősség megállapításánál, amikor több vállalat dolgozik egy közös projekten,

- ? gondok a munka elorehaladásának nyomon követésében, mivel szabadúszók/önfoglalkoztatók vagy rugalmas munkaidőben dolgozók vesznek részt benne,
- ? nehéz a munkafolyamatokat és a projekttervezést a rugalmas munkavégzés igényeihez igazítani.

### **A. 5 A rugalmas munkavégzés költségei**

A rugalmas munkavégzésnek nemcsak elonyei, de költségei is vannak. Ide tartoznak többek között:

- ? Kiegészítő eszközök (hardver és szoftver),
- ? Kiegészítő telekommunikációs lehetőségek (telefonvonalak, bérleti díjak, használati díjak),
- ? Pótlólagos kiszolgáló-személyzet költségei és közüzemi díjak a szokásos munkaidőn túli időszakok lefedéséhez,
- ? Az otthon dolgozók képzése és muszaki támogatása,
- ? Megnövekedett vezetői munkaórák költségei (ahol erre szükség van).

A költségek számbavétele legyen gondos és részletes (Lásd a Költség-haszon elemzést a 4.2 részben)

### **A.6 A rugalmas munkavégzés modellje**

Ahhoz, hogy a vállalat a fenti A.1-től A.5-ig terjedő pontokban ismertetett elképzeléseket meggyőzőbbé tegye, érdemes kidolgoznia a rugalmas munkavégzés egész modelljét, egyfajta jövőképet. Az itt következőkben vázolunk egy elképzelést arról, hogyan működhet a rugalmas munkavégzés a gyakorlatban.

## **“B” rész**

Ebben a részben lehet mélyebben ismertetni a rugalmas munkavégzés egyes kérdéseit. Fontos, hogy derüljön ki, hogy a konkrét ügyben szereplő vállalat számára mely megfontolások fontosak, és azokat hogyan kívánják realizálni. Bizonyos kérdések csak bizonyos cégeknél relevánsak.

### **B. 1 Munkaero a rugalmas munkavégzésben**

- ? ki alkalmas rugalmas munkavégzésre,
- ? milyen fajta munkafolyamatok alkalmasak arra, hogy a rugalmas munkavégzés keretei között oldják meg,
- ? rendelkeznek-e az otthon dolgozók megfelelő, munkavégzésre alkalmas környezettel,
- ? rendelkeznek-e az utazás közben dolgozók megfelelő felkészültséggel.

### **B. 2 Az egyes folyamatok és a projekttervezés hozzáigazítása a konkrét helyzethez**

- ? kik a felelősök a munka elvégzéséért; hogyan történik a tényleges szervezés,
- ? felmérték-e, hogy a rugalmas munkavégzés nyomán hogyan változik a projektek tervezése,
- ? milyen hálózatokra és csapatokra lesz szükség a munka lefolytatásához,
- ? készült-e olyan terv, amely kitér a konkrét feladatokra, célokra, határidőkre és döntési jogkörökre.

### **B. 3 A rugalmas munkavégzéshez szükséges irányító munka**

- ? milyen változtatásokra lesz szükség a vezetési stratégiában,
- ? milyen intézkedések szükségesek a teljesítmény előírt minőségének biztosításához.

#### **B. 4 Önszervezés és idogazdálkodás**

- ? hogyan készítsék fel a KKV-k a rugalmas munkát végzőket arra, hogy az új szervezeti keretek között dolgozzanak majd,
- ? milyen készségekkel kell a rugalmas munkát végzőknek rendelkezniük ahhoz, hogy sikeresek legyenek.

#### **B. 5 Eszközök és technológia**

- ? milyen típusú eszközökre lesz szükség az otthoni, a teleközpontokban és az utazás közben végzendő rugalmas munkavégzéshez,
- ? az otthon dolgozók esetében ki fizeti a technikai eszközöket, az esetleges átalakításokat, vezetékeket és kommunikációs vonalakat,
- ? hogyan oldható meg a távoli és/vagy utazás közben használt eszközök karbantartása és folyamatos modernizálása.

#### **B. 6 Egészségügyi és balesetvédelmi megfontolások**

- ? milyen új rendelkezések és eljárások szükségesek,
- ? ki és miért visel felelősséget (egyedileg vizsgálándók az otthon dolgozók, az utazás közben dolgozók, a szabadúszók, és más cégek alkalmazottai, akik a telephelyen dolgoznak).

#### **B. 7 Biztonsági kérdések vállalati és munkavállalói szinten**

- ? hogyan lehet a rugalmas munkavégzést úgy megvalósítani, hogy közben ne kerüljön veszélybe a vállalat biztonsága,
- ? hogyan lehet megvédeni a hozzáférést biztosító technológiákat az illetéktelen behatolástól,
- ? hogyan védhetők meg az otthon dolgozók az esetleges, különböző irányból érkező támadásoktól,
- ? ki miért felelős egy esetleges válsághelyzetben és mi a teendő,
- ? hogyan elozható meg az otthon tartott adatok elvesztése és/vagy illetéktelen felhasználása.

#### **B. 8 Pénzügyi kérdések: kedvezmények; egyéni pénzügyi megfontolások**

- ? melyek a rugalmas munkavégzés adókövetkezményei,
- ? vannak-e olyan pótlólagos pénzügyi kedvezmények, amelyekről a rugalmas munkát végzőknek érdemes tudni.

#### **B. 9 A családot érintő kérdések: munka és magánélet egyensúlya**

- ? tud-e a vállalat segíteni a kisgyermekes munkavállalónak a gyermekekről való gondoskodás terén,
- ? kidolgozásra kerültek-e a kisgyerekeseket érintő rendelkezések (pl. a munkaidővel, a vállalattal fenntartandó kommunikációval kapcsolatban),
- ? hogyan tudja a rugalmas munkavégzés csökkenteni a munkavállalók stressz-szintjét.

#### **B. 10 Kommunikáció: virtuális csapatmunka, az elzártág érzésének legyozése**

- ? a konkrét helyzetben milyen típusú csapatmunkára van szükség,
- ? milyen eszközökkel támogatható a csapatmunka, ha otthon, teleközpontban, kihelyezett irodában vagy utazás közben történik,
- ? hogyan védhetők meg a központtól nagy távolságra dolgozók az elzártág érzésétől.

### **B. 11 Képzés: tanfolyamok, előrejutási lehetőségek**

- ? részt vehetnek-e a rugalmas munkát végzők képzésben, és nyitott-e előttük a vállalati hierarchiában való előrejutás,
- ? működik-e olyan mechanizmus, amely biztosítja, hogy az irodán kívül dolgozók semmiből se maradjanak ki,
- ? az előrejutási versengésben ugyanolyan eséllyel vesznek-e részt a rugalmas munkát végzők.

### **B. 12 A rugalmas munkavégzés jogi kérdései**

- ? a rugalmas munkavégzéssel kapcsolatban milyen jogi kérdések merülhetnek fel általában,
- ? az én cégem szempontjából milyen jogi kérdések merülhetnek fel,
- ? honnan szerezhető további jogi információ.

### **B. 13 A rugalmas munkát végzők és szabadúszók/önfoglalkoztatók szerződésai**

- ? milyen témákat érintsenek e szerződések,
  - ? kiknek a segítségét vegyük igénybe e szerződések megfogalmazásához,
  - ? a szerződések megfogalmazásához milyen segédletetekre támaszkodhatunk.
- (A Flexwork honlapján található néhány minta angol nyelven.)

## **“C” rész**

### **A rugalmas munkavégzés értékelése**

Már a rugalmas munkavégzés bevezetésénél érdemes kidolgozni az eljárást annak későbbi értékeléséhez. A vállalatok kezdettől fogva gyűjtsék a felhasználható adatokat. Gyakran egy új munkakör, munkavállalói forma kialakításakor egy közösen megállapított kísérleti periódus után értékelik csak annak eredményességét. Az ilyen értékelés nagyban segíthet annak eldöntésében, hogy az új szervezeti megoldás bevált-e, melyek a gondok, és azokat hogyan lehet megoldani.

Az értékelési terv kidolgozásakor a vállalat figyeljen a várható elonyökre (amelyekről a fenti “A” részben szöveltünk), és tuzzenek ki konkrét célokat. A rugalmas munkavégzés értékelésénél vizsgálható, hogy ezek a célok mennyiben valósultak meg. Például, ha a cél az volt, hogy a rugalmas munkavégzés eredményeképpen az igazolatlan hiányzások 25%-kal csökkenjenek, vizsgálható, hogy e cél a kísérleti időszakot követően megvalósult-e.

Az értékelés akkor lesz hatékony, ha értékelési terv elozi meg. Kisebb “próbaüzem” esetén az informális értékelés állhat egyszerűen az érdekeltek kikérdezéséből. Ilyenkor a következő kérdések merülhetnek fel:

- ? Úgy zajlik-e a munka, ahogyan Ön elképzelte,
- ? Kedvelik-e a rugalmas munkát végzők az újfajta módszereket,
- ? Tapasztaltak-e a rugalmas munkát végzők problémákat,
- ? Továbbra is elfogadható-e a termelékenység és a munka minősége; jobb vagy rosszabb, mint korábban volt,
- ? Elégedett-e Ön a hálózatokhoz való hozzájutást biztosító technológiákkal,
- ? Megbarátkoztak-e a rugalmas munkát végzők és fonökeik az új technológiákkal,

- ? Elégedett-e azokkal a módszerekkel, amelyekkel a munkát ellenorzik, és ahogyan a munka ütemezését végzik,
- ? Megfelelően foglalkozik-e a vezetés a munkatársak személyes problémáival,
- ? A rugalmas munkavégzésben részt nem vevők hogyan viszonyulnak az új formákhoz, látható-e rajtuk irigykedés vagy bosszúság,
- ? Szenvednek-e az elzártság érzésétől a rugalmas munkát végzők.

Nagyobb szabású "próbaüzem" esetén alakilag és tartalmilag jobban kidolgozott értékelésre kerülhet sor. Ez tartalmazhat (strukturált) interjúkat, kérdőíveket és fókuszcsoport megbeszéléseket (moderátor vezetésével, tematika alapján). Nagy számú dolgozót magában foglaló program esetén számos más paraméter is vizsgálható, pl. egészségügyi és balesetvédelmi statisztikák, táppénzen töltött idő hossza, alkalmazottak elvándorlási aránya. Ezek alapján objektív összehasonlítás készíthető a rugalmas munkát végzőkről és a hagyományos munkarendben dolgozókról. A 4.3 részben további információk találhatóak az értékelés szempontjairól.

#### 4.2 Költség-haszon elemzés

- ? Ahhoz, hogy a rugalmas munkavégzés bevezetése sikeres lehessen, az elonyöknek kell dominálnia a bevezetés költségeivel szemben (mind munkaadói, mind munkavállalói szinten).
- ? Nagyobb vállalatoknál a döntéshozók a munkaszervezés bármilyen megváltoztatása előtt költség-haszon elemzést igényelnek.
- ? A hagyományos költség-haszon elemzés több okból is korlátozott értékű (pl. mennyiségi szemléletű, csak rövid távú nyereséget vizsgál, nem veszi számításba a dolgozók közötti együttműködést, ehelyett csak az egyéni teljesítményt méri, stb.).
- ? Az alábbiakban egy, a rugalmas munkavégzésre vonatkozó költség-haszon elemzést mutatunk be.
- ? Gyakori költségkímélő módszer a munkaállomások megosztása és az is, hogy az irodán kívül dolgozók egy rövid időt azért eltöltenek az irodában. Így bizonyos költségek megoszlanak a munkaadó és a munkavállaló között.
- ? A költségek felmérésekor vegyük figyelembe a berendezések teljes bekerülési költségét és a különböző szolgáltatások (telekommunikációs és biztonsági szolgáltatások) megnövekvő igénybevételét.

A hagyományos munkaformáról senki sem térne át az új, rugalmas munkaformára, ha a várható költségek (közép és hosszú távon) nagyobbak lennének, mint a várható elonyök. Ez vonatkozik mind a rugalmas munkarendet bevezető szervezetekre, mind az azzal szembesülő munkavállalókra.

Egyes cégek addig nem döntenek a rugalmas munkavégzés megvalósításáról, amíg egy előzetes költség-haszon elemzés el nem készül. Egy ilyen elemzést csak bizonyos eszközök megléte esetén lehet elkészíteni. A hagyományos gazdasági hatékonysági vizsgálat csak korlátozottan alkalmazható, mivel a rugalmas munkavégzés főleg minőségi hatásokat fejt ki, ráadásul hatása csak középtávon érzékelhető. Amennyiben csupán hagyományos módszerekkel végezzük az elemzést, a reálisnál kedvezőtlenebb képet kapunk a rugalmas munkavégzésben rejlő lehetőségekről, minek nyomán esetleg helytelen döntések születnek a rugalmas munkavégzés megszervezéséről.

A hagyományos gazdasági elemzési technikákat csak korlátozottan tudjuk használni a következő okokból:

- ? amennyiben a vállalat kontrolling főosztályától kapott, pusztán pénzüsszegekben kifejezett mutatókra összpontosít a vizsgálat, akkor a minőségi szempontok rendre figyelmen kívül maradnak;
- ? a rugalmas munkavégzés átfogóan redefiniálja a vállalat szervezetét, és célja a rövid távú nyereségnövelés helyett az, hogy hosszú távon, fenntartható módon erősödjék az emberi erőforrás-gazdálkodás, a dolgozók nagyobb kedvvel végezzék munkájukat, és rugalmasabbá váljon a feladatok kiadása és elvégzése. Ha a költség-haszon elemzésben e szempontok észrevétlenek maradnak, akkor a vizsgálódások nincsenek egy hullámhosszon az átszervezés célkitűzéseivel, vagyis hatékonyságuk korlátozott.
- ? a rugalmas munkavégzésre való átállás közvetlenül vagy közvetve érinti a távmunkások és munkatársaik együttműködési kapcsolatait. A hatékonysági elemzésnek tükröznie kell ezeket az úgynevezett hálózati hatásokat (network effects). A gyakorlatban azonban ritkán veszik azokat figyelembe. A leggyakrabban a ráfordításokat és az elonyöket esetről esetre vizsgálják, vagyis külön minden egyes rugalmas munkát végzőnél és munkahelyénél (pl. lakásánál). Ha leszukítjuk vizsgálatunkat a szervezet egy szeletére, ha azt úgy kezeljük, mintha az egy önálló rendszer lenne, akkor látókörünkön kívül marad a rugalmas munkavégzés negatív vagy pozitív hatása a többi munkatárs teljesítményére és a több személyt is magába foglaló üzleti folyamatok egészére.

Fentiek figyelembevételével egy gazdasági hatékonyság-vizsgálat a következő elveken nyugodjék:

- ? *Részvétel:* a vállalati stratégia minél inkább emberi erőforrásként kezeli az alkalmazottat, az elemzéshez annál inkább részvétel-orientált értékelési eszközökre van szüksége. Minden közvetlenül részt vevő csoportot (rugalmas munkát végzők, kollégák, a vezetés érintett tagjai) be kell vonni.
- ? *Cél-orientáltság:* az átszervezési intézkedések értékelése koncentrálnjon konkrét célokra. Bár ez első hallásra magától értetődően hangzik, a költség-haszon elemzés gyakran mással foglalkozik, mint amire a beruházás irányul.
- ? *Komplexitás:* a vizsgálat ne hagyjon figyelmen kívül bizonyos ismérveket pusztán azért, hogy azokat nehéz mennyiségileg megragadni, vagy pénzben kifejezni. Ma már rendelkezésre állnak az ehhez szükséges vizsgálati eszközök is, bár lehet, hogy használatuk költséges.
- ? *Az álobjektívitás elkerülése:* a rugalmas munkavégzésre vonatkozó legtöbb gazdasági hatékonyság-vizsgálat elemzi a termelékenység növekedését. Ezt pl. úgy teszi, hogy a növekedés százalékos adatát megszorozza a dolgozó napi bérével. Ily módon megkapja a termelékenység növekedésének napi, pénzben kifejezett értékét. Egyrészt e módszer könnyebbé teszi a számítást, minthogy általában nem lehet megmondani, hogy egy-egy dolgozó mennyivel járul hozzá a vállalat teljes létrehozott termékértékéhez, ráadásul egy-egy dolgozó teljesítményváltozása sem érinti közvetlenül a vállalat teljes eredményeit (a kivétel erősíti a szabályt: gondoljunk csak az értékesítésben dolgozóakra). Másrészt azonban annak, hogy pénzben közvetlenül ki nem fejezhető értékelési kritériumokat is felhasználunk, az lesz a következménye, hogy a vizsgálat eredményei nagyban függenek majd olyan feltételezéseken, amelyeket nehéz bizonyítani.

Ahhoz, hogy semmilyen visszaélés ne történhessen a vizsgálat során alkalmazott előzetes hipotézisekkel, a vállalat előre állapodjon meg az alkalmazandó feltételekéről. Az alább következő keretes anyag vázol egy átfogó gazdasági elemzést, amely jól alkalmazható a rugalmas munkavégzés költség-haszon elemzéséhez.

### A tényleges költségek és hasznok mérése

A távmunkára is alkalmazható az átfogó gazdasági elemzési módszer. Az elemzés összehasonlíja a jelenlegi helyzetet (a foirodán végzett munkát) azzal, ha a munkaero egy része távmunkát végez, vagy más rugalmas megoldás szerint dolgozik. Emellett e módszerrel összehasonlíthatók a különböző típusú távmunkák.

Az átfogó gazdasági elemzés általában magában foglalja mind a hagyományos tokeráfordítás-vizsgálatot, mind a haszon-érték elemzést. Ez utóbbi helyettesíti a pénzben kifejezett mennyiségek relatív értékskáláját (non-dimensional scale for monetary quantities). E skálán mindegyik szám egy bizonyos hasznosságot jelez, hasonlóan az iskolai osztályzatokhoz.

Vázoljuk az elemzés menetét:

**1.** Határozza meg az intézkedés célrendszerét és fontosabb másodlagos céljait. Majd jelölje ki azokat az ismérveket amelyekkel mérhető a távmunka bevezetésének sikere a másodlagos célok megvalósítása szempontjából. A célrendszer meghatározásánál fontos, hogy olyan kritériumokat válasszon, amelyek függetlenek egymástól. A felső vezetők határozzák meg a projekt főbb céljait, mert így biztosítható, hogy azok összhangban legyenek a vállalati stratégiával. A másodlagos célrendszert középvezetők határozzák meg, a szubszidiaritás elvének megfelelően.

**2.** Ezután határozza meg a fő célok és másodlagos célok relatív fontosságát. E folyamatban minden érintett csoport (felső vezetők, távmunkások, közvetlen főnökeik, munkatársaik és esetleg még mások is) vegyen részt.

**3.** Gyűjtse össze a kritériumként használható értékeket, azaz azt, hogy melyik szereplő milyen költség- és haszonkövetkezménnyel dolgozik. A kritériumok három csoportját kell megkülönböztetni:

? a pénzben közvetlenül kifejezhető kritériumok (pl. eszközöltségek, működési költségek és megtakarítások),

? pénzben csak közvetve kifejezhető kritériumok (pl. a termelékenység változása, idomegtakarítás), valamint

? pénzben egyáltalán nem kifejezhető kritériumok (pl. a dolgozók elégedettségi szintje).

Ami az utóbbit illeti, ki kell kérni az érintett emberek (távmunkások, közvetlen főnökeik, stb.) véleményét. A kérdés így teendő fel: milyen hatással volt az intézkedés (a távmunka bevezetése) bizonyos változókra (pl. arra, hogy mennyire dolgoztak lelkesen az alkalmazottak).

**4.** A három komponens elemzéséhez az egyes kritérium értékeket külön-külön összesítjük:

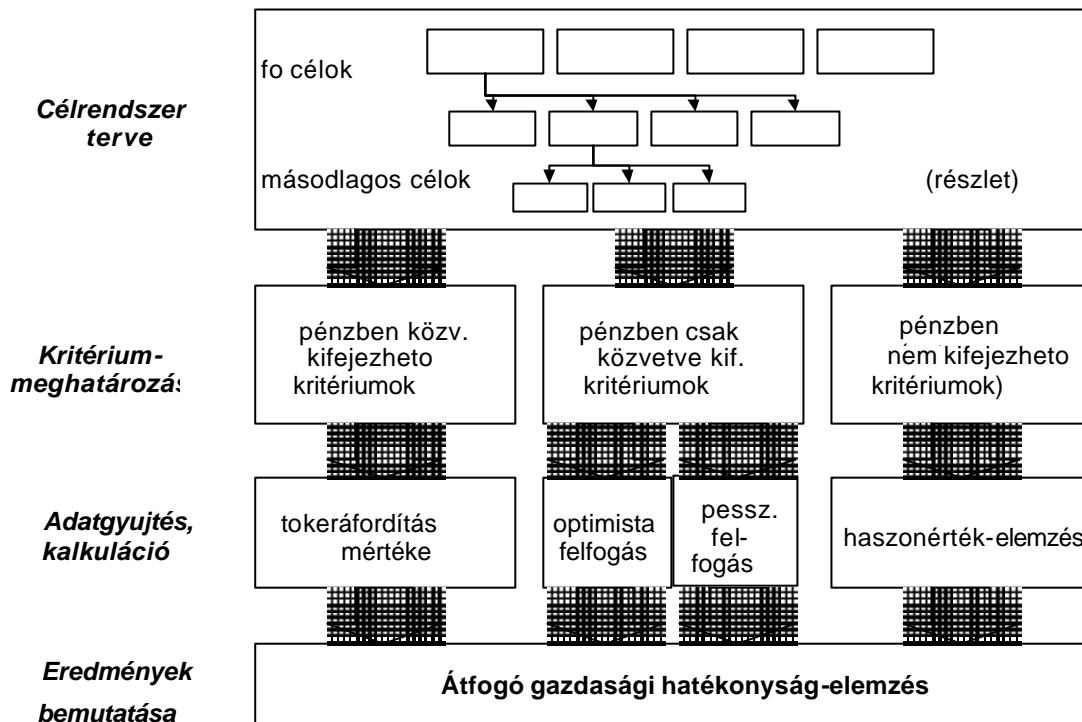
? A pénzben kifejezhető kritériumoknál kiszámítjuk a tokeráfordítás nagyságát.

? A pénzben csak közvetve kifejezhető kritériumok esetén főleg feltételezésekre hagyatkozhatunk. Minthogy a feltételezések érvényessége változhat, és inkább hitből, mint ismeretből táplálkoznak, érdemes legoptimistább és legpesszimistább forgatókönyvekkel dolgozni, mert így elkerülhetők az álobjektív következtetések.

? A pénzben nem kifejezhető kritériumok esetén össze kell szorozni egy bizonyos értéket (pl. a "6" azt jelenti, hogy nagyon fontos) az átszervezéssel elért változás mértékét (pl. "+2" azt jelenti,

hogy kis változások). Ennek eredményeképpen mindegyik kritériumnál kapunk egy részleges haszonértéket. Ezeket az értékeket aztán összesíthetjük.

5. Végül összesíthetjük az (a.) tokeráfordítás mértékét és a működési költségeket, (b.) a pénzben közvetlenül nem kiszámítható költségek és hasznok egyenlegét, és (c.) a haszonérték-elemzés eredményeit. Ezt különböző módszerekkel végezhetjük el. Általában a pénzben kifejezett értékeket át kell váltani haszonértékekbe, mert csak így kaphatjuk meg az intézkedés teljes haszonértékét.

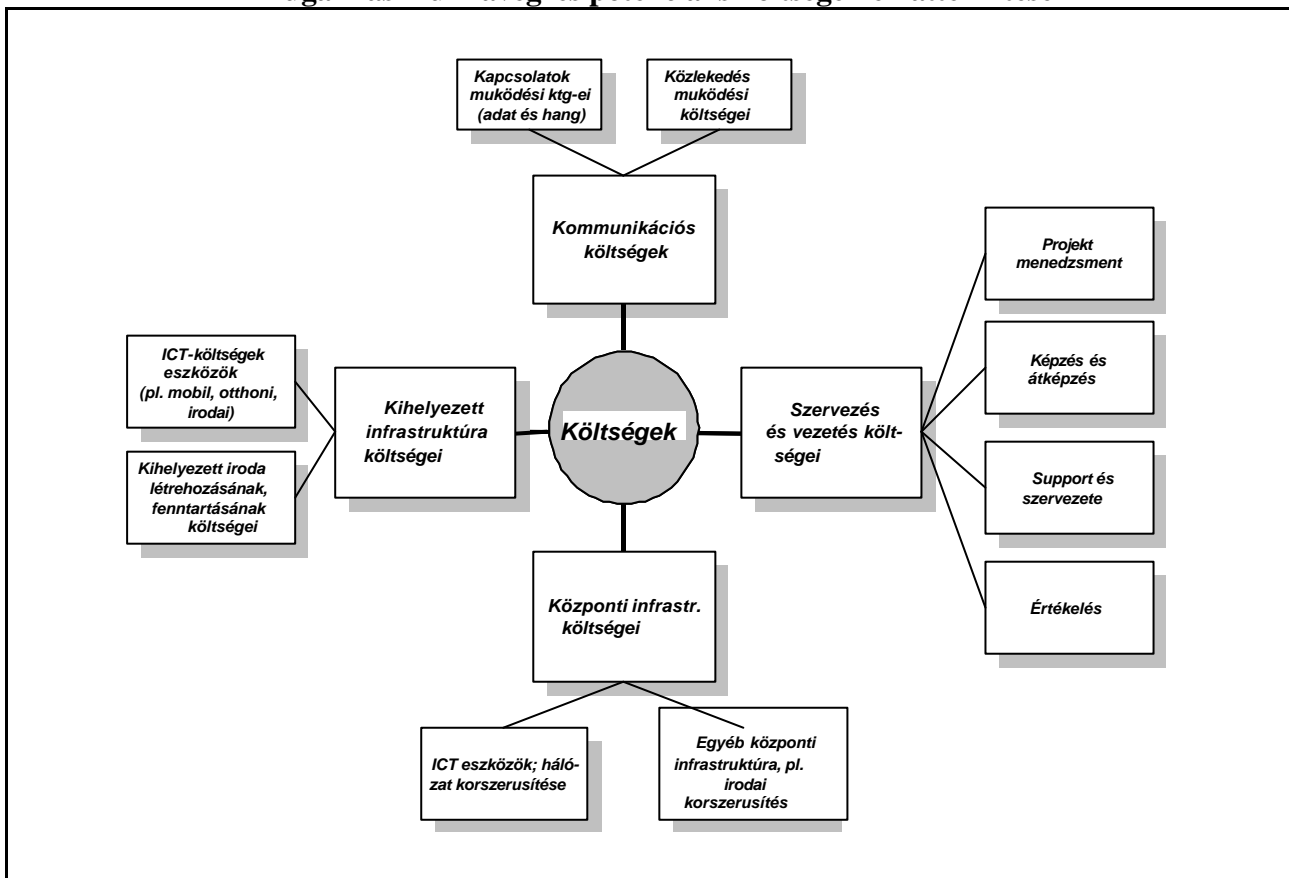


Amikor az elemzés eredményeit másoknak bemutatjuk, pl. az igazgatóságnak, kezeljük külön a vizsgálat három komponensét. Csak akkor összesítjük őket, amikor be akarjuk mutatni, hogy az intézkedés eredményeképpen nyert teljes haszonérték összehasonlítható más intézkedések eredményeivel és a kiinduló állapottal. A különböző módszerrel kiszámított eredményeket egyértelműen kezeljük külön. Ennek nyomán mind az elemzés, mind az értékelések átláthatóbbak lesznek. A másodlagos célok (lásd fentebb) értékelésébe vonjuk be az összes érintett érdekcsoportot, mert így biztosítható, hogy érdekeiket figyelembe vegyék. (Főleg azoknak az embereknek kell a véleményére adni, akik az átszervezést a gyakorlatban majd megvalósítják és működtetik.)

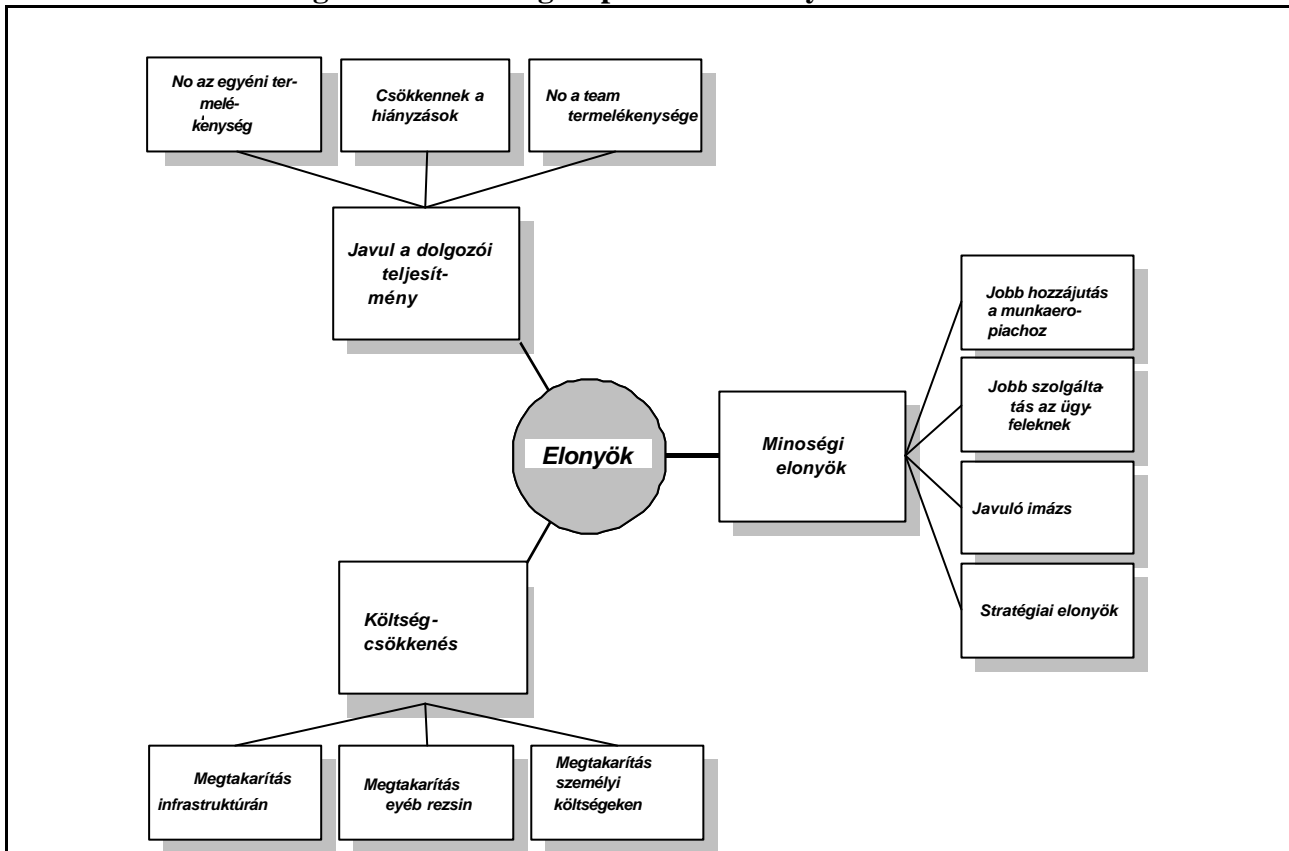
Forrás: Gareis, K.: *Telework and the Bottom Line - Costs and Benefits of Telework in German Insurance Companies* (Táv munka és vállalati pénzügyek. A táv munka költségei és haszna német biztosítótársaságoknál) in: Suomi, R., Jackson, P., Hollmen, L. és Aspäs, M. (szerk.): *Telework Environments. Proceedings of the Third International Workshop on Telework, (A táv munka környezete. A 3. nemzetközi táv munka szeminárium anyagai)* Turku, Finland, TUCS General Publication No. 8, 1998, 107-128. old.

A következő ábrák felvázolják azokat a paramétereket, amelyeket figyelembe kell venni a rugalmas munkavégzés átfogó költség-haszon elemzéséhez. Az első ábra a költségelemeket mutatja be a vállalat irodáin kívüli munkahelyekkel kapcsolatban (pl. az otthon berendezett irodák esetében). Emellett foglalkozik azokkal a változtatásokkal, amelyeket a központ ICT-infrastruktúrájában kell végrehajtani; a (tele)kommunikációs költségekkel, valamint a “próbaüzem” megszervezésének és működtetésének költségeivel. A haszon oldalon közvetlen költségmegtakarítást láthatunk, továbbá azokat, amelyek a termelékenység növekedéséből származnak, valamint a teljesítmény minőségi mutatóit.

### A rugalmas munkavégzés potenciális költségeinek áttekintése



### A rugalmas munkavégzés potenciális elonyeinek áttekintése



#### A költségmegtakarítás néhány általános formája

Elofordul, hogy a rugalmas munkavégzés beindítása a vállalatoktól jelentos beruházást igényel, pl. abban az esetben, ha a dolgozók munkájuk egy részét otthonukban kívánják elvégezni vagy utazás közben. Néhány intézkedéssel csökkenthetők e költségek, és elkerülhető az, hogy többszörösen meg kelljen venni bizonyos eszközöket:

- ? Munkaállomások megosztása több dolgozó között: ez azt jelenti, hogy íróasztalt biztosítanak a távmunkások számára, amikor azok az irodában tartózkodnak.
- ? Átmeneti irodahasználati lehetőség munkájukat otthon vagy utazás közben végző, az értékesítésben dolgozóknak. Ilyen esetben az irodahasználat közös, a mindenkori igény szerint.
- ? Költségek megosztása a vállalat és az alkalmazottak között: bizonyos esetekben a munkavállalók készek anyagilag is áldozni a rugalmas munkahely megteremtésére, minthogy abból számos elonyre számíthatnak. E hajlandóságot az új munkarend bevezetése előtt érdemes felmérni.

### A költségek felmérése

A költségek összeszámolásakor a vállalatok a tokehozam (ROI) kiszámításához a teljes bekerülés költségét (TCO) használják a vételár helyett. ICT-eszközök esetén a teljes bekerülés magába foglalja az installáció és a karbantartás költségeit is. E költségek nem minden esetben rögzítettek, hiszen függenek a munkafolyamat megszervezésétől is. Távmunkások, akik kihelyezett otthoni irodában végzik a dolgukat magasabb karbantartási kiadást igényelnek, mint a koncentráltan elhelyezett kollégáik. Ez még akkor is igaz, ha e költségek egy részét maguk a munkavállalók vállalják (pl. ha a karbantartás nem a lakásukban történik, hanem a foirodán, és oda nekik kell bevinni az eszközöket). Ebből következően még az elemzést megelőzően a vállalatok tegyék meg azt a külön erőfeszítést, hogy kiszámítsák az eszközök teljes bekerülési költségét.

A telekommunikációt fontos költségként szokás tekinteni a rugalmas munkavégzés létrehozásánál. Ugyanakkor a szolgáltatási díjak egyre csökkennek. A telekommunikációs hálózatok használata hatással bír adataink biztonságára, éppen ezért a munkaadónak adatvédelmi szoftverre is költenie kell. E költségekről se feledkezzünk meg tehát az elemzés során.

### 4.3 A fokozatos bevezetés

A rugalmas munkavégzés bevezetésének fokozatosságán a következőket értjük: előkészületek, előzetes vizsgálatok, koncepció elkészítése, megvalósítás, a működés ellenőrzése, továbbfejlesztés.

- ? A rugalmas munkavégzés bevezetését és beindítását gondos tervezőmunka előzze meg. Legyen ez egy átgondolt folyamat, melynek során átgondoltan közelítjük meg az egyes kérdéseket.
- ? Az alábbiakban módszereket ajánlunk, és végigmegyünk a folyamat egyes lépésein.
- ? A javasolt metodológia főleg közepes és nagyobb vállalatok számára használható.
- ? Módszertani segédletünk teendők listáira is utal, amelyek a Flexwork honlapján találhatóak.

### A javasolt modell bemutatása

A következő modellt javasoljuk ahhoz, hogy orientációt nyújthasson az újfajta munkaszervezési formák bevezetéséhez és megvalósításához. E modellt már sok távmunkát alkalmazó cégnél sikeresen használták. E kézikönyv céljainak megfelelően e modellt hozzáigazítottuk a KKV-k és a velük együttműködő tanácsadók igényeihez. Elsősorban középvállalatoknak ideális, olyanoknak, ahol megfelelően strukturált a vezetés és az operatív szervezet. Kevésbé alkalmazható a mikrovállalkozásoknál, ahol tíznél kevesebb fő dolgozik, és kevésbé kialakult az operatív struktúra. Elviekben azonban az egyes fázisok és feladatok még azoknál az esetükben is működhetnek. Üzleti tevékenységüket most kezdő önfoglalkoztatókra bizonyosan nem érvényes a modell.

Az itt következő, lépésekre felosztott modell a rugalmas munkavégzés bevezetését hat ütemre bontja. Mindegyiknél fontos annak hossza, és az ahhoz rendelt tevékenységek és megoldandó feladatok:

Fázis/lépés	Hossz	Feladatok
Elokészület	1. hónap	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Információk átadása, motiváltság biztosítása,</li> <li>? A felső vezetés, a középvezetés és az üzemi tanács, a szakszervezet megnyerése,</li> <li>? Minden érdekelt beleegyezésének megszerzése,</li> <li>? A projektet végrehajtó csapat felállítása.</li> </ul>
Megvalósíthatósági tanulmány	2-3. hónap	<ul style="list-style-type: none"> <li>? A rugalmas munkavégzés követendő modelljének meghatározása, majd a szükséges döntés meghozatala,</li> <li>? A rugalmas munkavégzés alkalmazási területeinek kiválasztása,</li> <li>? Annak felmérése a dolgozók körében, hogy milyen mértékben készek a rugalmas munkavégzésre történő átállásra,</li> <li>? A rugalmas munkavégzésre alkalmas jelöltek kiválasztása,</li> <li>? Költség-haszon elemzés (előzetes).</li> </ul>
A koncepció kidolgozása	4- 6. hónap	<ul style="list-style-type: none"> <li>? A feladatok és munkafolyamatok meghatározása</li> <li>? A munkafolyamathoz szükséges vezetői és ellenőrzési tevékenység</li> <li>? Technológiai koncepció</li> <li>? Képzés</li> <li>? Munkajogi kérdések</li> <li>? Adatvédelem és egyéb biztonsági kérdések</li> </ul>
Megvalósítás és "próbaüzem"	7-12. hónap	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Technológiai megvalósítás</li> <li>? Képzés</li> <li>? A próbaüzem beindítása</li> <li>? A technológiai és szervezési megoldások továbbfejlesztése</li> <li>? Műszaki segítség biztosítása a rugalmas munkát végzőknek, vezetőknek, egyéb kollégáknak</li> </ul>
A tevékenység figyelemmel kísérése és ellenőrzése	Egyéb tevékenységekkel párhuzamosan történik	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Költség-haszon elemzés (utólagos)</li> <li>? A rugalmas munkavégzés elfogadottsága és az azzal való elégedettség vizsgálata minden érdekelt fél körében</li> <li>? A szociológiai és pszichológiai hatások vizsgálata</li> <li>? A technológiai és szervezeti megoldások kritikus áttekintése</li> <li>? Módosítások és korrekciók, amelyek a próbaüzem tapasztalatainak nyugszanak</li> </ul>
Kiterjesztés	12. hónapot követően	? A rugalmas munkavégzés kiterjesztése további területekre, további alkalmazottak bevonásával
Korrekciós szakasz	13. hónapot követően	? Szükséges korrekciók végrehajtása

A továbbiakban mindegyik fázishoz mellékeljük a feladatok rövid leírását, valamint egyéb odavágó információkat.

### 1. fázis: Elokészület

A rugalmas munkavégzés bármely formájának bevezetéséhez elengedhetetlen, hogy a döntéshozók megkapják a szükséges információkat és motiváltakká váljanak. A legtöbb KKV-nál vezető alatt az ügyvezetőt vagy az érintett területért felelős vállalatvezetőt értjük. A KKV-k kérjék távmunka tanácsadók, HR vagy más egyéb témában járatos szakemberek segítségét, akik a kulcsfontosságú vezetők előtt tartanak egy gondosan kidolgozott előadást, melynek során ismertetik a szóba jöhető rugalmas munkavégzési lehetőségeket. A lehetséges munkaformákkal e kézikönyv különböző részei, továbbá a rugalmas munkavégzéssel foglalkozó különböző kiadványok, a FlexWork weboldala és más internetes honlapok is behatóan foglalkoznak.

Miután sikerült motiválttá tenni a döntéshozókat, értesíteni kell az összes többi érdekelt felet. Ezt követően meg kell állapodni arról, hogy a vállalatnál bevezetik a rugalmas munkavégzést. Az üzemi tanács, szakszervezet részvételét és hozzájárulását e szakaszban kell megszerezni (amennyiben működik ilyen a vállalatnál). Több olyan esetről is tudunk, ahol azért hiúsult meg a rugalmas munkavégzés bevezetése, mert nem vonták be a dolgozók képviselőit. Álljon fel a projektet végrehajtó csapat, és pontosan kerüljenek meghatározásra a feladatkörök (projekt irányító, személyzeti vezető, szakszervezeti képviselő, stb.)

#### Hossz:

1. hónap, de lehet sokkal rövidebb is, a körülményektől függően.

#### E fázis eredményei:

- ✗ Minden érdekelt fél egyetért abban, hogy a rugalmas munkavégzés melyik fajtáját vezessék be a vállalatnál.
- ✗ Eloszteresen körvonalazódik a koncepció
- ✗ Feláll a projektet végrehajtó csapat
- ✗ A projekt csapat tagjai között szétosztják a feladatokat.

### 2. fázis: Megvalósíthatósági tanulmány

Készüljön megvalósíthatósági tanulmány. Ennek legyen része a gazdasági hatékonyság első elemzése egy előzetes költség-haszon elemzés formájában.

A tanulmány kezdődjön azoknak a területeknek a kijelölésével, ahol a rugalmas munkavégzés megvalósulhat. Az általános gyakorlat az, hogy a vállalatok a rugalmas munkavégzést valamelyik, erre a célra kijelölt foosztálynál próbálják ki. Igen ritka, hogy már kezdetben az egész céget bevonják. Kivétel lehet, pl. az, amikor csak a munkaidőt teszik rugalmassá.

Legyen szabatos meghatározás a rugalmas munkavégzési modellre. Meg kell határozni, hogy az adott rugalmas munkavégzési forma miért áll a munkavállalók érdekében. A távmunka esetében például el kell dönteni, hogy folyamatos otthon végzendő munkáról lesz-e szó, vagy a távmunkás felváltva hol otthon, hol a vállalat területén dolgozik. Arról is szülessen döntés, hogy utóbbi esetben hol hány napot töltsön a távmunkás.

A következő feladat azoknak az alkalmazottnak a kiválasztása, akik alkalmasak rugalmas munkavégzésre. Erre ugyanis nem mindenki megfelelő alany. Az idevonatkozó tesztek megtalálhatók a Flexwork honlapján. Az 1. számú feladatlista (Checklist for Future Teleworkers – Tesztek a jövő távmunkásai számára) segít a távmunkára alkalmas jelöltek kiválasztásában. A jelentkezők a kérdőíveket maguk tölti ki. A következő témák kerülnek benne elő:

- ✗ Az otthon kialakított munkahely,
- ✗ Munkavégzés utazás közben,
- ✗ Gazdálkodás az idővel; összeszedettség,
- ✗ Hogyan szokjuk meg azt, hogy munkánkat több munkahelyen kell végeznünk,
- ✗ A termelékenység mérése; érdekvédelem; továbbképzés,
- ✗ Az otthoni környezet,
- ✗ A munka által megkívánt környezet,
- ✗ Egyéb kérdések.

Ha a jövőben távmunkás kitölti a kérdőívet, maga is láthatja, hogy alkalmas-e a rugalmas munkavégzésre, és ötleteket kaphat arról, hogy mit tegyen azért, hogy sikeres távmunkássá váljon. Rendelkezésre áll egy másik kérdőív is, amelyet a jövőben távmunkás szintén maga tölt ki. Ez is segíti abban, hogy eldöntse: alkalmas-e távmunka végzésére. A 2. teszt (Checklist 2) a következő kérdésekkel foglalkozik:

- ✗ az otthon és a családot jellemző körülmények,
- ✗ rendelkezésre áll-e egy külön dolgozószoba,
- ✗ milyen munkahelyi tapasztalatokkal rendelkezik a jövőben távmunkás,
- ✗ mióta dolgozik ennél a munkaadónál (az e kérdésre adott válasz jelezheti, hogy munkavégzésében mekkora önállóságra képes),
- ✗ milyen mértékben bízik meg munkatársaiban,
- ✗ milyen munkaidőben szeretné a távmunkát végezni.

E lista könnyen adaptálható a rugalmas munkavégzés más fajtái esetén.

A vállalati döntéshozók minden bizonnyal kíváncsiak lesznek arra, hogy mennyire költséghatékony és általában véve mennyire hatékony a rugalmas munkavégzés. E célból a Flexwork program munkatársai külön költség-haszon elemzési módszert dolgoztak ki, amely a kérdést alaposan körbejárja. E módszertan megtalálható a Flexwork honlapján (vagy lásd a 4.2 részt). A későbbiekben, az 5. fázisban (amely az ellenőrzéssel foglalkozik) ugyan e módszer utólagos költség-haszon elemzéshez is használható, de ezúttal már valódi adatokkal. E módszer is átalakítható másfajta rugalmas munkavégzési formák igényei szerint.

#### **Hossz:**

2-3. hónap, de lehet rövidebb is, a körülményektől függően.

#### **Eredmények:**

- ✗ Kialakul a rugalmas munkavégzés modellje,
- ✗ Kiválasztják a rugalmas munkavégzésre alkalmas dolgozókat,
- ✗ Kiderül, hogy a tervezett rugalmas munkavégzési modell az adott vállalatnál megvalósítható-e. Ehhez kell az előzetes költség-haszon elemzés.

### **3. fázis: Konceptió**

A 3. fázisban konkrét terv születik a rugalmas munkavégzés gyakorlatba történő átültetéséről. Kitér arra, hogy miként változnak a dolgozók feladatai és munkafolyamatai, hogy dolgozik majd a vezetőség, és hogyan ellenőrzik a rugalmas munkát végzők tevékenységét. Nagyon fontos, hogy a vezetőkben tudatosodjon, hogy az új helyzetben miként változik szerepük és feladatkörük. A távmunka esetében például a célorientált vezetési stílust még nem ismerő vezetők fel kell arra

készíteni, hogy a távolban dolgozó beosztottaikat is irányítani tudják. Amennyiben e tudatosítási folyamat megfelelően zajlik, sok olyan vezető lesz, aki maga is át tud állni erre az új megközelítésre. A feladatok, munkafolyamatok és munkaszervezés megtervezésén kívül, ebben a fázisban készül el a kapcsolódó ICT-konceptió is. Különböző ICT-megoldások elképzelhetők, függően a vállalat szervezeti felépítésétől és az ott dolgozók egyéni igényeitől. E munkához ajánljuk a FlexWork honlapján található 4. számú feladatlistát (Checklist 4: ICT Requirements Analysis). E lista a következő kérdésekre tér ki:

- ✗ Milyen komponensekből álljon a PC?
- ✗ Nyomtatási, fénymásolási és szkennelési feladatok,
- ✗ A faxolás kérdései,
- ✗ Az e-mailezés kérdésköre,
- ✗ Videó-kommunikáció,
- ✗ Szoftverek,
- ✗ A hálózatokhoz való hozzájutás távolról,
- ✗ A mobil munkaerő igényei.

Külön feladatlista készült a telefonálás különböző kérdéseiről. E listák alkalmazásával biztosítható, hogy semmilyen fontos kérdésről ne feledkezzünk meg. A fenti 2.3 részben és FlexWork honlapján további ötletek találhatóak a rugalmas munkavégzéshez szükséges technológia összeállításához. A rugalmas munkavégzés más és más fajtáihoz a munkával foglalkozó különböző jogszabályokat is érdemes áttekinteni. A távmunka esetében ilyen pl. az ingatlan bérleti viszony, a kárfelelősség, munkahelyi balesetek, az adózás, és az üzemi tanács bevonása a döntéshozatalba. A szakirodalom bővebben tárgyalja ezeket a kérdéseket. Emellett megtekinthető rengeteg, a távmunkával és a rugalmas munkavégzés más formáival kapcsolatos kollektív szerződés, amelyek a különböző távmunka-szövetségek, ilyen területeken tevékenykedő szolgáltatók és kereskedők honlapjain találhatóak. Mintaszerződések és további hasznos internet címek találhatóak továbbá a Flexwork honlapján is.

A képzési igények függenek attól is, hogy a rugalmas munkavégzés milyen fajtáját kívánják bevezetni. Mindazonáltal az "összeszedettség" és az "idővel való gazdálkodás" szinte mindegyik típusnál alapvető, hiszen a távmunkás a hagyományos alkalmazottnál nagyobb önállósággal dolgozik. Kétfajta megközelítés elképzelhető: vagy összeállítanak egy célorientált új tanfolyamot, vagy igénybe veszik az egyik, már létező kurzust. A legtöbb esetben az utóbbi megoldás javasolt.

Az 5. számú feladatlista (Checklist 5: The Introduction of Telework in SMEs [A távmunka bevezetése a KKV-kban]) hasznos eszköz annak ellenőrzésére, hogy vajon a projektben résztvevők minden idevágó kérdést bevettek-e a koncepcióba. Ha nem, javaslatot is tesz a továbblépés irányait illetően. A lista a FlexWork honlapján található és a következő témákat öleli fel:

- ✗ Elokészületek,
- ✗ Az emberi erőforrás kérdései,
- ✗ Szervezési ügyek,
- ✗ Jogi megfontolások,
- ✗ ICT
- ✗ A különböző erőforrások (emberi, pénzügyi)
- ✗ Adatvédelem, adatbiztonság,
- ✗ A teljesítmény értékelése és mérése.

**Hossz:**

4-6. hónap

### E fázis eredményei:

- ☒ Szervezeti koncepció: konkrét változások a feladatokban és munkafolyamatokban,
- ☒ ICT-koncepció,
- ☒ Adatbiztonsági és adatvédelmi koncepció,
- ☒ Képzési követelmények és koncepció (amennyiben szükséges),
- ☒ Kollektív szerződés az emberi erőforrás fősztály és az üzemi tanács, szakszervezet között,
- ☒ Megállapodás a témába vágó jogszabályok alkalmazásáról,
- ☒ Átfogó terv a rugalmas munkavégzés bevezetéséről, beleértve a döntési jogkörök és feladatkörök megállapítását, a költségvetés és az ütemezés kialakítását is.

### 4. fázis: Megvalósítás

E fázisban kísérleti szinten a vállalat a gyakorlatba átülteti a már korábban kialakított szervezeti, adatbiztonsági és -védelmi koncepciót. Emellett megvásárolja, és üzembe helyezi a kiválasztott ICT-megoldásokat. Igény szerint e fázisban sor kerülhet felkészítő képzésre is. A projekt irányítója (vagy a emberi erőforrásért felelős személy) álljon készen arra, hogy emberileg segítséget nyújtson azoknak, akik elkezdik a rugalmas munkavégzést, továbbá vezetőiknek és munkatársaiknak, hiszen új helyzetben kell helytállniuk, amelyben teljesen újak a követelmények és elvárások. Különösen igaz ez azokra, akik már hosszú ideje dolgoznak ugyanolyan módon. A projekt irányítója töltsen be a "segélyvonal" szerepét is, amennyiben álljon rendelkezésre bármilyen kérdés megválaszolására.

Javasoljuk, hogy mintegy hat hónapig tartson a "próbaüzem". Ennyi idő alatt elég tapasztalat gyűlhet össze a későbbi korrekciókhoz. A próbaüzem ne legyen három hónapnál rövidebb.

A megszerzett tapasztalatok birtokában kritikus elemzés készülhet a technológiai és szervezési megoldásokról. Ebben kerüljön górcső alá a tárgyban szereplő vállalati részleg teljesítménye, a felmerült költségek, és az, hogy milyen további fejlesztések szükségesek ahhoz, hogy a rugalmas munkavégzés jobban illeszkedjen a vállalat átfogó céljaihoz és stratégiájához.

### Hossz:

7-12. hónap, de ideális esetben akár a 7-9. hónap

### E fázis eredményei:

- ☒ Próbaüzem lefolytatása,
- ☒ Eredményes felkészítő tanfolyamok.

### 5. fázis: A tevékenység figyelemmel kísérése és ellenőrzése

A siker feltétele, hogy a rugalmas munkavégzés hatékony és költséghatékony legyen. Ennek eldöntésére kiváló eszköz egy költség-haszon elemzés. Ehhez a FlexWork költség-haszon elemzési módszerét javasoljuk. A 4.2 részben és a FlexWork honlapján további részletek olvashatók e módszerrel.

A költség-haszon elemzés eredményei részletesen megmutatják, hogy a bevezetett rugalmas munkavégzés hatékony-e és költséghatékony-e.

Az új, rugalmas munkavégzés hatékonyságának vizsgálata akkor lehet eredményes, ha ahhoz megnyerjük minden érdekelt fél támogatását. A legegyszerűbb módszer ehhez az, ha a rugalmas munkát végzőket, közvetlen feletteseiket és munkatársaikat megkérjük, hogy maguk töltsenek ki egy kérdőívet. Ezt kiegészítheti egy kevésbé formális interjú és/vagy egy csoportos megbeszélés,

amelyen minden érdekelt részt vesz. A fenti módszerekkel vizsgálhatók az új munkaszervezés szociológiai és pszichológiai hatásai és problémái is.

Ideális esetben a dolgozók hozzáállását és várakozásait már a kiinduló helyzetben, a próbaüzemet megelőzően is vizsgálták. Összehasonlítás céljából a próbaüzem végén ugyanilyen vizsgálatot érdemes lefolytatni, mert így láthatóvá válnak az eredmények és a kudarcok. Meg kell fogalmazni azokat a területeket is, ahol módosításokra, korrekciókra van szükség.

**Hossz:**

Egyéb tevékenységekkel egy időben, a 6-12. hónap során (esetleg a 6-9. hónap során)

**E fázis eredményei:**

- ✍ Elkészül a költség-haszon elemzés,
- ✍ Megméri, hogy az összes érdekelt milyen mértékben fogadja el és mennyire elégedett a rugalmas munkavégzéssel,
- ✍ Megfogalmazzák a szükséges módosításokat és korrekciókat.

**6. fázis: Kiterjesztés**

A próbaüzem tapasztalatai alapján el kell dönteni, hogy a vállalat kiterjeszti-e a rugalmas munkavégzést egyéb részlegekre is, vagy felhagy ezzel a módszerrel. Igen nagyszámú távmunka-program tapasztalatai azt mutatják, hogy sok vállalat nem is várja meg a próbaüzem végét, hanem már hamarabb hozzálát a rugalmas munkavégzés bevezetéséhez az egyéb részlegeknél is.

**Hossz:**

A 12. hónaptól kezdve (esetleg már a 9. hónap után)

**E fázis eredményei:**

- ✍ Beindul a rugalmas munkavégzés elterjesztése a cég egyéb részlegeinél.

**Módosítások és korrekciók**

E fázisban végre kell hajtani a korábban tervbe vett módosításokat és korrekciókat.

*Áttekintés*

A táblázatból kiderül, hogy a megvalósítás egyes szakaszaihoz melyik feladatlista tartozik a FlexWork honlapján:

1. fázis: Elokészület	? ---
2. fázis: Megvalósítási tanulmány	? 1. Feladatlista: jövendo távmunkások számára ? 2. Feladatlista: Kérdoív jövendo távmunkások számára ? 3. Feladatlista: Költség-haszon elemzési módszertan távmunkához
3. fázis: Konceptió	? 4. Feladatlista: ICT-követelmények ? 5. Feladatlista: A távmunka bevezetése KKV-knál
4. fázis: Megvalósítás (és próbaüzem)	? ---
5. fázis: Ellenorzés	? 3. Feladatlista: Költség-haszon elemzési módszertan távmunkához
6. fázis: Kiterjesztés	? ---

## FÜGGELÉK A rugalmas munkavégzés megvalósítási tervének összefoglalója

<p><b>Megvalósítási terv rugalmas munkavégzéshez</b></p>
<p><b>“A” rész</b>          Bevezetés          A.1 Miért van rá szükség?          A.2 A rugalmas munkavégzés típusai          A.3 A várható elonyök          A.4 Kockázatok          A.5 Költségek          A.6 A rugalmas munkavégzés modellje</p>
<p><b>“B” rész</b>          B.1 A munkatársak kiválasztása          B.2 A munkafolyamat és a projekt-tervezés adaptációja          B.3 A rugalmas munkavégzés vezetési kérdései          B.4 Összeszedettség, gazdálkodás az idővel          B.5 Eszközök és technológiák          B.6 Egészségügyi és balesetvédelmi kérdések          B.7 Biztonság          B.8 Pénzügyi kérdések          B.9 Egyensúly munka és magánélet között          B.10 Kommunikációs és csapatmunka          B.11 Képzés          B.12 Jogi megfontolások          B.13 Szerződések</p>
<p><b>“C” rész</b>          Az értékelés megtervezése          Idozítás          Alkalmazandó módszerek – formális / informális          Célok és kritériumok értékelése          Elemzés          Jelentési kötelezettség</p>