

**A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai  
(a Közép-dunántúli régió példája)**

*Bevezető*

A Közép-dunántúli régió Magyarország legfejlettebb régiói közé tartozik. A 90-es évek közepén a régió gazdasági központját jelentő székesfehérvári kistérség a világ legdinamikusabban fejlődő térségei közé tartozott, amelyben számos multinacionális vállalat telepedett le, kihasználva a magyar állam nyújtotta adókedvezményeket, a kedvező infrastrukturális feltételeket és a magasan képzett munkaerő nyújtotta versenyelőnyöket. A 2002-es év második felétől kezdődően ezeknek a vállalatoknak egy része – részben az információs és kommunikációs (ICT) szektorban tapasztalható gazdasági recesszióra hivatkozva, részben a némileg kevésbé vonzó pénzügyi feltételek következtében – csökkentette termelését, illetve tevékenységét áthelyezte más régiókba (elsősorban Kínába). Az említett nagyvállalati szektorra vonatkozó jelenségeknek a térség gazdaságára gyakorolt hosszú távú hatásai ma még nem láthatók pontosan, a kis- és középvállalkozások távmunka-gyakorlatának vizsgálata szempontjából is általánosabb keresleti feltételeket jelentenek.

A vezetéstudományban és a gazdaságszociológiában a 90-es évek elejétől fokozott figyelem kíséri az úgynevezett „közvetlen külföldi tőkebefektetések” (Foreign Direct Investment, FDI) gazdasági környezetre, s ezen belül az élenjáró (leading-edge) vezetési–szervezési módszerek elterjedésére gyakorolt hatásainak vizsgálatát. Az FDI magyar gazdaságra gyakorolt *közvetlen* hatásairól az egész nemzetgazdaságra jellemző makroökonómiai mutatók vizsgálata révén kaphatunk képet. Általános az egyetértés abban, hogy a magyar gazdaság (és általában a kelet-közép-európai gazdaságok) átalakulása lassabban valósult volna meg az FDI közreműködése nélkül.<sup>1</sup>

Sokkal kevésbé egységesek azonban a vélemények az FDI *közvetett* hatásainak megítélésében. Az indirekt hatások közös jellemzője, hogy nem vagy nagyon nehezen ragadhatók meg makrogazdasági mutatók révén. Az olyan vállalati jellegzetességek, mint a szervezeti kultúra változása, a vezetési gyakorlat, a szervezeti és műszaki innovációk elterjedése a befogadó ország („host country”) gazdasági környezetében stb. regionális és mikro szintű megközelítésben végzett kutatásokat igényelnek.

Ezen közvetett hatások egyik legfontosabb jellemzője, hogy a magyar gazdaságba áramló FDI révén a külföldi vállalatoknál alkalmazott élenjáró vezetési gyakorlat, új foglalkoztatási formák stb. milyen mértékben jelennek meg a magyar vállalati hálózatokban, és fejtenek ki multiplikátor hatást a kis- és középvállalkozási szférában.

Az FDI közvetett hatásai közül az egyik az emberierőforrás-gazdálkodás gyakorlatát és ezen belül a munkaerő-felhasználás rugalmasságát javító ún. atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásának elterjedését is eredményező befolyás részben a külföldi tulajdonú cégek

---

\* A szerzők elérhetősége: mako@socio.mta.hu, keszir@socio.mta.hu, potozapa@uni-corvinus.hu.

<sup>1</sup> Az FDI Kelet-Közép-Európa gazdaságaira gyakorolt hatásairól általában és a Közép-dunántúli régióban, ezen belül a Székesfehérvári kistérségben működő vállalatok szervezeti és vezetési praxisára gyakorolt hatásairól lásd részletesebben Makó–Ellingstad (1999), De Sousa–Richet (2003), Makó et al. (2003).

betelepülése nyomán támasztott kereslet alapján.<sup>2</sup> Az atipikus foglalkoztatási formák közé több munkavégzési típus is sorolható. A részmunkaidő, a rugalmas munkaidő-beosztás, a szezonális foglalkoztatás, a munkakörmegosztás egyaránt a Magyarországon jellemző határozatlan időre szóló munkaszerződés keretein belül teljes munkaidőben végzett foglalkoztatás alternatívái. Feltételezhető, hogy az atipikus foglalkoztatási formák elterjedése pozitív hatással lehet a távmunka elterjedésének lehetőségeire is.

A multinacionális vállalatok által meghonosított új munkaerő-felhasználási módszerek – köztük az atipikus munkavégzési formák – megjelenhetnek a kis- és középvállalkozásoknál is, amelyeknek jelentős része tagja a Közép-dunántúli régióba települt külföldi (főleg multinacionális) vállalatok beszállítói hálózatának.

Az alábbiakban ismertetett kutatási eredmények tehát nem csupán önmagukban, a távmunkával kapcsolatos munkáltatói vélemények tükrében érdekesek, hanem az új foglalkoztatási formák elterjedésének összefüggésében is.

### *1. A kutatási módszerről*

#### *1.1. A vállalati felmérésben alkalmazott kérdőív szerkezete és alkalmazása*

Az adatfelvétel során a mintába került cégek vezetőitől négy területről gyűjtöttünk össze információt, amelyek között a vállalatra vonatkozó adatok és a vezetői beállítottságok tükröző kérdések egyaránt szerepeltek.

A kérdőív első része az információs és kommunikációs technológiák (ICT) használatára vonatkozott, a második részben a munkaszervezetre irányuló túlnyomórészt tényszerű információkkal foglalkozó kérdések szerepeltek. A kérdőív harmadik részében a távmunkagyakorlat jellemzőit és az azzal kapcsolatos vezetői véleményeket vizsgáltuk, míg a negyedik fejezet a felmérésben szereplők szervezeti háttérjellemezőinek leírását tartalmazta.

A kialakított kérdőívet telefonos interjú formájában kérdeztük le, interjúalanyaink a mintába került cégek első számú vagy funkcionális vezetői, illetve általuk felhatalmazott olyan személyek voltak, akik – beosztásuk révén – releváns válaszokat tudtak adni a céggel kapcsolatos kérdésekre. Az interjúk lebonyolítására instruktori és kérdezőbiztosi hálózatot használtunk fel. Az instruktorok feleltek a kérdőívek lekérdezésének minőségéért (pl. válaszhiányok minimalizálása, mintajellemzők kritériumainak betartása), a kérdezőbiztosok pedig konkrétan az interjúk lebonyolításáért. E hálózatba kizárólag olyan kérdezőbiztosokat választottunk ki, akik eleget tettek az alábbi három kritérium mindegyikének:

- vállalati kérdőívek lekérdezésében már több alkalommal részt vett,
- telefonos interjúkészítésben tapasztalattal rendelkezett,
- van helyismerete a régióban.

Az első két kritérium magáért beszél, a harmadik feltétel teljesülésére a minta visszapótlása miatt volt szükség. Egy sikeres interjú elkészítéséhez ugyanis átlagosan három cég megkeresésére volt szükség (a kutatás során a válaszadás önkéntes volt), vagyis három cég közül egynél találtak olyan vezetőt, aki hajlandó volt a mintegy félórás interjúra. E három megkeresésen kívül interjúként még további egy-két telefonos egyeztetésre is szükség volt, hogy a kérdezőbiztos olyan időpontot tudjon megbeszélni, amikor az interjúalany

<sup>2</sup> Ezzel összefüggésben az ICT segítségével kiszervezett általános üzleti funkciók kihelyezésének keresletet gerjesztő hatására szeretnénk felhívni a figyelmet. Erről lásd részletesebben *Makó-Keszi* (2003).



folyamatosan az interjú kérdéseire tud koncentrálni, nem kell egyéb dolgokkal foglalkoznia (pl. más telefonhívás, kollégákkal való személyes kontaktus, ügyfelek).

Az interjúkészítők kiválasztásánál jelentős hangsúlyt kapott még a helyismeret is. A kérdezőbiztosok a Közép-dunántúli régió egy-egy adott körzetébe tartozó cégeket kérdeztek. Abban az esetben, ha az adott körzetből a mintába került cégek száma nem bizonyult elegendőnek a mintajellemzők torzításmentes fenntartásához, a kérdezőbiztos – a körzetben működő cégekre vonatkozó háttérismeretei felhasználásával – új céget keresett. A cég kiválasztásánál a létszámot és a szektort (NACE) vette figyelembe. Kizárólag a megadott feltételeknek eleget tevő cégek kerülhettek lekérdezésre a minta visszafordításakor.

A kérdezőbiztos és instruktori hálózatba került személyeket az interjú megkezdése előtt felkészítették: tájékoztatást kaptak a kutatás céljáról, menetéről, résztvevőiről, valamint a kérdőív kérdéseinek pontos jelentéséről és az egyes kérdések mögött meghúzódó általánosabb összefüggésekről. E módszerrel garantáltuk, hogy minden kérdezőbiztos ugyanazt érte az egyes kérdéseken és a hozzá tartozó válaszlehetőségeken (a kutatás validitásának garantálása). Az interjúkat 2003. január 2. és 15. között bonyolítottuk le egy nagyjából 50 fős kérdezőbiztos hálózat közreműködésével. Az ismertetett kérdezőbiztos és instruktori hálózattal kombinált telefonos kérdezési módszerrel eredetileg tervezett 300 interjúhoz képest összesen 306 értékelhető interjút készítettünk.<sup>3</sup>

### *1.2. A mintakészítés sajátosságai*

A kutatási projekt célja a mikro-, kis- és középvállalkozások távmunkával kapcsolatos beállítódásainak feltérképezése. A kérdőíves adatfelvétel mintájának összeállítása során szintén ezeket a szempontokat tartottuk szem előtt. A mintakészítés során két dimenzió, az alkalmazottak létszáma és a tevékenység (szektor) mentén válogattuk a mintába a Közép-dunántúli régió vállalkozásait.

Az alkalmazottak számát tekintve kizárólag a 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató cégek kerülhettek a mintába, ezen belül megkülönböztettük a 0–9 fős mikro- és a 10–250 fős kis- és középvállalkozásokat. Az alkalmazotti létszám tekintetében a 10–250 fős vállalkozásokat nagyobb súllyal vettük figyelembe, mint a 10 főnél kisebb mikro-vállalkozásokat, annak ellenére, hogy a régióban működő mikro-vállalkozások száma mintegy kilencszerese a kis- és középvállalkozásokénak.<sup>4</sup>

A minta a szektor szerinti besorolást tekintve összhangban van a nemzetközi (NACE) besorolásokkal (ld. *függelék*). Az alábbi tevékenységeket végző cégeket válogattuk a mintába:

- feldolgozóipar, gépgyártás,
- villamosenergia-, gáz-, gőz-, vízellátás,
- építőipar,
- nagy- és kiskereskedelem, javítás,
- szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás,

<sup>3</sup> Az MTA és a Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium között létrejött projekt pénzügyi forrásain kívül az E-Society Gap Assessment Project (e-Gap – EU 5. keretprogram) erőforrásainak felhasználásával sikerült a nagyszabású vállalati felmérést lebonyolítani.

<sup>4</sup> Az említett eljárás szándéka: a magyar adatokat a jövőben össze szeretnénk hasonlítani a hasonló elméleti-módszertani felfogásban végzett francia, brit, olasz és finn adatokkal. A KSH adatai szerint 23 594 mikro- és 2652 kis- és középvállalkozás működik a Közép-Dunántúlon.

- szállítás, raktározás, posta, távközlés, kommunikáció,
- pénzügyi tevékenység, biztosítás,
- ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás, számítástechnika, K+F.

A vizsgálati populációba a Közép-dunántúli régióban működő, 251 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató vállalkozások közül azok kerültek, amelyek a KSH legfrissebb céginformációs adattárában szerepeltek.<sup>5</sup> A ténylegesen működő cégek és a mintavétel alapjául szolgáló adatbázisban szereplő cégek listája nagymértékben megegyezik, bár a teljesen újonnan alakult cégek – például – kimaradtak belőle. Ez az elhanyagolható mértékű eltérés azonban nem okozott módszertani problémát a mintakészítés során.

A mintavételi keret behatárolását egyszerű véletlen kiválasztással, számítógép által generált véletlen számok módszerének alkalmazásával, a vizsgálati populáció adatai alapján végeztük el. A mintavételi keret nagyságát 900 cég adta. Mivel átlagosan csak minden harmadik cég volt hajlandó válaszolni a kérdezőbiztosnak, a mintavételi keret nagysága indokoltnak bizonyult. A tényleges mintába kerülés a válaszadási hajlandóság alapján dőlt el: a válaszadásra hajlandó cégek értelemszerűen bekerültek, a válaszmegtagadók kimaradtak a mintából. Kimaradtak továbbá azok a cégek is, amelyeknek nem volt érvényes telefonszámuk (a szám megszűnt, titkosításra került, ideiglenesen nem volt elérhető stb.). A minta tervezett és tényleges arányait illusztrálja az 1. táblázat.

#### 1. táblázat

A tervezett és valódi minta szerkezete

Vállalati méret	Tervezett minta (nemzetközi megállapodás alapján)		Tényleges minta (megkérdezett cégek)		Különbség (B–A)	
	A		B			
	n	%	n	%	n	%
0–9 fő	58	19	51	16,7	–7	–12
10–250 fő	242	81	234	76,5	+8	+3,3
nincs adat	0	0	21	6,9	+21	–
Összesen	300	100	306	100	+6	+2

A mintába a tervezettnél valamivel kevesebb mikrovállalkozás került. Ennek oka, hogy a cégek körében nagyobb mértékben fordultak elő érvényes telefonszámmal nem rendelkező, vagy alkalmazott nélküli mikrovállalkozások.

A mintába került vállalatok alkalmazotti létszám és szektor szerinti megoszlását tartalmazza a 2. táblázat.

<sup>5</sup> 2002/4. kiadás (Céginformációs Adattár, Központi Statisztikai Hivatal).



## 2. táblázat

A minta összetétele szektor és cégméret szerint (%)

Tevékenységi szektor (NACE)	Cégméret		Összesen
	0–9	10–250	
D–E Feldolgozóipar, elektromos, gáz- és vízszolgáltatás	12,7	87,3	100,0
G Kereskedelem, javítás	17,8	82,2	100,0
I Szállítás, raktározás, kommunikáció	–	100,0	100,0
J–K pénzügyi szolgáltatás, ingatlanügyek, ICT, K+F	35,0	65,0	100,0
H Vendéglátóipar	35,7	64,3	100,0
Átlag	17,9	82,1	100,0

Mindent összevetve a fenti összetételű minta eleget tesz a kutatás kezdetén megfogalmazott követelményeknek.

### 1.3. Adatfeldolgozás

A kérdőív telefonos felvétele eredményeként nyert adatok feldolgozására statisztikai programcsomagot (SPSS) használtunk.<sup>6</sup> A rendelkezésre álló változók közül többféle derivált változót képeztünk, ezek között voltak olyanok, amelyeket a tervezett nemzetközi összehasonlításban standardként használtunk, és olyanok is, amelyeket a magyar kutatócsoport a távmunkavégzés hazai, regionális elterjedése szempontjából fontosnak tartott.

### 2. A vállalatok és az alkalmazott információs és kommunikációs technológia jellemzői

A különféle információs technológiák használata tekintetében a közép-dunántúli cégeknél a legelterjedtebb az internet- és az e-mail-használat (ez a kis- és középvállalkozások majdnem háromnegyedére jellemző). Az internethasználó cégek fele saját web-oldallal is rendelkezik, ami az összes vizsgált közép-dunántúli céget alapul véve mintegy egyharmados arányt jelent. A csoportmunkát lehetővé tevő szoftverek (Groupware System) használata viszonylag alacsony szintű (16,2%), de már jelen van a régióban, hasonlóan a belső vállalati hálózat (intranet) alkalmazásához és az online eladáshoz, amelyek aránya azonban a groupware rendszerek használatánál is alacsonyabb (7% alatti). A video-konferenciák alkalmazása gyakorlatilag véletlenszerű (2%) a régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások gyakorlatában.<sup>7</sup>

A nemzetközi tapasztalatokhoz hasonlóan az ICT-használat szempontjából a kis- és középvállalkozások jelentős előnyben vannak a 10 fő alatti mikrovállalkozásokkal szemben.<sup>8</sup> A többségi tulajdonos származási országa szerint (hazai/külföldi/vegyes) szerint nem találtunk statisztikailag jelentős eltéréseket az ICT-használat vonatkozásában.

Hogy egyetlen mérőszámmal jellemezhesük a vizsgált cégek ICT-használatának színvonalát, szerkesztettünk egy aggregát indikátort. A tízfokú index értéke annál magasabb, minél több

<sup>6</sup> Az SPSS (Statistical Package for Social Sciences) egy kvantitatív adatok elemzéséhez kifejlesztett szoftvercsomag.

<sup>7</sup> A vállalatok ICT-használatára vonatkozó kérdéseket ld. a mellékelt kérdőívben.

<sup>8</sup> Az ICT-használat különbségeiben hasonló minták érvényesülnek az EU (15) tagországaiban is. Erről lásd bővebben: Makó–Illéssy (2003).

ICT-t használ a cég. E tízfokú skála átlaga a közép-dunántúli kis- és középvállalkozások esetében 3,03 (0 = semmilyen ICT-t nem használ ... 10 = minden megkérdezett technológiát használ), ami a különböző szervezeti háttérjellemezők szerint jelentős különbségeket mutat. A megkérdezett vállalkozások több mint egynegyede például semmilyen ICT-t nem használ, de akadtak olyan vállalkozások is, amelyek mindegyik, vagy majdnem mindegyik típusú ICT-t használják a napi üzletvitel során. E különbségeket leginkább két szervezeti háttérjellemező, az alkalmazotti létszámmal azonosított szervezeti méret és a szektor/tevékenység jellege magyarázta.<sup>9</sup>

Az alkalmazotti létszám tekintetében statisztikai értelemben szignifikáns különbségeket találtunk. Míg a 10 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató mikrovállalkozások esetében csupán átlagosan 1,78-as értéket mutat az ICT-használatot mérő változó, addig a 30 főnél több alkalmazottal rendelkező cégek esetében ugyanez az érték 4,26.<sup>10</sup> Tehát egy *kvázi-lineáris összefüggés tapasztalható a szervezeti méret és az ICT-használat szintje között.*

A másik, statisztikai értelemben szignifikáns ( $s < 0,05$ ) különbséget a vállalatok tevékenysége vonatkozásában találtuk. A *legalacsonyabb ICT-használati indexszel a régióban működő szállodaiipari szolgáltatások rendelkeznek* (1,85), míg a *kereskedelmi és javítási tevékenységet végző vállalatok a szektorok között a legmagasabb szinten* (3,71) alkalmazzák az infokommunikációs technológiákat. Szintén relatíve magas ICT-használatot mértünk a pénzügyi szolgáltatásokkal, ingatlanforgalmazással, számítástechnikával és K+F tevékenységgel foglalkozó cégek körében (3,47). Ezzel összefüggésben fontosnak tartjuk felhívni a figyelmet az ICT fokozott használatára a turisztikai szektorban, amely az általunk vizsgált régióban is fontos szerepet játszik. A szomszédos Ausztria olyan perifériális pozíciókkal rendelkező régiójában, mint Karinthia, ingyenesen használható Internet portál (kaernten.at) mutatja be a régió turisztikai vállalkozásainak szolgáltatásait.<sup>11</sup>

Az ICT-használat szintjét az ún. relatív technológiai fejlettséggel való összefüggésben is megvizsgáltuk. A felmérésben szereplő vállalatok relatív technológiai fejlettsége a versenytársakhoz mért technológiai fejlettséget jelöli. Ezzel összefüggésben a Közép-dunántúli régióban működő cégek vezetőit arról kérdeztük, hogy a cégük által alkalmazott technológia a versenytársakkal összehasonlítva elavult, hasonló színvonalú, vagy azoknál fejlettebb. A válaszolók majdnem háromnegyede (72,8%) a versenytársakéhoz hasonlóan minősítette a vállalata által alkalmazott technológiát, további egytizede (10,8%) a versenytársakénál régebbinek, a fennmaradó 16,4% pedig a versenytársakénál jobbnak minősítette azt. Az alkalmazotti létszámmal azonosított szervezeti méret szerint nem találtunk jelentős különbségeket a régió vállalkozásai között a relatív technológiai fejlettség tekintetében, a domináns tulajdon és a tevékenységi szektorok szerint azonban kimutathatók bizonyos különbségek. Tulajdonforma szerint *a külföldi tulajdonban lévő, és a szolgáltatási szektorban működő cégek rendelkeznek a versenytársakkal összehasonlítva a legfejlettebb technológiával, továbbá a magyar többségi tulajdonban lévő, termelő és feldolgozó-iparban működő cégek használják a versenytársaikhoz képest legelavultabb technológiát.*

<sup>9</sup> A technológiahasználat szintjét mutató 10 fokozatú skálán varianciaanalízist végeztünk, hogy a cégek közötti különbségeket magyarázzuk.

<sup>10</sup> A jelenleg az előkészítés fázisában lévő nemzetközi kutatást koordináló olasz partnerünk javaslatára az alábbi létszám-csoportosításokat is alkalmaztuk: <9; 10–14; 15–30; 30<. Ez a csoportosítás nem felel meg a magyar Központi Statisztikai Hivatal által használt méretcsoportosításnak, és ugyancsak eltér az EU vállalatstruktúra-vizsgálataiban alkalmazott méretosztályozástól, vö. *Román* (2002), előnye viszont, hogy az egyes létszám-kategóriákon belül közel azonos mintaelemszámokat kaptunk.

<sup>11</sup> Erről lásd bővebben *Makó et al.* (2003b).



A relatív technológia fejlettségére vonatkozó kérdésre adott válaszokat összehasonlítottuk az ICT-használati szintet mutató index értékeivel is. *A relatív technológiai fejlettség mértéke az ICT-használat jó magyarázójának bizonyult.* A különféle relatív technológiai fejlettségű cégek ICT-használatában mutatkozó különbségek statisztikailag szignifikánsnak bizonyultak ( $s < 0,05$ ). *Kvázi-lineáris összefüggés* mutatkozik a relatív technológiai fejlettség és az ICT-használat szintje között: *relatív minél fejlettebb technológiát alkalmaz egy vállalat, annál többféle ICT-t használ és fordítva.* Míg a versenytársaiknál elavultabb technológiát alkalmazók ICT-használati indexe csupán 1,58, addig a versenytársaikéhoz hasonló technológiát alkalmazóké 3,18, a versenytársaikénál modernebb technológiát alkalmazó cégeké pedig átlagosan 4,21-es értéket mutat.

A bevezetőben röviden foglalkoztunk a közvetlen külföldi tőkebefektetéseknek (FDI) a mikro-, kis- és közepes vállalkozások technológiai és szervezeti változásaira gyakorolt hatásaival. Ezzel összefüggésben a vállalatok *többségi tulajdonformája szempontjából* is megvizsgáltuk az ICT-használatban meglévő különbségeket. A többségi tulajdonos származási országa szerint *nem találtunk statisztikailag alátámasztható különbségeket* a cégek között. A domináns tulajdonforma ICT-használatra vonatkozó hatásának kimutatására tehát további vizsgálatokra van szükség, jelenlegi, kvantitatív adataink alapján csupán hipotéziseket fogalmazhatunk meg a bevezetőben említett multiplikátor hatás érvényesülésével összefüggésben. A jövőben kvalitatív kutatási módszerekre építő projektek során érdemes lesz megvizsgálni a domináns tulajdonforma ICT-használatra gyakorolt közvetlen, vagy egyéb tényezőkön – például a munkaszervezet felépítésén és működésén – keresztül érvényesülő közvetett hatásait.

A felmérésben szereplő cégeket ICT-használatuk szintje szerinti kategóriákba is besoroltuk. Ebben a csoportosításban a cégek csaknem fele (46,1%-a) közepes ICT-használónak bizonyult, míg egyharmadukról (30,4%) alacsony, közel egyötödükéről (23,5%) pedig magas szintű ICT-használat derült ki.<sup>12</sup>

A vállalat információs és kommunikációs technológiáival kapcsolatos véleményekben figyelemreméltó adat, hogy szinte *minden második megkérdezett cégvezető (47,7%) úgy véli,* hogy a vállalatnak *fejlesztenie* kellene, és további *egynegyedik* – bizonytalanul ugyan („talán” válasszal), de – szintén a fejlesztés mellett foglalt állást. Számottevő ugyanakkor a fejlesztést elutasítók aránya is, hiszen a felmérésben szereplő vállalatvezetők több mint egyötöde nem tartja szükségesnek az ICT-re irányuló fejlesztéseket, úgy gondolják, hogy cégüknek nincs szüksége azokra. Az egyes válaszkategóriákba tartozó cégek megoszlásait a 3. táblázatban foglaltuk össze.

---

<sup>12</sup> A kevesebb mint 2 féle ICT használatát „alacsony”, a 2–4 féle ICT-használatot „közepes” és az 5 vagy többféle ICT-használatot képviselő cégeket a „magas” szintű ICT-használó kategóriájába soroltuk.



### 3. táblázat

A cég mérete és a vezetők ICT-fejlesztésre vonatkozó véleményei közötti összefüggés (%)

Cégméret	Mít gondol, fejleszteni kellene a vállalat infokommunikációs technológiáit a jövőben?				Összesen
	igen	talán	nem, épp most fejlesztettük azokat	nem, a vállalatnak nincs szüksége rá	
0–9 fő	37,3	23,5	7,8	31,4	100
10–250 fő	49,6	18,4	12,8	19,2	100
Összesen	100,0	100,0	100,0	100,0	100

A táblázatban szereplő adatok jól mutatják a mikro-, valamint a kis- és középvállalkozások vezetőinek az ICT-vel szembeni beállítottságában tükröződő különbségeket. Az ICT-használat indexét bemutató, korábban ismertetett adatokból már nyilvánvalóvá vált a kisebb vállalkozások lemaradása, most pedig éppen e lemaradás általános, fejlesztéscentrikus szemléletének különbségeire kapunk részben magyarázatot. A 10 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató mikrovállalkozások vezetői közül ugyanis majdnem minden harmadik (31,4%) tartja feleslegesnek az ICT alkalmazását, ugyanakkor a 10 főnél többet foglalkoztató létszám-kategóriában csupán minden ötödik vezető (19,2%) gondolkodik így. A válaszkála másik végpontján szintén a kisebb vállalkozások ICT-vel szembeni negatívabb attitűdje jellemző: míg a 10 vagy több munkavállalót foglalkoztató vállalkozások vezetőinek csaknem fele, a kis-/mikrovállalkozások vezetőinek csupán valamivel több mint egyharmada gondolja feltétlenül szükségesnek az ICT fejlesztését.

A távmunka kis- és középvállalkozásokban való bevezetésének feltételei közül nem csupán a cégek ICT-használatának általános (aggregát) szintje lényeges, hanem annak „mélysége” is. Fontos, hogy mely munkavállalói csoportok számára engedélyezett a (munkahelytől) *távoli ICT-használat*, vagyis, hogy a szervezeti hierarchia milyen mélységéig (milyen munkakörökben) *engedélyezett* az infokommunikációs technológiákhoz való távoli hozzáférés. Az ICT-használat mértékét a kutatás során többféle módszerrel és aspektusból vizsgáltuk. Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a cégvezetés mely alkalmazotti csoportoknak engedélyezi az ICT távolról való elérését. A 4. táblázat adatai azt jelzik, hogy a mikrovállalkozásoknál „demokratikusabb” az infokommunikációs technológiák távolról való elérésének engedélyezése.

### 4. táblázat

Az ICT-használathoz való távoli hozzáférés és a vállalati méret összefüggése (%)

Kinek a számára engedélyezett az infokommunikációs technológiák távolról való elérése az Önök vállalatánál (otthonról, ügyfélszolgálati irodából)?	Cégméret		Összesen
	0–9 fő	10–250 fő	
Mindenki számára	29,6	18,9	20,3
Kizárólag a felső vezetőknek	29,6	34,4	33,8
A középvezetőknek is	–	13,9	12,1
Művezetőknek is	3,8	2,2	2,4
Senkinek	37,0	30,6	31,4
Összesen	100,0	100,0	100,0

A táblázat csak azoknak a cégeknek az adatait tartalmazza, ahol az ICT legalább egy típusát használják, hiszen a „Kinek a számára engedélyezett a távról való elérés?” kérdés kizárólag ebben az esetben tartalmaz értelmezhető információkat. Az ICT-t alkalmazó mikrocégek majdnem egyharmada (29,6%) minden munkavállaló számára lehetővé teszi a távoli hozzáférést, míg a 10–250 főt alkalmazó kis- és középvállalkozásoknak csupán kevesebb mint egyötöde (18,9%) engedi azt munkavállalói számára. Ugyanakkor látható az is, hogy a távoli hozzáférés teljes tiltása a kis cégek körében mintegy 6,3%-kal magasabb. Összefoglalóan azonban megállapítható, hogy az ICT távról való elérése olyan fontos erőforrásnak tűnik, amelyet a kisebb cégek jellemzően mindenki számára, a nagyobb cégek viszont inkább csak a vezetőik számára tesznek hozzáférhetővé.

A távoli ICT-hozzáférés *tevékenységi szektor szerinti* vizsgálatából az derül ki, hogy a *szolgáltatási szektorban működő cégek azt nagyobb arányban engedélyezik* munkavállalóik számára, mint a feldolgozóipari cégek (5. táblázat).

### 5. táblázat

*Az ICT távoli használatának engedélyezése a tevékenységi szektor jellege szerint (%)*

Kinek a számára engedélyezett az infokommunikációs technológiák távról való elérése az Önök vállalatánál (otthonról, ügyfélszolgálati irodából)?	Szektor		Összesen
	feldolgozóipar	szolgáltatás	
Mindenki számára	10,3	25,6	17,7
Kizárólag a felső vezetőknek	32,3	27,3	29,8
A középvezetőknek is	11,0	10,7	10,9
Művezetőknek is	3,9	–	2,0
Mindenki számára	42,5	36,4	39,5
Összesen	100,0	100,0	100,0

A felmérésben szereplő cégek tulajdonosi szerkezetének függvényében szintén jelentős különbségek mutatkoznak e téren. *A magyar többségi tulajdonban lévő cégek jóval nagyobb arányban teszik nyilvánossá munkatársaik számára a távoli ICT-elérést, mint a külföldi tulajdonú vállalatok.* A magyar vállalatok munkavállalói így háromszor nagyobb mértékben (18,2%) jutnak hozzá távoli eléréshez, mint a külföldi cégeknél dolgozó társaik (5,9%).

A Közép-dunántúli régióban működő kis- és középvállalkozások közül tehát a magyar tulajdonban lévő, szolgáltatási szektorban működő mikrocégek teszik legnagyobb mértékben elérhetővé munkatársaik számára az infokommunikációs technológiák távoli használatát, ezzel szemben a nagyobb méretű, külföldi tulajdonú, feldolgozási szektorban működő cégek hajlamosabbak a távoli ICT-elérést a vezetőik számára munkát megkönnyítő juttatásnak tekinteni.

Az információs és kommunikációs technológiák fejlesztésével összefüggő vezetői vélemények vizsgálata során érintőlegesen már szót ejtettünk az ICT-vel kapcsolatos vezetői beállítottságok különbségeiről. Felhívtuk a figyelmet a mikrovállalkozások ICT-fejlesztéstől való tartózkodására. Ebben az esetben az információs–kommunikációs technológiák fejlesztésével kapcsolatos hozzáállásokra voltunk kíváncsiak („Kell-e fejlesztenie a cégnek?”), nem foglalkoztunk a technológiát használó munkavállalókkal és egyéb, a vállalat

működésére jellemző tényezőkkel. Ezzel összefüggésben a vezetőket az ICT-használat következő jellemzőiről kérdeztük:

- internethasználat szerepe az *információ-feldolgozásban*,
- internethasználat és a dolgozók *felügyeletének* formája,
- az ICT hatása az *emberi kapcsolatokra*,
- az ICT-használat és a vállalati *adatbiztonság* kapcsolata.

A felmérésben szereplő vállalati vezetők egy ötfokozatú Likert-skálán minősítették az alábbi állításokkal való egyetértés mértékét:

- Az internethasználat időpocsékolás, mivel rendkívül nehéz a nagy mennyiségű információt szelektálni.
- Amennyiben egy vállalat internet-hozzáférést biztosít minden dolgozójának, felmerül a kockázat, hogy a dolgozók személyes célokra használják azt.
- Az infokommunikációs technológiák intenzív használata rombolja a vállalaton belüli emberi kapcsolatokat.
- Intenzív technológiahasználat esetén nagyon nehéz a vállalati információk biztonságát garantálni.

A válaszolók egy olyan skálán fejtették ki véleményüket az egyetértés mértékéről, ahol a skála két szélső pontja a következő volt: 1 = egyáltalán nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért a megállapítással. Az egyes állítások esetében az alábbi skálaátlagokat és szórásokat találtuk a Közép-dunántúli régióban tevékenykedő vállalatok vezetői körében.

#### 6. táblázat

*Az ICT hatásaira vonatkozó munkáltatói vélemények*

Az ICT használatával kapcsolatos állítások	n	Mini- mum	Maxi- mum	Átlag	ált. szórás
(1) Az internethasználat időpocsékolás, mivel rendkívül nehéz a nagy mennyiségű információt szelektálni.	300	1	5	1,81	,96
(2) Amennyiben egy vállalat internet-hozzáférést biztosít minden dolgozójának, felmerül a kockázat, hogy a dolgozók személyes célokra használják azt.	298	1	5	3,60	1,17
(3) Az infokommunikációs technológiák intenzív használata rombolja a vállalaton belüli emberi kapcsolatokat.	293	1	5	2,13	1,07
(4) Intenzív technológiahasználat esetén nagyon nehéz a vállalati információk biztonságát garantálni.	288	1	5	3,06	1,25
Érvényes válaszok (n)	280				

A megkérdezett vezetők legnagyobb mértékben tehát azzal értettek egyet, hogy a *dolgozók személyes célokra* használnák az internetet, amennyiben a vállalat hozzáférést biztosítana számukra. Ez az eredmény összecseng más, a távmunkával kapcsolatos magyar kutatási tapasztalatokkal. A távmunkásként, kísérleti munkacsoportban („pilot group”) dolgozó munkavállalók vezetőinek e munkavégzési formával szembeni ellenállása azért alakult ki,



mert a távmunkás státusba került beosztottjaik feletti ellenőrzés megszűnésétől/csökkenésétől tartanak.<sup>13</sup> A második legjelentősebb ellenérzést a *vállalati információk biztonságának* fokozott kockázata jelenti, ezt követik az emberi kapcsolatok romlásával kapcsolatos aggodalmak. Az internet-használattal együtt járó, nagy mennyiségű információ szelektálásával kapcsolatos problémák miatti aggodalmak jellemzőek legkevésbé a Közép-dunántúli régió vállalkozásainak körében.

Az ICT-vel kapcsolatos ellenállás egyetlen, általános mutatóval való jellemzése érdekében főkomponens-analízist végeztünk. Az ICT-vel kapcsolatos általános vezetői ellenállás mértéke – az elemzett szervezeti háttértényezők közül – csupán egyetlen tényezővel mutatott szignifikáns kapcsolatot. Azoknak a cégeknek a vezetői, amelyeknél legalább egy infokommunikációs technológiát használtak, szignifikánsan alacsonyabb általános ellenállással viseltetnek az ICT iránt.

A vezetői attitűdők további vizsgálata során 7 tényezőt soroltunk fel, amelyekből a válaszolónak ki kellett választania az ICT bevezetését akadályozó két legfontosabb tényezőt. A kapott eredményeket a 7. táblázat foglalja össze.

### 7. táblázat

*Munkáltatói vélemények az ICT bevezetésének korlátairól*

Tényezők	A	B	A+B	
	első említés	második említés	n	%
Generációs különbségek	71	36	107	18,23
Vállalati képzési idő hiánya, rövidege	72	53	125	21,29
A vezetői ellenállás	12	20	32	5,45
A munkavállalók ellenállása	23	16	39	6,64
A munkakörnyezet átszervezése (ergonómiai okok miatt)	43	66	109	18,57
Változások a munkaszervezésben	32	70	102	17,38
Egyéb	53	20	73	12,44
Érvényes válasz	306	281	587	100,00

*Megjegyzés:* A táblázatból minden egyes tényező esetében leolvasható, hogy hányan értékelték azt az első, és hányan a második legnagyobb akadályként az ICT bevezetésével kapcsolatban. A generációs különbségeket például 71 válaszoló értékelt az ICT bevezetésével kapcsolatos legfontosabb, további 36 pedig a második legfontosabb nehézségként, ami összesen 107 említést jelent. Ez az összes említés 18,23%-át teszi ki.

A Közép-dunántúli régióban működő vállalatok vezetői leggyakrabban a vállalati képzésre rendelkezésre álló idő hiányát/rövidségét említik (21,29%) az ICT bevezetésének nehézségeként, második helyen pedig a munkakörnyezet átszervezését (18,57%). Harmadik helyen, nem sokkal lemaradva, a generációs nehézségek találhatók (18,23%).

A válaszolók ezen kívül a munkaszervezeti változásokat és az „egyéb” tényezőket is jelentős számban említették, ezek közül legtöbbször anyagi okokra, költségekre vagy tőkehiányra visszavezethető nehézségekről számoltak be (a válaszolók saját szavaikkal fogalmazták meg a válaszokat, amelyeket a kérdezőbiztosok szó szerint rögzítettek). Az anyagi tényezőkön kívül

<sup>13</sup> Lásd bővebben Illéssy (2003).

szóba hozták még az ismerethiányt, technikai problémákat, valamint azt is, hogy az ICT bevezetéséhez személyes jelenlétre van szükség. Voltak olyanok is, akik annak a véleménynek adtak hangot, hogy a kis méretű cégeknél nem indokolt az ICT bevezetése. Az ismerethiánnyal összefüggésben feltétlenül jeleznünk kell azt az EU-tagországok mikro, kis- és középvállalkozásaira jellemző kapcsolatot, mely szerint elsősorban a mikro- és kisvállalkozások – szemben a nagyvállalatokkal – jelentős tudásdeficittel rendelkeznek például az Internet-használat lehetőségeit illetően.

### 3. Munkaszervezet és a szervezeti innováció

A Közép-dunántúli régióban működő cégek munkaszervezetét és munkaszervezeti újításait több vonatkozásban vizsgáltuk. Elsőként a más szervezetekkel való együttműködés módjára és intenzitására, majd az alkalmazottak ellenőrzésének jellegére vonatkozó munkáltatói véleményekre voltunk kíváncsiak. Ennek során vizsgáltuk a felmérésben szereplő cégek munkavégzési rendjét és a bérezési formákat. A munkaszervezethez kapcsolódó, általánosabb kérdésként fogalmaztuk meg a különféle érdekcsoportok („stakeholders”) vállalati politikára gyakorolt befolyását. A távmunkavégzés gyakorlatának egyik fontos munkaszervezeti jellemzőjeként értelmeztük azt, hogy a különböző munkavállalói csoportok számára engedélyezett-e a cég telephelyén kívüli munkavégzés.

#### 3.1. A vállalati hálózatok fejlettsége

Korábbi kutatási tapasztalataink alapján a magyar vállalatok versenyképességének egyik jelentős forrása a különféle üzleti funkciók kiszervezése<sup>14</sup>. A magyar gazdasági környezetben működő vállalatok esetében az üzleti szolgáltatások kiszervezését jelentős részben az adó- és társadalombiztosítási jogszabályok, a cégeket terhelő, a (munkavállalói státusú) alkalmazottak után fizetendő magas közterhek ösztönzik, ugyanis a kiszervezés a személyi jellegű kiadások csökkentésének egyik fontos eszköze.<sup>15</sup>

A Közép-Dunántúlon működő vállalatok többsége (65,8%) tíznél több szervezettel *működött együtt* a vizsgálatot megelőző évben.<sup>16</sup> Viszonylag alacsony azoknak a szervezeteknek az aránya, amelyek egyetlen más szervezettel sem működtek együtt (11,8%), de azok aránya sem magas, amelyek 1–5 (13,2%), vagy 6–10 (9,2%) szervezettel kooperálnak.

A továbbiakban a vállalatokat 3 kategóriába soroltuk:

- nem működött együtt más szervezetekkel,
- 1–5 szervezettel működött együtt, vagy
- 5-nél több szervezettel működött együtt.

Az üzleti partnerek elhelyezkedése tekintetében a közép-dunántúli vállalatokra országos (59,7%) és regionális (57,4%) szinten a kiegyensúlyozott együttműködés jellemző. A helyi

<sup>14</sup> Részletes kutatási eredményeket és a kiszervezési gyakorlatra vonatkozó elméleti alapvetéseket lásd *Makó-Keszi* (2003, 52).

<sup>15</sup> A „házon belül” végzett és kiszervezett funkciók jogi és dimenziók szerinti megkülönböztetéséről lásd részletesebben *Makó-Keszi* (2003, 23, Table 3.2).

<sup>16</sup> A kutatás során a szervezetközi együttműködések számáról (Hány vállalattal működött együtt a cég?), illetve ezeknek az együttműködéseknek a jellemző elhelyezkedéséről kérdeztük a cégvezetőket. Az együttműködések összesen akár 5 területi szinten is érvényesülhettek (helyi, regionális, országos, európai vagy globális), így a területi kapcsolatok intenzitása vonatkozásában minden szervezetet egy 0–5 értékű szám jellemez (0: ha egyetlen területi szinten sem tart fenn kapcsolatokat, 5: ha mindegyik szinten vannak kapcsolatai).



szintű együttműködés a cégek felére jellemző (51,1%), az európai szintű együttműködések pedig a szervezetek valamivel több mint ötödénél (22,7%) fordul elő. Az Európán kívüli és tengerentúli dimenzióban érvényesülő együttműködés elvétve fordul elő a felmérésben szereplő cégeknél (3,8%).

A szervezeti együttműködés néhány szintre koncentrálódik: a szervezeti kapcsolatok majdnem háromnegyede (74,2%) *legfeljebb két területi szintre koncentrál*, vagyis a térség vállalkozásaira nem jellemző a szervezetekkel való együttműködések területi differenciáltsága. Ez a jelenség elsősorban a térség gazdaságszerkezeti jellegzetességeiből következik (pl. elektronikai ipari klaszter jelenléte). A vizsgált kis- és közepes vállalkozások egy része beszállítói kapcsolatban van a térségben működő nagyobb cégekkel, amelyek viszont jellemzően több területi szinten (regionális, országos és nemzetközi szinten) működnek.

A területi együttműködések koncentráltsága a szervezeti mérettől függetlenül kimutatható, bár szignifikáns különbségek vannak a 10 fő alatti és feletti vállalkozások között: Míg a 10 fő alatti mikrovállalkozások átlagosan 1,18, addig például a 15–30 munkavállalót alkalmazó vállalkozások átlagosan 1,89 területi szinttel állnak kapcsolatban.

A vállalatok szervezetközi *kapcsolatainak intenzitása és ezeknek a kapcsolatoknak a területi koncentrációja között szintén statisztikailag szignifikáns kapcsolat van*. Míg azok a szervezetek, amelyek legfeljebb 5 másik szervezettel állnak kapcsolatban, együttműködéseiket átlagosan 1,55 területi szintre koncentrálnak, a 10-nél több szervezettel kapcsolatban álló cégek átlagosan 2,01 területi szinten működnek együtt partnereikkel.

A szervezetek közötti együttműködés általában projekt típusú munkák formájában érvényesül. Ezeknek a projekteknek egy részét a szervezetek saját munkavállalóik alkalmazásával valósítják meg, mások esetében külső szakértőket, tanácsadókat is igénybe vesznek. A régió kis- és középvállalkozásainak egyharmada (32,3%) elsősorban saját alkalmazottait használja a projekt típusú munkák elvégzésére, további egyötöde (23,2%) azonban saját alkalmazottai mellett külső szakértőket is bevon a projektekbe. (A szervezetek több mint kétötödére (44,32%) ugyanakkor nem jellemző a projekt típusú munkavégzés.)

A távmunka bevezetése szempontjából fontos megjegyezni azt, hogy a régióban működő cégek majdnem háromnegyede (71,5%) rendszeresen vagy alkalmanként foglalkoztat külső szakértőket, illetve tanácsadókat. A külső tanácsadók alkalmazása nagymértékben függ a cég méretétől, a külső tanácsadók, szakértők alkalmazásának gyakorisága azzal arányosan növekszik (8. táblázat).

#### 8. táblázat

*Külső tanácsadók alkalmazása és a vállalati méret összefüggése (%)*

Cégméret	Milyen gyakran alkalmaz az Önök cége fizetett, külső szakértőket és tanácsadókat?			Összesen
	Soha	alkalmanként	gyakran	
0-9 fő	51,0	41,2	7,8	100,0
10-14 fő	34,4	64,1	1,6	100,0
15-30 fő	27,6	67,3	5,1	100,0
30 fő felett	16,7	68,1	15,3	100,0
Összesen	30,5	62,1	7,4	100,0



A felmérés során arról nem gyűjtöttünk adatokat, hogy milyen típusú szakértőket alkalmaznak a vállalkozások, ám feltételezhető, hogy a kisebbek elsősorban számviteli szolgáltatások (például könyvelés), illetve különféle számítástechnikai feladatok elvégzésére (szoftvertámogatás, rendszergazda feladatok stb.) vesznek igénybe külső segítséget. Ezek a szakemberek feladataik egy részét távmunka formájában végzik – a vállalat és a technológia kapcsolatával foglalkozó részben már jeleztük, hogy a mikro-, kis- és középvállalkozások többsége (70,6%) rendszeresen használ elektronikus levelezést, ami elősegíti a külső szakértők távmunkában történő alkalmazását.

### 3.2. A térségben működő gazdasági szervezetek társadalmi felelősségéről

A különféle érdekcsoportok vállalati politikára gyakorolt befolyását a vállalati szervezet működése fontos jellemzőjének tekintettük. Ezzel összefüggésben a felmérésben szereplő vállalatok vezetőinek a következő érdekcsoportok vállalati politikára gyakorolt befolyását kellett értékelniük:

- részvényesek,
- ügyfelek,
- munkavállalók,
- beszállítók,
- környezet/helyi közösség.

A válaszolók egy ötfokozatú skálán értékelték az egyes csoportok vállalat tevékenységére gyakorolt befolyását, ahol az 1 minimális, az 5 maximális befolyást jelentett. A régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások vállalati politikájára az *ügyfelek gyakorolják a legnagyobb hatást* (4,06-os skálaátlag), őket követik a *munkavállalók* (2,98), a *környezet/helyi közösség* (2,97), majd kissé lemaradva a *beszállítók* (2,86). A leggyengébb érdekérvényesítő képességgel bíró csoportoknak a részvényesek (1,30) bizonyultak, nyilvánvalóan azért, mert a régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozásoknak csupán elenyésző hányada működik részvénytársasági formában.

### 3.3. A távmunka bevezetésének előfeltételei

A következőkben a távmunka mikro-, kis- és középvállalkozásoknál való bevezethetőségének munkaerő-felhasználási és munkaszervezeti feltételeivel foglalkozunk. A *rugalmas munkaidő-beosztás megléte* vagy hiánya, az ún. *atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása*, valamint a *munkaszervezeti és vezetési módszerek gyakorlata* (például beosztottak ellenőrzésének formája) olyan tényezők, amelyek fontos szerepet játszanak a következő fejezetben részletesen tárgyalt távmunka bevezetésében és alkalmazásában.

#### 3.3.1. Rugalmas munkaidő

A Közép-dunántúli régió felmérésben szereplő vállalatainak döntő többségénél (82,7%) a rögzített munkaidő jellemző, csupán a cégek kevesebb mint egyötödénél (17,3%) vezettek be rugalmas munkaidőt. Ugyanakkor, a rugalmas munkaidőt alkalmazó cégek szinte mindegyike (95,9%) az összes munkavállalója számára lehetővé teszi a rugalmas munkavégzést. Elvértve (4,1%-ban) fordulnak csak elő olyan munkáltatók, amelyek bevezették ugyan a rugalmas munkaidő-beosztást, ám azt csupán a dolgozók bizonyos rétegei számára biztosítják.

A rugalmas munkaidő-beosztás *elterjedtsége jóval nagyobb a kisebb cégeknél*, a rugalmas munkarendet alkalmazó cégek aránya a szervezeti méret növekedésével folyamatosan csökken (9. táblázat).

9. táblázat

*A rögzített munkaidő gyakorisága és a vállalati méret összefüggése (%)*

Cégméret	Rögzített munkarendben dolgoznak-e a cég dolgozói?		Összesen
	igen	nem	
0–9 fő	62,7	37,3	100,0
10–14 fő	82,8	17,2	100,0
15–30 fő	91,8	8,2	100,0
30 fő felett	90,3	9,7	100,0
Összesen	84,2	15,8	100,0

A 30 fő feletti alkalmazottal rendelkező társaságok esetében kis mértékben megtörni látszik a trend, a 15–30 fős cégekhez képest 1%-kal kevesebben dolgoznak rögzített munkaidőben, a csökkenés azonban statisztikailag nem tekinthető jelentősnek.

Szektorok szerinti bontásban a pénzügyi szolgáltatást, ingatlanügyleteket, számítástechnikai tevékenységet, és K+F tevékenységet végző cégek térnek el leginkább az átlagostól. Körükben a munkáltatók közel fele (45,4%) alkalmazza a rugalmas munkaidő-beosztást. A szállodaipari cégek szintén az átlagnál magasabb arányban (33,3%) alkalmaznak rugalmas munkaidő-beosztást.

3.3.2. *A munkavégzés új formája: az atipikus munkavégzés*

Az ún. atipikus munkavégzési rendszerek rendkívül sokfélék lehetnek, ide tartoznak például azok a munkaerő-felhasználási formák, amelyek során az alkalmazottak rugalmas munkarendben, a cég telephelyén végzik a munkájukat, de azok is, amelyekben a munkaidő rögzített ugyan, ám a munkavállalók telefonos ügyfélszolgálati irodában vagy teleházban tevékenykednek. Az atipikus munkavégzési rendszerek sokfélék, egy részük – amennyiben a munka felvétele és teljesítése ICT segítségével történik – már tulajdonképpen távmunkának tekinthető.

A munkáltatói felmérés során arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes munkavállalói csoportok számára engedélyezett-e a cég telephelyén kívüli munkavégzés. Ezzel összefüggésben a következő munkaköröket különböztettük meg:

- felső vezetők,
- középvezetők,
- alsó vezetők,
- értékesítési személyzet,
- irodai alkalmazottak,
- munkások,
- egyéb.

A munkáltatókkal készített interjúk során arra voltunk kíváncsiak, hogy a felsorolt munkavállalói csoportok részére engedélyezett-e a munkavégzés az alábbi helyszínek valamelyikén:

- a cég telephelyén kívül, annak egy vagy több részlegében,
- ügyfélszolgálati irodában,
- telefonos ügyfélszolgálati irodában vagy teleházban,
- utazás közben (mobil munkavégzés),
- otthon,
- más irodában.

Összesen tehát 7 munkavállalói csoport 6 különféle munkavégzési helyszínről gyűjtöttünk információkat. Az eredményeket a 10. táblázat tartalmazza.

#### 10. táblázat

*A munkavégzés helye munkaköri kategóriánként*

Munkavállalói csoportok	A munkavégzés helyszínei					
	a cég több részlegében	ügyfélszolgálati irodában	utazás közben (mobil munkavégzés)	telefonos ügyfélszolgálati irodában vagy teleházban	otthon	más irodában
	1	2	3	4	5	6
	százalék (100%=306 cég)					
Felső vezetők	20	9,8	26	2	24	6,5
Középvezetők	16	6,5	7,8	0,3	6,2	3,3
Művezetők	11	4,9	3,6	0	3,3	2,3
Értékesítési személyzet	12	7,5	8,2	1,3	3,9	2,9
Irodai alkalmazottak	14	8,2	3,6	1,3	2,9	2,3
Munkások	18	4,2	2,6	0,3	2,6	2,3
Egyéb	0	0	0	0	0	0

A 10. táblázatban jeleztük azokat az adatokat, amelyek a cégek legalább egytizedénél előfordulnak. Például a vállalat több telephelyén való munkavégzés elsősorban a vezetőknek engedélyezett. A régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások együtödében a felsővezetők több telephelyen végzik munkájukat. A középvezetők a cégek 16%-ánál, a művezetők a cégek 11%-ánál dolgozhatnak a vállalat több telephelyén. A *legelterjedtebb munkavégzési forma az utazás közbeni, mobil munkavégzés, amely elsősorban szintén a vezető beosztásokra jellemző (37,4%), hasonlóan az otthoni munkavégzéshez, amely azonban még a vezetők számára is csak a vállalatok kevesebb mint egynegyedénél (24%) engedélyezett.* A többi kombinációval – azok alacsony előfordulási gyakorisága miatt – nem foglalkozunk.

A fenti tapasztalatok alapján két adattípust érdemes elemezni. Egyrészt érdemes megvizsgálni, hogy a felmérésben szereplő cégeknél az egyes munkavállalói csoportok számára összesen hány atipikus munkahelyen lehetséges a munkavégzés, másrészt pedig, hogy a különböző atipikus munkavégzési formák hány munkavállalói csoport számára engedélyezettek.



A Közép-dunántúli régióban működő vállalatoknál rendkívül alacsony a különböző munkavállalói csoportok számára biztosított atipikus munkahelyek száma: a cégeknél átlagosan mindössze 0,36 atipikus helyszínen végezhető a munka. A régióban előforduló különböző atipikus munkahelyeken végezhető munka pedig átlagosan 0,42 munkavállalói csoport számára biztosított.

Az általunk használt atipikus munkavégzési formákban – azaz a cég telephelyétől távol – leginkább a felső vezetők dolgozhatnak, a régióban atipikus munkavégzési mutatójuk 0,82. A felsővezetőket a középvezetők követik (0,4). Az atipikus munkavégzési formákon belül a cég más telephelyén engedélyezett munkavégzési formában átlagosan 0,91 munkavállalói csoport dolgozhat. A 10. táblázat harmadik oszlopában szereplő mobil munkavégzés a régióban átlagosan 0,52 munkavállalói csoport számára engedélyezett.

Az engedélyezett atipikus munkavégzési formák, valamint az egyes atipikus helyszíneken dolgozó munkavállalói csoportok átlagos számát a szervezeti méret és az ICT-használat intenzitása jól magyarázza. A 9 fő alatti mikrocégek átlagosan több atipikus helyszínen teszik lehetővé a munkavégzést munkavállalóik számára és esetükben a különböző helyszíneken dolgozó munkavállalói csoportok átlagos száma is szignifikánsan magasabb, mint a 10 vagy több munkavállalót foglalkoztató cégeknél. Az ICT-használat intenzitása szintén statisztikailag szignifikáns, pozitív kapcsolatban van az atipikus munkavégzési formák előfordulási gyakoriságával és az egyes helyszíneken dolgozó munkavállalói csoportok számával. Az atipikus foglalkoztatási formákat legintenzívebben alkalmazó cégek tehát a legkisebb méretűek, amelyek magas ICT-használati index-szel rendelkeznek, míg az atipikus foglalkoztatási formákat legkevésbé alkalmazók az alacsony ICT-használattal rendelkező, 9 főnél nagyobb vállalkozások köréből kerülnek ki.

Tevékenységi kör szerint nem találtunk statisztikailag jelentős eltéréseket a felmérésben szereplő vállalatok között, az adatok alapján csupán azt lehet megállapítani, hogy a régióban a pénzügyi tevékenységgel, ingatlanforgalmazással, IT-vel és K+F tevékenységgel foglalkozó cégek nyitottabbak a leginkább, míg a szállítmányozással és raktározással foglalkozó vállalatok bizonyultak a legkevésbé atipikus foglalkoztatónak.

### 3.4. A munkáltatói felügyelet jellege

A távmunka bevezetésének, de a vállalatok munkaszervezetének általában is fontos munkaszociológiai jellemzője, hogy az adott cég miként szervezi és ellenőrzi alkalmazottai munkáját. A munkáltatói survey során a munkaszervezet felépítését és működését a következő két tényező vizsgálatán keresztül jellemeztük:

- a vezetői felügyelet (ellenőrzés) jellege; és
- a munkavállalók feladatainak (felelősségeinek) tartalma.

A vezetői felügyeletet és a munkavállalók feladatainak tartalmát a következő tényezőkkel jellemeztük:

#### *A felügyelet jellege:*

- közvetlen vezetés révén,
- a teljesítmény automatikus rögzítésével,
- a munkavégzés határidejének meghatározásával,

- egyéni célok meghatározásával,
- csoportcélok meghatározásával,
- egyéb.

*A munkafeladatok (felelősségek) tartalma:*

- pontosan körülírt, szigorúan ellenőrzött feladatok,
- pontosan körülírt, kevésbé ellenőrzött feladatok,
- az egyéni és csoportcélok egymástól függetlenül is megvalósíthatók,
- az egyéni és csoportfeladatokat egymástól függetlenül határozzák meg és teljesítik.

Az ismertetett tényezők vizsgálata lehetővé teszi annak tipizálását, hogy a szervezetek milyen mértékben alkalmaznak innovatívnak tekintett poszt-fordí vezetési módszereket a munkaszervezésben, illetve mennyire ragaszkodnak a munkavállalók hagyományos, fordí-taylori munkaszervezetekre jellemző mechanikus ellenőrzési módszereihez. A kérdéskör tulajdonképpen a termelési paradigmák tárgyalásához vezet el. Jelen elemzésünkben azonban nem célunk a régió gazdasági szervezeteinek gyakorlatában érvényesülő termelési paradigmák részletes ismertetése, csupán a távmunkagyakorlat kialakítása szempontjából fontos néhány jellegzetességre hívjuk fel a figyelmet, a termelési paradigmák egyszerűsített modelljének felhasználásával.<sup>17</sup>

Az ellenőrzés és a feladatstruktúra alapján összesen 24 logikai lehetősége volna a csoportosításnak, ami azonban áttekinthetetlenné tenné az elemzést, ezért – az áttekintés megkönnyítése érdekében – a Közép-dunántúli régió mikro-, kis- és középvállalkozásait a  $6 \times 4 = 24$  dimenzió alapján összesen három kategóriába soroltuk (11. táblázat).

### 11. táblázat

*A felelősségek és a felügyelet jellege közötti összefüggés*

A munkafeladatok tartalma (felelősségek)	Felügyelet jellege	
	közvetlen ellenőrzés	eredmény-centrikus ellenőrzés
Jól definiált, szigorúan ellenőrzött	szoros felügyeleti forma	közvetett felügyelet
Lazán ellenőrzött	átmeneti felügyeleti forma	közvetett felügyelet
Egyéni vagy csoportcélok autonóm teljesítéssel	átmeneti felügyeleti forma	közvetett felügyelet

A vizsgált gazdasági szervezeteket a munkavállalók felelőssége és a felügyelet módja alapján összesen három típusba soroltuk (szoros, átmeneti, közvetett). A munkavállalói felelősség és a felügyelet jellege meghatározza, hogy az adott cég munkaszervezeti jellemzői milyen mértékben teszik lehetővé az önálló munkavégzést. A szoros ellenőrzés alatt álló

<sup>17</sup> A munkavégzés szerkezetében, vagyis az ún. feladatkörnyezetben végbemenő változások elemzése az 1980-as évek óta egyik központi kérdése a munka- és szervezetszociológiai kutatásoknak. A különböző elméleti megközelítések elsősorban az újonnan megjelenő technológiák (pl. IT) növekvő mértékű elterjedésével és a különböző piacokon (termékek, szolgáltatások és munkaerő) végbement strukturális átrendeződések megjelenésével magyarázták a munkaszervezetben megjelenő változásokat. Lásd erről részletesebben *Makó-Simonyi* (2003).

munkavállalók számára önálló munkavégzésre, kreatív képességeik kibontakoztatására korlátozott a lehetőség (ebbe a kategóriába tartoznak például a tömeggyártás fordí munkaszervezetei). Az eredménycentrikus szervezetekben dolgozó munkavállalóknál a vezetői felügyelet egyéni vagy csoportcélok meghatározásával, illetve határidők megadásával történik, a szervezeti célok teljesüléséhez nincs szükség szoros vezetői felügyelet alkalmazására. Ebben az esetben a munkavállalók viselkedésének a szabályozásában növekvő szerepet játszanak a társadalmi–kollektív szabályozók (például a munkáltatók és a munkavállalók érdekeinek és értékeinek kölcsönös figyelembevétele, ami a felek hosszú távú érdekein alapszik).

Belátható, hogy az eredménycentrikus felügyelet az atipikus foglalkoztatási formák – köztük a távmunka – bevezethetőségét és alkalmazását megkönnyítik, szemben a szoros vagy közvetlen ellenőrzésen alapuló szervezettel. Az ellenőrzés utóbbi formáját alkalmazó munkáltatók kevésbé vannak felkészülve önállóan dolgozó munkavállalók foglalkoztatására. Az ellenőrzés átmeneti formáját gyakorló szervezetek az ICT alkalmazását egyaránt felhasználhatják a szoros felügyeletre, vagy az eredménycentrikus munkavállalók számára nagyobb autonómiát biztosító munkaszervezetek kialakítására is.

E csoportosítás alapján a régió vállalkozásainak nagyobbik részében (52,1%) szoros vezetői felügyelet érvényesül, nagyjából egyötödük (22,8%) tartozik az átmeneti felügyeleti forma kategóriájába, míg a fennmaradó egynegyed részben (24,8%) a közvetett vagy eredménycentrikus vezetői felügyelet érvényesül.

*A szervezeti méret nem differenciálja a cégekre jellemző ellenőrzés típusát, a mikro-, kis- és középvállalkozások között hozzávetőlegesen azonos arányban fordulnak elő a vezetői felügyelet különböző formái. Szektor szerinti bontásban azonban már jelentősek a különbségek (12. táblázat).*

## 12. táblázat

*A vezetői ellenőrzés formája szektoronként (%)*

Szektor (NACE)	A vezetői ellenőrzés formája			Összesen
	szoros	átmeneti	eredménycentrikus	
D–E Feldolgozó-ipar, elektromos, gáz- és vízszolgáltatás	57,8	17,5	24,7	100
G Kereskedelem, javítás	39,7	38,4	21,9	100
I Szállítás, raktározás, kommunikáció	66,7	22,2	11,1	100
J–K pénzügyi közvetítés, ingatlanügyek, ICT, K+F	46,3	19,5	34,1	100
H Vendéglátóipar	66,7	8,3	25,0	100
Összesen	52,2	22,8	24,9	100

A munkavállalók nagyobb autonómiáját biztosító ellenőrzést leginkább a pénzügyi szolgáltatásokkal, ingatlanügyletekkel, ICT-vel és K+F-fel foglalkozó cégek részesítik előnyben, őket követik a kereskedelemmel és javítással foglalkozó vállalkozások. A szállodaipari szolgáltatásokat, szállítást, raktározást és a feldolgozási tevékenységeket végző cégekre jellemző leginkább a tömeggyártás munkaszervezeteiben érvényesülő, szoros ellenőrzés.



A vezetői ellenőrzés mintája és a technológiahasználat fejlettsége nem mutat közvetlen összefüggést. Az ICT-használati index értéke ugyanis a munkavállalói kontroll átmeneti típusát képviselő (haladó) szervezeteknél a legmagasabb (3,82), őket követik a közvetett felügyeletet képviselők (3,47). Kiemelésre érdemes adat, hogy a legalacsonyabb ICT-használati érték (2,68) a szoros, közvetlen ellenőrzést alkalmazó szervezetekben fordult elő.

A vezetői kontroll jellege, a munkafeladatok struktúrája és az ICT-használat intenzitása szerint kimutatható technológiai fejlettség tehát – úgy tűnik – a szervezetek eltérő dimenzióit ragadják meg, s e dimenziók között nincs közvetlen összefüggés. Az ismertetett empirikus tapasztalatok szerint a munkafeladatok struktúrája jelentősebb hatást gyakorol a vezetői felügyelet jellegére, mint az ICT-használat intenzitása.

#### 4. A munkáltatók távmunkával szembeni beállítottságai

A Közép-dunántúli régió munkáltatóinak távmunkával szembeni beállítottságait a következő három kérdéssel összefüggésben vizsgáltuk. A távmunkával kapcsolatos *tájékozottság* színvonalának megismerését követően elsőként az *otthoni munkavégzéssel* kapcsolatos véleményeket, majd a távmunkát mint *új munkavégzési formát* elemezzük, a távmunka *előnyeire és hátrányaira* vonatkozó munkáltatói vélemények alapján. A kutatási jelentés záró fejezetében a távmunka alkalmazására hatást gyakorló tényezőket mutatjuk be.

##### 4.1. A távmunkával kapcsolatos tájékozottság

A Közép-dunántúli régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások vezetőinek döntő többsége hallott már a távmunkáról, e munkavégzési formáról mindössze a vezetők egytizedének (10,8%) nincsenek ismeretei. A szervezeti háttérjellemzők (pl. méret, tulajdonforma, szektor) szerint nem tapasztaltunk különbségeket a távmunkával kapcsolatos tájékozottság színvonalában.

##### 4.2. Vélemények a távmunkáról

A távmunkával szembeni munkáltatói beállítottságok vizsgálatára elsőként Likert-skálákat alkalmaztunk, ennek során a munkáltatókat a következő állítások minősítésére kértük:

- Az emberek *kevesebbet dolgoznak* otthon, mivel nem érzik a vezetők állandó felügyeletét.
- Az otthoni munkavégzésnél nagyon nehéz *összeegyeztetni* a munkaidőt és a magánéletre fordított időt.
- Az otthoni munkavégzés csak a cég *megbízható*, belső munkatársai számára megfelelő munkavégzési forma.
- Otthon jobban lehet a *munkára koncentrálni*, mivel az irodában számos dolog elvonja a figyelmet.
- Az otthon dolgozók *hatékonyasága* nagyobb, mivel önállóan szervezhetik munkájukat.

A felmérésben szereplő munkáltatók az ismertetett megállapításokkal való egyetértésük mértékét ötfokozatú Likert-skálákon jelezték (1: egyáltalán nem ért egyet, 5: teljesen egyetért). A válaszok átlagos értékeit a 13. táblázat foglalja össze.

### 13. táblázat

A távmunkára vonatkozó általános állításokkal való munkáltatói egyetértés mértéke

Távmunkával kapcsolatos állítások	Érvényes válasz	Átlag	std. szórás
(1) Az emberek kevesebbet dolgoznak otthon, mivel nem érzik a vezetők állandó felügyeletét	289	2,81	1,31
(2) Az otthoni munkavégzésnél nagyon nehéz összeegyeztetni a munkaidőt és a magánéletre fordított időt	290	3,37	1,26
(3) Az otthoni munkavégzés csak a cég megbízható, belső munkatársai számára megfelelő munkavégzési forma	284	3,59	1,22
(4) Otthon jobban lehet a munkára koncentrálni, mivel az irodában számos dolog elvonja a figyelmet	288	3,12	1,23
(5) Az otthon dolgozók hatékonysága nagyobb, mivel önállóan szervezhetik munkájukat.	286	3,17	1,10

A felmérésben szereplő vállalatok vezetői legnagyobb mértékben azzal az állítással értenek egyet, hogy az otthoni munkavégzés csak a cég *megbízható, belső munkatársai* számára megfelelő. Ezt követi a *munka és a magánélet összeegyeztetésének* nehézsége, majd a távmunka olyan előnyeinek az elismerése, mint az *Önállóan végzett munka*. A *legkisebb mértékű egyetértést* azzal a kijelentéssel kapcsolatban tapasztaltuk, hogy a *munkavállalók kevesebbet dolgoznak a vezetői kontroll hiányában*. Az egyes kijelentések minősítéseinek szóródására – a rendelkezésre álló szervezeti háttérjellemzők alapján – nem találtunk statisztikailag szignifikáns magyarázó változókat, feltételezhető tehát, hogy az egyes kijelentésekkel való egyetértések mértéke nem a régióban működő cégek háttérjellemzőiből, hanem a vezetők társadalmi-szervezeti tapasztalataiból (tudás, tapasztalatok, személyes motivációk stb.) vezethető le.

Az előbbiekkal összefüggésben érdemes egy kis módszertani kitérőt tenni és felhívni a figyelmet a szervezeti jellemzők és a munkáltatói beállítódások összekeveredéséből származó kockázatra. Ez a módszertani kockázat fennáll minden olyan esetben, amikor az elemzési egységek szervezetek, az adatfelvétel alanyai pedig a szervezetek vezetői.

A tanulmányozott szervezetek mikro-, kis- és középvállalkozások, így feltételezhető, hogy a megkérdezett vezetők személyes jellemzői, beállítódásaiban tükröződő értékei és normái nagyobb súllyal jelennek meg a szervezetet érintő, átfogó kérdésekben is, vagyis közvetlenebb kapcsolat feltételezhető az emberi motivációk és a szervezeti magatartás (például a távmunkavégzés megítélése) között.<sup>18</sup>

A jelzett probléma azonban nem kizárólag módszertani jellegű (szervezeti jellemzők és vélemény típusú változók egybemosódásának kockázata), hiszen befolyásolhatja a kutatás tartalmi kérdéseit is. A szervezeti innovációk – így az atipikus foglalkoztatási formák, köztük a távmunka – bevezetése a kisebb vállalkozások esetében, amelyekben döntően a vezetők egyéni döntései érvényesülnek, jelentős mértékben attól függ, hogy a vezető hallott-e újtásról vagy sem (például ott volt-e az adott számítógépes szoftver bemutatóján, részt vett-e az új

<sup>18</sup> Vélekedésünket alátámasztandó itt emlékeztetünk arra a társadalmi felelősséggel foglalkozó fejezetben ismertetett adatra, hogy a régióban működő mikro-, kis- és középvállalkozások vállalati irányelveire az ügyfelek után a dolgozóknak van a legnagyobb ráhatásuk (v.ö. 2,98-as skálaátlag).

vezetési módszerről tartott konferencián stb.). Ebben a vállalkozói körben tehát az új munkavégzési formák bevezetése sokkal inkább a vezetők, tulajdonosok egyéni habitusától függ, mint a nagyobb vállalatoknál, ahol a vezetők különböző csoportjai között zajló érdekegyeztetési folyamat eredménye a távmunka bevezetésére vonatkozó döntés.

A vezetők döntő többsége hallott már a távmunkáról, mivel azonban a távmunkának többféle értelmezése lehetséges, az ezzel kapcsolatos zavarok elkerülése, illetve csökkentése érdekében a munkáltatókkal interjúút készítő kérdezőbiztos felolvasta a válaszolónak a távmunka következő definícióját:

*A távmunkának többféle értelmezése létezik. A mi értelmezésünkben a távmunka azt jelenti, hogy a munkavállalók a számítógépet és az internetet egyaránt felhasználják a munkavégzés során.*

A definíció szövegének felolvasása után a kérdezőbiztos arról kérdezte a válaszolókat, hogy véleményük szerint kinek a számára a legkedvezőbb ez a munkavégzési forma. Jellemző a régió munkáltatóinak távmunkával kapcsolatos beállítódásaira, hogy többségük (56%) szerint a munkavállalók számára a legelőnyösebb a távmunka. A vezetők további egyötöde (19,8%) szerint a munkáltatók számára, egynegyede (24,8%) szerint viszont az üzleti környezet számára a legelőnyösebb. A szervezeti jellemzők szerint itt sem találtunk figyelemreméltó eltéréseket, vagyis a vezetői vélemények ezúttal sem magyarázhatók olyan szervezeti jellemzőkkel, mint a szervezeti méret vagy a tevékenységi szektor.

A felmérés adatai alapján nem tudunk statisztikailag megnyugtató választ adni arra a kérdésre, hogy a Közép-dunántúli régió 250 főnél kevesebb munkavállalót foglalkoztató vállalatainál milyen tényezők határozzák meg az atipikus foglalkoztatási formák, köztük a távmunka bevezetését. Ennek ellenére a tanulmány utolsó alfejezetében megkísérlünk egy előzetes és egyszerűsített modellt felvázolni a távmunka bevezetésének feltételeit meghatározó tényezőiről. Ezek tartalmának pontosítása és egy üzleti modell jellemzőinek a kidolgozása azonban csak további kutatási eszközök használatán alapuló vizsgálatokkal valósítható meg.

#### *4.3. A távmunkavégzés előnyei és hátrányai*

A távmunka előnyeivel és hátrányaival kapcsolatos vezetői vélemények további vizsgálata során a munkáltatóknak a következő tényezők közül kellett kiválasztaniuk a távmunka előnyeit jelentő két legfontosabbat. A távmunka előnyeire vonatkozó lista az következő:

- a közlekedés zavartalanságának javítása és a környezetszennyezés csökkentése,
- kevesebb ingázásból származó idővesztés,
- a dolgozók termelékenységének növelése,
- irodai helyek megtakarítása,
- a munkaidő-beosztás nagyobb rugalmassága.

A távmunka előnyeire vonatkozó véleményeket a 14. táblázatban foglaljuk össze.



14. táblázat

A távmunkával kapcsolatos előnyökre vonatkozó munkáltatói vélemények

Vélemények	Első említés	Második említés	n	%
A közlekedés zavartalanságának javítása és a környezetszennyezés csökkentése	36	19	55	9,47
Kevesebb ingázásból származó idővesztés	85	91	176	30,29
A dolgozók termelékenységének növelése	29	24	53	9,12
Irodai helyek megtakarítása	66	74	140	24,10
A munkaidő-beosztás nagyobb rugalmassága	78	79	157	27,02
Összesen	294	287	581	100,0

A táblázatból minden egyes tényező esetében leolvasható, hogy hányan értékelték az adott tényezőt első, illetve második legfontosabb előnyként.

Az összes említést figyelembe véve a legnagyobb előnyként – sorrendben – az *ingázással kapcsolatos idővesztés csökkentését*, a *munkaidő-beosztás nagyobb rugalmasságát* és az *irodai helyek megtakarítását* említették a válaszolók, míg utolsó helyen a közlekedési körülmények javítása és a munkatermelékenységének növelése szerepelt.

A távmunka hátrányai közül – hasonlóképpen az előnyökhöz –, a két legfontosabbat kellett kiválasztania a válaszolónak, a következők közül:

- a munkavállalók felügyeletének, ellenőrzésének hiánya,
- konfliktusok a munkavállalókkal és szakszervezetekkel,
- az információs technológiák használatának magas költségei,
- szabályozási bizonytalanságok (pl. jogi),
- adatbiztonsággal kapcsolatos problémák,
- munkaszervezési nehézségek.

A válaszok megoszlását a 15. táblázat tartalmazza.

15. táblázat

A távmunka hátrányaira vonatkozó munkáltatói vélemények

Vélemények	Első említés	Második említés	n	%
A munkavállalók felügyeletének, ellenőrzésének hiánya	93	30	123	21,17
Konfliktusok a munkavállalókkal és szakszervezetekkel	6	6	12	2,07
Az információs technológiák használatának magas költségei	48	31	79	13,60
Szabályozási bizonytalanságok (pl. jogi)	37	44	81	13,94
Adatbiztonsággal kapcsolatos problémák	56	76	132	22,72
Munkaszervezési nehézségek	47	85	132	22,72
Összesen	287	272	559	96,22

Az összesített válaszok alapján a munkáltatók legnagyobb hátrányként az adatbiztonsággal és a munkaszervezéssel kapcsolatos nehézségeket, illetve a dolgozók ellenőrzésének nehézségeit említették.

Látható, hogy első helyen kiemelkedően vezet a munkavállalók *felügyeletének hiánya* mint hátrány, ami arra enged következtetni, hogy – bár a második említések figyelembevételével már az *adatbiztonság* és a *munkaszervezési* nehézségek kerülnek többségbe –, a munkáltatók számára ez az első és legfontosabb tényező.

Az előnyöket ismertető táblázat adataiból azonban az tűnik ki, hogy ott nincsenek eltérések az összes említés és az elsőként említett tényezők között. Ebből pedig arra következtethetünk, hogy a távmunka hátrányaival kapcsolatban erős sztereotípiák működnek a Közép-dunántúli régió munkáltatóinak gondolkodásában. A távmunka szó elhangzása esetén a legtöbben gondolkodás nélkül a dolgozói felügyelet hiányát említik meg mint a legfontosabb hátrányt, s csupán némi idő eltelte után (talán a kérdés részletesebb átgondolását követően) az adatbiztonsággal és a munkaszervezéssel kapcsolatos nehézségeket. E vélekedések pontos működésmódját és annak a távmunka praxisára gyakorolt hatását csak további kutatási eszközök használatán alapuló vizsgálatok eredményeinek felhasználásával lehet megérteni.

A távmunkával kapcsolatos általános állításokat tartalmazó *13. táblázat* adatai és a *15. táblázatban* a távmunka hátrányait megfogalmazó munkáltatói vélemények között ellentmondások tapasztalhatók. Ennek többféle magyarázata lehetséges. Az eltérő vélemények részben a kérdés-megfogalmazás eltérő technikájának tulajdoníthatók. A *13. táblázatban* a távmunkára vonatkozó legáltalánosabb állításokkal való egyetértésre kérdeztünk rá, míg a *14. és 15. táblázatokban* az előnyökre–hátrányokra vonatkozó állításokról külön-külön kérdeztük meg a vizsgálatban szereplő vállalkozókat. Az utóbbi technika célja egyfelől a távmunkával kapcsolatos hatások differenciáltabb megértése, másfelől a távmunkával kapcsolatos általános állítások ellenőrzése volt. Értelmezésünk szellemében a *14.–15. táblázatokban* összefoglalt vélemények tekinthetők megalapozottabbnak. Természetesen a munkáltatói beállítottság tartalmának ellenőrzéséhez további, kvalitatív vizsgálati technikákon alapuló adatelemzés szükséges.

#### *4.4. Következtetés helyett: kísérlet a távmunka-alkalmazási hajlandóság modellezésére*

A Közép-dunántúli régióban működő gazdasági szervezetek távmunka-alkalmazási „hajlamának” tipizálását egy modell segítségével kíséreltük meg. A modell megalkotása során több összevont mutatót alkalmaztunk. Az indikátorok két fő típusát a korábban ismertetett ICT-használat intenzitása (ld. 2. fejezet) és a távmunkával kapcsolatos vezetői beállítódások (ld. 4.2. fejezet) alkották.

Az ICT-használat intenzitását jelző, összevont mutató képzését korábban már ismertettük. Itt csupán emlékeztetünk arra, hogy az ICT-használat szempontjából a következő osztályokba soroltuk a régió mikro-, kis- és középvállalkozásait:

- alacsony szintű ICT-használók,
- közepes szintű ICT-használók,
- magas szintű ICT-használók.

A második összetevőt a 4.2. fejezetben ismertetett munkáltatói attitűdskálákból szerkesztettük. Első lépésként egyenként 5×3 kategóriába (egyetért, közepesen ért egyet, nem

ért egyet) soroltuk a cégeket annak alapján, hogy vezetőik az interjú során miként vélekedtek az otthoni munkavégzésről. Az eljárás révén összesen 5 változót kaptunk, egyenként 3 értékkel (5×3). Ezt követően megnéztük, hogy az egyes cégek (vezetőik válasza alapján) konzekvensen az egyet nem értők, a közepesen egyetértők, vagy az egyetértők kategóriájába tartoznak-e. Ez alapján a távmunka-hajlandóság következő csoportjaihoz jutottunk.<sup>19</sup>

- ellenzi az otthoni munkavégzést;
- támogatja az otthoni munkavégzést;
- ellentmondóan értékeli az otthoni munkavégzést.

Az ICT-használat intenzitása és az otthoni munkavégzésre vonatkozó mutatók kombinálása együttesen jelzi a munkáltatók távmunka-bevezetési hajlandóságát. A modellt, illetve a Közép-dunántúli régió adatait a 16. táblázatban ismertetjük.

16. táblázat  
Távmunkára való hajlandóság

Távmunkára való hajlandóság	ICT-használati index		
	alacsony	közepes	magas
Nincs hajlandóság			nincs hajlandósága (12,5%)
Van hajlandóság	esélytelen (42,4%)	hajlandó (19,4%)	
Megállapíthatatlan (vegyes vezetői attitűdök)	eldönthetetlen (25,7%)		

A távmunka szempontjából „esélytelen” vállalkozások (42,4%) közé a cégek két típusa tartozik: egyrészt azok, amelyeknél az otthoni munkavégzésre vonatkozó vezetői elutasítások alacsony vagy közepes intenzitású ICT-használattal párosulnak, másrészt azok, amelyeknél a vezetők támogatják ugyan a távmunka bevezetését, azonban az ICT-használat intenzitása alacsony. Ezeknél a cégeknél – az infrastruktúra fejletlensége, vagy a vezetői támogatás hiánya miatt – gyakorlatilag nincs esély a távmunka rövid időn belüli bevezetésére.

A „nincs hajlandósága” kategóriába tartozó cégeknél (12,5%) rendkívül intenzív ugyan az ICT-használat, ám mindez az otthoni munkavégzésre vonatkozóan elutasító vezetői beállítódásokkal kapcsolódik össze. Ezeknél a vállalatoknál elsősorban a vezetői magatartás, pontosabban értékek gátolják a távmunka rövid távú bevezetését.

A „hajlandó” kategóriába tartozó mikro-, kis- és középvállalkozások (19,4%) alkotják a távmunka bevezetésének és alkalmazásának bázisát. Ezeknél a vállalatoknál a közepes vagy magas ICT-használat az otthoni munkavégzésre vonatkozó pozitív vezetői beállítódásokkal párosul.

Az „eldönthetetlen” kategóriába tartozó cégekről (25,7%) – a rendelkezésre álló adatok alapján – nem lehet eldönteni a távmunka bevezetésére való hajlandóságot, mivel vezetőik

<sup>19</sup> Ezzel összefüggésben fel szeretnénk hívni a figyelmet arra, hogy a távmunka lehetséges formái közül ebben az esetben csak az otthoni munkavégzésre vonatkozó véleményeket vettük figyelembe.



ellentmondásosan vélekednek az otthoni munkavégzés előnyeiről és hátrányairól. Ezek a cégek az ICT-használat intenzitása tekintetében is a legheterogénebb képet mutatják.

### *Irodalom*

*Altieri, G.–Birindelli, L.–Bracaglia, B.–Tartaglione, C.–Albarracin, D.–Vaquero, J.–Fissamber, V.* (2003): *E-Work in Southern Europe*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 395, 75.

*De Sousa, J.–Richet, X.* (2003): *Economic Transformation, FDI and Local Supply Companies: the Case of Hungary*. In: *Makó et al.* (2003).

*Dejonckheere, J.–Ramioul, M.–Hootegem, G. V.* (2003): *Is Small Finally Becoming Beautiful? (Small- and Medium-sized Enterprises in the New Economy)*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 391, 107.

*Flecker, J.–Kirschenofer, S.* (2002): *Jobs on the Move: European Case Studies in Relocating eWork*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 386.

*Huws, U.* (ed.) (2003): *When Work Takes Flight (Research Results from the EMERGENCE Project)*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 397, 145.

*Huws, U.–Jagger, N.–Bates, P.* (2001): *Where the Butterfly Alights: the Global Location of eWork*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 378, 111.

*Huws, U.–O'Reagan, S.* (2001): *E-Work in Europe: the EMERGENCE 18-country Employer Survey*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 380, 83.

*Illéssy, M.* (2003): *The E3WORK Project*. TELEBALT Workshop, Riga, 2 April, 2003. július 12.

*Johnston, P.* (2001): *E-Work Strategies and Policies in the European Union*. Paris: Net 2001, 9.

*Makó, Cs.–Keszi, R.* (2003): *E-Work in EU Candidate Countries*. Brighton: Institute for Employment Studies, Report No. 396, 52.

*Makó Cs.–Simonyi Á.* (2003): *A munka és a párbeszéd új paradigmái*. Budapest: Országos Foglalkoztatási Alap (megjelenés előtt).

*Makó Cs.–Ellingstad, M.* (1999): *Globalizáció, közvetlen külföldi tőkebefektetések és a vezetői gyakorlat modernizációja*. Szociológia 4: 40–58.

*Makó, Cs.–Warhurst, Ch.–Gennard, J.* (eds.) (2003): *Emerging Human Resource Practices. (Development and Debates in the New Europe.)* Budapest: Akadémiai Kiadó.

*Ramioul, M.* (2003): *E-Work Challenges the e-Society: Innovative Methods to Measure the Impact of ICT on Work and Organisation*. Leuven: Higher Institute for Labour Studies (HIVA)–Catholic University of Leuven.

Roitz, J.–Allenby, B.–Atkyns, N. (2002): 2001–2002 Employee Survey Results: Telework, Business Benefit and the Decentralized Enterprise. New York: At and T, 6.

Függelék

A vállalatok tevékenységi szektor és méret szerinti megoszlása a Közép-dunántúli régióban (2002)

Vállalati méret (fő)	Szektor									Összesen
	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
0–9	49	2900	47	2870	6559	1498	1223	246	8202	23 594
10–19	4	430	3	261	444	84	74	5	214	1519
20–49	15	296	6	117	134	45	36	8	77	734
50–99	4	117	7	37	30	2	11	10	23	241
100–199	2	79	2	4	12	5	2	–	7	113
200–249	–	11	3	–	2	–	–	–	2	18
Összesen	74	3833	68	3289	7181	1634	1346	269	8525	26 219

Jelmagyarázat: A NAF és a KSH TEÁOR kódjai:

C = bányászat (1000–1499)

D = feldolgozóipar (1500–3999)

E = villamosenergia, gáz-, gőz- és vízellátás (4000–4499)

F = építőipar (4500–4999)

G = kereskedelem, javítás (5000–5499)

H = szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás (5500–5999)

I = szállítás, raktározás, posta, távközlés (6000–6499)

K = ingatlanügyletek, gazdasági szolgáltatás (7000–7499)