

# **Távmunka a gyakorlatban 2002**

**Megkérdeztük az együttműködő partnereket**

## Tartalomjegyzék

|  |    |
|--|----|
| Bevezetés .....  | 4  |
| 1. Általános rész - a megkérdezett cégeken belül bevezetett távmunka formák .....  | 5  |
| 1.1. A távmunka bevezetésének céljai a megkérdezett nagyvállalatoknál az alábbiakban határozhatók meg .....  | 6  |
| 1.2. Bevezetés, üzemeltetés idővonzata.....  | 7  |
| 1.3. A távmunka bevezetett, és üzemeltetett formái .....   | 8  |
| 1.4. Idegenkedés mértéke az új munkakultúrával és vezetői kultúrával szemben.....  | 9  |
| 1.5. A távmunka bevezetésekkel jelentkező idegenkedést a vállalatok képviselői a következőkben foglalták össze: .....  | 9  |
| 1.6. A távmunka előnyei és kockázatai a gyakorlatban.....  | 12 |
| 1.7. A távmunka hatásai a Minőségirányítási rendszerre .....   | 15 |
| 1.8. Az esetleges illeszkedési problémák feltárása.....  | 16 |
| 2. A távmunka bevezetés hatásai a Humán erőforrás gazdálkodásra .....  | 16 |
| 2.1. Távmunkában foglalkoztatottakra jellemző adatok .....   | 16 |
| 2.2. Gazdasági elemzés, üzleti terv.....   | 18 |
| 2.3. Költségmegtérülési, bevételi lehetőségek a munkakörök kiválasztásánál .....   | 19 |
| 2.4. Rotáció mértéke .....   | 19 |
| 2.5. Kiválasztás gyakorlati alkalmazása.....   | 19 |
| 2.5.1. Távmunkás munkakörök és személyek kiválasztása .....  | 19 |
| 2.6. Munkajogi szabályozások, utasítások távmunka specifikus alkalmazások.....   | 20 |
| 2.7. Szabályozási lehetőségek.....   | 21 |
| 2.8. Jogviszonyok.....   | 21 |
| 2.9. Költségmegtakarítás területei .....   | 23 |
| 2.10. Bevételt befolyásoló piaci előny.....  | 24 |
| 2.11. Okok feltárása .....   | 25 |
| 2.12. Vezetői igények az új HR mérésekre.....  | 25 |
| 3. Oktatás az új munkavégzési mód specifikus elemeinek elsajátítására .....  | 26 |
| 3.1. Távmunka specifikus elemek oktatása .....   | 26 |
| 3.2. Távmunka végzést elősegítő folyamatos oktatások .....   | 26 |
| 4. IT Megoldások.....  | 27 |
| 4.1 IT megoldások.....   | 27 |
| 4.1.1. Szoftver és hardver megoldások .....  | 28 |
| 4.1.2. Távoli hozzáférést végző végfelhasználók eszközei, általános alkalmazói programjai, összeköttetést biztosító programok, biztonsági alkalmazások ..... | 28 |
| 4.1.3. Hálózati hardver, szoftver.....   | 28 |
| 4.1.4. A távoli eléréshez alkalmazott hálózati eszközök, szolgáltatások megoldások .....   | 29 |
| 4.1.5. Mobil eszközök.....   | 29 |
| 4.2. Saját termékek.....   | 29 |
| 4.2.1. IBM .....   | 29 |
| 4.2.2. Sun.....  | 30 |
| 4.2.3. Siemens .....   | 30 |
| 4.2.4. Compaq .....  | 30 |

*Készítette:  
Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport  
Szerkesztő: Déri Tamás*

|   |    |
|---|----|
| 4.2.5. HP.....  | 30 |
| 4.3. Üzemeltetési tapasztalatok.....                  | 31 |
| 4.3.1. Szerviz hálózat .....                          | 31 |
| 4.4. Oktatás.....                                     | 31 |
| 5. A távmunkával kapcsolatos javasolt alapelvek:..... | 32 |
| 5.1. A kiválasztás kérdései .....                     | 32 |
| 5.2. A távmunka által generált változások.....        | 32 |
| 5.3. Tanfolyamok, tréningek .....                     | 33 |
| 5.4. Kockázatok és kezelésük.....                     | 33 |
| 5.5. Feladatok a távmunka bevezetése során:.....      | 35 |
| 6. Összegzés .....                                    | 36 |

## **Bevezetés**

**A tanulmány megírásának célja**, hogy koncepcionális lehetőségeket ajánljon fel a távmunkát bevezetni kívánó vállalatoknak és intézményeknek. Továbbá gyakorlati példákat mutasson be a „nevezett” piacvezető cégeknél működő új munkavégzési mód rendszerelemeiről.

Jelen tanulmány a további távmunka szervezések esetén, csak koncepcionális lehetőségeket ajánl fel, konkrét lépések kidolgozását az egyes vállalatok sajátosságait figyelembe véve a távmunka bevezetése során kell megvalósítani.

## **A távmunkát bevezetett vállalatokra jellemző humánpolitikai koncepció bemutatása**

A Humánpolitikai koncepció elkészítésének célja: a távmunkával kapcsolatos humán koncepció bemutatása a magyarországi multinacionális és IT cégeknél bevezetett alkalmazásokra vonatkozóan.

A kidolgozott anyag alapjául a MATÁV Rt.-nél a távmunka bevezetése során szerzett tapasztalatok az IBM, Siemens Rt, Kürt Rt, Geometria KFT., KFKI, HP, Sun Microsystems, Compaq Magyarország, vezetőivel folytatott interjúk és a kérdőíves megkeresés adatai szolgáltak. (kérdőív. 1 sz. melléklet)

A dokumentum ismerteti, azt a statisztikai elemzést, mely a nevezett vállalatok megkérdezése alapján összegezhető, valamint, azokat a Humán Erőforrást érintő témaköröket, melyek a távmunka bevezetése során megkerülhetetlenek.

**A felmérés módszere**, a személyes interjú, eszköze, a kérdőív, melyet dominánsan az adott cég döntéshozói pozícióban lévő szakemberei töltötték ki.

Az eredményeket grafikonok segítségével mutatjuk be.

Az elemzés négy blokk köré csoportosítható, az Információtechnológiai megoldásokat a tanulmány külön témakörben tárgyalja

- Általános rész a megkérdezett cégeknél bevezetett távmunka formákról.
- Emberi Erőforrás gazdálkodás a távmunka során
- Oktatás- felkészítés az új munkakultúra ismereteire
- Információ-technológiák alkalmazása

Az alábbiakban a fenti négyes tagozódást követjük.

## **1. Általános rész - a megkérdezett cégeken belül bevezetett távmunka formák**

### A megkérdezett vállalatoknál bevezetett távmunkára jellemző definíciók:

A távmunka nem különálló szakma, nem független tevékenység. A távmunka egy(új) munkavégzési forma, olyan munkavégzés, melynek során a dolgozó nem (vagy csak meghatározott időpontokban) jár be a hagyományos munkahelyre, nem utazik rendszeresen lakóhelye és a munkaadó telephelye között, hanem az általa elvégzett munka az információtechnológia révén jut el a munkáltatóhoz. A távmunka nem más, mint korszerű és rugalmas munkavégzési forma.

**A felmérés eredményeire hivatkozva tanulmányunk a Magyarországon elterjedt két leggyakoribb távmunka formával foglalkozik, melyekre a következő definíciókat alkalmazhatjuk:**

*Készítette:*  
*Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport*  
*Szerkesztő: Déri Tamás*

- A **részleges (vagy váltott) távmunka** olyan munkavégzési forma, melynek keretében a munkavállaló (vezető vagy munkatárs) a hét meghatározott napjain a hagyományos munkahelyi irodától eltérő helyszínen, / munkakörétől függően / általában a távmunkahelyén tölti, egyes esetekben ügyfeleknél végzi munkáját és ehhez az információtechnológia támogatását, veszi igénybe.
- **Mobil távmunkának** nevezzük azt a munkavégzési formát, amikor a munkavállaló munkavégzés céljára nem köteles a munkáltató telephelyén munkavégzés céljára megjelenni. Munkáját változó helyszínen végzi, az elvégzett feladatokról, rendszeresen írásban jelentést ad, illetve munkanaplót vezet.

### **1. 1. A távmunka bevezetésének céljai a megkérdezett nagyvállalatoknál az alábbiakban határozhatók meg.**

A távmunka bevezetésével az alábbiakban felsorolt célok kerültek meghatározásra, szem előtt tartva, hogy a program költség hatékonyan a vállalat és a munkavállaló együttes érdekeit szolgálva valósuljon meg.

1. Költségek megtakarítása
2. Hatékonyság növelése
3. Munkatársak erkölcsi, szakmai megbecsülése, elismerése
4. Szociális jellegű juttatás
5. Elégedettség növelése
6. Humán ösztönző, motiváció
7. Lojalitás növelése
8. A munkapiac előnyeinek kihasználása
9. Piaci előny megszerzése

A távmunka humán koncepció kialakításának elvi alapjait a fenti célok teljesítésének igénye határozta meg.

## 1. 2. Bevezetés, üzemeltetés idővonzata

A megkérdezett cégeknél dominánsan több mint 2-3 éve alkalmazott munkavégzési forma a távmunka.

| Válasz/év    | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|--------------|--------------------------|----------------------|
| 2            | 2                        | 33%                  |
| 3            | 2                        | 33%                  |
| 7            | 1                        | 17%                  |
| Nincs válasz | 1                        | 17%                  |
| Összesen     | 6                        | 100%                 |

### *A távmunka, mint új munkakultúra alkalmazásának időtartama*

### 1.3. A távmunka bevezetett, és üzemeltetett formái

A cégek több mint 50%-a, a váltott távmunkát részesíti előnyben, szemben a mobil távmunkával, melyet a megkérdezettek 20%-a alkalmaz.

A fenti százalékos megoszlások közötti különbségeket magyarázza az, hogy a vállalatok körében a váltott távmunkát előnybe részesítik a munkáltatók részben azért, mert igényt tartanak a rendszeres személyes kapcsolatok ápolására, illetve a munkakört nem tartják alkalmasnak a mobil távmunka végzésre.

A váltott távmunka esetében a munkáltatók legnagyobb arányban heti 1-2 irodai munkanap ledolgozását követelik meg a távmunkába dolgozó munkavállalóktól.

| Válasz        | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|---------------|--------------------------|----------------------|
| Mobil         | 1                        | 17%                  |
| Váltott       | 3                        | 50%                  |
| Mobil-váltott | 2                        | 33%                  |
| Nincs válasz  |                          |                      |
| Összesen      | 6                        | 100%                 |

### Távmunka bevezetett formája

Összegezve, a váltott távmunka előnye, abból származtatható, hogy a cégen belüli kohéziót nagymértékben nem csökkenti, nem billenti ki negatív irányban a munkavállalót és a vezetést sem.

#### 1.4. Idegenkedés mértéke az új munkakultúrával és vezetői kultúrával szemben

A megkérdezett cégek 67%-nál nem volt szükség munkavállalói, illetve vezetői meggyőzésre a távmunka bevezetésekor. (lásd.4-5.kérdés)

| Válasz       | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|--------------|--------------------------|----------------------|
| Igen         | 3                        | 50%                  |
| Nem          | 3                        | 50%                  |
| Nincs válasz |                          |                      |
| Összesen     | 6                        | 100%                 |

#### Idegenkedés a távmunka bevezetése során

Ez a magas százalékos arány amennyire pozitív képet tár elénk, annyiban tartalmaz negatív elemeket is.

Ennek az ellentétnek az oka, hogy a munkavállalók és a vezetők egyaránt rendkívül nyitottak az új munkavégzési formára, átlátják annak előnyeit, hasznosságát.

A távmunka bevezetése során azonban gyakran ellentmondásba ütköznek, mert a szervezetek struktúrája, felépítése, a vezetői kultúra nem minden esetben képes rugalmasan alkalmazkodni az új munkakultúra követelmény rendszeréhez.

#### 1.5. A távmunka bevezetésekkor jelentkező idegenkedést a vállalatok képviselői a következőkben foglalták össze:

*Készítette:*  
*Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport*  
*Szerkesztő: Déri Tamás*

- A távmunkára alkalmas tevékenységek, munkakörök, személyek kiválasztásának, tapasztalatának, gyakorlati hiányossága.
- A feladatkiosztás hatékonysága a távmunkások részére, problémaként jelentkezett.
- A távmunkások személyes ellenőrzése -a személyiségi jogok betartásával történhet meg- kizárólag előzetes egyeztetés alapján, időpontban és csak a munkavégzésre kijelölt helyen.
- Az új vezetési kultúra megvalósítását, a teljesítményorientációra történő gyors átállást, a tapasztalatok hiánya, a szabályozási problémák lassították.
- Költségek felhasználásának a megtérülését egyes cégeknél kétségbe vonták.
- A modern kommunikációs kultúra fejlesztése, oktatása, a cégeknél nem távmunka specifikusan történt.
- Hibaelhárítások kiemelt kezelésének biztosításánál problémák léptek fel.
- Az új munkavégzési forma bevezetése megköveteli, hogy az ellenőrzés, a munkaértékelés, a teljesítmény és a hatékonyságmérés, új mérési rendszerek alapján történjen, ezek a mérési módszerek nincsenek még kialakítva.
- A munkavállalók a távmunkát a létszámleépítés bújtatott formájának tekintették.

| Válasz       | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|--------------|--------------------------|----------------------|
| Igen         | 2                        | 33%                  |
| Nem          | 4                        | 67%                  |
| Nem válaszol |                          |                      |
| Összesen     | 6                        | 100%                 |

### **Meggyőzés szükségességének a megoszlása a távmunka bevezetése során**

Az idegenkedés megelőzése érdekében a HR politika motivációs eszközként vezette be a távmunka végzési lehetőséget. Első körben azoknak a menedzsereknek biztosította ezt a lehetőséget, akik kiemelkedő teljesítményükkel már kivívták úgy a vezetőket, mint a munkatársaikat

*Készítette:*  
*Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport*  
*Szerkesztő: Déri Tamás*

elismerését. A további távmunka szervezésénél is kiemelkedő figyelmet fordítottak arra, hogy ez az elv ne sérüljön.

Ez azt eredményezte, hogy a távmunka végzési lehetőség biztosítását a munkavállalók elismerésként élik meg.

Ezt a motivációs elemet a távmunka bevezetésekor célszerű a továbbiakban is alkalmazni.

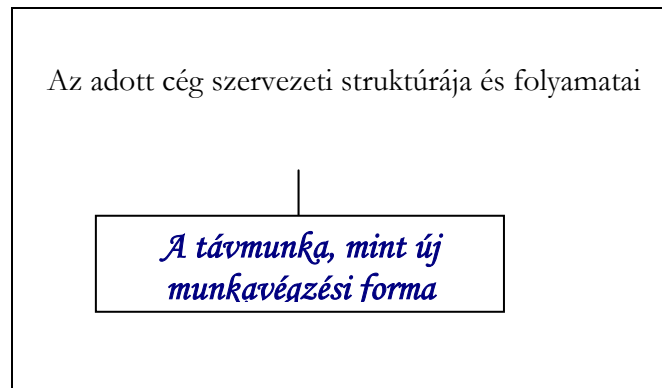
Az idegenkedést kiváltó okokból ismerté vált, hogy az adott cég sajátosságaihoz kell igazítani a távmunka belső rendszerét, úgy, hogy a távmunkának koherens részévé kell válnia a szervezet egészének.

A távmunka keretein belül dolgozóknak egy olyan munkakultúrát kell, hogy jelentsen a távmunka, mely nem független az adott cég kultúrájától.

Az ismerté vált problémák kezelésére a további távmunka szervezése során kiemelt figyelmet célszerű fordítani, mivel úgy a munkavállalók, mint a munkahelyi vezetők részéről is tapasztalható az idegenkedés a távmunka bevezetését illetően.

| Válasz        | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|---------------|--------------------------|----------------------|
| Munkavállalók | 1                        | 33%                  |
| Vezetők       |                          |                      |
| Mindkettő     | 2                        | 67%                  |
| Összesen      | 3                        | 100%                 |

**A jelentkezett idegenkedés pozíciók szerinti megoszlása a távmunka bevezetése során**



*A távmunka, az adott szervezet integrált részeként kell, hogy megjelenjen.*

## 1.6. A távmunka előnyei és kockázatai a gyakorlatban

A hazai és a nemzetközi szakirodalmak, melyek a távmunkával foglalkoznak, egyértelműen utalnak arra, hogy a cégek gazdasági hasznosság jelentkezését remélik az új munkakultúra bevezetésétől.

Felmérésünk, a fent említett elméleti megközelítést támasztja alá a gyakorlatiasság szempontjából. A felmért nagyvállalati szféra képviselői a távmunka bevezetésétől elsősorban költségmegtakarítást reméltek és kevésbé domináns szempont volt az emberi tényezők figyelembe vétele.

A fentieket az alábbi tények igazolják:

- A megkérdezett cégek 50%-nál az irodabérlmények díjainak megtakarítása,
- 17%-nál az ingatlan hasznosítása, valamint a munkába járási költségek eredményeztek költségmegtakarítást.

| Válasz                 | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|------------------------|--------------------------|----------------------|
| Ingatlan               | 1                        | 17%                  |
| Irodabérlés            | 3                        | 50%                  |
| Munkába járási költség | 1                        | 17%                  |

*Készítette:*  
*Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport*  
*Szerkesztő: Déri Tamás*

|              |   |      |
|--------------|---|------|
| Nem válaszol | 1 | 17%  |
| Összesen     | 6 | 100% |

## Költségmegtakarítás jelentkezése a távmunka bevezetése során

Megkérdezett cégek képviselői a távmunka bevezetésekkor a további előnyöket sorolták fel:

- Irodabérleti díjak megtakarítása
- Meglévő ingatlanok hasznosítása
- Ingatlan fenntartási költségek megtakarítása
- Közüzemi díjak megtakarítása

A távmunka bevezetésekkor további piaci előnyt jelent a cégek 43%-nál az emberi erőforrás megszerzése és megtartása, 29%-nál az új technológiák meghonosítása.

| Válasz                                 | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|--|--------------------------|----------------------|
| Emberi erőforrás megszerzés, megtartás | 3                        | 43%                  |
| Új technológiák meghonosítása          | 2                        | 29%                  |
| Nem válaszol                           | 2                        | 29%                  |
| Összesen                               | 7                        | 100%                 |

## Bevételt befolyásoló piaci előny jelentkezése a távmunka bevezetése során

Megkérdezett cégek képviselői a távmunka bevezetésekkor a további előnyöket sorolták fel:

- A vállalat merítési lehetőségeinek növelése a munkavállalók szélesebb köréből
- Munkahely megtartó erejének növekedése, fluktuáció megelőzése
- Az új alkalmazottak felvételével járó költségcsökkenés
- A káros fluktuáció csökkenése
- A munkavállaló magára utaltsága nem tapasztalható a gyakorlatban
- Kollégáktól való elszigeteltség nem alakult ki - a kommunikáció szinte zavartalanul működik.
- Vállalati információktól való elszigeteltség nem tapasztalható.
- Az irodai napokon az információcsere a többi kollégát nem zavarja, jól működnek a „kávézó pontok” (HP)
- Az információáramlás megszervezése, gyakorlatilag problémamentesen kialakult
- Az előléptetésből való kimaradás érzése, nem alakult ki, bizalmat adott az, hogy az előbbre jutás több esetben, gyakorlatban is megtörtént

A rugalmas munkavégzést és a hatékonyság növelését csak másodlagosnak, de előnynek tartják a megkérdezett nagyvállalatok képviselői.

| Válasz                                  | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|---|--------------------------|----------------------|
| Irodabérlet megtakarítás                | 4                        | 33%                  |
| Rugalmasabb munkavégzés                 | 2                        | 17%                  |
| Hatékonyság növelés                     | 2                        | 17%                  |
| Kedvezőbb körülménybiztosítás           | 1                        | 8%                   |
| Pótlólagos erőforrása biztosítás        | 1                        | 8%                   |
| Önállóságra nevelés                     | 1                        | 8%                   |
| Anyavállalat kultúrájának elterjesztése | 1                        | 8%                   |
| Összesen                                | 12                       | 100%                 |

## Az adott cégnél bevezetésre került távmunka, mint új munkavégzési forma célja

A munkatársak számára a távmunka bevezetése a következő előnyöket hozta:

- Utazási stressz csökkenése
- Munkába járási idő csökkenése
- Az irodai környezet által nyújtott zavaró körülmények kizárása, mely által a munkavégzés hatékonysága és minősége javult.
- Az életminőség javulása
- Családi kapcsolatok javulása
- Rugalmasabb alkalmazkodás a családi követelményekhez
- Vidékiek végzettségüknek megfelelő budapesti munkahelyeket is betölthetnek távmunka keretein belül

### 1. 7. A távmunka hatásai a Minőségirányítási rendszerre

Az új munkakultúrának, tökéletesen kell illeszkednie nemcsak az adott cég kultúrájához, hanem a vállalat belső folyamataihoz.

*Készítette:*  
*Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport*  
*Szerkesztő: Déri Tamás*

A távmunkától függetlenül minden megkérdezett szervezetnél bevezetésre került, a Minőségirányítási rendszer.

A cégek Minőségbiztosítási rendszere az ISO 9001 és 9002 tanúsítványoknak felelnek meg.

## 1. 8. Az esetleges illeszkedési problémák feltárása

A távmunka bevezetése, a megkérdezett cégek képviselői szerint, a Minőségirányítási rendszerbe illeszkedési problémákat nem okozott.

| Válasz       | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|--------------|--------------------------|----------------------|
| ISO-9001     | 3                        | 50%                  |
| ISO-9002     | 1                        | 17%                  |
| Nem válaszol | 2                        | 33%                  |
| Összesen     | 6                        | 100%                 |

## Minőségbiztosítási rendszer moduljainak megoszlása

### 2. A távmunka bevezetés hatásai a Humán erőforrás gazdálkodásra

E témakörben került felmérésre a távmunka gyakorlati alkalmazásának hatásai a Humán Erőforrás gazdálkodásra. A fent említett négy blokk közül ez a terület az, ahol jól kimutathatók, azok az eddig is ismert hiányosságok, melyekre a munkáltatók nem fordítottak elég figyelmet.

Itt várható el az állami szerepvállalás az egységes szabályozás, törvényalkotás.

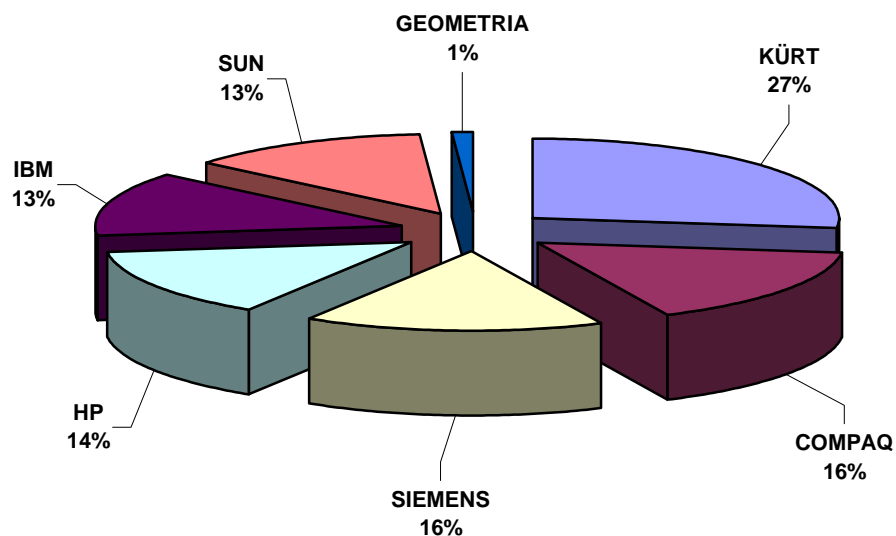
#### 2. 1. Távmunkában foglalkoztatottakra jellemző adatok

*Készítette:  
Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport  
Szerkesztő: Déri Tamás*

Az alábbi táblázat megmutatja a megkérdezett cégek %-ban kifejezett távmunkás foglalkoztatottságát, az összes foglalkoztatottak függvényében, valamint a megkérdezett cégek által foglalkoztatott távmunkások egymáshoz viszonyított értékét.

| Cégek     | A cégek által megadott összlétszám/fő | A távmunkában foglalkoztatottak százalékos aránya a megadott összlétszámhoz képest | A megkérdezett cégek távmunkás foglalkoztatottsága %-ban egymáshoz viszonyítva |
|-----------|---------------------------------------|--|--|
| KÜRT      | 50                                    | 60%  | 27%  |
| COMPAQ    | 260                                   | 38%  | 16%  |
| SIEMENS   | 800                                   | 37%  | 16%  |
| HP        | 180                                   | 33%  | 14%  |
| IBM       | 260                                   | 31%  | 13%  |
| SUN       | 50                                    | 30%  | 13%  |
| GEOMETRIA | 95                                    | 3%   | 1%   |
| Összesen  |                                       |  | 100%   |

*A megkérdezett cégek távmunkás foglalkoztatása %-ban, egymáshoz viszonyítva*



*Készítette:  
Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport  
Szerkesztő: Déri Tamás*

A megkérdezett cégeknél (informatikai cégek) átlagosan minden 4-5 ember van távmunkás módon foglalkoztatva.

## **2.2. Gazdasági elemzés, üzleti terv**

A megkérdezett cégek 50%-ról mondható el, hogy gazdaságossági számításokat, illetve üzleti tervet készítettek a távmunka bevezetése előtt.

Több cég azért nem készített külön elemzést, üzleti tervet, mert az iroda bérlemények díjának megtakarítása szembevetendő megtakarításokat eredményezett, mivel a beruházási oldal nem jár költségfelhasználással, ugyan is a beruházás költsége a munkavállalókat terhelték és terhelik a jövőben is.

### **2. 3. Költségmegtérülési, bevételi lehetőségek a munkakörök kiválasztásánál**

A megkérdezettek a távmunka szervezésénél erre a tényezőre, mint költségmegtakarításra nem figyeltek fel.

### **2. 4. Rotáció mértéke**

A kérdőív arra kereste a választ, hogy; heti hány napot töltenek a váltott távmunkában dolgozók a hagyományos irodai környezetben.

A megkérdezetteknél a rotáció alkalmazása átlagban a 60-80 %-ot érte el. Ez azt jelenti, hogy a munkáltatók a heti 1-2 irodai munkanap ledolgozását követelik meg a távmunkában dolgozó munkavállalóktól. Ez az arány a legideálisabb. E rotáció mértékére építve, körültekintő ingatlan gazdálkodással, komoly irodai férőhelyek szabadíthatók fel, illetve takaríthatók meg

### **2. 5. Kiválasztás gyakorlati alkalmazása**

A távmunkával foglalkozó szakirodalmakban nagy hangsúlyt kap a kiválasztás.

A kiválasztást, a siker egyik kulcsa a jó távmunka program bevezetéshez. A kiválasztásnál figyelembe kell venni, hogy a tevékenység a munkakör a személy és környezete alkalmas legyen a távmunka végzésre.

A megkérdezett cégek, azonban más képet tárnak elénk:

#### **2. 5. 1. Távmunkás munkakörök és személyek kiválasztása**

- A cégek 50%-az eddig gyakorlatban jól bevált munkakörökre épít, illetve az anyavállalatoknál bevált munkaköröket szervezik távmunkára
- 33 %-nál nincs kiválasztási technika alkalmazva a távmunkások kijelölése során.

| Válasz                 | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|------------------------|--------------------------|----------------------|
| Gyakorlati tapasztalat | 3                        | 50%                  |
| Nincs külön eljárás    | 2                        | 33%                  |
| Nem válaszol           | 1                        | 17%                  |
| Összesen               | 6                        | 100%                 |

### A kiválasztás elvei a távmunkássá válás során

A megkérdezett cégek képviselői elmondták, hogy a vezetők a kiválasztás jogát fenntartották, azaz, hogy az általuk kiválasztott munkakörök és személyek kerültek távmunkára.

Az egyéni képességeket illetően a távmunkára alkalmas dolgozókkal szembeni követelményekként az alábbi feltételek szerepeltek:

- Önfegyelem és motiváció a távoli munkavégzéshez
- Megbízhatóság
- Kevés irányítással is képes dolgozni
- Határidők pontos betartása
- A vállalati kultúrában az alkalmazkodó képessége megfelelő
- Jó kommunikációs képességgel rendelkezik
- Képes az otthoni környezetet munkavégzésre alkalmasnak kialakítani, elkülönített tiszta, esztétikus környezet.
- Fontosabb számára a munkavégzés lehetősége, mint a személyes jelenlét a hagyományos munkahelyen
- Nem munkamániás, de teljesítménye és hatékonysága jó.

### 2. 6. Munkajogi szabályozások, utasítások távmunka specifikus alkalmazások

Az új munkakultúra üzemeltetése alatt a munkajogi szabályozás a cégek több mint felénél nem megoldott.

| Válasz                         | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|--------------------------------|--------------------------|----------------------|
| Munkaszerződésben szabályozott | 3                        | 50%                  |
| Nincs szabályozva              | 3                        | 50%                  |
| Összesen                       | 6                        | 100%                 |

## Munkajogi szabályozás a távmunkában dolgozók körében

A szabályozásoknál figyelembe kell venni, hogy a távmunka, „csak” egy új munkavégzési forma, melyet nem kívánatos „agyonszabályozni”, viszont a szükséges szabályozások elmulasztása miatt felmerült események utat nyithatnak a munkaügyi bíróságokhoz, a munkaadó és a munkavállaló viszonyának a megromlásához, mely mind a két fél számára veszteséget okozhat.

### 2. 7. Szabályozási lehetőségek

A megkérdezett cégeknél 100%-ban a távmunka szabályozása a Kollektív szerződésben nem szerepel. A helyi utasítások, szabályozások részben elkészültek, részben az elkészítés folyamatban van .

### 2. 8. Jogviszonyok

A részleges és mobil távmunka bevezetésekor a következő munkajogi elvek érvényesültek a megkérdezett cégeknél:

1. **Változatlan munkaviszony:** A vállalat a távmunka bevezetését már munkaviszonyban álló dolgozóival kívánta megoldani. A távmunkába bekapcsolódó dolgozókkal elsősorban a munkavégzés helyére és a távmunkára

*Készítette:*  
*Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport*  
*Szerkesztő: Déri Tamás*

vonatkozó egyéb speciális szabályok meghatározására vonatkozóan munkaszerződésük módosításban állapodtak meg. A megállapodás a munkaviszony eredeti feltételeit nem sérti, vagyis a munkaviszony lényegét tekintve változatlan marad. Vállalkozói megbízások esetében a munkáltatók körültekintően jártak el. Mindenesetben helyszíni szemlét tartottak. A kiválasztás próba munka alapján történt .

2. ***Egyenlő feltételek:*** A távmunkásra a vállalat ugyanazon foglalkoztatási feltételei vonatkoznak, mint a többi alkalmazottra. A távmunkásokat ugyanolyan munkafeltételek, lehetőségek és juttatás illeti meg mint az egyazon munkát végző belső irodai alkalmazottakat. A távmunkásokat nem éri munkavégzési formájukból fakadóan semmilyen hátrány. Vállalkozói jogviszony esetén az egyéb juttatásokat megállapodásban rögzítették. pl. munkaeszközök
3. ***A távmunka bevezetése:*** a kijelölt irányítási területeken történt, ezeket a területeket a felsővezetők határozták meg, a külföldön bevált tapasztalatok alapján. Egyes vállalatoknál folyamatban vannak a távmunka szabályzatok. Távmunka létesítése az alkalmazott és a munkahelyi vezető közös egyetértése alapján történt. Munkajogi értelemben sem a munkaadó sem a munkavállaló nem lett kötelezve a távmunka alkalmazására. A már megkezdett távmunka az azt befolyásoló lényeges körülmény megváltozásakor akár az alkalmazott, akár a vezető kezdeményezésére bármikor megszüntethető. (Lényeges körülménynek tekinthetők egyebek mellett a családi állapotban, otthoni viszonyokban, vállalati gazdaságosságban vagy munkaszervezésben bekövetkező változások.)
4. ***A vállalati menedzserek felé elvárás volt, hogy a vállalati politikát megértve mindent megtegyenek a távmunka sikeres elterjesztése érdekében és ezt hatékonyan kommunikálják a dolgozók felé.*** A cél az, hogy ott, ahol távmunkahely gazdaságosan létesíthető, ott az létre is jöjjön.
5. ***Osztott irodai munkahelyek:*** A távmunkából fakadó költségmegtakarítási lehetőségek kihasználására a vállalat osztott irodai munkahelyeket alakított ki. Ez azt jelenti, hogy a távmunkások felváltva végzik munkájukat a számukra kijelölt

Készítette:  
Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport  
Szerkesztő: Déri Tamás

irodai környezetben. Időben osztva, egymással felváltva használják a munkaasztalt és egyéb belső irodai erőforrásokat. Ezzel a megosztással egy kialakított munkahelyet, legalább ketten felváltva használhatnak abban az időben, amikor tevékenységük jellege irodai környezet igényel.

6. **Távmunkahelyen történő munkavégzés:** A vállalat a távmunkát vállaló dolgozók állandó lakhelyeül szolgáló otthonába építi ki a távmunka végzéséhez szükséges információtechnológiai feltételeit. Nem építi ki azokat albérletbe, üdülőbe és egyéb nem állandó tartózkodásra kijelölt ingatlanra.
7. **Eszközbiztosítás:** A szükséges PC-t, nyomtatót, egyéb informatikai és távközlési eszközöket, szoftvereket valamint a megfelelő adatátviteli sebességű kommunikációs vonalat és a folyamatos műszaki támogatást többségében a munkaadó biztosítja a munka végzéséhez szükséges mértékben.

A munka és személyi szféra szétválasztása érdekében több vállalat a munkavégzéshez külön kommunikációs vonalat épít ki. A vonal műszaki paramétereit a végzett tevékenység jellege jelöli ki. Egyéni vállalkozók esetében a munkavégzéshez szükséges IT. feltételek biztosítása megállapodás alapján történik

A megkérdezettek dominánsan a technikai feltételek biztosítását tartották az elsődleges feladatnak, még a távmunka munkavégzéssel kapcsolatos szabályozásokra nem fordítottak kiemelt figyelmet.

## 2. 9. Költségmegtakarítás területei

A hazai és a nemzetközi szakirodalom, egyöntetűen kimondják, hogy a cégek gazdasági hasznosság jelentkezését remélik az új munkakultúrától.

A megkérdezettek többségénél az irodai költségek (bérleti díjak, közüzemi díjak) megtakarítása jelentkezett.

## **2. 10. Bevételt befolyásoló piaci előny**

A távmunka bevezetésekkor további piaci előnyt jelent a cégek 43%-nál az emberi erőforrás megszerzése és megtartása, 29%-nál az új technológiák meghonosítása.

## **2. 11. Okok feltárása**

A megkérdezettek a távmunka működtetése során kimutatható eredményeket értek el, de a további lehetőségek feltárására távmunka menedzserek megbízását jelezték.

## **2. 12. Vezetői igények az új HR mérésekre**

Vezetés és mindennapi munkavégzés, emberi kapcsolatok tekintetében:

A távmunka során nincs szükség közvetlen irányításra és ellenőrzésre, helyette a célok és a feladatok pontos megfogalmazására és azok pontos teljesítésére, mérésére, értékelésére helyeződik át a hangsúly. Növekszik a munkavállaló szabadságfoka, önállósága.

Általában elmondható, hogy a vezetők átgondolták és felkészültek a távmunkából fakadó változásokra. A vezetői tevékenységüket érintően a következő kihívásokat látják:

- A megfelelő távmunkások kiválasztása,
- A feladatok kiadása és számonkérése,
- A kapcsolattartás a beosztottakkal,
- A távmunka végzés, nyomon követése, ellenőrzése.
- A vegyes csapatok (irodai – távmunkás) integrálásának, szinergiájának megteremtése. Vállalati szintű kapcsolattartás a távmunkás és az irodai szervezeti egységek között
- A munkafolyamatok átgondolása
- Az ad-hoc jellegű munkák kezelése.

A távmunka bevezetése szemléletváltást követel meg mind a munkavállaló, mind a munkaadó részéről, amely a következőkből áll:

- a teljesítmény és nem a jelenlét a fontos
- a felmutatott eredményen és nem a munkaidőn alapul a fizetés

- kötetlen, illetve rugalmas munkaidőben foglalkoztatás
- új kommunikációs technológiák alkalmazása
- egyéni munkavégzés szabadsága

### **3. Oktatás az új munkavégzési mód specifikus elemeinek elsajátítására**

#### **3. 1. Távmunka specifikus elemek oktatása**

A távmunka bevezetésénél munkavédelemre vonatkozó specifikus oktatást nem tartottak szükségesnek, a megkérdezett cégek, viszont egyes vállalatok ergonómiai vizsgálatot kötelezővé tettek.

A biztosítási kérdések során a cégek, az általános vállalati biztosításokra térnek ki, míg a munkavállalót a megőrzési feltétel terheli.

Időgazdálkodást a megkérdezett vezetők fontosnak tartják, a távmunkára helyezett munkavállalók részére ilyen irányú tréningeken történő részvételre lehetőséget biztosítottak.

#### **3. 2. Távmunka végzést elősegítő folyamatos oktatások**

Az oktatások, tréningek nem tesznek különbséget távmunkás és nem távmunkás között, általában szakmai, illetve informatikai továbbfejlesztésre irányulnak.

A sikeres távmunka végzés elősegítése érdekében, javasolt egy távmunka specifikus oktatási anyag összeállítása és bevezetése.

A távmunkások 67%-a nem részesült külön oktatásban.

| Válasz                 | Válaszok abszolút aránya | Százalékos megoszlás |
|------------------------|--------------------------|----------------------|
| Nem volt külön oktatás | 4                        | 67%                  |
| Volt külön oktatás     | 1                        | 17%                  |
| Nem válaszol           | 1                        | 17%                  |
| Összesen               | 6                        | 100%                 |

## Távmunka bevezetése előtt oktatásban részesült munkavállalók megoszlása

### 4. IT Megoldások

Jelen elemzés célja az, hogy a távmunkát jelenleg aktívan használó cégek tapasztalatait illetve a rendelkezésre álló termékeket összegezze.

#### 4. 1. IT megoldások

Az elemzés alapja egy szóbeli felmérés volt, ahol az együttműködő cégek informatikai vezetőjét kérdeztük meg egységes kérdőív alapján.

A kérdések három csoportba sorolhatóak:

- IT megoldások,
- a cég távmunkában jól hasznosítható saját termékei,
- illetve a rendszer üzemeltetéséhez szükséges szervízhálózat.

#### **4. 1. 1. Szoftver és hardver megoldások**

A távmunkásokra általában jellemző, hogy otthon valamilyen Desktop kategóriájú PC-vel vagy notebook-kal rendelkeznek. Ez alól az egyetlen kivétel a Sun, aki elsősorban saját platformját, a SunRay munkaállomásait preferálja.

A távmunkás és az anyacég közti információ áramlást alapvetően két különböző módon biztosítják. Egyrészt gyakori az internet, mint közvetítő közeg használata, melyet megfelelő biztonsági eszközökkel (VPN, erős autentikáció) tesznek biztonságossá, másrészt a válaszadók 80%-a rendelkezik saját behívó kapacitással (ISDN illetve GPRS behívás).

Az Internetes kapcsolat előnye, hogy jóval olcsóbb a behívó kapacitás kialakításánál, hiszen ilyenkor az infrastrukturális költségeket a - szabadon választott - ISP állja. Hátránya viszont, hogy - nyilvános hálózat lévén - kevésbé biztonságos. Észrevehető, hogy mindegyik cég nagy figyelmet fordít a biztonságnak, mivel a távmunkás a cég belső folyamataiban vesz részt, így bizalmas adatokhoz fér hozzá.

#### **4. 1. 2. Távoli hozzáférést végző végfelhasználók eszközei, általános alkalmazói programjai, összeköttetést biztosító programok, biztonsági alkalmazások.**

A végfelhasználók számítógépén a Microsoft termékei dominálnak. Ez alól kivétel a Sun, ahol nem PC-s munkakörnyezet lévén Solaris operációs rendszer, illetve az illeszkedő alkalmazások futnak.

A PC alapú munkahelyeken a legfontosabb alkalmazások a Windows 2000, az Office, illetve az Explorer. Az SAP-t alkalmazó cégeknél (Siemens) természetesen jelen van az SAP kliens. Vírusirtó, személyes tűzfal (personal firewall) illetve VPN kliens szoftver egészíti ki a képet.

A Sun által alkalmazott SunRay munkaállomásoknál Solaris-t, StarOffice-t és Netscape böngészőt találunk. A VPN kliens szoftvert pedig a Cisco biztosítja.

#### **4. 1. 3. Hálózati hardver, szoftver**

*Készítette:  
Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport  
Szerkesztő: Déri Tamás*

Az infrastruktúra alapvető eleme a RAS, amely vagy a Microsoft valamelyik terméke vagy Cisco router. Behíváskor jellemző az erős hitelesítés használata (RSA SecureID vagy DASH kártya). Előfordul egyszerű jelszavas hitelesítés is, de tervezik az erős hitelesítésre való átállást.

A távmunkásokat kiszolgáló rendszer jellemzően Microsoft IIS, IBM WebSphere vagy Sun iPlanet alapokon nyugszik. Megfigyelhető a háromrétegű alkalmazási modell használata. Ilyenkor az adatbázis-kezelő valamilyen SQL termék (MS SQL, IBM DB2 illetve Oracle), a kliens pedig egy egyszerű böngésző.

#### **4. 1. 4. A távoli eléréshez alkalmazott hálózati eszközök, szolgáltatások megoldások**

Minden internetes kapcsolatot biztosító eszköz előfordul: egyszerű modemes behívás, digitális behívás (ISDN), ADSL, kábeltv, bérelt vonal.

#### **4. 1. 5. Mobil eszközök**

Mobil telefon, notebook, palmtop használata jellemző. Amennyiben létezik, mindegyik cég saját termékét preferálja.

### **4. 2. Saját termékek**

Minden területen jellemző, hogy a cégek igyekeznek saját termékeiket hasznosítani, nincs ez másképp a távmunka esetén sem.

#### **4. 2. 1. IBM**

IBM ThinkPad notebookok

RS6000 és Mainframe kiszolgálók

AIX operációs rendszer

WebSphere alkalmazás szerver

DB2 adatbázis-kiszolgáló

#### **4. 2. 2. Sun**

SunRay munkaállomások, SunRay alapú notebookok

Sun szerverek és munkaállomások

Solaris operációs rendszer

iPlanet alkalmazás szerver

#### **4. 2. 3. Siemens**

Siemens Mobil telefonok

Siemens Scenic notebookok

Fujitsu-Siemens szerverek

#### **4. 2. 4. Compaq**

Compaq iPaq palmtopok

Compaq Armada notebookok

Compaq Evo munkaállomások

Compaq Proliant szerverek

#### **4. 2. 5. HP**

HP Ornada palmtop

HP OmniBook notebookok

HP PC és RISC alapú szerverek

HP-UX operációs rendszer (Risc alapú szerverekhez)

### **4. 3. Üzemeltetési tapasztalatok**

Általános tapasztalat, hogy az egyszerű modemes behívás lassú (analóg modem, ISDN, GPRS). A percdíjas szolgáltatások drágák. A nagyobb sebességet és alacsonyabb díjakat jelentő ADSL sajnos nem elérhető mindenhol.

#### **4. 3. 1. Szerviz hálózat**

A távmunkások támogatását a cégek IT HelpDesk részlege végzi, ilyen szempontból a távmunkások alkalmazása nem jelent további terhet a cégnek. Ha a távmunkás Internet segítségével kommunikál, akkor az átvitelrel kapcsolatos problémákat az internet szolgáltató HelpDesk -je végzi.

### **4. 4. Oktatás**

A cégeknél használt alkalmazások tekintetében mindenhol van felhasználói oktatás. A távmunkában való részvétel ehhez képest általában nem jelent pluszt, hiszen nagyrészt ugyanazok az alkalmazások használhatóak.

A távmunka specifikus ismeretek egy webes oktatófelületen illetve egy oktatófüzetben érhetőek el.

## **5. A távmunkával kapcsolatos javasolt alapelvek:**

A távmunka projektek előkészítő fázisában a jövőben célszerű a Humánpolitikai koncepció elkészítése. A dokumentum mérje fel és tegyen javaslatot azokra a technikai és humán erőforrást érintő témákra, és az azok közti kapcsolatokra melyek távmunka bevezetése során megkerülhetetlenek.

### **5. 1. A kiválasztás kérdései**

A távmunka bevezetése során jellegénél fogva az alábbi területeket érintő kérdésekkel kell foglalkozni. Lényeges, hogy a távmunkára való átállás nem elsősorban technikai, hanem humán erőforrás menedzsment kérdés, ekként is kell kezelni.

#### **5. 1. 1. A távmunkára alkalmas munkakörök kiválasztásánál az alábbi elveket javasoljuk:**

Az egyéni képességeket illetően a távmunkára alkalmas dolgozókkal szembeni követelmények:

- Jól képzett szakember
- Van önfegyelme és motivációja a távoli munkavégzéshez
- Jól szervezett és megbízható
- Kevés szociális kapcsolattartással is képes dolgozni
- Határidőket pontosan betartja,
- Alkalmazkodó képessége jó,
- Jó kommunikációs képességgel rendelkezik
- Képes az otthoni és munka feladatok egyensúlyban tartására,
- Fontosabb számára a munka, mint a munkahely
- Nem lehet munkamániás, de a teljesítménye és a hatékonysága kiemelkedő

### **5. 2. A távmunka által generált változások**

#### **Támogatások tekintetében:**

Emberi oldalról:

- Oktatások, továbbképzések és készség- képesség fejlesztések

- Karriertámogatás
- Pénzbeli hozzájárulás az otthoni költségekhez
- Biztonságérzet megteremtése

Technikai oldalról:

- Informatikai támogatás kiterjesztése az otthoni gépekre
- Üzemkiesésekből fakadó állásidők elkerülésének megszervezése

### **5. 3. Tanfolyamok, tréningek**

Tanfolyamok, tréningek keretében az alábbi készségek és ismeretek elsajátítása elengedhetetlen a távmunka kialakításához:

- Munkaszervezés
- Biztonság és egészségmegőrzés
- Időgazdálkodás
- Kommunikációs készség
- Titokvédelem,
- Alapvető műszaki és szoftver ismeret, adatbiztonság

Az időközben felmerülő egyéni problémák kezelését életmód-szervezési és távmunka tanácsadás keretében kell kezelni.

### **5. 4. Kockázatok és kezelésük**

A megvalósíthatósági tanulmány előkészítési szakaszában egyéni személyi beszélgetések lebonyolítása célszerű, csak szubjektív adatok (vezetői becslések) nem elegendők arra, hogy egy-egy területről hányan tudják vállalni a távmunkát és mekkora tényleges hely felszabadítási lehetőség, vagy egyéb költségmegtakarítás érhető el.

*Készítette:  
Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport  
Szerkesztő: Déri Tamás*

A vállalati folyamatok és támogató rendszereik jelenleg nem távmunka specifikusak, átalakításuk idő és költség igényes.

*Megoldás:* pilot beindítása kisebb átalakítást igénylő területen és ezzel párhuzamosan további szóba jöhető területek részletes felmérése és a változások előkészítése.

A jogi és munkaügyi bizonytalanságok, a karrierkilátások mérséklődése, az un. „munkaalkoholizmus” veszélyei felléphetnek.

*Megoldás:* ezek mind-mind kiküszöbölhetőek kellő odafigyeléssel, kezdeményezéssel és a szükséges (munkaszerződés kidolgozása, képzés stb.) intézkedések megtételével.

Általános munkavállalói félelem a távmunkától, a leépítés, bujtatott formájának tartják.

*Megoldás:* Felsővezetői és egyéb kommunikáció erősítése, pozitív példa a pilot megvalósítása során.

A vállalati kultúra sérülhet, megszűnhet.

*Megoldás:* A váltott távmunka, a munkahelyen való tartózkodás éppen a kultúra megóvása, az értékrend megerősítése érdekében kerül kialakításra.

A hagyományos szervezeti formák átalakulása megzavarja a vállalat működését.

*Megoldás:* Pilot jelleggel egyszerre csak egy, vagy néhány terület bevonásával felmérni a generált változásokat és azok kezelésére való felkészüléssel kiterjeszteni a vállalat többi területére.

Tényleges alapterület felszabadítás sok helyen nem kimutatható.

*Megoldás:* A távmunka projekt mellett egy ingatlan gazdálkodás racionalizálási projektet indítani és az eredményeket integrálni. Sokan amúgy is méltatlan helyzetben zsúfolt irodai környezetben vannak elhelyezve, itt az eredmény az lehet, ha az elhelyezési helyzet normalizálódik

## **5. 5. Feladatok a távmunka bevezetése során:**

Megoldandó szociális kérdések:

- Motivációs eszközök kidolgozása
- Kompenzáció kidolgozása az otthoni költségekhez
- Távmunka végzés környezet kialakítása
- „Biztonságérzet megteremtése”

Mint látjuk az elmélet és a gyakorlat között óriási a szakadék. A klasszikus távmunka bevezetésekkor alkalmazott kiválasztási technikák, elterjedését nehezítheti, hogy nem létezik a gyakorlatban külön távmunkásokra alkalmazott kiválasztási eljárás.

Ezt még az is nehezíti, hogy a kialakult távmunkás kör beillesztése egy adott cég struktúrájába, egy sor problémát tár fel a szakemberek számára.

## **6. Összegzés**

Összegzésként elmondható, hogy a cégek nyitottak a távmunka alkalmazására. Részben ismerik és kihasználják annak előnyeit, azonban a bevezetés során olyan akadályokba ütköznek, melynek áthidalására, hiányoznak a kidolgozott eszközök, módszerek, valamint a szakszerű megoldást nyújtó távmunka menedzserek.

A MEH Távmunka Főirány. Távmunka menedzsereinek fő tevékenysége, hogy segítséget nyújtson a helyes út megtalálásában, úgy hogy a távmunka, mint új munkakultúra és szervezeti kultúra megfelelően fuzionáljon.

*Készítette:*  
*Az Online és Nagyvállalati Szolgáltatások Csoport*  
*Szerkesztő: Déri Tamás*  
**1sz. melléklet**

## **Kérdések a távmunka bevezetés gyakorlati eredményeiről a távmunka vállalati szintű vezető felé.**

### **A négy fő kérdéscsoport:**

1. *Általános rész a vállalaton belül bevezetett távmunka formáról.*
2. *Emberi Erőforrás szolgáltatás*
3. *Oktatás*
4. *Információtechnológiai megoldások*

### **I. Általános kérdések a távmunka bevezetéséről, működési formáról:**

1. *A vállalatnál bevezetésre került új munkavégzési forma célja:*
2. *Hány éve működik, üzemel az Önök vállalatánál a távmunka:*
3. *Milyen formája lett bevezetve a távmunkának, mobil, váltott, egyéb:*
4. *Az új munkakultúra és vezetői kultúra bevezetésénél jelentkezett-e idegenkedés, - ha igen melyik területről, munkavállalók, illetve vezetők :*
5. *Szükséges volt-e a meggyőzés, motiválás a munkavállalók, illetve a vezetők részére:*
6. *Tapasztalatok alapján mi a távmunka előnye, mi a kockázata a munkatársak és vezetők esetében.*
7. *Bevezetésre került-e a Minőségirányítási rendszer, - ha igen melyik Minőségirányítási szabvány alapján működtetik a rendszert:*
8. *A távmunka bevezetése okozott-e illeszkedési problémákat a vállalati Minőségirányítási rendszerben - ha igen mely területen.*

### **II. Emberi Erőforrás Szolgáltatás:**

1. *Hány fő foglalkoztatása történik távmunkában:*
2. *Készült-e gazdasági elemzés, üzleti terv a távmunka bevezetéséről:*
3. *A munkakörök kiválasztásánál történtek-e gazdaságossági számítások a költségmegtérülések, esetleg bevételi lehetőségek céljából:*
4. *Az elfogadott, bevált rotáció mértéke %-ban, ill. napban /hetente hány napot töltenek az irodai munkabelyen a távmunkások/:*
5. *Milyen elvek alapján történt a személyek kiválasztása távmunkára:*
6. *Munkajogiul milyen szabályozásokkal, utasításokkal, munkaszerződés – módosításokkal történt a távmunkások munkajogi szabályozása.*
7. *Kollektív Szerződésben a távmunka, mint munkavégzési forma szabályozása megtörtént-e:*
8. *Milyen szerződéses jogviszony alapján kerültek foglalkoztatásra a távmunkások, pl. a már alkalmazásban lévők távmunkára helyezése, vállalkozásként, egyéb forma:*
9. *A költségmegtakarítás, melyik területen jelentkezett, /pl. ingatlan, bér, új technológia bevezetése, piaci előny, /*
10. *Bevételt befolyásoló piaci előny jelentkezett-e, melyik területen: pl. emberi erőforrás megszerzése, megtartása, új technológia bevezetése, értékesítése/*
11. *Ha se költségmegtakarítás, se bevétel nem mutatható ki, történt-e gazdaságossági számítás az okok feltárására:*

### **III. Oktatás:**

1. *Az új életvitel, az új munkakultúra, az új vezetési kultúra bevezetése, megismertetése, kockázati elemek / pl. munkavédelem, tűzvédelem, adatbiztonság/ ismertetése, elhárítása érdekében történt-e felkészítés, oktatás távmunkába helyezés előtt munkatársak és vezetőik részére -ha igen, milyen forma pl. távoktatás, tréning, egyéb*
2. *Milyen folyamatos oktatásban részesülnek a távmunkában dolgozó vezetők és munkatársak, ezek vezetői:*

#### **IV. Információtechnológiai kérdéskörök**

##### **1. Távmunka távoli hozzáférés saját megoldásai:**

*Hardware/ software*

*Távoli hozzáférést végző végfelhasználók eszközei, általános alkalmazói programjai  
összeköttetést biztosító programok, biztonsági alkalmazások*

*Hálózati hardware, software*

*A távoli eléréshez alkalmazott hálózati eszközök, szolgáltatások, megoldások*

*Mobil eszközök*

*Milyen mobil eszközöket használnak központi telephelyen kívül végzett munka során*

##### **2. Saját termékek:**

*Milyen saját termékeket használnak a távmunka megoldások, távoli elérések saját részüikre történt megvalósításában.*

*Milyen saját termékeket ajánlanak távmunka, távoli elérés megvalósításhoz.*

*- Technikai tapasztalatok, referenciák működő megoldásokról -*

*Milyen ajánlásuk van magas biztonságú, költségérzékeny, standardizálható végfelhasználói eszközökre, távoli elérést nyújtó megoldásokra.*

##### **3. Szerviz hálózat:**

*Milyen szolgáltatást használnak a távoli elérést biztosító rendszer (hardware/ software) üzemeltetésénél, hibaelhárítás, ügyfélkapcsolati pont (Help-Desk/ kezelés során.*

*Milyen szolgáltatás szint egyezmények vannak, mennyire fedik le az elvárásokat, igényeket a gyakorlati tények.*

*Melyek a kritikus pontok, tényezők a távoli elérést biztosító rendszer üzemelése során.*

##### **4. Oktatás – távoktatás – ismeretterjesztés:**

*Milyen technika ismeret átadás történt az eszközök, programok használatára a távoli elérést használó munkatársaknak*

*Milyen saját fejlesztésű / tulajdonú oktató, képző, ismertető anyagok vannak a technikai elemekre vonatkozóan.*

*Milyen képzési, ismeretterjesztő szolgáltatások vehetők igénybe saját termékeikre vonatkozóan.*

*Az ügyfélkapcsolati pont / Help Desk / szolgáltatásairól milyen tájékoztatásban részesülnek a távmunkában dolgozók.*

##### **5. Javaslatok közös fejlesztési lehetőségekre:**

Budapest 2002. 03. 14.