

Távmunka: kiegyensúlyozottabb munkavégzés, jobb teljesítmény

Előzmények

Magyarországon és külföldön is, számos tanulmány készült már a távmunka bevezetésének a munkavállalóra és vállalatra gyakorolt hatásairól és következményeiről. A nagymértékben eltérő vállalati kultúrák és munkakörök tekintetében nem meglepő, hogy az otthoni munkavégzés bevezetésének az előnyeiről és hátrányairól is erősen megoszlanak a vélemények. Azt azonban mára senki sem vitatja, hogy a hazai vállalkozások körében is évről-évre folyamatosan növekvő tendenciát mutat az otthoni munkavégzés, ami már nem korlátozódik az ebből a szempontból előbbre járó multinacionális cégekre. A távmunkával foglalkozó tanulmányok szerteágazó következtetései ellenére a kutatásokból egyértelműen látható, hogy az elmúlt évek során egyre több munkakörben, egyre több munkatárs végzi el a feladatait heti egy vagy több napon távmunkában.

Tevékenység adatokra épülő új megközelítés

A vállalati kollaborációs alkalmazások előretörésével párhuzamosan egyre több, a távmunka bevezetésének a tapasztalatairól szóló beszámoló érhető el világhálón, amelyek rengeteg hasznos információval szolgálnak minden távmunka pilot indítását tervező vállalkozásnak. Az eredményektől és a szerzők hozzáállásától függetlenül a beszámolók közös tanulsága, hogy a hatékony otthoni munkavégzés rendjének kialakítása cégenként és munkakörönként eltérő, és egy vállalat csak a pilot kiértékelése után képes erre vonatkozóan felelős döntést hozni. A pilot tapasztalatai alapján levonható helyes konklúziókhöz nagy segítséget adhatnak azok az alkalmazások, amelyeknek a segítségével akár az egyedi feladatok szintjén is összehasonlítható az irodai és otthoni munkavégzés hatékonysága.

A Magyar Távmunka Szövetség 2016-os tanulmánya erre a meglátásra alapozva, egy új módszer alkalmazásával próbálja meg elősegíteni a távmunka programok bevezetését a vállalatoknál. A részletes munkavégzési adatok összehasonlítását előtérbe helyező megközelítés nem veti el a jelenleg a távmunka tanácsadói körben általánosan elterjedt, a pilotban érintett munkavállalók és vezetőik személyes tapasztalatát standard interjúk és kérdőívek alapján kiértékelő módszert, hanem egy további, a munkavégzés során keletkezett adatokat elemző eszközzel szeretné segíteni a döntéshozókat.

A számítógépes adatok anonim feldolgozása során objektíven összemérhető az azonos munkakörben, hasonló feladatokat ellátó dolgozók tevékenységei. A Magyar Távmunka Szövetség által kidolgozott kimutatásból a vezetők megbízhatóbb következtetéseket vonhatnak le arra vonatkozóan, hogy melyik feladatok végezhetőek el hatékonyabban otthon, és melyek azok, amiket a munkahelyi környezetben tudnak gyorsabban elvégezni. A Magyar Távmunka Szövetség által kialakított módszertannal ráadásul a kutatáshoz

csatlakozó cégek saját maguk is felmérhetik, és számszerűen láthatják, hogy az egyes munkakörökben mennyivel növelheti a vállalati hatékonyságot a távmunka bevezetése.

Ellentmondások a távmunka megítélésében

Egy sor publikáció szerint a távmunkában dolgozók teljesítménye jobb, mint azoké, akik irodában dolgoznak. A probléma csak az, hogy szinte ugyanakkora terjedelemben találhatóak a távmunka bevezetésének kockázatairól és kudarcairól érkező írások is.

A távmunka hatékonyságával kapcsolatos ellentmondások mögött alapvetően a munkavállalók és a munkahelyi vezetők eltérő tapasztalatai és vélekedései húzódnak meg, és természetesen meghatározó, hogy milyen munkaterületről és feladatköréről van szó. Az aktív csapatmunkát és speciális tárgyi eszközök meglétét igénylő feladatok ellátása magától értetődően sokkal hatékonyabb a munkahelyeken, míg az önállóan is elvégezhető, az egyéni kreativitást vagy hosszabb idejű összpontosított figyelmet igénylő feladatok esetében a nyugodt otthoni környezet jobban megfelel az adott feladatok gyorsabb, és magasabb színvonalú elvégzésére.

A távmunka hatékonyságára vonatkozó kérdőíves felmérések és személyes interjúk azonban mind rávilágítanak arra is, hogy maga a munkakörnyezet ugyan egy alapvetően meghatározó eleme a munkavégzés hatékonyságának, azonban a távmunka bevezetését megelőző pilotok értékelése során további szempontok is jelentős mértékben befolyásolták a vezetőség döntését az otthoni munkavégzés gyakorlatának cégszintű bevezetésével kapcsolatban.

A tanulmányok arra is rávilágítanak, hogy a távmunka programok sikerességének a megítélésében az egyes projektekre vagy üzleti folyamatokra értelmezett termelékenységi szempontok távolról sem kizárólagos kritériumként szerepeltek. Az értékelő interjúkból jól kiolvasható, hogy a vezetői attitűd, az életkor, és a változtatásra nyitott szemlélet rendkívül hangsúlyos elemként szerepel a távmunka bevezetéséhez kapcsolódó döntésekben.

A "főnöki" szerep hagyományos felfogásában az irányítási funkció még mindig erősen feltételezi a feladatok lokális kiosztását és a közvetlen kapcsolat fenntartását a végrehajtás ellenőrzése során. A - jobb esetben csak alábecsült - munkavállalói önállóságnak a figyelmen kívül hagyása azzal a veszéllyel is jár, hogy a munkatevékenységek eredményességének a demonstrálására csak a munkahelyi vezető látókörében van lehetőség, ezáltal a munkavégzés helyétől függetlenül is megerősíti az olyan kontraproduktív hozzáállást a feladatvégzések intenzitásában, amikor a "személyes ellenőrzés" meglétével arányos a munkavállaló erőbedobása. Azonban olyan eszközök alkalmazásával, ami a munkahelyi vezető számára is kényelmes és megbízható ellenőrzést biztosít a munkavégzés hatékonyságáról, és amivel a munkavállaló is többlet adminisztráció nélkül tudja felmutatni, hogy ugyanolyan intenzitással képes elvégezni a feladatait távmunkában is, akkor egyszerűbben leküzdhetőek lennének az önálló munkavégzés hatékonyságához kapcsolódó negatív előítéletek még a nagyobb kontrollt preferáló vezetőkben is. Már pusztán ezeknek a technológiai megoldásoknak a figyelembe vétele is fontos lépés a távmunka bevezetéséről való gondolkodásban és képesek megnyitni az utat egy sikeres pilot felé.

A Magyar Távmunka Szövetség aktuális felméréseinek egyik fontos kulcseleme lett, hogy kiderítse, miként lehet olyan eszközt biztosítani a döntéshozók számára, ami a meglévő, munkavállalói és vezetői személyes attitűdből fakadó előfeltevéseken túlmutató, a távmunka bevezetési pilotban közvetlenül nem érintett személyek számára is útmutatóként szolgáló objektív eredményt képes felmutatni. Mindemellett a hosszú távon is alkalmazható megoldás egy olyan szolgáltatásként is igénybe vehető kimutatás kidolgozása lenne, ami kölcsönösen szolgálja a produktív otthoni munkavégzésre nyitott munkavállalók, valamint a kimutatható eredményességet a közvetlen ellenőrzés elé helyező vezetők érdekét is.

A mérhetőség szerepe a távmunka értékelésben

A projekthalapon működő vállalkozások többsége már régóta használja azokat a projektmenedzsment és vállalatirányítási eszközöket, amelyekkel elég pontosan kalkulálható a kitűzött feladatokhoz rendelt erőforrások kihasználtsága. Az egyszerű feladatkezelő alkalmazásoktól az összetett vállalatirányítási rendszerekig szinte mindegyik képes idő alapon megfelelő értékelést adni a vezetőknek az adott projekt vagy folyamat eredményességéről, és ezek szerepe megkérdőjelezhetetlen fontossággal bír az üzleti folyamatok stratégiai tervezése során. Mindemellett azonban meglepően alacsony az olyan alkalmazások elterjedtsége, ami képes elkülöníteni a napi munkavégzés során az egyes projektek tekintetében az adminisztrációra, kommunikációra, változáskezelésre fordított, üzleti szempontból a konkrét projekt nyereségességéhez hozzáadott értékkel nem bíró tevékenységeket a végső kiértékelés tekintetében is produktívnak tekinthető munkavégzéstől. A munkaidő nyilvántartásra készített alkalmazások többsége a projekteken belül kiosztott feladatokra elszámolt időszakok manuális rögzítésére tökéletesen alkalmas, de hogy azon belül, vagy a projektektől független adminisztrációs, vagy egyéb feladatokra mennyi időt fordítanak a munkavállalók, az jellemzően már nem szerepel az elsődlegesen a munkaidők és bérek elszámolását támogató riportokban.

A Magyar Távmunka Szövetség meglátása szerint azonban nagy segítséget jelentene a rugalmas foglalkoztatási módszerek bevezetéséhez kapcsolódó pilotok kiértékelésében, ha a döntéshozóknak a munkavállalói beszámolókon túl is lenne információja arról, hogy a személyes benyomások mellett, milyen arányban oszlanak meg az egyes projektek és munkafolyamatok tekintetében a produktív és improduktív munkavégzésekhez kapcsolódó erőforrások. Ezek a szempontok a projektek eredményességének az értékelése helyett a projektstruktúrától függetlenül is képesek lennének demonstrálni az egyes feladatok, vagy munkaszakaszok produktív és improduktív időráfordítását, valamint összemérhetővé tennék az irodai és irodán kívüli munkavégzés eredményességét.

Emailek, meetingek és a “lehet egy gyors kérdésem”

A távmunka hatékonysága melletti érvek túlnyomó részben arra a mindenki számára könnyen elfogadható tapasztalatra vezethetők vissza, hogy a kellemes, nyugodt környezet könnyebben lehet elmélyülni bármilyen tevékenységben, beleértve a munkavégzést is, mint egy folyamatosan változó ingerekkel bombázó, nyüzsgő közegben.

Ez az általánosan elfogadott nézet azonban a különböző, hagyományosan irodainak tekinthető munkakörben is a különböző feladattípusok szerint sokat finomodik. A vállalaton belül elterjedt kommunikációs szokásoktól, a kollaboráció mértékétől, és a vezetői attitűdtől függően is nagy eltérések tapasztalhatóak a csapatmunkát igénylő feladatoknak az otthoni környezetből történő végrehajtását illetően.

És természetesen magának a munkavállalónak a személyisége, szociabilitása is alapvetően meghatározza, hogy milyen mértékben hajlandó, és alkalmas a megszokott irodai környezeten kívül is, legalább azonos hatékonysággal elvégezni a kijelölt feladatokat. Ha valaki csak csendes környezetben tud kellőképpen az adott feladatra koncentrálni, akkor nagy valószínűséggel otthon jobb teljesítményt kell tudnia produkálni, de ha egy probléma megoldásához nagyobb mértékben igényli a személyes kontaktus során nyújtott segítséget, akkor az már behatárolja azon feladatok körét, amit távmunkában tud hatékonyabban elvégezni.

A távmunka hatékonyságában kételkedők azonban többnyire figyelmen kívül hagyják azt a számos tanulmány által is megerősített tapasztalatot, hogy az egyéni produktivitást leginkább a munkatársak részéről tapasztalható, és legkülönbézetesebb formában jelentkező megzavarások tudják lerontani. Alaptermészetünk, hogy kommunikálunk egymással, és nincs semmi meglepő abban, hogy a munkahelyi beszélgetéseknek kevesebb, mint fele köthető az aktuális feladatokhoz. Folyamatosan megosztjuk egymással a híreket, benyomásainkat, érzéseinket - bármily hihetetlen, de még mindig sokkal inkább élő szóban, mint a közösségi oldalakon -, még ha nem is másért, mint magának a kommunikációnak a fenntartásáért. A munkahely a társas érintkezés egyik fontos színtere, ahol az együtt dolgozó emberek sokaságának arányában nehezíti az elmélyült munkavégzést a jelenlévők közötti folyamatos információáramlás.

Nem lehet elvitatni a személyes megbeszéléseknek, kávészüneteknek és folyosói beszélgetéseknek a pozitívumait, hiszen sok mindent informális megbeszélések alatt valóban gyorsabban lehet megoldani, vagy éppen ezek az alkalmi csevejek biztosítják szükséges kikapcsolódást a munkából. Azonban a munkahelyi teázás, kávézás és folyosói beszélgetésektől eltekintve is folyamatosan jelen van az irodákban egy kommunikáció zaj, amivel ugyan mindenki másképp birkózik meg, de a jelentős többség számára inkább megnehezíti a koncentrált munkavégzést, ami a távmunka szempontjából nagyobb jelentőséggel bíró szellemi munka esetében kimondottan hátrányosan hat a hatékonyságra. És még ha az éppen folyamatban lévő projekthez kapcsolódik is egy beszélgetés, vagy nekünk szegezett kérdés, az akkor is képes kizökkenteni minket az aktuális tevékenységünkől.

Ezeknek a megzavarásoknak a hatékonyságot hátráltató hatását támasztja alá a Bluma Zeigarnik pszichológusról elnevezett Zeigarnik-effektus is. Az 1927-ben publikált disszertációjában kísérletekkel igazolta, hogy a tevékenységük során megzavart emberek a függőben maradt ügyeikre sokkal jobban emlékeztek, mint azokra, amikkel sikerült végezniük. Anélkül, hogy nagy levegővel belemerülnénk a Gestalt pszichológiába és annak a kritikai irányzataiba, pusztán a hétköznapi személyes tapasztalatainkra hagyatkozva is belátható, hogy az elmélyült munkavégzést megzavaró, nyitva hagyott megjegyzés, felvetett probléma, félig megválaszolt kérdés még jó ideig ott motoszkál a tudatunkban, és időbe telik, amíg

visszatalálunk abba a nyugodt és koncentrált állapotba, amiben a megzavarás előtt voltunk. A hatékony munkavégzés egyik kritikus eleme, hogy az aktuálisan kitűzött feladatokat megszakítás nélkül, az összpontosított figyelem folyamatos fenntartása mellett tudjuk elvégezni. Ha valami megszakítja az ilyen - más megközelítésben akár flow-nak is nevezhető - koncentrált időszakokat, az akár hosszú percekre is visszavetheti a feladat teljes befejezéséhez szükséges időt.

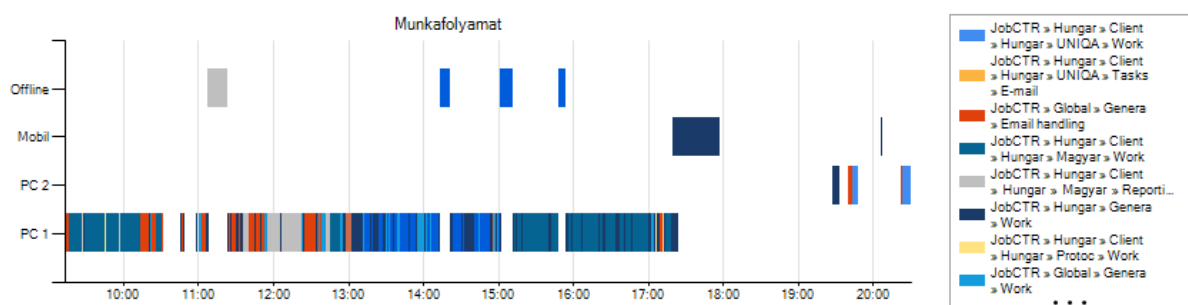
A megzavarások mérése

Egy irodában töltött munkanap során akár 60-100 perc munkaidő kiesést is jelenthet egy hirtelen összehívott meeting, sürgős jelzésű email, azonnal elintézendő feladat a munkahelyi vezetőtől, ami jelentős teljesítmény kieséssel, és vérmérséklettől függő fölösleges stresszel is jár.

A fókuszált munkavégzés megzavarásával járó hatékonyság-csökkenés egy mindenki által tapasztalt és széles körben elfogadott jelenség, amelyet Edward R. Sykes már évekkel ezelőtt tudományos igénnyel feldolgozott a *Interruptions in the workplace: A case study to reduce their effects* című, mind máig referencia értékű munkájában is.

A Magyar Távmunka Szövetség kutatása ezekről az alapokról elindulva igyekszik kidolgozni egy olyan módszert, amivel a megszakítások okozta idő és figyelem kiesést összemérhetővé teszi az irodai és otthoni munkavégzés összehasonlítása során. A kialakított mérési és elemzési eljárás célja, hogy a különböző feladatkörökben egyéni szinten is egyértelműen látható legyen, hogy miképpen változik távmunkában a feladatokra fordított - és a teljesítményt nagymértékben befolyásoló - koncentrált időintervallumok hossza és aránya.

Alkalmazással gyűjtött tevékenység adatok



A vizsgálathoz szükséges mérési adatokat legegyszerűbben a JobCTRL Kft. által fejlesztett JC360 desktop alkalmazással lehetett előállítani. A számítógépes munkavégzés automatikus dokumentálását támogató módszerrel a részletes tevékenységadatokból széleskörűen elemezhető strukturált adatbázis állítható elő. Ráadásul a munkavégzés során elmentett részletes tevékenységadatokat előállításához nincs szükség a dolgozók aktív közreműködésére, ami az utólagos kérdőíves felmérésekhez vagy a személyes megfigyelésen alapú mérésekhez képest gyakorlatilag eliminálja a kutatási alapadatok szubjektivitását. Az alkalmazás az irodai és otthoni környezetben is azonos beállítások mellett dokumentálja a számítógépes

munkavégzést, ami az elemzés során biztosítja az eltérő környezetben végzett munka objektív összehasonlíthatóságát.

A rendelkezésre álló részletes tevékenységadatok feldolgozása során kellett megtalálni azokat a kulcs mutatókat, amelyek alapján egy kimutatásban láthatóvá válik a távmunkában és irodában végzett tevékenységek megzavarására visszavezethető, és a fókuszált munkavégzés intenzitását meggyőzően demonstráló mintázat.

A napi idősíkon megjelenített munkavégzési adatokból jól kirajzolódik, hogy valaki milyen gyakorisággal vált egyik feladatról, vagy projektről egy másikra, illetve hogy mikor és mekkora szüneteket tart. Ez az alkalmazásba beépített alapriport azonban nem tartalmazza a munkavégzés intenzitását, és a rövid idejű megszakításokról is árulkodó kimutatást, ami alapján a koncentrált figyelemmel töltött időszakok összemérhetőek lennének.

A kimutatás sarokelemei

A hatékonyságot csökkentő zavaró megszakításokat szemléltető mintázatok azonosítására, az idősoron megmutató hiátusok szemléltetésére a fókuszált állapot "töredezettségét" leíró mutató kidolgozása került a kutatás fókuszába. Első lépésben így 2 különböző munkakörbe tartozó, 7 munkavállalónak az irodai és otthoni munkavégzése során keletkezett napi alapadataiból összeállításra kerültek azok a munkatevékenységre vonatkozó adattípusok, amelyekből az index összeállításához megfelelő riport struktúrák kiválasztására alkalmas modelleket lehetett előállítani. A tesztelhető riportok összeállításához meg kellett oldani, hogy külön-külön feldolgozhatóak legyenek azok az inaktív időszakok, amikor

- az alkalmazás automatikusan felfüggesztette a munkaadatok dokumentálását, mert 5 percnél hosszabb ideig nem volt érzékelhető számítógépes aktivitás,
- az alkalmazás által alapesetben egy folyamatos munkaszakaszba - a számítógépes klienssel egy megadott feladatra elkönyvelt munkaidő - tartozó időszakokon belüli tevékenységek közötti váltások,
- az inaktív számítógépes munkavégzésnek tekintett időszakok.

Az első csoport a JC360 5 perces inaktivitás monitoring alapbeállításának az eredője. Abban az esetben, ha a számítógépes tevékenység nélküli időszak hossza meghaladja az 5 percet, akkor az alkalmazás automatikusan felfüggeszti a munkaidő dokumentálását a következő manuális feladat kiválasztásáig, vagy a dokumentálás újraindításáig. Párhuzamos eszközhasználat esetén - amikor a munkavállaló egyidejűleg mobilos alkalmazással és desktop alkalmazással is dokumentálhatja a munkaidejét, akkor csak a kutatás szempontjából releváns desktop alkalmazás által dokumentált aktív munkaszakaszok közötti időszak kerülnek bele a megszakításként értelmezett inaktív időszakok közé.

A második csoportba tartoznak azok az elmélyült tevékenység megszakadására utaló számítógépes alkalmazások közötti, vagy böngésző ablakok között váltások, amelyek ugyan a napi idősoros tevékenység-kimutatásban egyazon feladatszakaszba tartoznak, de feltételezik a koncentrált intervallum

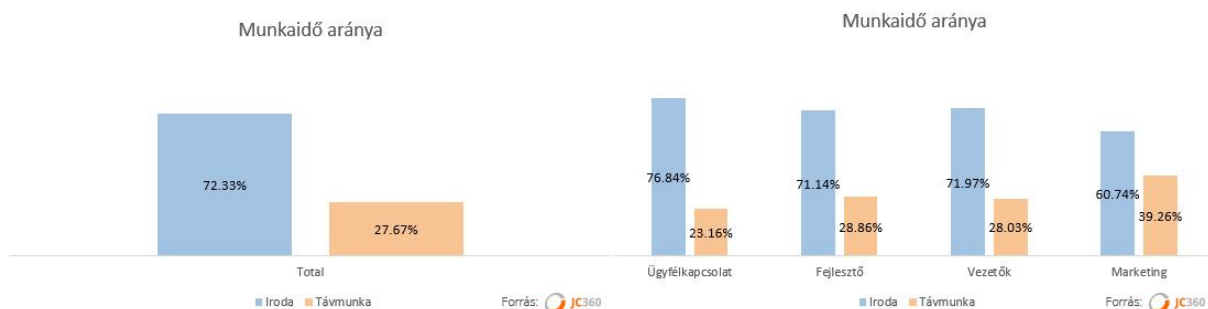
megszakadását. A 2 másodpercnél rövidebb idejű váltásokat azonban ebből a szempontból nem tekintjük relevánsnak és a riport ki is szűri őket az adatok feldolgozása során.

A harmadik csoportba az idősoros tevékenység-kimutatásban egyazon feladatszakaszbba tartozó és az alkalmazás által egy feladatra elkönyvelt munkaidők azon intervalluma kerül, amikor egyfolytában legalább 120 másodpercig nem volt érzékelhető számítógépes aktivitás, de az inaktív időszak hossza nem érte el a munkaidő adminisztrálás automatikus felfüggesztésére beállított 5 perces küszöbértéket.

Az irodai számítógépes munkavégzés jellemzői alapján a koncentrált intervallumok megszakítása közé sorolunk minden olyan számítógépes aktivitás nélküli időszakot, amikor az alkalmazásban az offline időszakként mért intervallum munkaidőként kerül elszámolásra - ilyenek jellemzően az ad-hoc megbeszélések, vagy a naptárból szinkronizált, előre beütemezett meetingekre fordított idők -, és azok az alkalmazás által automatikusan nem dokumentált időszakok, amelyeket a munkavállalók utólag, manuálisan rögzítettek munkaidőként.

Viszont a koncentrált intervallumok összehasonlítására kialakított munkatöredezetségi index számításából kikerült az idősoros tevékenység kimutatásban a megszakítások között található, dolgozó által kezdeményezett munkafolyamat dokumentálását felfüggesztő manuális kilépés, mivel ezek jellemzően a kikapcsolódásra beiktatott egyéb pihenőket jelölik, amelyekre a munkavégzés egyenletes teljesítményének fenntartásához a távmunkában is ugyanúgy szükség van, mint irodai környezetben. A desktop alkalmazás a beállított irodai hálózat IP címe alapján azonosítja, hogy a munkahelyen, vagy pedig távmunkában történő munkavégzés közben keletkeznek-e a koncentrált intervallumok közötti megszakítások.

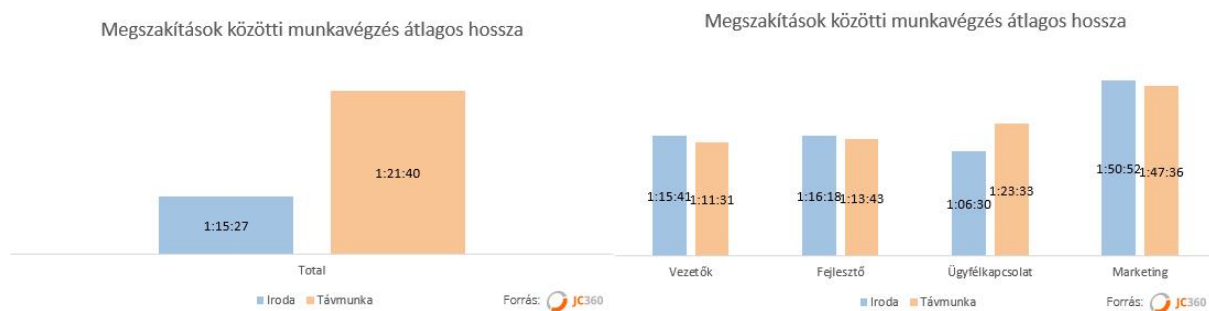
A kialakított munkatöredezetségi mutató mellett az annak meghatározáshoz használt munkaidőket és megszakításokat összehasonlító grafikonok is segítik a távmunka bevezetéséhez kapcsolódó pilot kiértékelését. Az **összesített munkaidők** arányát jelző grafikonok még nem ad információt a munkavégzés megzavarásáról, viszont a lekért munkavállalóra, vagy munkavállalói csoportra egyszerűen összemérhetővé teszi, hogy az adott időszakban az irodában, vagy távmunkában volt nagyobb a dokumentált munkaidő.



Ez az összehasonlítás egy alap szintű munkaidő arányt mutat, amiből egyéni munkavállaló vizsgálata esetén a különböző időszakok összehasonlításával jól látható, hogy milyen tendenciát mutat távmunkában

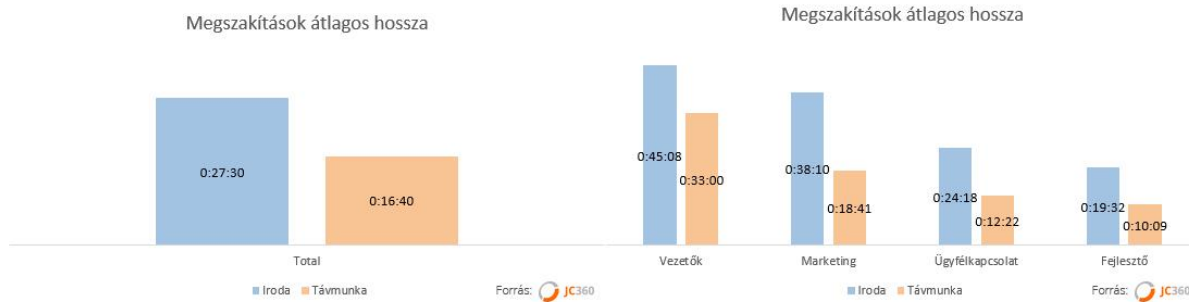
a munkaidő kihasználtsága. Munkakörökre, vagy csoportok összehasonlítva a táblázat Mutatók csoportonként oldalon lehet látni a távmunkában és irodában a feladatra könyvelt időszakok arányát.

A **“Megszakítások közötti munkavégzés átlagos hossza”** megmutatja, hogy hol képes valaki hosszabb idejű fókuszált munkavégzésre. Az összesített mutatók lapon a kimutatásban lekért összes dolgozóra összesített adatot láthatjuk, és a Mutatók csoportonként oldalon lehet látni a különböző foglalkozási körök összehasonlítását. Ez az összehasonlítás képes megmutatni, hogy kik azok a munkatársak, akik képesek az iroda zavaró körülményeit a munkahelyen is hatékonyan kiszűrni és közel azonos teljesítményt felmutatni, mint távmunkában, valamint a csoport szintű összehasonlításból következtetni lehet arra, hogy milyen feladatkörökben lehet a távmunka bevezetésével eredményesebb munkát elérni.



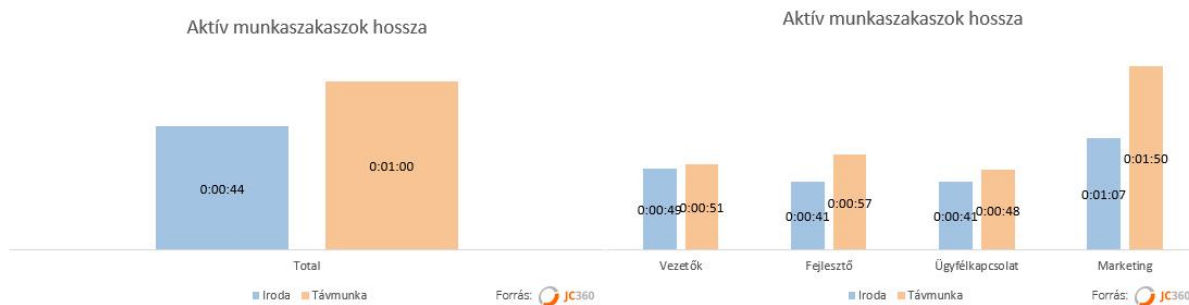
Az összehasonlítás során azonban a munkahelyi vezetőknek arra is célszerű figyelniük, hogy az általuk kiosztott feladatok milyen arányban kerültek elvégzésre a távmunkára kijelölt időszakokban. Az olyan adminisztratív jellegű feladatok esetében, ahol a feladat elvégzéséhez szükséges fontos információkat a munkatársaktól kell beszerezni, és a távmunkában használatos kollaborációs alkalmazásokat nem a megfelelő hatékonysággal használják, ott félrevezethető eredményt mutathat a Megszakítások közötti munkavégzés átlagos hosszának a távmunka hátrányát indikáló értéke. Ilyen esetben fontos újra átgondolni az irodai és otthoni munkavégzéshez kapcsolódó feladatkiosztási rendszert is, hogy a vállalat számára valóban megfelelő döntés születhessen a különböző feladatkörökre vonatkozó távmunka bevezetési pilot kiértékelése során.

A **Megszakítások átlagos hossza** megmutatja, hogy a fókuszált munkavégzéssel töltött koncentrált munkaszakaszok közötti mennyi idő telik el. Ezt a mért tevékenységi adatokból számított értéket az egyéni munkavállalók szintjén elsősorban összehasonlítási referenciaként célszerű kezelni, hiszen sem ez az alkalmazás, sem a legkiválóbb szakértők nem tudják pontosan megmondani, hogy valakinek egy telefonon, mailben, vagy a kollégáktól érkező “gyors kérdés” jellegű megzavarása után mennyi idő szükséges ahhoz, hogy a megszakítás után vissza tudjon kerülni a korábbi elmélyült állapotába.



A mutatóban a koncentrált szakaszokként azonosított időszakok között eltelt idő mérhető csak, viszont ez pontosan kalkulálható az alkalmazás által dokumentált tevékenység adatokhoz, és az összehasonlításban jól használható annak a jelzésére, hogy távmunkában, vagy a munkahelyen nagyobb az igazán fókuszált, és ezáltal hatékonyabb munkavégzéstől elvett időszak, függetlenül attól, hogy a szomszéd macskája, vagy a főnök nyomtatójába ragadt papír miatt kell-e félbeszakítani az adott feladatot.

Az **Aktív munkaszakaszok hossza** alapján összemérhető a számítógépes feladatokra fordított munkaidők intenzitása a munkahelyen és távmunkában. A mutató az összes feladatra vonatkozóan hasonlítja össze a folyamatos munkavégzés intenzitását a számítógép használatra vonatkozó tevékenységadatok alapján.



Ez a mutató a fókuszált munkavégzések megszakításától függetlenül veti össze, hogy az egyes feladatok elvégzése során melyik környezetben képes valaki nagyobb intenzitással dolgozni. Természetesen a koncentrált munkavégzés és az eszközzel intenzitása nem független egymástól.

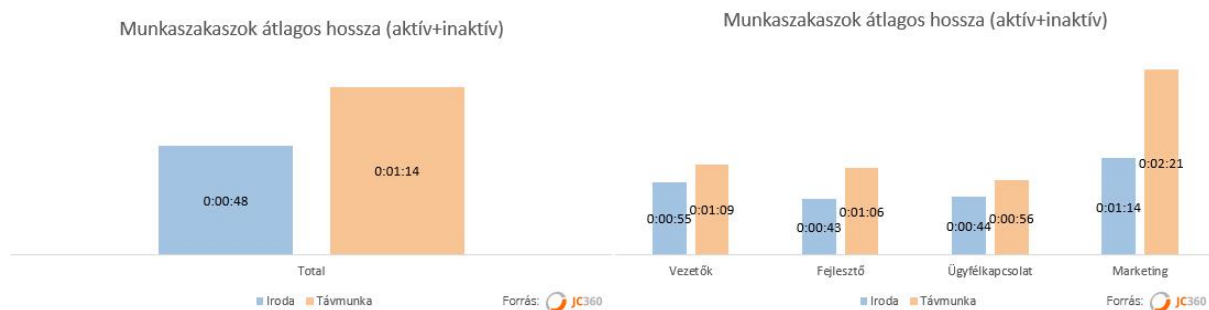
Vélelmezhető, és akár saját tapasztalat alapján is belátható, hogy amikor valaki igazán elmélyül valamilyen tevékenységben, akkor azt szinte egyfolytában, belső késztetésből képes huzamosabb ideig nagy intenzitással művelni, és ha ebből bármilyen okból kizökkentik, akkor az adott személyiségtől függően széles skálán mozgó változatos reakciókat tud kiváltani.

A 2 másodperces időintervallumok összesítése alapján kalkulált intenzív eszközhasználat párvaként a kimutatásban a fennmaradó munkaidőre kalkulált **Inaktív munkaszakaszok hossza** is ilyen kontraindikátorként használható a távmunka bevezetéssel kapcsolatos döntéshozatal során, hiszen az összehasonlításból következtetni lehet arra, hogy mely feladatkörök esetében ki az aki - függetlenül a

megzavarások hiánya miatti hosszabb megszakítás nélküli munkaszakaszoktól - alacsonyabb intenzitású munkavégzésre képes az otthoni környezetben.

Munkaszakaszok átlagos hossza (aktív+inaktív)

Az az egyértelműnek tűnő összefüggés, hogy a minél intenzívebb alkalmazáshasználattal töltött időszakok hosszával arányosan nő a munkavégzés hatékonysága, azonban nem tekinthető abszolút értékben érvényesnek. A széles körben elterjedt Pomodoro módszertől kezdve számos más alkalmazásig különböző időszakokat tekintenek a pihenés nélküli koncentrált időszakok optimális intervallumának, de ugyanígy nem létezik konszenzus a koncentrált munkaszakaszok közötti optimális pihenő időszakok hosszára sem, mint ahogy az egyéni hatékonyság szempontjából optimálisnak tekintett napi munkaórák száma is igen nagy szórást mutat az elmúlt években nyilvánosságot látott szakirodalomban.



Ezeket a vélekedéseket nagyszámú körülmény és alkati tényező befolyásolja, amelyeknek a vizsgálatát célszerűbbnek láttuk kizárni a jelen felmérésből levonható következtetéseket meghatározó tényezők közül. Többek között azért is, mert a felmérés során használt JC360 desktop alkalmazás rengeteg szempontból képes elemezni a dokumentált feladatvégzést. De végső soron mégsem az ilyen jellegű viták eldöntésére kifejlesztett alkalmazás, így a számítógépes munkavégzés során akkumulált adatokból nem is vezethető le egyetlen olyan mutató, amivel számszerűsíthető a nagyfokú intenzitással töltött munkaszakaszok, valamint az egyébként elmélyült, huzamosabb ideig tartó feladatvégzésre fordított időszakok eredőjéből az egyes feladatokra, vagy munkakörökre megállapítható "optimális" érték. Az eszközhasználat és a koncentrált szakasz hosszára vonatkozó mérések összemosása helyett így célszerűen az intenzitástól független összegző adatként kerül megjelenítésre a koncentrált tevékenységként azonosított szakaszok átlagos hossza. Amennyiben egyidejűleg több feladatkörre vonatkozó távmunka pilothoz kapcsolódik a felmérés, ez a mutató a csoportonkénti összehasonlításban támogatja jobban a bevezetéshez kapcsolódó döntéshozatalt.

Munkatöredezetségi mutató

Az alkalmazás által dokumentált tevékenységadatokból képzett koncentrált időszakok hosszára, az egyes feladatvégzésekhez kapcsolódó eszközhasználat intenzitására vonatkozó összehasonlítások és az ezek között eltelt intervallumok együttesen implikálják az elmélyült munkavégzés számszerű illusztrálására kialakított munkatöredezetségi indexet.

Az általunk használt elnevezés fogalmi gyökerei a modern vállalatvezetési diszciplínákhoz kapcsolódó hatékony időgazdálkodási modellekig kutatásáig nyúlnak vissza. Ebben a tárgyban Coraggio 1990-es tanulmánya már tartalmazza a munka megszakításoknak azt a felmérésünk szempontjából máig releváns definícióját (“externally-generated, randomly occurring, discrete event that breaks continuity of cognitive focus on a primary task”, On Fragmentation of Working Time: A Study of Causes and Effects of Work Interruptions), ami rávilágít a folyamatos munkavégzés megszakításából eredő hatékonyságcsökkenésre.

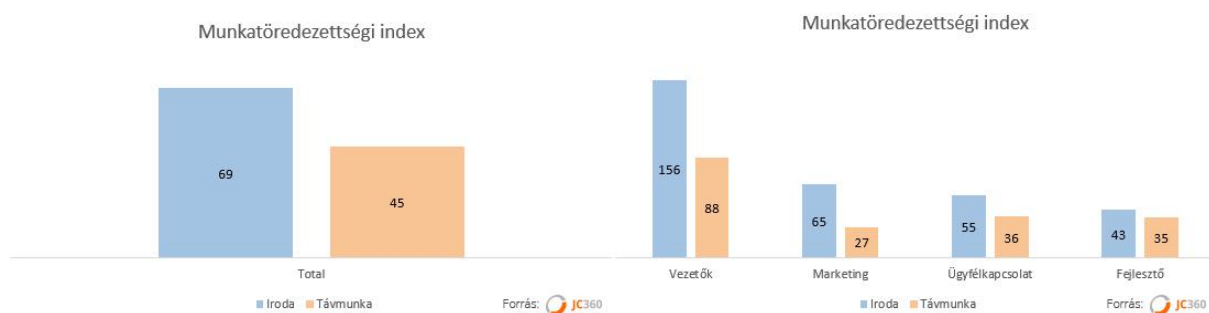
Amíg a hatékony időgazdálkodást célzó kutatások fókusza inkább a koncentrált munkavégzésbe történő visszatérési idő (recovery time) csökkentése, a távmunka bevezetési pilotok esetében ez az egyébiránt fontos cél ugyanúgy kívül esik a jelen felmérésünk hatókörén, mint a megszakítások nominális értékének csökkentésére irányuló ergonomikusabb munkaterület kialakítási megoldások, vagy a feladatvégzéshez szükséges alkalmazások futtatását időlegesen blokkoló programok eredményességének az értékelése.

Az általunk összeállított munkatöredezetségi riport nem a klasszikus vállalati időgazdálkodás elméletek felől közelít a leginkább a menedzsment munkahelyi megzavarásból eredő problémák redukálásához, hanem elsősorban a vezetőség számára igyekszik egy olyan eszközt biztosítani, ami a távmunka bevezetéséhez kapcsolódó döntéshozatalt segíti az egyes feladatkörök munkahelyi és otthoni időgazdálkodási hatékonyságának a mért adatokon alapuló összevetésével. A fentebb említett tevékenységadat kimutatásokból és a fókuszált munkavégzésként azonosított aktív intervallumokat elválasztó megszakítások aggregált eseményeinek mintázatából képezi le a munkaidő egységre vetített koncentrált szakaszokat, és ezek intenzitásából származtatja az otthoni és irodai munkavégzés produktívitásának az összehasonlítására alkalmas munkatöredezetségi mutatót.

Kiértékelés munkatöredezetségi alapján

A jelenlegi riport struktúra kialakítása 39 olyan felhasználónak a számítógépes tevékenységi adataira épül, akik a felmérés június 6 - augusztus 26 közötti időszakában egyaránt dolgoztak távmunkában is és az irodában is. A 6 cég által biztosított összesített munkafolyamat és munkaidő kimutatások a JC360 elemi riportjaival megegyező anonim alapadatokat tartalmazták. Ezekből a kutatás során definiált egyedi tevékenység kimutatások készültek és az ezekből megállapított munkaidő keretek és alkalmazáshasználati szokások relevanciáját a kutatásban részvevő dolgozók munkahelyi vezetői is visszaigazolták. Az adatforrástól független elsődleges ellenőrzés megerősítette az elemi riportokból nyerhető tevékenységadatok értelmezésének és a kutatás céljainak megfelelő újrafeldolgozásának a relevanciáját. Ettől függetlenül a kutatás során használt egyedi riport definíciók megalkotása során többször egyeztetünk a forrásadatokat biztosító alkalmazás fejlesztőivel, akik lehetővé tették, hogy az összeállított “Munkatöredezetségi riport” elérhető legyen mindazon cégek részére, akik a JC360 saját elemzési szolgáltatásától függetlenül, kizárólag a kutatásunk céljával összhangban szeretnék támogatni a felmérésünket. Saját adatik anonim megosztásával, illetve saját hatáskörben szeretnék felmérni a produktívítási vonzatát az egyes munkakörök feladatainak otthoni munkavégzés keretében történő elvégzése során.

Közel száz riport típus egyedi definíciójának a fejlesztése után összehasonlítottuk az alapadatokból különböző időszakokra generált kimutatások eredményeit, és ezek kiértékelése alapján összeállítottuk a távmunka pilot objektív kiértékelését szerintünk legjobban támogató mutatókat, amelyek a jelenlegi Munkatöredezetségi riport elemeit képezik. A különböző egyedi riport definíciók modellezése során azt is szem előtt tartottuk, hogy az objektív tevékenységadatokból generált értékek ne csak az alkalmazás által biztosított egyéb kimutatásokból legyenek alátámaszthatóak, hanem a távmunka bevezetéshez kapcsolódó szóbeli és kérdőíves kiértékelések során a résztvevők és a munkahelyi vezetők is reflektálhassanak a kimutatás különböző értékeléseire.



Az így összeállított riport definíció összesített eredménye a vizsgált mintára azt mutatta, hogy az intenzív munkaszakaszoknak a megzavarásokból eredő megszakítása az alkalmazással mért számítógépes munkavégzések esetében 34%-al alacsonyabb volt a távmunka időszakra vetítve, mint az irodai munkavégzés során. Ez az összesítés vezető beosztású, marketing, fejlesztő és ügyfélkapcsolati munkakörbe tartozó munkavállalóknak a JC360 elemi riportjaiból kinyerhető tevékenységi adatai alapján készült. Az összesített munkatöredezetségi riport csoportonkénti kimutatása munkaterületenként elkülönítve is megmutatja a megszakítások mértékének a változását. Ez alapján távmunkában szignifikánsan csökkenés volt mérhető a marketinges (58%) és a vezetői (44%) munkakörben dolgozók számítógépes tevékenységének a megszakításában. A személyes interjúk keretében végzett utólagos visszaellenőrzés rávilágított arra, hogy a marketinges munkakör esetében az irodában töltött idő nagyobb részét tölti ki a kampányok kialakítására és követésére fordított munka, míg a felmérést megelőzően egyáltalán nem dokumentált otthoni munkavégzés inkább az egyéni kreativitást igénylő munkákat, és a nagyobb figyelmet igénylő költségtervezéseket foglalta magában. Ez állhat amögött is, hogy az egybefüggő munkaszakaszok aránya 91%-al emelkedett ebben a munkakörben.

Összességében véve a mért adatok 54%-al nagyobb arányú fókuszált időszakot mutatnak ki távmunkában, mint irodai környezetben. Csoportonkénti bontásban a koncentrált időszakok átlagos hosszának a növekedése ehhez hasonló arányt (55%) mutat a fejlesztői munkakör tekintetében.

A megzavarásoknak a programozói tevékenységre gyakorolt hatását legalaposabban feltérképező munkák (Heider Sanchez, Romain Robbes, Victor M. Gonzalez: An Empirical Study of Work Fragmentation in Software Evolution Tasks; és R. Minelli, A. Mocci, M. Lanza: I know what you did last summer: an

investigation of how developers spend their time) eredményeiből már ismert, hogy különösen a UI fejlesztők körében jelentős időráfordítást igényel a már meglévő technikai ismereteknek egy új környezetben történő alkalmazásához szükséges jártasság megszerzése, aminek a munkahelyi környezetben az elsődleges forrása a szakmai vezető, vagy tapasztaltabb kolléga. Míg az otthoni környezetben az online elérhető információk és howto jellegű szakmai blogok preferenciája megelőzi a nem közvetlenül elérhető személyes tanácsadást. Mivel a feladatmegoldáshoz kapcsolódó önálló kutatás is magához a kódsor előállításához mérhető elmélyült megértést igényel, az irodai környezetben megszakításként azonosított kérdéssel szemben - még ha emailben vagy chaten is lett elküldve egy kollégának - az azonos eredmény elérése érdekében kifejtett önálló kutatás éppen hogy inkább növeli a koncentrált időszakok hosszát.

A fókuszált szakaszok között eltelt idő ugyan abból a szempontból kisebb súllyal esik latba, hogy 1 perces, vagy 21 perces kiesés után is szükség van arra a minimálisan 3-9 perc közötti időszakra, amíg visszazökkenhet valaki az eredeti feladat hatékonyabb elvégzéséhez, de az alkalmazással dokumentált napi munkaidő kihasználtság tekintetében már van jelentősége annak, hogy a koncentrált szakaszok közötti eltelt átlagos idő a munkahelyi számítógépes aktivitásokra vetített 27 percről távmunkában 16 percre csökkent.

A kutatásunk során kidolgozott Munkatöredezetségi kimutatás mindemellett megerősíti, hogy minden vállalatnak, az egyes munkakörökre szabva, magának kell megtalálnia az optimális egyensúlyt a távmunka és az irodai munkavégzés arányában. A vezetők és a munkavállalók számára is belátható, hogy a helyes arány megválasztásában központi szerepe van a dolgozói teljesítménynek. A távmunka bevezetéséhez kapcsolódó pilot időszakban különösen fontos, hogy akár napi szinten is lehessen vele értékelni az irodában, és a távmunkában elvégzett feladatokat, ezáltal még a kiértékelés előtt is elvégezhetőek legyenek a szükséges korrekciók. A kutatás során kidolgozott mérési és értékelési módszertan nem helyettesíti, hanem további hatékony támogatást nyújt a sikeres távmunka bevezetéshez kapcsolódó döntéshozatalban.

A munkatöredezetségi mutató kidolgozása során teljes mértékben eltekintettünk a távmunka bevezetéséhez kötődő általánosnak tekinthető haszonérvektől, mint a munkába járással kapcsolatos idő csökkenése, a betegszabadságok miatti tömeges kiesések elkerülése járványokkal sújtott időszakokban, a távmunka lehetőségének a fluktuációra gyakorolt kedvező hatása, vagy éppen az otthoni munkavégzés bevezetésével szükségessé váló új menedzsment technikák alkalmazásának a meghonosítása. A mérési lehetőségekre fókuszáló kutatás csak arra a szűken értelmezett célra vonatkozott, hogy felépíthető-e olyan elemzési és riporting keretrendszer, ami önmagában, egyéb konnotációktól és értékelési szempontoktól függetlenül képes egy adott munkakörre vonatkozóan kimutatni, hogy milyen feladatok tekintetében és mekkora intenzitással érdemes a távmunkát bevezetni, amennyiben annak a teljesítményre gyakorolt pozitív hatása egyértelműen és adatokkal alátámaszthatóan látható a pilot időszak végére. Bízunk benne, hogy a mért adatokra is épülő döntéshozatal révén tovább nő azon vállalati vezetők száma, akik nyitottá válnak egy áttekinthető eljárással készült objektív kimutatás lehetősége révén még több munkavállaló számára megnyitni a távmunka lehetőségét.

Összefoglalás

Határozottan érezhető a távmunka egyre növekvő társadalmi támogatottsága, de a döntéshozók annak is tudatában vannak, hogy még az alapos előkészítés ellenére is kockázatot rejthet a bevezetése. A Magyar Távmunka Szövetség célja olyan új módszerek feltérképezése, és széles körű megismertetése, amivel már a bevezetés előtt felmérhetőek a kockázatok és pontosan kimutathatóak a távmunkával elérhető előnyök. A kutatás eredményeként kidolgozott munkatöredezettségi riporttal a vállalatok egyszerűbben és pontosabban felmérhetik a távmunka vállalati hatékonyságra gyakorolt hatását.

A Magyar Távmunka Szövetség által kidolgozott innovatív mutatószám háttérében az áll, hogy az irodai környezetben gyakrabban előforduló megzavarással szemben a nyugodt otthoni környezet fókuszáltabb munkavégzést tesz lehetővé. Távmunkában ezért általában hosszabbak a produktív szakaszok, míg az irodai környezetben gyakoribb a fókuszált tevékenységek megszakítása. Az otthoni és irodai tevékenységeket idősíkon elemezve, a koncentrált munkavégzés megszakításait - az angol szakirodalomban használt fragmentation alapján - a munka töredezettségének nevezzük. A töredezettségre munkavégzés alacsonyabb hatékonyságát már több kutatás is igazolta, de a Magyar Távmunka Szövetség módszerével ennek a hiteles mérését és elemzését mostantól bármelyik vállalat egyszerűen elvégezheti.

A kimutatás abból a szempontból is előzmények nélküli, hogy nem utólagosan adminisztrált, hanem valós időben rögzített tevékenységi adatok alapján hasonlítja össze az irodai és otthoni munkavégzést. A forrásadatokat egy, a JobCTRL Kft által kimondottan munkaidő-, feladat-, és projektelemzésre kifejlesztett, alkalmazás biztosítja, ami a háttérben automatikusan dokumentálja a számítógépes munkavégzési folyamatokat. A JC360 által biztosított részletes tevékenység adatokból meghatározhatóak a koncentrált szakaszok, pontosan mérhető és kimutatható azok töredezettsége és intenzitása.

A Magyar Távmunka Szövetség a munkafolyamatokról - egzakt mérésrel - biztosított információk széles körű elemzésével dolgozta ki a távmunka hatékonyság innovatív mutatószámait.

A kutatás során gyakorlati megközelítésnek mindvégig hangsúlyos szerepe volt, így a munkatöredezettség elemzése széles körben alkalmazható. A desktop alkalmazással gyakorlatilag bármilyen számítógépes munkakörben képes a koncentrált munkaszakaszok intenzitásának és hosszának a dokumentálására, a távmunka hatékonyságának objektív elemzésére.

A Magyar Távmunka Szövetség most minden érdeklődő számára ingyenesen elérhetővé teszi az eddig zárt körben folyó kutatás során alkalmazott riport használatát. Cserébe azt kéri a vállalatoktól, hogy osszák meg velük a munkatöredezettségi felméréseik eredményét. A kutatók bíznak benne, hogy a szélesebb körben felhasznált elemzések eredményeiből pontosabb képet kaphatnak arról, hogy a különböző munkakörökben milyen mértékben növelheti a távmunka bevezetése a vállalati hatékonyságot.

Források, további anyagok

Gloria Mark, Victor M. Gonzalez, Justin Harris: No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work (2005, Donald Bren School of Information and Computer Science University of California, Irvine)

F. Tétard: Fragmentation of Working Time - (2000 , IEEE Computer Society)

Leslie A. Perlow: The Time Famine: Toward a Sociology of Work Time (1999, University of Michigan)

Dolgoz Otthonról Nap kutatás, 2015: <https://www.telenor.hu/sajto/sajtokozlemenyek/1206>

KSH forrás anyagok, távmunka statisztikai adatok hivatkozásokkal

<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/fiatalok/fiatalok06.pdf>

<http://www.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel309111.pdf>

https://www.ksh.hu/docs/szolgalatasok/hun/euinfo/honap_temaja/foglalkoztatottsag.pdf

Sonda Ipsos statisztikai adatok: <http://ipsos.hu/hu/news/itthon-elenyeszo-a-tavmunka>

SIBIS távmunka statisztikai adatok EU viszonylatban:

<http://www.sibis-eu.org/statistics/data/4-34.htm>

<http://dare.uva.nl/document/2/79826>

Profession kitekintése saját adatforrásai alapján:

https://www.profession.hu/cikk_munkaeropiac/20140904/heti-egy-nap-tavmunka-csokkenti-a-stresszt/4555

EuroFound kutatásai:

<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/telework-in-hungary>

<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/telework-in-the-european-union>

<http://www.eurofound.europa.eu/publications/executive-summary/2010/working-conditions-industrial-relations/telework-in-the-european-union-executive-summary>

http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2009/961/hu/1/EF09961HU.pdf

<http://www.eurofound.europa.eu/topics/teleworking>

<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions/telework-employee-involvement-work-organisation-q1-2014-eurwork-topical-update>

Egyéb kitekintés:

http://www.cbi.org.uk/media/955608/2011.06-navigating_choppy_waters_-_employment_trends_survey.pdf

<http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/working-conditions-industrial-relations/policies-to-improve-work-life-balance>

<https://web.stanford.edu/~nbloom/WFH.pdf>