

Az együttműködő irodai munkakörnyezet hatása az egyéni munkavégzésre

Pataki-Bittó Fruzsina

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A vállalatok olyan munkakörnyezet létrehozására törekednek, melyben mind az irodai kialakítás, mind pedig a kommunikációs kultúra segíti a hatékony munkavégzést és hozzájárul a munkahelyi elégedettséghez.

A nehézséget a kommunikáció és az együttműködést támogató munkakörnyezet optimális szintjének megtalálása okozza. A munkatársak személyes megkeresései és a virtuális megszakítások (email, üzenetküldő alkalmazások, online hanghívások) könnyen elérhetik azt a mértéket, amely már az eredményes egyéni munkavégzést gátolja. A tanulmány célja, hogy szubjektív megközelítésben megvizsgálja, hogyan élik meg a magyar munkavállalók az együttműködő munkastílust, ezen belül a különböző típusú megszakításokat, valamint feltárja, hogyan jelenik meg az egyéni munka és melyek azok a munkakörnyezeti tényezők, amelyek a munkavállalók hátráltatónak érznek egyéni munkájukra nézve.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A kutatás során mélyinterjúkkal és kérdőíves megkérdezéssel gyűjtöttünk információt a dolgozók munkahelyi körülményeiről, a munkahelyen használt kommunikációs csatornákról, a kommunikációs preferenciákról, a megélt zavarásokról és a hatékony munkavégzés érdekében tett egyéni lépésekről. E tanulmányban a 141 irodai dolgozó által kitöltött kérdőíves felmérés eredményeit mutatjuk be három fő kérdéskör mentén, melyek: (1) a személyes megzavarások megítélése, (2) az egyéni munka szerepe és lehetőségei, valamint (3) a munkavégzés hatékonyságát befolyásoló tényezők.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A kutatás legfontosabb eredményeként kiderült, hogy míg a válaszadók több mint egyharmada az irodai zajra, mint zavaró tényezőre tekint, addig a személyes megkereséseket szívesen fogadják és hasznosnak tartják, még akkor is, ha a munkahelyi környezet emiatt nem teszi lehetővé számukra az elmélyült munkavégzést. A kutatás eredménye rávilágít arra, hogy a modern irodai munkának csak kisebbik része igényel koncentrációt, melyet azonban a munkavállalók többsége normál munkaidőn kívül, vagy otthonában old meg.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A felmérés eredményei támpontot nyújthatnak a vállalatok menedzsmentje számára abban, hogyan változtassanak a munkahelyi feltételeken és kommunikációs kultúrán annak érdekében, hogy növeljék a dolgozók munkahelyi elégedettségét. Legfontosabb javaslatként megfogalmaztuk, hogy felmérésünk alapján a munkaadóknak igénytől függően napi 2-3 órára kellene megszavarás-mentes, nyugodt környezetet biztosítani ahhoz, hogy munkavállalóik egyéni feladataikat is hatékonyan teljesíteni tudják.

Kulcsszavak: irodai környezet, megszakítás, egyéni munka, koncentrált munkavégzés

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Irodakialakítás

Az Amerikai Egyesült Államokban már az 1920-as években nagylégterű (egyterű) irodákat hoztak létre, nálunk azonban csak a 2000-es években, a multinacionális nagyvállalatok térhódításával terjedtek el és kezdték felváltani a kis irodákból álló elrendezést. A 2008-as gazdasági válság idején a nagy, nyitott irodateretek alkalmazása a költségcsökkentés eszköze is volt. Bár több kutatás is kimutatta, hogy a nagylégterű irodák a dolgozók közérzetére, belső motivációjára és – szubjektív megítélésük szerint – teljesítményükre is negatívan hat (De Croon et al. 2005, Seddigh et al. 2015), a gazdasági válság idején a vállalatok legfontosabb célja a fennmaradás, nem pedig a dolgozói elégedettség növelése volt.

Mára változott a helyzet: az egyterű irodák létrehozásának elsődleges célja a hatékony együttműködés támogatása, hiszen a nyitott irodateretek bizonyítottan segítik a kommunikációt. A nyitott irodateretekben a munkaállomások között kisebb-nagyobb megbeszélésekre alkalmas mobil bútorcsoportok, kreatív terek, valamint kisirodák, projektirodák jelennek meg. Ezek oszttják a nagylégterű irodát kisebb, barátságosabb terekké.

A munkakörnyezet szimbolizálja magát a szervezetet, tükrözi a szervezeti kultúrát, ezáltal hatással van a dolgozó elköteleződésére, befolyásolja a dolgozói elégedettséget és ezáltal a szervezet gazdasági teljesítményét is (Goodman et al. 2001, Shiu & Yu 2010, Zerella et al. 2017).

Az együttműködő munkastílus elterjedése

Az együttműködő munkastílus meghatározó lett napjainkban, amit nem minden esetben a szervezeti kultúra és a tevékenység indokol, hanem az is, hogy a felmérések szerint a fiatal, a mai felgyorsult világhoz jól alkalmazkodó munkaerőt a kollaboratív munkakörnyezet vonzza a leginkább (Kelly Services 2016). A nyugati társadalmak előregedésével egyre nagyobb a verseny a fiatal, jó képességű munkavállalókért. Így egyre összetettebb feladat az irodák kialakítása, hiszen amellet, hogy az irodákat az Y és Z generációk számára vonzóvá kell tenni, a többi munkavállaló igényeit is ki kell elégíteni (hiszen tudásuk és tapasztalatuk nélkülözhetetlen a cégek számára), valamint megfelelő környezetet kell biztosítani, nemcsak a csoportos, hanem az önálló munkának is.

A másik kihívást a munkavállalók növekvő mobilitása jelenti. Ma már nem akarják az emberek egész életüket egy munkahelyen tölteni (Dalkir 2011), így nemcsak a munkavállalók elcsábításáért, hanem megtartásukért is küzdenek a vállalatok. Az irodai környezet kialakításában egyre nagyobb szerepe lesz az egyéni igényeknek és jellemzőknek való megfelelésnek annak érdekében, hogy a munkavállalók minél hosszabb távon elégedettek legyenek munkahelyükkel.

Együtműködés és egyéni munka

A modern együttműködő munkastílus jobb megértéséhez szükséges az együttműködő munkatevékenység részletesebb ismertetése. E munkatevékenység legmeghatározóbb jellemzője a kognitivitás. A tudásalapú munkavégzés során a munkavállalóknak szükségük van egyedül, gondolkodással eltöltött időre is, amikor egyéni tudásukra, képességeikre hagyatkoznak. Mivel azonban a vállalatok számára csak akkor igazán értékes a létrejött tudás, ha az elérhető és fejleszthető, ezért válik kulcskérdéssé az egyéni eredmények megosztása, amely a munkatársak kommunikációján, interakcióján keresztül valósul meg (Heerwagen et al. 2004). Az együttműködő munkastílust megvalósító szervezetekben ma már nem az egyéni érdemek dominálnak, hanem a csapatteljesítmény. Egy döntés, megoldás, vagy ötlet nem egy-egy személynek tulajdonítható, hanem a csapat együttműködő munkájából ered. (Damiani et al. 2015)

A Nottinghami Egyetem kutatócsoportja a munkahelyi együttműködés eredményességének 7 befolyásoló tényezőjét tárta fel, melyek a következők: (1) a szervezeti és üzleti *környezet*, (2) a szervezet által nyújtott *támogatás*, beleértve a technikai felszereltséget, kapcsolati hálót, oktatást és a tudásmenedzsmentet is, (3) a *feladatok* típusa, felépítése és követelménye, (4) az *együtműködés* folyamata, szervezetsége, (5) a *csapat* felépítése, a csapat-tagok közötti kapcsolat és feladatmegosztás, (6) az *egyének* képességei, pszichológiai jellemzői és az egyéni jóllét, valamint (7) az átfogó tényezők csoportja, amely magába foglalja a bizalmat, tapasztalatot, konfliktusokat, motiváló eszközöket, célokat, korlátozásokat, a rendelkezésre álló időt és a menedzsmentet (Patel et al. 2012).

Az együttműködő munkatevékenységet vizsgálva Pierre N. és Martin P. Robillard (2000) egy 19 hetes szoftverfejlesztési projektet elemzett. A kutatás során a projekt dolgozói naplót vezettek a munkájukról, így mérhetővé vált a különböző típusú együttműködési formák alkalmazásának gyakorisága és időtartama.

A kutatók az együttműködés mértéke szerint a munkának 4 alaptípusát határozták meg:

1. Kötelező *tervezett* megbeszélések (a teljes projektidő 4%-a): vezetői kezdeményezésre, melyek a munka megszervezésére összpontosítanak.
2. Összehívott *röviddel előre tervezett* megbeszélések (a teljes projektidő 14%-a): dolgozói kezdeményezésre, melyeken együtt gondolkodnak a csoporttagok a felmerült új lehetőségeken, problémákon.
3. Ad hoc együttműködés (a teljes projektidő 41%-a): több dolgozó azonos feladaton dolgozik és folyamatos kommunikáció zajlik közöttük. A kapcsolattartás ilyenkor legtöbbször személyes, de történhet emailen és azonnali üzenetküldő alkalmazásokon keresztül is. A munka közben a munkatársak gyakran megszakítják egymás munkáját kérdéseikkel és megjegyzéseikkel.
4. Egyéni munka (a teljes projektidő 41%-a): teljesen egyedül végzett munka (a megfigyelt projekt esetében nagyrészt távmunkában valósult meg).

Az elemzés során a kutatók az összehívott megbeszéléseket kulcsfontosságúnak értékelték a szoftverfejlesztési projekt kapcsán, azonban az ad hoc együttműködéshez azt a megjegyzést fűzték, hogy ennek a munkatípusnak nem tisztázott a hasznossága. A kutatók azt is megállapították, hogy az egyéni munka szerepét érdemes lenne további kutatásokkal vizsgálni (Robillard & Robillard 2000).

Heerwagen et al. (2004) az együttműködésnek három közösségi aspektusát határozta meg, melyek a *tudatos jelenlét* (awareness), a *rövid interakció* (brief interaction) és a *kollaboráció* (collaboration). A tudatos jelenlét értelmezése szerint a munkavállaló folyamatosan követi a környezetében zajló eseményeket, tudatában van a frissen bejövő információknak és nyomon követi kollégáinak feladatait és céljait. A rövid interakciók leginkább néhány szavas egyeztetéseket, információk átadását, egymáshoz intézett személyes megjegyzéseket jelentenek, melyek általában nem tartanak tovább egy percnél. A kollaboráció jelenti a több személy közös munkáját, mely során együtt gondolkodnak egy közös cél elérése, vagy probléma megoldása érdekében. Heerwagen et al. (2004) ugyanakkor hangsúlyozza, hogy az együttműködés nemcsak közösen végzett tevékenységet takar, hanem egy munkahelyi viselkedést, amelynek van *egyéni* vonzata is.

Irodai megszakítások

A kollaboratív munkastílus velejárája tehát a folyamatos kommunikáció. A munkahelyi tervezett és

rögtönzött személyes megbeszéléseken, személyes megkereséseken kívül emailen, üzenetküldő alkalmazásokon, telefonon és online hanghívásokon keresztül keresik meg a munkavállalókat kollégáik és ügyfeleik.

A gondolkodást igénylő feladatok végzését az előbbiekben felsorolt kommunikációs formák megzavarják, teljesítményromláshoz és hibázáshoz vezetnek (Baethge et al. 2015). A munkahelyi kommunikáció mára olyan mértéket öltött, hogy az irodai munka megszakításainak negatív hatásaival is komolyan foglalkozik az angolul *interruption science* néven ismert tudományág, mely korábban leginkább olyan koncentrációt igénylő munkákra fókuszált, mint az orvosi beavatkozások, vagy a járművezetés. Az irodai megszakításokkal foglalkozó kutatók a különböző megszakítások típusait és azok hatását vizsgálják, valamint megoldásokat keresnek a felmerülő problémákra.

Megszakításnak nevezzük azt a jelenséget, amikor egy munkavállaló abbahagyja aktuális tevékenységét mielőtt elérte volna végcélját, vagy köztes céljainak egyikét, de későbbi időpontban vissza akar térni az adott tevékenységhez, azaz a feladatot nem fejezte be, csak elhalasztotta (Altmann & Trafton 2002). A definíció különbséget tesz a külső hatás által történt megszakítás és a dolgozó saját döntéseként történő megszakítás, vagy szünet között, hiszen az önmegszakítás mindig egy részfeladat lezárásakor történik. Abban az esetben, ha a megszakítást külső hatás okozza, nincsen lezárva az aktuális részfeladat, így ez a nyitva hagyott feladat is folyamatos mentális terhelést okoz. (Altmann & Trafton 2002, Adamczyk & Bailey 2004, Baethge et al. 2015).

A kétezres évek elején több kutatás is felhívta a figyelmet az irodai megszakítások növekvő problémájára, mely kutatásokban a megszakítások gyakoriságát és hosszát, valamint az eredeti feladathoz való visszatérés időszükségletét vizsgálták. Egy 2002-es felmérés során arról számoltak be a kutatók, hogy átlagosan napi 50-60 megzavarás ér egy dolgozót, melyek hossza átlagosan 5 perc, így a dolgozók munkaidejüknek több, mint felét megszakításokkal töltik (CubeSmart 2002). Az eredeti feladathoz való teljes visszatérés időszükségletét több kutatás is 20-25 percen határozta meg, de ez az időtartam erősen függ a feladat kognitív jellegétől (McCorry 2001, CubeSmart 2002, Czerwinski et al. 2004).

A szakirodalomban az irodai megszakításokat számos különböző szempont szerint tipizálták és vizsgálták: a megszakítások módja, fontossága, ideje, relevanciája, kognitív jellege és hatása szerint.

Alapvetően két nagy csoportot különböztethetünk meg aszerint, hogy milyen módon történik a megszakítás: lehet személyes, vagy virtuális. A virtuális megszakításokat a legtöbb kutatásban szétbontják a különböző kommunikációs technológiák szerint, így megkülönböztetik a telefonos, az azonnali üzenetküldők általi, az emailés és az egyéb figyelmeztetések (pl. szoftverfrissítés) általi megszakításokat (Sykes 2011). Harmadik csoportnak tekinthetők a környezeti zajok, melyek nem közvetlenül az adott munkavállalóra irányulnak, mégis zavarhatják munkájában (Zaheeruddin & Garima 2006). Ebben az esetben a megzavarás csak részleges, nem következik be feladatváltás, mivel a munkavállaló tudatosan a fő feladatára próbál továbbra is összpontosítani (Spira & Feintuch 2005).

A megszakítások hatása az egyéni teljesítményre és az egyének pszichológiai állapotára is kihat. Baethge et al. (2015) a megszakításoknak a következő pszichológiai hatásait határozta meg: idővesztés okozta időnyomás, energiavesztés okozta fokozott munkaterhelés, hibázások okozta sikertelenség, érzelmi állapottól függő feszültség, és a befejezetlenül hagyott feladat miatti nagyobb mentális megterhelés.

Több kutatás is arra az eredményre jutott, hogy a megszakítások teljesítményre (idővesztésre és hibázások számára) gyakorolt hatásának mértékét leginkább a megszakítások időzítése befolyásolja. Amennyiben a megszakítás a főfeladat későbbi szakaszában, vagy egy-egy részfeladat lezárása után történik, akkor a megzavart személy hatékonyabban tudja megoldani a másodlagos feladatot (amellyel megzavarták) és a főfeladatában is kevesebb hibát ejt, mintha egy korábbi szakaszban, vagy egy részfeladat közben zavarának meg (Nees & Fortna 2015). Ugyanehhez az eredményhez vezetett a feladatok kognitivitásának vizsgálata is: amennyiben egy olyan feladat közben szakították meg az egyént, amely nagy mentális igénybevétellel járt, a megszakítás negatív hatásai erősebben jelentkeztek, mint egy rutin feladat közbeni megszakításnál (Iqbal & Bailey 2005). Bailey és Konstan (2006) kutatásuk során kétszer annyi hibát és 30%-kal hosszabb feladatmegoldási időt mért azoknál a kísérleti alanyoknál, akiknél a megszakítás nem részfeladat befejezése után, hanem részfeladat közben történt. Ha megfelelő időpontban szakítják meg a dolgozót, akkor a megszakítás a személy érzelmi állapotára is kevésbé hat (Iqbal & Bailey 2005).

Seddigh et al. (2015) kutatásában a munkakörnyezet és a zavarások hatásának kapcsolatát vizsgálta, mely során a kutatók arra a megállapításra

jutottak, hogy nem attól függ a teljesítményromlás, hogy hány ember veszi körül az irodában a dolgozót, hanem hogy mennyiszer szakítják meg a munkájában. A kutatók feltételezése szerint az egyterű irodákban dolgozók tudatosan, vagy tudatalatt hozzászoktatják magukat a zajokhoz és megtanulják kikapcsolni a külvilágot, azonban a saját irodában dolgozók nincsenek erre rákényszerítve, nem érzik ennek szükségességét.

ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK

A szakirodalomban található kutatások nagy része a különböző megzavarástípusok hatását objektív megközelítésben vizsgálja, míg a következőkben bemutatott kutatásunk középpontjában a munkavállaló áll. Ma már egyre gyakrabban nem a munkavállaló alkalmazkodik munkahelyének körülményeihez, hanem a munkáltató próbálja úgy alakítani a munkafeladatokat és a munkahely kialakítását, hogy a munkavállaló igényeinek megfeleljen. E megközelítést állítottuk kutatásunk fókuszába, így az az elsődleges kutatási kérdés, hogy a munkavállaló mit érez zavarónak munkakörnyezetében, melyek azok a tényezők, amelyek szubjektív megítélése szerint gátolják, hátráltatják teljesítményében. A hazai és nemzetközi szervezeti és a munkavégzési szokások különbségei miatt a külföldi kutatási eredmények sokszor nehezen értelmezhetőek a hazai munkavállalókra, így e kutatás során a magyar munkavállalók hozzáállását vizsgáltuk.

Kutatási kérdések

A kutatási kérdések 3 fő témakör köré csoportosulnak, melyek a következők:

1) *A munkahelyi személyes megzavarások megítélése:* hogyan élik meg a munkavállalók a folyamatos kommunikációval megszakított munkavégzést? A munkavállalók a személyes, vagy a virtuális megkereséseket preferálják munkahelyükön?

2) *Az egyéni munka szerepe, a gondolkodást igénylő feladatok elvégzésének lehetőségei:* mekkora részét teszi ki átlagosan a munkaidőnek a koncentrációt igénylő munka? Mikor és milyen környezetben végzi el a munkavállaló az elmélyült gondolkodást igénylő feladatokat?

3) *A munkavégzés hatékonyságát befolyásoló tényezők feltárása:* a munkavállalók szubjektív megítélése alapján van-e olyan kommunikációs csatorna, vagy fizikai környezeti tényező amely gyakran hátráltatja munkájukat?

A 2016 decemberében lefolytatott kérdőíves felmérést 141 Magyarországon dolgozó irodai alkalmazott töltötte ki. A cél az volt, hogy a kitöltők vegyesen kerüljenek ki multinacionális és hazai vállalatokból, egyszemélyes, néhány fős és egyterű irodákból, valamint beosztásuk is változatosságot mutasson, hiszen ezek a jellemzők befolyásolhatják leginkább a kommunikációs csatornák használatát, a kommunikációs szokásokat. A kérdőív terjesztésénél a hólabda elvet alkalmaztuk: a kutatók ismeretségi körében kezdtük a mintavételt, majd a kitöltőket kértük meg, hogy küldjék tovább a kérdőívet különböző irodákban dolgozó ismerőseiknek.

A kérdőív felépítését tekintve a következő 5 részből épült fel:

- 1) Általános kérdések a kitöltő munkájáról és munkafeltételeiről
- 2) Kérdések a munkahelyi kommunikációs csatornákról és használatukról
- 3) Személyes vélemény és tapasztalat a kommunikációs csatornákról
- 4) Kérdések a koncentrációt igénylő feladatokról és elvégzésük körülményeiről
- 5) Demográfia

A kérdőív kérdéseinek válaszlehetőségeit a témában előzetesen lefolytatott mélyinterjúk alapján határoztuk meg.

A kérdőívet kitöltők 47%-a nemzetközi nagyvállalatok magyarországi irodáinak alkalmazottja, 27%-a magyar vállalatok, 21%-a állami intézmények alkalmazottja, valamint 5% egyéb kategóriát jelölt be (pl. alapítvány, közhasznú egyesület, egyház). Az irodaméret tekintetében 4 méretkategóriát határoztunk meg, melyek növekvő sorrendben: saját iroda, 2-5 fős iroda, 6-20 fős csoportszoba, 20 fő feletti egyterű iroda. A kitöltők 40%-a 2-5 fős irodákban dolgozik (ezen kitöltők nagyrészt a magyar vállalatok alkalmazottai), 33%-a egyterű irodában, 14%-a saját irodában (ezen kitöltők vezetői pozícióban vannak), 13%-a pedig csoportszobában dolgozik. A kitöltők nagy része 45 év alatti munkavállaló: 42%-uk nem töltötte még be a 35 évet, 48%-uk pedig 35 és 44 év közötti.

KUTATÁSI EREDMÉNYEK

A következőkben a kutatási eredményeket a kutatási kérdések mentén mutatjuk be.

A munkahelyi személyes megzavarások megítélése

A válaszadóknak mondatpárok közül kellett választaniuk, melyek a személyes kommunikációval kapcsolatosak. Általánosságban a válaszok a személyes megkeresésekhez, megszakításokhoz való pozitív hozzáállást mutatják: 83% választotta „A kollégákkal való társalgást általában hasznosnak érzem” állítást a „Túl sok hasznos idő megy el a kollégákkal való társalgással” állítással szemben. Még nagyobb többséggel (87%) választották a válaszadók az „Örülök, ha a kollégák hozzám jönnek kérdéseikkel, problémáikkal” állítást a „Munkatársaim sokszor megzavarnak kérdéseikkel, problémáikkal” állítással szemben. A harmadik mondatpárban a személyes kommunikáció az írásos kommunikáció alternatívájaként jelent meg, így a kérdésből az derült ki, hogy a munkavállalók 68%-a előnyben részesíti a személyes kommunikációt a munkahelyén.

A munkakörülmények összefüggéseit vizsgálva fény derült arra, hogy szignifikáns különbség van a rugalmas és kötött munkaidejű dolgozók véleménye között: a kötött munkarendben dolgozók 24,6%-a volt azon a véleményen, hogy túl sok hasznos idő megy el a kollégákkal való társalgással, míg a rugalmas munkarendben dolgozóknak csak a 10,5%-a gondolta ugyanezt (1. táblázat). Tehát a kötött munkarendben dolgozók között többen vannak, akik úgy érzik, hogy a társalgás a munkájuk, vagy a szabadidejük rovására megy.

1. táblázat: Személyes megkeresésekről alkotott vélemény munkarend szerint

		Munkarend		Összesen
		Kötött	Rugalmas	
A kollégákkal való társalgást általában hasznosnak érzem.	Előfordulás	49	68	117
	Százalék	75,4%	89,5%	83,0%
	Korrigált Reziduum	-2.2	2.2	
Túl sok hasznos idő megy el a kollégákkal való társalgással.	Előfordulás	16	8	24
	Százalék	24,6%	10,5%	17,0%
	Korrigált Reziduum	2.2	-2.2	
Összesen	Előfordulás	65	76	141
	Százalék	100,0%	100,0%	100,0%

Megjegyzés: Pearson Chi-Square=4.924, $p < 0.01$

Forrás: saját szerkesztés

Az egyéni munka szerepe, a gondolkodást igénylő feladatok elvégzésének lehetőségei

Az irodai megszokások kutatása jellemzően az egyénileg végzett munkára összpontosít, mivel a megzavarások szempontjából az elmélyült gondolkodást igénylő munkatevékenység a legkritikusabb. Így kutatásunk alapkérdése volt, hogy a munkavállalók munkaidejének átlagosan hányad része esik az elmélyült, koncentrációt igénylő munka kategóriájába.

A kitöltők közel fele (46%) napi 1-2 óra koncentrációt igénylő tevékenységről számolt be, 38%-uk 3-4 órát jelölt be. Mindössze 11%-uk jelzett több, mint 4 óra koncentrációt igénylő feladatot.

A következő kérdés arra irányult, hogy a koncentrációt igénylő feladatokat a normál munkakörnyezetükben képesek-e megoldani a munkavállalók, vagy a legmozgalmasabb munkaidő/törzsidő elkerülése végett korábban mennek dolgozni, vagy tovább maradnak.

Az eredmény azt mutatja, hogy a dolgozók közel fele (48,9%) nem tudja munkahelyén törzsidőben elvégezni a koncentrációt igénylő feladatait. Menedzseri pozícióban lévő kitöltőknél ez az érték 65%, beosztottak között 40%. Ha a koncentrációt igénylő munkaórák száma szerint elemezzük ezt a kérdést, akkor kiderül, hogy akinek kevesebb, mint 1 óra koncentrációt igénylő munkája van, az el tudja végezni munkaidőben a feladatait, akinek viszont a koncentrációt igénylő feladatai meghaladják a napi 1 órát, azon munkavállalók körülbelül felének problémát okoz, hogy munkahelyén, normál munkaidőben elvégezze ezeket (2. táblázat). Ez a kérdés azonban nem tér ki a rugalmas munkaidő adta lehetőségekre, így e kérdést egy későbbi kérdés során részletesebben vizsgáltuk.

2. táblázat: Munkahelyi feladatok elvégezhetősége koncentrációt igénylő munkaórák száma szerint

		Koncentrációt igénylő munkaórák száma /nap				Összesen
		1-nél kevesebb	1-2	3-4	4-nél több	
A feladataim elvégzése érdekében sokszor korábban megyek dolgozni, vagy tovább maradok, hogy ne zavarjanak közben.	Előfordulás	0	33	30	6	69
	Százalék	0,0%	50,8%	56,6%	40,0%	48,9%
	Korrigált Reziduum	-2,9	0,4	1,4	-0,7	
A koncentrációt igénylő feladatokat általában el tudom végezni a munkahelyemen.	Előfordulás	8	32	23	9	72
	Százalék	100,0%	49,2%	43,4%	60,0%	51,1%
	Korrigált Reziduum	2,9	-0,4	-1,4	0,7	
Összesen	Előfordulás	8	65	53	15	141
	Százalék	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Megjegyzés: Pearson Chi-Square=9.480, p<0.01

Forrás: saját szerkesztés

Feltevésünk szerint a dolgozók lehetőségükhöz mérten próbálnak megoldást találni a koncentrációt igénylő feladatok elvégzésére. A következő kérdésből a válaszadók több lehetőség közül választhatták ki a rájuk legjellemzőbb stratégiákat, illetve írhattak saját stratégiát is arra, hogy hogyan teremtik meg maguknak a nyugodt munkavégzési feltételeket (3. táblázat).

E kérdés kapcsán tehát megvizsgálhatjuk azt, hogy a dolgozók hány százalékának nem felel meg a jelenlegi irodai munkakörnyezetük, ha elmélyült

gondolkodást igénylő feladatuk van. E kérdésnél bejelölhető az otthoni munkavégzés is (amely vagy a rugalmas munkaidőnek köszönhető, vagy otthoni túlórákat jelent). A válaszadók 62%-a jelölt be legalább egyet a következő 3 lehetőség közül: Korábban megyek be/ Tovább maradok/ Otthon végzem el. A betöltött pozíció ismét különbséget eredményezett: a vezetői pozíciót betöltők között 76%, beosztottak között 54% választotta legalább az egyik választ e három válaszcíció közül.

3. táblázat: Munkavállalói stratégiák a koncentrációt igénylő munkavégzéshez: „Ha koncentrációt igénylő feladatom van, akkor ...”

Válasz	Előfordulás	Százalék
Nem nézek emailt	61	43,3%
Tovább maradok	59	41,8%
Beteszem a fülhallgatómat	39	27,7%
Otthon végzem el	37	26,2%
Korábban megyek be dolgozni	36	25,6%
Becsukom az ajtót (saját iroda esetén)	36	25,5%
Elvonulok (pl. egy tárgyalóba)	35	24,8%
Do not disturb-re állítom a chat-et	23	16,3%
Lehalkítom a telefonom	15	10,6%
Egyéb	4	2,8%

Forrás: saját szerkesztés

Előzetes várakozásainkkal ellentétben az irodaméret nem mutatott különbséget abban, hogy el tudják-e végezni a dolgozók munkaidőben, normál munkakörnyezetükben a koncentrációt igénylő feladataikat. A stratégiák közötti választásban egyetlen összefüggés mutatkozott: az egyterű irodában dolgozókra a legjellemzőbb, hogy fülhallgatót használnak (45,7%).

A nyüzsgő munkahelyi időszak elkerülése mellett az emailek figyelmen kívül hagyása bizonyult a másik leggyakoribb stratégiának. Ez arra enged következtetni, hogy a dolgozók zavarónak érzik a folyamatosan beérkező emaileket. Erre későbbi kérdések kapcsán részletesebben kitérünk.

A következőkben arra keressük a választ, hogy a válaszadók szubjektív megítélése szerint mi annak az oka, hogy munkakörnyezetükben nem tudnak elmélyülten dolgozni. Van-e olyan kommunikációs forma, zavarástípus, amelyet munkájukra nézve hátráltatónak élnék meg.

A munkavégzés hatékonyságát befolyásoló tényezők feltárása

Környezeti zajok

A koncentrált munkavégzés stratégiái kapcsán a válaszok között már megjelent a környezeti zajok,

a külvilág kizárása. A kérdőívben külön kérdést szenteltünk annak, hogy a válaszadók megítélések szerint képesek-e kizárni a környezeti zajokat. A válaszadóknak egy mondatpárból kellett azt az állítást kiválasztaniuk, amelyet saját magukra jellemzőnek éreznek. A válaszadók 63%-a választotta azt az állítást, hogy „Amikor koncentrálok egy feladatra, ki tudom zárni a környezetem zajait”, 37%-a pedig „A környezeti zajok, pl. ajtónyitkorgás vagy a kollégák járkálása, telefonálása nagyon tud zavarni a gondolkodásban” mondatot jelölte be. Ugyan a válaszok szerint a többség képes a környezeti zajok kizárására, a válaszadók több mint egyharmadát érinti a környezeti zaj, mint zavaró tényező.

Az irodaméret és a környezeti zaj zavarásának kapcsolatát vizsgálva nem találtunk szignifikáns különbségeket.

Kommunikációs csatornák

A kommunikációs csatornák hatását vizsgáló kérdésben a kitöltőknek azt a kommunikációs csatornát kellett bejelölniük, amelyiket gyakran érzik felelősnek azért, hogy nem tudnak rendesen haladni feladataikkal (4. táblázat). A kitöltők több mint háromnegyede jelölte be valamelyik kommunikációs csatornát hátráltatónak. Legtöbbször az emailt, a személyes megkeresést vagy a telefont választották.

4. táblázat: Munkatevékenységet hátráltató kommunikációs formák személyes megítélése: „Sokszor érzem azt, hogy a túl sok miatt nem tudok haladni a feladataimmal.”

Válasz	Előfordulás	Százalék
Nem érzem ezt	34	24,1%
Email	31	22,0%
Személyes megkeresés (rögtönzött)	26	18,4%
Telefon	20	14,2%
Megbeszélés (tervezett)	13	9,2%
Informális társalgás (nem munkával kapcsolatos)	8	5,7%
Azonnali üzenetküldő (chat)	6	4,3%
Egyéb	3	2,1%
Online hanghívás (pl. Skype)	0	0,0%
Videókonferencia	0	0,0%
Összesen	141	100%

Forrás: saját szerkesztés

A kérdést provokatív formában is feltettük, hogy felszínre jöjjenek az egyes kommunikációs formákkal kapcsolatos mélyebb indulatok, érzések: „Ha egy kommunikációs formát kiiktathatna a munka világából, melyik lenne az?” A kérdésre nem volt kötelező válaszolni, mégis 119 válasz érkezett és 22-en fűztek megjegyzést a választásukhoz.

A válaszadók többsége (61%) egyik kommunikációs formától sem válna meg, de indoklásaikban a tudatos használat szükségességét hangsúlyozták: „Mindet tudatosan kell használni és másokkal használni.” vagy például: „Mind-egyiket lehet a helyén kezelni”. Egy válaszadó a különböző kommunikációs csatornák közötti választás fontosságát emelte: „el kell dönteni hogy a helyes módszert válasszuk a kommunikációra az adott témától függően.” Egy másik megjegyzésben a mondanivalóra helyezték a hangsúlyt: „Ha a mondanivaló tömör, jól átgondolt, vagy egy adott problémával kapcsolatban indokolt a megkeresés, akkor bármilyen fórumon érkezhetsz hozzá a megkeresés.”

A további válaszok megoszlottak a kommunikációs csatornák között: a kitöltők közül 11-en a személyes megkereséseket, 9-en az informális társalgást, 8-an az azonnali üzenetküldő alkalmazásokat, 6-an a telefont és a videókonferenciát jelölték be. Az emailt és a tervezett megbeszéléseket mindössze 1, illetve 2 kitöltő választotta.

A személyes megkeresés problémájaként a válaszadók a nyomon követhetőség hiányát és a személyes témák elkerülésének nehézségét fogalmazták meg, míg az informális társalgás tekintetében főként az idővesztésről említették.

A két kérdést összehasonlítva láthatjuk, hogy míg az emailt tartották a legtöbben hátráltatónak, mégsem szeretnék kiiktatni a munka világából, tehát alapvetően hasznos kommunikációs formának tekintik. Azonban zavaró hatását egy másik kérdésben is megerősítették: a válaszadók 81%-a választotta a „Zavar, ha sok olvasatlan email van a postafiókban” állítást a „Hozzászórtam, hogy olvasatlan és megválaszolatlan emailek vannak a postafiókban” állítással szemben. Az emailezési szokások feltérképezésénél kiderült, hogy a válaszadók 73%-a folyamatosan olvassa az emaileket és folyamatosan válaszol is rájuk, 44%-uk pedig még akkor is rögtön elolvassa a bejövő emaileket, ha egy koncentrációt igénylő feladat közepén van. Az email-használatot a másik oldalról megközelítve az elvárt válaszidőre kérdeztünk rá: az azonnali választ csupán a válaszadók 1%-a várja el, egy órán belül 20% várja a választ, de a válaszadók közel kétharmada megelégszik azzal, ha a nap végéig választ kap.

KÖVETKEZTETÉSEK

A munkahelyi személyes megzavarások megítélése

A kutatási eredmények rávilágítanak arra, hogy az együttműködő munkastílussal járó személyes kommunikációhoz alapvetően pozitív a magyar munkavállalók hozzáállása. A munkavállalók tisztában vannak a személyes megkeresések egyéni munkát hátráltató hatásával, mégis örülnek neki és hasznosnak ítélik meg. A munkarend tekintetében a kutatási eredmények alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a rugalmas munkaidő támogatja az együttműködő munkastílust, mivel azon válaszadók, akik kötött munkaidőben dolgoznak, szignifikánsan magasabb arányban érzékelték a személyes megkereséseket idővesztésként.

Az egyéni munka szerepe, a gondolkodást igénylő feladatok elvégzésének lehetőségei

A kutatás eredményéből egyértelműen kitűnik, hogy a munkahelyek többsége nem alkalmas elmélyült gondolkodást igénylő munkavégzésre. A kutatás eredményei szerint a válaszadók közel fele rendszeresen munkaidőn kívül, otthoni környezetben, vagy nyugodtabb irodai környezetben kényszerül megoldani a koncentrációt igénylő feladatait. Ugyanakkor azt is megállapíthatjuk, hogy a munkavállalók munkaidejének csak kisebbik része igényel elmélyült gondolkodást, többi feladatukat el tudják végezni jelenlegi munkakörnyezetükben.

A munkavállalók közel háromnegyedének elég lenne 2 órát zavarásmentes környezetben töltenie ahhoz, hogy a koncentrációt igénylő feladatait is teljesíteni tudja. Így a munkaadóknak erre az – igénytől függően – 2-3 órára kellene megoldást találniuk. Megoldásként felmerülhet a csendes zóna, a fókusz szobák kialakítása, a csendes óra bevezetése, vagy a távmunka és a rugalmas munkaidő különböző változatai.

A munkavégzés hatékonyságát befolyásoló tényezők feltárása

A kutatás lényegi kérdésére, miszerint a munkavállalók szubjektív megítélése szerint milyen tényezők hátráltatják munkájukat, a kérdőív eredményei alapján alapvetően három választ fogalmaztunk meg. Elsőként a környezeti zajok, melyeket a munkavállalók több mint egyharmada zavarónak

él meg. Másodikként a kommunikációs csatornák közül az email-használat, harmadikként pedig általánosságban a kommunikációs csatornák nem megfelelő használata.

A kutatási eredmények alapján a válaszadók megítélése szerint az email-használat hasznos, nélkülözhetetlen, mégis zavaró. A dolgozók nem valós elvárásnak tesznek eleget, hanem feltehetőleg belső kényszert éreznek a bejövő emailek folyamatos olvasására és válaszadására.

Az email zavaró hatásának kiküszöbölésére megoldást jelenthet a korlátozott email-használat, melyre számos variáció létezik: a cégvezetés szabhat meg email-mentes időszakokat, vagy email-ezési gyakoriságot, vagy az is megoldás lehet, ha a vezetés a szervezeti kultúra részeként elfogadtatja az email alkalmazás kikapcsolását

hosszabb-rövidebb időszakokra. Ma már számos szoftveres megoldás is rendelkezésre áll, melyek képesek az emailek fontosságát, sürgősségét, témáját értékelni, és definiált szabályok alapján jelezni, illetve kiszűrni az email érkezését.

Mint korábban bemutattuk, kutatásunk provokatív kérdése kapcsán a válaszadók megjegyzéseikben a kommunikációs csatornák szükségességét a tudatos használat feltételéhez kötötték. E zavaró hatás kiküszöbölésére megoldás lenne, ha a szervezetek kialakítanának egy olyan kommunikációs kultúrát, amelyben meghatározzák az egyes kommunikációs csatornák helyét, használatának körülményeit, feltételeit, hogy azok ne a hatékony munkavégzés rovására működjenek.

HIVATKOZÁSOK

- Adamczyk, P. D. and Bailey, B. P. (2004), "If Not Now, When?: The Effects of Interruption at Different Moments Within Task Execution", *Human Factors in Computing Systems*, CHI 2004, 271-278
- Altmann, E. M. and Trafton, J. G. (2002), "Memory for goals: An activation-based model", *Cognitive Science*, **26** 39-83
- Baethge, A., Rigotti, T., and Roe, R. A. (2015), "Just more of the same, or different? An integrative theoretical framework for the study of cumulative interruptions at work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **24** 2, 308-23
- Bailey, B. P. and Konstan, J. A. (2006), "On the need for attention aware systems: Measuring effects of interruption on task performance, error rate, and affective state", *Computers in Human Behavior*, **22** 4, 685-708
- CubeSmart, Inc. (2002), "Social interruption and the loss of productivity", <https://interruptions.net/literature/CubeSmart-productivity-wp1.pdf> Letöltés: 2017.04.21.
- Czerwinski, M., Horvitz, E. and Wilhite, S. (2004), "A diary study of task switching and interruptions", In Proc. CHI 2004, ACM Press 2004, 175-82
- Dalkir, K. (2011), *Knowledge Management in Theory and Practice*, The MIT Press, Cambridge, MA
- Damiani, E., Ceravolo, P., Frati, F., Bellandi, V., Maier, R., Seeber, I. and Waldhart, G. (2015), "Applying recommender systems in collaboration environments", *Computers in Human Behavior*, **51** 1124-33
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Kuijper, P. P. and Frings-Dresen, M. H. (2005), "The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature", *Ergonomics*, **48** 2, 119-34
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F. and Gifford, B. D. (2001), "The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life", *Organization Development Journal*, **19** 3, 58-68
- Heerwagen, J. H., Kampschroer, K., Powell, K. M. and Loftness, V. (2004), "Collaborative Knowledge Work Environments", *Building Research & Information*, **32** 510-28
- Iqbal, S. and Bailey, B. (2005), "Investigating the effectiveness of mental workload as a predictor of opportune moments for interruption", *Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems CHI 2005*, 1489-92
- Kelly Services Inc., 16-0019 (2016), "KGWI: The Collaborative Work Environment in Europe," [http://www.kellyservices.com/uploadedFiles/KOCG10874%20KGWI_CollaborativeWork_Europe_ebook\(1\).pdf](http://www.kellyservices.com/uploadedFiles/KOCG10874%20KGWI_CollaborativeWork_Europe_ebook(1).pdf) Letöltés: 2017.04.21.
- McCorry, K. J. (2001), "Little Disruptions Can Steal Away Whole Day", *Boulder County Business Report*, August 10-23, 2001, <https://bizwest.com/2001/08/10/little-disruptions-can-steal-away-whole-day/> Letöltés: 2017.05.20.
- Nees, M. A. and Fortna, A. (2015), "Short Communication: A comparison of human versus virtual interruptions", *Ergonomics*, **58** 5, 852-6
- Patel, H., Pettitt, M., and Wilson, J. R. (2012), "Factors of collaborative working: A framework for a collaboration model", *Applied Ergonomics*, **43** 1-26
- Robillard, P. N. and Robillard, M. P. (2000), "Types of collaborative work in software engineering", *The Journal of Systems and Software*, **53** 219-24
- Seddigh, A., Stenfors, C., Berntson, E., Bååth, R., Sikström, S. and Westerlund, H. (2015), "The association between office design and performance on demanding cognitive tasks", *Journal of Environmental Psychology*, **42** 172-81
- Shiu, Y-M. and Yu, T-W. (2010), "Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance", *Service Industries Journal*, **30** 6, 793-809
- Spira, J. B. and Feintuch, J. B. (2005), *The Cost of Not Paying Attention: How Interruptions Impact Knowledge Worker Productivity*, Basex, New York
- Sykes, E. R. (2011), "Interruptions in the workplace: A case study to reduce their effects", *International Journal of Information Management*, **31**, 385-94
- Zaheeruddin, V. and Garima, G. (2006), "A neuro-fuzzy approach for prediction of human work efficiency in noisy environment", *Applied Soft Computing*, **6** 3, 283-94
- Zerella, S., von Treuer, K. and Albrecht S. (2017), "The influence of office layout features on employee perception of organizational culture", *Journal of Environmental Psychology*, **54** 1-10

Pataki-Bittó Fruzsina, PhD hallgató
bittofruzsina@erg.bme.hu
Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

The effect of the collaborative work environment on individual work

THE AIMS OF THE PAPER

Organizations intend to provide ideal working conditions for the employees, including the office environment and the communication culture, in order to support the efficiency of work and the job satisfaction.

It is a great challenge for companies to find the ideal level of communication and collaboration at work. The number of the colleagues' inquiries and the virtual interruptions can easily reach the level to block work efficiency.

The research aims to investigate the individual aspects of the collaborative work environment, discover how Hungarian employees feel about the different types of interruptions, and which are those they identify as hindering factors.

METHODOLOGY

We collected information from depth interviews and questionnaires about work environment, communication channels, communication preferences, disruptions, and individual steps taken to avoid interruptions. This paper presents the results of the questionnaire completed by 141 office workers by the following topics: opinion on personal communication, the role and possibilities of the individual work, and the overall impression of the disruptive factors.

MOST IMPORTANT RESULTS

The most important result of the research shows that while more than one third of the respondents consider office noise as a disturbing factor, personal inquiries are welcome and considered useful, even if in such cases the work environment will not be convenient to solve tasks requiring concentration. The results show that tasks demanding concentration take a smaller proportion of an average employees' time, but employees have to avoid busy working hours, or take cognitive load tasks home to be able to complete them.

RECOMMENDATIONS

With our research, we intend to help organizations to find a way to improve the working conditions of the employees to reach a higher level of job satisfaction. Based on the survey, our most important suggestion for the organizations is to find a solution for 2-3 hours of interruption-free work to support cognitive load tasks.

Keywords: office environment, interruption, focus work, individual work