

# „Home=office? - A home office és a távmunka a HR-ben” című HR-sprint eredménye

2022. nov. 28.

## Tartalom

<b>A programról röviden</b>	<b>1</b>
A program fő kérdésköre .....	1
A HR-sprint módszertana .....	1
A program keretrendszere .....	2
<b>A sprint eredményei</b>	<b>2</b>
A résztvevők konkrét kérdései .....	2
A home office tárgyalandó kérdéskörei .....	3
3 téma, 3 vállalati szimuláció .....	5
<i>Teljesítménymenedzsment home office-ban</i>	5
<i>A home szabályrendszerének kialakítása és működtetése</i>	6
<i>A home office hasznának bemutatása a cégvezetésnek</i>	7
<b>Melléklet: az előadás anyaga</b>	<b>7</b>

## A programról röviden

### A program fő kérdésköre

A home office-szal és a távmunkával kapcsolatban számos ellentmondó megítélés kering. Egyes szervezetek a távoli munkavégzésre esküsznek több évtizede, míg mások szerint használata csak rombolja a munkahelyi légkört és a munkamorált. De mi itt az igazság? Hogyan használjuk “jól” ezt a formát: mire figyeljünk a távoli munkavégzésnél a szervezet, a csoport és az alkalmazott szempontjából?

A Változó Világért Alapítvány Digitális Körök programsorozatának keretében ezt a témát jártuk körben sprintszerűen, interaktív eszközökkel, az elméletet és a praktikus információkat, a kutatási eredményeket és a résztvevő gyakorló HR-szakemberek véleményét is figyelembe véve, szórakoztató, játékos légkörben.

### A HR-sprint módszertana

A HR-sprint olyan, maximum 30 fővel dolgozó, kb. 3,5 órás műhelymunka, ahol a HR-szakma egy-egy gyakorlati témáját, dilemmáját vagy kérdését dolgozzuk fel közösen, facilitált és eredményorientált módon.

A sprint műfaja ma már nemcsak az agilis szervezetek sajátja, de az olyan szakmai hálózatoké is, amelyek egy-egy szakma fejlődésére, az elérhető tudás- és a gyakorlati tapasztalatok megosztására jöttek létre.

A sprintek mindig eredményre törekednek. Olyan közös eredményre, amely a résztvevők különálló tapasztalatából táplálkozva valami nagyobbat és használhatóbbat hoz létre. A közös munkáért cserébe a csapat az eredményhez is közösen fér hozzá, ezzel egymást és saját munkájukat is támogatva. A sprinteket mindig képzett facilitátor vagy szervezetfejlesztő tartja, a résztvevők problémái és érdeklődése alapján tervezve meg a forgatókönyvet. A HR sprintek gyakorlati HR problémákra keresnek megoldási tárházat.

A sprint eleme a résztvevők előzetes és konkrét érdeklődésének összegyűjtése a témán belül: ez alapján alakul ugyanis ki az esemény tényleges forgatókönyve és az esemény valódi fókusza.

A módszertan, ahogyan a tapasztalatokat, az ötleteket és a javaslatokat összegyűjtöttük, sprintszerű volt, a fent leírtak alapján.

## A program keretrendszere

A program a Változó Világért Alapítvány szervezésében valósult meg.

A módszertani és a facilitatori szerepkört Kálmán Edina, a Formáció Csoport vezetője adta. [Az eredeti programterv innen](#) tölthető le továbbra is, míg a [HR sprintekről szóló interjú](#) a módszertanról és az alkalmazásról pedig a link alatt érhető el.

## A sprint eredményei

### A résztvevők konkrét kérdései

A résztvevők konkrét kérdéseinek többségét három nagy témakör köré tudtuk csoportosítani:

1. **motiváció fenntartása home office-ban**
2. **teljesítménymenedzsment**
3. **a home office, mint elvárás és mint lehetőség a munkáltatók részéről, avagy hogyan használjuk**

A résztvevők kérdései a következők voltak:

- ✓ Hogyan lehet jól csinálni a home office-t? Motivációs fenntartás?
- ✓ Bizalom és hatékonyság (mérhetőség) – Hogyan legyen ez transzparens ez munkáltatóknak és munkavállalóknak?
- ✓ Mik azok a sarokkövek, amiket figyelembe kell venni a home office-ban?
- ✓ A teljesítményt / hatékonyságot hogyan lehet mérni?
- ✓ Hogy bizonyítható / mérhető, hogy a home office és a távmunka ugyanannyira hatékony lehet, mint a benti munkavégzés?
- ✓ Hogyan maradjon folyamatosan hatékony a munka home office-ban?
- ✓ Ha egy teljesítménybéres dolgozó kiesik a termelésből, milyen munkafolyamatot tud ellátni home office-ban?
- ✓ Mennyire nagy elvárás a home office fiatalok körében? Szellemi munkavállalók között?
- ✓ Home office / távmunka külföldről: mérhetőség, felkötetés, hatékonyság, meddig fenntartható, munkaközösség, csapat kohézió?

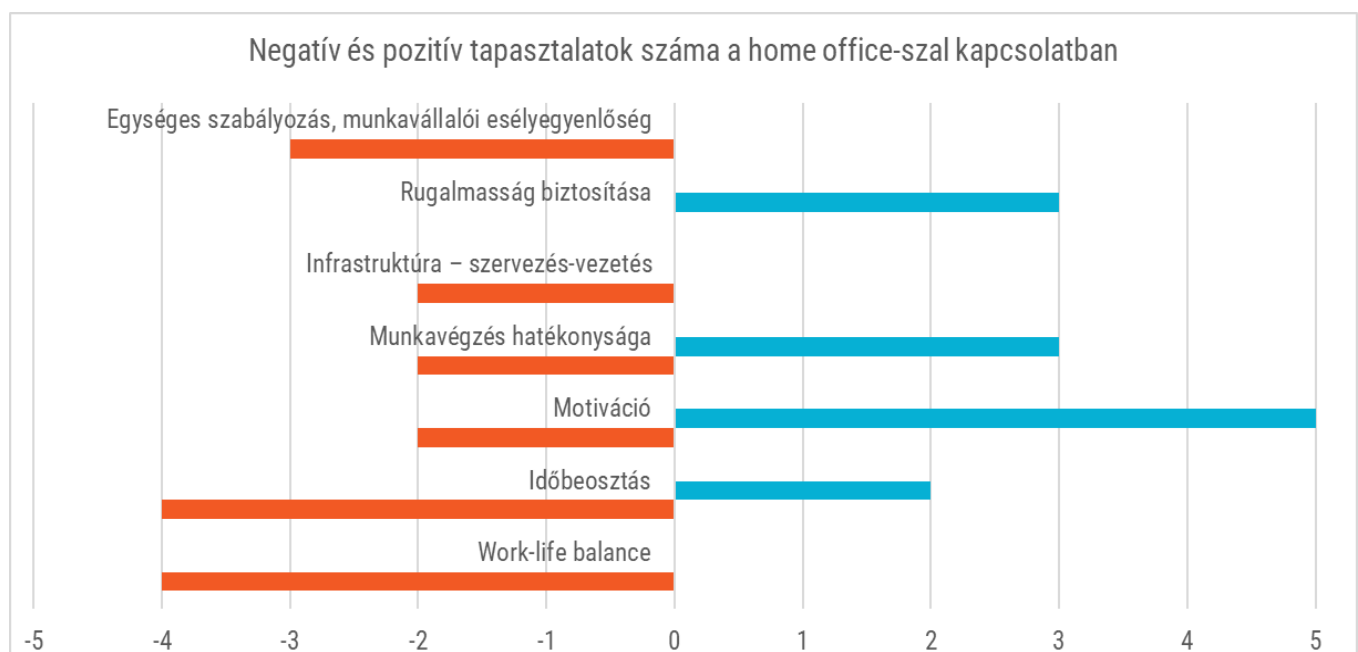
## A home office tárgyalandó kérdéskörei

A résztvevők először **a pozitív, illetve negatív tapasztalataikat szedték össze a home-office-szal kapcsolatban**. Majd közösen vitattuk meg ezeket az élményeket, és együtt készítettünk az egyes példákból egy struktúrát, amely általánosabb dimenziókat, megfontolásokat kínál a home office értékelésével és tervezésével kapcsolatban.

Sokat elmond az az ábra, amely az összeállított dimenziók alatti negatív és pozitív tapasztalatok számosságát mutatja. Míg a résztvevőknek:

- ✓ csak pozitív tapasztalatai vannak a rugalmasság biztosításával kapcsolatban,
- addig az egységes szabályozással, a munkavállalói esélyegyenlőség biztosításával, vagy
- az infrastruktúra, a vezetők vagy a munkavállalók képzésével kapcsolatban negatív élményekről számoltak be, ezt kevésbé tudják kezelni.

A többi dimenzióba mind negatív, mind pozitív megítélés is került, a tapasztalatok számosságát tekintve pedig az időbeosztás és a motiváció kérdése vezette a listát.



De lássuk, hogy milyen konkrét tapasztalatokat írtak fel a résztvevők:

Dimenzió	Negatív tapasztalatok	Pozitív tapasztalatok
Work-life balance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hiányoztak a kollégák, a spontán beszélgetések</li> <li>- egy idő után elvész a kapcsolat a társadalommal, pl. fel sem öltözik az illető, nem sminkel</li> <li>- szocializáció és a munkatársak hiánya</li> <li>- munkahelyi közösség élménye nincs meg</li> </ul>	
Időbeosztás	<ul style="list-style-type: none"> <li>- elveszett otthon a családban</li> <li>- pénteken csökkenő munkaidő</li> <li>- több idő a gép előtt, összemosódik a munka és a pihenés</li> <li>- nincs munkaidő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ időbeosztás sokkal jobb lehet, mint egy zajos munkahelyi környezetben</li> <li>✓ worklife balance megtartható, pl. egy szabályozott időkapus rendszerrel</li> </ul>
Motiváció	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a motiváció elvesztése az idő előrehaladtával</li> <li>- heti 5 nap home office esetén kialakulhat a motivátlanság, a szeparáció, a bizonytalanság, és kétségek alakulhatnak ki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ egy erős önmotivációval rendelkező egyén nagyon hatékony tud maradni hosszabb távon is</li> <li>✓ növekvő munkavállalói lojalitás és bizalom</li> <li>✓ mivel a kollégák hálásak a home office használatáért, erősebb kötődés alakulhat ki a céghez</li> <li>✓ fluktuáció csökken</li> <li>✓ rugalmasan elérhető lett szinte folyamatosan</li> </ul>
Munkavégzés hatékonysága	<ul style="list-style-type: none"> <li>- túl nagy a zaj otthon</li> <li>- a kreatív, ötletelős feladatokat nem lehet olyan intenzitással végezni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ olyan feladatot, amihez csend kell, gyorsabban, precízebben lehet elvégezni</li> <li>✓ bármikor végezhető riportok írása, akár reggel 5-kor prezik készítése</li> <li>✓ nincs utazási idő, nyugodt munkavégzés, csend</li> </ul>
Infrastruktúra – szervezés-vezetés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- infrastrukturális korlátok merülhetnek fel (pl. térerő, távoli hozzáférés rendszerekhez)</li> <li>- megnövekedett vezetői feladatok (a teljesítménymenedzsment, a távoli kapcsolattartás miatt)</li> </ul>	
Rugalmasság biztosítása		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ térbeli függetlenség – feladatellátás kisvárosból, központ Budapesten</li> <li>✓ rugalmas munkavégzés</li> <li>✓ kényelmes</li> </ul>
Egységes szabályozás, munkavállalói esélyegyenlőség	<ul style="list-style-type: none"> <li>- felmerülhet a munkavállalói egyenlőség hiánya, amit kezelni kell szervezetben belül</li> <li>- tiszta, vállalható szabályok kellene, hogy kik nem mehetnek home office-ba</li> <li>- munkavállalókat fel kell készíteni a technika, a hatékony munkavégzés érdekében</li> </ul>	

### 3 téma, 3 vállalati szimuláció

A résztvevők 3 olyan témát kaptak, amely konkrét gyakorlati megközelítése, megoldásai iránt ők maguk érdeklődtek. Ezek a következő kérdések voltak:

- 1) Hogyan menedzseljük a teljesítményt home office esetén?
- 2) Milyen a jó home office szabályrendszer: mit tartalmazzon, ill. hogyan működjön?
- 3) Hogyan mutassuk be egy cég vezetőségének a home office bevezetésének szükségességét?

A jelen lévők céges szimulációkkal dolgoztak, és konkrét javaslatokat fogalmaztak meg a kérdésekre vonatkozóan, kiscsoportos, közös munka keretében.

Minden csoportban termelő céget vettek alapul a csoporttagok.

#### Teljesítménymenedzsment home office-ban

A home office teljesítménymenedzsmentjét feldolgozó csoport azzal a feltételezéssel élt, hogy a témát egy termelő vállalat irodájára kellene összerakni, amelynek tagjai maximum 2 napot tölthetnek home office-ban egy héten.

A csoport fontosnak tartotta, hogy:

- ✓ a teljesítménymenedzsmentet először egy kisebb csoportban, **pilotként kezeljék**, és miután ott „kipróbálták”, csak azután terjesszék ki a cég más területeire is
- ✓ a home office-ba kiadott feladatok **tisztázottak** (jól érthetőek, strukturáltak) és **mérhetőek** legyenek, és a célkitűzéseket számba lehessen venni, és megnézni a tervezett és a ténylegesen teljesített feladatok közötti eltéréseket, illetve, hogy mi ez utóbbiak oka, és hogy ez világos legyen a vezetőnek és a beosztottnak egyaránt
- ✓ a teljesítménymenedzsment rendszer **szabályozott** legyen: világos legyen, hogy milyen teljesítményt várnak és kitől, és mi az értékelés objektív alapja (pl. elvégzett feladatok)
- ✓ az **eredményessége** tiszta legyen mindenkinek (mikor tekinthető a rendszer eredményesnek, és mikor nem), hiszen ha jól működik a pilot egy csoportban, akkor az bevezethető lesz az egész cégre vonatkozóan, ha viszont nem, akkor módosítani kell (az okok és a megoldások megtalálása után) a bevezetendő rendszeren.
- ✓ **az IT eszközök támogassák a munkavégzést:**
  - a munkatárs elérhetőségét a mobil / szoftver, stb. támogassa
  - legyen visszakövethető a munkatárs teljesítménye valamilyen rendszerben (Planner, projektmenedzsment rendszer, stb.)

A teljesítmény kontrollja az eltérő témákra eltérő ritmusban történne, így:

#### 1) naponta:

- ✓ reggel lenne egy, a feladatok összegyűjtését és kiosztását megbeszélő konferencia hívás a csoporttal közösen
- ✓ a nap végén, a munka végeztével egy, a felosztott feladatok elvégzését átnéző és értékelő értekezlet

#### 2) Hetente:

- ✓ a hét elején egy, a heti csoportfeladatokat összegyűjtő és kiosztó, hétindító értekezlet
- ✓ a köv. heti időgazdálkodást előre tervező és a lement hétre vonatkozóan utólag átnéző értekezlet, egyrészt csoportos, másrészt pedig egyéni, hogy a vezető ne csak kvantitatív módon, de kvalitatívan is lássa, hogy ki miért haladt úgy a feladataival, ahogyan

Kérdésként merült fel, hogy a túlórát hogyan kezelje a rendszer: a résztvevők megállapodtak abban, hogy ez cégenként (iparágtól, csoporttól, üzleti követelményektől, infrastruktúrától, munkaköröktől, stb) más lesz, azonban abban is egyetértettek a jelen lévők, hogy erre **transzparens útvonalat** (mi van, ha túlórázni kell, ezt hogyan számolja el a szervezet) és **felelősségi rendszert** (kinek kell jelezni / kivel kell jóváhagyni és mit) kell kijelölni.

Az **ad hoc feladatok kezelésére** szintén több ötlet merült fel, ilyen volt pl. a csoport tartalék idejének biztosítása az ad hoc feladatok elvégzésére, vagy a túlóra kezelésével összefüggő javaslatok.

## **A home szabályrendszerének kialakítása és működtetése**

A szimuláció egy termelő cégre készült, amelynél cél a home office bevezetése. A home office szabályrendszer ennek keretében van szükség.

A szabályzatnak tartalmaznia kell a következőket:

- 1) **Célcsoport és vonatkozás:** Indirekt munkavállalók számára legyen elérhető ez a lehetőség, maximum heti választható 2 nappal, amelyre a munkavállalónak írásban kellene előzetesen az igényt bejelenteni, és amelyre írásosan kapná meg az engedélyt a munkavállaló
- 2) **Az igénybevétel feltételei:**
  - ✓ A munkavállaló legyen elérhető egy megadott „törzsidőben”, pl. 10:00-16:00 között – ekkor kereshessék őt a kollégák / vezető
  - ✓ nem lehet olyan napra home office-t igényelni, amikor személyes megbeszélést szerveznek
  - ✓ a munkavédelem biztosítása a munkavállaló kötelessége (*tanácsadói felvetés: ez kérdéses, hogy lehetséges-e az MT szerint!*)
  - ✓ a home office munkavégzési hely feltételeit meg kell határozni a szabályzatban, és meg kell vizsgálni a szabályzat szerint, hogy megfelel-e a hely az előzetesen leírtaknak
  - ✓ a munkáltató speciális igényeit kell itt feltüntetni, pl. csúcsidőszakban milyen feltételekkel lehet-e el a munkavállaló
- 3) **Érvényességi idő:** javasolt visszavonásig meghatározni a keretrendszert.

A szabályzat előkészítéseként javasolt egy rövid tájékoztató anyag összeállítása a dolgozók számára, amely kitérne:

- ✓ **a home office bevezetésének háttérére, indokaira:** pl. új munkavállalói és munkáltatói igények, változó világ - digitalizáció, a covid terjedésének visszaszorítása, bizonyos munkafolyamatok elvégezhetőek otthonról, stb.)
- ✓ **a dolgozók felé a várt eredményre:** csökkenő fluktuáció, nagyobb munkavállalói elköteleződés és elégedettség, nyugodt munkakörnyezet az azt igénylő munkafolyamatok számára, stb.

## **A home office hasznának bemutatása a cégvezetésnek**

A társaság az alábbi, egymás után következő témakörök bemutatását javasolta a vezetőség felé:

### **1) A home office, mint az üzleti eredményességet támogató megoldás, az adott termelő cég számára:**

- ✓ az adott technológia és követelményrendszer (adatok védelme, biztonság),
- ✓ az iparági / regionális sajátosságok
- ✓ a szervezeti kultúra és hagyományok

figyelembevételével.

### **2) A home office előnyeinek felsorakoztatása, a versenytársak gyakorlatához és számaihoz képest:**

- ✓ megtartás, elkötelezettség
- ✓ távolsági vonzás
- ✓ fluktuáció féken tartása
- ✓ felmerülő igény a munkatársaknál

### **3) A bevezetés kérdései: Hogyan lehetne eredményesen megvalósítani a home office-t:**

- ✓ az infrastruktúra
- ✓ a szükséges képzések
- ✓ a háttérszabályozás és
- ✓ akár a juttatási csomag részeként

és figyelembevételével.

- 4) **Haszon-költség elemzés** a vezetőség felé, amely becsült ráfordítási és megtérülési mutatókkal és adatokkal is alá van támasztva, akár projektesített formában.

## **Melléklet: az előadás anyaga**

[A sprinthez készült előadás anyaga pdf-ben.](#)

**A sprint eredménytermékét 2022. november 28-án állította össze:**

**Kálmán Edina**



vezető szervezetfejlesztő és üzletfejlesztési tanácsadó  
*senior OD and business development consultant*

E-mail: [kalmanedina@formacio.hu](mailto:kalmanedina@formacio.hu)

Tel.: +36 20 581 2822

[www.formacio.hu](http://www.formacio.hu)