

A Leitz csúcsminőségű termékeket
kínál, melyek segítséget nyújtanak
a profi szakembereknek munkájuk
megszervezésében bármilyen
környezetben.

A Leitz, mint saját iparágában közismert,
német hagyományokkal és minőségi
szabványokkal rendelkező innovatív
márka, úttörő szerepet vállal a jövőbeli
munkavégzés felé vezető úton és a mobilan
dolgozó nemzedék támogatásában.

További információ:

www.leitz.com

Copyright

This material is copyrighted and is the property of Esselte UK Ltd © 2016. 'Work is where you are' paper is available for general release and it or excerpts may be reproduced, downloaded from **www.leitz.com** or transmitted in any form electronically, online or in print by permission of the copyright holder; provided full accreditation is given to the Leitz brand and the author of 'Work is where you are', Andrew Crosthwaite.



**A MUNKA OTT VAN,
AHOL A MUNKAVÁLLALÓ .**

A Leitz tanulmánya.

LEITZ®



Az ötvenes évek háromnapos munkahétről és nagy mennyiségű szabadidőről szóló jóslatai helyett egy olyan korszak köszöntött be, amelyben állandóan online vagyunk, legyen szó akár e-mail váltásról, akár hajnali 2 órakor történő konferenciahívásokról.





Előszó

A Leitz az irodai termékek globális piacának egyik vezető márkájaként folyamatosan a jövő munkahelyeit és munkával kapcsolatos szokásait próbálja meg előrejelezni. 2012-ben jelentettük meg az első tanulmányunkat A munka jövője címmel. Nagy érdeklődést tapasztaltunk a téma iránt, nem csupán szakmai berkekben, de a szélesebb üzleti környezetben is.

Persze ez a fogadtatás nem volt teljesen váratlan, hiszen bármilyen formát is öltson majd a jövő irodája, a munka mindig életünk része lesz. Az ötvenes évek háromnapos munkahétről és nagy mennyiségű szabadidőről szóló jóslatai helyett egy olyan korszak köszöntött be, amelyben állandóan online vagyunk, legyen szó akár e-mail váltásról, akár hajnali 2 órakor történő konferenciahívásokról, hiszen a nemzetközi időzónákkal is fel kell vennünk a harcot, amikor az egész világra kiterjedő üzleti tevékenységet folytatunk.

Ezért a Leitz ismét felkérte Andrew Crosthwaite-et, a Future's House alapító partnerét és a londoni BLAC-ügynökség tervezési igazgatóját, hogy vizsgálja meg a munka világának jövőjét. Idén a bárhonnan végezhető [mobil] munka koncepciója áll a középpontban. Törekedtünk arra, hogy vizsgálatunkat ne korlátozzuk csupán az irodára, az otthonra, vagy a mára elhíresült „harmadik helyre” (avagy külső helyszínre), ami milliókat hozott Howard Schultz, a Starbucks alapítójának konyhájára. Mi ennél tovább léptünk.

Bizonyára egy negyedik hely is létezik valahol, és újabbak is jöhetnek még, de ahogyan látni fogjuk, még a legegyszerűbb elképzelések is jelentősen megváltoztak.

Kutatásunkat hat széles területre osztottuk fel, és az iroda állítólagos halálának vizsgálatával kezdjük. Ezután felfedezzük a

bárhonnan végezhető munka koncepcióját, azt a jelenséget, hogy a munka manapság mindenütt jelen van és mindennek néhány mozgatórugóját. Ezt követően vetünk egy pillantást a „rég” irodára, és megvizsgáljuk azokat a problémákat, melyeket mi magunk teremtettünk saját magunk számára, mielőtt a lehetséges megoldásokat szemügyre vennénk.

Ezután megnézzük, milyen is az a munkavállaló, aki „mindenhol dolgozik”, és hogy ennek milyen előnyeit élvezi, illetve milyen új kihívásokkal kell szembenéznie. Majd bepillantunk az otthoni munkakörnyezetbe is, megszemléljük az otthoni munkavégzés helyszínének végtelen variációit a konyhaasztaltól kezdve a díványon keresztül a külön szobában helyett kapott irodáig. Végetetül megnézzük, milyen munkaeszközökre van feltétlenül szüksége a „bárhonnan dolgozónak” a túléléshez a munka ezen szép új világában.

Ahogyan a korábbi években, tanulmányunk ezúttal is széleskörű kutatáson alapul, amely magában foglal egy exkluzív felmérést, amelyet 800 szellemi munkát végző alkalmazott részvételével készítettünk 4 európai országban (Németország, Franciaország, Olaszország és az Egyesült Királyság). A következtetések, bár bizonyára nem tökéletesek, bizonyított tényeken alapulnak és jelentős méretű minta véleményét reprezentálják a ma – és feltételezhetően a holnap – munkamódszereiről.

Arild Olsen

Marketing Alelnök, Kutatás-Fejlesztés és Innováció

Esselte Group

Stuttgart, Németország





Az iroda halott
– éljen az iroda!



A jövő irodája

Ha beírjuk a keresőbe, hogy a jövő irodája, hamar arra a következtetésre juthatunk, hogy az általunk ma ismert iroda néhány éven belül megszűnik. A valóság azonban az, hogy a legtöbb típusú munkát ma még egy központi helyen végzik, amit az egyszerűség kedvéért irodának hívunk.

Kialakul majd egy összetettebb munka-ökoszisztéma, amelyre jellemző lesz a több lehetőség és a nagyobb rugalmasság, továbbá a munkához és a munkavégzés helyszínéhez való inkább moduláris, semmint kötött hozzáállás.

Bár e tanulmány nagy része a „munka bárholnan” koncepcióról szól, tudnunk kell, hogy az emberek többsége számára a központi iroda egy olyan alaphelyszín marad, ahol munkájuk legtöbb részét elvégzik rövid- és középtávon.

Ebből kifejlődik majd egy összetettebb munka-ökoszisztéma, amelyre jellemző lesz a több lehetőség és a nagyobb rugalmasság, továbbá a munkához és a munkavégzés helyszínéhez való inkább moduláris, semmint kötött hozzáállás.

A felmérés részeként a Leitz elvégzett egy kutatást közel 800 alkalmazott bevonásával Franciaországban, Németországban, Olaszországban és az Egyesült Királyságban, hogy betekintést nyerjen a hozzáállásukba és munkavégzési módszereikbe.

A megkérdezettek közel fele azt nyilatkozta, hogy munkája több mint 80%-

át cége irodájában végzi el, közel negyedük pedig a teljes munkaidejét ott tölti.

Ez összhangban van az *Európai Alapítvány Az Élet- és Munkakörülmények Javításáért* nevű szervezet által készített vizsgálatokkal, amelyek kimutatták, hogy a férfi alkalmazottak kevesebb, mint 70%-a, a nőknek pedig nagyjából 90%-a jelöli meg üzleti környezetét fő munkahelyeként.

E háttér ellenére nem meglepő, hogy a Dell által 2014-ben elvégzett, A *fejlődő munkaerő* című vizsgálatsorozat úgy találta, hogy az európai irodai alkalmazottak közel 60%-a szerint a központi irodák életük végéig fent fognak maradni. Németországban ez az arány 73%.

Mindez azonban feltehetően megváltozik majd, és nagyobb változatosságot tapasztalunk a munkahelyen. Ahogyan többségünk szórakozási szokásait tekintve multimédiás – még sokat nézzük a tévét, de már ma is rengeteg információt szerzünk az online médiából – ugyanígy válunk majd munkastílusunkban is „*multilokálissá*”, vagyis többhelyszínessé.

A jövőre vonatkozóan egy útelágazást jelezhetünk előre. Az emberek jelentős része irodaközpontú marad, míg mások sok különféle hely között osztják meg majd munkaidejüket.

Ez utóbbi típust így határozta meg a Forrester 2013-as felmérésében, amely a Munkaerő-alkalmazkodási trendek (Workforce Adoption Trends) címet viselte: „*azon alkalmazottak, akik bárhol, bármikor tudnak dolgozni*”. A kutatás a globális munkaerő 29%-át sorolta ebbe a csoportba.

A Citrixnek A jövő munkaereje (Workplace of the Future) című tanulmánya 1900 senior informatikust kérdezett meg világszerte, és azt jósolta, hogy 2020-ra a cégek 89%-a mobil munkalehetőséget fog felkínálni az alkalmazottaknak, akik pedig különböző olyan félállandó munkahelyekről dolgoznak majd, mint például az otthonuk (64%), a projekthelyszínek (60%), az ügyfelek, illetve partnerek létesítményei (50%).

Az infrastrukturális követelmények, a dolgozók hozzáállása, a vállalati kultúra, nem is szólva a hosszú távú munkaerő-kölcsönzésekről, együttesen azt eredményezik majd, hogy fokozatosan elmozdulunk a decentralizáltabb munka felé. Néhány iparág és bizonyos típusú munkák érzékenyebbek lesznek a problémára és hamarabb alkalmazkodnak, mint a többiek.

Nem valószínű például, hogy a CIA Langley-ben (Virginia) lévő központi irodájának dolgozóit arra bátorítanák, hogy hazavigyék magukkal a munkájukat. A nagy nemzetközi vállalatok viszont valószínűleg továbbra is szuperirodákat tartanak majd fenn valóságos, élő emberekkel, hiszen ez a hatékony munkakörnyezeten túl egyúttal a cég nagyságát és fontosságát is jelzi. Ezzel együtt itt is elmozdulás várható egy rugalmasabb, decentralizáltabb megközelítés irányába.

A munkahelyek egyre inkább képesek lesznek alkalmazkodni a munka és a dolgozók elvárásaihoz, hiszen egyre inkább teret hódít az a felfogás, hogy a munka ott van, ahol mi vagyunk. A munka helyszínének semlegessége teljesen új környezeteket teremthet meg, és átalakíthatja a hagyományos irodai tereket.

A technológiai újítások és az összekapcsoltság (konnektivitás) azt jelentik, hogy a legtöbben magunkkal visszük munkaeszközeinket: a telefont és a tabletet a töltőkkel, és természetesen az agyunkat is. Ebből kifolyólag ma már megvan a lehetőségünk arra, hogy egy olyan szabad térben dolgozzunk, amelyre korábban még nem volt példa.

A jövő irodájának egy lehetséges definíciója: bárhol, ahol van internetkapcsolat. A munkahelyet emiatt talán sokkal inkább a konnektivitással kell meghatározni, mint a fizikai térrel.

Végül is alkalmazóinktól, ügyfeleinktől és nem utolsósorban saját magunktól függ, hogy milyen gyorsan és milyen teljességgel megy végbe ez a változás.



Az, hogy az ember mindig online van, azt a veszélyt rejt magában, hogy teljesítménye reaktívvá válik a proaktivitás helyett, vagyis azt kockáztatjuk, hogy a munkánk nem csupán életünk szerves részévé válik, hanem uralja is azt.



Üdvözet a „bárhonnan végezhető munka” világában!

A munka ma ott van, ahol az ember szeretné, hogy ott legyen. Erre korábban soha nem volt még példa. Ráadásul néha ott is megjelenik, ahol nem akarjuk.

A mobiltelefonia előtti korban (csupán kb. 25 évvel ezelőtről beszélünk) egy otthonról dolgozó irodai alkalmazott akár egy teljes napon át elérhetetlen volt, mégsem érhetett szó a ház elejéig. A szabadság 1-2 héten át tartott, a munka világtól teljesen elzárva.

A technológia és a munkakultúra változása azt eredményezték, hogy a munka ma már heti hét napon és napi 24 órán át karnyújtásnyira van.

Legtöbbször érzéketlenné váltunk ezzel a típusú túlórával szemben, a fiatalabbak pedig soha nem is ismertek mást.

Azonban az, hogy az ember mindig online van, azt a veszélyt rejtje magában, hogy teljesítménye reaktívvá válik a proaktivitás helyett, vagyis azt kockáztatjuk, hogy a munkánk nem csupán életünk szerves részévé válik, hanem uralja is azt.

A legtöbb piaci változás éppen úgy sokféle tényező kombinációjának eredménye, mint ahogy egyedi trendek is mozgatórugói lehetnek. A munka világa sem kivétel ez alól.

A munka természete változik, talán gyorsabban, mint ahogy ez néhány ember számára kényelmes volna. Ez bizonyos mértékig általános jelenség. Azok, akiknek pályafutása még a digitális korszak előtt kezdődött, feltehetőleg máshogyan látják ezt, mint azok, akik már az internettel együtt nőttek fel.

A munkát ma már nem egy egyenes vonalú utazásként fogják fel (amilyen eddig volt a

karrierünk), sokkal inkább tevékenységek portfóliójaként, ahogyan azt Charles Handy már húsz évvel ezelőtt megjósolta. Ezen tanulmány szerzője nemrég egy főiskolai osztálytalálkozón vett részt, ahol sok résztvevő, aki már elérte a nyugdíjas kort, a teljes pályáját ugyanabban az iparágban, sőt, egyazon munkáltatónál dolgozta végig. A jövő munkakörülményeit tekintve ez nem csupán szokatlan lesz, hanem kivételes.

Egyre több ember szabadúszó, és több különféle szervezetnek is dolgozik. Az Egyesült Államokban egy átlagos szabadúszó három-négy munkáltatónál dolgozik egyidőben. Egyre több munkát projektalapon végeznek – rövid határidővel és változó tagokból álló csapatokkal. Erről szolt előző tanulmányunk, a Dolgozz okosan, dolgozz mobilan is.

Ezen tevékenységek némelyike egy központi irodához kötődik, mások viszont olyan különféle helyszíneken zajlanak, ahol jóval hatékonyabban és élvezhetőbb módon végezhetők.

Munkavégzésünk egyre inkább kívül esik saját szervezetünk, vállalatunk vagy cégünk zárt rendszerén, mivel a projekteket megosztjuk az üzlet különféle résztvevőivel, az ügyfelekkel, a gyártókkal, sőt még a versenytársakkal is egy-egy rövid távú együttműködés során.

A fentebb leírtakat a technológia teszi lehetővé. A hordozhatóság, valamint eszközeink és a konnektivitás praktikuma képezik a bárhonnan végezhető munka fő hajtóerejét.



Okos munka – okostelefon

Közismert tény, hogy az okostelefonok terjedése gyors növekedést mutat szinte minden néptípus esetén és az Európai Unió 5 tagállamában (Franciaország, Németország, Olaszország, Spanyolország és az Egyesült Királyság) a telefontulajdonosok aránya meghaladja a 70%-ot

A szinte mindenütt elérhető wifi eredményeként megszorodtak az olyan alternatív helyszínek, ahol üzleti tevékenységet lehet folytatni (bérelhető irodák, kávézók, autópálya-pihenők, szállodák vagy akár az otthonunk).

Egyre növekvő mértékben használjuk első számú eszközként (képernyőként) a telefonunkat, és ez azt is jelzi, hogy hogyan jelenítjük meg, illetve fogyasztjuk manapság az üzleti információkat. Ez egy újabb tényező, ami a grafikus stílusú információfogyasztást és -közlést inspirálja.

A mobiltelefon sokunk számára nem csupán a legkedveltebb, de az egyetlen kommunikációs eszköz is. A vonalas telefon ma már csak egy kevésbé hasznos, rögzített médium, míg a mobiltelefon az a valami, amit az ember magával is vihet.

A wifi szinte univerzálisan elérhető. A

fejlettebb országokban 10 emberre jut egy-egy wifi-pont. A figyelem ma már a kapcsolat sebességének növelésére irányul.

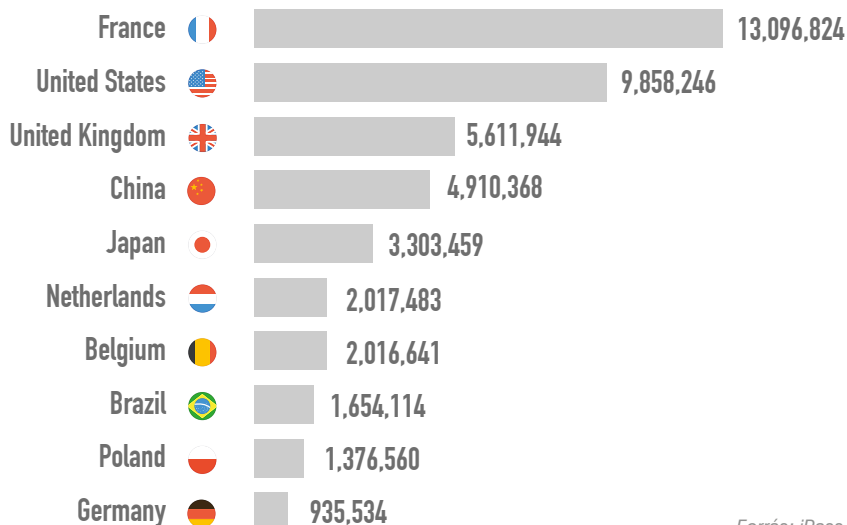
2015-ben a *Rotten Wi-Fi* egy kutatása alapján olyan világranglistát állított össze, amelyben Litvánia, Horvátország és Észtország kapta az első helyet a közösségi letöltési sebesség terén.

Azoknak a szállodáknak, amelyek azt remélték, hogy a wifivel pótolhatják a korábban a vonalas telefonból származó, egyre inkább kieső bevételeket, át kellett gondolniuk stratégiájukat, mert az ügyfelek nem akartak ezért fizetni. Itt is fontos tényezővé vált a sebesség, például az olyan szolgáltatások okán is, mint például a www.hotelwifitest.com, amely lehetővé teszi az ügyfeleknek, hogy értékeljék nem csupán a wifi meglétét, de a minőségét is.

A szinte mindenütt elérhető wifi eredményeként megszorodtak az olyan alternatív helyszínek, ahol üzleti tevékenységet lehet folytatni (bérelhető irodák, kávézók, autópálya-pihenők, szállodák vagy akár az otthonunk).

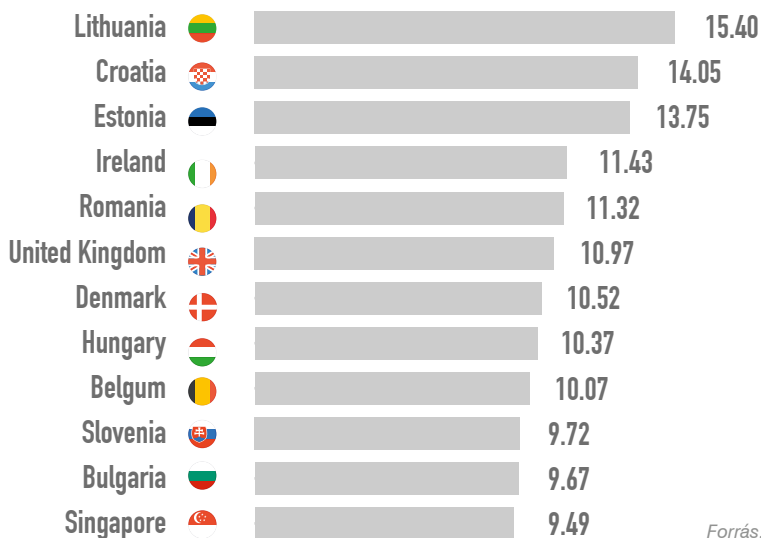
Ezek a helyek napközbeni üzleti találkozók helyszínévé nőttek ki magukat. A valódi helyszín-semlegességet pedig a negyedik virtuális tér jelenti, a felhő alapú virtuális munkaterület, amely bárhol és mindenhol jelen van.

A 10 legjobban felszerelt ország (wifi-pontok száma)



Forrás: iPass Inc.

A nyilvános wifi letöltési sebessége (MB/s)



Forrás: Rotten Wi-Fi



Egy agilis megközelítés

Az agilis munkavégzés egyre elterjedtebb frázissá válik, habár az eredete hatvan évvel ezelőttig, W. Edwards Deming amerikai statisztikus és tanácsadó szemléletmódjágig vezethető vissza, aki közreműködött a második világháború utáni Japán ipari újjáélesztésében. Az agilis üzlet iránti elvárások nagyban különböznek azoktól, amelyeket egy központi munkahelyhez kötődő dolgozó munkavégzésével szemben támasztunk.

Mint a legtöbb üzleti fogalom esetén, erről is könnyebb beszélni, mint kivitelezni. A Deloitte például úgy gondolja, hogy a szolgáltatói szektoron belül az agilis munka legfőbb korlátozó tényezője a jelenlétiség kultúrája.

Látni fogjuk, hogyan vált mind az önkéntes, illetve nem önkéntes alapon nomád dolgozók, mind pedig a kötött munkahely nélküli szabadúszók számának növekedése az agilis munkaerő szerves részévé.

A meghatározás szerint az, aki bárhol tud dolgozni, valójában nincs „itt”, hiszen az idő nagy részében valahol máshol van. Ebből következően vitatható, hogy a jelenlét-mániának van-e egyáltalán bárminemű előnye azon kívül, hogy megnyugtatóbb a menedzsment számára, amely egyszerűen problémásnak találja, hogy lazítson a gyeplőn, vagy egyszerűen csak nem bízik a munkaerőben, hogy az felügyelet nélkül is elvégzi a munkát.

gyakorlatát vizsgáló munkájában (Office Architectural Practice Gensler) bebizonyította, hogy „*a termelékenység nem abban mérhető, hogy az ember mennyi időn keresztül ücsörög egy íróasztalnak nevezett valami előtt. A fontos az, amit csinál. Az ember teljesítménye a lényeg*”.

A legtehetségesebbek, akik feltehetőleg a legkeresettebbek is, a saját feltételeik szerint akarnak majd dolgozni. Ezen alkalmazottak számára a munkahely által felkínált előnyök – az egészségügytől kezdve egészen a fizetett szünnapokig – ugyanolyan fontosak, ha nem fontosabbak, mint maga a jövedelem. Az, hogy hol és hogyan dolgoznak, szintén része ennek.

2015-ben egy, a *The Workforce Consultants* által az *INC500* (a leggyorsabban növekvő amerikai magánvállalatok) körében elvégzett kutatás azt találta, hogy „*a kulcsfontosságúak olyan munkalehetőségeket fognak keresni, melyek figyelembe veszik az életstílusukat. Ez magában foglalja a munkaidő rugalmasabb beosztását, a távmunka növekvő arányát, és olyan koncepciókat, mint például a korlátlan szabadidő és munkaszünet*.”

A személyes preferenciákon kívül semmi sem olyan erős érv, mint a pénz. Sok tanulmány arra a következtetésre jut, hogy egy hagyományos irodában az átlagos íróasztal csak az idő 50%-ában foglalt. Ahogyan a cégek igyekeznek egyre pontosabban felmérni az irodai költségeket, mind komolyabban veszik az effajta költségnövelő tényezőket.

Philip Tidd a Gensler irodaépítészeti



Pillérek, vándorok, felfedezők, úttörők

A különböző körülmények között dolgozó embereknek különböző elvárásaik vannak, eltérő beállítottsággal rendelkeznek.

A Leitz-kutatás során arra kérték a résztvevőket, hogy osztályozzák munkavégzésük jellegét. 53%-uk azt nyilatkozta, hogy munka közben leginkább az íróasztalához kötődik (ők a „pillérek”), 27%-uk mozog sokat az iroda közvetlen közelében („vándorok”), 11%-uk rendszeres utakat tesz az irodán kívül („felfedezők”), 8%-uk pedig csak nagyon ritkán van egyáltalán az irodában („úttörők”).

A munka világában ezek az arányok gazdasági szektoronként, az adott szektoron belül pedig a munka funkciója szerint is különböznek. Nincs egyetlen univerzálisan érvényes minta. Makroszinten azt láthatjuk, hogy a munkaerő közel fele nomád vagy félnomád jellegű (helyváltoztató) munkamódot folytat, még ha fent is tartanak egy központi bázist.

A kulcskérdés az, hogy mindezt milyen mértékben veszik figyelembe a cégek, illetve, hogy ez hogyan jelenik meg az irodai terek tervezésében és azokban a virtuális hálózatokban, amelyeknek garanciaként kell szolgálniuk ahhoz, hogy az úttörők se legyenek egymástól elszigetelve, és ne váljanak megbízhatatlanná.

Egy olyan iroda, amelyben kevesebb ember dolgozik egyszerre, általában véve kisebb, rugalmasabb és hatékonyabb, és egyben kisebbek a fenntartási költségei. Az egyetlen probléma akkor lép fel, amikor valamennyi felfedező vagy úttörő – hogy a szabadúszókat és a főként otthon dolgozó alkalmazottakat ne is említsük – úgy dönt, hogy ugyanakkor megy be az irodába.

Az alkalmazottak változó profilja és szemléletmódja szintén hozzájárult a bárholnan végezhető munka koncepciójának elterjedéséhez.

A részmunkaidős és szerződéses alkalmazottak számának növekedése is elősegíti azt a folyamatot, amelynek során a jövőben fokozatosan eltűnik a hagyományosan 9-5-ig, egy helyben végzett munka modellje. Az önfoglalkoztatás Európa-szerte széles kört ölel fel az informatikusoktól kezdve a takarítókig, jelentős eltérésekkel az egyes országok között.

A *Public Policy Research Institute* kutatásai alapján a német egyéni vállalkozók több mint 60%-a, az angoloknak pedig több mint a fele magas képzettséget igénylő munkakörben dolgozik. A déli és keleti országok is egyre nagyobb arányban alkalmaznak egyéni vállalkozókat az alacsony és közepes képzettséget igénylő munkakörökben.



Pillérek, vándorok, felfedezők, úttörők

Látni fogjuk, hogyan vált mind az önkéntes, illetve nem önkéntes alapon nomád dolgozók, mind pedig a kötött munkahely nélküli szabadúszók számának növekedése az agilis munkaerő szerves részévé.

Néhány elemző szerint a munkaerőpiacra belépő fiatalabb dolgozók nagyobb elvárásokkal rendelkeznek, kérdéseik vannak, önállóbbak, a dolgokat a maguk szabta időben kívánják elvégezni.

Különbéféle tanulmányok különböző eredményekre jutnak, de kirajzolódni látszik egy általános trend; az *Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért* (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) szerint az EU-ban dolgozók 25%-a „digitális nomád”.

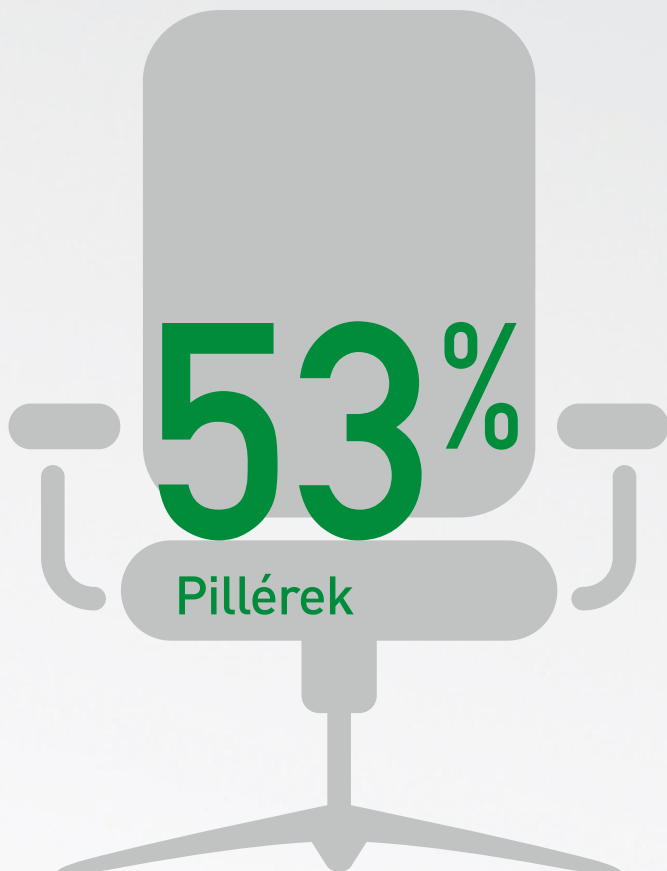
Mint minden egyéb téren, itt is óvatosan kell persze eljárunk az átlagokkal. A digitális nomádok legnagyobb arányban Finnországban, Svédországban és Dániában dolgoznak (45%), de például Olaszországban és Lengyelországban arányuk kevesebb mint 15%.

Meghatározó hatású lesz az, amikor a jelenlegi (X-, Y-generáció) és a jövőbeni új nemzedékek (Z-generáció) belépnek majd a munkaerőpiacra.

Megoszlanak a vélemények a fiatalabb nemzedékről és arról, hogy hogyan befolyásolják a munkahely jellegének változását. Néhány elemző szerint a munkaerőpiacra belépő fiatalabb dolgozók nagyobb elvárásokkal rendelkeznek, kérdéseik vannak, önállóbbak, a dolgokat a maguk szabta időben kívánják elvégezni.

Azonban minden trendnek van egy ellentrendje. Más kutatók ugyanis úgy gondolják, hogy létezik egyfajta, a pénzügyi válságot követő konzervativizmus: az új nemzedék úgy érzi, örülhet neki, ha olyan szerencsés, hogy egyáltalán van munkahelye, ezért ők még inkább be kívánnak illeszkedni, illetve hozzájárulni a cég sikeréhez, semmint hogy zavart keltenének. Röviden: a cég játszmáját játsszák, ahogyan az elődeik is tették.

A valóság az, hogy a kultúrától és a fennálló gazdasági körülményektől függően a két trend továbbra is egymás mellett létezik majd.



A Pillérek munkavégzés közben az íróasztaluk előtt ülnek. A recepciósoktól a személyi asszisztensekig és call centeresekig gyakran ők állnak az üzleti tevékenység középpontjában.

A Vándorok állandóan az egyik meetingről a másikra rohannak. Ritkán hagyják el az épületet, illetve annak környékét, de állandóan mozgásban vannak: ők tartják össze a csapatot.



Úttörők
8%

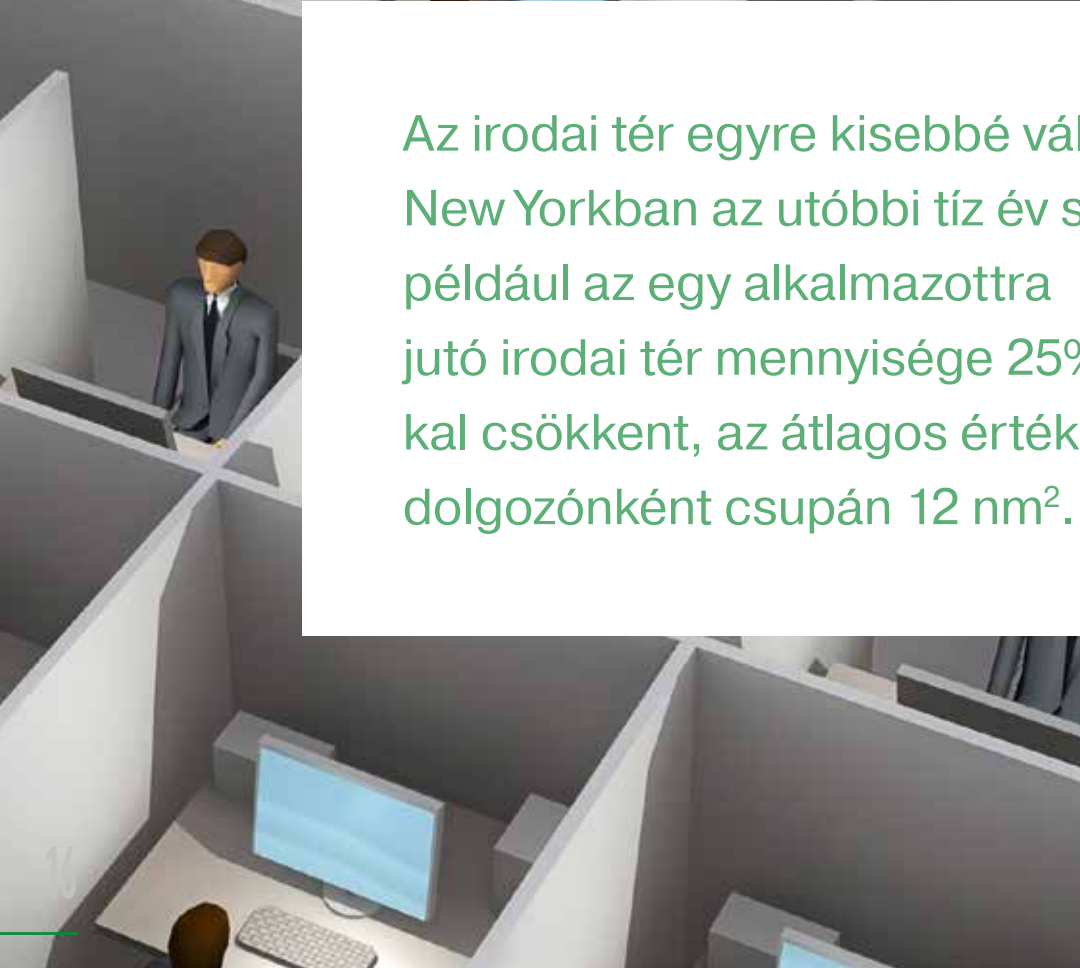
A sztárügynökök lehet, hogy csak negyedévente egyszer tűnnek fel, és alig néhányan veszik őket észre. Mégis ők azok, akik merészen új területeket fedeznek fel, ezáltal folyamatosan tágítják a vállalat üzleti lehetőségeinek határait.

11%
Felfedezőők

Számukra az iroda a bázis, de gyakorta kifelé veszik az irányt. A felfedezőink inkább tapasztalt, idősebb dolgozók, aki például ügyfeleket, beszállítókat vagy éppen befektetőket látogatnak, de még így is jelentős mennyiségű időt töltenek az irodában.



Az irodai tér egyre kisebbé válik.
New Yorkban az utóbbi tíz év során
például az egy alkalmazottra
jutó irodai tér mennyisége 25%-
kal csökkent, az átlagos érték
dolgozónként csupán 12 nm².





A hagyományos iroda – mi vele a baj?

Nagyon sokan több időt töltenek az irodájukban, mint otthon. A legtöbben több időt töltünk munkával, mint alvással.

A 20. század folyamán a hatékonyságot kutató teoretikusok és a szervezetpszichológusok nagy hatással voltak az irodai környezet kialakítására és tervezésére.

A felújítás, illetve az átköltöztetés költsége olyan dolog, ami a menedzsmentet rettegéssel tölti el. Amikor azonban körülnézünk az irodai bázisunkon, ha van egyáltalán ilyen, mondhatjuk-e őszintén, hogy ez az a hely, ahova minden nap szívesen jövünk be?

A bárhonnan végezhető munka azt jelenti, hogy amit teszünk, illetve ahol tesszük azt, ez a kettő ma már független egymástól. Hosszú visszatekintést tehetünk arra, hogy mi volt a baj a hagyományos iroda-koncepcióval, és melyek a lehetséges gyógy módok.

Az egyik kulcskérdés az, hogy hol helyezkedik el az iroda. A nagyvárosi irodaházak gyakran távol esnek attól a helytől, ahol az emberek laknak. Ugyanakkor az irodák áthelyezése a külvárosokba, üzleti parkokba hasonló elérhetőségi problémákat okoz, még hozzá a parkolás miatt, mely mindkét esetben komoly gondot jelent.

Az irodai tér egyre kisebbé válik. New Yorkban az utóbbi tíz év során például az egy alkalmazottra jutó irodai tér mennyisége 25%-kal csökkent, az átlagos érték dolgozónként csupán 12 m².

Ez részben az egyre nomádabb munkavállalói szokásokra adott válasz. Azonban ez sovány vigasz, ha az ember olyan helyre vágyik, ahol gondolkodni is tud. *Kim és de Dear Sidney Egyetemen* végzett kutatásai kimutatták, hogy a megfelelően nagy tér az egyetlen kulcsfontosságú szempont abban, hogy mennyire élvezzük az irodánkat.

A Leitz európai kutatási mintájában szereplők többsége jelenleg elégedett irodájának térkialakításával. Ám mindössze 25%-uk tartja a térkialakítást kiválónak, a többi 60% csupán jónak.



Stresszes tér

Az utóbbi nagyjából 40 év iroda-kialakítási trendjeinek főbb fejlődési irányai (fülkés elrendezés, nyitott iroda) mind hátrányokkal járnak.

A Leitz megkérdezte 800 fős mintáját, hogyan is nézne ki az általuk preferált irodater. 25%-uk elkülönített, egyszemélyes irodában dolgozik. Ebben a mintában ugyan főleg idősebbek szerepeltek, azonban több mint 50%-uk szeretne külön irodateret munkakörnyezetként.

A fülkés irodaelrendezés személytelen, a baromfitelepekre emlékeztet, és figyelemelterelő hanghatásokkal jár (leginkább azért, mert az ember nem tudja, honnan is jön a zaj, ami csak növeli a káoszt).

Az egyterű elrendezés előnye, hogy (legalábbis elméletben) egyfajta csapatszellemet teremt, ezen felül vizuális ellenőrzési lehetőséget biztosít a menedzsment számára, hiszen láthatják, hogy ki mit csinál. A leggyakrabban felhozott hátrányok a zaj, a magánszféra hiánya, valamint a közösen használt világítás és fűtés okozta problémák.

Matthew Davies szervezet-pszichológus úgy találta, hogy az alacsonyabb szintű összpontosítás és a magasabb fokú stressz sokkal gyakoribb a nyílt elrendezésű irodák esetén.

A Queenslandi Műszaki Egyetem (Queensland University of Technology) ugyanakkor azt állítja, hogy a tanulmányok 90%-a szerint az egyterű iroda összefüggésbe hozható a nagyobb stresszel és a magas vérnyomással.

A Leitz megkérdezte 800 fős mintáját, hogyan is nézne ki az általuk preferált irodater. 25%-uk elkülönített, egyszemélyes irodában dolgozik. Ebben a mintában ugyan főleg idősebbek szerepeltek, azonban több mint 50%-uk szeretne külön irodateret munkakörnyezetként.

Sem a fülkés, sem pedig az egyterű elrendezés esetén nem meglepő, hogy az emberek egyre inkább visszavonulnak saját belső terükbe, méghozzá fejhallgatóik segítségével.

Bár a mintának csupán 25%-a nyilatkozta azt, hogy ezt a megoldást munka közben tolerálják a munkahelyükön, ezt az ezredfordulós nemzedék növekvő arányának tükrében kell szemlélni. Számukra a fejhallgató képletesen szólva a mindennapi munkaruha részeként funkcionál.



A munka nem munkavégzés

Természetesen a fő oka annak, hogy a munkahelyünkön vagyunk, az az, hogy el kell végeznünk a munkát. Ennek tükrében nem túl biztató az a megállapítás, amelyre az *Ipsos and the Workspace Futures Team of Steelcase* Egyesült Államokban, Európában és Ázsiában végzett kutatásai révén jutott. Eszerint ugyanis az emberek 85%-a problémásnak találja az irodai figyelem-összpontosítást.

A megkérdezettek mindegyike elismerte, hogy az egyedül végzett munka fontos számára, de csupán 41%-uk mondta azt, hogy ezt meg is teheti. Egyharmaduk csupán az irodán kívül tudja befejezni munkáját.

Ezzel összhangban van a *Gallup Globális Munkahelyzet* címet viselő (State of the Global Workplace) kutatásának eredménye, amely szerint világszerte a dolgozók csupán 10%-a tartja magát elkötelezettnek és kap inspirációkat a munkahelyén, a 2/3-uk pedig egyáltalán nem érzi magát sem elkötelezettnek, sem motiváltk.

Ugyanakkor azok a leginkább elkötelezettek a megkérdezettek közül, akik a munkájuk közel 20%-át az irodától távol végzik.

Nem csoda, hogy a Leitz-mintában meginterjúvoltak 35%-a szeretne több időt tölteni az irodán kívül, hogy jobb eredményeket érhesen el.





Az új irodamodell

Azok számára, akik munkaidejük nagy részét egy központi helyen töltik, pozitív fejlemény, hogy a modern irodatervezők egyre inkább érzékelik a hagyományos iroda hiányosságait.

Egyrészt ott vannak azok a nagyobb technológiai vállalatok, amelyek a céges márka egyfajta kivetüléseként tekintenek irodáikra, így tehát az épület maga is egyfajta üzenetet közvetítő közeggé válik. A Google, az Apple és a LEGO a legjobb példák erre.

A múltban az irodatervezés funkcionális jellegű volt. Azon alapult, hogy ki hol fér el, és ez hogyan oldható meg a lehető leghatékonyabb helykihasználtsággal. Most egy humánusabb megközelítésmód van kialakulóban, amely szerint a munkahely mintha csak egy klub

lenne, azzal a kis különbséggel, hogy a legfontosabb ott végzett tevékenység a munka.

Ez nem feltétlenül azt jelenti, hogy a cégek az alkalmazottakat elsősorban lelki okok alapján értékelik. Egyszerűen csak ráébrednek arra, hogy az elégedettebb munkaerő hatékonyabban és összeszedettebben tud dolgozni.

Az ő esetükben kevesebb az időkiesés és motivációjuk már abban is megmutatkozik, hogy egyáltalán megjelennek a munkahelyen. Feltehetően büszkébbek is lesznek arra, hogy hol és milyen cégnek dolgoznak. Mindez együtt azt eredményezi, hogy kevésbé lesznek hajlamosak átmenni egy versenytárshoz, aki esetleg modernebb, dolgozóbarátabb munkakörnyezetet biztosít.



Designed and built by Space & Solutions



Kevesebb Dilbert™, több Google

Az irodák multifunkciós helyekké válnak, ahol két fő területről érkezik az innováció.

Egyrészt ott vannak azok a nagyobb technológiai vállalatok, amelyek a céges márka egyfajta kivetüléseként tekintenek irodáikra, így tehát az épület maga is egyfajta üzenetet közvetítő közzé válik. A Google, az Apple és a LEGO a legjobb példák erre.

A skála másik oldalán találjuk a kisebb, gyakran kreatív cégeket, innovatív térkihasználással, újfajta megközelítéssel, a már meglévő infrastruktúra esetleges terhei nélkül.

De itt is óvatosságnak kell lennünk, hiszen a túl szélsőséges megközelítés kontraproduktív lehet.

Ahogy *John Ferrigan* formatervező fogalmazott: „Már hallom, amint az ügyfelek majd azt kérik: >>leginkább a Google-re akarunk hasonlítani<<. Én viszont hajlamos vagyok ezt megkérdőjelezni: valóban ez az, amit akartok, vagy szeretnétek tudni, hogyan fejezheti ki a fizikai tér a vállalat identitását?”

A 10 éve vagy még régebben tervezett és felszerelt irodákhoz képest ma modulárisabb gondolkodásmód tapasztalható ezen a területen, és ezek az új, alternatív dizájnok változatosabbak és funkcionálisabbak. A dizájn nem csupán a környezetről szól, mutat valamit a hangulatról, a viselkedésmódról és a vállalati kultúráról is.



Forma és funkció

Ami ma kibontakozni látszik, az a „zónarendszer” egyre terjedő használata, vagyis hogy a különböző térrészletek elrendezését, felszerelését, hangulatát és stílusát az általuk betöltött különféle céloknak megfelelően alakítják ki.

Egyre több gondot fordítanak a belső kapcsolatokra, a terek egymásba olvadnak, ezzel is tükrözve a részlegekre osztott „silók” korszakának végét és az együttműködésre építő munkatechnikák fejlődését.

Egyre több gondot fordítanak a belső kapcsolatokra, a terek egymásba olvadnak, ezzel is tükrözve a részlegekre osztott „silók” korszakának végét és az együttműködésre építő munkatechnikák fejlődését.

Az intelligens terek, amelyekben fény- és hanghatásokat használnak a kívánt hangulat, a meeting-stílus megteremtéséhez vagy éppen egy adott projekthez való stílusbeli igazodáshoz, egyre közkedveltebbek. A jövő irodái intelligens rendszerekre épülnek, digitálisan összekapcsolva működnek majd, és képesek lesznek arra, hogy az egyén hangulatához idomuljanak.

A Nature Climate Change (Éghajlatváltozás) című folyóiratban megjelent legújabb tanulmány jelentős különbséget állapított meg a férfiak és nők által elvárt irodai hőmérséklet kapcsán. A hölgyek az átlagosan 25 fokos irodai hőmérsékletet szeretik, míg a férfiak a 22 fokot. Fontos azonban megjegyezni, hogy ennek ellenére majdnem minden fajta légkondicionáló berendezés az utóbbi értéket támogatja.

A társasági jellegű létesítményeket mostanában inkább a munkakörnyezet fontos részének tekintik, nem pedig valami extra lehetőségnek. Ma már úgy gondoljuk, hogy a szüneteket és a nem produktív kieső időperiódusokat hasznosabban el lehet tölteni úgy, ha az alkalmazottak étkeznek, játszanak, netán testedzést végeznek, mintha csak úgy bámulnának ki az ablakon (ha van egyáltalán ablak), vagy a Facebookon szörföznének (ha a munkaadó nem blokkolta azt).

Az irodai dizájnnak és a berendezésnek ez a fajta megközelítése sok más előny mellett behozza a központi irodába a távoli vagy otthon végzett munkához társított kellemes közérzetet, így a kikapcsolódás és a pihenés lehetőségét is.



Photo courtesy of Steelcase Inc.

Amikor a Panasonic megnyitotta első angliai irodáit az 1980-as években, diszkrét függönyök takarták el a konferenciatermekben lévő kihúzható ágyakat. Az volt a gond, hogy csak keveseknek volt bátorságuk a hagyományosan elfogadott japán szokást, az inemurit, azaz a konferenciák, meetingek alatti elbóbiskolást (a szó jelentése kb. „jelenlét közbeni alvás”) gyakorolni.

Az alvófülke még ma is ritka látvány a modern irodákban. A Google előrelátóan már évekkel ezelőtt beszerezte ezeket, a szokás pedig egyre hódít, olyan koncepciókkal, mint például az energiafülke vagy energiacső (Energy

Pod), amelyet a MetroNaps fejlesztett ki és szerelt fel a Huffington Post, a Cisco és a P&G irodáiban. A berögzült kulturális normák azonban ezzel szembemennek: hogyan lehet hatékony egy alvó dolgozó?

A Leitz megkérdezte európai mintáját a munkahelyi szünet eltöltésének elfogadható módozatairól. Közel 60%-uk állítja, hogy egy kávéért kiugrani nem probléma, de csupán 8%-uk mondja azt, hogy egy húsz perces alvásszünetet is elfogadnának a munkahelyükön. Mindkettő ugyanannyi ideig tartana, és az alvás vitathatatlanul több előnnyel is járna, de igencsak eltérő üzenetet közvetítenek.



Munkába menni – ez korábban nem is annyira a munka tevékenységére utalt, inkább az úti célunkat jelölte. Egyfajta mentális képet közvetített mások felé arról, hogy az ember hol járt és mit csinált. Most a munka ott van, ahol éppen vagyunk.





Akik bárhol dolgozhatnak

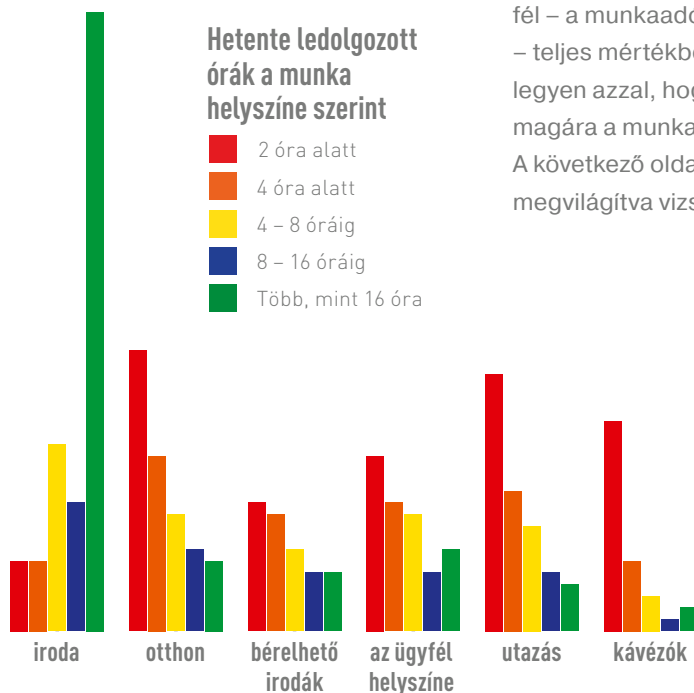
Mi szeretne inkább lenni, irodai dolgozó, vagy olyan valaki, aki bárhol képes a munkáját elvégezni? A munka bárhol aktívan és dinamikusan hangzik. Bizonyos fokú önállóságot hordoz.

Munkába menni – ez korábban nem is annyira a munka tevékenységre utalt, inkább az úti célunkat jelölte. Egyfajta mentális képet közvetített mások felé arról, hogy az ember hol járt és mit csinált. Most a munka ott van, ahol éppen vagyunk. Az alacsony fokú rugalmasságtól és a helyhez kötött munkavégzés koncepciójától eljutottunk addig az elképzelésig, amelynek részei a nagyfokú rugalmasság, valamint a semleges vagy teljesen szabadon megválasztható helyszín.

A dolgozz bárholnan elképzelés legfőbb ígérete valóban a szabadulás. Szabadon dolgozni, ahol és amikor csak akarunk. Ki ne szeretne ilyen munkát?

„Világ proletárjai, egyesüljetek! Semmit sem veszíthettek, csak a láncaitokat!”
– egy *Marx*-nak tulajdonított idézet, ám az egészen biztos, hogy ezzel nem a távmunkára utalt, amikor ezt megfogalmazta. A mai bárholnan dolgozni képes munkaerő mantrája így szólhatna: „Semmit sem veszíthettek, csak a wifit.”

A koncepció mögötti valóság azonban jóval bonyolultabb ennél. Mint ahogy minden szerződéses viszonyban, ennek is vannak előnyei és hátrányai egyaránt. Mindkét fél – a munkaadó és az alkalmazott is – teljes mértékben tisztában kell, hogy legyen azzal, hogy pontosan mit vállal magára a munka ezen „szép új világában”. A következő oldalakon mindkét oldalról megvilágítva vizsgáljuk meg ezt a dolgot.





Az előnyök

A bárhonnan dolgozni koncepciója megteremti egy másfajta felszabadulás lehetőségét. Ez egyfajta felhatalmazást jelent, a szervezeti felelősség áthárítását az egyénre.

Ez magában foglalja azt is, hogy a munkát sokkal személyesebb viszonyok között, gyakran több információ birtokában végezzük, nem pedig egy fix helyen lévő, rugalmatlanul kialakított irodában, utasítások alapján és ellenőrzött környezetben.

Bizonyított tény, hogy nagy általánosságban azok a dolgozók, akik nem egy központi irodába járnak be dolgozni, elégedettebbek, mint irodához kötött kollégáik, ezen kívül kevesebb stressz is éri őket.

Ha az utazás tágitja a tudatot, ugyanígy lehetséges, hogy a helyszínek változtatása tágitja a gondolkodást és az interakciós készségeket. Az írók gyakran változtatják meg munkájuk helyszínét, hogy a kreatív folyamatot erősítsék, a szokványos sétától vagy uszodalátogatástól egészen egy másik országba való teljes körű átköltözésig.

Az átlagos dolgozónak ugyanígy előnyére válik a változatosabb környezet – és nem csak olyan formában, hogy segíti a gondolkodását. Bizonyított tény, hogy nagy általánosságban azok a dolgozók, akik nem egy központi irodába járnak be dolgozni, elégedettebbek, mint irodához kötött kollégáik, ezen kívül kevesebb stressz is éri őket.

A University of Montreal's School of Industrial Relations által publikált kutatás kimutatta, hogy a 20 percnél többet igénybe vevő ingázás magas fokú stresszel jár, és rossz munkamorált eredményez. A városközpontba ingázókat mindez erősebben érinti, mint a külvárosokba vagy vidéki munkahelyekre utazókat.

2014-ben az angol statisztikai hivatal (Office of National Statistics) egyik jelentése rámutatott, hogy a napi ingázók kevésbé elégedettek, kevésbé érzik úgy, hogy a napi tevékenységüknek értelme van, boldogtalanabbak és feszültebbek, mint a többiek. Ezen felül az Egyesült Királyság károsanyag-kibocsátásának 30%-áért is az otthonról a munkahelyre történő utazás a felelős.



Munka otthonról... 20%-kal kevesebb pénzért?



Ha például az angliai dolgozók olyan fontosnak tartanák a munkába járásra fordított időt, mint amit a munkában töltenek, és ezt számszerűsítanánk, akkor – a Randstad nevű globális munkaerő-közvetítő szerint – egy átlagos ingázás értéke 5.700 fontnak felelne meg. Ez az átlagos éves keresetüknek közel 20%-a.

A Leitz megkérdezte 800 fős mintáját arról, hogy jelenlegi fizetésük hány százalékát lennének hajlandók feláldozni azért, hogy otthon dolgozhassanak, ha erre megfelelő lehetőséget találnának. Közel 50%-uk azt nyilatkozta, hogy hajlandók lennének 20%-kal kevesebbet pénzt keresni, hogy ezt megtehessék.

Természetesen ott van még a munka-magánélet egyensúly teljes kérdésköre is. A dolgozz bárholnan egy széleskörű koncepció. Szélsőséges esetben akár azt is jelentheti, hogy az ember folyamatosan úton van, magányos és nomád egzisztenciát él meg valódi térérzékelés nélkül. A szerződéses és a szabadúszó jellegű munkavégzés terjedése miatt ez egyre meghatározóbbá válik.

Egy átlagos amerikai vagy angliai dolgozó számára, aki hetente legalább egy napon át otthonról dolgozik, egyértelmű előnyök mutatkoznak: kevesebb utazás, több otthoni környezetben töltött idő, jobb kapcsolat a családdal és kevesebb felesleges munkamegszakítás.

A *University of California* kutatása alapján az átlagos amerikai dolgozó munkavégzését három percenként kénytelen megszakítani: felerészben más zavarja meg, felerészben pedig saját maga hagyja abba a munkát. A dolgozók ezt követően átlagosan 23 percet töltenek azzal, hogy visszaállítsák az összpontosítást és a motiváció korábbi szintjét.

A valóság az, hogy az irodában csak kevés embernek „van munkanapja”. Ehelyett azt csinálják, amit *Jason Fried* a *Miért nem dolgozunk a munkavégzés során?* (Why Work Doesn't Happen at Work) című TED-előadásában így határozott meg: munkanapok helyett „munka-pillanataink” vannak, olyan rövid aktivitási hullámok, melyeket folytonosan zavaró hatások szakítanak meg.



Kihívások

Azok számára, akik munkaidejük egy részét, vagy teljes egészét egy központi irodától távol töltik, a munkabázis hiányának érzete igen fontos kérdés.

A rugalmas munkavégzéshez átalakított irodáknak köszönhetően sok munkahelyen kevésbé érzékelhetők a körbezárt, személyes területek. Az íróasztalok személyes, egyedi munkaterületből sokkal inkább sík munkafelületekké váltak.

Azok számára, akik teljes munkaidőben az irodában dolgoznak, egy bárhonnan dolgozni tudó alkalmazott gyakran olyan ember képét jeleníti meg, aki egyfolytában csak téblábol, e-maileket ír fürdőköntösben, vagy inkább a kutyáját sétáltatja, mint hogy az elintéznivalóival törődne.

A hozzáférés az olyan mindennapos, bár fontos kellékekhez, mint a tűzőgép, a lyukasztógép, az iratrendező és a dossziék – ne feledjük, egy átlagos irodai dolgozó ma is évente több mint tízezer darab papírt kezel – problematikussá válik hely- és tulajdonérzékelés, valamint egy olyan íróasztalfiók nélkül, amit az ember a magáénak mondhat.

A Leitz-kutatásban szereplő mintában a válaszadók 81%-a nyilatkozta azt, hogy van egy kijelölt ülőhelye, 19%-uk pedig hot-deskes (közös munkaállomáson dolgozik). Érdekes, hogy a hot desking megoldás kicsivel nagyobb hányaduk számára

kívánatos (28%), mint a mostani arányuk. Azonban egyértelmű, hogy a többség saját területet akar magának.

A Maslow-féle szükséglethierarchia-piramison egy szinttel feljebb lépve megjelenik az a félelem is, hogy elvágjuk magukat a munkahely jelentette társasági környezettől. Kezdve azzal, hogy kihagynak bennünket a pletykákból (amelyek jobb, ha nem a munka-e-mailekben kapnak helyet, ahogy azt sokan a saját kárukon tapasztalták meg), egészen odáig, hogy átnéznék rajtunk, vagy éppen ignorálnak bennünket azokkal szemben, akik viszont folyamatosan jelen vannak.

Azok számára, akik teljes munkaidőben az irodában dolgoznak, egy bárhonnan dolgozni tudó alkalmazott gyakran olyan ember képét jeleníti meg, aki egyfolytában csak téblábol, e-maileket ír fürdőköntösben, vagy inkább a kutyáját sétáltatja, mint hogy az elintéznivalóival törődne. Van azonban egy másfajta ár is, amit meg kell fizetnünk, ez pedig az elérhetőség és a rugalmasság közötti feszültség. A bárhonnan dolgozni tudókat gyakran bármikor elérhető alkalmazottnak tekintik. Személyes életük még inkább beleolvad a munkába, ők sokkal inkább elérhetők, mint a rögzített munkahelyen dolgozó társaik, akik látszólag a 9-5-ig üzemmódban tevékenykednek.

A humán erőforrás (HR) és az egyének számára az egyik legfőbb kihívás a kapcsolódás. A fáradtság komoly problémává lépett elő. Feltehetőleg nem véletlen, hogy a távmunka növekedése az USA-ban a vakációnapok számának 20%-os csökkenésével járt együtt.



Az alternatívák

A bárhonnan dolgozó számára számos opció merülhet fel az irodán kívül. A kávézók egyfajta másodlagos irodaként pozicionálják magukat ingyenes wifi-elérhetőséggel, mobilfeltöltő állomásokkal, sőt, elkülönített terekkel azon vendégek számára, akik nem vágnak háttérzajra munka közben.

A Leitz-mintában szereplők 30%-a használ kávézókat munkabázisként egy átlagos munkahét folyamán. 24%-uk majdnem 4 órát tölt el ott, vagyis egy fél munkanapnak megfelelő időt. Meg is alkották erre a jelenségre a „coffice” kifejezést, és sok tanulmányban a kávézóban végzett munkát teljesítményjavító hatásúnak írják le.

A kávézók eltérő környezetet jelentenek, mint az otthonunk vagy az irodánk, amely viszont eltérő ötleteket hoz elő. A *Chicagói Egyetem* (University of Chicago) kutatása kimutatta, hogy a kb. 70 dB-es környezeti zaj bizonyítottan nemhogy csökkenti, hanem éppen hogy javítja a teljesítményt, és segíti az innovációt. Ma már léteznek olyan szolgáltatások is, mint például a Coffitivity, amely imitálja egy tipikus kávéház zajait, hogy az irodai és az otthoni dolgozók reprodukálhassák azt a bizonyos környezet, és hosszabb ideig tudjanak összpontosítani.

Ráadásul ha a közeli kávézóban nincs nagy sebességű wifi-kapcsolat, esetleg azon problémáznak, hogy több áramot fogyasztunk, mint amennyit a muffinért kifizetünk, akkor irány a *coffice.co*. Ez a honlap a *Foursquare* közösségi portálhoz kapcsolódva segít az ügyfeleknek abban, hogy a szomszédságukban találjanak egy kávézót megfelelő felszereltséggel és környezettel.

Nem meglepő módon a kávéházi munkavégzés főként a kisebb cégek alkalmazottai körében elterjedt (ezek kevésbé hagyományos gondolkodásúak, feltehetőleg kisebb helytel is rendelkeznek) és sokkal szívesebben fogadják el a fiatalabb irodai dolgozók, valószínűleg azért, mert az a diákkorukban megtanult munkamódszerekre emlékezteti őket.

Figyelemreméltó az is, hogy növekszik a Dolgozz okosan, dolgozz mobilan koncepcióra építő bérelhető irodák száma. A Leitz által megkérdezett európai minta mintegy 40%-a használ ilyen irodákat egy átlagos munkahét folyamán. 5%-uk két munkanapnál többet tölt ott hetente.

A legelterjedtebb modell egy lényegében modern, mégis hagyományos, kellemes hangulatú irodatér egy forgalmas környéken, amelyet úgy terveztek meg, hogy a legtöbb ember igényeit a lehető leghosszabb időn át kiszolgálja.

A modern munkamódszerekkel összhangban ez a modell változatos: variálható annak érdekében, hogy személyre szabhatóbb és kevésbé homogén legyen.

A példák közé tartozik az Office Group, a WeWork (melynek összértéke 2015. első hat hónapja során a duplájára, 10 milliárd dollárra nőtt, és alapítója egyfajta fizikai-társasági hálózatként jellemzi), a Clubhouse és a Second Home, melyeket úgy jellemezhetünk: irodatér mint szolgáltatás.





Az otthoni munkavégzés új világa



Mit jelent az otthoni munkavégzés?

A régi mondás szerint „Ott vagy otthon, ahol a szíved lakozik.” (Audrey Niffenegger). A legtöbbször számunkra ez azt a helyet is jelenti, ahol a munka van, legalábbis az idő egy részében.

Az otthoni munkavégzés sokféle dolgot jelenthet: a teljes munkaidőre kiterjedő nem irodai (off-site) munkavégzéstől kezdve azon keresztül, hogy havonta vagy hetente néhány napot előzetes megállapodás alapján otthon dolgozunk, egészen a kötetlenebb munkavégzésig, amelynek során esténként vagy hétvégeként dolgozunk.

Régebben, ha az ember hazavitte a munkát, az azt jelentette, hogy elszántan ambiciózus, mindenáron a lehető legjobban akar teljesíteni – vagy nem tudott megbirkózni a neki szánt feladatokkal.

Az otthoni munkavégzés sokféle dolgot jelenthet: a teljes munkaidőre kiterjedő nem irodai (off-site) munkavégzéstől kezdve azon keresztül, hogy havonta vagy hetente néhány napot előzetes megállapodás alapján otthon dolgozunk, egészen a kötetlenebb munkavégzésig, amelynek során esténként vagy hétvégeként dolgozunk. Voltaképpen a szabadidő jobb

felhasználása az, ami az ígéretek szerint az automatizált és komputerizált világ legfőbb előnye lenne.

Ebben a részben megvizsgáljuk, milyen kihívásokkal jár az, hogy a munkát nem csupán beengedjük az otthonunkba, hanem adott esetben hagyjuk is eluralkodni otthoni életünkön.

A teljes munkaidős otthoni munkavégzést csak kevesen gyakorolják. Bár az Egyesült Államok üzleti vállalkozásainak több mint a felét otthonról irányítják, az embereknek csak 2,5%-a jelöli meg otthonát elsődleges munkahelyeként. Ők jellemzően azok, akik repetitív, illetve magasabb státuszú munkát végeznek, ahol elmélyültebb gondolkodásra van szükség.

A fejlett piacokon azonban a dolgozók közel 50%-a a munkaidő egy részében otthon dolgozik. Ez az arány 80%-ra emelkedik az irodai alkalmazottak esetében. Ezt erősítette meg a KPMG-nek *A munka jövője* (The KPMG Future of Work) című tanulmánya, amely kimutatta, hogy a humán erőforrás-menedzsereknek mindössze kb. az egynegyede, a legfelsőbb szintű vezetőknek pedig a harmada engedi meg alkalmazottai számára, hogy hetente legalább egy napot otthon dolgozzanak.

Ez részben a költségelőnyökre vezethető vissza, de szerepet játszik benne magának

a munkának és az alkalmazottaknak egy holisztikusabb megközelítése is. Az okok a spórolástól egészen azokig a tényezőkig terjednek, amelyeket a *Global Workplace Analytics* így foglalt össze: „a holisztikus stratégia részeként nagyobb hangsúly kerül a távmunka-lehetőségekre, hogy ezáltal csökkenteni lehessen a munkaszabadidő konfliktusokat, hogy jobban vonzzák és megtartsák a tehetségeket, javítsák a fenntarthatóságot és növeljék az alkalmazottak motivációját”.

A 2015-ös Leitz-tanulmányban az európai dolgozóknak igen hasonló, 62%-os aránya nyilatkozta azt, hogy minden munkahéten munkája egy részét otthon végzi el. Ez a legtöbbjük számára a szerződéses munkaidejükön túli munkavégzést jelenti.

Sok tanulmány állítja, hogy azok, akik munkájuk egy részét az irodán kívül végzik, több munkaórát dolgoznak, mint a teljes munkaidős irodai alkalmazottak.

Különbség van a hivatalos és a nem hivatalos otthoni munka között. A legtöbb munkavállalói szerződés előírja a munkában töltött idő hosszát, tehát a kezdő és a záró időpontot (habár a rugalmas munkavégzés növekedésével ez egyre kevésbé lesz gyakori).

Érdeemes megjegyezni, hogy az Európai Bíróság 2015 szeptemberében hozott határozata szerint az első és az utolsó

munkával kapcsolatos megbeszélés közötti, utazással töltött idő a fix irodai munkahely nélküli alkalmazottak esetén munkaidőnek számít. Ez azt jelentheti, hogy sok bárholnán dolgozni tudó munkavállaló, például az utazó kereskedelmi ügynökök konfliktusba kerülhetnek az EU munkaidő-szabályozásával.





Mennyire hatékony az otthoni munka?

A Leitz által megkérdezett minta 75%-a gondolja úgy, hogy hatékonyabban tud az irodában dolgozni, mint otthon, bár a gondolkodás (munkavégzés) különféle típusait különféle környezetekhez társítják. 46%-uk állítja, hogy kreatívabb, amikor otthon dolgozik, de csupán a 30%-uk érzi azt, hogy jobban tud összpontosítani.

Ez talán a személyes kényelemnek köszönhető. 54%-os többség találja az otthonát fizikailag kényelmesebbnek,

A vizsgálat során egy call center-alkalmazottakból összeállított mintacsoport, akiknek felajánlották azt a lehetőséget, hogy négy napon át otthon dolgozhatnak, és csak egy napot kell az irodában tölteniük, magasabb hatékonyságot (13%-kal) mutatott, mint az a kontrollcsoport, amely az egész munkaidő során az irodában maradt.

mint az irodáját. Tágabb értelemben viszont túlságosan korlátozottan állnak rendelkezésünkre tapasztalati bizonyítékok ahhoz, hogy érveket vagy ellenérveket sorakoztassunk fel az otthoni munka és a hatékonyság összefüggésében.

A leggyakrabban idézett példa a *Stanford Egyetem* (Stanford University) kutatása a *Ctrip* nevű kínai utazási ügynökségről. (Ha az ember rákértes a neten az otthoni munkavégzés előnyeire, akkor a legelső négy linkből három ezt a kutatást fogja idézni, nyilvánvaló tehát, hogy több kutatásra van szükség a témában.)

Ebben a vizsgálatban egy call center-alkalmazottakból összeállított mintacsoport, akiknek felajánlották azt a lehetőséget, hogy négy napon át otthon dolgozhatnak, és csak egy napot kell az irodában tölteniük, magasabb hatékonyságot (13%-kal) mutatott, mint az a kontroll-csoport, amely az egész munkaidő során az irodában maradt.

A javulást több tényező hatásának tulajdonították: a szünetek, szabadnapok, táppénzes napok csökkenése, valamint a relatíve nyugalmasabb és csendesebb munkakörnyezet. Ez több hívást eredményezett percenként, ami ebben az esetben a hatékonyság fő mérőszáma volt.

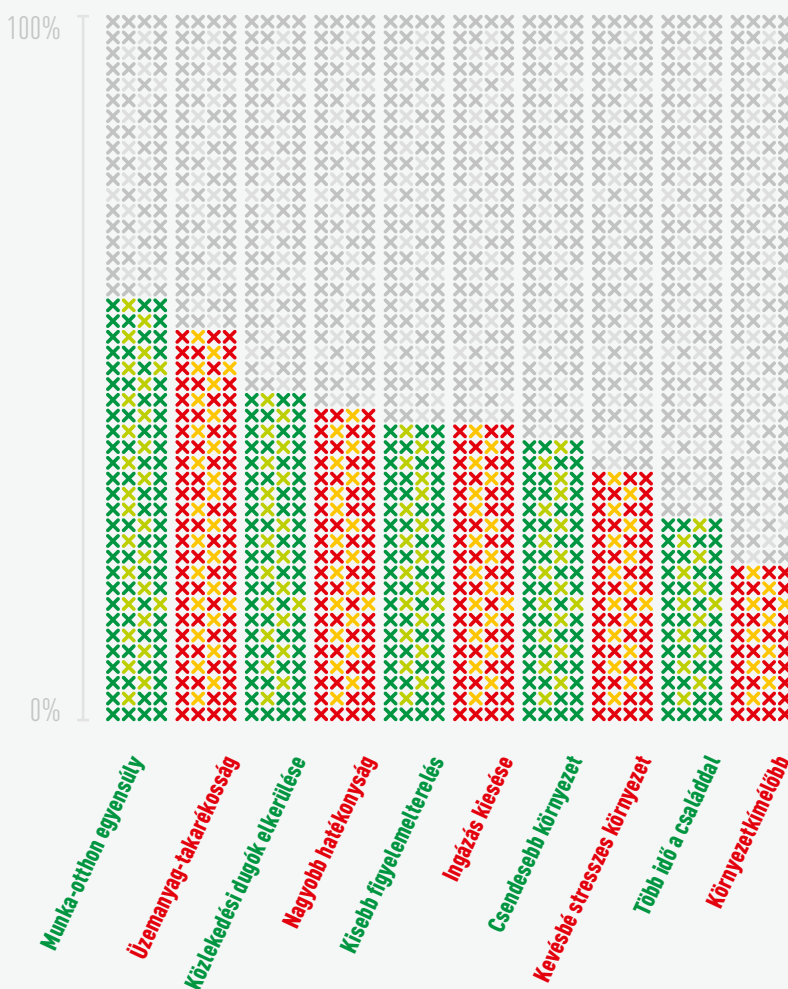
Ennek eredményeképp a *Ctrip* minden munkavállalójának felajánlotta, hogy otthon dolgozhat, de a minta fele azt választotta, hogy teljes munkaidőben visszatér az irodába, a magányt és az elszigeteltséget felhozván ellenérvként. Fontos megjegyezni, hogy ez egyetlen tanulmány, egyetlen kultúrában kimutatott eredménye (feltehetően sztereotipikusan magasabb fokú munkaetikával, mint az európai norma). Ráadásul ezt a felmérést egy olyan üzleti szektoron belül végezték el egy olyan területen, amely kevés interaktivitást követel a munkatársakkal, továbbá önkéntes alapú mintával, ahol a résztvevők számára nyilvánvalóan eleve vonzó volt az otthoni munka ötlete.

Ugyanez a cikk a *Harvard Business Review*-ban azt állítja, hogy a legtöbb munka esetén a legjobb megoldás, ha megengedjük az alkalmazottnak, hogy hetente egy vagy két napot otthon dolgozzanak. Ez nagymértékben javítja a közérzetüket, segít vonzani a tehetségeket, és csökkenti a lemorzsolódást. Következésképpen talán az a legjobb a munkaadók és az alkalmazottak számára is, ha kicsit mindkettőt csinálják.

HOME SWEET HOME

Melyek a részben otthon végzett munka előnyei?

A *Microsoft Munka falak nélkül* (Work without Walls) című felmérése több mint 4000 irodai jellegű munkát végző alkalmazottat kérdezett meg az ipar, a pénzügyi szolgáltatások, a kiskereskedelem, a vendéglátás és a szakmai szolgáltatások terén. Arra vonatkozólag, hogy miért szeretnek az emberek otthon dolgozni, a következő okokat határozták meg:





Végre szabadon

Van ugyan átfedés, de az előnyöket három fő területre lehet osztani:

- **a magánélet minősége**
- **nagyobb hatékonyság**
- **kevesebb utazási ráfordítás időben és pénzben**

A gond az, hogy míg ezek mindegyike motiváló tényező az alkalmazott számára, közülük csupán egy jelent igazi előnyt az átlagos munkaadónak.

Mikor végezzük a leghatékonyabb munkát?

Az egyik legalapvetőbb probléma, amikor egy központi irodában dolgozunk, hogy a legtöbb embertől elvárják, hogy ugyanabban az időben dolgozzanak. Ez nem szükségszerűen egyezik meg mindegyikük arról alkotott elképzeléseivel, hogy mikor érzik magukat a legergikusabbnak és a legproduktívabbnak.

Az otthoni munkavégzés megadja az embereknek azt a szabadságot, hogy akkor dolgozzanak, amikor a leginkább kedvük van hozzá. Lesz, akinek ez az ébredést követő három órát jelenti. Másoknak pedig inkább a délután, amikor azok emberek, akik be vannak zárva az irodákba, már az ajtók felé nyomulnak, a

csendes gondolkodást pedig egy porszívó hangja ellenében kell végezni.

A Leitz mintájának nagy része, 65%-a nyilatkozta azt, hogy reggel nyolc és dél között a leghatékonyabb. Mindössze 35% (nem túl sok) állította azt, hogy más időpontokban teljesít a legjobban.

Erős érvek szólnak amellett, hogy az ember a munkanapját úgy ossza be, hogy az olyan tevékenységeket, amelyek összpontosítást vagy kreatív ötletet kívánnak, abban az időpontban végezze, amely a legmegfelelőbb a számára ehhez a tevékenységhez. Ez egy olyan időmenedzselési megközelítés, amit számos író alkalmaz.

Ön melyik napszakban a leghatékonyabb?

5%

65%



Reggel
05.00-08.00-ig



Délelőtt
08.00-12.00-ig



A hosszútáv-(on is otthon) dolgozó magányossága

Ha mindössze heti egy napot dolgozunk otthon, vagy pár órát esténként, az nem igazán veszi igénybe az embert.

De amikor ez hivatalossá vagy gyakoribb rutinná válik, az előnyöknek sok egyéb tényezőt kell kiegyenlíteniük.

Ahogy a fentebb idézett *Ctrip*-tanulmány is jelezte, az egyedüllétet gyakran említik az otthoni munkavégzés fő hátrányaként (ez természetesen annak a másik oldala, hogy nem zavarnak meg folytonosan).

A valóság azonban az, hogy az ember csak annyira elszigetelt, amennyire az akar lenni. A modern munkavégzés legalább annyira szól az együttműködésről, mint amennyire a személyes projektekről.

Az otthoni munka nem azt jelenti, hogy az emberek kevésbé együttműködnek, csak azt, hogy másképpen dolgoznak.

A Facetime, a Skype, a Google Hangouts és az intranet virtuális találkozóhelyei azt jelentik, hogy az ember legalább annyira látható (vagy éppen nem), mintha fizikailag is jelen volna.

Mindazonáltal, még mindig vannak aggodalomra okot adó tényezők. A Leitz mintájának több mint 1/3-a azt tartja a mobil, illetve az otthoni munkavégzés legfőbb veszélyének, hogy esetleg nem elérhető, vagy hogy nem is veszik figyelembe a döntéseknél.

8%



Délután
12.00-14.00-ig

14%



Délután
14.00-17.00-ig

5%



Este
17.00-20.00-ig

3%



Éjjel 20.00-
05.00-ig



Bárhonnan dolgozni és a be is fejezni a munkát

Legtöbbünknek volt azért némi haszna a munkahelyi tréningekből. Akár egy új képesség elsajátítása, akár a szakmai fejlődés, akár a magasabb szintű feladatokra történő betanítás a tréning célja, a munkahelyi képzés pályafutásunk állandó része.

A munkamegszakítások magas számát tekintve (átlagosan 3 percenként, ahogy korábban volt már róla szó) ironikus az, hogy a cégek a távmunka esetén éppen a figyelemelterelő hatások miatt aggódnak.

Néhány cég, főként a nagyobb vállalatok, több energiát fektetnek ebbe, de még a leghaladóbb szellemű vállalatok esetén sincs túl sok bizonyíték arra, hogy mobil munkavállalóikat felkészítették volna egy sokkal folyamatosabb munkavégzésre.

Az irodán kívüli hatékony munkához szükséges önfegyelem mindig alapvető kérdés az olyan cégek számára, amelyek úgy döntenek, hogy helyszíntemleges munkalehetőségeket kínálnak fel.

A munkamegszakítások magas számát tekintve (átlagosan 3 percenként, ahogy korábban volt már róla szó), ironikus, hogy a cégek a távmunka esetén éppen a figyelemelterelő hatások miatt aggódnak.

A Leitz mintájában megkérdezettek számára a megszakítások hiánya a második legfontosabb előny, amit az otthoni munkavégzés jelenthet – az után, hogy nem kell ingázn.

A mobil munkavállalás felszabadító hatása ugyan ijesztő lehet, de ha az ember teljesítménye mind minőségben, mind mennyiségben visszaesik azt követően, hogy az irodán kívül vagy otthon dolgozott, azt bizony valakinek érzékelnie kell. Márpedig a karrierünket tekintve feltehetőleg az a legelőnyösebb, ha éppen mi magunk észleljük ezt először.

Az írók szokásai is tanulságosak. Ők hajlanak az önállóságra, hacsak nem muszáj a napi publikálás munkarendjéhez igazodniuk. Míg ők általában otthonról dolgoznak, sokaknak olyan munkamódszere van, amelyet a mobil, bárhonnan dolgozni képes munkavállaló is felhasználhat.

JK Rowling egy kávézóban írt, hogy spóroljon a fűtéssel. Gertrude Stein és Nabokov az autójukban szerettek írni. Maya Angelou megteremtette a saját távoli kis irodáját, egy hotelszobát bérelt e célból ugyanabban a városban, ahol lakott.

A munkamódszerek általában úgy vannak kitalálva, hogy passzoljanak az író életstílusához és a legkreatívabbnak érzett időszakokhoz – ez megint egy meglehetősen másfajta hozzáállás, mint a 9-5-ig munkavégzés.

„Amikor egy könyvön vagy elbeszélésen dolgozom, minden reggel írok, mihelyt pirkadni kezd.”¹ (Ernest Hemingway)

„Reggelente dolgozom egy kézi írógépen. Körülbelül négy óra hosszat dolgozom, azután elmegyek futni. Ez segít nekem lerázni az egyik világot, és átmenni egy másikba”. (Don Delillo).

„Mindig sietek, hogy elinduljak, bár általában nem szeretem a nap kezdetét. Először is iszom egy teát és aztán kb. 10 órakor nekiállok, majd 1-ig dolgozom. Ezután találkozom a barátaimmal, majd 5 órakor visszamegyek dolgozni és folytatom este 9-ig.” (Simone de Beauvoir)

Két fontos dolgot kell ezzel kapcsolatban megjegyeznünk: 1. nem létezik varázsszformula ehhez a független jellegű munkavégzéshez, és 2. minden írónak van egy bizonyos struktúrája és rutinja, amely nála működik.

Azok számára, akiknek nem adatott meg az a luxus, hogy szigorú önfegyelemük legyen, a következő iránymutatás érvényes:

Tudd, hogy mik a teendőid – Előző este készíts egy listát azon feladatokról, melyeket a következő napon el kell végezned. Ily módon tudni fogod, hogy mit kell még megtenned, és – elméletileg legalábbis – jobban tudsz majd aludni.

Kezdd a leglényegesebb teendőkkel és/vagy azokkal, melyeket a legkevésbé szeretsz – Ez azt jelenti,

hogy a munka nehezét akkor végzed el, amikor még friss vagy, így elkerülheted a későbbi agonizálást, amikor a már lefáradt agyműködésed arra ösztönöz, hogy csinálj valami egészen mást a fontos teendők helyett.

Vágd el magad a megszakításoktól – A mobil munkavégzés egyik előnye, hogy bármikor dönthetsz úgy: kikapcsolod a mobilodat, a számítógépedet és koncentrálsz. A munka világa feltehetőleg nem fog addig kifordulni a sarkaiból és megállni, csak mert te egy-két órára kivonod magad a forgalomból.

Iktass be magadnak jól megérdemelt szüneteket – Zenét hallgatni, kimenni a szabadba, esetleg csinálni pár fekvőtámaszt, mint pl. Kurt Vonnegut – ezek nem tipikusan olyan dolgok, amelyeket a szokványos irodai környezetben is megtehetünk. (Talán az elkövetkező években a régészek azon fognak töprengeni, hogy a mobil munkavállalók kiásott tetemei mitől izmosabbak, mint az átlag.)

¹ Részlet az Interjú! Nagy írók műhelyében című kötet Ernest Hemingway című fejezetéből (Budapest, Európa Kvk., 1965.)



Tér – a végső határ

Korábban már megvizsgáltuk a térrel kapcsolatos kívánalmakat az irodában, de míg az irodában van egy diszkrét és jól körülhatárolt terület a munkához, otthonunkban a fókuszálás és az összpontosítás a legkomolyabb kihívás, amivel a mobil dolgozónak szembe kell néznie.

Az otthonok egyre kisebbekké válnak, Európán belül is igen nagy különbségek vannak ebben: az Egyesült Királyságra jellemző igen szűkös 76 m², től kezdve, 83 m² Svédországban, 109 m² Németországban, 112 m² Franciaországban, a dániai 137 m²-ig bezárólag.

A Leitz Európa-szerte elvégzett vizsgálatából kiderül, hogy az alkalmazottak kb. 30%-a a nappalijában vagy az étkezőjében dolgozik, 20%-uk pedig valamelyik hálósobában. A mobil dolgozók több mint 50%-ának nincs egy kifejezetten erre a célra elkülönített szobája, amely otthoni irodaként funkcionálna.

Szinte kivétel nélkül kompromisszumokat szükséges kötni, főként azoknak, akiknek családjuk van, számukra ugyanis az az egyik legnagyobb kihívás, hogy otthonukat igen nagy fokú rugalmassággal alakítsák ki.

Nem csoda, hogy ugyanez a tanulmány rámutat arra is, hogy a rendszeresen otthon dolgozó emberek számára a tér hiánya és a háztartási zajok jelentik a legkomolyabb problémát.

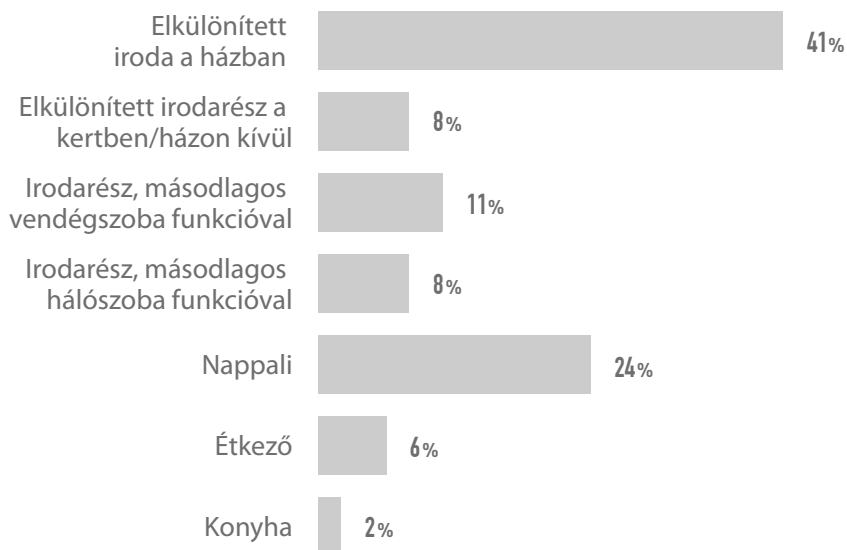
Érdekes fejlemény ezen a téren az ún. workhome (munkaotthon) koncepciója, amely a munka- és a lakóhely kombinációja. Ennek egyik legrégebb példája a King's Wharf fejlesztése Londonban, amely 57 ilyen lakóhely/munkahely egységet (live/work unit) foglal magában tizenhárom, kifejezetten üzleti jellegű helyiséggel. Ebben nincs is semmi újdonság – a legtöbb kisipari műhely évszázadokon át így működött. Manapság azonban már úgy alkotják meg a helyszínt, hogy az a két világ előnyeit lehetőleg egyesítse. Sok országban az egyik legkomolyabb kihívás a törvényi szabályozás és a tervezés, néhány elemet ugyanis nehéz jogilag besorolni.

Jó ez az átfedés az otthoni és a munkahelyi környezet között? Sokan úgy gondolják, hogy az otthonról végzett munka növelheti az alkalmazottakat érő stresszt, hiszen ugyanazon a helyen dolgoznak, ahol alszanak és pihennek.

Tammy Allen, a Dél-Floridai Egyetem (University of South Florida) pszichológiai professzora úgy látja, hogy az otthon dolgozóknak különálló helyiséget kellene létrehozniuk a munkához, külön ajtóval, amit célszerű zárva tartani a nap folyamán, ha mások is otthon tartózkodnak.

Ezt persze könnyebb mondani, mint megcsinálni, főleg, ha az ember egy olyan, egy hálósobás lakásban lakik, ami egy metrószerelvénnyel rendelkezik (Angliában ennyi az átlagos új építésű lakásméret), vagy kiskorú gyermekei, illetve háziállatai vannak, akik figyelmet igényelnek.

Az otthoni munka esetén a felsoroltak közül melyek tükrözik leginkább az ön munkaterét?





Tér – a végső határ

A személyi rendszerező képesség már régi probléma. *Parkinson törvénye* (Parkinson's Law) szerint a munka addig terjeszkedik, ameddig az idő. Ennek mai verziója az, hogy a munka addig terjeszkedik, amíg a tér.

Néhányan talán rendszeretők, otthoni irodai környezetük azonban könnyen kaotikussá válhat, a papírok és munkaanyagok elárasztják a lakást és a házat.

2015-ben az angol *The Guardian* újság arra kérte olvasóit, hogy küldjenek képeket munkakörnyezetükről. A válaszolók közül sokan otthon dolgoztak, így számos hasonlóságot lehetett felfedezni az íróasztalokról beküldött képek között, főleg abban, hogy a munkaterek szűkre szabottak és kaotikusak voltak.

A munkaanyagokhoz való könnyű hozzáférés otthon egy újabb kihívás. Annak ellenére, hogy milyen sokan dolgoznak otthonról, mégsem rendelkeznek

ugyanazzal a felszereltséggel, mint ami a munkahelyükön elérhető, ahogy a Leitz kutatása alapján összeállított alábbi táblázat mutatja.

A tér nem csupán azt jelenti, hogy van néhány négyzetméternyi sík felületünk, amire letehetjük a papírlapokat vagy egy laptopot. Az iratok rendszerezése és tárolása is fontos, ahogyan azt a táblázat mutatja. A minta több mint a 2/3-a nem rendelkezik fiókos irattárolóval, sőt még egy külön erre a célra használt fiókja sincs, ahol a munkaanyagokat tárolhatná. Ha valami nincs szem előtt, arról hajlamosak vagyunk elfeledkezni – így talán emiatt nem is csoda, hogy oly sok ember számára okoz gondot a kikapcsolódás.

A munka digitalizációja ellenére a legtöbb ember még mindig a papír alapú munkát részesíti előnyben, amikor valamilyen dokumentumot alaposan át kell olvasni, vagy komolyabban szükséges valamire koncentrálni.

A felsoroltak közül melyek találhatóak az ön irodájában/otthonában?

	Van otthon	Van az irodában
Tűzőgép	66%	75%
Lyukasztó	48%	72%
Iratrendező	48%	72%
Tárolódobozok	46%	73%
Fiókos irattároló	32%	75%
Külön fiók	30%	75%





Jól kinézni – jól érezni magunkat

A tér mellett ott van még az esztétikum kérdése is. Ön ugyebár gondosan megtervezte otthona belsőjét, erre most megpróbál munkahelyet faragni belőle. Ráadásul a tűzőgépe sem passzol a konyhai kiegészítőkhöz. Na jó, ezt a problémát nem sok megkérdezett vetette fel, de a kutatásunk azért azt mutatja, hogy:

- **az emberek 70%-a fontosabbnak tartja az esztétikumot otthon, mint az irodában.**
- **73%-uk pedig szeretné, hogy a munkafelszerelése passzoljon a lakásdekorációjához**

Talán ez a magyarázata annak, hogy miért van az emberek több mint felének eltérő márkájú terméke otthon, mint az irodájában.

A Leitz Style vagy a WOW íróasztali termékek kollekcója – iratrendezők, irattálcák, tűzőgépek és mappák – esztétikus hatást kölcsönöznek többféle környezetben, áthidalván ezzel az otthon és a munkahely közötti eltérést.

A BYOD (Bring or Buy Your Own Device – Hozza be vagy vegye meg saját munkaeszközeit) azt jelenti, hogy az előrelátó cégek külön költségkeretet biztosítanak az alkalmazottaik számára, hogy meg tudják vásárolni a

munkaeszközeiket. Természetesen ez elsősorban a technológiára vonatkozik, nem pedig az otthoni felszerelésekre.

A Leitz-mintában megkérdezettek 24%-ának van formális BYOD-útmutatója a munkahelyén, további 18%-uk vásárolhat magának munkaeszközöket, ha a feljebbvalója ezt aláírja. Kevesebb, mint egynegyedük gondolja úgy, hogy elfogadható lenne, ha a cége pénzét olyan irodai termékekre költené, mint például egy otthoni használatra szolgáló íróasztali lámpa.

Ez bizonyos mértékig persze logikátlan, mivel egyre több ember dolgozik otthon, akár hivatalosan, akár nem. Ennek az az eredménye, hogy a mobil dolgozók jelentős része nemcsak hogy előírt munkaidején túl otthon dolgozik, hanem támogatja is a céget, amikor saját maga vásárolja meg eszközeit és munkaanyagait.

Ami pedig a technológiát illeti, a legtöbb szakértő úgy gondolja, hogy az otthonnak megvan az a lehetősége, hogy produktívabb és élvezhetőbb tér legyen a munkavégzés során, mint az iroda. Ennek oka, hogy személyesen kezelhetjük a környezetünket (fűtés, világítás, hangulat), illetve az otthoni audiovizuális eszközeinket. A háztartási eszközök gyorsabb munkavégzést tesznek lehetővé, mint az irodai infrastruktúra, amit csak nagyobb költségekkel és problematikusabban lehet megteremteni.

Néhány példa

A *Nest* például monitorozza, hogy az adott személy mennyit használja otthonának berendezéseit és mennyit tartózkodik otthon. A kézi fűtésszabályozás ezzel az eszközzel a múlté, hiszen az automatikussá tehető (és még személyi adókedvezmény is jár, ha az otthon dolgozó egyén kikalkulálja, mennyi energiát fogyaszt munkájával kapcsolatosan).

Az *Amazon Echo* hangutasítások alapján szabályozza a fényeket, a hőmérsékletet, és bekapcsolja az asztali ventilátort.

Az *Apple Siri*-je szintén lehetővé teszi, hogy hangüzeneteket küldjünk otthoni berendezéseinknek. A mobil munkás a digitális eszközök azonnali válaszadási képességét feltehetőleg gyorsabbnak és kevésbé kíváncsiskodónak találja, mint egy személyi asszisztens ténykedését.

A *Samsung* elkötelezte magát, hogy 2020-ig minden termékét internethálózatba kapcsolhatóvá teszi, a háztartási, illetve a személyi készülékek képezik ajánlatuk lényegi részét. Smart Things Starter Kitjük kiskereskedelmi ára nagyjából 300 euro, ideális módja a BYOD-költségvetés felhasználásának.

A *Leitz* ezen intelligens eszközökről is megkérdezte a mintáját. Úgy találtuk, hogy 23%-uknak már van ilyen készüléke,

további 19%-uk pedig nagyon szeretne a jövőben vásárolni.

A jövőbeli lehetőségeket tekintve, az intelligens otthoni fejlesztések, megoldások, innovációk, melyek az életet könnyebbé, az otthon dolgozók számára pedig produktívabbá teszik, hangszigetelt tereket használnak majd, melyek láthatatlan térelválasztókkal tartják a zajt kívül és belül. Ez azt jelenti, hogy az ugató kutyák és randalírozó gyerekek nem ássák többé alá az otthon dolgozók szakmai elmélyedését például a konferenciahívások alatt.

A képernyőként működő sík felületek növelik majd a térkihasználás hatékonyságát. Az intelligens bútorok felismerik majd, hogy kik vagyunk, milyen a hangulatunk, és alkalmazkodnak is ehhez. Minden papírt digitálisan beszkenneelhetünk, hogy ezt követően könnyedén meg is semmisíthessék önmagukat, megoldván ezzel az otthoni kartotékozás problémáját, amiről korábban már szó esett.

A munkakabinok (pods) és munkafotelek (micro-lounges) olyan otthoni verziói, mint például a Brody (jelenleg csak kereskedelmi forgalomban elérhető, lásd a 8. és a 24. oldalon lévő képeket), lehetővé teszik, hogy az otthoni munka egy meghatározott helyen történjen, és ne terjedjen át minden szobába.



Hogy „menjen a munka” – a megfelelő munkaeszközök

A helyszín semlegessége a munkavégzés módját illetően vonzónak hangzik, és általában az is. Azonban ahogy azt korábban említettük, míg a mobil munkaerő kiszabadul az iroda bezártságából, meg is van fosztva az infrastruktúra, a segítség és a felszereltség előnyeitől.

Ha önnek lehetősége nyílik arra, hogy mobil dolgozóvá váljon, több napot otthonról dolgozzon, vagy rendszeresen eltűnjön pár órára a munkahelyéről, íme, néhány dolog, amire szüksége lehet.

Az otthoni munka esetében fontosakká válnak az olyan, térhatékonyságot segítő megoldások, mint például a kisméretű alkóvok vagy kihasználatlan fali- és ruhásszekrények, melyekkel több helyet hozhatunk létre. Ha nincs hely iratgyűjtő számára, akkor is van megoldás, például a Leitz Click and Store iratgyűjtő rendszerei.

Minél inkább sikerül megvalósítani azt a szemléletet, hogy „ami nincs szem előtt, az nincs napirenden” (out of sight–out of mind), annál jobb. Egyébként a munka könnyedén mindennapi életünk részévé válik, olyan állandó jelenséggé, melytől nehéz szabadulni.

Irodai terünk menedzselése igencsak fontos. Az irodai munkaterületen a rendetlenséget néha elítélik, néha eltűrik, néha pedig a szabad gondolkodás jeleként ünneplik.

Otthon természetesen mi magunk dönthetünk efelől. De ismét csak hozzá kell tennünk, hogy a munkaterületünk feltehetően multifunkcionális. Ezért jó ötlet lehet beszerezni például modern vonalvezetésű, irattálcából kialakított irattároló rendszert, mely nem úgy néz ki, mintha az irodán kívül álló konténerből lett

volna újrahasznosítva, vagy mobil-, illetve tablet töltésére is alkalmas állványokat. Ez utóbbiak kisebb helyet foglalnak el, és garantálják, hogy a készülékeink akkor sem merülnek le, ha sietve kell távoznunk.

Az emberek közel 3/5-e fontosnak vagy nagyon fontosnak tartja az állítható személyi és irodai világítást – fontosabbnak, mint egy ergonómiai szempontoknak megfelelő számítógépes felszerelést vagy az egyénileg állítható fűtést –, ennek ellenére csak keveseknek van otthon megfelelő világítástechnikájuk.

Érdemes elgondolkodni azon, hogy otthonunkban is modern LED-megoldásokat alkalmazzunk, melyeknek fényereje, vagy akár színhőmérséklete is szabályozható, hogy a saját preferenciáinknak és hangulatunknak a lehető legjobban megfeleljenek.

Az utazások során történő energiafeltöltés állandó problémát jelent. A Leitz kutatása kimutatta, hogy az üzletemberek 60%-ának készülékei havonta legalább egyszer teljesen lemerülnek. 60%-uk kényszerül havonta arra, hogy telefonhasználatát korlátozza azért, hogy energiát spóroljon (egy kisebb csoport esetében ez minden munkahéten tízszer vagy még többször megtörténik).

Ennek eredményeképpen magas szintű az innováció a mobilfeltöltő eszközök terén. Ide tartoznak egyrészt a hordozható, hitelkártya méretű eszközök, amelyeket akár a pénztárcánkban is tarthatunk és nagyon jól jönnek, ha sürgős utántöltésre van szükségünk. Alternatívaként szóba jöhetnek a nagy kapacitású akkumulátorok, melyek képesek egy telefont vagy tabletet többször is újratölteni a hosszabb utazások

során, illetve több eszközt is életben tartanak. Még távolabbra tekintve a jövőbe, a gyorstöltők irányába haladunk. A Stanford Egyetemen például már fejlesztenek olyan prototípusokat, amelyek segítségével egy készülék akár egy percen belül is teljesen feltölthető lesz.

Az otthoni energiaellátás természetesen nem probléma – de a hozzá szükséges hely már annál inkább. Ez ugyanúgy igaz az otthonunkra, mint egy átlagos irodai konferenciateremre, ahol keresgélhetjük az asztalok alatt a szabad konnektorokat, vagy néhány kávézó-irodára (a coffice-okra), ahol igen gyakran csak a minimális számú konnektorral lehet számolni. Az otthoni tereket viszont gyakran a kábelrengetegek hálózják be.

A hatékony otthoni iroda a jövőben többféle készülékhez is csatlakoztatható, számítógép-feltöltő USB-pontokkal, hordozható töltőkkel, valamint olyan kábelelrendezéssel lesz kialakítva, amely segít kiküszöbölni a zárt térben való tévelygést, vagy hogy a házi kedvencünk a földre rántsza a laptopunkat.

A készülékek fúziója szintén hozzásegíthet ahhoz, hogy megküzdjünk a korlátozott otthoni íróasztalmérettel. Például egy monitort, billentyűzetet és asztali egeret egyetlen egységbe raknak össze. Már elérhetőek azok a billentyűzet nélküli eszközök is, amelyek a billentyűzetet egy sík felszínre vetítik – feltéve persze, hogy azt meg lehet majd találni abban a papírtömegben, ami a jelek szerint sok ember íróasztalát jellemzi.

Ahogy a cégeknek kötelessége, hogy gondot fordítsanak az irodai munkakörülményekre, a logika azt diktálja, hogy ezt ki lehetne, sőt ki kellene terjeszteni az alkalmazottak otthoni munkakörnyezetének optimalizálására is.

Lesznek majd olyan cégek, amelyek addig nem fogják megengedni a munkavállalóknak, hogy otthonról dolgozzanak, amíg egy kockázatelemzést el nem készíttetnek ezzel kapcsolatban. A dolog másik oldala ugyanakkor az, hogy kevesen kérik azt a cégüktől, hogy gondoskodjon az otthoni munkaeszközeikről. Az irodában egy ergonomikusan megtervezett íróasztal előtt ülnek egy ergonomikus széken, míg otthon az egyik széken gubbasztva dolgoznak, térdükön a lappal.

A munkavégzést és az összpontosítást segítő hangulati és színelemekről szóló elméletek a legtöbb ember számára ismerősek. Ha már az otthoni dekoráció színvilágát megterveztük, miért ne alkalmaznánk ezt az otthon használt munkaeszközökre is? Láttuk már korábban, hogy a Leitz-mintában szereplők többsége nagyra értékeli az esztétikus hatást keltő felszereléseket, azt azonban nem tudjuk, hogy mely elképzeléseket követi valóban gyakorlati cselekvés is.

Ma már számtalan különféle modern íróasztal-felszerelés létezik, köztük például a Leitz színek, stílusok és felületek szerint választható termékcsoportjai, amelyek bármilyen környezetben vonzó látványt nyújtanak.



A viszonteladók előtt álló kihívások

Az elmozdulás a mobil, avagy bárholnan végzett munka koncepciójának irányába, és az igény, hogy a munkavégzéshez rendelkezésre álljanak a megfelelő eszközök, a kiskereskedők és viszonteladók számára is lényeges szempont.

Az otthoni környezet egészen más hangulatot és légkört jelent. A hagyományos irodai elrendezések sokszor egész egyszerűen alkalmatlanok egy otthoni munkavégzésre alapozó ügyfél számára, aki azt is szem előtt tartja, hogy mi illik a meglévő dekorációhoz.

A régebb óta jelen lévő piaci szolgáltatóknak is fel kell ismerniük, hogy ügyfélbázisuk és igényeik változóban vannak.

Ennek kihatása van a készleten lévő eszközök típusára is, hiszen a jövőben egyre nagyobb szükség lesz arra, hogy a különböző kategóriák alapján szélesebbé, sokszínűbbé tegyék termékskálájukat, leginkább az elektronikai termékek piacán.

Ez azt is jelenti, hogy a viszonteladóknak újra definiálniuk kell az esztétikum szerepét az értékesíteni kívánt termékcsoportok tekintetében. Az otthoni környezet egészen más hangulatot és légkört jelent. A

hagyományos irodai elrendezések sokszor egész egyszerűen alkalmatlanok egy otthoni munkavégzésre alapozó ügyfél számára, aki azt is szem előtt tartja, hogy mi illik a meglévő dekorációhoz.

Az egyéni vásárlók egyre fontosabb piaci szegmenssé válnak, a rájuk jellemző vonások pedig a kisebb tételű megrendelések, a „most van rá szükségem” hozzáállás, továbbá azon attitűd, hogy sokkal kevésbé hajlandóak szaküzletekbe elmenni vásárolni. Így náluk az online vásárlási tapasztalat minősége döntő fontosságú lesz, csakúgy, mint a szállítási határidő.

Azok a dizájnerek és a viszonteladók, akik az otthon berendezésére specializálódnak, piaci résre lelhetnek az otthon dolgozók személyében. Láttuk, milyen sokan vannak, akiknek kevésbé professzionális eszközökkel és felszereléssel kell dolgozniuk.

Sok lakberendezési szaküzlet minderről nem vesz tudomást, vagy csak alig van jelen ezen a piacon, holott a térmenedzsment termékek és megoldások területén bizonyára ez jelenti majd az egyik legnagyobb jövőbeni növekedési lehetőségüket.





Következtetések



Következtetések

A munka világa változóban van. Ebben nincs semmi újdonság. Az elmúlt 100 év során az elektromos írógép, a fénymásoló, a nagyméretű számítógép, a vállalati autó, a hajlékonylemez (floppy disk) és a mobiltelefon együttesen egy új munkastílust eredményeztek.

A különbség most a változás sebességéből

A portfólió-karrier és a szerződéses, illetve a szabadúszó munkavégzés növekvő aránya azt jelenti, hogy a felelősséget olyan mértékben az egyénekre hárítják, ahogyan korábban még soha.

adódik, és abból, hogy ez ma már mindenkit érint – globális mértékben.

A munkavégzés teljes struktúrája átalakulóban van, ami egyre gyorsuló ütemben zajlik.

Ezekhez azonban mind a cégeknek, mind pedig az egyéneknek hozzá kell szokniuk, és alkalmazkodniuk kell. A portfólió- karrier és a szerződéses, illetve a szabadúszó munkavégzés növekvő aránya azt jelenti, hogy a felelősséget olyan mértékben az egyénekre hárítják, ahogyan korábban még soha. Ma mindannyian saját sorsunk irányítói lehetünk.

1. A változó iroda

Az irodák fejlődnek, de a többség számára még ma is a munkában töltött idő középpontját jelentik, de emellett egyre növekvő mértékben alkalmazkodunk

a helyszínensemleges munkavégzéshez és szokásokhoz is. Ahogy egyre inkább portfólió-kariereket építünk magunknak, ugyanígy használunk majd egyre növekvő mértékben „portfólió-munkahelyeket” is: a kulcstényezők a kényelem és a hatékonyság, amit a folyamatosan fejlődő kapcsolódási technikák is támogatnak.

A munka mindenhol ott lesz. Vagy legalábbis mindenhol, ahol nagy sebességű wifi rendelkezésre áll. Ebből kiindulva a fix iroda koncepciója egyre több szempontból kerül nyomás alá.

A pillérek, a vándorok, a felfedezők és az úttörők dolgozótípusainak egyedi keveréke a hagyományos irodatervezést egyrészt lehetetlenné, másrészt gazdaságilag életképtelenné teszik.

Mind az egyterű irodának, mind pedig a fülkés modulrendszernek megvannak a maga hátrányai. Ha lenne választásuk, az irodai alkalmazottaknak csak igen kis hányada dolgozna szívesen ezen típusokban.

Minél inkább tudásalapúvá válik a munkánk, munkahelyi környezetünknek annál inkább támogatnia kell az együttműködést, de egyúttal meg kell adnia az embereknek az elmélyült gondolkodás és az összpontosítás lehetőségét is.

2. A munkába utazás

Az urbanizáció felgyorsulásával az irodába való eljutás olyan kötelességgé válik, amelyet sokan szüükségtelennek éreznek,

és inkább elkerülnének. Ez hatással van személyes közérzetükre csakúgy, mint a pénztárcájukra.

Bizonyított tény, hogy azok a dolgozók, akik nem járnak naponta egy központi helyre dolgozni, elégedettebbek, kevesebb stressz éri őket, és természetesen kevesebb időt és pénzt pazarolnak utazásra.

Az innovatív formatervezési megoldások egyaránt származnak óriásvállalatoktól és KKV-ktől. A spektrum egyik végén azok a vállalati szuperstruktúrák vannak, amelyek az otthon, távol az otthontól lehetőségét kínálják, és kivetítik a céges márka értékeit, illetve személyiségét. Ezen értékekhez egyre inkább hozzátartozik, hogy az alkalmazott ugyanolyan fontos, mint az ügyfél.

A másik végén vannak az innovatív start-up (induló) vállalkozások. Örökölt problémák nélkül ezek inkább egy (általában) fiatalabb munkaerő igényeihez kívánnak alkalmazkodni, akik viszont kötetlenséget és a valahova tartozás meghitt érzését várják el.

És ott van még a szorongatott közép is: régimódi, konvencionális irodák, melyek egyre kevésbé lesznek vonzók a válogatosabb és igényesebb dolgozók számára, akik olyan helyszínen szeretnének dolgozni, amely kényelmes is, motiváló is.

3. Bárhonnan dolgozni – a mobil munkaerő

Az irodába utazás egyre kevésbé jellemző a modern munkavállalóra, hiszen a munka már velünk utazik. Az iroda és az otthon melletti ún. "harmadik helyszín" mellett sokféle lehetőség van a munkavégzésre: az ügyfelek irodái, állomások, repülőterek és természetesen maguk a vonatok, illetve a repülőgépek.

A bárhonnan végezhető munka különbözik a hagyományos mobil munkától, hiszen már nem csak a kereskedelmi ügynökök vagy idősebb menedzserek munkamódszerére utal. A modern technológia lehetővé teszi, hogy ez a fajta szabadság ma már bármely szellemi dolgozó számára elérhetővé váljon.

Egyre több ember tölti ideje egy részét "mobil munkában". Ők elégedettebbek és még némi fizetéscsökkenést is el tudnának képzelni, hogy ezt a rugalmasságot támogassák, de a különböző munkastílusok különböző problémákat is eredményezhetnek.

A szervezeteknek támogatniuk kell a mobil munkaerőt a megfelelő fizikai eszközökkel (az átlagos irodai dolgozó még mindig több mint tízezer papírt kezel évente) csakúgy, mint a megfelelő útmutatásokkal és valamiféle bázis lehetőségével, legyen az akármilyen esetleges is.



Következtetések

4. Az otthon végzett munka napjainkban

Az otthoni munkavégzés a többség számára ma már realitás. Az otthoni munka általában valamiféle keveréke a tervezett munkaidőnek, az ad hoc munkavégzésnek és az el nem végzett munka pótlásának. Kevés széles körű kutatást végeztek arra vonatkozóan, hogy az otthoni munkaidő mennyire hasznos. Mintánknak mindössze 1/3-a érzi úgy, hogy jobban tud összpontosítani otthon, mint a munkahelyén. A kényelem és a kényelmesség szembekerül a minőséggel és a teljesítménnyel.

Amíg nem áll rendelkezésünkre megfelelően kialakított otthoni munkakörnyezet, és nincs erős önfegyelemünk, addig célszerű úgy alakítani, hogy az otthoni munka csak egy szegmense legyen munkavégzésünknek, melyhez főként speciális esetekben folyamodunk, például amikor különösen fontos, hogy ne zavarjanak minket.

Hogy mikor végezzük a munkát, az éppen olyan fontos, mint az, hogy hol végezzük. Ahogy láttuk, a Leitz-minta 65%-a állítja, hogy reggel nyolc és dél között tud a legjobban dolgozni. A legtermelékenyebb időszakok egyikét tehát feltehetőleg épp a közlekedési dugóban töltik.

Anélkül, hogy belemennénk a svédországi

hatórás munkanap tapasztalataiba, úgy a cégeknek, mint az egyéneknek át kellene gondolniuk, hogy milyen is egy hatékony munkanap, majd pedig fel kell készülniük arra, hogy az embereknek meghagyják saját munkaidejük megtervezésének a lehetőségét, mivel az sokkal jobban szolgálja a hatékonyságot.

5. Az otthon berendezése a (valódi) munkavégzéshez

Az irodákat munkahelynek tervezik, az otthonokat nem. Az egyre növekvő számú mobil dolgozó, aki legalábbis részlegesen munkahellyé változtatja otthonát, gyakran kompromisszumra kényszerül.

Mintánk több mint felének nincs elkülönített szobája, amely irodaterületként működne. A munka és az otthon határainak elmosódása egyre jellemzőbb, és ez hátrányosan érintheti mind az alkalmazottat, mind az általa végzett munka minőségét.

A munkaadók egy része az otthoni munkaterület kialakítását nem tekinti a dolgozó kizárólagos felelősségének, bizonyos esetekben felszereléscsomagot kínálnak dolgozóik számára az otthoni munkához, illetve tanácsot adnak az otthoni munkaterület leghatékonyabb kialakításához. Ezzel együtt egyre elterjedtebbé válik a saját felszerelések beszerzésének (BYOD) trendje, amelynek

keretein belül az alkalmazottak veszik meg felszereléseiket az elektronikai eszközöktől az asztali számítógéphez szükséges termékekig, a dokumentációig és az ergonomikus bútorzatig.

Mindez azonban nemcsak a funkcionalitásról szól. Az otthon esztétikuma általában véve mindannyiunk számára fontos. Amennyiben a munka az otthon töltött idő szerves részévé válik, az általunk használt berendezésnek harmóniában kell lennie a dekorációval és lakásunk színvilágával. Jelenleg még kevés szolgáltató gondolta ezt végig.

6. A holnap lehetőségei

A bárholnan végezhető munka terjedése kihívásokkal jár, de egyben lehetőségeket is kínál a kiskereskedők és viszonteladók számára. A holnap vásárlója ugyanis nagyban különbözik a maitól.

A vásárlók kisebb értékű beszerzéseket eszközölnek, nem nagyobb mennyiséget vásárolnak, mint a vállalatok; kisebb készletet tartanak fenn; és pont akkor vesznek meg bármit, amikor éppen szükségük van rá. Az online vásárlás egyre nagyobb hangsúlyt kap. Növekszik az esztétikum és a moduláris, hordozható munkaeszközök szerepe, amelyeket könnyebb tárolni, és egyben jobban is néznek ki.

A mai üzleti szemlélet már alapvető fontosságú tényezőként tekint a szellemi munkát végző dolgozókra, így az ő motiválásuk üzleti szempontból különösen kritikus. Az olyan nagy cégek, mint a Google, a céges márkával összhangban álló óriási léptékű irodákat hoznak létre, míg a kisebb szervezetek egyszerűbb megoldásokat keresnek, de azért az arcultáság az általuk teremtett munkakörnyezetben is érezhetően fontos marad. Ezen cégek ellátása kulcsfontosságú lesz az irodai termékek gyártói számára.

Mind a kiskereskedők, mind pedig a beszerzők, de a vezető menedzserek és az egyéni munkavállalók számára is egyformán fontos, hogy folyamatosan újraértékeljenek minden megállapítást, amely arról szól, hogyan, hol és mikor dolgozunk. Ugyanis a mobil munkavégzés világa már elérkezett.