A „bizalmon alapuló munkaidő” modellje a gyakorlatban

Tapasztalati felismerések az ösztönzésre, az érzékelt munkahatékonyságra és a munkaidőmodell elégedettségére.

Tárgyszavak: munkaidő; bizalom; elégedettség; hatékonyság; teljesítmény; ösztönzés; önállóság.

Bevezetés

A gazdasági élet rugalmasabbá válása következtében az utóbbi években egyre jobban eltérnek a merev, hagyományos munkakoncepcióktól. Ennek a paradigmaváltásnak a fő eleme a rugalmas munkaidőrendszerek bevezetése. Az eddig szokásos csúsztatásos munkaidőmodellek mellett újabban sok vállalatnál alternatív modelleket – pl. bizalmon alapuló munkaidőt – vezetnek be.

Bár a gazdaságban egyre növekszik a bizalmon alapuló munkaidő jelentősége, hatásairól még nincsenek tapasztalati ismeretek. A bizalmon alapuló munkaidőnek a 2003. évi bevezetése során kérdőív segítségével vizsgálták, mennyire befolyásolja ez a munkaidő-struktúra a munkatársak ösztönzését és munkateljesítményét, valamint munkaelégedettségüket (Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim).

A vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a bizalmon alapuló munkaidő a munkavégzés tekintetében biztosított nagyobb szabadságon keresztül a munkatársak körében pozitív ösztönző hatáshoz vezethet és a megváltozott vezetés az érintettek munkájának hatékonyságnövekedését eredményezi. A munkatársaknak a munkaidőmodellel való általános elégedettsége szempontjából különös jelentősége van a vezetők azon képességének, hogyan tudnak ráállni a bizalmon alapuló munkaidő megváltozott feltételeire.

„Bizalmon alapuló munkaidő” modellje

A bizalmon alapuló munkaidőt egyrészt az jellemzi, hogy a munkaadó eltekint a munkaidő rögzítésétől, másrészt hogy alapjában véve nem

szabályozza a napi munkaidő tartamát, helyét és beosztását. Ennek következtében a munkaidő-kiegyenlítésért a munkavállaló felel. Ebben az összefüggésben „a munkaidő rugalmassá tételéről” vagy a „saját felelősség” koncepciójáról beszélünk. A vevőigények, vállalati követelmények és saját személyes igények, valamint részben a munkavégzés helyének figyelembevételével a munkatársak a munkaidőt egyénileg, saját felelősségükre határozzák meg.

A bizalmon alapuló munkaidő célja szervezési szempontból elsősorban a hagyományos időorientáltságról az eredményorientáltságra való áttérés. Merev munkaidőrendszerek esetén nem közvetlenül a teljesítmény áll a munkatársak tevékenységének középpontjában, hanem inkább a munkahelyi jelenlét és az ott eltöltött idő. Ez gyakran munkaidőpazarláshoz vezet, mivel a munkatársak a munkahelyen egyrészt nem kizárólag munkával kapcsolatos tevékenységeket folytatnak, másrészt teljesítőképességük és -készségük számos egyéni adottságtól függ. A bizalmon alapuló munkaidő segítségével a munkatársak gondolkodásának már nem kell a meghatározott időpontban letöltendő munkaidőre irányulni, hanem arra, hogy megfelelő időben, megfelelő helyen, hatékonyan teljesítsenek.

A rendszer pártfogói számára a munkatársak fokozott időszuverenitása lehetővé teszi a nagyobb munkaelégedettséget. Már az 1930-as évek elején felismerték, hogy a munkával kapcsolatos mozgástérnek jelentősége van a munkatársak teljesítőképessége és ösztönzése szempontjából. Ezért a bizalmon alapuló munkaidő hozzájárul a hatékonysághoz és gazdaságossághoz, valamint a szolgáltatásminőség javításához. Így az időforrás jobb felhasználásán keresztül javíthatja az azt bevezető vállalat versenypozícióját.

Kritikusok ezzel szemben a bizalmon alapuló munkaidőt olyan eszköznek tekintik, aminek segítségével növelni lehet a munkatársak által elvégzett munka mennyiségét. A munkaidő rögzítésének elmaradása leplezi a túlterhelést, amit a munkatárs végső soron a vezetővel szemben elhallgat, hogy ne legyen róla negatív véleménye. Ezenkívül a munkatársak egymás között kétségbe vonják, hogy kollegáik munkaidejüket ténylegesen teljesítették. A gyakorlatban ezzel összefüggésben társadalmi elszigeteltségről beszélnek, ami ellentétes ellenőrzéshez vezet.

Ezeket az elszigetelődési tendenciákat az angol-amerikai nyelvterületről készült számos vizsgálat tartalmazza. Arról számolnak be, hogy összefüggés van a munkakörülményeknek a távmunkával vagy részmunkaidővel rugalmassá tevő és a kapcsolati lehetőségek csökkenése miatt bekövetkező társadalmi elszigetelődés tendenciája között. A rend-

szeres kapcsolat csökkenése a kollegákkal, sőt a kapcsolat hiánya a vezetőkkel a munkatársak becsapási tendenciájához vezet. Ezenkívül a rugalmassá tétel esetleg a kollegák között már meglévő, szoros kapcsolatok megzavarásához vezethet. A munkatársak új rendszerrel szembeni tartózkodó magatartását még akkor is erősítik, ha az említett aggályok a rugalmas modell konkrét megvalósítása során nem mindig bizonyulnak indokoltnak.

A bizalmon alapuló munkaidő gyakorlati kihatásaival kapcsolatban még nincsenek elmélettel alátámasztott, tapasztalatai vizsgálatok annak ellenére, hogy a gazdaság csaknem minden ágazatában (pl. autóipar, vegyipar, információtechnika) egyre jobban növekszik ennek a munkaidőmodellnek a jelentősége. Ennek a résnek a bezárása céljából a „bizalmon alapuló munkaidő" kísérleti projekt résztvevőinek körében a Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co KG-nél névtelen véleménykutatást rendeztek. Az ottani, egy üzemi megállapodásban rögzített keretfeltételek olyannyira megfeleltek a bizalmon alapuló munkaidővel szemben támasztott általános követelményeknek, hogy kifejezőerejű eredményekből lehetett kiindulni. A projekt a 2003. naptári évre szólt és 61 munkatársra terjedt ki, akik előzőleg rugalmas munkaidőben dolgoztak. Az adatfelvételhez kérdőívet szerkesztettek, ami többek között a megnevezett érvek elfogadhatóságának felülvizsgálatát szolgálta. A projekt résztvevőinek 2003 júliusában ezen kérdőív alapján kellett a bizalmon alapuló munkaidő előtti (retrospektív) és az ezen időpont utáni tapasztalataikat és megállapításaikat egy ötdimenziós skálán értékelni. Ahhoz, hogy a munkatársak számára az ebből eredő változásokat le lehessen képezni, az értékelésekből minden mért mutatóra egy személyes vonatkozású differenciaértékét (előtte-utána) képeztek.

Tapasztalati megállapítások a bizalmon alapuló munkaidőről

Hatások az ösztönzésre

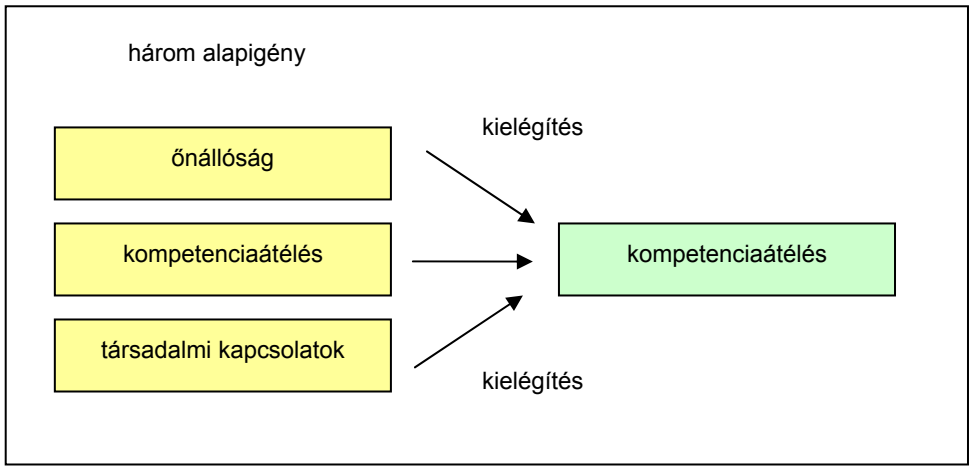
A motivált magatartás különböző típusainak felosztásánál fontos differenciálás a belső és külső indíttatású ösztönzés megkülönböztetése. Belső indíttatású ösztönzésről akkor beszélünk, amikor egy személy egy tevékenységet saját akaratából végez. A cselekvést (például a szakmai tevékenységet) ezáltal általában kielégítően éli meg. A kívülről motivált tevékenység ezzel szemben pozitív következmények kívánatos kiváltása

miatt vagy negatív következmények megelőzése érdekében történik (pl. bérfizetés, prémium vagy figyelmeztetés).

Deci és Ryan önrendelkezési elmélete abból indul ki, hogy a társadalmi környezeti tényezők, amelyek a

– kompetenciaátélés,
– önállóság és
– társadalmi kapcsolatok

iránti igényt kielégítik, elősegítik a belülről jövő ösztönzést *(1. ábra).* Az önállóság üzemi összefüggésben azt jelenti, hogy a munkatárs önálló „cselekvési centrum" szeretne lenni és ennek során a saját cselekvésének céljait és módját saját maga határozhatja meg. Kompetenciaszükségletben a munkatárs cselekvőképes szeretne lenni és az előtte álló feladatokat és problémákat saját erejéből megoldani. A társadalmi kapcsolatok iránti igény kielégítése (társadalmi elfogadásra és kielégítő társadalmi kapcsolatokra való törekvés) az egyént arra ösztönzi, hogy önállóan és félelemtől mentesen tárjon fel új tevékenységi és tudásterületeket.

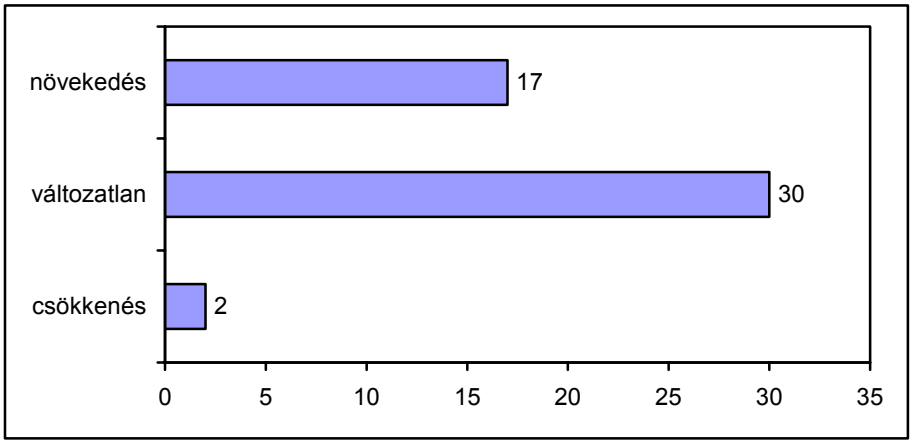


1. ábra Deci és Ryan önrendelkezési elmélete
(leegyszerűsítve)

A kérdőíves adatfelvétel során az említett pillérek kidomborodását megfelelő, már más vizsgálatokban bevált intervallumskálákon határozták meg. A skáláknak a munkaszituációk különböző specifikus ismérveit kellett megállapítani és tájékoztatást adni arról, hogy a bizalmon alapuló munkaidő feltételei mellett a munkatársaknál mennyire következhetnek be motivációs változások. A tevékenység vonatkozású alakítási terek (önállóság), valamint a mindenkori üzemi társadalmi alakzatba beillesz-

kedés (társadalmi beilleszkedés) megélésének megállapításához az üzemi képzési helyzet rögzítésére szolgáló ellenőrző listát alkalmazták. A kompetencia átélésével kapcsolatos kérdések nagyrészt egy Wild és Zimmermann által készített besorolásra térnek vissza. Minden skálához egy >0,8 Cronbah-alfát állapítottak meg, és így a céldimenziók elhanyagolható méréséből lehet kiindulni.

A megállapítások azt mutatják, hogy a bizalmon alapuló munkaidő esetén 49 munkatársból 17-nek nagyobb az önállósága; 30 munkatárs esetében a bizalmon alapuló munkaidő-szabályozásnak nem volt hatása; mindössze 2 munkatárs tapasztalta önállóságának kis mértékű csökkenését *(2. ábra).* Jelentős, általánosítható növekedés olyan önálló területeken volt, amiket a bizalmon alapuló munkaidő szervezési elemei befolyásolnak – ezek a munkavégzés helyének megválasztása és a munkaidő egyéni beosztása *(1. táblázat).* Annak oka, hogy ezeken a területeken nem lehetett még nagyobb változásokat mérni, a Boehringer Ingelheim hagyományosan érvényes, mindazonáltal nagyon flexibilis rugalmas munkaidő-struktúrájában rejlik, ami már esélyt ad az egyéni, ellenőrizhető idő összehangolására. Ennek figyelembevételével nem csoda, hogy a nagy önállóságnövekedés a munkavégzés helyével kapcsolatos.



2. ábra A bizalmon alapuló munkaidő hatása a munkatársak önállóságérzetére

Ezzel szemben a kompetencia átélésével és a társadalmi beilleszkedés átélésével kapcsolatos megállapítások a bizalmon alapuló munkaidő feltételei esetén szinte semmilyen változást nem mutatnak. Termé-

szetesen az eredmények alapján abból kell kiindulni, hogy a bizalmon alapuló munkaidő kis mértékű pozitív hatással van a tapasztalt cselekvőképességre, mégpedig speciálisan a személyes időhatékonyság átélésén keresztül.

1. táblázat

Példák az önállóságérzés skálájára

Saját magam határozhatom meg...
... mikor tartok munkaközi szünetet vagy szabadnapot.
... hetente hány órát dolgozom ténylegesen.
... mennyi időt fordítok egy feladat elvégzésére.
... hol végzem a munkámat.
A saját területemen a magam főnöke vagyok.
Fontos, hogy az eredmény meglegyen. Rám van bízva, hogyan érem el.

A vizsgálat során nem lehetett megerősíteni azokat a gyakorlatból származó tapasztalatokat, hogy a bizalmon alapuló munkaidő bevezetése a társadalmi elszigetelődés érzéséhez vezetne. Inkább azt kell feltételezni, hogy a bizalmon alapuló munkaidő megfelelő megvalósítás esetén nem befolyásolja a társadalmi beilleszkedés megélését. A megfelelő itt elsősorban a munkatársak túlterhelési és alulterhelési szituációinak a vezetők megbízható, időbeni olyan szabályozását jelenti, hogy egyáltalán nem jön létre kölcsönös ellenőrzés és a bizalom kultúrája fennmarad. Ezen eredmények alapján abból lehet kiindulni, hogy a bizalmon alapuló munkaidő esetén az igény-kielégítés kedvező összmérlege hosszabb távon hozzá járul ahhoz, hogy a vállalatnál fokozottan belső indíttatású, kielégítő legyen a munka.

Hatások az észlelt munkahatékonyságra

Az észlelt munkahatékonyság vizsgálatához Bandura önhatékonyság-elméletét alkalmazták. Bandura az önhatékonyságot úgy határozza meg, mint az emberek azon képességének megítélését, hogy a meghatározott teljesítmény eléréséhez szükséges tevékenységsort meg tudják szervezni és végre tudják hajtani.

Nem a hozzáértésről van szó, hanem annak megítéléséről, hogy a meglévő szakértelemmel mit lehet megcsinálni. Következésképp az önhatékonysági elvárások a személyes képességek tekintetében szubjektív

meggyőződések (bizalom a saját hozzáértésben) és ezért kompetencia-elvárásnak is nevezik. A személyek akkor lesznek aktívak, ha objektíven, meglévő képességeiktől függetlenül meggyőződnek cselekvésük sikeres végrehajtásáról. A saját képességek iránti bizalom hiánya esetén elmarad a cselekvés vagy már kis nehézségek esetén is megszakad. Mivel az önhatékonyság-meggyőződésnek így nem kell a realitással összhangban lennie, lehetséges a személyes képességek túlbecsülése vagy alábecsülése is.

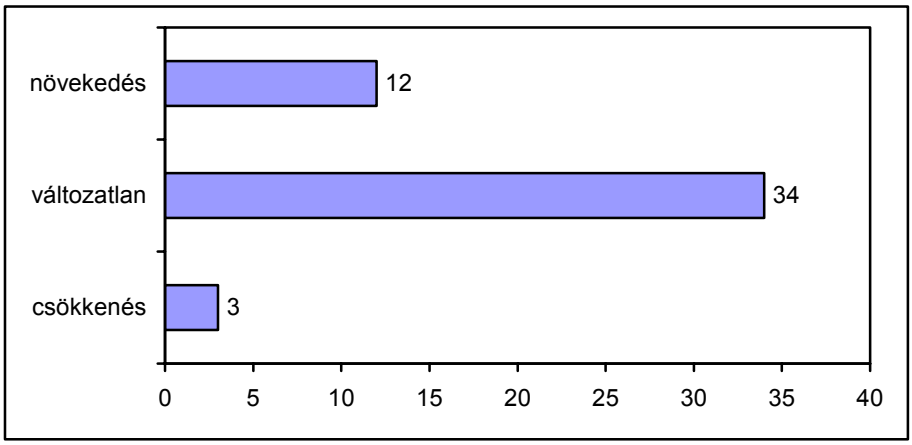
Az önhatékonyság-elvárások az egyéneket sokféle módon befolyásolják: egy feladat kiválasztásánál, a megoldást célzó törekvésnél és kitartásnál, valamint annak céljánál. Általánosan fogalmazva kihatnak egy személy, ill. egy munkatárs egész teljesítményére. Ha egy munkatárs úgy érzi, hogy egy feladat megoldásához nem rendelkezik elegendő hozzáértéssel, ezt elkerüli, ill. inkább hajlamos lesz arra, hogy rezignáltan feladja, míg az erősebb önhatékonyság-érzéssel rendelkező munkatársak általában nagyobb kitartással és intenzitással dolgoznak ugyanezen a problémán.

Jelen vizsgálat keretében azt kell tisztázni, hogy a meglévő munkaidő-struktúráknak a bizalmon alapuló munkaidő irányába való változása milyen hatással van az érintett munkatársak hatékonyságérzésére. Így az önhatékonyság-elvárás egy speciális formáját vizsgálja a saját, szubjektívnek érzékelt munkahatékonyság iránti bizalom formájában. A fokozott önhatékonyság-észlelés a saját időbeli hatékonyság vonatkozásában a jobb szubjektívan észlelt munkahatékonyság mellett szól és megfordítva. A vizsgálat itt is kérdőíves adatfelvétel keretében történt Jerusalem és Schwarzer önhatékonyság-mérésre vonatkozó, már bevált intervallum-skálája alapján. A skálát a vizsgálat céljaihoz igazították. A skálára egy >0,8 Cronbach-alfát határoztak meg, a megbízhatóságot így adottnak lehetett tekinteni.

Az új munkaidőmodell, a bizalmon alapuló munkaidő bevezetése a 49 vizsgált személyből 15-nél (30,61%) az önhatékonyság változásához vezetett. A megkérdezettek közül 12 személy (24,49%) saját munkája időbeli hatékonysága tekintetében az észlelt önhatékonyság-elvárások növekedését érzékelte *(3. ábra* és *2. táblázat).* Három résztvevő (6,12%) rosszabbodást dokumentált.

Így feltételezhető, hogy a bizalmon alapuló munkaidő bevezetése növeli a résztvevők észlelt időbeli munkahatékonyságát, hiszen az adatgyűjtés néhány hónappal a munkaidő-struktúra változása után történt, ezenkívül feltételezhető, hogy ez a tendencia folytatódik, sőt erősödik, ha a munkatársak pozitív tapasztalatokat szereznek az újszerű szabadság

mértékével kapcsolatban. Ezek a saját képességek és lehetőségek iránti bizalom növekedésében csapódnak le. Az eredmények más gyógyszeripari vállalatok vagy ágazatok általánosításához a saját szélesebb adatbázis alapján vizsgálatokat kellene lefolytatni.



3. ábra A bizalmon alapuló munkaidő hatása a munkatársak szubjektívan észlelt munkahatékonyságára

2. táblázat

Példák az önhatékonyság-skálára a saját időhatékonyság tekintetében

Mindig pontosan tudom, hogy feladataimat milyen sorrendben tudom a legjobban ellátni.
Jól be tudom osztani az időmet.
Ha új feladatot kapok, legtöbbször abból indulok ki, hogy időben el tudom végezni.
Bármi történik is, idő tekintetében kézben tudom tartani a munkaidőmet.
Ha időbeli problémáim vannak a munkával, valahogy boldogulok vele.
Gyakran ideges vagyok, mert nem tudom a munkámat időben elvégezni. (Ez a tétel az értékelésben rekódolásra kerül.)

A munkaidőmodell és elégedettség összefüggései

A továbbiakban a munkatársaknak vezetőik hozzáértését kellett értékelni azért, hogy fel lehessen tárni az összefüggéseket a munkaidőmodell elégedettségével. A vezetési hozzáértésskála (>0,8 Cronbach-

alfa) a kommunikáció stílusával és a bizalommal, valamint a vezetői erő megfelelő munkaelosztásával kapcsolatban különböző tételeket foglalt magába. Ennek során egy korrelációelemzés segítségével azt lehetett megállapítani, hogy a bizalmon alapuló munkaidő bevezetése előtt az észlelt vezetői hozzáértés és a munkaidőmodell elégedettsége között semmiféle összefüggés nem volt. Ez a bizalmon alapuló munkaidő bevezetése után úgy változott, hogy most a munkatárs munkaidőmodelljével tendenciájában elégedettebb volt, ha felettesét kompetensnek értékelte, ill. megfordítva. A bizalmon alapuló munkaidő kielégítő megvalósításához ezért fontos, hogy a vezetőket időben felkészítsék az új körülményekre. A bizalmon alapuló munkaidőt csak ott lehet sikeresen megvalósítani, ahol a vezetők erősebben képesek bizalomteljesen, kommunikatívan és regulatívan tevékenykedni. Ehhez elengedhetetlen, hogy a vezető pontosan ismerje munkatársainak munkáját anélkül, hogy őket ellenőrizné.

Hasonló eredmények születtek a túlterhelési szituációk szabályozása és a szerződéses munkaidő betartása összefüggésében is. Ott, ahol működik a túlterhelési szituációk szabályozása, a bizalmon alapuló munkaidőt pozitívnak értékelik, ill. megfordítva. Ez az összefüggés a rugalmas munkaidő keretében nem volt meg. Itt a munkaidőszámla nyilvánvalóan pufferként működött, ill. mennyiségi (és minőségi) időigazolásra szolgált a munkatársak és a vezetők felé. A bizalmon alapuló munkaidő sikere szempontjából döntő, hogy a szabályozást hatékonyan végezzék el. Ezt a vezetői hozzáértés mellett az átlátható munkafolyamatok és megfelelő szervezési formák segítik elő. Ezeket a tényezőket a bizalmon alapuló munkaidő feltételeihez kell igazítani.

Összeállította: Jurasits Jánosné

Neubert, R., Thomas, M.: Das Arbeitszeitmodell „Vertrauensarbeit”. = ZFO Zeitschrift Führung und Organisation, 74. k. 4. sz. 2005. júl./aug. p. 211–216.

Voordt, T. J. M.: Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces. = Journal of Corporate Real Estate, 2004. 6. sz. p. 133–148.

Gray, J.; Laidlaw, H.: Part-time employment and communication satisfaction in an Australian retail organisation. = Employee Relations, 2003. 24. sz. p. 211–228.

www.bmwi.de