

Hybridná práca je čoraz populárnejšia

(výhody a nevýhody zavedenia hybridnej práce na pracoviská)

RNDr. Miroslava Kordošová, PhD.

RNDr. M. Kordošová, PhD. je vedecko-výskumnou pracovníčkou v IVPR. Hlavnou oblasťou jej expertízy je bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, pracovné podmienky a pracovnoprávne vzťahy, faktory pracovného a životného prostredia. Venuje sa socioekonomickým, environmentálnym, zdravotným a pedagogickým aspektom ochrany zdravia pri práci. V portfóliu má širokú publikačnú činnosť v odborných časopisoch, periodikách. Vydala niekoľko odborných monografií. Pracuje na viacerých národných a medzinárodných projektoch a je členkou viacerých poradných orgánov MPSVR SR, NIP-u, EA BOZP, Eurofound a pod. v oblasti BOZP.

Obsah

Úvod	3
Charakteristika hybridnej práce	3
Budúcnosť, výhody a nevýhody hybridnej práce	5
Trendy v zavádzaní hybridnej práce a prieskumy o hybridnej práci.....	12
Záver	15
Použitá literatúra a zdroje	16

Úvod

Novým štandardom na pracoviskách, ktorý má prvky demokratizácie a kompromisu, je hybridný model práce. Už pred pandémiou koronavírusu mnohé spoločnosti umožňovali zamestnancom kombináciu práce z kancelárie a z domu, ale väčšinu pracovných dní trávili v kanceláriách alebo na iných pracoviskách. Viaceré štúdie potvrdzujú, že budúcnosť práce spočíva v hybridnom nastavení výkonu práce. Dosiahnuť takýto stav však môže byť problematickejšie než sa na prvý pohľad zdá. Pri rozdelení výkonu práce na prácu z domu a prácu z kancelárie treba okrem uvedených aspektov brať do úvahy aj legislatívne aspekty a súvisiace požiadavky. Tie môžu zahŕňať úpravy množstva pracovných zmlúv, pracovnoprávnej dokumentácie, ale aj nastavenia odmeňovania, resp. náhrad pre zamestnancov. Správna dokumentácia a včasná príprava pomôže vyhnúť sa prípadným nejasnostiam alebo otázkam zo strany daňových alebo iných kontrolných orgánov. Každá organizácia, tím či zamestnanec má svoje potreby, ktoré vyžadujú osobitný prístup. Využitím niektorých aspektov virtuálnej práce môžeme zvýšiť produktivitu, výkonnosť a zároveň znížiť náklady. Treba sa však zamyslieť aj nad tým, ako neutralizovať negatívne aspekty home officu, t. j. izoláciu, frustráciu a osamelosť, a ako podporovať angažovanosť a motiváciu zamestnancov. Okrem toho treba zohľadniť aj aspekty digitalizácie a s tým spojenej bezpečnosti, prípadné úpravy kancelárskych priestorov, nákup kancelárskej a výpočtovej techniky pre zamestnancov, ochranných pomôcok a pod. Všetky tieto a mnohé ďalšie aspekty hybridnej práce a fungovania v „novom normále“ si budú zo strany spoločností vyžadovať precíznu analýzu existujúcej situácie a nastavenie budúceho fungovania, ktoré im umožní v momentálnej situácii a prostredí napredovať a vyhnúť sa stagnácii a fluktuácii, ktorej čelia mnohé spoločnosti na trhu.

Hybridná práca prináša aj viaceré obmedzenia, a má vplyv aj na bezpečnosť práce či duševné zdravie a tzv. wellbeing. Predkladané číslo bulletinu sa zaoberá otázkami a problematikou hybridnej práce, trendami, prieskumami a budúcnosťou hybridnej práce na trhu práce.

Charakteristika hybridnej práce

Hybridná práca je kombináciou tradičnej práce na pracovisku s prácou na diaľku mimo pracoviska. Tento mix pracovných miest vnáša do života zamestnancov viac flexibility. Napríklad jeden deň sa môže zamestnanec rozhodnúť pracovať z domu, pretože vie, že bude najproduktívnejší v tichom prostredí, kým ďalší deň sa môže zase rozhodnúť ísť do práce, aby sa zúčastnil dôležitej schôdze. Keďže čoraz viac organizácií zavádza modely hybridnej práce, niektoré zavádzajú aj zdieľané pracoviská. Pod zdieľaným pracoviskom sa rozumie rezervovanie flexibilných pracovných priestorov na pracovisku, ktoré nie sú priradené konkrétnemu

zamestnancovi. Tieto priestory sú ideálnym riešením pri hybridnej práci, keďže ľuďom poskytujú fyzické miesto na sedenie pri návšteve pracoviska a nie vyhradený osobný stôl – ten zaberá miesto a nepoužíva sa, keď ľudia pracujú na diaľku.

Hybridný model práce je označenie situácie, kedy sa zamestnanec musí vyrovnáť s nutnosťou pracovať niekedy z domu a niekedy zase z kancelárie. Pre niektorých to môže znamenať 75 % práce na diaľku, kým pre iných dopoludňajšiu prácu v kancelárii a poobedňajšiu z domu. Hybridná práca nemá žiadnu pevnú štruktúru. Avšak najčastejšie sú prípady, kedy je pomer medzi pracou z domu a z kancelárie 50:50.

Hybridné formy práce kladú nové požiadavky na zamestnávateľov i vedenie. Aj keď sa vďaka hybridným formám práce pravdepodobne vyvinuli nové zručnosti, pokiaľ ide o riadenie pracovnej sily vykonávajúcej prácu na diaľku, prinášajú jedinečné výzvy. Tie sa líšia od práce vykonávanej prevažne na diaľku aj od práce vykonávanej prevažne v kancelárii.

V období po odznení pandémie COVID-19 však bude potrebné, aby v rámci hybridných foriem práce došlo k významnej zmene kultúry a zaviedli sa nové spôsoby práce, ako aj súvisiace politiky a postupy. Hoci hybridná práca existovala už pred ochorením COVID-19, pandémia organizácie prinútila ju začať aplikovať.

Od tej doby je hybridná práca populárnejšia než kedykoľvek predtým, pričom niektoré organizácie už pracujú buď výlučne na diaľku, alebo zavádzajú hybridné modely a zmenšujú svoje fyzické pracovné priestory. A tieto zmeny len tak nezmiznú. Podľa správy Work Trend Index (WTI, 2022) tvrdí 51 percent zamestnancov, ktorí momentálne pracujú v hybridnom modeli, že v nasledujúcom roku by radi prešli na prácu na diaľku, čo je jasným dôkazom toho, že práca na diaľku a hybridná práca tu budú aj naďalej, hoci sa celosvetové obavy o zdravie zmenšujú¹.

Rovnako ako v prípade práce úplne na diaľku, aj pri hybridnom modeli je potrebné sústrediť sa viac na riadenie ľudských zdrojov než len na samotné plnenie úloh. Znamená to, že sa kladie väčší dôraz na vzájomnú podporu, dôveru a spoliehanie sa jeden na druhého, vyjasnenie si pracovných vzťahov a na zabezpečenie, aby sa na pracovných stretnutiach zúčastnil každý. Záleží skôr na výsledkoch, ako na osobnej prítomnosti. Jednou zo silných stránok hybridnej práce je jej flexibilita. Organizácie a zamestnanci si môžu vybrať model, ktorý vyhovuje im, ich podnikaniu aj osobným potrebám. Tu je niekoľko bežných typov *modelov hybridnej práce*.

¹ [Great Expectations: Making Hybrid Work Work \(microsoft.com\)](https://www.microsoft.com/en-us/work/learning/great-expectations-making-hybrid-work-work)

- *Flexibilný*

Flexibilný model hybridnej práce dáva zamestnancom najväčšiu slobodu – môžu si sami zostavovať svoj pracovný rozvrh kombináciou práce na pracovisku s prácou na diaľku v pomere, ktorý im najviac vyhovuje. V tomto modeli sa môže zamestnanec každý týždeň držať rovnakého rozvrhu alebo ho zmeniť podľa preferencií. Nevýhodou tohto prístupu je, že nedostatočná konzistentnosť môže skomplikovať plánovanie niektorých stretnutí či schôdzí medzi kolegami.

- *Fixný*

Fixný model hybridnej práce má viac obmedzení. V tomto modeli zostaví organizácia pre svojich hybridných zamestnancov rozvrhy práce na pracovisku aj práce na diaľku. Fixné rozvrhy zostávajú väčšinou každý týždeň rovnaké a môžu prioritizovať prácu na pracovisku alebo prácu na diaľku. Konzistentnosť fixného modelu je užitočná, keď potrebujete vedieť, ako sa spojiť so svojimi kolegami, hoci podľa niektorých je málo pružný.

- *Uprednostnenie práce na pracovisku*

Prístup s uprednostnením práce na pracovisku kladie prácu na pracovisku pred prácu na diaľku. Zamestnanci v tomto modeli teda trávajú väčšinu svojich pracovných dní na pracovisku a zopár dní pracujú na diaľku. Tento model si väčšinou vyberajú tímy, ktoré potrebujú často spolupracovať tvárou v tvár.

- *Uprednostnenie práce na diaľku*

Naopak, model s uprednostnením práce na diaľku kladie prácu na diaľku pred prácu na pracovisku. V rámci tohto prístupu môže byť práca na pracovisku obmedzená na deň alebo dva za týždeň alebo za mesiac. Tento model má najväčší potenciál ušetriť peniaze za prenájom pracovných priestorov, ale na druhej strane pri ňom kolegovia aj najmenej osobne interagujú.

Budúcnosť, výhody a nevýhody hybridnej práce

Hybridné formy práce kladú nové požiadavky na zamestnávateľov i vedenie. Aj keď sa vďaka hybridným formám práce pravdepodobne vyvinuli nové zručnosti, pokiaľ ide o riadenie pracovnej sily vykonávajúcej prácu na diaľku, prinášajú jedinečné výzvy. Tie sa líšia od práce vykonávanej prevažne na diaľku aj od práce vykonávanej prevažne v kancelárii. Samozrejme, že tam, kde sú výhody, sa často objavujú aj isté nevýhody. Zopár sa ich nájde aj pri hybridnej práci. Hybridná práca je pomerne novinkou v pracovnom prostredí, preto sa ešte stále prichádza na ďalšie výhody a úskalia, ktoré sa s ňou spájajú. Zároveň sa hľadajú aj nové spôsoby na riešenie možných problémov. V priebehu najbližších mesiacov či rokov sa ale treba pripraviť

na to, že sa takýto typ práce stane skôr štandardom než vymoženosťou. Po tlaku zo strany zamestnancov bude na hybridný model postupne prechádzať čoraz viac zamestnávateľov. Okrem toho, že hybridná práca pomohla ľuďom si počas pandémie udržať prácu aj zdravie, má aj mnoho ďalších výhod, vďaka čomu tu s nami pravdepodobne ešte nejaký čas zostane.

Zdravá rovnováha pracovného a osobného života

U mnohých ľudí pandémie spôsobila, že sa začali viac zamýšľať nad tým, čo chcú od práce a od svojho života. Teraz viac ako polovica zamestnancov tvrdí, že by dnes skôr uprednostnili zdravie a duševnú rovnováhu pred prácou v porovnaní s časom pred pandemiou (WTI, 2022). Výhodami hybridnej práce v oblasti rovnováhy pracovného a osobného života sú napríklad tieto:

- menej časté dochádzanie,
- väčšia flexibilita pri organizácii osobných záležitostí, ako napríklad starostlivosti o deti alebo návštev u lekára,
- možnosť presťahovať sa.

Príležitosť presťahovať sa je v porovnaní s minulosťou, keď boli ľudia pripútaní k mestám, kde bola najlepšia práca, mimoriadne zásadná zmena. Vďaka novonájdenej slobode hybridnej práce sa ľudia môžu presunúť bližšie k rodine alebo k mestu, o ktorom vždy snívajú, bez obetovania svojich kariérnych cieľov.

Konkurenčná výhoda

Vzhľadom na posun v očakávaniach pracovníkov zostanú najviac konkurencieschopné tie organizácie, ktoré budú tieto očakávania rešpektovať a naplňovať.

Len v roku 2020 odišlo zo zamestnania 17 percent ľudí. Tento trend pokračoval aj v roku 2021, v ktorom zo zamestnania odišlo 18 percent ľudí (WTI, 2022). Najčastejšie dva dôvody, ktoré ľudia uvádzali, bola ich osobná duševná rovnováha alebo duševné zdravie a rovnováha pracovného a osobného života. A keďže 51 % hybridných zamestnancov tvrdí, že by v nasledujúcom roku rado prešlo na úplnú prácu na diaľku (WTI, 2022), ľudia prehovorili – chcú, aby možnosti práce na diaľku a hybridnej práce zotrvali aj naďalej, a nie sú ochotní tolerovať nezdravé pracovné podmienky, ktoré boli predtým považované za status quo. Samozrejme, že zamestnávateľa, ktorí spĺňajú tieto podmienky tým, že ponúkajú možnosti hybridnej práce a práce na diaľku, dokážu získať najlepšie talenty spôsobom, akým to menej flexibilní zamestnávateľa nedokážu. Náboroví pracovníci s hybridnými politikami

môžu pri hľadaní uchádzačov o voľné pozície taktiež rozhodiť širšie siete, keď nie sú viazaní geografickou oblasťou, čo im umožní do organizácie nájsť tých najlepších.

Menšie náklady

Prechodom na hybridnú prácu môže organizácia ušetriť veľkú časť trvalého pracovného priestoru a tým aj celkový priestor, ktorý potrebuje. Pre veľké organizácie na drahších trhoch to môže znamenať obrovské úspory nákladov na prenájom a údržbu budov.

Efektívna komunikácia

Základom hybridnej práce je efektívna komunikácia. Má zásadný význam pre dosiahnutie úspechu, zároveň sa však považuje i za vysoko rizikovú oblasť. Pokiaľ komunikácia nie je vhodne riadená, môže viesť k nedostatočnému toku informácií, medzerám v poznatkoch, prekážkam v účinnej tímovej spolupráci a vylúčeniu členov tímu, ktorí nie sú v kancelárii prítomní. Za zabezpečenie efektívnej komunikácie sú zodpovední všetci členovia skupiny. Oddelenia, sekcie alebo tímy by mali spoločne prediskutovať svoje priority a stanoviť si jasné očakávania. Zároveň by si mali vyčleniť čas na cieľnú prácu a dohodnúť sa na tom, kedy je fyzická prítomnosť v kancelárii potrebná a kedy nie.

Postupný návrat do práce v otvorenom pracovnom priestore

Napriek tomu, že v súvislosti s ochorením COVID-19 boli zavedené pravidlá zamerané na zdravie a bezpečnosť, nemalo by sa zabúdať ani na emocionálne nastavenie a duševné zdravie. Niektorí zamestnanci by sa mohli obávať návratu do otvorených pracovných priestorov, alebo by s tým mohli mať ťažkosti. Možno budú na to potrebovať určitý čas a možno bude potrebné vykonať určité úpravy. Manažérov preto povzbudzujeme k flexibilitě a k tomu, aby s jednotlivými zamestnancami viedli empatické a otvorené rozhovory. Mali by s nimi prediskutovať aj všetky prípadné úpravy alebo podporu, ktoré by pre efektívny návrat do práce potrebovali.

Monitorovanie a hodnotenie práce zamestnanca

Ak zamestnanci pracujú na diaľku alebo majú pružnejšie formy organizácie práce, možno bude ťažšie sledovať ich výkonnosť. Namiesto hodnotenia zamestnancov na základe ich fyzickej prítomnosti a času stráveného v kancelárii (alebo na virtuálnych zasadnutiach), sa budú musieť manažéri prispôsobiť hodnoteniu výkonnosti na základe výsledkov, schopnosti dosahovať ciele, príspevkov a prínosu každého zamestnanca. Je preto dôležité, aby manažéri s každým zamestnancom pravidelne

diskutovali o jeho výkonnosti, poskytovali mu pravidelnú spätnú väzbu a v prípade potreby aktualizovali ciele súvisiace s prácou.

Práca v hybridnom tíme

Pre hybridný tím je charakteristické to, že niektorí členovia tímu v daný konkrétny deň pracujú na diaľku, zatiaľ čo ostatní sú v kancelárii. V záujme optimalizácie tejto formy organizácie práce sa musí opätovne prehodnotiť spôsob, akým sa spolupracuje. V niektorých tímoch sa hybridný model práce využíva už niekoľko rokov, pričom zamestnanci pracujú z rôznych miest. Pre iné je však táto situácia novou realitou a potrebujú čas na to, aby sa prispôbili. V hybridných tímoch sa musí venovať väčšia pozornosť riadeniu tímu, členom pôsobiacim v tíme a sebe samému. Je to samozrejme ľahšie, ak členovia pracujú na tom istom fyzickom mieste.

Výhody hybridnej práce pre zamestnávateľa

Za jednoznačné výhody hybridného prostredia experti označujú:

- vyššia produktivita a motivácia zamestnancov;
- work-life balance, teda rovnováha medzi osobným a pracovným životom;

Nariadená práca za diaľku počas pandémie Covid-19 znamenala možnosť vyskúšať si prácu z domu aj tým zamestnancom, ktorí doteraz túto možnosť nemali, či o práci z domu z rôznych dôvodov ani neuvažovali. Zlepšenie rovnováhy pracovného a súkromného života pri zachovaní produktivity práce u veľkého percenta zamestnancov prispelo k tomu, že firmy zaviedli či vážne uvažujú o zavedení hybridného modelu práce natrvalo. Ďalším bonusom pre zamestnávateľov sú o. i. aj nižšie počty dní nemocenskej.

- menej psychických problémov ako pri výlučnom home-office (osamelosť, izolácia, strata kontaktu s kolegami);
- vyššia flexibilita;

Pre jednotlivých zamestnancov zase tento systém predstavuje úspory za dochádzanie (za pohonné hmoty alebo cestovné lístky). A u tých, ktorí sa nezaobišli bez každodenného obeda či kávy v reštaurácii alebo formou takeaway, môžu úspory dosahovať pomerne veľké čiastky.

- benefit, vďaka ktorému sa získajú noví zamestnanci;

S hybridným pracovným modelom sa spája potenciál pozmeniť kritériá na prijímanie nových zamestnancov. Ak popis pracovnej pozície obsahuje možnosť práce na diaľku, môže prilákať talentovaných záujemcov zo širokého okolia. Znamená to tiež, že zamestnávateľia môžu otvárať pracovné pozície pre kandidátov vyžadujúcich flexibilitu, a to môžu byť hoci ľudia, ktorí potrebujú kvôli starostlivosti o malé deti alebo kvôli iným záväzkom flexibilnú pracovnú dobu. Pre firmy je toto prínos, pretože im pri naberaní nových ľudí zmizli ďalšie obmedzenia.

- nižšie prevádzkové náklady na chod kancelárie.

Keď zamestnanci trávajú väčšinu času prácou z domu, ušetrí firma peniaze za energie a iné výdavky spojené s prevádzkou kancelárií. Veľa firiem sa presťahovalo do menších priestorov alebo zaviedlo systém, kedy sa pri jednom stole strieda viac zamestnancov, takže môžu platiť oveľa nižšie nájom ako predtým.

Produktivita zamestnanca by sa nemala merať tým, ako sa javí. Práca na diaľku tento fyzický prvok kontroly odstraňuje a redukuje indikátory produktivity na včasné a kvalitné splnenie pracovných úloh. Takto by sa pochopiteľne mala práca monitorovať bežne, avšak často je (bola) stále hlavným indikátorom produktivity „osoba sediaci na svojom mieste“. Samozrejme, že tam, kde sú výhody, sa často objavujú aj isté nevýhody. Zopár sa ich nájde aj pri hybridnej práci.

Nevýhody hybridnej práce

Medzi najväčšie nevýhody hybridnej práce patria:

- riziko nepodania dostatočného pracovného výkonu;
- chýbajúca kontrola zamestnancov a dozeranie na správny chod;
- problémy s efektívnou komunikáciou;
- nedostatok osobného kontaktu;
- rozptyľovanie pri práci z domu;
- rozdielne pracovné podmienky pre zamestnancov;
- zlyhanie technológií (strata internetového pripojenia, pomalý internet...);
- neočakávané investovanie do technologického vybavenia.

Hybridný spôsob práce nemusí vyhovovať všetkým. Pre rodičov malých detí môže byť práca z kancelárie tým najlepším riešením, pretože ich nikto nevyrušuje. Problémom môže byť neustála nutnosť striedať prácu z domu s prácou z kancelárie

či spoločenský aspekt kancelárskeho prostredia. Samozrejme existujú odvetvia, pre ktoré tento nový spôsob nie je vhodný, napríklad pozície vyžadujúce kontakt s klientmi alebo prácu v teréne. Ako riešenie niektoré firmy ponúkajú hybridnú prácu na individuálnej báze. Je teda priamo na zamestnancovi, aby sa rozhodol, čo najlepšie vyhovuje jeho potrebám a potrebám jeho pracovnej pozície. Firmy sa tiež snažia zaistiť, aby mali zamestnanci k dispozícii tie správne nástroje uľahčujúce hybridnú prácu, ak sa pre ňu rozhodnú.

Ľudia, ktorí pracujú na diaľku, ale nemajú doma k dispozícii vhodné priestory na prácu, uvádzali túto skutočnosť ako najčastejší dôvod k úplnému návratu do kancelárie. Absencia pokojného, vhodného miesta na prácu alebo iného základného vybavenia pre domácu kanceláriu totiž môže byť frustrujúca. Rušivé faktory a absencia organizácie práce bráni niektorým zamestnancom v zachovaní úrovne produktivity. Práca z domu môže tiež pôsobiť preventívne proti syndrómu vyhorenia. Na druhú stranu sa mnohí cítia prepracovaní, pretože je pre nich ťažké sa po skončení pracovnej doby úplne odtrhnúť od pracovných povinností. V kancelárskom prostredí sú neoddeliteľnou súčasťou pracovného dňa prestávky, pri ktorých sa porozprávame s kolegami alebo s nimi zjídeme na obed. Doma môžu niektorí z nás mať tendenciu tieto prestávky vynechávať a jesť obed pri počítači. Mnoho ľudí jednoducho nedokáže vypnúť, iní sa zase snažia pracovať oveľa viac z obavy, že budú v porovnaní s tými, ktorí stále dochádzajú do kancelárie, považovaní za menej produktívnych. Pocity strachu, viny a stresu sa môžu nahromadiť a nútiť ľudí pracujúcich z domu k snahám preťažovať sa nad svoje možnosti. To môže mať za následok vyhorenie alebo duševné či fyzické problémy. Úlohou nadriadených pracovníkov je pestovať zdravú firemnú kultúru a dbať o to, aby ľudia pracovali len v rámci svojich stanovených pracovných hodín.

Moderné firmy už chápu, že pracovný režim od 9.00 do 17.00 nie je jediným univerzálnym riešením. **Viac ako 80 % manažérov v prieskumoch uvádza, že po skončení pandémie očakávajú flexibilnejšiu prácu z domova.** Pričom viac ako 70 % zamestnancov uvádza, že sa túto možnosť chystajú využívať. Firmy si tak budú musieť osvojiť flexibilitu zamestnancov v rozhodovaní, kedy a kde budú pracovať. Firmy po celom svete hľadajú spôsoby, ako môžu ich zamestnanci pracovať nielen kedykoľvek, ale aj kdekoľvek. Kombinácia práce v kancelárii a home office predstavuje úplnú organizačnú zmenu a prehodnotenie práce. Od IT, cez personalistiku, prevádzku, marketing, až po výrobu. **Okrem úpravy priestorov treba brať do úvahy legálne aspekty, ako aj aspekty digitalizácie a bezpečnosti.** Toto všetko sa už dnes firmy učia, takpovediac, za pochodu. Hybridná spolupráca prináša doteraz nepoznané možnosti spolupráce. Vďaka digitalizácii procesov a jednoduchšiemu spojeniu na diaľku vedia zamestnanci spolupracovať s nástrojmi RPA (Robotic Process Automation). Tie umožňujú automatizovať opakované činnosti, ako vyplňanie formulárov, XLS tabuliek a generovanie dokumentov. Na množstvo činností tak v spoločnosti nie je potrebných viac ľudí, iba dobre naučený proces a

automatické vykonávanie jeho krokov. Zamestnanci sa vďaka tomu môžu sústrediť na kreatívnejšiu prácu a vylepšovanie firemných procesov.

Pri zvažovaní flexibilných spôsobov práce a toho, ako sa najlepšie prispôbiť vzdialenému/hybridnému pracovnému prostrediu, treba vziať do úvahy týchto päť základných zásad:

1. Posilnite kultúru založenú na dôvere, zodpovednosti a výsledkoch: oceňte postoje a výsledky.
2. Prijmite inteligentné a zdravé pracovné postupy: nájdite si pre seba správnu rovnováhu medzi tým, čo robíte a ako to robíte.
3. Osvojte si nástroje pre spoluprácu: flexibilný spôsob práce závisí od vašej schopnosti spolupracovať v rôznom čase a na rôznych miestach.
4. Skúšajte a prispôbte sa: buďte zvedavý, navrhujte zlepšenia a skúšajte rôzne postupy a pravidlá.
5. Uzavrite tímové dohody: flexibilný spôsob výkonu práce prispôbte potrebám tímu a pomerom v ňom. Pravidelne revidujte svoje dohody.

Budúcnosť hybridnej práce

Napriek tomu, že má hybridná práca svoje úskalia, je z veľkej časti považovaná za prínosnú. Jednak firmy, ale aj zamestnanci môžu zbierať ovocie, ktoré prináša možnosť rozdeliť si pracovný čas medzi domácnosť a kanceláriu a čo najlepšie si organizovať deň podľa individuálnych potrieb. Predpokladá sa, že hybridné pracovné modely budú prijímať aj ďalšie spoločnosti naprieč odvetvami. Mnohé firmy už reagovali na pandémiu tak, že sa prispôbili novému spôsobu práce a nedokážu si ani predstaviť, že by sa všetci naplno vrátili do kancelárií. Obzvlášť ak sú zamestnanci spokojní, produktivita neklesá a ekonomicky sa darí.

Firmy, ktoré ešte nezmenili svoj pracovný model, by mali uvážiť tieto aspekty:

- Investície do správnych technológií na prácu na diaľku
- Vyváženie nákladov pre firmu aj zamestnancov
- Realizáciu zamestnaneckého prieskumu s cieľom zistiť, ako chcú ľudia ďalej pokračovať
- Podpora otvorenej komunikácie na tému potenciálu hybridnej práce
- Vytvorenie zdieľaných pokynov a politiky na uľahčenie zmeny

Pre hybridnú prácu neexistujú pevné pravidlá a kľúčom k nej je flexibilita. Efektívnym spôsobom, ako zistiť, či konkrétnej spoločnosti bude hybridná práca vyhovovať, je zaviesť ju na skúšobné obdobie. A napriek tomu, že tento pracovný štýl môže spočiatku vyvolávať obavy, často ide o zmenu k lepšiemu.

Trendy v zavádzaní hybridnej práce a prieskumy o hybridnej práci

V zavádzaní modelu hybridnej práce sa objavujú rôzne prvky a trendy. To čo bolo niekedy vzácnym benefitom pre zamestnancov, sa dnes v mnohých firmách a organizáciách stáva bežným. Aby bolo možné zistiť, čo spoločnosti a zamestnanci potrebujú, sa preukázalo aj v niekoľkých prieskumoch na tému hybridnej práce a tzv. home office. Na Slovensku sa v rokoch 2021 až 2023 uskutočnilo niekoľko prieskumov, z ktorých vyberáme:

1. Výsledky prieskumu agentúry MN Force realizovaného pre spoločnosť J&T Real Estate ukázali, že takmer 50 percent opýtaných preferuje takzvaný hybridný model práce, teda časť pracovného času na pracovisku a časť doma. Preferencie Slovákov týkajúce sa pracovného prostredia zisťovala prieskumná agentúra vo štvrtom kvartáli 2022 online formou. Na prieskume sa zúčastnilo 500 respondentov z Bratislavského kraja, ktorí sú v produktívnom veku a pracujú najmä v administratíve, obchode a službách, vo verejnej a v štátnej správe a vo finančnom sektore a v ekonomike. Po dlhých mesiacoch strávených doma väčšina zamestnancov uvítala aspoň čiastočný návrat do pracovného prostredia, kde podľa prieskumu oceňujú lepšie pracovné a technické vybavenie. Okrem toho s výrokom „Chýba mi osobný kontakt s kolegami“ súhlasilo až 59 percent opýtaných. Vzhľadom na menej možností stretávať sa počas pandémie s priateľmi či rodinou boli práve kolegovia jediní, ktorí medzi sebou udržiavali kontakt s okolitým svetom. Preto je zrejmé, že hlavným dôvodom pri návrate do kancelárií bola socializácia s kolegami a lepšie podmienky na prácu. Naopak, pri práci z domu respondenti ocenili možnosť efektívnejšie spravovať svoj čas, pričom s výrokom „Pri práci z domu si viem lepšie zadeliť čas a venovať sa rodine“ súhlasilo až 79 percent opýtaných. Na druhej strane uznali, že na home office boli rozptyľovaní starostlivosťou o domácnosť, a 42 percent opýtaných malo problém oddeliť pracovný čas od súkromného. Pandémia pomohla urýchliť nasadenie niektorých inovácií a trendov a väčšmi implementovať hybridný model práce z domu a z kancelárie. Napriek spomínaným výhodám práce z kancelárie či „nového“ hybridného modelu zamestnávateľa riešia, ako prilákať zamestnancov naspäť do firemných sídiel. V prieskume sa agentúra zamerala aj na dôležité nástroje, ktorými môže spoločnosť veľmi efektívne motivovať zamestnancov vrátiť sa do pracovného prostredia.

Tri najdôležitejšie faktory motivácie zamestnancov tráviť viac času v kancelárii boli blízkosť mestskej hromadnej dopravy, klimatizácia v budove a možnosť parkovať v blízkosti pracoviska. Zároveň až 77 percent respondentov prieskumu súhlasilo s výrokom „Je mi príjemné, keď je v kancelárii a celej budove veľa zelene“ a napokon zeleň v okolí pracoviska ocenilo dokonca 78 percent respondentov prieskumu. Ešte jeden údaj v prieskume upútal, keďže až 63 percent opýtaných považuje za mimoriadne dôležitý atraktívny interiérový dizajn kancelárií či spoločných priestorov a oceňuje aj privátny priestor v podobe obľúbených „silent rooms“.

Zdroj: <https://www.trend.sk/biznis/prieskum-odhalil-co-ludi-taha-naspat-kancelarii>

2. Kvalifikovaní pracovníci vyžadují v práci flexibilitu, jinak hrozí odchodem – ukazuje průzkum společnosti Grafton (2022). Ak společnost neponúka formu práce na diaľku či hybridný model, s veľkým predpokladom ju čaká odchod kvalifikovaných zamestnancov. Potvrdzujú to skúsenosti pracovnej agentúry Grafton, aj rad ďalších štúdií. Výhody tohto pracovného modelu sú totiž nielen na strane pracovníkov, prospech z nej majú aj zamestnávateľa. Významnými zmenami prešli najmä odvetvia maloobchodu, e-commerce, kreatívnych profesií, IT, podnikových služieb, médií, telemedicíny aj vzdelania. Veľký posun nastal tiež v pozíciách, pri ktorých sa zvýšila flexibilita rôznych rolí v rámci kontaktných miest a asistenčných útvarov, ako je administratíva, podpora klientov, predaj, financie a účtovníctvo či nábor a HR oblasť. Zdroj: <https://sita.sk/kvalifikovani-pracovnici-vyzaduju-v-praci-flexibilitu-inak-hrozia-odchodom-ukazuje-prieskum/>

3. Podľa štúdie spoločnosti KPMG z tohto roka až 89 % spoločností zaviedlo alebo aspoň zvažuje istý typ práce na diaľku. Môže ísť o rôzne typy pracovných úväzkov zahŕňajúcich home office – či už je to virtuálna pozícia, pri ktorej pracuje zamestnanec v inej krajine, najímanie talentov v inom štáte, napríklad ak firmy nevedia nájsť dostatok kvalifikovaných pracovníkov na mieste svojho pôsobenia, no tiež hybridná práca. Viacero štúdií potvrdzuje, že práca na diaľku poskytuje zamestnancom lepšiu možnosť zladit' svoj pracovný a súkromný život, vďaka čomu sú celkovo spokojnejší aj produktívnejší. Tento typ rovnováhy a pracovnej flexibility sa pretavuje aj do väčšej lojality smerom k zamestnávateľovi, tiež do rozvoja radu mäkkých zručností (soft skills), ako je prispôsobivosť, odolnosť, sebamotivácia, komunikácia a spolupráca. Všetky tieto faktory vedú následne pracovníci využiť vo svojej práci a pre prospech zamestnávateľa. Hybridná práca s dochádzaním do zamestnania na 2 či 3 dni počas pracovného týždňa tiež vedie k úspore času a väčšiemu sústredeniu sa na pracovné úlohy bez vyrušovania kolegami. Zdroj: <https://www.startitup.sk/takmer-90-firiema-alebo-chce-zaviesť-home-office-ukazal-prieskum/>

4. Pandémia ukázala, že najväčšou výzvou pri prechode na prácu z domu neboli technológie, ale zmena pracovných návykov. Průzkum „Hybridný model práce ako nový štandard“, ktorý pre spoločnosť Microsoft realizovala prieskumná agentúra Focus, mapuje pocity zamestnancov v súvislosti s nástupom nových modelov práce. O tom, či bude tím fungovať úplne na diaľku alebo hybridne, rozhodujú z veľkej miery preferencie jeho členov a manažéra. Průzkum ukázal, že viac ako dve tretiny zamestnancov, ktorí nevykonávajú manuálny druh práce, pracovali počas pandémie z domu (68 %). Pre porovnanie, pred pandemiou to bolo iba 20 %. Viac ako polovica (57 %) zo zamestnancov uprednostňuje po skončení pandémie prácu v kancelárii, ale iba 4 dni z týždňa. Průzkum ukázal, že pre väčšinu zamestnancov, ktorí mali počas pandémie možnosť pracovať aj z domu, sa takýto spôsob práce stáva novým štandardom. V bežnom nekovidovom období by takáto zmena a adaptácia na ňu, či už zo strany manažmentov, alebo samotných zamestnancov, trvala neporovnateľne dlhšie,“ vysvetlil v tlačovej správe sociológ Martin Slosiarik z prieskumnej agentúry

Focus. „Sociálny čas potrebný na zavedenie hybridnej práce pandémie neuveriteľne skrátila.“ Zdroj: <https://www.startitup.sk/slovakom-sa-flexibilita-paci-skoro-polovica-chce-pracovat-z-kancelarie-iba-2-dni-z-tyzdna/>

Zamestnávateľa hodnotia pozitívne hybridný spôsob práce. Či zamestnávateľa plánujú ponechať zamestnancom flexibilitu, zisťoval Microsoft v spolupráci s Republikovou úniou zamestnávateľov v samostatnej ankete, nadväzujúcej na prieskum medzi zamestnancami.

Do ankety medzi zamestnávateľmi sa zapojilo 37 firiem z celého Slovenska. Spomedzi nich až 61 % oslovených usúdilo, že hybridný spôsob práce sa im osvedčil a plánujú ho ponechať naďalej. Firmy sa vedeli na nový spôsob práce adaptovať v priebehu niekoľkých dní. Za najväčšie výhody považujú spokojných zamestnancov, zvýšenie produktivity a efektivity pracovných činností. Iba 13 % z opýtaných respondentov nenašlo žiadne výhody nového spôsobu práce. „Z trendu, ktorý pozorujeme aj vo svete, možno predvídať, že prekvitať budú primárne tie odvetvia, kde zamestnávateľa ponúknu uchádzačom najflexibilnejšie pracovné podmienky,“ dopĺňa v tlačovej správe Petr Váša, manažér divízie Microsoft 365. „Ak si za príklad vezmem Microsoft alebo iné technologické firmy, vývojárske štúdiá alebo startupovú scénu, súčasný zlatý vek zažívajú vďaka svojej prezieravosti z minulých rokov, keď mnoho z nich začalo testovať a zavádzať rôzne varianty hybridného modelu práce,“ pokračuje. „Technologické firmy ale nie sú jedinými na svete a hybridná práca si dnes hľadá cestu do ďalších odvetví.“

Z ankety vyplynulo, že najväčším strašiacom pre firmy sú úskalia spojené s firemnou kultúrou a manažovaním tímov. Väčšina zamestnávateľov, ktorí zaviedli počas pandémie home office pre zamestnancov, vidí najväčšiu nevýhodu v strate sociálneho kontaktu medzi zamestnancami.

V menšej miere zo strany zamestnávateľov, boli menované nevýhody ako nedostatok komunikácie a koordinácie v rámci tímu, strata kontroly nad zamestnancami, zhoršenie duševného zdravia a pokles produktivity práce. Rovnako ako zamestnávateľa, aj zamestnanci vnímali stratu sociálneho kontaktu ako najväčšie negatívum. Ďalej zamestnanci uvádzali dôvod ako rozptyľovanie zo strany rodiny a sťažaná spolupráca s kolegami na diaľku.

Z hľadiska veku zamestnancov sa výsledky ankety mierne líšia. Mladší pracujúci (18 – 29 rokov) citlivejšie vnímajú sociálnu izoláciu, 30- až 39-roční viac menovali rozptyľovanie zo strany rodiny. Pracujúci nad 50 rokov mali problém so spoluprácou s tímom na diaľku. Zdroj: <https://hashtag.zoznam.sk/slovaci-vyuzivaju-home-office/>

5. Samozrejme, hybridná práca je pre niektoré odvetvia výhodnejšia, ako pre iné. Najväčšie predpoklady na úspešnú prácu na diaľku či v hybridnej forme majú podľa štúdie spoločnosti McKinsey sektory finančníctva a poisťovníctva (86 %),

manažmentu (78 %), IT a telekomunikácií (75 %), veľkoobchodu (52 %) a nehnuteľností (44 %).

6. Za najvýznamnejšie pre zamestnávateľov považuje výskum spoločnosti Yougov pre Barclays tieto výhody:

- úspora nákladov o 32 percent z hľadiska plochy kancelárií aj prevádzkových nákladov
- vyššia pravdepodobnosť udržania si zamestnancov o 34 %
- o 46 % vyššia flexibilita pre firmy aj pracovníkov
- skrátenie doby dochádzania o 41 %
- zvýšenie produktivity o 30 percent.

Zdroj: <https://sita.sk/kvalifikovani-pracovnici-vyzaduju-v-praci-flexibilitu-inak-hrozia-odchodom-ukazuje-prieskum/>

Záver

Hybridná práca je kombináciou tradičnej práce na pracovisku s prácou na diaľku mimo pracoviska. Tento mix pracovných miest vnáša do života zamestnancov viac flexibility.

Po dlhom čase strávenom prácou na diaľku, najmä počas pandémie koronavírusu, je zrejmé, že veci sa nevrátia do pôvodného stavu. Hybridná práca, ktorú si mnohí zamestnanci obľúbili, tu zostane. Či už ide o pandémiu alebo nie, čoraz viac firiem sa rozhoduje prehodnotiť svoje pracovné metódy a vypracovať aktualizované pracovné poriadky pre nový pracovný život. Online meetingy a workshopy, stretnutia typu „walk and talk“ a webináre sú dnes súčasťou každodennej rutiny väčšiny kancelárskych pracovníkov. Porady v zasadačkách sa zmenili na online meetingy, pracovisko sa presunulo do domáceho prostredia a kancelárie sú prázdne. Zrazu čelíme novej kultúre a spôsobu práce, ktoré boli predtým neznáme. Teraz nastupujú nové technológie, coworkingové centrá a inteligentné digitálne riešenia.

Pre mnohých znamená flexibilný spôsob práce zníženie stresu a možnosť lepšieho vyváženia pracovného a súkromného života. Práca z domu však môže znížiť aj kreativitu a možnosť sociálnych kontaktov. Rizikom je, že niektorí ľudia počas pracovného dňa vôbec neopustia domov. Jednou z výziev pre zamestnávateľov je vymyslieť, ako zapojiť všetkých zamestnancov bez ohľadu na to, kde sa fyzicky nachádzajú. Manažéri musia mať dobre zvládnuté postupy na komunikáciu a rozhodovanie. Firmy musia tiež zabezpečiť spoľahlivé technické zabezpečenie bez toho, aby sa stratili dôležité sociálne kontakty.

Bezpečnosť osobných údajov je dôležitejšia ako kedysi. S nárastom hybridnej práce je dôležité dbať na online bezpečnosť a byť si vedomý všetkých hrozieb, ktoré vyplývajú z faktu, že človek môže pracovať odkiaľkoľvek.

Výskum ukazuje, že hrozí riziko, že firemné benefity dostanú väčšinou tí, ktorí sú v kancelárii, pretože sú viditeľnejší pre manažera aj ostatných zamestnancov. Podniky musia veľmi dbať na to, aby sa so všetkými zamestnancami zaobchádzalo rovnako. Existujú aj zdravotné riziká, pretože napríklad duševné choroby sa ťažšie odhaľujú, keď zamestnanec nie je neustále v kancelárii.

Hybridná práca má svoju budúcnosť a je novým fenoménom na trhu práce a zamestnávania a pri dodržaní istých pravidiel môže prispieť k zvyšovaniu kultúry a dôstojnosti práce.

Použitá literatúra a zdroje

Deloitte. (2021). Hybridná práca. Brožúra z výsledkov prieskumu. Dostupné na: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sk/Documents/human-capital/Brochure_Hybrid_work_survey.pdf<https://www2.deloitte.com/sk/sk/pages/ldske-zdroje/solutions/hybrid-work.html>

Kordošová, M. (2023). Flexibilné formy práce a ich dopady na BOZP. Správa z výskumnej úlohy. IVPR, Bratislava, 2023.

[Hybridná kancelária – pracovisko budúcnosti? | WorkLife](#)

[Hybridná práca ako fenomén súčasnosti: Aké výhody a nevýhody sa s ňou spájajú? | Karierainfo.sk \(zoznam.sk\)](#)

[Home office sa mení na hybrid. Vieme, čo motivuje zamestnancov zostať v kanceláriách \(tritonplus.sk\)](#)

<https://www.flowii.com/sk/blog/uvazujete-vo-firme-nad-hybridnym-modelom-prace-prieskumy-hovoria-jasne>

[6 Principles for Hybrid Work Wellbeing \(microsoft.com\)](#)

<https://karierainfo.zoznam.sk/cl/1000142/2436745/Hybridna-praca-ako-fenomen-sucasnosti--Ake-vyhody-a-nevyhody-sa-s-nou-spajaju->

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/managers-keep-teams-connected>

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/principles-of-wellbeing>

https://eures.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_sk

<https://www.kancelarie.sk/poradna/hybridny-sposob-prace-novy-standard-vo-firmach>

<https://www.leitz.com/sk-sk/blog/leitz/workleitzbalance/7-challenges-and-benefits-of-hybrid-working/>

Ilustračné foto na obálke: Dillon Shook, www.unsplash.com

BULLETIN IVPR

ročník 5 (2024)

Vydáva Inštitút pre výskum práce a rodiny,
Špitálska 25, 27, 812 41 Bratislava
IČO 308 47 451
ivpr@ivpr.gov.sk, www.ivpr.gov.sk
Vychádza 12 x ročne. NEPREDAJNÉ.
ISSN 2729-9767
EV 6041/22

Ďalšie informácie o IVPR získate na webových stránkach

www.ivpr.gov.sk