

AKO NASTAVIŤ POMER MEDZI PRÁCOU Z DOMU A FYZICKOU PRÍTOMNOSŤOU ZAMESTNANCOV NA PRACOVISKU

CHCÚ NÁS ŠÉFOVIA OPĎĎ V KANCELÁRII?

„The world has changed...“ Táto slávna veta z filmovej ságy asi najlepšie vystihuje, aký vplyv má pandémia ochorenia COVID-19 na spoločenstvo a ekonomiku celého sveta. Takmer všetky pravidlá a paradigmy sa touto bezprecedentnou situáciou zmenili a ovplyvnili prevažnú väčšinu aspektov nášho života. Na základe opatrení sa viaceré pracoviská zatvorili alebo presunuli do súkromia a nastavili sa iné pravidlá fungovania organizácií a ich riadenia. Mnohí ľudia možnosť pracovať z domu prijali s nadšením, iní čelili neistote pre sociálny odstup a nemožnosť každodennej osobnej interakcie s kolegami. Letné mesiace s poklesom počtu pozitívnych a hospitalizovaných privedli mnohých lídrov k úvahám nad možnosťou návratu ich tímov do kancelárií. Povoľať všetkých späť na stále pracoviská, nechať ich naďalej pracovať z domu alebo vytvoriť nový model, ktorý by kombinoval obe možnosti?

Rastislav Mackanič,
Amrop Jenewein Client Partner

Nielen z pohľadu priameho účastníka, ale najmä z pohľadu personálneho konzultanta bolo zaujímavé sledovať, ako organizácie reagovali na nástup pandémie a výrazné obmedzenia, ktoré so sebou priniesla. Mnoho lídrov sa sústredilo predovšetkým na upokojenie situácie, vytvorenie pocitu a prostredia istoty a otvorenú komu-



nikáciu so zamestnancami o tom, že ich spoločnosť/firma má situáciu pod kontrolou a prioritou je v prvom rade zdravie a bezpečie. To vyústilo do zavedenia (až na pár výnimiek, kde to podstata práce neumožnila) povinnej práce z domu a zabezpečenia čo najlepších podmienok na jej vykonávanie. V ďalšom kroku museli promptne zareagovať na chýbajúcu možnosť každodenného priameho kontaktu s nadriadenými či členmi pracovných tímov a prispôbiť tomu spôsoby strategického i operatívneho riadenia.

Organizácie, ktoré už prešli digitálnou transformáciou alebo mali tieto procesy naštartované, boli vo výhode. Rýchlejšie sa adaptovali na novovzniknutú situáciu a boli omnoho lepšie pripravené úspešne čeliť jej dosiaľ nepoznaným špecifikám. Veľa firiem však muselo improvizovať a čo najrýchlejšie uskutočniť prechod do online prostredia nielen na úrovni vlastných zamestnancov, ale aj vo vzťahu k zákazníkom. To priamo na bojisku preverilo ich stabilitu a pripravenosť čeliť náhlemu kritickému stavu a schopnosti manažérov rýchlo sa adaptovať na novovzniknutú situáciu a nastaviť efektívnu komunikáciu a riadenie tímov v digitálnom prostredí. A tak sa vrcholoví manažéri veľkých medzinárodných spoločností i malých privátnych firiem v pravidelných intervaloch spolupracovníkom prihovárali z obývačiek, zo spální či z domácich pracovni.

Na druhej strane sa určitá časť firiem (hovoríme o nevýrobnej oblasti) aj napriek kritickej situácii snažila udržať tradičný model systému práce a



ponechala všetkých zamestnancov v kanceláriách počas celého obdobia aj za cenu vysokého rizika a dodržiavania prísnych hygienických štandardov. Tie od zamestnancov vyžadovali každodennú prítomnosť na pracovisku bez akejkoľvek možnosti práce na diaľku počas celého obdobia pandemickej situácie.

BUDÚCNOSŤ V ZNAMENÍ NEUSTÁLEJ ZMENY

Kým prvá vlna pandémie sa niesla v znamení strachu a neistoty (zároveň však väčšej spoločenskej zodpovednosti firiem i jednotlivcov), tá druhá ešte viac na viacerých miestach zvýraznila nedostatočnú pripravenosť a absenciu krízových scenárov. Súčasné pomalé uvoľňovanie opatrení spôsobené zvyšujúcim sa počtom zaočkovaných a zlepšovaním situácie otvára možnosti pre návrat zamestnancov do kancelárií. Keďže takýto moment sme skôr či neskôr očakávali, veľa firiem už vopred začalo rozmýšľať nad spôsobom, ako ho čo najlepšie naplánovať a zrealizovať. Rovnako sa vynorila aj potreba prípravy scenára nového systému organizácie práce. Pretože svet sa zmenil a máločo bude také ako predtým...

Už v čase zavedenia prvých opatrení sme mohli pozorovať vytvorenie dvoch hlavných táborov. Mnohí lídri zastávali teóriu, že prechod na takmer plošný „home office“ je dlhodobou neudržateľnou a že bude mať negatívny efekt na zamestnancov



a celkovú výkonnosť firiem. Hlavnými argumentmi boli najmä znížená produktivita práce spôsobená vplyvom domáceho prostredia – od vyrušovania deťmi či inými rodinnými príslušníkmi cez odbiehanie od pracovných povinností k starostlivosti o domácnosť, nedostatočnú úroveň osobného formálneho kontaktu, chýbajúce technické vybavenie, nemožnosť kontroly výkonnosti, priameho riadenia a vplyvu na zamestnancov až po časovo náročnejší spôsob práce (viac videokonferencií) či sklony k neustálej potrebe byť digitálne prítomný na pracovisku.

Fyzická neprítomnosť zamestnancov v kanceláriách mala dopad aj na integráciu nových zamestnancov do tímov, organizácií a ich kultúr. Často sa stávalo, že veľa zamestnancov na rôznych úrovniach, ktorí sa k firmám pripojili počas núteného „home office“, dosiaľ nemalo možnosť osobne sa zoznámiť s kolegami či nadriadenými, resp. sa s nimi stretli až po mnohých mesiacoch pôsobenia vo firme. To v niektorých prípadoch viedlo k neúspešnej integrácii, zlyhá-

vaniu na pozíciách, strate motivácie a neraz až k odchodu zo spoločnosti. Podľa vyjadrení viacerých lídrov (najmä v tradičných odvetviach ako napríklad finančné služby) je náročné formovať a viesť zamestnancov bez vplyvu neformálnej interakcie, ktorú poskytujú stretnutia v kancelárskych priestoroch. Preto predpokladajú, že markantná väčšina zamestnancov sa po upokojení situácie vráti do kancelárií a k takmer pôvodnému systému fungovania.

Na rozdiel od prvej druhá skupina prechod na prácu z domu vníma ako príležitosť na experiment ako dokázať, že táto moderná forma práce môže mať pozitívny efekt na výkonnosť firiem a ich zamestnancov. Zaznievalo mnoho argumentov, že práca z domu práve naopak prispieva k zvýšeniu celkovej produktivity a zamestnancom poskytuje väčší priestor na nastavenie efektívnej rovnováhy a flexibility medzi pracovnými povinnosťami a súkromným životom.

Z VYHLADÁVANÉHO BENEFITU NOVÝ NORMÁL

Ako teda bude vyzeráť návrat zamestnancov do kancelárií a model ich ďalšieho fungovania v tomto prostredí? Je vysoko pravdepodobné, že pôvodný model každodennej fyzickej prítomnosti zamestnancov na pracovisku nebude udržateľný. Množstvo firiem získalo dôkaz, že ich ľudia dokážu podávať a prinášať plnohodnotné výkony aj pri práci z domu, a naučilo sa akceptovať a využiť benefity tohto fungovania. Najpravdepodobnejšie sa javí vytvorenie hybridného modelu fungovania organizácie, čiže nastavenia optimálneho pomeru medzi prácou v kancelárskych priestoroch a prácou z domu, ktorý bude prispôbený prostrediu, firemnej kultúre a potrebám firmy a jej pracovníkov. V súčasnosti sa preto mnohí lídri zaoberajú predovšetkým otázkou, ako nastaviť správny pomer medzi prácou z domu a fyzickou prítomnosťou zamestnancov v kancelárii. Prax ukazuje, že náznaky sa opäť rôznia.

Najviac prijateľným modelom sa javí napríklad systém tri dni v týždni v kancelárii a dva dni prá-

ce z domu. Odhaduje sa, že stav zamestnancov prítomných na pracovisku by sa mohol pohybovať približne na úrovni 50 až 60 % z celkového počtu. Samozrejme, optimálny pomer bude závisieť od špecifikácie jednotlivých pozícií a typu organizácie, keďže napríklad technologické a digitálne spoločnosti, ktoré majú väčšie skúsenosti a viac otvorenú kultúru, budú mať aj vyšší pomer zamestnancov v prospech práce na diaľku oproti tradičným sektorom, akými sú napríklad finančné služby.

Už teraz však môžeme povedať, že nový systém usporiadania bude mať vplyv na ďalšie aspekty usporiadania a fungovania moderných organizácií. Práca z domu po návrate do kancelárií už nebude vnímaná ako zamestnanecký benefit a pravdepodobne sa stane bežnou súčasťou zamestnaneckého pomeru. S ohľadom aj na novú generáciu potenciálnych zamestnancov a ich očakávaní od zamestnávateľa budú spoločnosti s flexibilnejším prístupom k práci z domu atraktívnejšie ako firmy s tradičným prístupom. Avšak výhody sa prejavujú aj na strane zamestnávateľa a to najmä na úsporách nákladov na prevádzku či prenájom kancelárskych priestorov, ktoré tvoria významnú zložku operatívnych nákladov. Princípy „desk sharingu“, čiže voľného zdieľania jedného miesta na prácu viacerými pracovníkmi v kancelárii, sa ešte viac zvýrazia a rozvinú s ohľadom na špecifiká a limity, ktoré prinesú postcovidové opatrenia.

Firmy stoja pred nevyhnutnosťou investovať prostriedky a kapacitu aj do zabezpečenia vysokých štandardov práce s osobnými a citlivými informáciami pri práci z domu či mimo kancelárie, čo naopak vytvorí priestor na ďalší rozvoj a príležitosti pre spoločnosti podnikajúce v oblasti informačnej bezpečnosti. V neposlednom rade to významne zasiahne celý ekosystém manažmentu ľudských zdrojov a pravdepodobne aj zvýrazní oblasť a princípy zamestnaneckej skúsenosti, keďže schopnosť a efektivita práce mimo kancelárie budú sprevádzať a ovplyvňovať zamestnancov počas celého pôsobenia u svojho zamestnávateľa.

www.amrop.sk



Amrop Jenewein

Rastislav Mackanič
Client Partner

#AmropJeneweinPartners

It is a passion to connect great leaders and enjoy seeing how these connections flourish.