

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: accabed7-2fd4-49c1-abba-83cdd68c412b

PRÁCA NA DIAĽKU, JEJ VÝHODY A RIZIKÁ
PRE PODNIK A ZAMESTNANCA
Bakalárska práca

2023

Kristína Hečková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

PRÁCA NA DIAĽKU, JEJ VÝHODY A RIZIKÁ
PRE PODNIK A ZAMESTNANCA
Bakalárska práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: doc. Mgr. Ing. Zuzana JONIAKOVÁ, PhD.

Bratislava 2023

Kristína Hečková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som predkladanú záverečnú prácu na tému „Práca na diaľku, jej výhody a riziká pre podnik a zamestnanca“ vypracovala samostatne pod odborným vedením školiteľky bakalárskej práce pani doc. Mgr. Ing. Zuzany Joniakovej, PhD. s využitím získaných teoretických poznatkov a s použitím uvedených zdrojov a literatúry. Potvrdzujem, že elektronická forma práce je identická s tlačenu formou.

V Bratislave 30.6.2023

.....
Kristína Hečková

Abstrakt

HEČKOVÁ, Kristína: *Práca na diaľku, jej výhody a riziká pre podnik a zamestnanca*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Mgr. Ing. Zuzana JONIAKOVÁ, PhD.. Bratislava: FPM, 2023, 72s.

Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje dvadsať grafov a jednu tabuľku. Teoretická časť je venovaná vymedzeniu základných pojmov a charakterizovaniu rôznych výhod a rizík spojených s prácou na diaľku, či už pre zamestnanca alebo zamestnávateľa. V praktickej časti sa po zadefinovaní príslušných cieľov a metód venujeme predstaveniu vybraného podniku a s tým spojenou analýzou dát na základe vykonaného dotazníku, ktoré boli následne vyhodnotené. Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh implementácie flexibilného hybridného modelu do daného podniku, s možnou bližšou špecifikáciou 1 konkrétneho dňa na individuálnej tímovej úrovni, pre zabezpečenie pravidelného kontaktu zamestnancov so svojimi kolegami.

Kľúčové slová: práca na diaľku, výhody a nevýhody, hybrid-model

Abstract

The goal of the final thesis is to evaluate the advantages and disadvantages of remote work, examine its impact on productivity and propose an optimal model for a selected company based on the obtained results. The thesis is divided into five chapters. It includes twenty graphs and one table. The theoretical part is dedicated to defining basic concepts and characterizing various benefits and risks associated with remote work, both for employees and employers. In the practical part, after defining the relevant objectives and methods, we focus on introducing the selected company and conducting data analysis based on the conducted questionnaire, which was subsequently evaluated. The result of solving the given issue is a proposal for the implementation of a flexible hybrid model into the specified company, with a possible closer specification of one particular day at the individual team level, to ensure regular contact with their coworkers.

Key words: remote work, advantages and disadvantages, hybrid-model

Obsah

Zoznam grafov	7
Zoznam tabuliek.....	9
Úvod	11
1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí.....	13
1.1 Formy práce na diaľku	14
1.1.1 Zákonná úprava na Slovensku.....	15
1.1.2 Domácka práca.....	16
1.1.3 Telepráca	17
1.1.4 Digitálne nomádstvo a TICTM	18
1.1.5 Hybrid model.....	19
1.1.6 Príležitostná práca z domu	20
1.2 Situácia v Európe	21
1.3 Výhody a riziká práce na diaľku	23
1.3.1 Riziká pre zamestnanca	25
1.3.2 Výhody pre zamestnanca	30
1.3.3 Riziká pre zamestnávateľa	32
1.3.4 Výhody pre zamestnávateľa.....	35
2 Cieľ práce	37
3 Metodika práce a metódy skúmania	38
3.1 Charakteristiku objektu skúmania.....	38
3.2 Pracovné postupy	39
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	39
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	40
4 Výsledky práce	41
4.1 Súčasná situácia vo vybranom podniku	41
4.2 Hodnotenie situácie z pohľadu zamestnancov	43
4.3 Nutnosť adaptovať sa podmienkam práce na diaľku	45
4.4 Vplyv rodinnej situácie na výkon práce zamestnanca	47
4.5 Preferencie zamestnancov ohľadom práce z domu / kancelárie do budúcnosti a spokojnosť zamestnancov s aktuálnym modelom vykonávania práce	50
4.6 Identifikácia výhod a nevýhod práce na diaľku	52
5 Diskusia.....	54

	5.1	Návrh riešenia	56
6		Záver	57
7		Zoznam použitej literatúry	59

Zoznam grafov

Graf 1 Scatter plot výhod a nevýhod	23
Graf 2 Rozdelenie podľa pohlavia	43
Graf 3 Rozdelenie podľa veku	43
Graf 4 Rozdelenie podľa pozície	44
Graf 5 Zastúpenie vo vedúcich pozíciách podľa pohlavia.....	44
Graf 6 Predchádzajúce skúsenosti s prácou na diaľku.....	45
Graf 7 Nutnosť úpravy systému práce	46
Graf 8 Prispôbenie nábytku v domácnosti	46
Graf 9 Celkový pocit pohodlia.....	47
Graf 10 Usporiadanie bývania	47
Graf 11 Výskyt dieťaťa v domácnosti	48
Graf 12 Produktivita doma vs. na pracovisku.....	48
Graf 13 Fyzické alebo psychické zmeny	49
Graf 14 Vplyv na domáce aktivity	49
Graf 15 Udržateľnosť práce na diaľku.....	50
Graf 16 Zmena práce v prípade zmeny politiky	50
Graf 17 Zníženie platu v súvislosti s trvalou prácou z domu	51
Graf 18 Práca z domu ako trvalé riešenie	51
Graf 19 Prehľad výhod práce na diaľku	52
Graf 20 Prehľad nevýhod práce na diaľku.....	53

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Podiel zamestnancov vo veku 20-64 rokov, pracujúcich z domu na celkovej zamestnanosti v %.....	22
--	----

Úvod

V uplynulých rokoch sme sa stali svedkami enormnej transformácie spôsobu akým ľudia vykonávajú svoju prácu, ktorú poháňa nielen neustály technologický pokrok, no taktiež meniaci sa postoj ku čoraz viac rezonujúcemu pojmu work-life balance, teda snahe o čo najvyváženejšie sklbenie práce a osobného života. Domácka práca, telepráca či príležitostná práca z domácnosti sa preukázali ako populárne alternatívy k tradičnému zamestnaniu v kancelárii. Táto zmena paradigmy priniesla nové možnosti ako pre zamestnancov, tak aj pre zamestnávateľov, čo obom umožňuje väčšiu flexibilitu pri vykonávaní pracovných povinností. Avšak ako každá významnejšia zmena, aj tento posun k práci na diaľku so sebou prináša nielen výhody, ale i riziká, ktorých dôkladné preskúmanie je hlavným cieľom tejto bakalárskej práce. Rovnako sa zameriame na komplikácie a jedinečné výzvy spojené s týmto moderným trendom, jeho benefity z pohľadu podniku i zamestnanca a komplexnú analýzu jeho rozmanitých podôb u nás a v zahraničí.

Aby bolo možné uskutočniť podrobný rozbor, zvolili sme viacrozmerný prístup, zahrňujúci mnoho aspektov ako napríklad technologické požiadavky, psychologický dopad, organizačnú dynamiku a vonkajšie vplyvy spoločnosti. Skúmaním týchto faktorov identifikujeme a analyzujeme výzvy, s ktorými sa jednotlivci a organizácie môžu stretnúť pri výkone a riadení práce na diaľku, no taktiež sa zameriame na potenciálne výhody plynúce z tohto typu organizácie práce.

Predložená bakalárska práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Úvodná kapitola je zameraná na prezentáciu teoretických poznatkov v oblasti riešenej problematiky a jej súčasný stav doma a v zahraničí. Naštudovaním relevantnej odbornej literatúry vrátane akademických časopisov, vedeckých článkov a správ z odvetvia od domácich i zahraničných autorov sme sa snažili objasniť charakter práce na diaľku, jej právne vymedzenie na území SR a bližšie špecifikovať jej formy a z nich vyplývajúce riziká a výhody pre obe zúčastnené strany.

V praktickej časti sa zameriame na vyhodnotenie kvantitatívneho výskumu, na ktorý odpovedalo 57 respondentov.

Prostredníctvom tejto práce sa snažíme prispieť k narastajúcemu množstvu poznatkov o práci na diaľku. Zistenia nášho prieskumu môžu poskytnúť cenné podnety vedúcim

pracovníkom ako aj tvorcom interných politík a pomôcť pri prijímaní informovaných rozhodnutí, týkajúcich sa implementácie a riadenia práce na diaľku. Upriamením pozornosti na prínosy a nevýhody práce na diaľku z perspektívy zamestnanca môžeme dopomôcť organizáciám pri zefektívňovaní pracovného procesu a optimalizácii stratégií ktoré zabezpečujú celkovú pohodu zamestnancov, zvýšenú produktivitu a efektivitu práce.

1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí

Práca na diaľku, známa tiež pod pojmom „home office“, telework alebo telepráca nabrala v posledných rokoch na popularite a to najmä po prepuknutí svetovej pandémie ochorenia COVID-19 v roku 2020, kedy sa organizácie a zamestnanci museli rýchlo prispôbiť nastolenej situácii a prejsť na koncept práce na diaľku, aby boli schopní zabezpečiť kontinuitu podnikania a zároveň dodržiavať protipandemické opatrenia. Vedúci pracovníci sa zrazu museli naučiť, ako prejsť z osobného štýlu riadenia na riadenie jednotlivcov a tímov cez obrazovku.

V uplynulých rokoch pokrok v oblasti komunikačných a informačných technológií umožnil zvýšenie flexibility práce, takže pre niektorých zamestnancov už nie je nutnosťou dennodenne dochádzať do kancelárie a môžu vykonávať svoju prácu odinakadiaľ, napr. z domu (Bhumika, 2020; Kaduk, Genadek, Kelly, Moen, 2019; Vander Elst et al., 2017). V tomto zmysle sa v mnohých výskumoch zdôrazňuje, že flexibilné pracovné podmienky umožňujú pracovníkom lepšie si prispôbiť svoj pracovnú dobu a tým odbremeniť rodinu od nutnej pomoci (napr. Bhumika, 2020; King et al., 2012). Avšak, podľa Kaduka et al. (2019) tie isté technológie, ktoré umožňujú pracovať zamestnancom viac flexibilne, môžu zároveň vzbudzovať dojem „stále online, stále k dispozícii“, ktorý zasahuje do súkromného a rodinného života pracovníka.

Pokusy o zachovanie rovnováhy medzi pracovným a rodinným životom v režime práce na diaľku zostávajú predmetom odborných diskusií. Ako na jednej strane home office zvyšuje kontrolu pracovníkov nad výkonom činností a ich vlastného time-managementu, na druhej strane zamestnanci pociťujú neželané prelínanie sa profesijného a osobného života, vzhľadom na potrebu byť k dispozícii v čase, ktorý je obvykle vyhradený pre ich blízkych, bez toho, aby zaň získali príplatok (Bhumika, 2020; Henly a Lambert, 2014). Pozitívne a negatívne aspekty práce na diaľku teda existujú súčasne.

1.1 Formy práce na diaľku

Existuje niekoľko variantov a rôznych modifikácií tejto formy práce. Niektoré spoločnosti umožňujú, alebo dokonca uprednostňujú prácu z domu formou home office, ak to charakter práce dovoľuje. Stále však existuje mnoho veľkých spoločností a vedúcich predstaviteľov podnikov, ktorí začínajú rušiť možnosti práce na diaľku a hybridné pracovné režimy v snahe vrátiť svojich zamestnancov späť do kancelárie. V dôsledku toho si mnohí z týchto zamestnancov začali hľadať iné pozície, ktoré naďalej umožňujú prácu z domu alebo hybridné usporiadanie. Na konkurenčnom trhu práce si spoločnosti nemôžu dovoliť neudržať svojich zamestnancov spokojných, preto je potrebné takéto rozhodnutie dobre zvážiť.

V praxi sa často stretávame s rôznymi názormi na túto formu práce, a to tak z hľadiska pozitívnych prínosov ako aj negatív a rizík a pravdepodobne neexistuje jednotný názor na túto problematiku, či už zo strany zamestnávateľov a manažmentu, alebo zamestnancov. Home office vykazuje určité špecifiká a kladie odlišné nároky na zamestnancov a zamestnávateľov v porovnaní s klasickou prácou v kancelárii alebo inom mieste určenom zamestnávateľom na výkon práce. Problémom môže byť nielen samotné rozhodnutie, či prácu z domu zamestnancom umožniť, ale aj rozhodnutie o tom, ktoré pracovné pozície a s akou pracovnou náplňou sú pre uvedenú formu výkonu práce vhodné. Podľa štatistík portálov FlexJobs (<https://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-with-remote-jobs-2023/>) a LinkedIn (<https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/talent-acquisition/a-look-inside-remote-job-trends>) medzi najčastejšie inzerované pracovné pozície na diaľku patria:

- účtovník
- výkonný/administratívny asistent
- zástupca oddelenia zákazníckych služieb
- senior finančný analytik
- náborový pracovník
- dátový analytik
- projektový manažér
- grafický dizajnér

1.1.1 Zákonná úprava na Slovensku

Zákon č. 311/2001 Zb. v znení neskorších predpisov (ďalej ako „Zákonník práce“) upravuje dva druhy pracovného pomeru spĺňajúceho uvedenú charakteristiku – domácku prácu a teleprácu, a tiež odchýlky, ktorá sa na takto dojednaný pracovný pomer vzťahuje.

Znenie tohto paragrafu sa počas rokov menilo, no najmarkantnejšou zmenou bola novelizácia Zákonníka práce zo septembra 2007, kedy vznikli nové ustanovenia § 52, ktoré menovite upravujú teleprácu. Aktuálne znenie Zákonníka práce účinné od 01.06.2023 konkrétne špecifikuje podstatu domáckej práce a telepráce a podmienky, ktoré musia byť spĺňané zamestnávateľmi a zamestnancami (§ 52 odst. 1 – 2).

Doplňujúce ustanovenia sa týkajú najmä bližšej konkretizácie miesta výkonu práce (§ 52 odst. 3), pracovnej zmluvy (§ 52 odst. 4), prípadného hybrid modelu (§ 52 odst. 5), rozsahu pracovného času a jeho rozvrhnutia (§ 52 odst. 6), či zamestnancov, rozvrhujúcich si pracovný čas samostatne a ich výnimky (§ 52 odst. 7). Tento zákon vymedzuje taktiež povinnosti zamestnancov voči zamestnávateľovi v prípade problémov znemožňujúcich výkon práce (§ 52 odst. 9) , ako aj právo zamestnancov odmietnuť vykonať prácu počas nepretržitého denného odpočinku (§ 52 odst. 10).

Odstavec 8 samostatne pojednáva o povinnostiach zamestnávateľa zabezpečiť technické a programové vybavenie, jeho inštaláciu a pravidelnú údržbu (§ 52 odst. 10, písm. a)) a zabezpečiť ochranu spracúvaných údajov (§ 52 odst. 10, písm. b)), uhradiť preukázateľne zvýšené výdavky zamestnanca (§ 52 odst. 10, písm. c)), informovať zamestnanca o obmedzeniach a následkoch v prípade porušenia (§ 52 odst. 10, písm. d)), predchádzať izolácii zamestnanca a umožniť vstup na pracovisko (§ 52 odst. 10, písm. e)) či poskytnúť zamestnancovi prístup k prehľbovaniu kvalifikácie (§ 52 odst. 10, písm. f)).

Podľa Zákonníka práce teda možno považovať za domácku prácu iba prácu, ktorá má pravidelný charakter a stálu povahu, t. j. ide o tzv. trvalý home office. Ako miesto výkonu práce je v pracovnej zmluve uvedená adresa bydliska zamestnanca alebo akékoľvek iné dohodnuté miesto iné od pracoviska zamestnávateľa.

1.1.2 Domácka práca

Domácka práca bola zaužívaná na Slovensku už dávno pred pandémiou, čo potvrdzuje aj znenie ustanovenia § 52 Zákonníka práce z roku 2001, kde je práca z domu, ako ju teraz poznáme, prvý krát právne zadefinovaná pod pojmom domácky zamestnanec.

Avšak v praxi bol tento režim spojený s viacerými prekážkami. Pred novelizáciou (76/2021 Zb.) totiž Zákonník práce neumožňoval zamestnávateľovi rozvrhovať pracovný čas domáckych zamestnancov. Toto obmedzenie znamenalo, že zamestnávateľ nebol oprávnený stanoviť v ktoré dni má zamestnanec pracovať, či v akom čase musí byť k dispozícii. To bolo pre zamestnávateľov veľmi nevýhodné, ak povaha práce vyžadovala, aby zamestnanci pracovali v konkrétny čas a mali presne určenú pracovnú dobu. Spomenutá novela Zákonníka práce umožňuje zamestnancom a zamestnávateľom dohodnúť si pracovné podmienky tak, aby čo najviac vyhovovali ich potrebám a záujmom, čím prináša výraznú flexibilitu v tejto oblasti.

S vlastným rozvrhovaním pracovného času však prichádzajú pre zamestnanca aj značné nevýhody. V takomto prípade, podľa Zákonníka práce, zamestnanec prichádza o nárok na mzdu za prácu nadčas, mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu, v nedeľu, vo sviatok, mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu, mzdovú kompenzáciu za sťažený výkon práce, ak sa zamestnanec nedohodne so zamestnávateľom inak. Taktiež zamestnancovi nepatrí náhrada mzdy pri dôležitých osobných prekážkach v práci okrem náhrady mzdy v prípade úmrtia rodinného príslušníka.

1.1.3 Telepráca

Rozdiel medzi domáckou prácou a telepracou spočíva v používaní informačných technológií a spôsobe ich využitia. Podmienkou telepráce je nevyhnutný a pravidelný prenos dát, s ktorým súvisí aj potreba vysokej úrovne ochrany osobných údajov, ktoré by mohli byť zneužitú, po pripojení sa na neoverenú, či verejnú sieť. Je povinnosťou zamestnávateľa zamedziť takémuto riziku a zabezpečiť bezpečný tok údajov.

Keďže § 52 Zákonníka práce neupravuje domácku prácu a telepracu samostatne, ale súhrnne, rovnaké obmedzenia týkajúce sa zamestnancov samostatne rozvrhujúcich si pracovný čas opísané v predchádzajúcej podkapitole sa vzťahujú aj na zamestnancov vykonávajúcich telepracu.

V súlade s ustanoveniami novely Zákonníka práce z februára 2021 je možné dohodnúť si v pracovnej zmluve rozsah telepráce, ako aj minimálny rozsah výkonu práce zamestnancom na pracovisku zamestnávateľa, ak sa telepráca nemá vykonávať výhradne z domácnosti zamestnanca. Rovnaké možnosti kombinovania platia aj pre domácku prácu. Táto kombinácia štandardnej práce s telepracou alebo domáckou prácou musí byť dohodnutá v pracovnej zmluve.

Pojem domácnosť zamestnanca nemusí vždy predstavovať adresu trvalého pobytu zamestnanca. Zákonník práce totiž umožňuje, aby sa zamestnávateľ a zamestnanec dohodli, že sa telepráca alebo domácka práca bude sčasti alebo v plnom rozsahu vykonávať na mieste, ktoré si zamestnanec určí, pričom toto miesto môže byť kdekoľvek mimo pracoviska zamestnávateľa. Vzhľadom na uvedené, nie je nevyhnutné stanoviť v pracovnej zmluve konkrétnu adresu ako nemenné pracovné miesto; ak sa zamestnávateľ a zamestnanec dohodnú, zamestnanec si môže toto miesto určovať a meniť podľa potreby.

„Pri telepráci býva v praxi spravidla miesto výkonu práce určené nie ako konkrétne miesto, ale je zaužívaná špecifikácia pomocou určenia stupňa dostupnosti prostredníctvom internetového alebo iného elektronického zariadenia.“ (Tkáč, et al., 2014)

1.1.4 Digitálne nomádstvo a TICTM

Digitálna revolúcia výrazne zmenila spôsob našej práce, komunikácie a života. Jedným z významných výsledkov tejto transformácie je vzostup digitálneho nomádstva. Pojmom digitálny nomád označujeme človeka, ktorý využíva moderné technológie na prácu na diaľku a vedie životný štýl nezávislý od miesta, kde sa nachádza. Digitálni nomádi nie sú viazaní na tradičné kancelárske prostredie, ale môžu si slobodne vyberať miesto odkiaľ budú vykonávať svoju prácu, cestovať a spoznávať nové miesta a zároveň si zarábať na živobytie.

Stereotyp digitálneho nomáda, ktorý koloval v médiách v roku 2010, predstavoval radostného mileniála na voľnej nohe, ktorý utiekol od každodennej práce, aby cestoval po svete a pracoval na notebooku na odľahlých plážach. Mediá bežne uvádzajú, že hlavnou motiváciou digitálneho nomádstva je túžba uniknúť nátlakovým, disciplinárnym normám súčasného pracoviska, fixnej pracovnej dobe, prezentizmu, mikromanagementu a každodennému dochádzaniu do práce (Hart, 2015; Spinks, 2015).

Odborníci uvádzajú, že hoci výskum digitálnych nomádov neustále napreduje, tento pojem sa požíva rôznymi, často protichodnými spôsobmi (Hannonen, 2020; de Almeida et al., 2021). Poznatky o digitálnych nomádoch sú tiež často obmedzené alebo dokonca skreslené (Reichenberger, 2018), pretože zdrojmi informácií bežne nie sú akademické, recenzované práce, ale len online blogy, noviny, rozhovory a podobne (Nash et al., 2018).

Diskutuje sa o tom, či prácu na diaľku v rámci toho istého mesta možno považovať za digitálne nomádstvo (Reichenberger, 2018), alebo ako často by mali digitálni nomádi cestovať a či je práca v rámci domovskej krajiny prácou na diaľku alebo digitálnym nomádstvom. V tejto chvíli žiadna zo súčasných akademických klasifikácií adekvátne nepopisuje digitálny nomádizmus, ako sa od roku 2019 rozrástol a prispôbil, aké odlišné kategórie vznikli alebo ako súvisí s pojmom "práca na diaľku" (Cook, 2023). Šimová, ktorá vykonala prehľad odbornej literatúry o digitálnom nomádstve, uviedla, že tvorba politiky spojená s digitálnym nomádstvom, najmä v súvislosti s témami pobytu a zdaňovania, sú zanedbané a dôležité oblasti výskumu (Šimová, 2022).

Obdobným modelom je aj telepráca a mobilná práca založená na informačno-komunikačných technológiách – TICTM (Telework and ICT-based mobil work) ktorú bližšie špecifikuje nadácia Eurofound. Pod týmto pojmom rozumieme akýkoľvek typ pracovného

usporiadania, pri ktorom pracovníci pracujú na diaľku, mimo priestorov zamestnávateľa alebo konkrétne stanoveného miesta, pričom využívajú moderné digitálne technológie, ako sú siete, laptopy, smartfóny či internet. Pracovníkom ponúka bezprecedentnú flexibilitu v tom, kde a kedy pracujú. TICTM zahŕňa pracovníkov v kanceláriách, ktorí pracujú aj na miestach mimo sídla svojho zamestnávateľa, napríklad v kaviarni, v hromadnej doprave či doma, ale aj samostatne zárobkovo činné osoby, ktoré pracujú flexibilne, vo vlastných priestoroch, u svojich klientov alebo v zdieľaných kanceláriách v co-workingových centrách. Všetci títo pracovníci majú možnosť využívať IKT na prácu na diaľku z viacerých miest (Eurofound, 2020b).

Hoci TICTM nie je vhodným riešením pre všetky pracovné miesta, vzhľadom na ich povahu či problémy ako je napr. bezpečnosť a ochrana údajov, rozsah povolaní, ktoré by sa mohli vykonávať na diaľku, sa rozširuje.

Flexibilná práca s využitím IKT sa stala dôležitou témou v diskusiách o sociálnej politike v mnohých krajinách Európy. Niektoré z nich prijali ustanovenia o práve na odpojenie sa s cieľom chrániť pracovníkov pred negatívnymi dopadmi takýchto foriem práce. Európska rámcová dohoda o práci na diaľku (European framework agreement on telework, 2002) je hlavným európskym dokumentom, ktorý sa zaoberá touto problematikou a rieši niektoré pracovné podmienky TICTM. Smernica o pracovnom čase (The Working Time Directive, 2003/88/ES) je tiež podstatná, keďže limituje týždenný pracovný čas a upravuje minimálny denný odpočinok.

1.1.5 Hybrid model

Pojem hybridná práca a diskusie zamerané na jej nové formy začali naberať na intenzite hneď po prepuknutí pandémie v roku 2020 a stále pokračujú. Hybridná práca bola spočiatku chápaná z pohľadu organizácií a jednotlivcov ako práca charakteristická svojou flexibilitou miesta a času, pri ktorej sa práca vykonáva sčasti z priestorov zamestnávateľa a sčasti z domu, alebo iného miesta, pomocou digitálnych nástrojov a platforiem umožňujúcich neobmedzenú komunikáciu, spoluprácu a prístup k dátam (Vartiainen, Vanharanta, 2023).

Zatiaľ čo niektoré spoločnosti od skončenia pandémie začali rušiť zamestnancom možnosť práce na diaľku v plnom rozsahu, niektoré začali robiť kompromisy a ponúkajú

hybridný model práce. Ten sa stal v spoločnostiach novou normou, ktorá si vyžaduje významnú zmenu kultúry, súvisiacich interných politík, smerníc a postupov (EURES, 2021). Takýto model práce môže byť prínosom pre zamestnancov aj zamestnávateľov, avšak môže taktiež viesť aj k rôznym problémom súvisiacimi s oboma pracovnými prostrediami.

Záujem zo strany zamestnancov potvrdzujú aj dva nezávislé prieskumy súkromných firiem Microsoft a PwC (2022), ktoré preukázali, že viac ako polovica respondentov je spokojná s hybridným modelom a v nasledujúcom roku nemajú v pláne trvalý návrat do kancelárií. Rovnaký prieskum však odhalil, že až 50 % opýtaných vedúcich pracovníkov plánuje v budúcnosti zrušiť tento druh pracovného modelu a očakávajú od svojich zamestnancov prácu z priestorov zamestnávateľa v plnom rozsahu.

Existuje mnoho druhov hybridných pracovných modelov, líšiacich sa najmä mierou flexibility. Niektoré podniky trvajú na tom, aby ich zamestnanci odpracovali väčšinu času z kancelárie s povoleným homeofficom 1 až 2 krát týždenne, iné spoločnosti poskytujú zamestnancom viac voľnosti nariaďujúc avšak presné dni, kedy musia navštíviť priestory zamestnávateľa a existujú aj spoločnosti, ktoré rozhodnutie prenechávajú plne zamestnancom a umožňujú im prísť do officu kedykoľvek počas mesiaca, prípadne nemusia prísť vôbec.

1.1.6 Príležitostná práca z domu

Príležitostná práca z domu, známejšia pod pojmom home office, nie je v Zákonníku práce samostatne definovaná, no jej charakter možno odvodiť od negatívneho vymedzenia domáckej práce a telepráce § 52 ods. 2 Zákonníka práce. Toto ustanovenie vymedzuje, aká činnosť sa nepovažuje za domácku prácu a teleprácu. „Za domácku prácu alebo teleprácu sa nepovažuje práca, ktorú zamestnanec vykonáva príležitostne alebo za mimoriadnych okolností so súhlasom zamestnávateľa alebo po dohode s ním z domácnosti zamestnanca za predpokladu, že druh práce, ktorý zamestnanec vykonáva podľa pracovnej zmluvy, to umožňuje.“ (Zákonník práce, 2023) Teda v prípade, ak zamestnanec vykonáva prácu z domu iba príležitostne, dočasne a nepravidelne, avšak so súhlasom zamestnávateľa alebo po dohode s ním, nemožno hovoriť o domáckej práci, ale o príležitostnej práci z domu.

Zamestnávateľ za bežných okolností nemôže zamestnancovi jednostranne nariadiť home office. V zásade platí, že pri výkone práce z domu platia na výkon pracovnej činnosti

rovnaké podmienky ako na tých zamestnancov, ktorí prácu vykonávajú na pracovisku zamestnávateľa. Osobitosti výkonu práce je vhodné upraviť v internom predpise.

V apríli 2020 vstúpila do účinnosti novela Zákonníka práce (§ 250b ods. 2), ktorá zahŕňa osobitné ustanovenia v čase mimoriadnej situácie, núdzového stavu alebo výnimočného stavu.

„Počas účinnosti opatrenia na predchádzanie vzniku a šíreniu prenosných ochorení alebo opatrenia pri ohrození verejného zdravia nariadených príslušným orgánom podľa osobitného predpisu

1. zamestnávateľ je oprávnený nariadiť výkon práce z domácnosti zamestnanca, ak to dohodnutý druh práce umožňuje
2. zamestnanec má právo na vykonávanie práce zo svojej domácnosti, ak to dohodnutý druh práce umožňuje a na strane zamestnávateľa nie sú vážne prevádzkové dôvody, ktoré neumožňujú výkon práce z domácnosti.“

Zamestnávateľ je teda v čase mimoriadnej situácie oprávnený jednostranne rozhodnúť o výkone práce z domácnosti a zároveň je zamestnanec oprávnený dožadovať sa takéhoto spôsobu výkonu práce. Takéto rozhodnutie musí byť preukázateľné, napr. zaslané emailom.

1.2 Situácia v Európe

Štúdiá preukázala, že kancelárske prostredie bude pre organizácie naďalej dôležitým prínosom z dôvodov súvisiacich so sociálnou interakciou, spoluprácou a budovaním tímu. Preto sa očakáva, že v postpandemickom svete podnikov bude prevládať zmiešaný/hybridný prístup medzi prácou na diaľku a v kancelárii (Mantesi, et al., 2022).

Toto tvrdenie potvrdzujú aj dáta čerpané z Eurostatu znázornené v tabuľke 1, kde môžeme v roku 2022 vidieť medziročný pokles podielu pracujúcich obvykle z domu vo všetkých sledovaných krajinách. Tento pokles predstavuje v priemere 3,72 %, avšak v krajinách ako Belgicko či Luxembursko je značne markantnejší a dosahuje okolo 10 %. Tento pokles možno vysvetliť postupným návratom do kancelárií a zavádzaním hybridných modelov práce, keďže zo štatistík vyplýva, že v roku 2022 nastal preliv zamestnancov z kategórie „obvykle“ do kategórie „príležitostne“, ktorá zahŕňa práve zamestnancov pracujúcich pravidelne z kancelárií.

V roku 2022, kedy už zamestnávateľia na Slovensku nečelili obmedzeniam v súvislosti s prácou z kancelárií, sa podiel zamestnancov pracujúcich z domu znížil na 13,1 %. Pravidelná práca z domu sa vlni pravidelne týkala 5,1 % zamestnaných Slovákov, príležitostne z domu pracovalo 8 %. Podľa štatistík túto skupinu tvorilo viac mužov (s podielom 13,3 %) ako žien (s podielom 12,8 %). V porovnaní so susednými krajinami sa Slovensko nachádza na úrovni priemeru. Severské krajiny, na rozdiel, presahujú alebo sa približujú hranici 40 %, čo odzrkadľuje odlišné zameranie ich pracovných trhov.

Tabuľka 1 Podiel zamestnancov vo veku 20-64 rokov, pracujúcich z domu na celkovej zamestnanosti v %

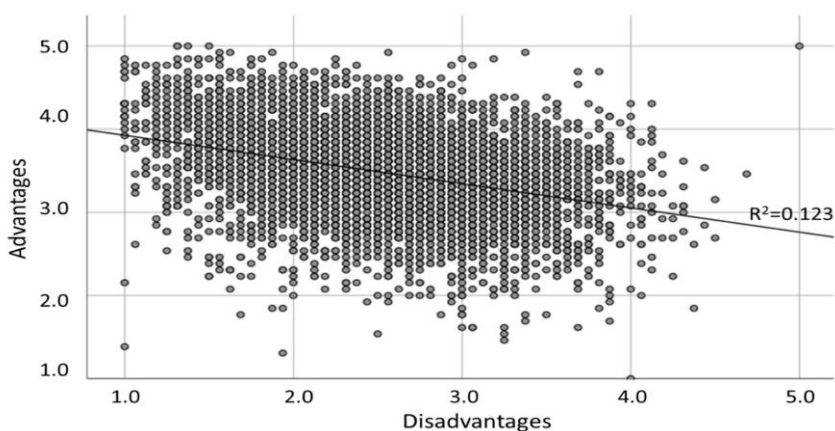
Krajina	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
	Príležitostne				Obvykle			
BE	17,9	16,6	13,8	19,3	7	17,3	26,4	16,6
BG	0,6	1,8	3,7	2,8	0,5	1,2	2,8	1,6
CZ	5,4	5,9	7,3	9,4	4,6	7,3	7,2	6,3
DK	21,8	19,2	18,8	23,1	8,1	17,7	18,9	12,4
DE	7,6	7,4	7,9	9,8	5,3	13,8	17,5	14,8
EE	13,2	10,9	11,5	13,3	6,7	12,3	15,1	12,6
IE	13,2	10,7	7,6	11,3	7,1	21,9	33	26,2
GR	3,4	3,4	8,2	7,4	1,9	7	6,7	2,5
ES	3,6	4,2	5,9	6,3	4,8	11	9,6	7,7
FR	16	13,8	17,5	21,8	7,1	16	17,3	12,7
HR	5,1	8	8,8	7,4	1,9	3,1	4,7	4,6
IT	1,1	1,4	6,5	7,1	3,6	12,3	8,3	5,2
CY	1,3	2,9	6,1	6,4	1,3	4,5	6,7	4,6
LV	1,8	1,6	2,6	2,7	3	4,5	11	8,8
LT	2,1	2,9	5,2	5,3	2,4	5,4	9,2	6,1
LU	21,6	24,6	17	22,6	11,5	23,2	28,4	17,8
HU	3,4	7,4	8,8	7,8	1,2	3,6	4,6	2,8
MT	5,5	11	14,6	16,2	6,2	15	15,1	11,9
NL	24,7	23,8	33,6	37,7	15	18,9	24	19,1
AT	12,4	11,3	12,8	15	10,2	18,5	16,2	13,2
PL	9,8	9,3	8,4	7,7	4,6	8,9	6,9	4,9
PT	9,1	8,8	11,6	10,6	6,6	14	14,5	7,8
RO	0,6	0,6	4,3	2,9	0,8	2,6	2,4	1,4
SI	11,1	12,6	12,5	13,8	6,9	7,5	10,6	8,6
SK	5,8	5,9	8,4	8	3,7	5,7	6,6	5,1
FI	18,1	14,5	16,7	17,6	14,5	25,9	25,5	23,7
NO	5,3	7	26,9	35,2	5,1	4,8	17,1	8,6
SE	28,9	36,4	27,5	30,1	4,1	5,1	16,6	11,1
EÚ 27 krajín (od 2020)	9,1	8,7	10,8	12,4	5,5	12,2	13,6	10,3
Eurozóna 20 krajín (od 2023)	9,1	8,6	11,3	13,2	6,1	13,8	15,1	11,6

Zdroj: Spracované na základe údajov Eurostatu (2023)

1.3 Výhody a riziká práce na diaľku

Štúdie ukazujú, že home office je spojený s väčším vnímaním autonómie, väčšou zainteresovanosťou, produktivitou a angažovanosťou zamestnancov, čo sa považuje za ochranné faktory duševného zdravia (Schade, Digutsch, Kleinsorge, Fan, 2021). Práca z domu taktiež pozitívne vplyva na spokojnosť zamestnancov, ako aj rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom a tiež šetrí čas a náklady pri cestovaní (Felstead, Henseke, 2017).

Týmto fenoménom sa zaoberali viacerí autori a prácu na diaľku, rozšírenú najmä počas pandémie, skúmali z rôznych perspektív a v rôznych regiónoch, napr. Kaufman a Taniguchi (2021) sa sústredili na územie USA, Ipsen et al. (2021), zase na Európu. Výhody práce na diaľku, ktoré spomínajú autori Ipsen et al., sú vyššia produktivita, menej stresu, lepší work-life balance, skrátenie času potrebného na dochádzanie, väčšia kontrola nad pracovným režimom a minimálny kontakt s ostatnými (Ipsen et al, 2021). Najmä posledný z uvedených aspektov bol kľúčovým benefitom počas celosvetovo rozšírenej pandémie ochorenia COVID-19. Podľa ich prieskumu, vykonanom v roku 2020 na vzorke 5748 zamestnancov a riadiacich pracovníkov z celej Európy možno konštatovať, že respondenti preferovali prácu z domu a jej výhodám prikladajú väčší význam, ako jej pridruženým nevýhodám. Na grafe č.1 môžeme vidieť znázornenie výsledkov ich výskumu pomocou korelačného diagramu. Najväčší zhhluk bodov možno vidieť v ľavej hornej časti, čo značí, že respondenti prieskumu uviedli pomerne viac pozitívnych skúseností, než negatívnych.



Graf 1 - Scatter plot výhod a nevýhod

Práca z domu má však aj negatívne aspekty identifikované ako rizikové faktory pre duševné zdravie, ako sú častejšie rodinné konflikty, chýbajúca stálosť pracovného času a nižšia miera pocitovania podpory zo strany kolegov (Pluut, Wonders, 2020). Ako ďalšie potenciálne nevýhody spojené s prácou na diaľku uvádza Ipsen izoláciu, nedorozumenia, menej medziľudského kontaktu a nejednoznačnosť pracovných rolí.

Iné štúdie zistili, že rovnováha medzi pracovným a súkromným životom môže byť ohrozená, pretože hranice sa stávajú nejasnými, ľudia pracujú viac hodín, môže im chýbať podpora a viditeľné vedenie a pri izolácii či odlúčení od pracoviska nastáva menej sociálnych interakcií (Mitchell, 2017). Mitchell taktiež vyzdvihuje povinnosť manažérov zabezpečiť prístup k vhodným technológiám, keďže používanie informačných a komunikačných technológií je pri práci na diaľku kľúčové. Taktiež je dôležité zvážiť a prihliadať na jednotlivé špecifiká a rozdiely. Zvažujúc spomenuté zdroje je zrejmé, že s prácou na diaľku sa spájajú ako pozitívne, tak aj negatívne faktory a tieto faktory je potrebné považovať za rovnocenné a nesúvisiace. Neexistuje zhoda v tom, ktoré faktory sú pre koho najdôležitejšie, alebo ako sa ich vzájomná kombinácia odzrkadľuje v skúsenostiach ľudí s prácou na diaľku.

1.3.1 Riziká pre zamestnanca

Sociálna izolácia a samota

Zamestnanci pracujúci na diaľku sa stretávajú s problémom sociálnej izolácie z dôvodu zníženej osobnej interakcie s kolegami a nutnosti spoliehať sa na komunikáciu sprostredkovanú výhradne technológiami (Beauregard et al, 2019). Fyzické odlúčenie od spolupracovníkov a absencia priamych kontaktov môžu mať výrazný vplyv na sociálnu pohodu pracovníkov vykonávajúcich svoju prácu z domu. Nedostatok neformálnych rozhovorov v kancelárii, spontánnej spolupráce a spoločných aktivít môže prispieť k pocitu izolácie a odlúčenosti. Pracovníci na diaľku môžu pociťovať znížený pocit spolupatričnosti a prepojenia so svojim tímom, čo vedie k pocitom osamelosti a odlúčenosti. Absencia každodenných sociálnych interakcií môže navyše brániť rozvoju osobných vzťahov a kamarátstva, ktoré sú často kľúčové pre podporu tímovej práce a udržanie spokojnosti v práci. Zamestnanci pracujúci na diaľku môžu tiež čeliť obmedzeným príležitostiam na nadväzovanie kontaktov, mentorstvo a profesionálny rozvoj, čo ďalej prehĺbuje pocit sociálnej izolácie a kariérnej stagnácie. (Vartiainen, Vanharanta; 2023).

Domnienky

Existuje riziko, že zamestnanci a vedúci pracovníci budú vnímať kolegov, pravidelne pracujúcich z domu, ako menej angažovaných. V kombinácii s nedostatočnou prítomnosťou na pracovisku by to mohlo ohroziť ich možnosti kariérneho rastu. Podľa prieskumu OwlLabs (2022) až 55 % zamestnancov je presvedčených, že zamestnávateľia majú väčšiu dôveru v zamestnancov pracujúcich pravidelne z kancelárie než v tých, ktorí pracujú výlučne z domu. Keďže pracovníci na diaľku sú mimo dohľadu svojho šéfa a kolegov, majú tendenciu cítiť potrebu dokazovať svoju prítomnosť, čo môže viesť k prístupu „stále online, stále k dispozícii“, keď zamestnanci cítia povinnosť byť online alebo odpovedať na správy 24 hodín denne, 7 dní v týždni.

Miznúce hranice

Väčšina účastníkov (26 z 39) Wangovho prieskumu (2020) uviedla, že bojuje so vzájomným prenikaním domova do pracovných sfér ako aj prienikom práce do rodinného prostredia. Po prvé, práca doma znamená viac vyrušovania zo strany rodiny, čo môže negatívne ovplyvniť efektivitu práce. Najintenzívnejšie pociťovali tento problém pracujúci rodičia počas pandémie, kedy boli školy zatvorené a rodina trávila všetok čas pohromade. Keďže online výučba často vyžadovala asistenciu rodičov, tí čelili väčšej výzve pri sklbovaní pracovných a rodinných povinností.

Prokrastinácia

Prokrastinácia, definovaná ako iracionálne odkladanie konania (Steel, 2007), je jedným z najväčších zabijakov produktivity v práci. Prokrastinácia je síce bežná aj pri práci v kancelárii (Kühnel et al., 2016), môže sa avšak ešte zhoršiť, keď ľudia pracujú z domu a nie sú v dosahu ich priameho nadriadeného. Hoci väčšina zamestnancov je odhodlaná pracovať produktívne ako zvyčajne, niekedy bojujú so zlyhaním sebaovládania. Najčastejšie zamestnanci odsúvajú prácu na svojich hlavných pracovných zadaniach uprednostnením trávenia času na sociálnych sieťach a robením si dlhých prestávok počas pracovného času.

Work-Life Balance

Práca na diaľku môže pomôcť alebo narušiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Existujú dve hlavné úskalia. Prvým je neustála práca, keďže laptop či telefón je vždy nablízku. To je nebezpečné najmä pre workoholikov. Ak zamestnanci pracujú neustále, bez riadnych prestávok alebo akejkolvek rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, produktivita práce rýchlo klesá. Preto je dôležité stanoviť si jasné hranice a vyhradiť si v domácnosti konkrétne miesto, ktoré slúži ako home office, teda domáca kancelária. Druhou pascou je pracovať polovicu času a druhú polovicu tráviť inými vecami. Napríklad pracovať niekoľko minút a potom sa venovať rodine či súkromným záležitostiam. Pri práci na diaľku má zmysel byť počas pracovného času stopercentne v práci a zvyšok času venovať rodine, koníčkum, športu, domácnosti či odpočinku.

Komunikácia

Neformálna komunikácia na pracovisku plní v organizáciách dôležité funkcie. Poskytuje zamestnancom dôležité informácie (napr. o kultúre organizácie, definuje sociálne normy a hodnoty), pomáha taktiež koordinovať úlohy a zodpovednosti, podporuje integráciu zamestnancov a uľahčuje zamestnancom spoznať členov tímu a podporuje procesy budovania tímu.. Štúdia však ukazuje, že pravdepodobnosť a možnosti neformálnej komunikácie sú v prostredí práce na diaľku dosť obmedzené a neformálna diskusia medzi spolupracovníkmi nie je taká častá, preto je potrebné, aby lídri a manažéri vytvárali príležitosti, ktoré zamestnancom pracujúcim z domu uľahčia neformálnu výmenu názorov s kolegami, čo možno docieľiť aktívnym plánovaním a zapájaním sa do neformálnej komunikácie (Viererbl et al., 2022). Tá môže dopomôcť k vytvoreniu priateľskej atmosféry v tíme, umožňuje zamestnancom vyjadriť svoju frustráciu či hnev a poskytuje zamestnancom rozptýlenie od svojich pracovných úloh (napr. Fay, Kline, 2011; Kandlousi et al. 2010; Koch, Denner, 2022).

Prieskum Owllabs z roku 2022 taktiež zdôrazňuje, že komunikácia na diaľku nemusí byť vždy efektívna. Mnohí zamestnanci sa pri online mítingoch stretávajú s rôznymi problémami - najčastejšie sú to: neistota, či prerušiť niekoho, kto práve hovorí (79 %), ozvena/skreslenie zvuku (78 %), nemožnosť počuť všetkých (77 %), nemožnosť vidieť tváre ľudí, a teda chýbajúca neverbálna komunikácia, náznaky (76 %), ťažkosti so zapojením sa do konverzácie alebo prispievaním k nej (74 %) a pocit nezapojenia (72 %).

Usporiadanie domácej kancelárie

Jedným z hlavných problémov sú ergonomické prekážky, ktoré súvisia s výkonom práce v domácom prostredí. Pracovníci pracujúci na diaľku môžu mať nedostatočné ergonomické podmienky, čo môže viesť k dlhodobému sedeniu na nevhodných stoličkách alebo hrbeniu sa nad nevhodnými pracovnými stolmi, čo môže mať za následok muskuloskeletálne problémy, ako sú bolesti chrbta, preťaženie krku a zranenia z opakovaného namáhania. Okrem toho absencia vyhradených kancelárskych priestorov môže nútiť pracovníkov na diaľku pracovať v menej ako

ideálnom prostredí, napríklad na kuchynskom stole alebo pohovke, čo ďalej zhoršuje ich držanie tela a celkovú fyzickú pohodu. Nedostatok fyzického pohybu a nutkanie pracovať dlhšie hodiny bez prestávok môžu prispieť k sedavému životnému štýlu, ktorý vedie k zníženiu fyzickej kondície a zvýšenému riziku kardiovaskulárnych problémov (Gerding et al., 2021).

Správne pracovné miesto by malo pozostávať z externého monitora umiestneného priamo pred pracovníkom v úrovni jeho očí a malo by korigovať nevhodné držanie rúk, krku a chrbta, ktoré pravdepodobne prispieva k vysokej úrovni nepohodlia. Okrem toho by používanie externej myši a klávesnice umožnilo jednotlivcovi zachovať neutrálnejšie držanie rúk a v prípade absencie externého monitora by umožnilo vyvýšiť laptop do vhodnej výšky (Davis et al., 2020).

Intenzifikácia práce

Intenzifikácia práce je proces zvyšovania očakávanej pracovnej záťaže zamestnanca zvýšením množstva úloh, ktoré má vykonať, alebo skrátením času určeného na vykonanie týchto úloh. Významne súvisí s vyššou kognitívnou a emočnou podráždenosťou, čo je v súlade s predchádzajúcimi prácami o súvislosti intenzity práce so zníženou duševnou pohodou (napr. Chesley, 2014).

Syndróm vyhorenia

Intenzifikácia práce taktiež súvisí s emocionálnym vyčerpaním (Korunka et al., 2015) a so syndrómom vyhorenia (Afshari et al., 2022). Ten možno definovať ako psychický stav charakterizovaný únavou, cynizmom a neefektívnosťou v práci, ktorý ovplyvňuje to, ako zamestnanci vnímajú seba a ostatných (Maslach, Leiter, 2016). Syndróm vyhorenia je konečným štádiom procesu, pri ktorom človek stráca svoje pôvodné nadšenie a pôvodnú motiváciu. Tento proces môže trvať mesiace až roky (Forbes-Nevyhoreni, 2022). Hoci stav pracovníka trpiaceho vyhorením je pomerne rozšírený a ľahko rozpoznateľný, medzi výskumníkmi neexistuje zhoda o kritériách, ktoré sa majú použiť na posúdenie rizika (Chrigo et al., 2019). Podľa Maslacha a Jacksona (1997), majú viacdimenzionálne modely vyhorenia tri základné zložky: emocionálne vyčerpanie, depersonalizácia a znížená osobná výkonnosť.

Depersonalizácia je definovaná ako postupná dehumanizácia spolupracovníkov, ktorá vedie k vnímaniu, že si zaslúžia problémy, ktoré majú (Maslach, Jackson, 1981). Tento aspekt vyhorenia súvisí s postupným emocionálnym vyčerpaním, teda únavou, ktorú pociťujú pracovníci, spôsobenou chronickým nedostatkom ich emocionálnych zdrojov, čo vedie k citovej odlúčenosti zamestnanca od práce zhoršujúc jeho zdravotný stav a pracovné výkony. Depersonalizácia aj emocionálne vyčerpanie pozitívne korelujú s vyhorením, čo znamená, že vysoký pomer týchto zložiek sa premieta do vysokej úrovne vyhorenia (Maslach, Jackson, 1997). Osobné naplnenie je definované ako spokojnosť, ktorú pracovníci vnímajú v súvislosti so svojimi pracovnými výkonmi (Maslach, Jackson, 1981). Táto dimenzia negatívne koreluje s vyhorením, pričom vysoká úroveň osobného naplnenia znamená nižšiu úroveň vyhorenia (Maslach, Jackson, 1997). Syndróm vyhorenia sa môže prejavovať nielen psychicky, stratou nadšenia či zmyslu práce, cynizmom a depresívnymi stavmi, ale aj fyzicky, poruchami spánku, oslabenou imunitou či tráviacimi ťažkosťami.

Burnout je podľa medzinárodnej klasifikácie chorôb ((WHO ICD – 11) <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>) definovaný nie ako choroba, ale syndróm, ktorý je chápaný ako dôsledok chronického stresu na pracovisku, ktorý nebol úspešne zvládnutý. WHO taktiež udáva tri charakteristické dimenzie, ktoré sú totožné so spomínaným výskumom Maslacha a Jacksona (1997), Syndróm vyhorenia možno opísať tiež ako stav fyzického, emocionálneho a mentálneho vyčerpania, ktoré je spôsobené dlhodobým zaoberaním sa situáciami, ktoré sú emocionálne mimoriadne náročné. Tieto emocionálne požiadavky sú najčastejšie spôsobené kombináciou dvoch vecí: veľkým očakávaním a chronickými situačnými stresmi. Končí sa stratou ideálov, empatie, energie a zmyslu života preto sa pri spozorovaní spomenutých symptómov odporúča neodkladne vyhľadať pomoc odborníkov.

Zdravie

Neergonomický nábytok a nedostatok priestoru na prácu v domácnosti ako aj dlhý pracovný čas a stresujúce podmienky môžu viesť aj k zhoršenému zdravotnému stavu. (Kompier et al., 2012) Tieto faktory sú spájané u pracovníkov využívajúcich IKT s vyšším výskytom psychosomatických príznakov ako napríklad bolesti hlavy, únavy očí, muskuloskeletálnymi ochoreniami, najmä v oblasti horných končatín, krku a chrbta (Eurofound, 2020a). Okrem toho sa vo výskumoch v súvislosti s prácou na diaľku samostatne spomína aj ohrozená duševná pohoda a stres (Kelliher et al., 2019).

1.3.2 Výhody pre zamestnanca

Úspora času a nákladov

Dochádzanie do práce zvyčajne stojí veľa času, energie a peňazí, najmä ak vezmeme do úvahy dopravnú špičku. Tieto hodiny a peniaze sa dajú nepochybne využiť oveľa produktívnejšie. V konečnom dôsledku môže práca na diaľku ušetriť stovky hodín a značný obnos peňazí ročne. Dochádzanie do práce tiež nie je prospešné pre životné prostredie a o to menej, ak zamestnanci dochádzajú jednotlivito vo svojich osobných vozidlách. Práca z domu môže teda tiež znížiť uhlíkovú stopu. Napriek tomu majú zamestnanci pri práci na diaľku zvyčajne určité dodatočné náklady, napríklad zvýšený účet za elektrinu či kúrenie (Lin Ku et al., 2022). Mnohé spoločnosti, ktoré umožňujú prácu na diaľku a šetria tak na kancelárskych priestoroch, parkovaní, cestovných náhradách a podobne, prevezmú časť týchto dodatočných nákladov.

Produktivita

Pri práci na diaľku sa zamestnanci môžu vyhnúť mnohým rušivým vplyvom, ako sú nedôležité mítingy, rozhovory v kancelárii, náhodné hovory a vyrušovanie zo strany kolegov. Ak na mieste výkonu práce nenachádzajú žiadne ďalšie rušivé vplyvy ako napríklad osobné telefonáty, domáce zvieratá, domáce práce, televízia, zvýšený hluk atď., práca na diaľku môže výrazne zvýšiť produktivitu práce. To

potvrdzujú aj štúdie, spomenuté Contrerasom, et al. (2020) ktoré dokazujú, že práca na diaľku je produktívnejšia a vedie k menšej fluktuácii a stresu. Dopomáha k tomu taktiež menej formálna pracovná atmosféra a neprítomnosť priameho nadriadeného. Okrem toho si zamestnanec môže doma usporiadať pracovný priestor tak, ako mu to najviac vyhovuje.

Multitasking

Práca na diaľku dovoľuje zamestnancom slobodne si rozvrhnúť svoj pracovný deň a efektívne riadiť svoj čas, čo im umožňuje vykonávať viacero činností súčasne. Môžu sa zúčastňovať na online mítingoch či školeniach a zároveň odpovedať na e-maily či venovať sa domácnosti a osobným povinnostiam. Táto schopnosť multitaskingu môže zvýšiť produktivitu a efektívnosť, pretože umožňuje jednotlivcom čo najlepšie využiť svoj čas a efektívne plniť úlohy. Je však dôležité pristupovať k multitaskingu opatrne, pretože prílišné striedanie jednotlivých činností môže viesť k zníženiu sústredenia a nižšej kvalite práce.

Flexibilita

Flexibilita pracovného času umožňuje zamestnancom zosúladiť pracovné požiadavky a možnosti s ohľadom na ich osobné a rodinné potreby a preferencie. Počas práce na diaľku môže zamestnanec začať pracovať skôr alebo skončiť neskôr a prispôbiť si pracovnú dobu a prestávky na základe svojich individuálnych potrieb, napríklad rodinných povinností. Flexibilita práce počas práce na diaľku môže zahŕňať aj možnosť zamestnanca organizovať si svoje úlohy bez toho, aby musel manažér pravidelne kontrolovať pokrok.

Autonómia

Práca na diaľku ponúka pracovníkom väčšiu samostatnosť, čo je výhodou. V kvalitatívnej štúdii uskutočnenej počas pandémie v Číne sa zistilo, že pracovná autonómia pomohla zamestnancom vykonávať úlohy inými, novými spôsobmi a poskytla im viac času na rodinu (Wang et al., 2020). Autonómia však môže viesť aj k intenzifikácii práce v kombinácii s veľkým pracovným zaťažením a pracovnou

atmosférou, v ktorej dominuje súťaživosť, riadenie samého seba alebo nástroje na vymáhanie výkonov. To je "paradox autonómie" takýchto opatrení.

1.3.3 Riziká pre zamestnávateľa

Riadenie hybridných tímov

Skutočnosť, že len časť hybridného tímu má možnosť pravidelnej komunikácie tvárou v tvár, predstavuje problém formovania podskupín, čo môže následne viesť k negatívnym dopadom na komunikáciu v celom tíme (Bernardy et al., 2021). Reflektujú to už výsledky štúdie Webstera a Wonga (2008), ktorí porovnávali štandardné tímy pracujúce z kancelárií s hybridnými tímami z hľadiska tímovej identity a dôvery a zistili, že hybridné tímy čelia väčším problémom. V hybridných tímoch sa vytvorila podskupina dochádzajúca pravidelne do práce, ktorú charakterizoval obzvlášť silný pocit integrity a vysoká úroveň dôvery medzi jednotlivých členmi, takýto vzťah sa však nevytvoril v podskupine členov pracujúcich na diaľku. V tejto súvislosti autori tiež pozorovali, že medzi podskupinou pracujúcou z kancelárie a podskupinou pracujúcou z domu prebiehala menej častá komunikácia (Winkler, König, Heß, 2022).

Riadenie online tímu si vyžaduje iný súbor zručností ako riadenie tímu nachádzajúceho sa v kancelárii. Firmy operujúce na diaľku si uvedomujú dôležitosť takéhoto druhu riadenia a preto investujú do nových školení pre manažérov hybridných a vzdialených tímov. Patria sem nové školenia o komunikácii, nových nástrojoch na spoluprácu, riadení a meraní produktivity zamestnancov a o tom, ako efektívne takéto tímy riadiť.

Monitoring - ťažkosti pri vykonávaní dohľadu

Ďalšia výzva sa týka monitorovania práce na diaľku, s čím súvisí viacero otázok. Ktoré nástroje by sa mali používať - tie, ktoré monitorujú čas a úsilie, alebo tie, ktoré pomáhajú hodnotiť výkon zamestnanca? Je dôvera v zamestnancov dostatočná na to, aby sa podporil ich lepší výkon? Alebo bude nedostatočné monitorovanie

zdrojom prokrastinácie? Práca na diaľku vytvára nové výzvy pre manažérov, ktorí sa musia vyrovnat' s odlišným, pravdepodobne ešte nie dobre rozpoznaným modelom riadenia. Vyžaduje si preto nové manažérske zručnosti spolu s rozvojom štýlu riadenia výsledkov v prostredí IKT (Pokojski, Kister, Lipowski; 2022).

Hodnotenie efektivity práce je jednou z dôležitých úloh pri riadení spoločnosti a monitorovaní činností zamestnancov. Nájdenie riešenia, ako takéto hodnotenie efektívne uskutočňovať je kľúčové a pozitívne ovplyvní podnikateľské prostredie a jeho rozvoj v rôznych aspektoch (Nikoforova et al., 2023).

Existuje množstvo softvérov na monitorovanie zamestnancov, ako napr. Insighful, (<https://www.insightful.io>), DeskTime (<https://deskttime.com/>) Connecteam (<https://lp.connecteam.com>), Time Doctor (<https://www.timedoctor.com/features>), Veriato (<https://veriato.com>), Clockify (<https://clockify.me>), ActivTrak (<https://www.activtrak.com>) a mnoho ďalších) Treba avšak dodať, že nie vždy sú monitorovacie softvéry 100 % spoľahlivé a pomocou iných aplikácií sa dajú zmanipulovať.

Ochrana dát

Neoddeliteľnou súčasťou aktivít zamestnancov pri práci na diaľku je aj používanie pracovných zariadení na súkromné účely. Používanie firemného mobilu či laptopu napríklad na kontrolu súkromnej e-mailovej schránky, zábavu, sociálne siete a iné účely môže predstavovať kybernetické riziko pre zamestnanca, no najmä pre firmu. Synchronizácia osobných sociálnych sietí (napr. Google, Facebook, Instagram, TikTok) so zariadeniami poskytnutými zamestnávateľom je nežiaduca, keďže vytvára riziko neoprávneného spracovania firemných údajov. Hoci zamestnávatelia môžu inštalovať softvér na správu a kontrolu zariadení, ako aj na získavanie informácií o hodinovom zázname a produktivite napr. keyloggery, je potrebné nájsť rovnováhu medzi kontrolou zamestnancov a sledovaním práce (Atstāja et al., 2021).

Kybernetické riziká práce na diaľku súvisia najmä s phishingovými kampaňami a kampaňami sociálneho inžinierstva (sociotechniky), s možnosťou napadnutia pracovných systémov a pracovného vybavenia škodlivým malwarom a spywarom.

Tieto kybernetické riziká sú umocnené neistotami súvisiacimi s ľudským faktorom, ako je nepozornosť, nedostatočné digitálne zručnosti, ako aj zle nastavená konfigurácia pracovných systémov.

V klasifikácii Carnegie Mellon University (Cebula et al., 2014) sú štyri skupiny operačných rizík kybernetickej bezpečnosti, ktoré by sa mali zohľadniť pri poskytovaní práce na diaľku, vytváraní politík, noriem a zabezpečení ich komunikácie so zamestnancami:

- Systémové a technologické riziká
- Nedodržiavanie interných predpisov a postupov
- Riziká spojené s ľudským správaním a ľudským faktorom
- Riziká vyplývajúce z vonkajších vplyvov (Atstāja, et al., 2021).

Prezentizmus

Tento novodobý pojem prameniá z anglického pojmu „Presenteeism“, v kontexte s ľudským správaním predstavuje situáciu, kedy zamestnanec pracuje aj napriek jeho zhoršenému zdravotnému stavu, pracuje dlhšie, než by mal a je potrebné, alebo odpovedá na maily či telefonáty aj mimo pracovného času. Zahŕňa to však aj zamestnancov, ktorí fyzicky prídu do officu, ale psychicky sú neprítomní a nevedia sa koncentrovať na svoju prácu, čím rapídne klesá ich produktivita.

Proaktívna stratégia na zníženie prezentizmu je lepšia ako reaktívna stratégia, preto na jeho odhalenie musia manažéri a lídri sledovať určité indikátory. Patrí medzi ne nízka miera absencie, zvýšená frekvencia chýb, nedostatočná sústredenosť, slabá výkonnosť, znížená produktivita, menšia vitalita a častejší výskyt chorôb.

1.3.4 Výhody pre zamestnávateľa

Geografická nezávislosť

Práca na diaľku má potenciál zvýšiť rozmanitosť a inklúziu na pracovisku. Vďaka tomu, že zamestnanci môžu pracovať odkiaľkoľvek, môžu spoločnosti zamestnávať najlepšie talenty z celej krajiny, a ak sa tak rozhodnú, aj z celého sveta. Spoločnosti tiež zavádzajú politiky, ktoré zabezpečujú, aby boli pracovníci na diaľku začlenení do firemnej kultúry a rozhodovacích procesov. Prostredníctvom práce nezávislej od miesta sa aj malé a stredné podniky mimo mestských aglomerácií stávajú opäť atraktívnejšími pre kvalitných kvalifikovaných pracovníkov. Voľné pozície, ktoré sú na profesijných portáloch a sieťach označené ako práca na diaľku, priťahujú viac pozornosti. To nielenže zvyšuje atraktívnosť podniku, ale posilňuje aj lojalitu zamestnancov a miera fluktuácie sa tak môže minimalizovať.

Znižovanie nákladov

Podľa spoločnosti Global Workplace Analytics takmer 60 % zamestnávateľov považuje za významný benefit práce na diaľku práve úsporu nákladov, keďže kancelárie nenavštevuje pravidelne toľko zamestnancov. Medzi najvýznamnejšie položky zaraďujú nájomné a energie, upratovacie služby, bezpečnostnú službu a technické vybavenie kancelárií.

Mnohé organizácie zdôrazňujú taktiež potrebu väčšieho počtu mítingových miestností v porovnaní so samostatnými pracovnými miestami, čo im umožňuje eliminovať nevyužitý priestor, keďže kancelária sa využíva predovšetkým na stretnutia a trávenie času s kolegami. Niektoré organizácie transformovali svoje priestory na multifunkčné kancelárie, aby lepšie vyhovovali pracovným potrebám jednotlivcov a tímov a aby sa priestor stal efektívnejším a atraktívnejším. Okrem toho sa niektoré organizácie presúvajú do menších priestorov, pretože väčšina zamestnancov značnú časť týždňa pracuje na diaľku, a teda individuálne pridelené stoly, ktoré zaberajú veľa miesta, nie sú potrebné. Kancelárske priestory sú v mnohých prípadoch opísané skôr ako komunitný priestor a miesto na spoluprácu či stretávanie sa s kolegami a klientami než na výkon práce vyžadujúcu si plnú sústredenosť. Niektoré organizácie uviedli, že

zriadili pracovné centrá v odľahlejších oblastiach pre tých zamestnancov, ktorí bývajú ďalej od hlavnej kancelárie, ale chcú pracovať mimo svojho domova. Ako zaujímavý príklad podpory práce na diaľku na úrovni samosprávy možno uviesť mesto Vilnius, ktoré v centre mesta zriadilo mobilné pracovné stanice vybavené Wi-Fi, ktoré môže bezplatne využívať ktokoľvek (Vartiainen, Vanharanta, 2023).

Inklúzia

Práca na diaľku taktiež umožňuje zamestnávateľom zabezpečiť diverzitu a inklúziu, pokiaľ ide o zamestnancov so zdravotným postihnutím, pre ktorých by bola fyzická prítomnosť v kancelárii nemožná. V prieskume, ktorého sa zúčastnilo 406 zdravotne postihnutých pracovníkov v Spojenom kráľovstve, sa viac ako 80 % z nich zhodlo na tom, že práca na diaľku by bola pre ich budúce zamestnanie buď nevyhnutná alebo veľmi dôležitá, pričom 66 % uviedlo, že chcú pracovať na diaľku 80 - 100 % času (William Russell, 2022).

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto záverečnej práce je zhodnotiť výhody a nevýhody práce na diaľku a navrhnúť optimálny model pre vybraný podnik na základe získaných výsledkov.

Pre dosiahnutie tohto cieľa sme si stanovili 4 čiastkové ciele, ktoré boli predmetom skúmania formou dotazníka a rozhovoru s vedúcim tímu:

- Zhodnotiť mieru adaptácie zamestnancov na prácu na diaľku
- Analyzovať vplyv rodinnej situácie na produktivitu zamestnanca
- Zhodnotiť preferencie zamestnancov ohľadom práce z domu / kancelárie do budúcnosti a spokojnosť zamestnancov s aktuálnym modelom vykonávania práce
- Zistiť ktoré výhody a nevýhody sú pre zamestnancov najpodstatnejšie

3 Metodika práce a metody skúmania

Pri písaní bakalárskej práce sme sa riadili internou smernicou o záverečných prácach a habilitačných prácach Ekonomickej univerzity v Bratislave. Predkladaná záverečná práca je rozdelená na dva celky, teoretickú a praktickú časť. Úvodnú časť sme venovali priblíženiu aktuálnych teoretických poznatkov. Po stanovení si hlavného cieľu, ako aj parciálnych cieľov, sme sa zamerali na charakterizovanie nášho skúmaného podniku a pomocou kvalitatívneho výskumu sme získali dáta, ktorých analýza a interpretácia boli hlavným obsahom praktickej časti.

3.1 Charakteristiku objektu skúmania

Objektom skúmania sa stala americká spoločnosť, ktorá je globálnym líderom v oblasti diverzifikovaných technológií v mnohých odvetviach a poskytuje služby širokému spektru zákazníkov vo viac než 150 krajinách. Rešpektujeme želanie spoločnosti a obchodné meno nebude spomenuté. Táto firma je špičkovým poskytovateľom vybavenia, kontrolných nástrojov a služieb pre vykurovacie, ventilačné, klimatizačné, chladiace, bezpečnostné a protipožiarne systémy. Taktiež vyrába výrobky a poskytuje služby v oblasti energetických riešení, integrovanej infraštruktúry a dopravných systémov ďalšej generácie, ktoré spolu dokonale spolupracujú, a usiluje sa naplniť prísľub inteligentných miest a spoločenstiev. Už takmer 140 rokov robí budovy lepšími a teraz ich opäť mení pomocou oceňovaných digitálnych technológií a služieb. Využíva umelú inteligenciu a riešenia založené na dátach, aby svojim zákazníkom poskytli hlbší prehľad o zdraví, udržateľnosti a výkonnosti budovy.

Medzi ich hlavné ciele patrí:

- Integrita – Čestnosť – Transparentnosť
- Zameranie na zákazníka
- Zameranie na účel
- Zameranie do budúcnosti
- Jeden tím

Vo svojich 2 000 prevádzkach celosvetovo zamestnáva viac ako 105 000 zamestnancov, z toho 1020 v Bratislave. Business centrum na Slovensku zamestnáva predovšetkým

zamestnancov, ktorí prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkom a účtovných špecialistov.

3.2 Pracovné postupy

Pre splnenie hlavného i čiastkových cieľov našej práce sme sa rozhodli pre nasledovné pracovné postupy:

1. Naštudovanie relevantnej odbornej literatúry
2. Analýza výskumov a prípadových štúdií
3. Presná formulácia cieľov
4. Zostavenie osnovy záverečnej práce
5. Spracovanie teoretickej časti
6. Kvalitatívna štúdia
7. Interview s team lídrom účtovného oddelenia
8. Vyhodnotenie dát
9. Navrhnutie možných zlepšení

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

Pre objektívne vyhodnotenie a analýzu spracúvaných dát bolo potrebné dôkladné naštudovanie odbornej literatúry, vedeckých článkov a štúdií, ktoré nám dopomohli k celkovej orientácii v rámci zvolenej témy. Informácie sme čerpali ako z knižných, tak aj online odborných zdrojov zaoberajúcich sa najmä prácou na diaľku, jej benefitmi, výzvami, rizikami a možnosťami, zdravotnými dopadmi, novodobými trendami, obmedzeniami a vplyvmi domáceho prostredia na produktivitu zamestnancov. Následne sme si stanovili hlavný cieľ a taktiež zvolili vhodné čiastkové ciele.

Po preštudovaní relevantnej literatúry a vypracovaní teoretickej časti sme na základe získaných vedomostí a stanovených cieľov vyhotovili dotazník, ktorý bol istý čas dostupný online na platforme SurveyPlanet (<https://app.surveypplanet.com>). Potenciálni účastníci boli oslovení prostredníctvom emailovej a MS Teams komunikácie a na sociálnych sieťach (LinkedIn, WhatsApp). Účastníci štúdie boli informovaní o dobrovoľnosti účasti a možnosti kedykoľvek zastaviť zber údajov bez akýchkoľvek následkov. Ako dodatočný zdroj informácií nám slúžil rozhovor s vedúcim pracovníkom na účtovnom oddelení.

Dotazník pozostával zo 6 častí, ktoré boli prispôsobené čiastkovým cieľom, pre uľahčenie vyhodnocovania:

- Demografické a sociálne zisťovanie
- Adaptácia pri prechode na prácu na diaľku
- Následky a dopady práce na diaľku
- Produktivita
- Výhody a nevýhody
- Dlhodobé zotrvanie v podmienkach práce na diaľku – áno či nie?

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pre vypracovanie bakalárskej práce bol kľúčový vhodný výber metód a spôsobov, pomocou ktorých sme zaistili získanie relevantné informácie. V tejto práci sme využili nasledujúce metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov:

- **Objasňovanie** základných pojmov využitých v teoretickej časti
- **Analýza** komplexnejších poznatkov a ich skúmanie z rôznych perspektív
- **Syntéza** nadobudnutých poznatkov a skutočností využitá v závere práce
- **Dedukcia** pri návrhoch zmien vyvodzujúc záver na základe jednotlivých výsledkov
- **Indukcia** možných súvislostí aplikovaná pri tvorbe čiastkových cieľov
- **Komparácia** výsledkov dotazníka s východiskami teoretickej časti
- **Grafické metódy** zabezpečujúce zrozumiteľnú prezentáciu výsledkov
- **Dotazníkový prieskum** vyplnený zamestnancami vybraného podniku

4 Výsledky práce

4.1 Súčasná situácia vo vybranom podniku

Vedenie na úrovni tímu zohráva kľúčovú úlohu pri upevňovaní spolupráce, zvyšovaní výkonnosti a dosahovaní spoločných cieľov. Vedúci tímu je zodpovedný za vedenie, motiváciu a posilnenie postavenia členov tímu s cieľom maximalizovať ich individuálny a kolektívny potenciál. Efektívne vedenie tímu je nevyhnutné na vytvorenie spoločnej vízie, objasnenie úloh a povinností, podporu otvorenej komunikácie a uľahčenie procesov riešenia problémov a rozhodovania. Dobrý team líder definuje a podporuje kultúru tímu, upevňuje dôveru, rešpekt a pocit spolupatričnosti medzi členmi tímu. Vedenie tímu však predstavuje aj rôzne výzvy. Lídri tímu musia vedieť rozpoznať, správne navigovať a viesť rôzne typy osobností s odlišnými pohľadmi na vec a rozličnými zručnosťami, zvládať konflikty a podporovať spoluprácu. Okrem toho musia lídri prispôbiť svoj štýl vedenia rôznym situáciám, motivovať a podporovať jednotlivcov a zároveň udržiavať súdržnú tímovú dynamiku.

Na základe rozhovoru s team lídrom v skúmanej spoločnosti, ktorý riadi tím účtovníkov z rôznych štátov a kultúr vieme, že najzásadnejším faktorom je efektívne riadenie a komunikácia. O to komplexnejšia a komplikovanejšia situácia nastáva, ak niektorí zamestnanci pracujú pravidelne z kancelárie, zatiaľ čo zvyšok pracuje z domu. Práve preto je nevyhnutné podporovať rozvíjanie zručností efektívneho vedenia tímu, ktoré si vyžaduje neustále vzdelávanie, sebareflexiu a schopnosť efektívne komunikovať a inšpirovať ostatných. V hybridných tímoch ako riadi on, kde niektorí členovia pracujú na diaľku a iní sú fyzicky prítomní, je vedenie na úrovni tímu mimoriadne dôležité, aby nedošlo k formovaniu podskupín pracovníkov. Je preto zodpovedný za zabezpečenie efektívnej komunikácie, spolupráce a inklúzie medzi prítomnými členmi tímu a tými, čo pracujú na home office. Taktiež je potrebné nájsť rovnováhu medzi autonómiou a zodpovednosťou, posilniť postavenie členov tímu a zároveň zabezpečiť súlad s cieľmi organizácie a dosiahnutie kolektívneho úspechu.

Vyzdvihuje taktiež využívanie digitálnych nástrojov, vytváranie dôvery a podporovanie otvoreného dialógu, čo prispieva k efektívnejšej spolupráci, otvára priestor pre inovácie a prináša pozitívnu tímovú atmosféru. Podotýka, že od skončenia pandémie

a postupným, i keď len občasným, návratom kolegov do kancelárie tím ožíva a stáva sa dynamickejšim.

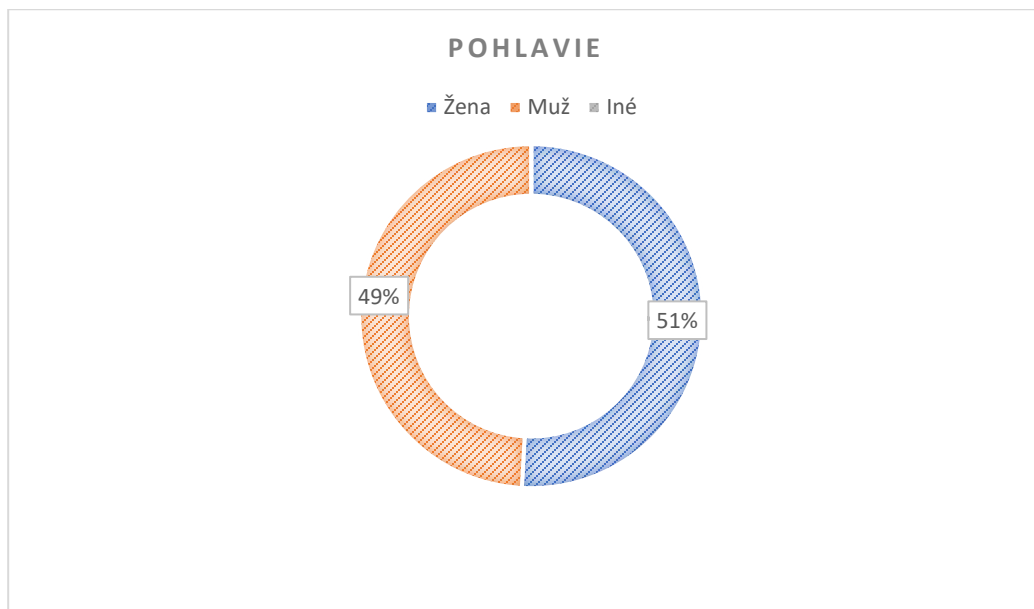
Tiež spomína, že firemné eventy ako sú grilovačky, večere, Vianočné večierky či cake-days sú veľkou motiváciou pre zamestnancov, aby prišli do kancelárie. Personálne oddelenie usporadúva, okrem iného, každomesačne aj posedenia pre kolegov, ktorý v daný mesiac oslávili narodeniny a zabezpečí im občerstvenie. Taktiež existujú rôzne iniciatívy na úrovni jednotlivých oddelení, ako aj spoločnosti samotnej, ktoré zamestnancom prinášajú možnosť zoznámiť sa a stretnúť sa s kolegami z iných oddelení a podebatovať na rôznorodé témy mimo pracovnej sféry (šport, varenie, cestovanie, móda, divadlo, zvyky a tradície v iných kultúrach a mnoho ďalších). Práve takéto akcie privolávajú zamestnancov čoraz častejšie do kancelárie a dopomáhajú k budovaniu firemnej kultúry. Nemožno zabudnúť na pravidelne uskutočňované teambuildingy, ktoré upevňujú vzťahy v rámci jednotlivých tímov. Preto je veľmi podstatné, aby účasť na takýchto tímových akciách bola čo najvyššia, čo zohráva úlohu najmä v zamedzení izolácie zamestnancov a prípadného pocitu samoty a odlúčenia.

V súčasnosti táto spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom možnosť práce na diaľku v plnom rozsahu, avšak prístup do kancelárie je neobmedzený. Zamestnanci majú tiež neobmedzený prístup do podzemných garáží, ktoré môžu využívať nielen na parkovanie počas práce z kancelárie, ale aj mimo pracovných dní.

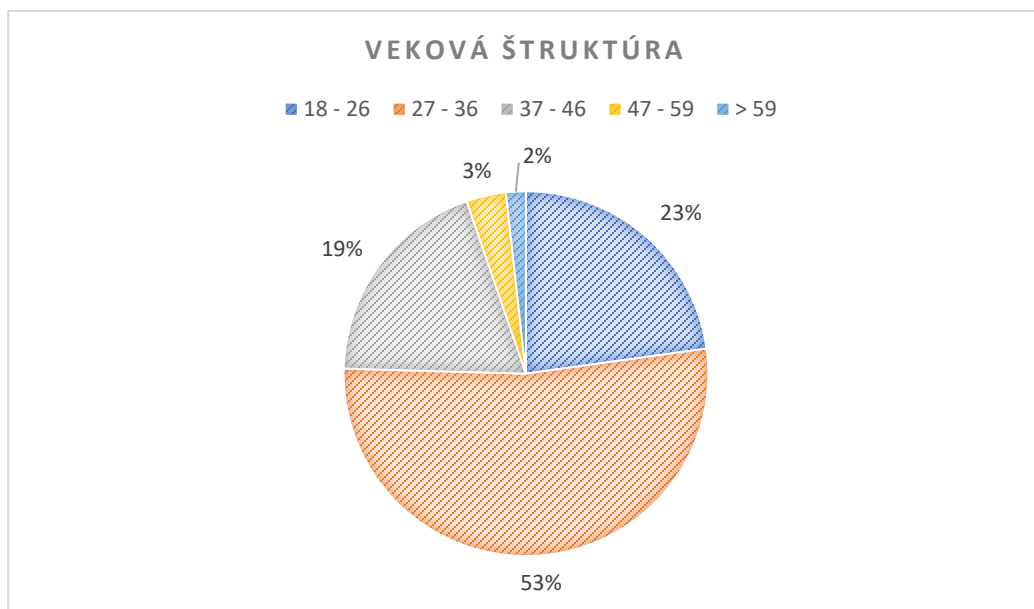
V rámci jednotlivých oddelení využívajú „hot desking“ alebo „desk sharing“, teda systém zdieľaných stolov, ktorý funguje za pomoci aplikácie slúžiacej na rezerváciu vybraného miesta. Tieto pracovné miesta sú vybavené výškovo-nastaviteľnými pracovnými stolmi, dvoma monitormi, dokovacou stanicou a ergonomickou stoličkou. Pri príchode si zamestnanec zoberie klávesnicu, prípadne myš zo svojej osobnej uzamykateľnej skrinky, a môže sa usadiť na ktorékoľvek miesto, ktoré si vopred zarezervoval. Tento systém podporuje dynamiku tímov, umožňuje rôznorodosť pracovného prostredia a taktiež uľahčuje udržiavanie čistoty.

4.2 Hodnotenie situácie z pohľadu zamestnancov

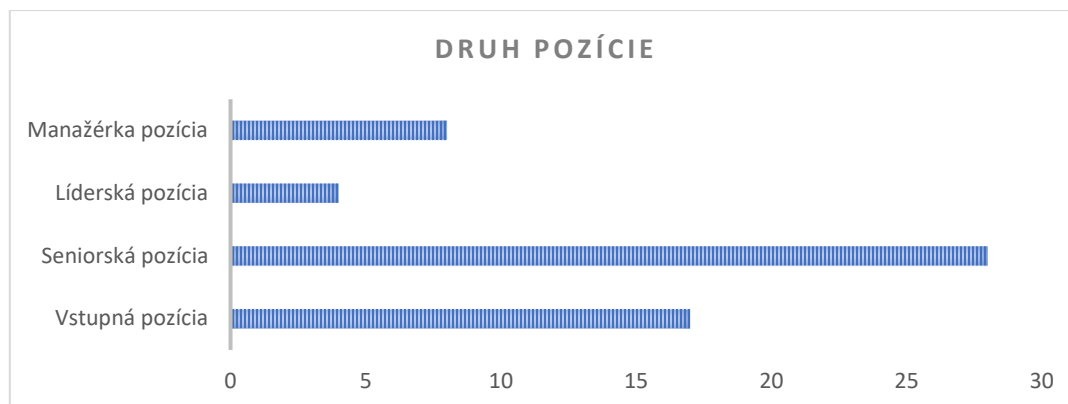
Na dotazník reagovalo 57 zamestnancov a všetky odpovede boli vyplnené dostatočne. Zastúpenie žien a mužov je takmer vyrovnané. Veková štruktúra je rozmanitá, v najväčšom zastúpení je skupina 27 – 36 rokov. Druhá najpočetnejšia skupina je vo veku 18- 26 rokov, čo potvrdzuje, že kolektív tohto korporátu tvoria najmä mladí ľudia.



Graf 2 Rozdelenie podľa pohlavia

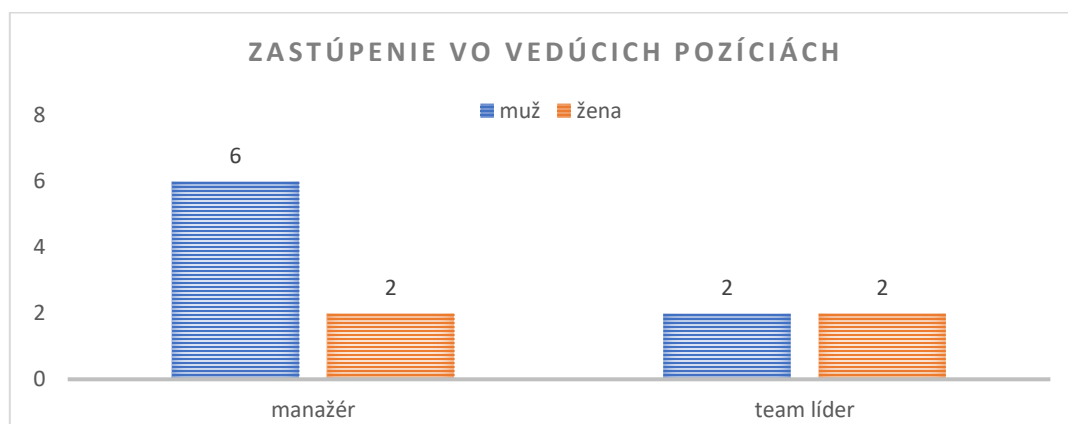


Graf 3 Rozdelenie podľa veku



Graf 4 Rozdelenie podľa pozície

Takmer polovicu (49 %) opýtaných tvoria zamestnanci vykonávajúci seniorskú pozíciu. Bezmála 30 % zamestnancov charakterizuje svoju pozíciu ako vstupnú resp. začiatočnícku, z čoho možno usúdiť, že vo firme nepracujú príliš dlho, keďže škála možností kariérneho rastu je v obdobných medzinárodných firmách veľmi široká a prechod na vyššiu pozíciu nie je podmienený len rokmi vo firme, ale najmä motiváciou, skúsenosťami a pripravenosťou prevziať viac zodpovedností. Túto kategóriu vstupných pozícií tvoria zo 70 % zamestnanci vo veku 18 – 26 rokov, čo vypovedá o kladnom prístupe zamestnávateľa ku prijímaniu čerstvých absolventov, medzi ktorými sa nachádza množstvo mladých perspektívnych talentov.

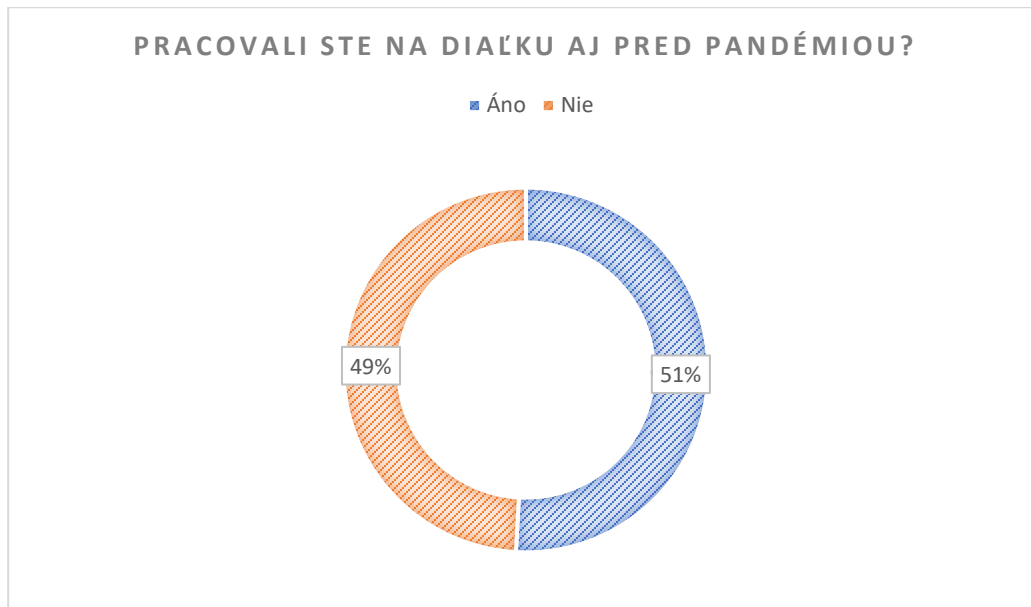


Graf 5 Zastúpenie vo vedúcich pozíciách podľa pohlavia

Ako možno na grafe vidieť, pozíciu team lídra zastáva rovnaký počet žien ako mužov, avšak na manažérskej pozícii sú v prevahe muži so 6 obsadenými pozíciami.

4.3 Nutnosť adaptovať sa podmienkam práce na diaľku

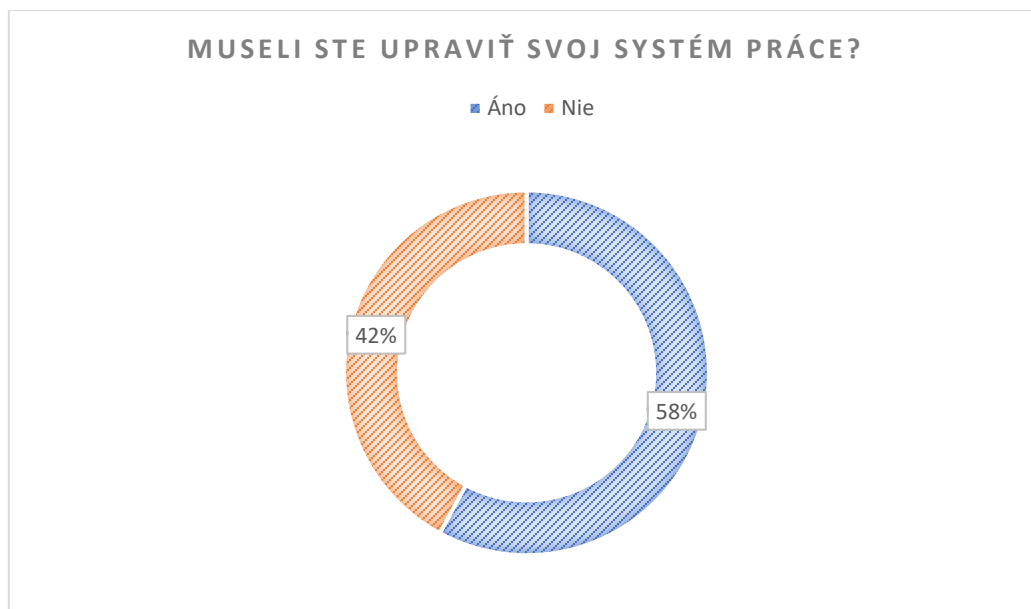
Dopytovali sme sa, či zamestnanci využívali možnosť práce na diaľku, hoci len príležitostne, aj pred pandémiou a či potrebovali adaptovať systém svojej práce. Polovica zamestnancov mala takúto skúsenosť, čo potvrdzuje, že práca z domu nie je novodobým trendom, ale bola poskytovaná zamestnávateľmi ako benefit už dlhšiu dobu.



Graf 6 Predchádzajúce skúsenosti s prácou na diaľku

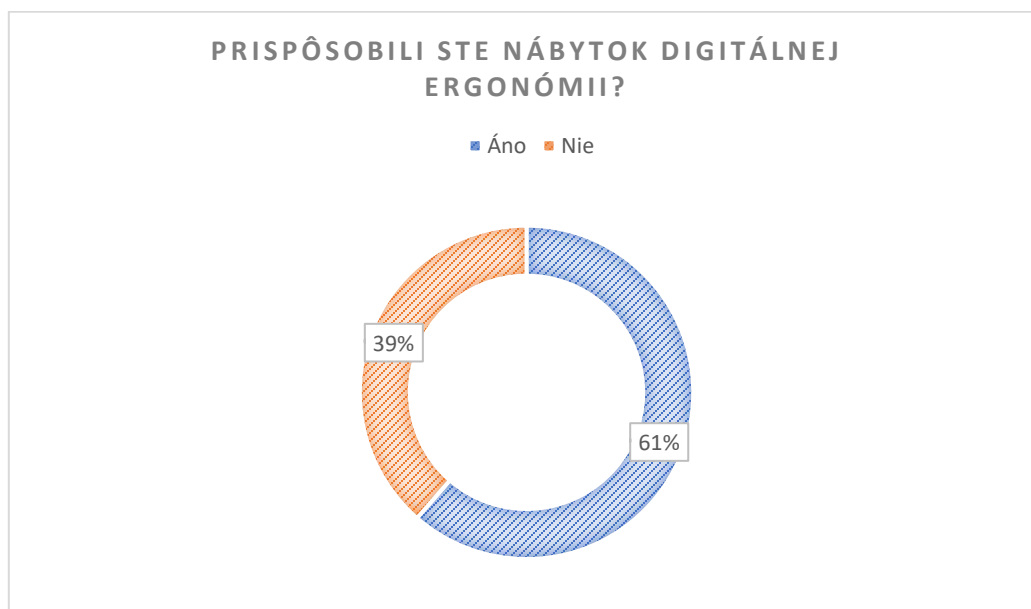
V otázke zameranej na usporiadanie domácej kancelárie sme sa sústredili na digitálnu ergonómiu, teda prispôsobenie svojho nábytku a priestorov v ich domácnosti (zariadenie s ohľadom na držanie tela a vhodný ergonomický nábytok, ale taktiež na fyzický priestor, stôl, internet, ambientné osvetlenie, či externé monitory), aby mohli uskutočňovať svoju prácu z domu.

Spoločnosť ponúka možnosť vyzdvihnutia si ergonomickej stoličky a dvoch externých monitorov spolu s dokovacou stanicou priamo z kancelárie, čo môže novým zamestnancom uľahčiť usporiadanie si vlastnej domácej kancelárie a vytvoriť si tým vhodné pracovné prostredie.

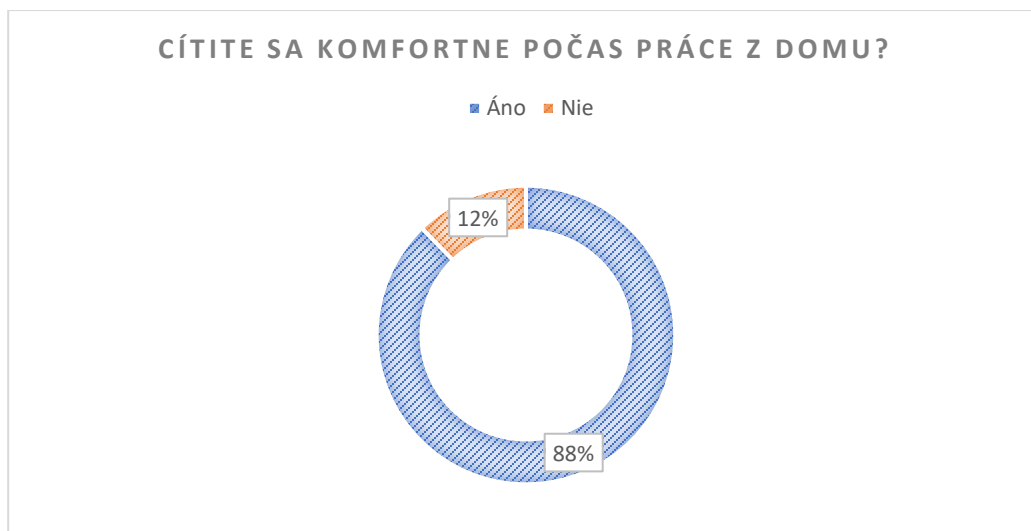


Graf 7 Nutnosť úpravy systému práce

Väčšia polovica opýtaných nemusela meniť systém svojej práce a takmer rovnaký podiel opýtaných nevykonával pri prepuknutí pandémie žiadne úpravy vo svojej domácnosti, čo potvrdzuje tvrdenie, že na takúto formu práce boli už zvyknutí. Iba 5 pracovníkov sa necítili dobre pri práci z domu, aj napriek zmenám ktoré vykonali vo svojej domácnosti.



Graf 8 Prispôsobenie nábytku v domácnosti

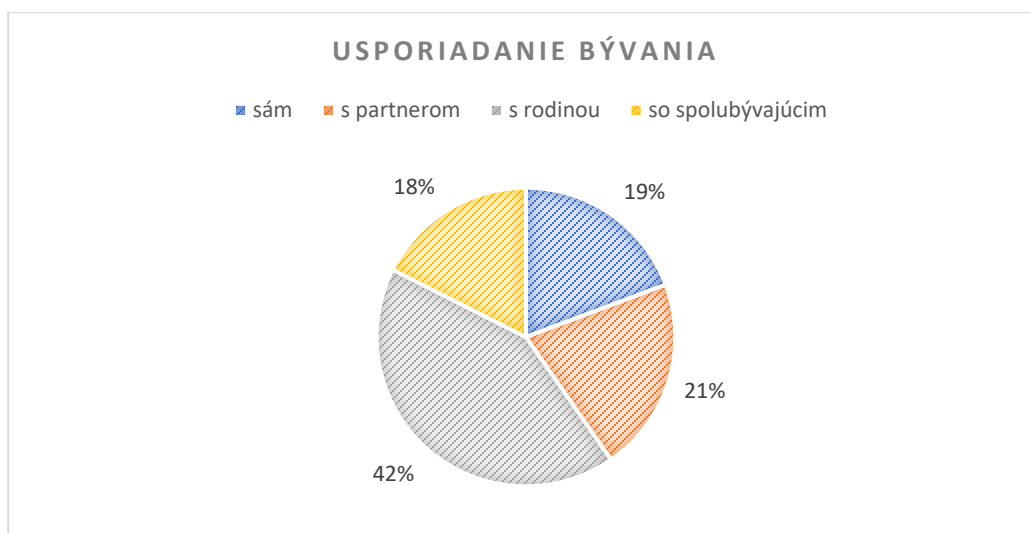


Graf 9 Celkový pocit pohodlia

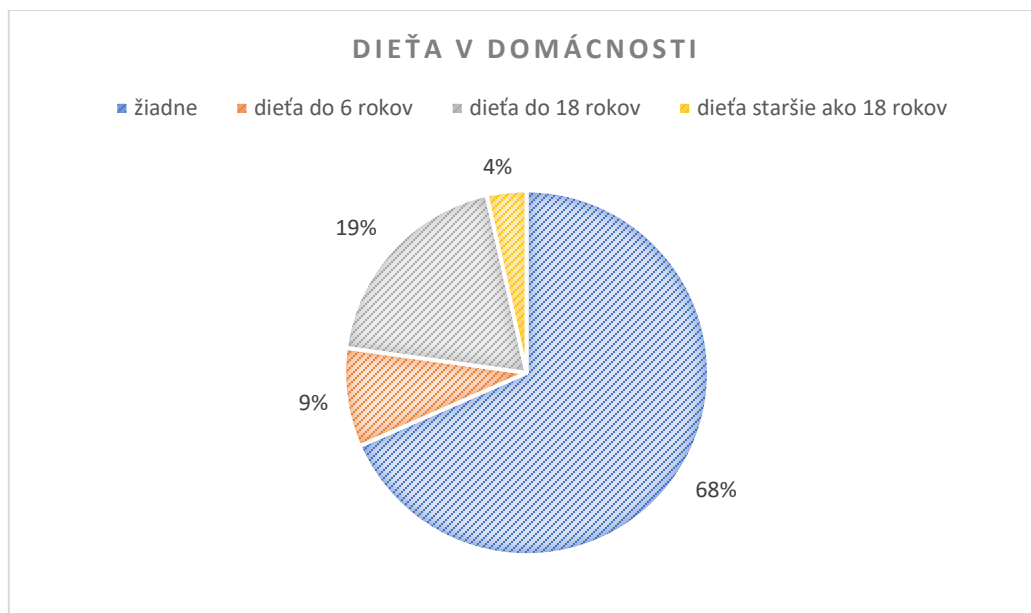
Taktiež sme sa pýtali, či sa celkovo cítia príjemne a komfortne počas práce z domu. Iba 12 % opýtaných vyjadrilo nespokojnosť a nepohodlie s prácou z domu.

4.4 Vplyv rodinnej situácie na výkon práce zamestnanca

Väčšina zamestnancov žije so svojou rodinou, ostatné možnosti sú v rovnomernom zastúpení. V prevažnej skupine domácností sa nevyskytuje žiadne dieťa, iba v 5 domácnostiach je dieťa do 6 rokov. Počet detí v domácnosti nevykazuje v skúmanej skupine priamy súvis s produktivitou zamestnancov, čo si môžeme vysvetliť tým, že ľudia mali od prepuknutia pandémie dostatok času sa naučiť fungovať v jednej domácnosti bez významných problémov.

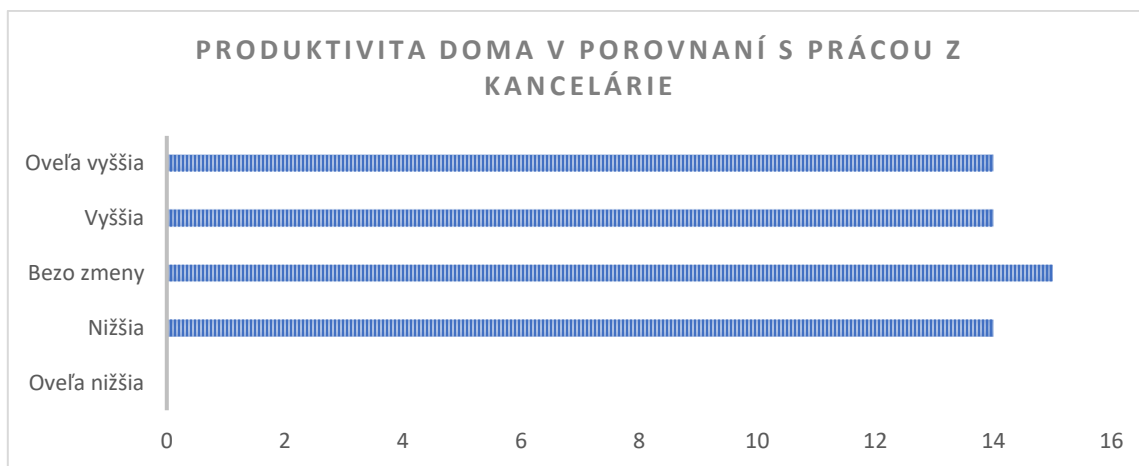


Graf 10 Usporiadanie bývania



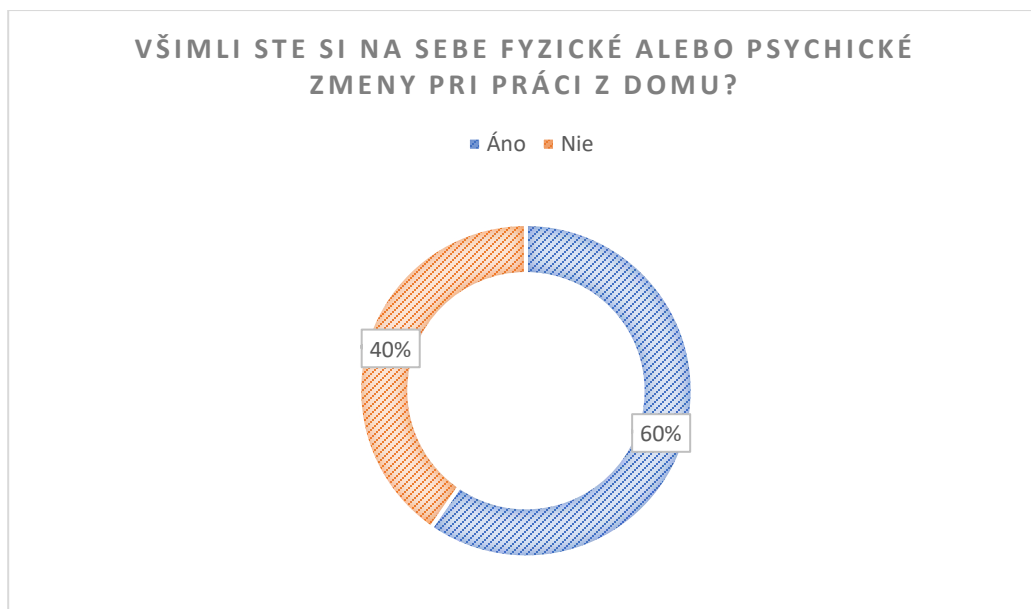
Graf 11 Výskyt dieťaťa v domácnosti

Ako možno na grafe vidieť, v porovnaní s prácou na pracovisku, pri práci z domu zamestnanci zastávajú rôzne názory ohľadom ich produktivity a rozdelenie je takmer vyrovnané. Žiaden pracovník sa v domácom prostredí necíti byť oveľa menej produktívny.

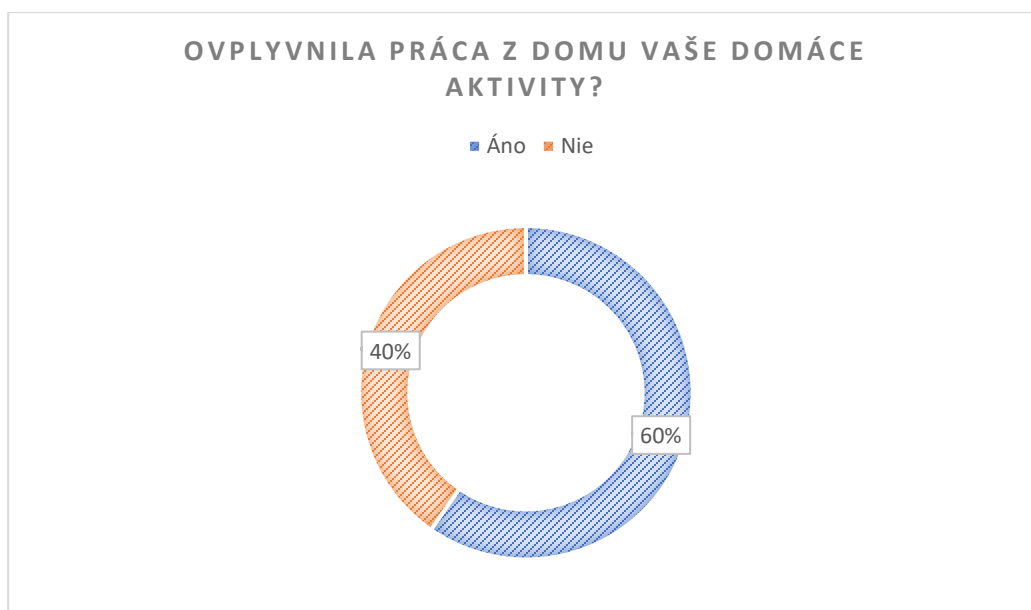


Graf 12 Produktivita doma vs. na pracovisku

Až 60 % opýtaných potvrdilo, že počas práce z domu na sebe spozorovali zmeny psychického alebo fyzického charakteru. Tieto zmeny môžu mať vplyv ako pozitívny, tak aj negatívny (produktivita, time-management, spánok, sústredenie, spokojnosť, problémy s pohybovým ústrojenstvom, najmä v oblasti krčnej chrbtice a mnoho iných.)



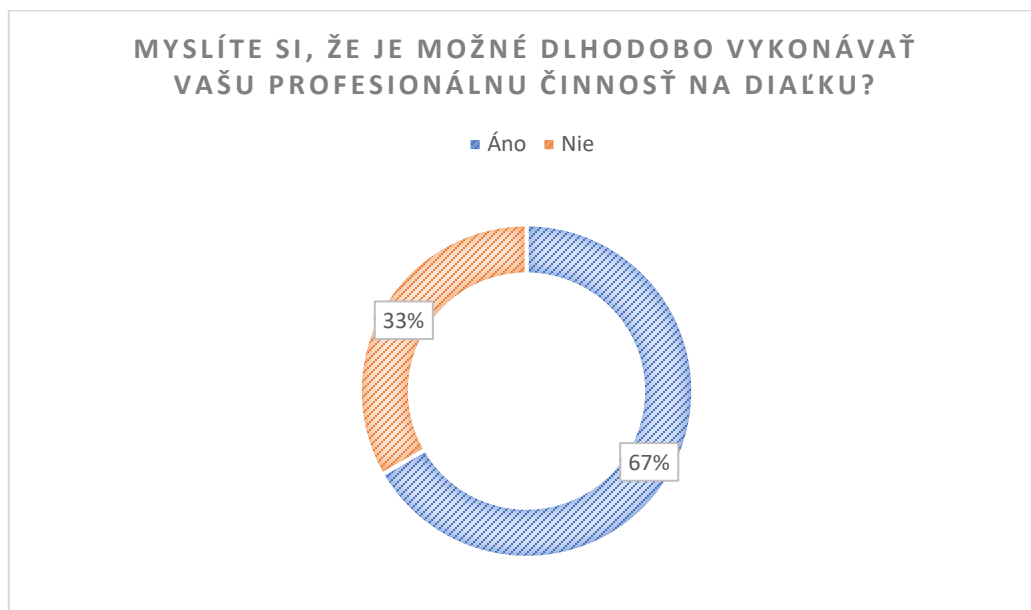
Graf 13 Fyzické alebo psychické zmeny



Graf 14 Vplyv na domáce aktivity

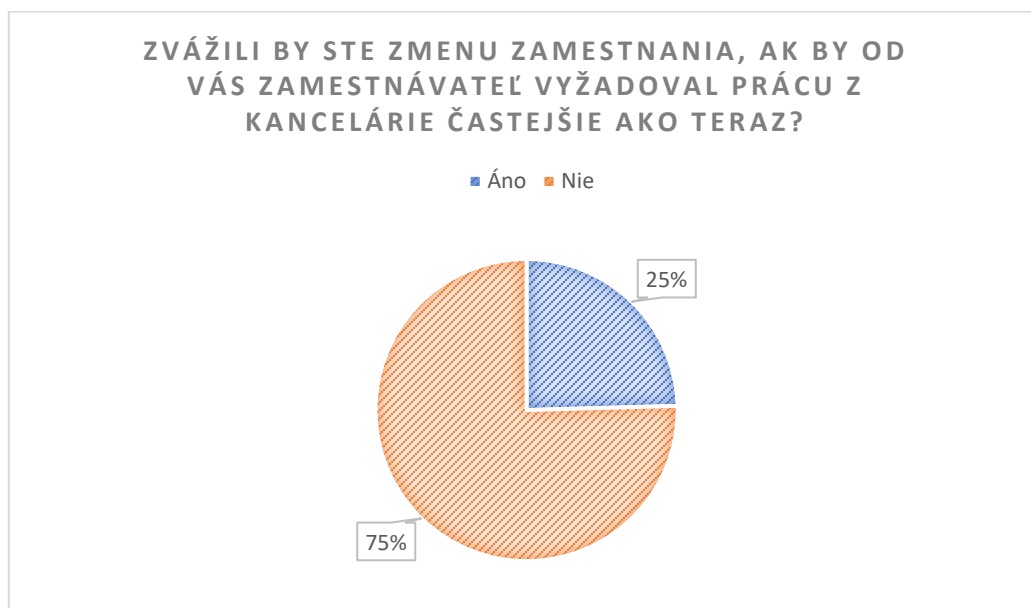
Je prirodzenou súčasťou, že ak človek pracuje z domu, svoj čas venuje aj iným aktivitám, napr. príprave jedla, starostlivosti o deti, o domácich miláčikov či ostatných členov rodiny; inými slovami jeho denné rutiny sú odlišné. Je avšak zaujímavé zistenie, že zo vzorky 40 % respondentov, tvrdiacich, že práca z domu neovplyvnila ich domáce aktivity, je 78 % mužov.

4.5 Preferencie zamestnancov ohľadom práce z domu / kancelárie do budúcnosti a spokojnosť zamestnancov s aktuálnym modelom vykonávania práce

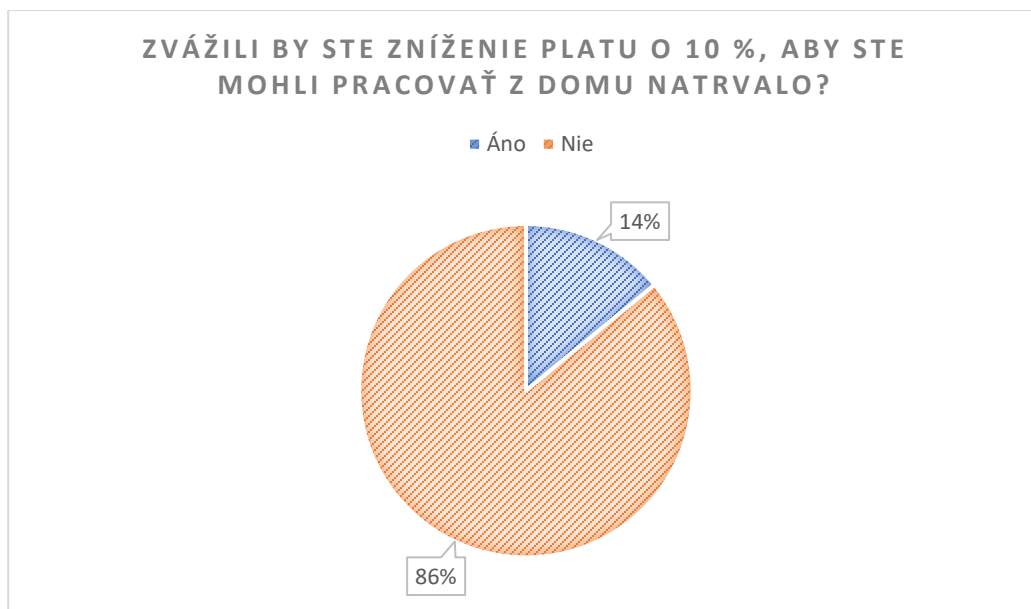


Graf 15 Udržateľnosť práce na diaľku

Viac ako dve tretiny opýtaných považujú prácu na diaľku za dlhodobé riešenie. Až 37 % z tejto skupiny uviedlo, že v prípade, ak by sa zamestnávateľ rozhodol zmeniť home office politiku, zvažovali by odchod z firmy. Celkovo sa k tejto možnosti prikláňa až 25 % opýtaných, v tejto skupine sa nachádzajú aj dvaja manažéri.

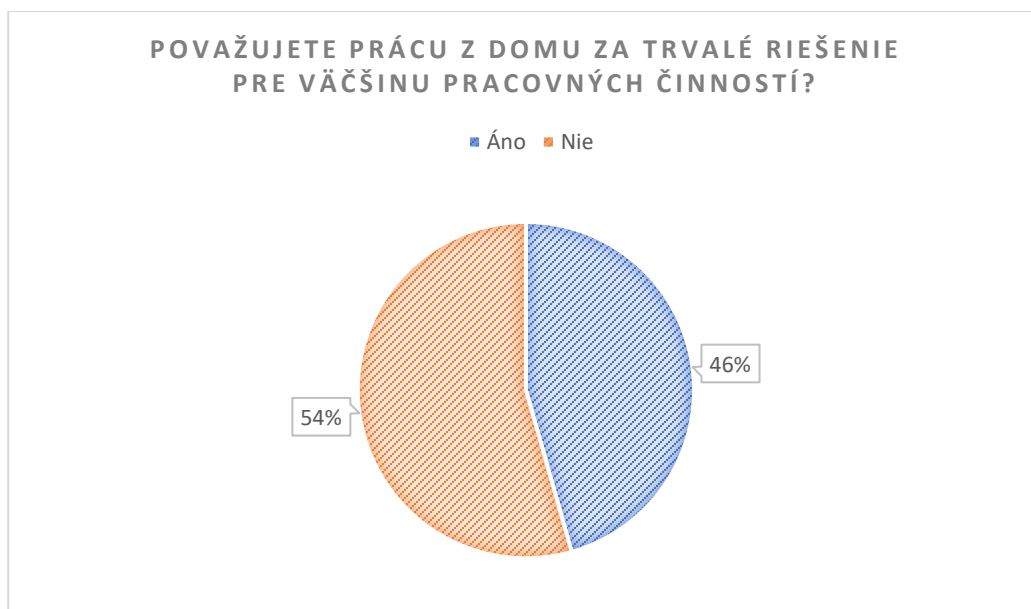


Graf 16 Zmena práce v prípade zmeny politiky



Graf 17 Zníženie platu v súvislosti s trvalou prácou z domu

Tiež nás zaujímalo, či by pracovníci preferovali pohodlie na úkor časti výplaty. Z opýtaných zamestnancov by 14 % radšej obetovalo 10 % platu, čo predstavuje v priemere 110 až 160 Eur Brutto, za možnosť naďalej pretrvať na home office, bez nutnosti dochádzania do kancelárie.

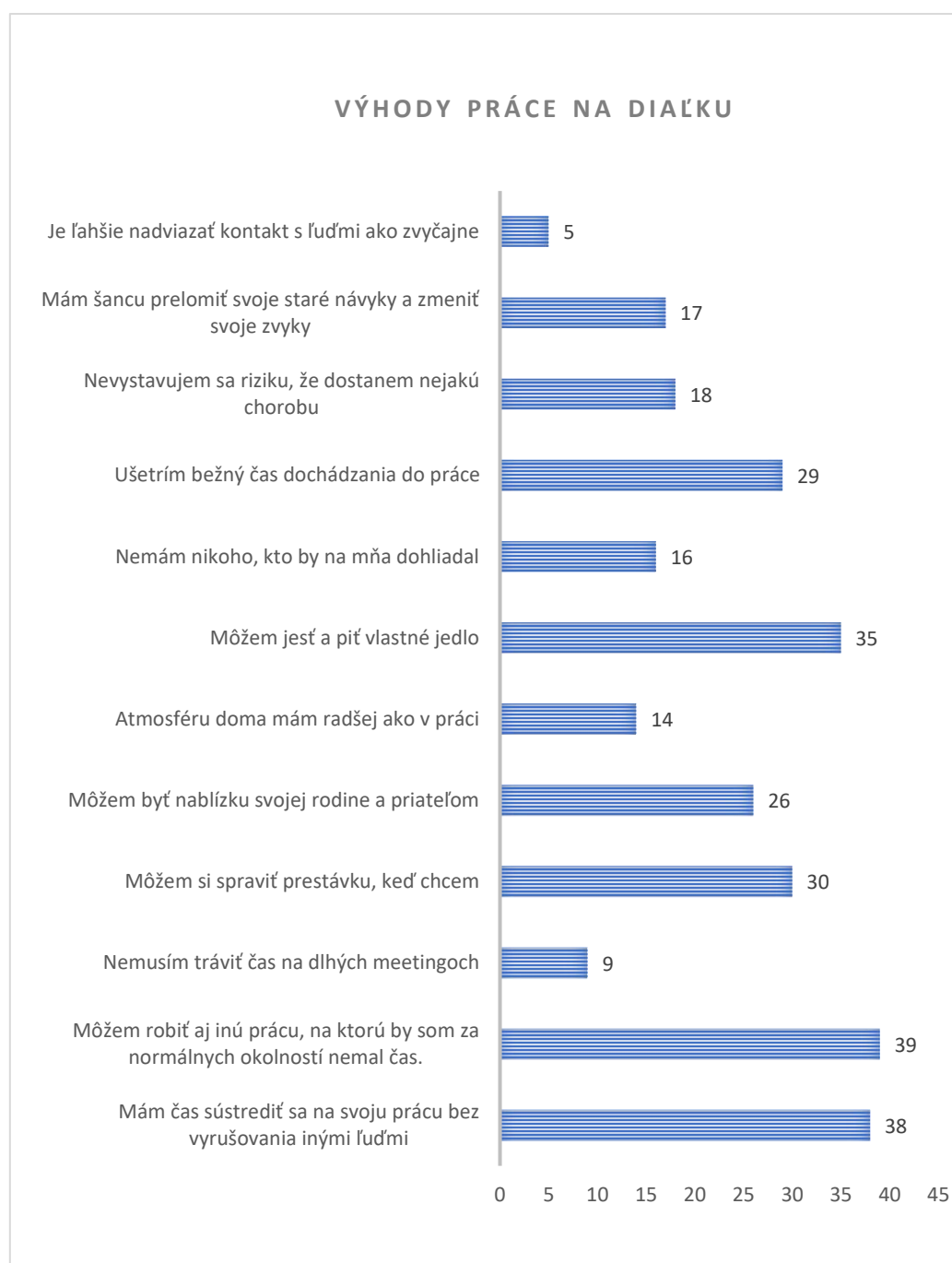


Graf 18 Práca z domu ako trvalé riešenie

Berúc do úvahy zameranie pracovného trhu na Slovensku, nemožno predpokladať, že väčšina pracovných činností by sa dala vykonávať z domu, avšak je zaujímavé sledovať, že až 46 % opýtaných je tohto názoru.

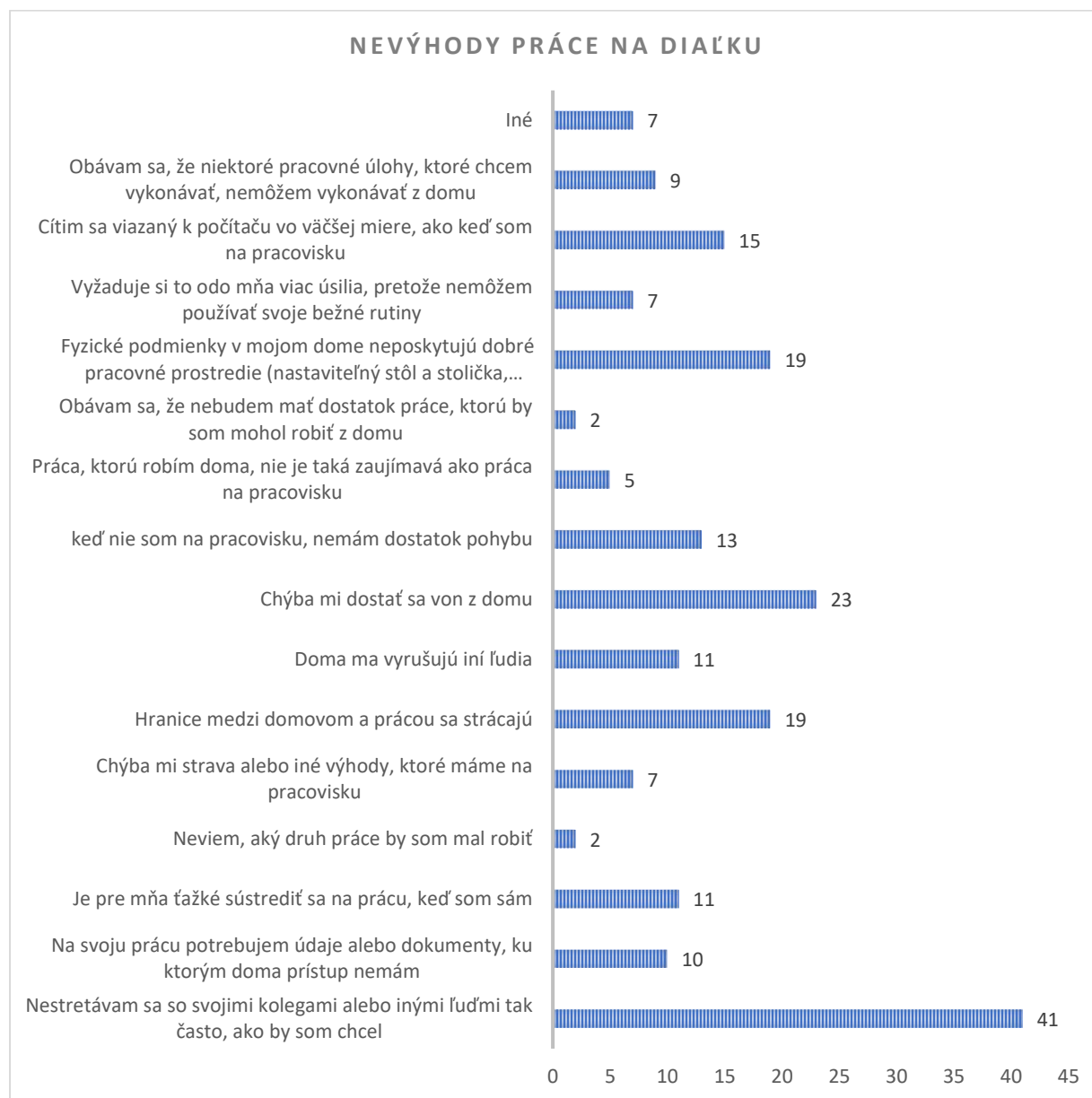
4.6 Identifikácia výhod a nevýhod práce na diaľku

Medzi najvýznamnejšie výhody zamestnanci uvádzali možnosť venovať svoj čas aj iným aktivitám, na ktoré by za normálnych okolností čas nemali, podmienky v ktorých sa bez rušenia môžu sústrediť na svoju prácu, konzumáciu svojho vlastného jedla, možnosť oddychu v neobmedzenom čase a v neposlednom rade ušetrený čas dochádzania do práce.



Graf 19 Prehľad výhod práce na diaľku

Na otázku, ktoré nevýhody považujú za najpodstatnejšie, až 72 % respondentov označilo obmedzený kontakt s kolegami alebo inými ľuďmi. Ako druhá najčastejšia odpoveď sa ukázala potreba dostať sa z domu a za ďalšie nevýhody s rovnakým počtom hlasov považujú pracovníci neadekvátne pracovné prostredie a miznúce hranice pracovného a osobného života. Je zaujímavé, že z 19 respondentov, ktorý sa sťažovali na nevhodné domáce podmienky, iba 11 sa ich snažilo upraviť. V tejto otázke sme dali možnosť vpísanie odpovede, ktorá nebola súčasťou výberu. Najčastejšími nevýhodami, ktoré neboli spomenuté, sú problémy pri zaškoľovaní.



Graf 20 Prehľad nevýhod práce na diaľku

5 Diskusia

Z uvedených údajov sme zistili, že väčšina (88 %) zamestnancov firmy, ktorú sme si zvolili ako skúmaný objekt v našej práci, je spokojná s aktuálnym modelom práce, ktorý spočíva v dobrovoľnosti dochádzania do kancelárie. Zamestnanci tak majú umožnené pracovať na diaľku bez akýchkoľvek obmedzení a ak sa rozhodnú pracovať z kancelárie, stačí si pár minút pred príchodom rezervovať stôl pomocou aplikácie.

Z nášho prieskumu vyplýva, že rodinná situácia a počet detí v domácnosti zásadne neovplyvňuje vykazovanú produktivitu z pohľadu zamestnancov, čo prisudzujeme dostatočne dlhému obdobiu pandémie a lockdownov, počas ktorých sa pracovníci adaptovali na prácu z domácnosti za prítomnosti iných členov domácnosti bez výrazného vyrušovania sa. Taktiež sme zistili, že zamestnanci, ktorí označili za výhodu fakt, že nemajú nikoho, kto by ich doma priamo kontroloval, uvádzajú miznutie hraníc medzi domácnosťou a prácou alebo ťažkosti so sústredením ako nevýhody práce na diaľku. Táto štatistika potvrdzuje paradox autonómie spomínaný Wangom et al. (2022), ktorý popisuje, že zamestnanec sa cíti spokojnejšie a uvoľnenejšie počas práce z domu, keďže nemá nad sebou dozor a time-management je v jeho vlastných rukách, no jeho práca sa môže zintenzívňovať v dôsledku zníženej koncentrácie, čo spôsobuje dlhší čas strávený pred monitormi.

Zamestnanci pracujúci na diaľku považujú za najväčšiu nevýhodu nedostatočný kontakt so svojimi kolegami čo môže viesť ku prehĺbeniu pocitu sociálnej izolácie a kariérnej stagnácie ako to popisujú aj Vartiainen a Vanharanta; (2023). To isté potvrdil aj vedúci účtovného oddelenia, s ktorým sme viedli rozhovor. Tvrdí, že najzásadnejší problém, s ktorým sa stretáva vo svojom tíme je menej častá osobná interakcia s kolegami, ktorá zamedzuje uvoľnenej atmosfére v tíme a taktiež nutnosť spoliehať sa na komunikáciu sprostredkovanú výhradne technológiami na ktorú upozorňuje aj Beauregard et al, (2019). Online komunikácia je síce efektívna, no nemožno ju porovnávať s osobným kontaktom, ktorý je pri budovaní tímu tak veľmi dôležitý. Zdôrazňuje, že v tímoch, ktoré sa pravidelne stretávajú vo väčšom počte prevláda lepšia nálada a dynamika, kolegovia sú uvoľnenejší a často krás spolu trávajú čas aj po pracovnej dobe, čím utužujú svoje pracovné, no aj priateľské vzťahy.

Podľa nášho prieskumu je druhým najvýznamnejším negatívnym faktorom nedostatok príležitostí dostať sa z domu s čím súvisí aj nedostatok pohybu, ktorý trápi až takmer 23 % zamestnancov. To môže súvisieť so skutočnosťou, že v sídle firmy je pre zamestnancov k dispozícii fitness centrum, ktoré mnoho z nich navštevuje pred alebo po práci, no ak pracujú z domu, do posilňovne sa nedostanú. Ďalej zamestnanci za nevýhody považujú, fyzické podmienky v domácnosti, ktoré im nevyhovujú, miznúce hranice medzi prácou a domovom a väčšiu mieru pripútania k počítaču, ktoré podľa Kaduka et al. (2019) môžu spôsobovať prístup „stále online, stále k dispozícii“, ktorý predstavuje enormný zásah do súkromného života.

Ako najväčšiu výhodu zamestnanci označili možnosť vykonávať počas práce na diaľku aj také činnosti, ktoré by inak neboli možné, čo úzko súvisí s ďalšou výhodou a to neobmedzenými prestávkami. Práca z domu väčšinou umožňuje zamestnancom väčšiu flexibilitu v rámci pracovného času a naplánovania si pracovného dňa, teda poskytuje zamestnancom možnosť zariadiť sa a vybaviť akékoľvek záležitosti, kedykoľvek im najlepšie vyhovuje.

Paradoxne, druhou najčastejšou výhodou je možnosť sústredenia sa bez rušenia inými pracovníkmi, čo je v kancelárii možné docieľiť iba v samostatných odhlučnených miestnostiach, ktorých je avšak dostatok. Ďalšou spomínanou výhodou je konzumácia vlastného jedla, s čím je spojená aj možnosť jeho prípravy počas pracovného dňa a spomínaná flexibilita a time-management. Taktiež významnú rolu zohrávajú aj čas a peniaze ušetrené na dochádzaní do práce. V neposlednom rade považujú pracovníci možnosť byť na blízku svojej rodine za veľký benefit práce na diaľku.

Celková pohoda zamestnancov a spokojnosť s ich prácou sú pre podnik veľmi dôležité, preto je podstatné zabezpečiť vhodné opatrenia, ktoré budú čo najmenej obmedzovať zamestnancov a zároveň podporovať firemnú kultúru a prosperitu.

Vieme, že dve spoločnosti, ktoré boli v minulosti súčasťou nami skúmaného podniku, no neskôr sa odtrhli a osamostatnili majú v súčasnosti rozdielne politiky práce na diaľku. Jedna z nich má zavedený obdobný systém, teda hybridný model povolujúci prácu z domu až 5 dní v týždni a druhá spoločnosť na striktné stanovený model 50 % - 50 %, s povinnosťou hlásenia práce z domu vopred svojmu nadriadenému.

5.1 Návrh riešenia

Na základe doposiaľ spomenutého navrhujeme zavedenie flexibilného hybridného modelu do daného podniku, s možnou bližšou špecifikáciou konkrétneho dňa na tímovej úrovni, pre zabezpečenie pravidelného kontaktu zamestnancov so svojimi kolegami. Tým sa zaistí vyššia produktivita, a celková spokojnosť jednotlivých pracovníkov ako aj dynamika v kolektíve, čo sa potvrdilo aj rozhovorom s vedúcim tímu účtovného oddelenia.

Pre potreby implementácie hybridného modelu navrhujeme podniku zvážiť model 20 % - 80 %, čo značí prácu z kancelárie minimálne raz do týždňa, resp. 4 - 5 dní v mesiaci, a po zvyšok dní sa zamestnanec môže rozhodnúť sám, podľa vlastných preferencií. Takéto rozvrhnutie považujeme za prijateľné, keďže ovplyvní najmä zamestnancov doposiaľ vykonávajúcich prácu takmer výhradne z domu, a aj to vo veľmi miernom rozsahu, čo by mohlo eliminovať zvažovanie odchodu zo zamestnania. Bolo by vhodné, aby sa pracovníci v rámci tímu dohodli a stanovili deň v týždni, kedy sa budú stretávať v kancelárii, čím sa zabezpečí väčšia integrácia a eliminuje pocit izolácie pracovníkov na diaľku.

V prípade zamestnancov pracujúcich zo zahraničia alebo pracovníkov vykonávajúcich popri zamestnaní taktiež opatrovateľskú činnosť, ktorá im nedovoľuje dlhodobé zdržiavanie sa mimo domácnosti, odporúčame individuálne zváženie možnosti pokračovania a zotrvania vo vybranom podniku. Podľa nášho prieskumu je zrážka z platu taktiež otvorenou možnosťou, ktorá by mohla vyriešiť spomínanú situáciu so zamestnancami, ktorí nechcú, alebo nie sú schopní dochádzať na pracovisko. V spoločnosti si zamestnanci v súčasnosti môžu voliť benefity podľa svojho uváženia na základe fixne stanoveného ročného kreditu, čo by mohlo priniesť možnosť využiť tieto body výmenou za trvalú prácu z domu, a tým pádom nebyť povinný dodržiavať stanovený pomer 20 % - 80 %.

6 Záver

Práca na diaľku, práca z domu alebo telepráca je prax, ktorá tu jednoznačne zostáva. V posledných rokoch sa počet pracovníkov na diaľku v čoraz väčšom počte firiem zvyšuje, čo potvrdzujú aj štatistiky Eurostatu (2022). Podstatou záverečnej práce bolo po charakterizovaní aktuálneho modelu práce na diaľku vo vybranom podniku analyzovať jej najväčšie výhody a nevýhody z pohľadu zamestnancov a navrhnúť optimálny model práce na diaľku na základe získaných výsledkov.

Práca mimo tradičného kancelárskeho prostredia prináša nové príležitosti a výzvy pre organizácie aj jednotlivcov. Problémy zdôraznené v tejto práci naznačujú, že spoločnosti musia byť ostražití a zároveň uvažliví v tom, ako pristupujú, navrhujú, implementujú a doladujú svoje modely práce na diaľku. Zdá sa, že úloha manažérov je mimoriadne dôležitá, pokiaľ ide o budovanie firemnej kultúry a akceptácie iniciatív v oblasti práce na diaľku, ako aj o zmiernenie väčšiny rizík súvisiacich s pohodou pracovníkov pracujúcich z domova. Byť príkladom, stanovovať jasné očakávania, často komunikovať, monitorovať a vytyčovať vhodné pracovné správanie, cielene vytvárať príležitosti nadviazania komunikácie pre pracovníkov na diaľku - to je len niekoľko kľúčových spôsobov, ako môže manažér či team líder skutočne zmeniť situáciu a pripraviť postupy práce na diaľku, ktoré zabezpečia spoločnosti úspech. Keďže prax v súčasnosti výrazne predbieha výskum v oblasti práce na diaľku, na túto oblasť skúmania by mala byť upriamená pozornosť viac ako kedykoľvek predtým. Doterajším poznatkom sme sa venovali v úvodnej teoretickej časti čerpajúc nielen z odbornej literatúry, ale aj akademických časopisov, vedeckých článkov a správ z odvetvia od domácich i zahraničných autorov. Práve odborné akademické články sa stali zdrojom súčasných trendov, ktoré sa v dnešnej dobe v oblasti práce na diaľku dostávajú do povedomia čoraz väčšiemu počtu zamestnávateľov.

Keďže spoločnosti neúnavne hľadajú nové spôsoby, ako využiť výhody a zároveň znížiť riziká spojené s prácou na diaľku, je čoraz viac potrebné, aby sa tvorcovia interných firemných politík aktívnejšie a konkrétnejšie zaoberali prácou na diaľku a jej dôsledkami. Práve na tieto aspekty sme sa zamerali v praktickej časti tejto práce prostredníctvom dotazníku a rozhovoru s team lídrom účtovného oddelenia skúmaného podniku. Na základe získaných dát a ich analýzy sme navrhli riešenie, ktoré by mohlo priniesť osoh na úrovni

jednotlivých tímov, tak aj jednotlivcom. Výsledky našej práce môžu pomôcť pri rozhodovaní akú politiku sa daný podnik rozhodne implementovať a pri voľbe opatrení, ktoré by zabránili negatívnemu vplyvu práce na diaľku na pohodu, zdravie a bezpečnosť pracovníkov pracujúcich na diaľku.

7 Zoznam použitej literatúry

AFSHARI, Leila - HAYAT, Aamir - RAMACHANDRAN, K.K. - BARTRAM, Timothy - BALAKRISHNAN, Bamini K.P.D., *Threat or opportunity: accelerated job demands during COVID-19 pandemic*, In: Personnel Review, Vol. 51 No. 9, 2022, pp. 2482-2501, ISSN: 0048-3486

ATSTĀJA, Liga - RŪTĪTIS, Didzis - DERUMA, Sintija - AKSJONENKO, Eduards. *Cyber Security Risks And Challenges In Remote Work Under The Covid-19 Pandemic*. In: M. Ozsahin (Ed.), New Strategic, Social and Economic Challenges in the Age of Society 5.0 Implications for Sustainability, vol 121. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences,. European Publisher, 2021, pp. 12-22, ISBN: 978-1-80296-120-1

BARRERO, Jose Maria - BLOOM, Nicholas - DAVIS, Steven J., *Why working from home will stick*, National Bureau of Economic Research Working - Paper 28731 SWAA analysis, 2021, Dostupné na: <https://www.nber.org/papers/w28731>

BEAUREGARD, T. Alexandra - BASILE, Kelly A. - CANÓNICO, Esther, *Telework: outcomes and facilitators for employees*, In: R. N. Landers (Ed.), The Cambridge handbook of technology and employee behavior,, Cambridge University Press, 2019, pp. 511-543

BERNARDY, Valeria - MÜLLER, Rebecca - RÖLTGEN, Anna T. - ANTONI, Conny H., *Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene*. In: Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt. Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg. 2021 pp. 115–138, ISBN: 978-3-662-62230-8

BHUMIKA, *Challenges for work–life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting*. In: Gender in Management, Vol. 35 No. 7/8, 2020, pp. 705-718, ISSN: 1754-2413 <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>

CEBULA, James J - POPECK, Mary E - YOUNG, Lisa R., *A Taxonomy of Operational Cyber Security Risks Version 2*. 2014 pp. 1-26, CMU/SEI-2014-TN-006

CONTRERAS, Françoise - BAYKAL, Elif - Abid, GHULAM, *E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go*, In: *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 2020, ISSN: 1664-1078

COOK, Dave, *What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work*, In: *World Leisure Journal*, Vol. 65 No. 2, 2023, pp. 256-275, <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2190608>

DAVIS Kermit G - KOTOWSKI Susan E - DANIEL Denise - GERDING Thomas - NAYLOR Jennifer - SYCK, Megan, *The Home Office: Ergonomic Lessons From the “New Normal”*. In: *Ergonomics in Design*, Vol. 28, No. 4, 2020, pp 4–10, ISSN: 1064-8046

DE ALMEIDA, Marcos - CORREIA, António - SCHNEIDER, Daniel - DE SOUZA, Jano, *COVID-19 as opportunity to test digital nomad lifestyle*, In: *IEEE 24th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design (CSCWD)*, Dalian, China, 2021, pp. 1209-1214, ISBN: 978-1-7281-6596-7

EURES, 2021 - *The future of work is hybrid: blending work from different locations* [online] Dostupné na: https://eures.ec.europa.eu/future-work-hybrid-blending-work-different-locations-2021-11-04_en

EUROFOUND – (Vargas Llave, Oscar; Mandl, Irene; Weber, Tina; Wilkens, Mathijn), *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, 2020b, ISBN: 978-92-897-2043-4

EUROFOUND – (Ahrendt, Daphne - Mascherini, Massimiliano - Leoncikas, Tadas - Sandor, Eszter), *Living, working and COVID-19: First findings – April 2020*, 2020a, ISBN: 978-92-897-2117-2

FAY, Martha J. - KLINE, Susan L., *Coworker relationships and informal communication in high-intensitytelecommuting*, In: *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 39 No. 2, 2011, pp. 144-163, <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>

FELSTEAD, Alan - HENSEKE, Golo, *Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance In New Technology*, In: Work and Employment, Vol. 32 No. 3, 2017, pp. 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>.

GERDING, Thomas – SYCK, Megan – DANIEL, Denise – NAYLOR, Jennifer, - KOTOWSKI, Susan E. – GILLESPIE, Gordon L. – FREEMAN, Andrew M. – HUSTON, Thomas R. – DAVIS, Kermit G., *An assessment of ergonomic issues in the home offices of university employees sent home due to the COVID-19 pandemic*. Work. 2021;68(4): pp. 981-992. WOR-205294. PMID: 33867366.

HANNONEN, Olga *In search of a digital nomad: Defining the phenomenon*. In: Information Technology & Tourism, Vol. 22 No. 3, 2020, pp. 335–353 <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00177-z>

HART, Anna. *Living and working in paradise: the rise of the 'digital nomad'*. [online] In: The Telegraph, 17.05.2015, Dostupné na: <https://www.telegraph.co.uk/news/features/11597145/Living-and-working-in-paradise-the-rise-of-the-digital-nomad.html>

HENLY, Julia R. - LAMBERT, Susan J. *Unpredictable work timing in retail jobs: Implications for employee work-life conflict*. Cornell University – In: Industrial & Labor Relations Review, Vol. 67 No. 3, 2014, pp. 986–1016. <https://doi.org/10.1177/0019793914537458>

CHESLEY, Noelle, *Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress*. In: Work, Employment & Society Vol. 28 No.4, 2014, pp. 589–610. <https://doi.org/10.1177/0950017013500112>

CHIRICO, Francesco – TAINO, Giuseppe – MAGNAVITA, Nicola – GIORGI, Ines – FERRARI, Giuseppe – MONGIOVÌ, Maria, IMBRIANI, Marcello. *[Proposal of a method for assessing the risk of burnout in teachers: the VA.RI.B.O strategy]*. In: Ital Med Lav Ergon Vol. 41 No. 3, 2019, pp. 221–235, PMID: 31242352

IPSEN, Christine - VAN VELDHOFEN, Marc - KIRCHNER, Kathrin - HANSEN, John P. *Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during*

COVID-19 In: International Journal of Environmental Research and Public Health, Vol 18 No 4: 2021 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

KADUK, Anne - GENADEK, Katie - KELLY, Erin L - MOEN, Phyllis *Involuntary vs. voluntary flexible work: insights for scholars and stakeholders*. In: Community, Work & Family Vol. 22 No. 4, 2019, pp. 412-442. ISSN 1366-8803

KANDLOUSI, Nader S.A.E. - ALI, Anees J. - ABDOLLAHI, Anahita, *Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: the role of the formal and informal communication*. In: International Journal of Business and Management, Vol. 5 No. 10, 2010, pp. 51-61, Dostupné na: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p51>

KAUFMAN, Gayle - TANIGUCHI, Hiromi, *Working from Home and Changes in Work Characteristics during COVID-19*, In: Socius: Sociological Research for a Dynamic World, Vol. 7 No. 1-2, 2021, Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/23780231211052784>

KELLIHER, Clare - RICHARDSON, Julia - BOIARINTSEVA, Galina, *All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century*, In: Human resource management journal, Vol. 29 No. 2, 2019, pp. 97–112, ISSN: 0954-5395

KOMPIER, Michiel A. J. - TARIS, Toon W. - VAN VELDHOFEN, Marc, *Tossing and turning-insomnia in relation to occupational stress, rumination, fatigue, and well-being*, In: Scandinavian journal of work, environment & health Vol. 38 No. 3, 2012, pp. 238–246, PMID: 22138930
Dostupné na: https://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3263

KOCH, Thomas - DENNER, Nora, *Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?* In: Corporate Communications: An International Journal, Vol. 27 No. 3, 2022, pp. 494-508, ISSN: 1356-3289

KING, Rosalind. B. - KARUNTZOS, Georgia - CASPER, Lynne M. - MOEN, Phyllis - DAVIS, Kelly D. - BERKMAN, Lisa - KOSSEK, Ellen Ernst, *Work-family balance issues and work-leave policies*. In: Handbook of occupational health and wellness 2012, pp. 323-339. Springer, Boston, MA ISBN: 978-1-4614-4838-9

KORUNKA, Christian - KUBICEK, Bettina - PAŠKVAN, Matea - ULFERTS, Heike, *Changes in work intensification and intensified learning: challenge or hindrance demands?* In: Journal of Managerial Psychology, Vol. 30 No. 7, 2015, 786–800, ISSN: 0268-3946

KÜHNEL, Jana - BLENDOW, Ronald - FEUERHAHN, Nicolas, *When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work.* In: Journal of Organizational Behavior Vol. 37 No. 7, 2016, pp. 983– 1002, <https://doi.org/10.1002/job.2084>

LIN KU, Arthur – QIU, Yueming (Lucy) – LOU, Jiehong – NOCK, Destenie - XING, Bo, *Changes in hourly electricity consumption under COVID mandates: A glance to future hourly residential power consumption pattern with remote work in Arizona,* In: Applied Energy, Vol. 310, 2022, pp. 10, ISSN: 0306-2619, <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2022.118539>.

MANTESI, Eirini - CHMUTINA, Ksenia - GOODIER, Chris. *The office of the future: Operational energy consumption in the post-pandemic era,* In: Energy Research & Social Science, Volume 87, 2022, pp. 7, ISSN 2214-6296

MASLACH, Christina – JACKSON, Susan E., *The measurement of experienced burnout.* Journal of Organizational Behavior, Vol. 2 No. 2, 1981 pp. 99–113. ISSN:1099-1379

MASLACH, Christina – JACKSON, Susan E. – LEITER, Michael, *Maslach burnout inventory.* In: Lanham M editor. Evaluating stress: a book of resources. 1997, pp. 191–218, ISSN: 0950-4125

MASLACH, Christina – LEITER, Michael, *Chapter 43 - burnout.* In: Fink G editor. Stress: concepts, cognition, emotion, and behavior. San Diego: Academic Press, 2016, p. 351–357. ISBN: 978-0-12-800951-2

MICROSOFT, *Great Expectations: Making Hybrid Work Work*, 16.03:2022 [online] Dostupné na: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work->

work#:~:text=Our%20research%20shows%20many%20hybrid,people%20outside%20their%20immediate%20team.

MITCHELL, Debbie, *50 Top Tools for Employee Engagement: A Complete Toolkit for Improving Motivation and Productivity*; Kogan Page: London, UK, 2017, p. 147, ISBN: 978-0749479879

NASH, Caleece - JARRAHI, Mokammad - SUTHERLAND, Will - PHILLIPS, Gabriela, *Digital nomads beyond the buzzword: Defining digital nomadic work and use of digital technologies* In: Lecture Notes in Computer Science. iConference 2018.

NIKIFOROVA, Oksana - ZABINIAKO, Vitaly - GARKALNS, Pāvels -
KORŅIJENKO, Jurijs - NIKULSINS, Vladimirs - ROMANOVŠ, Andrejs, *Monitoring and
Calibrating the Efficiency of the Remote and Hybrid Remote Work*. In: WSEAS
TRANSACTIONS ON SYSTEMS Vol. 22, 2023, pp. 463-474. ISSN: 2224-2678

POKOJSKI, Zenon - KISTER, Agnieszka - LIPOWSKI, Marcin, *Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective—What's Next?*, In: Sustainability Vol. 14 No. 7., 2022, pp. 4220, ISSN: 2071-1050

PLUUT, Helen - WONDERS, Jaap, *Not able to lead a healthy life when you need it the most: Dual role of lifestyle behaviors in the association of blurred work-life boundaries with well-being*. In: *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 2020, pp. 1-15. ISSN: 16641078

REICHENBERGER, Ina, *Digital nomads – A quest for holistic freedom in work and leisure*. In: *Annals of Leisure Research*, 21(3), 2018, pp. 364–380.

PWC - *What 52,000 people think about work today* In: PwC Hopes & Fears Survey, 2022, [online] Dostupné na: www.pwc.com/mt/en/publications/humanresources/pwc-hopes-and-fears-survey-2022.html

SCHADE, Hannah M. - DIGUTSCH, Jan - KLEINSORGE, Thomas - & FAN, Yan,
Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being, and Motivation. International
In: Journal of Environmental Research and Public Health, Vol. 18 No. 10, 2021, pp. 1-18.
ISSN: 1661-7827

SPINKS, Rosie (2015, June 16). *Meet the 'digital nomads' who travel the world in search of fast Wi-Fi*. [online] In: The Guardian, 16.06.2015 Dostupné na: <https://www.theguardian.com/cities/2015/jun/16/digital-nomads-travel-world-search-fast-wi-fi>

STEEL, Piers, *The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure*. In: Psychological Bulletin, Vol. 133 No. 1, 2007, pp. 65– 94, ISSN: 1939-1455

ŠÍMOVÁ, Tereza, *A research framework for digital nomadism: A bibliometric study*. In: WorldLeisure Journal, Vol. 65, No. 2, 2022, pp. 175–191. ISSN: 1607-8055

TKÁČ, Vojtech – MATEJKA, Ondrej – FRIEDMANNOVÁ, Dagmara – MASÁR, Branislav, *Zákonník práce. Komentár*, In: Wolters Kluwer: Bratislava, 2014, , pp. 202, ISBN 978-80-8168-069-4

VANDER Elst, T. - VERHOOGEN, Ronny - SERCU, Maarten - VAN DEN BROECK, Anja - BAILLIEN, Elfi - GODDERIS, Lode, *Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being*. In: Journal of occupational and environmental medicine, Vol. 59 No. 10, 2017, pp. 180-186, ISSN 1536-5948

VARTIAINEN, Matti - VANHARANTA, Outi. *Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook*. [online] In: Eurofound, Industrial relations and social dialogue, 2023, Dostupné na: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.12847.71844>

VIERERBL, Benno - DENNER, Nora - KOCH, Thomas. *"You don't meet anybody when walking from the living room to the kitchen": informal communication during remote work*. In: Journal of Communication Management, Vol. 26 No. 3, 2022, ISSN: 1363-254X

WANG, Bin - LIU, Yukun - QIAN, Jing - PARKER, Sharon K., *Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective*, In: Applied Psychology, Vol. 70 No. 1, 2020, p.16-59, ISSN:1464-0597

WEBSTER, Jane - WONG, W.K.P., *Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams*. In: The International Journal of Human Resource Management, Vol. 19 No. 1, 2008, pp. 41–62, ISSN: 1466-4399

WILLIAM RUSSELL, *Diversity And Inclusion In The Remote Workforce*, 02.11.2022, [online] Dostupné na: (<https://www.william-russell.com/blog/diversity-inclusion-remote-working/>)

WINKLER, Katrin - KÖNIG, Svenja - HEß, Claudia, *Managing and Leading Hybrid Teams*. [online] 2022, Dostupné na: <http://hdl.handle.net/10419/260561>