



Home office nie je dovolenka: Vyhodnotenie efektivity štátnych zamestnancov počas práce z domu

Autori:
Natália Cedzová (ISA, ÚV SR)
Veronika Rybanská (ISA, ÚV SR)

Názory vyjadrené v tomto dokumente sú názory autorov a nemusia nevyhnutne predstavovať oficiálnu pozíciu Úradu vlády Slovenskej republiky. Cieľom diskusných príspevkov ISA je podnecovať a zlepšovať odbornú a verejnú diskusiu na aktuálne témy.

Dokument neprešiel jazykovou úpravou.

Tento projekt je podporený z Operačného programu Efektívna verejná správa.

ABSTRAKT

Hoci práca formou home office (HO) sa postupne stáva štandardom v súkromnom sektore, verejný sektor ostáva voči tomuto pracovnému usporiadaniu zdržanlivý. Dlhodobú prácu formou HO si zamestnanci štátnej správy prvýkrát vyskúšali počas lockdown-u v dôsledku pandemických opatrení prijatých na zabránenie šírenia vírusu COVID-19. Pandémia a s ňou súvisiace opatrenia tak po prvýkrát poskytli dáta ohľadom toho, ako štátni zamestnanci vnímajú možnosť pracovať z domu a akým spôsobom práca z domu ovplyvnila ich produktivitu a efektivitu výkonu povolania. Okrem toho toto usporiadanie umožnilo porovnať, ako sa líšia postoje rádoých a vedúcich zamestnancov, a ako vedúci zamestnanci vnímajú svoje schopnosti a možnosti riadenia v situáciách, kedy ich podriadení pracujú z domu. Podľa výsledkov dotazníka, ktorý sme distribuovali všetkým zamestnancom Úradu vlády SR, možno usúdiť, že ako v súkromnom, tak aj vo verejnom sektore je práca z domu vítanou možnosťou. Počas práce z domu si zamestnanci vedia vytvoriť také podmienky, že ich efektivita a produktivita je rovnaká alebo vyššia, ako pri práci z bežného pracoviska. Za najväčší benefit práce z domu považujú ušetrenie času pri každodennom dochádzaní do práce. Hoci vedúci zamestnanci vo všeobecnosti dôverujú svojim podriadeným a takisto zaznamenali vo svojich tímoch nezmenenú alebo vyššiu pracovnú efektivitu, pociťujú nedostatok kontroly nad svojimi podriadenými. Problémom pri HO sa ukazuje byť najmä nedostatok socializácie s kolegami, ale tiež nedostatočné technické zabezpečenie zamestnancov.

OBSAH

ÚVOD.....	4
ČO UŽ VIEME O PRÁCI Z DOMU	5
VÝHODY PRÁCE Z DOMU	5
NEVÝHODY PRÁCE Z DOMU.....	7
PRÁCA Z DOMU NA SLOVENSKU	8
PRÁCA Z DOMU VO VEREJNOM SEKTORE.....	10
METODOLÓGIA	12
VÝSKUMNÁ VZORKA	12
VÝSLEDKY	13
ZÁVER	20
PRÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK.....	22
PRÍLOHA Č. 2 – ZOZNAM KLÚČOVÝCH ODDELENÍ ÚVSR	24
PRÍLOHA Č. 3 - ZOZNAM KLÚČOVÝCH ODDELENÍ ÚVSR PODĽA ISCO-08	25

ZOZNAM GRAFOV A TABULIEK

Graf č. 1 Práca z domu: Regióny SR, Prítomnosť školopovinných detí, Vek, vzorka 1000 respondentov.....	9
Graf č. 2 Preferencia práce z domu v budúcnosti: Populácia SR, Vek zamestnancov, vzorka 258 respondentov	10
Graf č. 3 Miera práce z domu.....	13
Graf č. 4 Pri práci z domu mám zabehnutú rutinu	14
Graf č. 5 Plánovanie a plnenie pracovných úloh.....	15
Graf č. 6 Produktivita a efektivita	16
Graf č. 7 Komunikácia	17
Graf č. 8 Spôsoby komunikácie	17
Graf č. 9 Súkromný a pracovný život	18
Graf č. 10 Dôvera pri práci	18
Tabuľka 1 Počet najčastejších odpovedí v rámci otvorených otázok.....	19

ÚVOD

Pandémia nového koronavírusu¹ spôsobila, že mnohí ľudia museli radikálne zmeniť svoje návyky nie len v osobnom, ale aj v pracovnom živote. Jedna z prvých zásadných zmien bola orientácia na prácu z domu, teda home office (HO). Dôsledkom toho sa tímové stretnutia, vykonávanie každodenných pracovných úloh, či najímanie nových zamestnancov prenieslo do digitálneho priestoru. Prepuknutie vírusu COVID-19 sa tak postaralo o najväčší experiment ohľadom HO v histórii. Komunikačné platformy zažívajú v roku 2020 obrovský boom, Stan Chudnovsky (podpredsa spoločností *Messenger*, *Facebook*) a Will Cathcart (riaditeľ spoločnosti *WhatsApp*) obaja potvrdzujú, že používanie aplikácií vzrástlo nie len v osobnej, ale aj v pracovnej komunikácii.² Aplikácia *Microsoft Teams* zaznamenala takmer 200% nárast v počte denných aktívnych používateľov, a to len v období od apríla do októbra 2020.³ Jared Spataro, podnikový podpredsa spoločnosti *Microsoft 365* sa vyjadril, že spoločnosť nezaznamenala pokles v používaní aplikácie *Microsoft Teams* ani po návrate zamestnancov do prostredia firiem a kancelárií v Číne. Aplikácia *Zoom* vykazuje 300 miliónov účastníkov telefonátov denne⁴, a aplikácia *Webex* pokročila z maxima 10 miliónov používateľov v roku 2019 až na 324 miliónov v marci 2020⁵. Slovenská aplikácia *sli.do* zaznamenala 200 % ročný nárast v používateľnosti.⁶

Hoci vykonávanie práce z kancelárie je už dlhodobo považované za prežitok, je to práve korona kríza, ktorá dokázala, že profesionáli naďalej vykonávajú svoju prácu v rovnakej alebo vyššej kvalite, a to aj napriek tomu, že nedochádzajú na zvyčajné miesto výkonu práce. Najväčšie svetové korporátne spoločnosti ako *Facebook*, *Shopify*, *Twitter* a iné, sa na základe skúsenosti s prácou z domu počas pandémie COVID-19 rozhodli pre dlhodobé rozšírenie tejto možnosti.⁷ Vedúci, výkonní riaditelia, a analytici mnohých veľkých firiem sa zhodujú, že pandémia tak

¹ COVID-19.

² BusinessToday.In (2020) *COVID-19 crisis: These companies allow employees to work from home „forever“*. Dostupné: <https://www.businesstoday.in/current/corporate/covid-19-crisis-these-companies-allow-employees-to-work-from-home-forever/story/418205.html> Navštívené dňa 03.11.2020.

³ Spataro, J. (2020) *Microsoft Teams reaches 115 million DAU – plus. A new daily collaboration minutes metric for Microsoft 365*. Dostupné: [https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/10/28/microsoft-teams-reaches-115-million-dau-plus-a-new-daily-collaboration-minutes-metric-for-microsoft-365/#:~:text=October%2028%2C%202020-.Microsoft%20Teams%20reaches%20115%20million%20DAU%E2%80%94plus%2C%20a%20new%20daily,minutes%20metric%20for%20Microsoft%20365&text=Today%20we%20announced%20that%20Microsoft,daily%20active%20users%20\(DAU\)](https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2020/10/28/microsoft-teams-reaches-115-million-dau-plus-a-new-daily-collaboration-minutes-metric-for-microsoft-365/#:~:text=October%2028%2C%202020-.Microsoft%20Teams%20reaches%20115%20million%20DAU%E2%80%94plus%2C%20a%20new%20daily,minutes%20metric%20for%20Microsoft%20365&text=Today%20we%20announced%20that%20Microsoft,daily%20active%20users%20(DAU).). Navštívené dňa 18.11.2020.

⁴ Warren, T. (2020) *Zoom admits it doesn't have 300 million users, corrects misleading claims*. Dostupné: <https://www.theverge.com/2020/4/30/21242421/zoom-300-million-users-incorrect-meeting-participants-statement> Navštívené dňa 18.11.2020.

⁵ Reuters. (2020) *Cisco's Webex draws record 324 mln users in March*. Dostupné: <https://cio.economictimes.indiatimes.com/news/enterprise-services-and-applications/ciscos-webex-draws-record-324-mln-users-in-march/74977261> Navštívené dňa 18.11.2020.

⁶ Pal, J. (2020) „Koronavirus nakopol Slovákov zo Slido, počas krízy expandujú a rozširujú tím.“ *Trend*, 09.11.2020.

⁷ BusinessToday.In (2020) *COVID-19 crisis: These companies allow employees to work from home „forever“*. Dostupné: <https://www.businesstoday.in/current/corporate/covid-19-crisis-these-companies-allow-employees-to-work-from-home-forever/story/418205.html> Navštívené dňa 03.11.2020.

navždy zmení nie len miesto a spôsob výkonu práce, ale aj spôsoby riadenia firiem, hľadania a najímania nových zamestnancov, spoluprácu, a komunikáciu.⁸ Jedným z dôkazov toho, že HO sa stáva žiadanou alternatívou je príklad spoločnosti *Yahoo*, ktorá permanentne pozastavila možnosť pre svojich zamestnancov pracovať z domu v roku 2011. Ako následok sa počet ich zamestnancov znížil zo 14 100 na 11 500, nakoľko mnohých zamestnancov ihneď zlákali iné spoločnosti práve na ponuku rozšíreného HO.⁹ Ak chcú teda súkromné spoločnosti prilákať tých najkvalitnejších pracovníkov, možnosť pracovať z domu sa javí ako nevyhnutnosť.

Aké sú výhody a nevýhody práce z domu? Ako takéto usporiadanie funguje vo sfére štátnych zamestnancov, kde sú iné podmienky a dynamika v rámci kariérneho rastu, platového ohodnotenie, miery digitalizácie, či udržania pracovnej pozície? Môže sa HO považovať za nevyhnutný vývoj spôsobu práce nie len v súkromnom, ale aj vo verejnom sektore? Na zodpovedanie týchto otázok naša štúdia adresuje postoje k práci z domu v rámci štátnej správy prostredníctvom dotazníkového prieskumu.

ČO UŽ VIEME O PRÁCI Z DOMU

VÝHODY PRÁCE Z DOMU

Podľa výskumov v oblasti HO takéto usporiadanie prináša množstvo výhod ako pre zamestnancov, tak aj pre zamestnávateľov. Zamestnancom sa napríklad pri práci z domu znižujú finančné a časové náklady spojené s dopravou do miesta práce. Mestá naprieč celým svetom poukazujú na zvýšenú intenzitu dopravnej situácie, ktorá spôsobuje, že ľudia denne strávia niekoľko hodín len dochádzaním do práce.¹⁰ Priemerný Slovák vo veku 35 – 49 rokov strávi denne až 108 minút dochádzaním do práce.¹¹ Pri 40 odpracovaných rokoch by toto cestovanie zabralo viac ako dva roky. Zavedenie pravidelnej možnosti práce z domu by mohlo výrazne znížiť frekvenciu ciest a preťaženosť miestnej dopravy. Zároveň by sa znižovalo množstvo emisií CO₂, spôsobenými práve nadmerným využívaním individuálnej dopravy do miesta zamestnania.¹²

Mnohí argumentujú, že typický pracovný čas od 9:00 do 17:00 je prežitok industriálnej éry, ktorý už nie je dostatočne aplikovateľný vzhľadom na vývoj typu práce a moderných technológií. Niektorí zamestnanci sú viac produktívni ráno, iní vo večerných hodinách, a každému vyhovuje iné pracovné prostredie (teplota v miestnosti, tichosť prostredia, intenzita

⁸ Sullivan, M. (2020) All the things COVID-19 will change forever, according to 30 top experts. Dostupné: <https://www.fastcompany.com/90486053/all-the-things-covid-19-will-change-forever-according-to-30-top-experts> Navštívené dňa 18.11.2020.

⁹ Arthur, C. (2013) „Yahoo chief bans working from home“. *The Guardian*, 25 February 2013.

¹⁰ Duco de Vos, Maarten van Ham & Evert Meijers. (2019) *Working from home and commuting: Heterogeneity over Time, Space and Occupations*. Dostupné: https://www.researchgate.net/publication/335738606_Working_from_Home_and_Commuting_Heterogeneity_over_Time_Space_and_Occupations Navštívené dňa 03.11.2020.

¹¹ Eva Sadovska, Poštová banka. (2012) Prieskum nadácie Eurofond 2012.

¹² Eurofound (2017). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update)*. Retrieved from https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf

svetla, interakcia s inými, atď.). Práve práca z domu umožňuje zatriediť si prácu takým spôsobom, a v taký čas, kedy je jednotlivec najproduktívnejší a najefektívnejší.

Medzi ďalšie a hlavné benefity práce z domu pre zamestnávateľov patrí zvýšená efektivita práce u jednotlivých zamestnancov. Bloom et al.¹³ vo svojom experimente zaznamenali 14 % nárast v produktivite zamestnancov na HO. 4 % zamestnancov to pripisovalo menšiemu množstvu rozptýlení počas práce, čo viedlo k vykonaniu viacerých aktivít v rámci minúty. Ďalších 9 % zamestnancov jednoducho strávilo viac času počas dňa prácou. Priemerný zamestnanec vykazuje, že z domu pracuje v priemere o hodinu dlhšie ako z pracoviska.¹⁴ Jedným z dôvodov je zvýšená motivácia zamestnancov, ktorí pociťujú lepšiu vyváženosť medzi pracovným a súkromným životom. Zamestnanci si taktiež vyberajú menej dní na zotavenie z choroby, ako bolo dokázané hlavne počas pandémie COVID-19.¹⁵ HO im totiž umožňuje pracovať aj počas dní, kedy im rôzne okolnosti zabraňujú ísť do práce, ale nie pracovať, ako napríklad ľahšia choroba, či iné povinnosti vyžadujúce si prítomnosť v mieste bydliska.

Pre zamestnávateľov zasa možnosť práce z domu ponúka napríklad príležitosť rozšíriť výber potenciálnych zamestnancov aj o ľudí, ktorí nepracujú v mieste pôsobnosti firmy. Firmy tak vedia prilákať a motivovať väčšie množstvo uchádzačov a zlepšiť svoje personálne kapacity. Umožniť svojim zamestnancom prácu z domu má zároveň potenciál vytvoriť vo firme atraktívnejšie prostredie a udržať si tak zamestnancov. Zredukovanie fluktuácie zamestnancov pritom predstavuje značné šetrenie financií, pretože vyškolenie nového zamestnanca je pre firmu často jedna z finančne najnáročnejších aktivít. V niektorých zamestnaniach môže predstavovať sumu až 11 000 dolárov ročne.¹⁶ Výskumy tiež ukazujú, že zamestnanci sú ochotní obetovať až 8% zo svojho platu za možnosť pracovať z domu.¹⁷ Ďalšou výhodou práce z domu je pre zamestnávateľov zníženie počtu zamestnancov v kanceláriách, čo redukuje potrebu spoločnosti prenajímať si kancelárske priestory, čím sa výrazne znižujú náklady na prevádzku.¹⁸ Kapitál prameniaci z ušetrených nákladov na prenájom a spravovanie priestorov pre výkon práce tak môžu zamestnávatelia využívať na rozvoj spoločnosti, pričom efektivita práce ich zamestnancov neklesne.

¹³ Bloom, N.; Liang, J.; Roberts J. & Ying Z. J. (2015) *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*. Dostupné: <https://nbloom.people.stanford.edu/sites/g/files/sbiybj4746/f/wfh.pdf> Navštívené dňa 03.11.2020.

¹⁴ The Economist. (2020) *The future of the office – What a way to make a living*. [Ed. September 12th 2020]

¹⁵ Deloitte. (2020) *How Covid-19 contributes to a long-term boost in remote working*. Dostupné: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/articles/how-covid-19-contributes-to-a-long-term-boost-in-remote-working.html> Navštívené dňa 03.11.2020.

¹⁶ Kappel, M. (2016) *For employee retention, there's no place like home*. Dostupné: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2016/07/27/for-employee-retention-theres-no-place-like-home/?sh=7af6e33567c8> Navštívené dňa 03.11.2020.

¹⁷ The Economist. (2020) *The future of the office – What a way to make a living*. [Ed. September 12th 2020]

¹⁸ Courtney, E. (2020) *The Benefits of Working from Home: Why the Pandemic isn't the only Reason to work remotely*. Dostupné: <https://www.flexjobs.com/blog/post/benefits-of-remote-work/> Navštívené dňa 03.11.2020.

NEVÝHODY PRÁCE Z DOMU

Práca z domu ale nevyhovuje každému. Navyše, nie všetky zamestnania sa dajú plnohodnotne rozvíjať popri výlučnej práci z domu. Medzi najčastejšie problémy vyplývajúce z tohto nastavenia patrí neschopnosť ľudí oddeliť pracovný život od súkromného, zhoršenie spoločenského života, či problémy s komunikáciou v rámci pracovného tímu.¹⁹ Narušenie väzieb v tíme je spôsobené najmä zredukovaním času, ktorý spolu zamestnanci trávajú osobnými rozhovormi. Aj napriek tomu, že spolu zamestnanci môžu komunikovať prostredníctvom rôznych online prostriedkov, stretnutia na elektronickej báze sú väčšinou zamerané na určitú tému alebo riešenie konkrétneho problému. Stretnutia tohto druhu sa nezvolávajú za účelom socializácie tímu. Takéto stretnutia sa tiež nedohadujú na prediskutovanie spontánnych ideí alebo otázok, čo takisto môže zredukovať vznik nových projektov. Práca z domu taktiež zvyšuje individuálne náklady zamestnancov na vytvorenie si pracovného prostredia z domu, či už sú to zvýšené účty za internet, elektrinu, alebo mobilný telefón.²⁰

Z pohľadu vedúcich zamestnancov sú často zaznamenané frustrácie z nemožnosti monitorovania aktivít zamestnancov. Iba 23 % opýtaných vedúcich zamestnancov vo výskume z júla 2020²¹ má pocit, že vedia svojich zamestnancov efektívne riadiť aj z domu, a až 40 % vyjadrilo nízku sebadôveru v tejto oblasti. V tomto prípade je však diskutabilné, či obdobný typ kontroly majú nad svojimi zamestnancami pri práci z kancelárie.²² Parker, Knight a Keller (2020) poukazujú na fakt, že práve tí manažéri, ktorí si nie sú istí efektivitou svojich zamestnancov počas práce z domu sú tí, ktorí všeobecne nedôverujú kompetencii svojich vlastných zamestnancov, a to bez ohľadu na miesto výkonu práce. Nižšia dôvera vo svojich zamestnancov sa pritom prejavila viac u manažérov mužského pohlavia, ako ženského. Rovnako sa ukázalo, že z mladších manažérov (do 30 rokov) malo až 25 % pocit, že nedokážu svoj tím riadiť z domu. Naopak iba 12 % manažérov nad 30 rokov zdieľalo tento pocit. Práve tento typ nedôvery od zamestnávateľov spôsobuje zvýšený stres u zamestnancov, a priamo znižuje ich efektivitu. V súvislosti s týmto problémom štúdie poukazujú na potrebu lepšieho

¹⁹ Harpaz, I. (2002) Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. April 2002. Work Study 51(2):74-80.

²⁰ Garg, A. K.; Jan van der Rijst. (2015) The benefits and pitfalls of employees working from home: Study of a private company in South Africa. September 2015. Corporate Board: Role 11(2):36-49.

²¹ Parker S. K.; Knight C. & Keller A. (2020) Remote Managers are Having Trust Issues. Dostupné: <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues> Navštívené dňa 03.11.2020.

²² Henderson A. (2019) If you can't trust your employees to work flexibly, why hire them in the first place? Dostupné: <https://blog.shrm.org/blog/if-you-cant-trust-your-employees-to-work-flexibly-why-hire-them-in-the-firs> Navštívené dňa 03.11.2020.

trénovania manažérov, a väčšiu orientáciu na monitorovanie výsledkov zamestnancov bez ohľadu na individuálny čas strávený v práci.²³

PRÁCA Z DOMU NA SLOVENSKU

V Európskej únii je približne 25 % pracovných pozícií prispôsobených na prácu z domu, pričom v roku 2019 z domu bežne pracovalo 5,4 % zamestnancov.²⁴ Z dôvodu pandémie COVID-19 tento počet prudko vzrástol: výlučne z domu pracovalo až 40 % zamestnaných občanov. V USA v roku 2020 predstavoval počet ľudí využívajúcich túto formu práce 42 % všetkých pracujúcich.²⁵ Napriek tomu, že iba 47 % z týchto zamestnancov dostalo od zamestnávateľov potrebnú technologickú výbavu, väčšina z nich ohodnotila zážitok ako pozitívny.

Práca z domu sa počas lockdown-u v dôsledku pandémie COVID-19 rozšírila aj na Slovensku. Podľa prieskumu²⁶, ktorý sa zaoberal touto témou, počas prvej vlny pandémie COVID-19 pracovalo z domu aspoň niektoré dni v týždni 68 % ekonomicky aktívnych obyvateľov Slovenska. Výsledky tohto prieskumu, ktorý sa vykonával počas leta 2020 na vzorke 1000 respondentov naznačujú, že spokojnosť zamestnancov s prácou z domu závisí od mnohých socioekonomických faktorov, ale aj od rodinného a osobného života zamestnancov.

Rozdiely v počtoch ľudí pracujúcich z domu počas prvej vlny pandémie sa prejavili naprieč slovenskými regiónmi, kde Bratislava dominovala v množstve ľudí pracujúcich z domu. Toto možno vysvetliť tým, že v porovnaní s inými regiónmi SR, je v hlavnom meste väčší počet ľudí, ktorí pracujú z kancelárie. Mieru práce z domu ovplyvnila aj prítomnosť a vek školopovinných detí v rodine: čím mladšie školopovinné deti, tým väčšiu časť týždňa strávil rodičia prostredníctvom práce z domu. Tento fakt je možné vysvetliť tým, že mladšie deti si vyžadujú prítomnosť rodičov doma a nemôžu byť ponechané dlhší čas osamote. Preto v období, keď bola prerušená predškolská a školská dochádzka, mnoho rodičov muselo s deťmi zostať doma a prispôsobiť tomu aj svoje pracovné návyky a miesto výkonu práce.

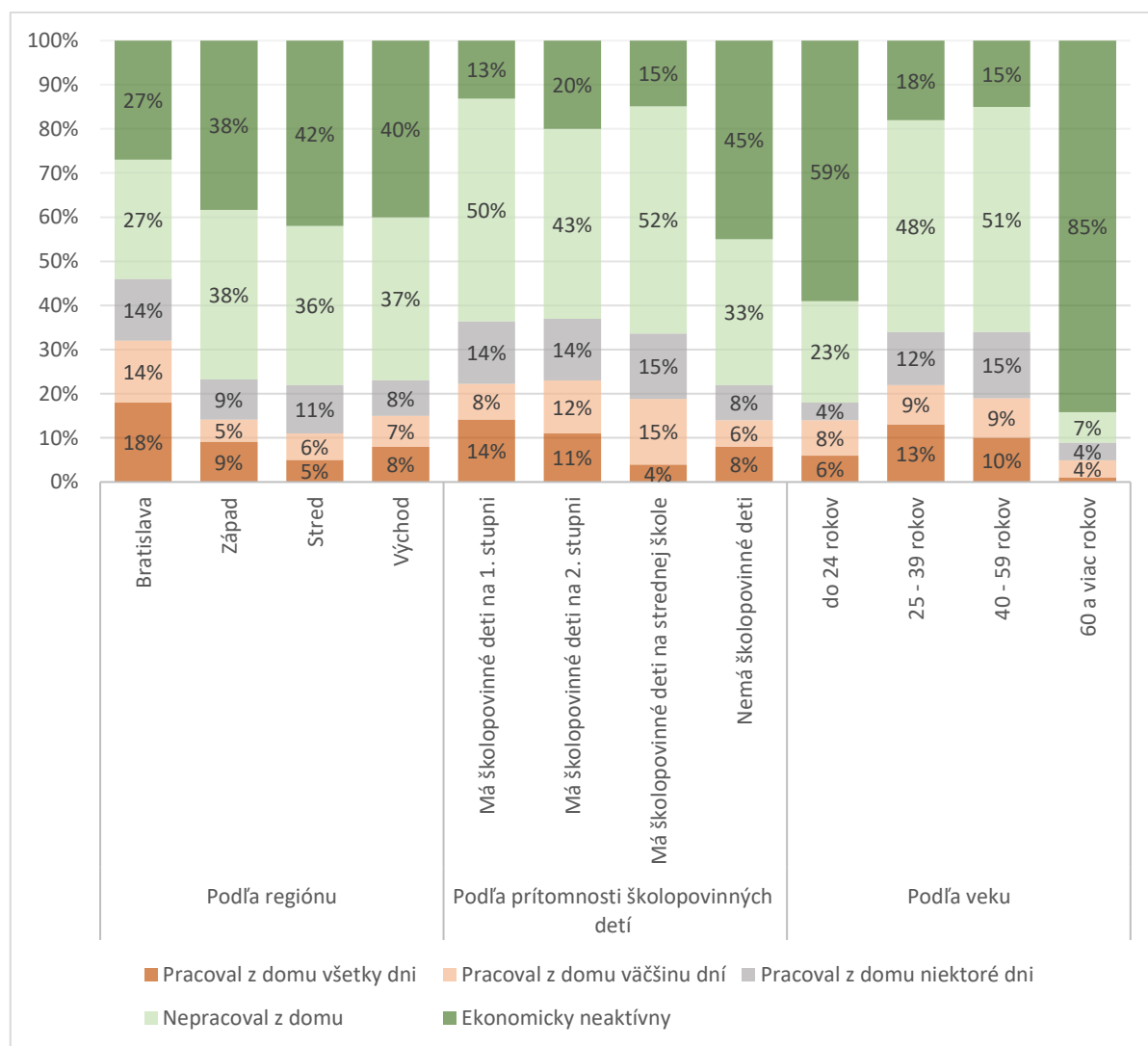
²³ Volini E.; Schwartz J. & Roy I. (2019) *Leadership for the 21st century: The intersection of the traditional and the new*. Dostupné: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/21st-century-leadership-challenges-and-development.html> Navštívené dňa 03.11.2020.

²⁴ European Commission. (2020). *Science for policy briefs*. Dostupné: https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf Navštívené dňa 22.10.2020.

²⁵ Bloom, N. (2020) *Stanford research provides a snapshot of a new working-from-home economy*. Dostupné: <https://news.stanford.edu/2020/06/29/snapshot-new-working-home-economy/#:~:text=We%20see%20an%20incredible%2042,working%20on%20their%20business%20premises.> Navštívené dňa 03.11.2020.

²⁶ Go4Insight. (2020) *Home office láka. Obľúbeným sa stáva striedať prácu z domu a kancelárie*. Dostupné: <https://www.go4insight.com/post/home-office-l%C3%A1ka-ob%C4%BE%C3%BAben%C3%BDm-sa-st%C3%A1va-strieda%C5%A5-pr%C3%A1cu-z-domu-a-kancel%C3%A1rie> Navštívené dňa 12.11.2020.

Graf č. 1 Práca z domu: Regióny SR, Prítomnosť školopovinných detí, Vek, vzorka 1000 respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie dát Go4Insight

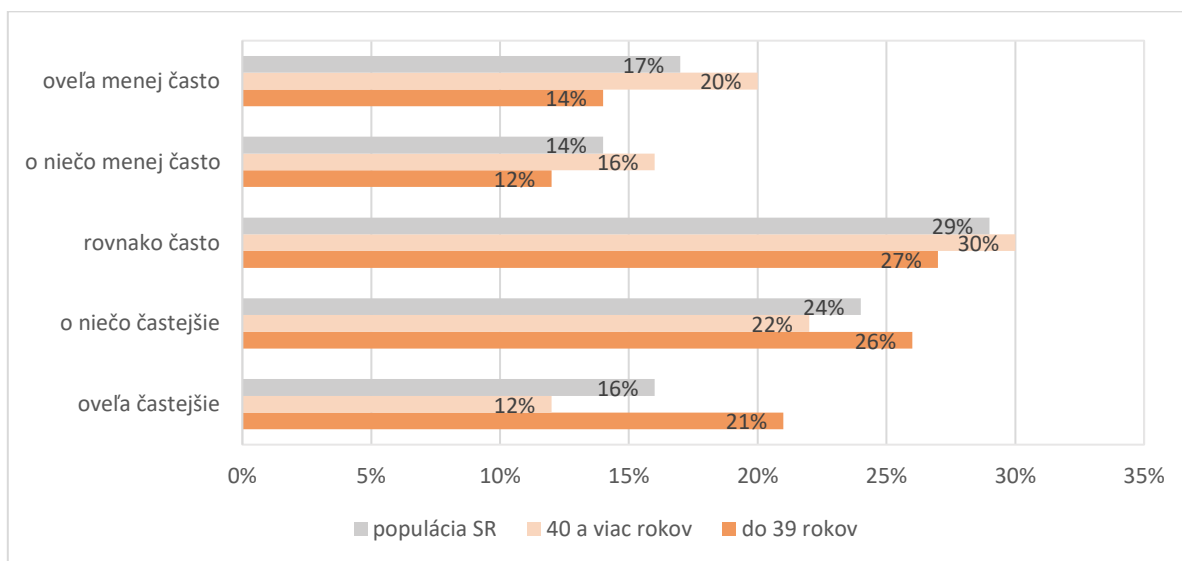
Pri diskusii o práci z domu sa azda najčastejšie vynára otázka efektivity: vedia si zamestnanci vytvoriť také prostredie a udržať takú sebadisciplínu, že tým neutrpí ich pracovný výkon v porovnaní s prácou na svojom bežnom pracovisku? Podľa prieskumu Go4Insight až 49 % ľudí hodnotilo svoju efektivitu pri práci z domu ako rovnakú. 24 % respondentov hodnotilo svoj pracovný výkon z domu ako lepší, a 27 % zhodnotilo svoju efektivitu pri práci z domu ako o niečo nižšiu. Prekvapivým záverom prieskumu je, že práve tí, ktorí majú doma školopovinné deti hodnotili svoj pracovný výkon ako efektívnejší, čo môže byť dôsledkom okamžitej potreby skĺbiť pracovný a rodičovský život – efekt „z núdze cnosť“, ktorý si vyžaduje efektívne delenie času a energie.

Otázku efektivity môže ovplyvňovať mnoho faktorov, ako napríklad to, či má zamestnanec k dispozícii doma priestor určený na prácu. Pri chýbajúcom priestore vyhradenom na prácu je totiž väčšia šanca, že pozornosť môže odbiehať inde. Ak k tomu ešte pridáme fakt, že z domu počas pandémie pracovali nie len rodičia, ale aj deti, z ktorých mnohé nabehli na diaľkové

vzdelávanie, dopyt po pracovnom priestore a elektronike zabezpečujúcej pripojenie sa zvyšuje, čo môže vytvárať stresové situácie a negatívnym spôsobom ovplyvňovať efektivitu výkonu práce z domu. Naopak, dostatočný čas a priestor môže mať pri práci z domu priaznivý účinok, pretože si jednotliviec môže sám vybrať, kedy sa práci venuje – niektorí ľudia sú výkonnejší skoro ráno, iní až večer, popri práci z domu môžeme vykonávať aj menšie práce okolo domácnosti, čo znižuje stres z pocitu nestíhania, a pocit dôvery od nadriadeného tiež motivuje zamestnancov k pracovnému výkonu.

Čo sa týka skúseností s prácou z domu a jej potenciálne využitie v budúcnosti: až 40 % zamestnancov by si po vyskúšaní HO zvolilo pracovať z domu častejšie, ako tomu bolo pred vypuknutím pandémie. Rolu v preferenciách zohráva aj vek zamestnancov – práve mladší zamestnanci (do 39 rokov) by uprednostnili viac práce z domu, než starší (nad 40 rokov) zamestnanci. Zaujímavým výsledkom je aj fakt, že hoci 69 % zamestnancov by v budúcnosti uvítalo pracovať z domu v rovnakej alebo vyššej miere ako pred pandemiou, až 64% si myslí, že ich zamestnávateľ túto myšlienku nepodporuje.

Graf č. 2 Preferencia práce z domu v budúcnosti: Populácia SR, Vek zamestnancov, vzorka 258 respondentov



Zdroj: vlastné spracovanie dát Go4Insight

PRÁCA Z DOMU VO VEREJNOM SEKTORE

Súkromný sektor využíva rôzne nástroje k tomu, aby svojich zamestnancov motivoval k čo najlepšiemu výkonu. Napríklad prostredníctvom platov, špeciálnych odmien, či možnosti kariérneho rastu, nakoľko pracovné prostredie je vysoko kompetitívne. V štátnej správe sú podmienky pre prácu iné. Hoci pracovné úväzky sú stabilnejšie, aby nedochádzalo k politickej fluktuácii zamestnancov, tento sektor ponúka obmedzené možnosti kariérneho rastu. Navyše,

platové ohodnocovanie tabuľkovým systémom²⁷ je často málo flexibilné, a neumožňuje prispôbovať výšku platov na základe skúseností a pracovného výkonu. Toto obmedzenie je jedným z dôvodov, prečo aj napriek stabilným štátnym úväzkom, nie je štátna správa dostatočne kompetitívnou alternatívou na trhu práce. Na zatraktívnenie práce vo verejnom sektore, a teda zvýšenie kvality štátnych zamestnancov, je potrebné vytvoriť modernejšie a atraktívnejšie podmienky, ktoré by aspoň v niektorých ohľadoch boli porovnateľné so súkromným sektorom. Práve HO je príkladom moderného zamestnaneckého benefitu, ktorý by mohol byť relatívne ľahko aplikovaný do niektorých sfér štátnej správy.

Hoci o práci z domu sa vo všeobecnosti hovorí skôr v súvislosti so súkromným sektorom, v dôsledku pandémie COVID-19 ostalo z domu pracovať aj mnoho zamestnancov štátnej a verejnej správy. Štátna správa pozostáva z veľa odvetví, ktoré neumožňujú prácu z domu alebo vykonávanie povolania vo flexibilnom čase (polícia, armáda, zdravotníctvo). Na druhej strane je zložená taktiež z veľa administratívnych pracovníkov, napr. na ministerstvách, regionálnych úradoch, či mestských zastupiteľstvách.

Napriek nevyhnutnosti práce z domu počas pandémie nového koronavírusu bol však prechod zamestnancov štátnej správy na prácu z domu komplikovaný. Podľa prieskumu Svetovej banky sa hlavným problémom pri práci z domu pre štátnych zamestnancov preukázala byť digitalizácia.²⁸ Príkladom je Švajčiarsko, kde iba takmer 30 % zamestnancov štátneho sektoru malo možnosť pracovať z domu.²⁹ Hlavným problémom v tejto oblasti sa ukázal byť nedostatok digitalizácie a nízku prístup k potrebnej technológii. Až 71% opýtaných švajčiarskych štátnych pracovníkov vyjadrilo svoju frustráciu z nedostatku technologických prostriedkov na vykonávanie práce z domu.

Hoci väčšina zamestnancov v súkromnom sektore preferuje mať možnosť pracovať z domu, štátni zamestnanci doposiaľ nemali možnosť sa k tejto alternatíve vyjadriť. Na Slovensku preto z dôvodu nedostatku dát nebolo možné vyhodnotiť, či je zo strany štátnych zamestnancov obdobný záujem o prácu z domu, ako v súkromnej sfére. Nie je tiež jasné, aký vplyv má táto forma práce na ich efektivitu, a aké výhody a nevýhody ponúka práca z domu v štátnom sektore. Rovnako je otáznosť či majú vedúci zamestnanci v rámci štátneho sektora prostriedky a schopnosti na riadenie svojich zamestnancov na diaľku. V neposlednom rade, je dôležité vedieť posúdiť, či je štátna správa na Slovensku dostatočne digitalizovaná na to, aby mali zamestnanci technologické prostriedky na výkon práce mimo miesta zamestnania. Na tieto otázky ponúka odpovede naša analýza dotazníkového prieskumu na Úrade vlády SR (ÚVSR).

²⁷ Slovensko.sk. (2020) „Štátna služba.“ Dostupné: <https://www.slovensko.sk/sk/agendy/agenda/statna-sluzba/> Navštívené dňa 23.11.2020.

²⁸ World Bank. (2020) *Home-based work in the public sector: 8 immediate recommendations*. Dostupné: <https://blogs.worldbank.org/governance/home-based-work-public-sector-8-immediate-recommendations> Navštívené dňa 03.11.2020.

²⁹ Deloitte (2020) *Working from home during the coronavirus crisis is far less common among public authorities than in the private sector*. Dostupné: <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/public-sector/articles/working-from-home-during-coronavirus-less-common-among-public-authorities.html> Navštívené dňa 03.11.2020.

Ich zodpovedanie by mohlo prispieť k modernizácii štátnej správy a k flexibilnejšiemu pracovnému prostrediu, ktoré by štátu umožnili prilákať zamestnancov vyššej kvality.

Na základe výskumov z privátnej sféry sme sa rozhodli overiť tri hypotézy:

Hypotéza č. 1

Efektivita zamestnancov je vyššia pri práci z domu.

Hypotéza č. 2

Rádoví zamestnanci sú viac naklonení možnosti práce z domu, než vedúci zamestnanci.

Hypotéza č. 3

Nedostatočná miera digitalizácia nepovoľuje štátnym zamestnancom pracovať z domu vo zvýšenej miere.

METODOLÓGIA

Na zistenie vplyvov práce z domu bol zostavený a prostredníctvom e-mailu rozdistribuovaný dotazník³⁰ pre zamestnancov ÚVSR. Dotazník bol vytvorený prostredníctvom aplikácie Google Forms. Pozostával z 25 otázok zameraných na skúsenosti a názory zamestnancov úradu na prácu z domu. Otázky boli, až na jednu výnimku, uzatvorené. Respondenti si mali ako odpoveď vybrať jednu z piatich ponúknutých možností (označenie súhlasu alebo nesúhlasu na stupnici od 1 do 5). V jednej z otázok (identifikujúcej formy komunikácie počas práce z domu), mali respondenti možnosť uviesť viacero možností. Dotazník rozlišoval medzi vedúcimi a rádovými zamestnancami, čo umožňuje pozrieť sa na prípadné rozdiely v prístupe k HO medzi týmito dvoma skupinami. Rovnako môžeme porovnať, či je skúsenosť vedúcich a rádových zamestnancov v rámci štátneho sektora podobná skúsenostiam a názorom vedúcich a rádových zamestnancov zo súkromného sektora.

VÝSKUMNÁ VZORKA

Počet zamestnancov Úradu vlády SR bol k 1. novembru 2020 491. Z tohto počtu vyplnený dotazník prišiel od 253 zamestnancov, čo predstavuje 51,5 % z celkového počtu.³¹ Za normálnych podmienok majú zamestnanci ÚVSR podľa zmluvy o štátnozamestnaneckom pomere nárok na dva dni v mesiaci vykonávané formou HO. Počas krízy v následku pandémie COVID-19 bola práca formou HO rozšírená po dobu 2 mesiacov³². Počas prvého lockdown-u v marci 2020 zasadnutie krízového štábu vyhodnotilo oddelenia ÚVSR nevyhnutné pre chod

³⁰ Vid'. príloha 1.

³¹ Pri vyplňovaní dotazníka mohol vzniknúť tzv. *selection bias*, pri ktorom dotazník vyplňovali najmä zamestnanci, ktorým vyhovuje práca formou HO.

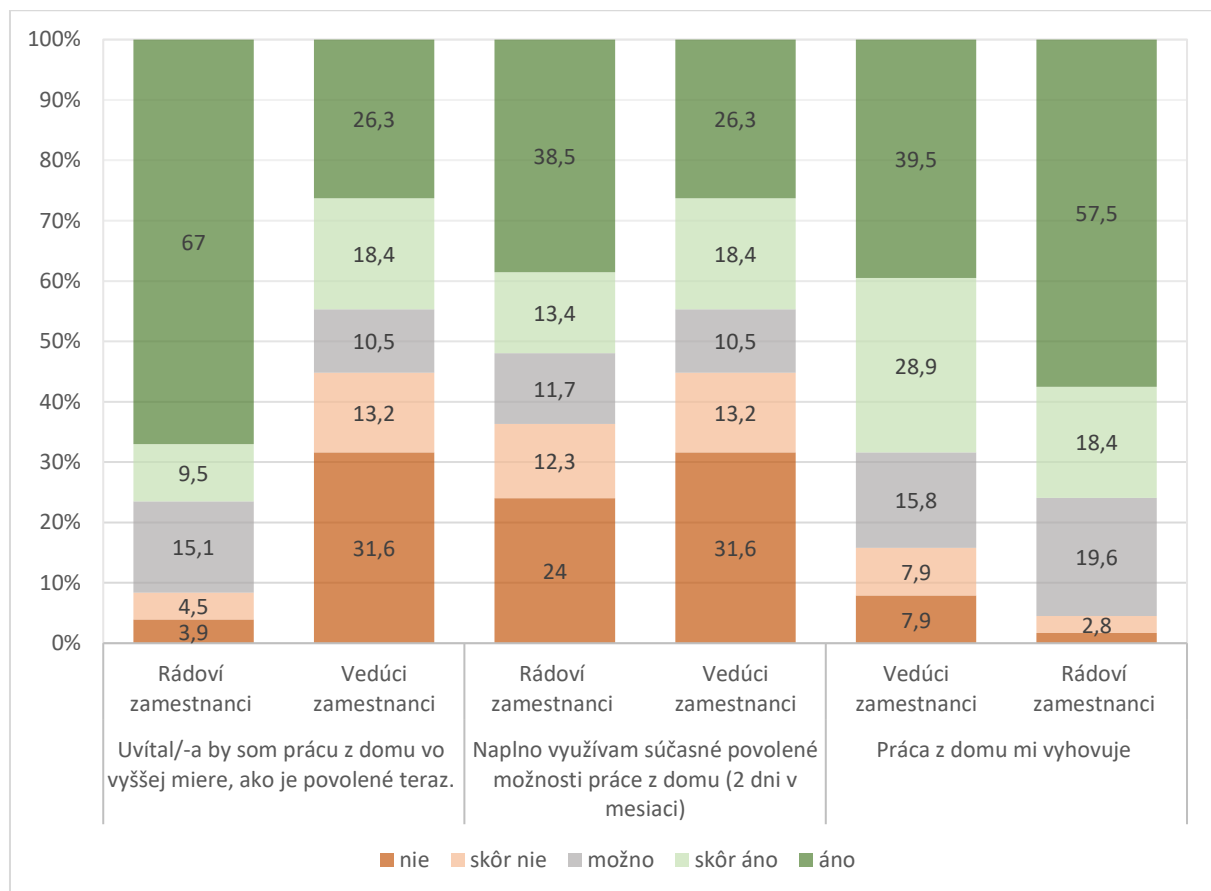
³² V termíne od 16.03.2020 do 11.05.2020.

Úradu vlády. Vedúci zamestnanci týchto útvarov následne určili počet zamestnancov potrebných na pracovisku. Celkový počet predstavoval 13,2 % všetkých zamestnancov (537 k 01.03.2020).³³

VÝSLEDKY

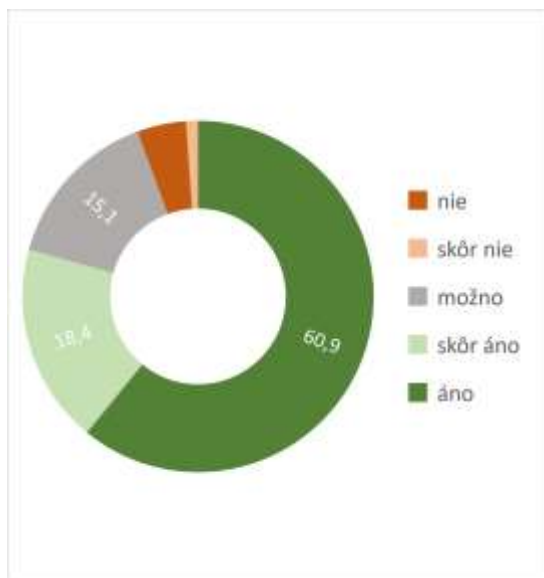
Dotazník celkovo vyplnilo 253 zamestnancov ÚVSR, z toho 82,5 % tvorili rádoví zamestnanci a 17,5 % vedúci zamestnanci. Predchádzajúcu skúsenosť s prácou z domu pritom malo 86,6 % z týchto zamestnancov. Mnohí tiež uviedli, že by prácu z domu uvítali vo vyššej miere, ako je súčasne povolené.

Graf č. 3 Miera práce z domu



³³ Počas tohto obdobia sa podľa interných príkazov vedúceho Úradu vlády SR a generálnej tajomníčky služobného úradu museli zamestnanci, ktorí chceli prísť do práce, nahlasovať, pričom každé oddelenie malo určený počet zamestnancov, ktorý mohli vykonávať prácu z miesta pracoviska v rovnakom čase. Vid' prílohy 2 a 3.

Graf č. 4 Pri práci z domu mám zabehnutú rutinu



Súčasnne povolené možnosti práce z domu (2 dni v mesiaci) pravidelne využíva niečo vyše polovice rádových zamestnancov a takmer 45 % vedúcich zamestnancov. Rádoví aj vedúci zamestnanci zároveň uviedli, že by uvítali prácu z domu vo vyššej miere, ako je v súčasnosti povolené.

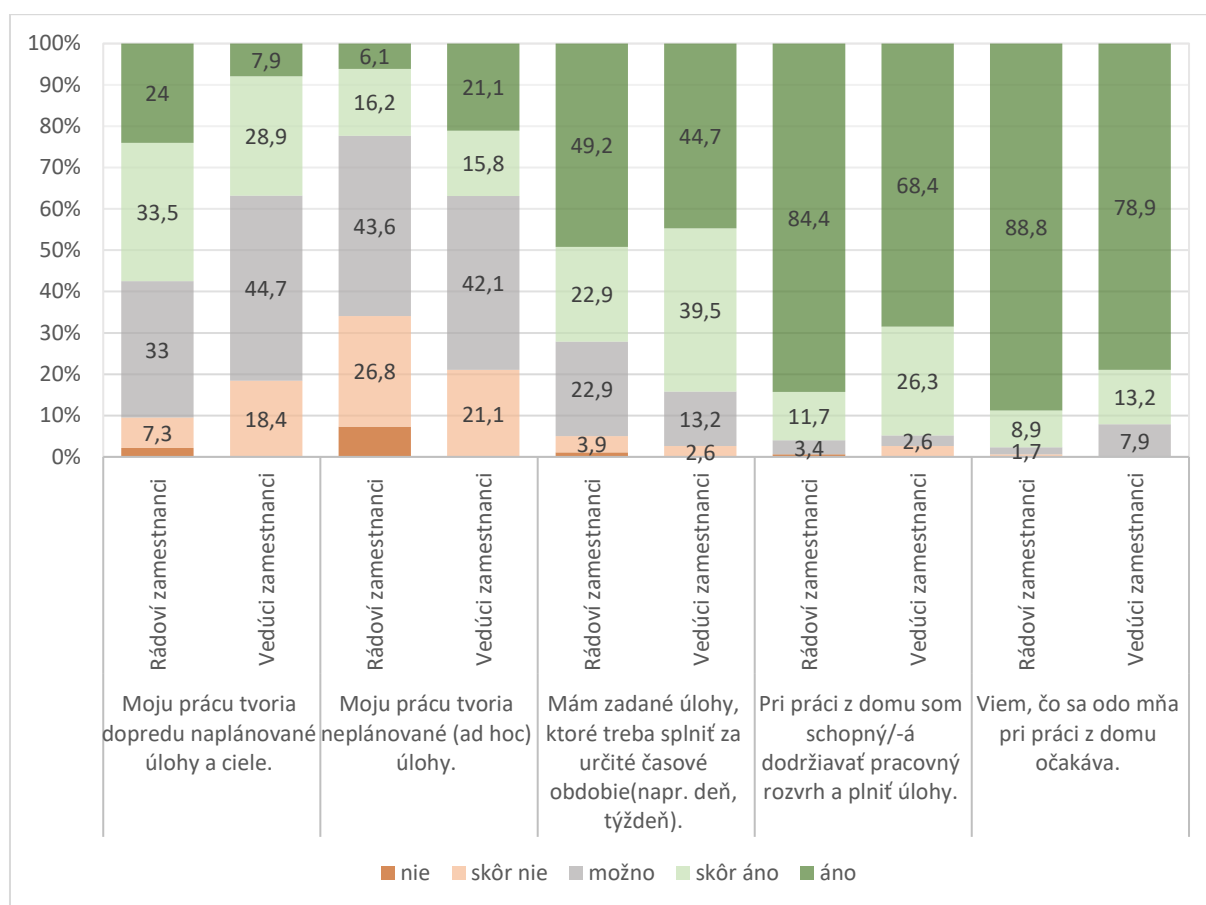
Väčšina z 253 zamestnancov ÚVSR, ktorí vyplnili dotazník, má podmienky, ktoré by im umožnili vykonávať ich prácu z domu. 89,3 % respondentov sa vyjadrilo, že ich náplň práce im to umožňuje; a 90,5 % potvrdilo, že má doma dostatočný priestor na prácu.

Napriek tomu, že iba 56,7 % zamestnancov sa vyjadrilo, že vlastní služobný počítač, na ktorom môžu pracovať z domu, až 85,8 % respondentov potvrdilo, že vlastní potrebné technologické vybavenie, ktoré im prácu z domu umožňuje. Z toho vyplýva, že aj keď niektorí zamestnanci nevlastnia služobný prenosný počítač, vedia ho nahradiť vlastnou technológiou, ktorá im dovoľuje vykonávať svoje povolanie prostredníctvom HO. Navyše, až 99,1 % respondentov potvrdilo, že má dostatočné internetové pripojenie na prácu z domu.

Keďže počas práce z domu sa mnoho organizačných záležitostí vybavuje cez telefón, a pracovný telefón nie je zamestnancom štandardne poskytovaný, spýtali sme sa zamestnancov aj na to, či im prekáža používať svoj súkromný telefón na pracovné účely. 64 % respondentov sa vyjadrilo, že im takéto použitie nevádi; 20,2 % respondentov prekáža využívať súkromný telefón na pracovné účely.

Dôležitým faktorom pri vykonávaní práce z domu je aj možnosť naplánovať si svoje pracovné úlohy a povinnosti. Rádoví zamestnanci, ktorí vyplnili dotazník, sa vyjadrili, že ich prácu vo väčšine prípadov tvoria dopredu naplánované úlohy a ciele. 22 % rádových zamestnancov definovalo svoje pracovné úlohy ako neplánované. V prípade vedúcich zamestnancov je pomer medzi plánovanými a neplánovanými úlohami takmer vyrovnaný.

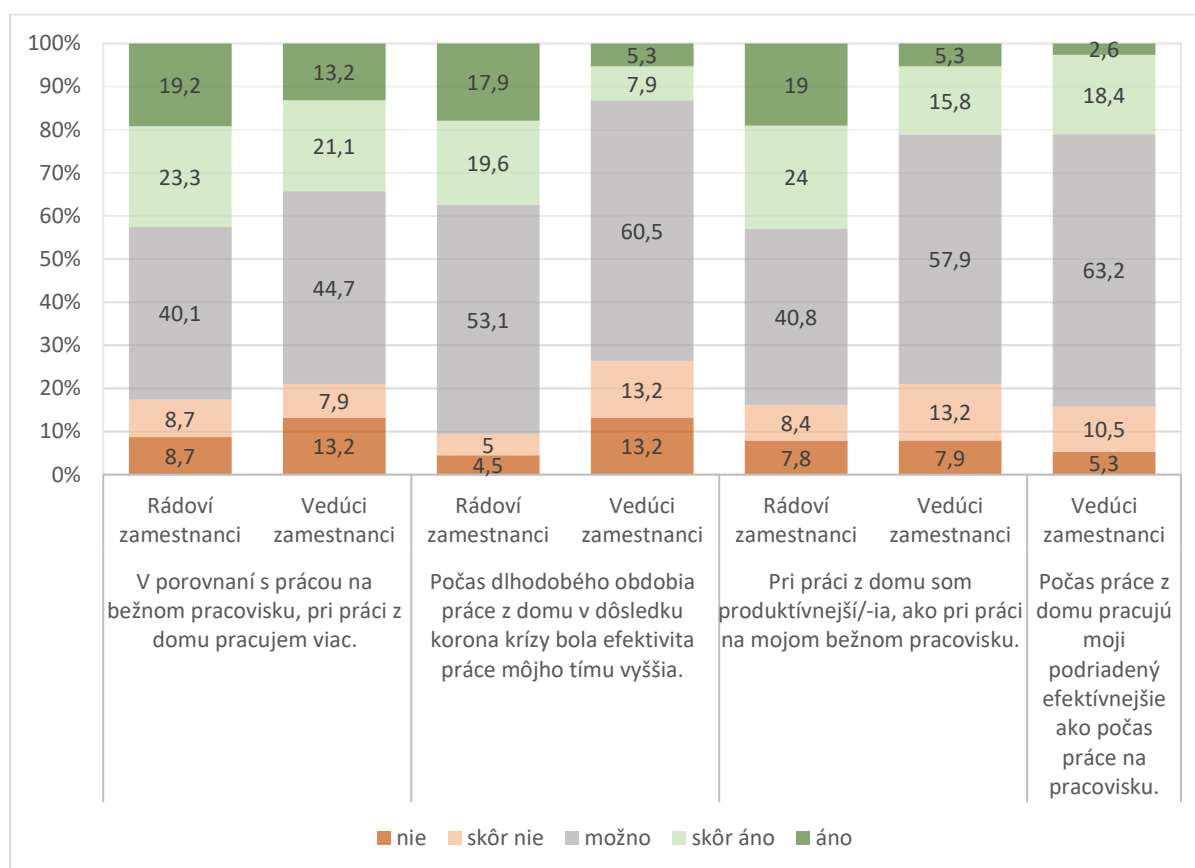
Graf č. 5 Plánovanie a plnenie pracovných úloh



Väčšina zamestnancov pritom tvrdí, že má v rámci výkonu svojho povolania zadané úlohy, ktoré treba splniť za určité časové obdobie (napr. deň, týždeň), čo tiež môže ovplyvňovať schopnosť efektívne si naplánovať pracovný rozvrh počas HO. Veľká väčšina zamestnancov je pritom schopných dodržiavať svoj pracovný rozvrh a načas plniť svoje pracovné úlohy, a takmer všetci zamestnanci potvrdili, že vedia, čo sa od nich pri práci z domu očakáva.

Čo sa týka zhodnotenia pracovnej efektivity počas dlhodobého obdobia práce z domu v dôsledku korona krízy, 40,8 % zamestnancov verí, že ich efektivita ostala nezmenená; 16,2 % má obavu, že sa ich pracovná efektivita znížila; a až 42,5 % zamestnancov si myslí, že z domu pracovali efektívnejšie. Mnoho zamestnancov pritom uviedlo, že počas HO pracujú viac, ako pri práci na svojom bežnom pracovisku.

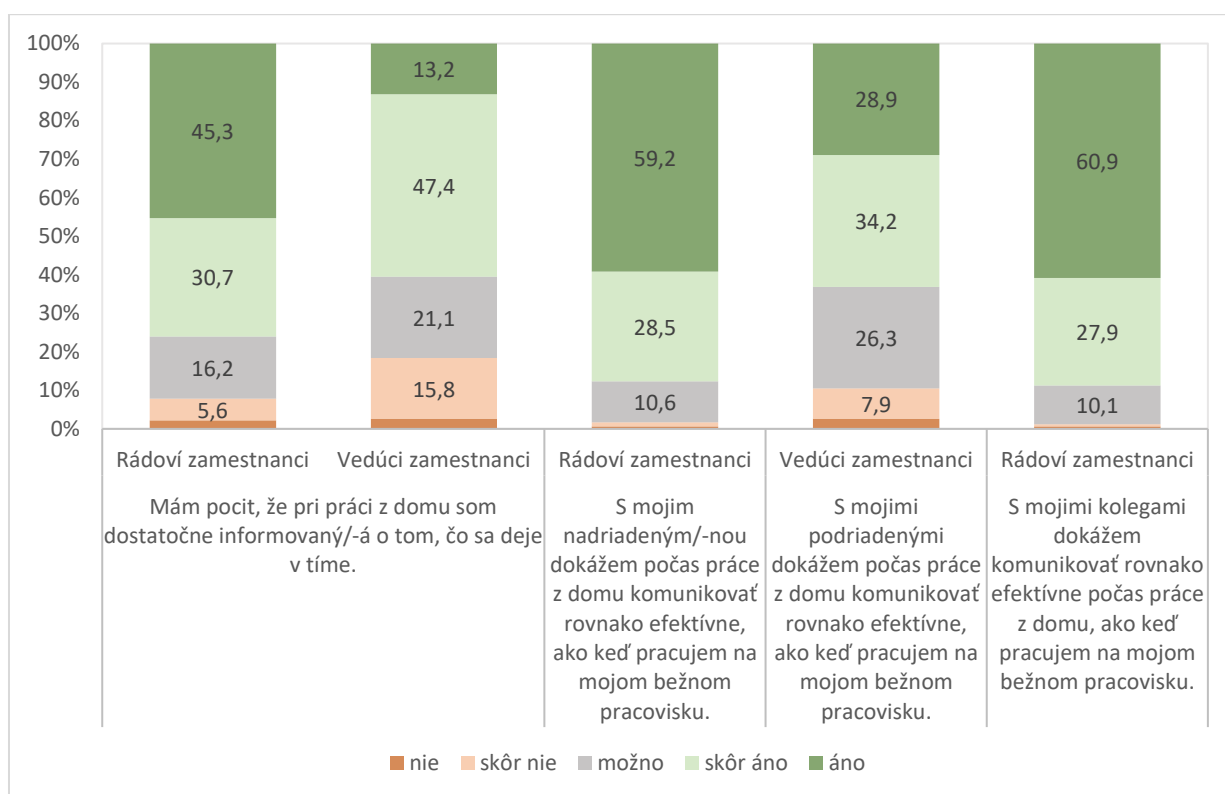
Graf č. 6 Produktivita a efektívita



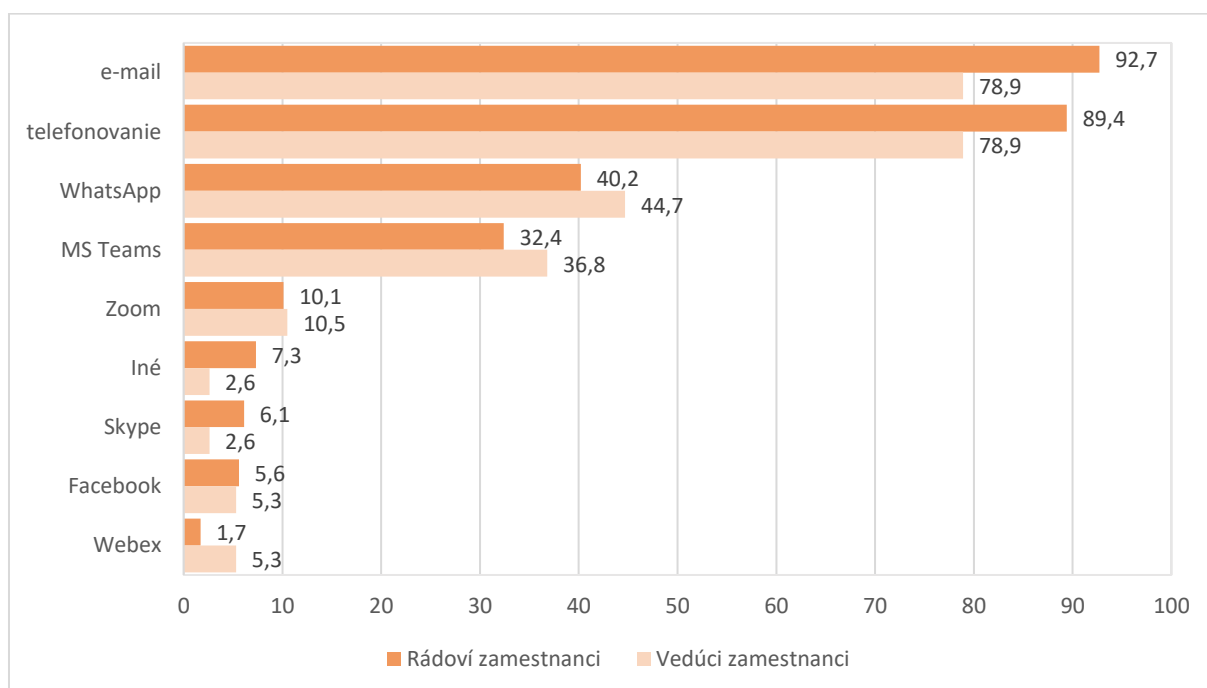
Aj vedúci zamestnanci si vo všeobecnosti myslia, že ich podriadení pracujú z domu rovnako efektívne. 15,8 % vedúcich si myslí, ich podriadení sú počas práce z domu menej efektívni, a 21 % potvrdilo že sú ich podriadení počas HO efektívnejší. Svoju vlastnú produktivitu počas práce z domu vedúci zamestnanci hodnotia vo väčšine prípadov ako nezmenenú. Presne polovica respondentov zo skupiny vedúcich zamestnancov tiež uviedla, že počas práce na pracovisku majú väčší pocit kontroly nad svojim tímom, 21,1 % tento pocit nemá.

Počas práce z domu je nepochybne dôležité udržiavať kontakty so svojimi kolegami. Zamestnanci pritom tvrdia, že počas práce z domu dokážu komunikovať rovnako efektívne, ako keď pracujú na svojom bežnom pracovisku, a to so svojimi kolegami aj so svojimi nadriadenými. Aj vedúci zamestnanci potvrdzujú, že so svojimi podriadenými dokážu komunikovať rovnako efektívne, ako v prípade výkonu povolania na bežnom pracovisku. Väčšina zamestnancov má pritom pocit, že sú pri práci z domu dostatočne informovaní o tom, čo sa deje v ich tíme.

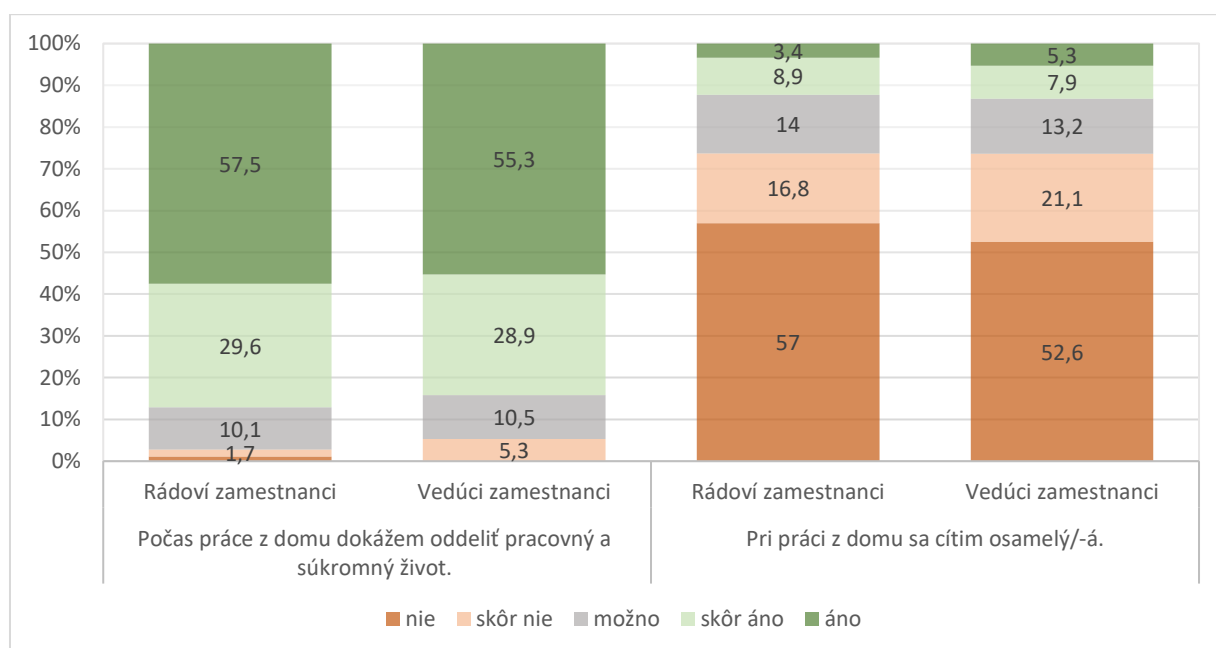
Graf č. 7 Komunikácia



Graf č. 8 Spôsoby komunikácie

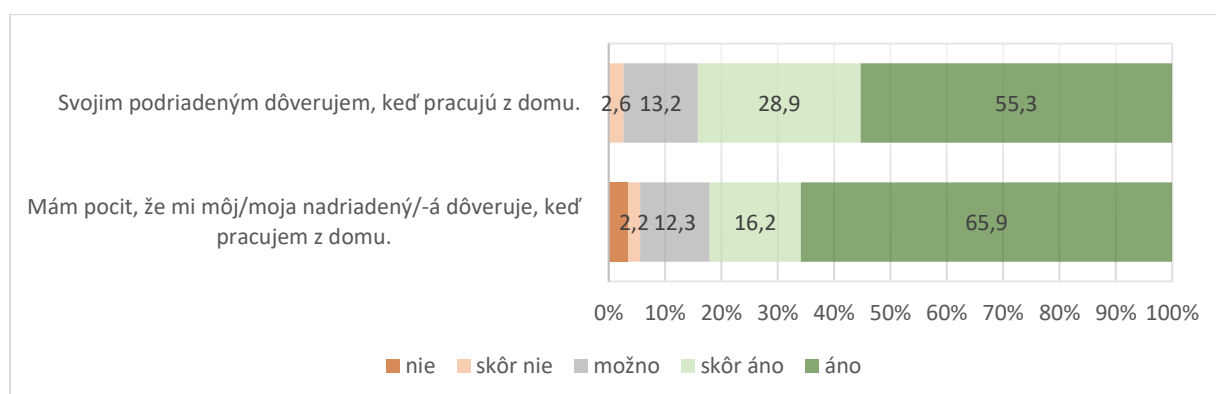


Graf č. 9 Súkromný a pracovný život



Pre pracovnú efektívnosť, ale aj pre duševné zdravie, je počas práce z domu veľmi dôležité dokázať oddeliť pracovný a súkromný život. V rámci respondentov z ÚVSR má veľká väčšina zamestnancov pocit, že sú v tomto ohľade úspešní. Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim duševné zdravie je tiež pocit osamelosti. Z odpovedí vyplýva, že tento pocit prežíva 12,3 % rádových a 13,2 % vedúcich zamestnancov. Pozitívnu správou z hľadiska spokojnosti zamestnancov je aj fakt, že vyše 80 % rádových zamestnancov má pocit, že im ich nadriadený/-á počas ich práce z domu dôveruje. Dôveru voči svojim zamestnancom počas výkonu práce z domu potvrdili aj vedúci zamestnanci, iba 2,6 % vedúcich zamestnancov svojim podriadeným pri práci z domu nedôveruje.

Graf č. 10 Dôvera pri práci



Naším respondentom sme tiež dali možnosť vyjadriť sa a zhodnotiť najväčšie výhody a nevýhody práce z domu, a práce na bežnom pracovisku. Päť najčastejších odpovedí sa nachádzaj v tabuľke nižšie a sú kulminované pre vedúcich aj rádových zamestnancov:

Tabuľka 1 Počet najčastejších odpovedí v rámci otvorených otázok

PRÁCA Z DOMU		PRÁCA Z BEŽNÉHO PRACOVISKA	
menej cestovania	71	sociálny kontakt	27
lepšie riadenie času, flexibilita	38	flexibilnejšia komunikácia s kolegami	24
pokoj a klud pri práci	37	technika a vybavenie	16
ochrana zdravia z dôvodu COVID-19	25	oddelenie práce a súkromia	9
efektivita a produktivita	24	stravovanie	3

Medzi najväčšie výhody práce z domu považujú zamestnanci Úradu vlády úsporu času pri cestovaní, ktorá sa najčastejšie objavovala v otvorených odpovediach. Značná časť zamestnancov sa vyjadrila ohľadom časovej náročnosti cestovania do práce, pričom u niektorých zamestnancov dochádzanie do práce prevyšuje dobu 2 – 2,5 hodiny denne. Tento čas by bol pritom efektívnejšie využiteľný na výkon práce.

Za ďalšiu výhodu považujú zamestnanci vlastný časový manažment a flexibilitu pracovného času, ktorý si vedia nastaviť podľa osobitých preferencií. Schopnosť efektívne riadiť svoj čas sa ukázala aj počas pandémie COVID-19, kedy boli všetky školopovinné deti a deti v predškolskom veku doma. Zamestnanci mali v tomto období možnosť naďalej pracovať z domu namiesto čerpania platenej dovolenky/OČR, vďaka čomu mohli naďalej pokračovať vo výkone svojho povolania, pričom ich nadriadení nezaznamenali pokles v efektivite. Aj napriek veľmi nízkej miere fyzickej prítomnosti na pracovisku (13,2 % z celkového počtu zamestnancov ÚVSR³⁴) sa počas celej doby dvoch mesiacov produktivita tímov a zamestnancov podľa sebahodnotenia všeobecne zvýšila.

Zaujímavosťou je, že treťou najčastejšie spomínanou výhodou HO bol klud a pokoj počas práce z domu. Zamestnanci sa často vyjadrovali, že pracovné aktivity, ktoré si vyžadujú klud, ticho a sústredenie, sa ľahšie vykonávajú z domu. Viackrát sa v dotazníkoch spomína, že pri práci na pracovisku je príliš rušno, a nie sú vytvorené dostatočné podmienky na to, aby sa zamestnanci mohli plne sústrediť na prácu.

Za najväčšiu nevýhodu práce prostredníctvom HO zamestnanci považujú nedostatok socializácie so svojimi kolegami. Práve možnosť komunikovať s kolegami sa objavovala ako najväčšia výhoda práce z bežného pracoviska. Spomínala sa nielen v súvislosti s osobnými väzbami, ale aj ako spôsob rýchlejšej a interaktívnejšej komunikácie. Zamestnanci si uvedomujú, že niektoré pracovné úkony si vyžadujú spoluprácu s tímom, ktorú vnímajú ako jednoduchšiu prostredníctvom osobnej komunikácie, než cez online platformy. V odpovediach sa tiež spomína nerovnosť v oblasti práce s komunikačnými platformami medzi zamestnancami počas práce formou HO, čo tiež značne ovplyvňuje ich spoluprácu. Napriek tomu, 88,8%

³⁴ Vid' prílohy 2 a 3.

zamestnancov sa vyjadriло, že so svojimi kolegami dokážu počas práce z domu komunikovať rovnako efektívne, ako počas práce na pracovisku.

Ďalšou nevýhodou práce formou HO je technické vybavenie, ktoré poskytuje zamestnávateľ priamo na pracovisku, a ktoré nie je bežnou súčasťou domácností. Sem patrí nie len hardware (napr. skener, kopírovací stroj, tlačiareň, telefón, atď.), ale aj rôzne softwarové aplikácie a systémy (prístup na intranet, telefónny zoznam, dochádzkový systém, atď.). Navyše, až 97 respondentov z celkového počtu 217 sa vyjadriло, že nedisponuje služobným počítačom. Prácu formou HO teda vykonávajú na svojich osobných počítačoch, čo im znemožňuje inštaláciu všetkých aplikácií potrebných na prácu.³⁵

ZÁVER

Hoci aj v súkromnej sfére sa názory na HO a jeho povolenú mieru líšia, mnoho firiem ho v poslednej dobe začalo extenzívnejšie využívať. Inštitúcie verejnej sféry mali po prvýkrát možnosť vyskúšať si dlhodobé fungovanie práce z domu pre väčšinu svojich zamestnancov počas pandémie nového koronavírusu na začiatku roka 2020. Cieľom štúdie bolo zhodnotiť toto obdobie v zmysle efektívneho plnenia pracovných úloh.

Z odpovedí na dotazník vyplýva, že rádoví zamestnanci považujú prácu formou HO za výhodu a nachádzajú v nej množstvo benefitov. Po vyhodnotení dotazníkov tiež vyplynulo, že miera produktivity a efektivity zostala nezmenená pri zhruba polovici respondentov, či už vedúcich alebo rádových zamestnancov. 37,5% rádových zamestnancov dokonca pozorovalo zvýšenie svojej produktivity. Za najväčšiu výhodu práce z domu považujú zamestnanci čas ušetrený dochádzaním na pracovisko. Pri práci z domu niektorí ušetria aj viac ako dve hodiny denne, a navyše nemusia znášať finančné náklady spojené s každodenným dochádzaním. Tento benefit oceňujú aj pri hodnotení spokojnosti so zamestnaním.

Hoci podľa odpovedí vedúcich zamestnancov efektivita a produktivita ich tímov ostala nezmenená alebo sa zlepšila, vyjadrujú vedúci nespokojnosť s nedostatkom pocitu kontroly. Až polovica riadiacich zamestnancov má pocit, že svojich podriadených vedľa lepšie kontrolovať na pracovisku. Napriek tomu však väčšina z nich svojim podriadeným pri práci z domu dôveruje. Z 38 vedúcich zamestnancov, ktorí vyplnili dotazník, iba 1 svojim podriadeným pri práci z domu nedôveruje.

Za nevýhody práce z domu zamestnanci považujú najmä nedostatok socializácie s kolegami, nemožnosť osobne prebrať niektoré témy, a získať spontánnu spätnú väzbu na rôzne pracovné témy a otázky. Medzi najpoužívanejšie komunikačné prostriedky medzi zamestnancami patrí hlavne e-mailová komunikácia, telefonáty a aplikácia *Whatsapp*, s *MS Teams* na štvrtom mieste. V otvorených odpovediach sa tiež spomínajú problémy ohľadom nemožnosti prístupu na intranet ÚVSR, ktorý by mohol byť jednoducho sprístupnený prostredníctvom VPN adresy.

³⁵ Vzhľadom na citlivosť dát z Úradu vlády SR často nie je možné mať prístup z osobných zariadení. Možnosťou je inštalácia VPN, ktorou ale nedisponuje väčšina zamestnancov hlavne nie na súkromných zariadeniach.

Zásadnou komplikáciou v tejto oblasti však je, že až 43,3 % opýtaných nevlastní služobný počítač. Na možnosť vykonávania práce formou HO je teda nevyhnutné zaobstarať potrebnú technológiu, na ktorú je možné nainštalovať nie len VPN, ale aj vybrané komunikačné aplikácie, ako napr. *MS Teams*. Tieto dáta potvrdzujú fakt, že miera digitalizácie je v súčasných podmienkach nedostatočná na plné rozšírenie práce z domu. Ak ale bude ÚVSR chcieť prilákať tých najkvalitnejších zamestnancov na trhu práce a zefektívniť svoju prácu aj na pracovisku, bude nútený zvýšiť mieru technologickej vybavenosti a informovanosti v rámci úradu.

Vo všeobecnosti je práca z domu považovaná za benefit v zamestnaní, je teda často preferovanou formou súkromných spoločností, ktorým nie len šetrí náklady, ale aj umožňuje ponúkať atraktívne pracovné podmienky svojim zamestnancom. Vzhľadom na osobitosť práce vo verejnom sektore sme teda overili, že zamestnanci, rádoví aj vedúci, zaznamenávajú vyššiu efektivitu zamestnancov počas práce formou HO. Hoci naše výsledky v súlade s predchádzajúcimi štúdiami v rámci súkromného sektora naznačujú, že zamestnanci ÚVSR sú spokojní s efektivitou svojej práce počas HO a uvítali by túto možnosť vo vyššej miere aj v budúcnosti, vo všeobecnosti sa odporúča systém, ktorý kombinuje prácu z pracoviska a prácu z domu. Dôvodom je hlavne potreba osobných interakcií, ktorá umožňuje upevňovať sociálne väzby v rámci pracovných skupín a tímov. Práca na pracovisku tiež pomáha v oddelovaní pracovného a súkromného života, čo je dôležité z hľadiska duševného zdravia.

V budúcnosti by bolo zaujímavé dotazník rozšíriť aj medzi ostatné inštitúcie štátnej správy, čo by poskytlo komplexnejší pohľad na skúsenosti a postoje zamestnancov štátnej správy na prácu z domu. Na zhodnotenie efektivity práce by v budúcnosti pomohlo aj jasným spôsobom nastaviť merateľné ukazovatele jednotlivých procesov v rámci oddelení štátnej správy.

PRÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK

1. Mám predchádzajúcu skúsenosť s prácou z domu.
2. Náplň mojej práce mi umožňuje ju vykonávať z domu.
3. Vlastným potrebné technologické vybavenie, ktoré mi umožňuje vykonávať prácu z domu.
4. Vlastným pracovný (služobný) počítač, na ktorom môžem pracovať z domu.
5. Mám dostatočné internetové pripojenie na prácu z domu.
6. Nevadí mi využívať súkromný telefón na pracovnú komunikáciu počas práce z domu.
7. Doma mám dostatočný priestor na prácu z domu.
8. Som vedúci/rádový zamestnanec.

Dotazník pre rádových zamestnancov:

1. Moju prácu tvoria dopredu naplánované úlohy a ciele.
2. Moju prácu tvoria neplánované (ad hoc) úlohy.
3. Naplno využívam súčasné povolené možnosti práce z domu (2 dni v mesiaci).
4. Uvítal/-a by som prácu z domu vo vyššej miere, ako je povolené teraz.
5. Práca z domu mi vyhovuje.
6. Viem, čo sa odo mňa pri práci z domu očakáva.
7. Pri práci z domu mám zabehnutú rutinu.
8. Mám pocit, že mi môj/moja nadriadený/-á dôveruje, keď pracujem z domu.
9. Mám zadané úlohy, ktoré treba splniť za určité časové obdobie (napr. deň, týždeň).
10. Pri práci z domu som schopný/-á dodržiavať pracovný rozvrh a plniť úlohy.
11. Aké spôsoby komunikácie boli počas práce z domu najefektívnejšie?
12. S mojím nadriadeným/-nou dokážem počas práce z domu komunikovať rovnako efektívne, ako keď pracujem na mojom bežnom pracovisku.
13. S mojimi kolegami dokážem komunikovať rovnako efektívne počas práce z domu, ako keď pracujem na mojom bežnom pracovisku.
14. Mám pocit, že pri práci z domu som dostatočne informovaný/-á o tom, čo sa deje v tíme.
15. Počas práce z domu dokážem oddeliť pracovný a súkromný život.
16. Pri práci z domu sa cítim osamelý/-á.
17. Počas dlhodobého obdobia práce z domu v dôsledku korona krízy bola efektivita práce môjho tímu vyššia.
18. Pri práci z domu som produktívnejší/-ia, ako pri práci na mojom bežnom pracovisku.
19. V porovnaní s prácou na bežnom pracovisku, pri práci z domu pracujem viac.
20. Čo považujete za najväčšie výhody práce z domu a práce na bežnom pracovisku?

Dotazník pre vedúcich zamestnancov:

1. Moju prácu tvoria dopredu naplánované úlohy a ciele.
2. Moju prácu tvoria neplánované (ad hoc) úlohy.
3. Naplno využívam súčasné povolené možnosti práce z domu (2 dni v mesiaci).
4. Uvítal/-a by som prácu z domu vo vyššej miere, ako je povolené teraz.
5. Práca z domu mi vyhovuje.

6. Viem, čo sa odo mňa pri práci z domu očakáva.
7. Svojim podriadeným dôverujem, keď pracujú z domu.
8. Mám zadané úlohy, ktoré treba splniť za určité časové obdobie (napr. deň, týždeň).
9. Pri práci z domu som schopný/-á dodržiavať pracovný rozvrh a plniť úlohy.
10. Aké spôsoby komunikácie boli počas práce z domu najefektívnejšie?
11. S mojimi podriadenými dokážem počas práce z domu komunikovať rovnako efektívne, ako keď pracujem na mojom bežnom pracovisku.
12. Počas práce z domu pracujú moji podriadení efektívnejšie ako počas práce na pracovisku.
13. Mám pocit, že pri práci z domu som dostatočne informovaný/-á o tom, čo sa deje v tíme.
14. Počas práce na pracovisku mám väčší pocit kontroly nad svojim tímom.
15. Počas práce z domu dokážem oddeliť pracovný a súkromný život.
16. Pri práci z domu sa cítim osamelý/-á.
17. Počas dlhodobého obdobia práce z domu v dôsledku korona krízy bola efektivita práce môjho tímu vyššia.
18. Pri práci z domu som produktívnejší/-ia, ako pri práci na mojom bežnom pracovisku.
19. V porovnaní s prácou na bežnom pracovisku, pri práci z domu pracujem viac.
20. Čo považujete za najväčšie výhody práce z domu a práce na bežnom pracovisku?

PRÍLOHA Č. 2 – ZOZNAM KĹÚČOVÝCH ODDELENÍ ÚVSR

Kancelária predsedu vlády	3
Tlačový a informačný odbor	2
Odbor protokolu	1
Implementačná jednotka	0
Oddelenie efektívneho riadenia verejnej správy	0
Oddelenie styku predsedu vlády s verejnosťou	2
Oddelenie zahraničných činností	1
Kancelária vedúceho úradu vlády	2
Odbor vnútorného auditu	0
Kancelária generálneho tajomníka služobného úradu	3
Osobný úrad	3
Sekcia štátnej a verejnej služby	2
Kancelária zboru poradcov	1
Sekcia vládnej legislatívy	3
Sekcia kontroly	2
Sekcia prevencie korupcie a krízového manažmentu	11
Sekcia finančných programov	0
Sekcia technickej správy	29
Inštitút pre stratégie a analýzy	0
Sekcia ekonomiky	6
Sekcia pre verejné obstarávanie	0
Právny odbor	2
Kancelária rady pre štátnu službu	0
Úrad splnomocnenca vlády SR pre národnostné menšiny	0
Sekretariát splnomocnenca vlády SR pre mládež a šport	0

PRÍLOHA Č. 3 - ZOZNAM KLÚČOVÝCH ODDELENÍ ÚVSR PODĽA ISCO-08

Vstupné dáta			Počet pracujúcich v povolani
Sektor	Povolania- primárne podľa ISCO- 08	Dôležitosť pre bazálne fungovanie štátu <i>Critical = single point of failure</i> <i>Medium = dôležité funkcie</i> <i>Low = podporné funkcie, výpadok jednotlivca neohrozuje core funkčnosť</i>	Bratislava
Vláda SR	Vláda SR - predseda vlády SR - podpredseda vlády SR	Critical Critical	1 1 2
	Štátni tajomníci	Critical	1 1
Úrad vlády SR	Odborný pracovník civilnej ochrany a krízového riadenia: - Odbor krízového manažmentu (sek. KŠ ÚV SR) - Kancelária Bezpečnostnej rady SR Celkom	Medium Medium	10 4 14
	Riadiaci pracovník (manažér) v oblasti parlamentnej a vládnej agendy: Sekcia vládnej legislatívy - generálny riaditeľ - Odbor vládnej agendy - Legislatívny odbor - Odbor aproximácie práva - Odbor legislatívy ostatných ÚOŠS Celkom	Medium Medium Low Low	1 5 11 11 4 32
	Osoby zabezpečujúce pracovné prostredie inštitúcie: Sekcia technickej správy - generálny riaditeľ + sekretariát Odbor hospodárskej správy - oddelenie prevádzkovo-technické (údržbár, informátor) - oddelenie stravovacích služieb (čaušník, kuchár, chyžná, zásobovanie) - oddelenie autodopravy (vodiči) Odbor informatiky a elektronických služieb - IT podpora - podateľňa Celkom	Medium Low Low Low Medium Low	3 9 16 6 6 3 43
	Osoby zabezpečujúce organizačno-administratívnu činnosť: Kancelária predsedu vlády SR - sekretariát	Medium	5

	- Tlačový a informačný odbor	Medium	6
	- Odbor protokolu	Low	4
	Kancelária podpredsedu vlády SR	Medium	4
	- Odbor právnych služieb	Medium	4
	- Odbor konzultačných služieb		-
	- sekretariát štátneho tajomníka		-
	- sekcia stratégie a plánovania	Low	4
	Kancelária vedúceho Úradu vlády SR	Low	
	- vedúci Úradu vlády SR	Low	1
	- zástupca vedúceho Úradu vlády SR		1
	- sekretariát		4
	- Právny odbor	Low	9
	Kancelária generálnej tajomníčky služobného úradu	Medium	
	- generálna tajomníčka		1
	- sekretariát		4
	- Osobný úrad		13
	- Sekcia štátnej služby a verejnej služby (Psychodiagnostika a činnosť Assessment centra)		7
	Kancelária zboru poradcov		6
	Sekcia ekonomiky (pokladňa – obeh účtovných dokladov)		14
	Celkom		87
		Celkom	179