

Hibridinio darbo modelis:

nauja darbo organizavimo kultūra ir nauji iššūkiai darbo ir šeimos derinimui

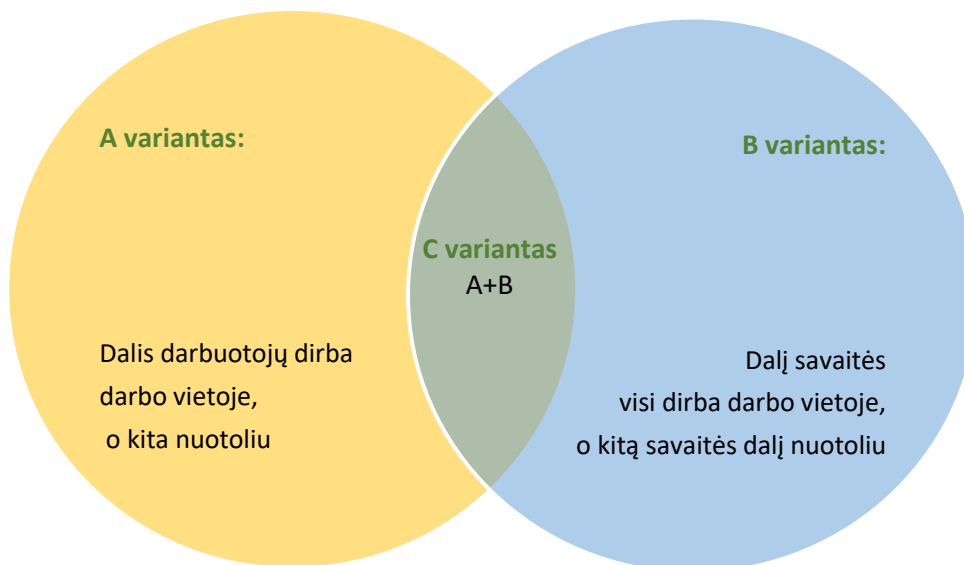
Darbo organizavimo įpročiai darbovietėse nuolat keičiasi, todėl dar iki pandemijos organizacijose vyko lankstesnio darbo modelio paieškos. Kai kurios organizacijos, nors ir labai iš lėto, buvo pradėjusios eksperimentuoti su darbu iš namų, pavyzdžiui, pradėjo naudotis vadinamomis “darbostogomis” (angl. *workation*) – darbo ir poilsio derinimu, būnant užsienio šalyse. Dalis įmonių turėjo pasitvirtinusios darbo iš namų tvarkas, tačiau nelabai tuo naudojosi. Nebuvo nei nusistovėjusių darbo organizavimo normų, nei techninių sprendimų. Darbas iš namų buvo tiesiog traktuojamas, kaip “diena be susitikimų”, “diena be pasitarimų”.

Pandemijos metu išpopuliarėjęs hibridinis (mišrus arba darbo-gyvenimo) darbo modelis vis labiau populiarėja darbo rinkoje, keisdamas nusistovėjusius organizacinės darbo kultūros modelius.

Hibridinį darbo modelį, kai suteikiamas lankstumas dirbti tiek iš biuro, tiek iš namų ar kitos patogios vietos, visame pasaulyje pradėjo taikyti vis daugiau įmonių. Hibridiniame modelyje (HM) ribos tarpdarbinių funkcijų / atsakomybių ir šeimos pareigų lyg išnyksta – nesvarbu, kur bebūtų darbo vieta: darbas turėtų vykti tokiu pačiu tempu ir taip pat efektyviai.

Hibridinis režimas nėra tik galimybės rinktis darbo vietą suteikimas, tačiau ir atsakomybė už komandos organizavimą, įmonės kultūrą, komunikaciją, lyderystę ir, žinoma, personalo politiką.

Įvedus hibridinį darbo modelį, personalo politikoje įvyksta **paradigminis pokytis**, kai iš **darbuotojo patirties valdymo** pereinama į naują etapą kur pagrindinis dėmesys skiriamas **darbuotojo gyvenimo patirčiai**.



Hibridinis nuotolinis režimas reiškia, kad komanda dirba skirtingose vietose, skirtingu laiku, ir skirtingais būdais, kuriuos kiekvienas darbuotojas pasirenka ir prisitaiko pagal savo poreikius ir galimybes.

Hibridinis nuotolinis režimas siekia, kad organizacijos būtų sėkmingesnės, o darbuotojai būtų laimingesni. Tai yra ir naujas organizacijų veikimo modelis, kurį pasirinko tokios sėkmingos kompanijos, kaip Spotify, Airbnb, Netflix ar Revolut.

Darbo biure / organizacijoje ir per atstumą derinimas turi būti nuosekliai planuojamas, sukuriant aiškias, bendrą naudą nešančias taisykles, kurios suteikia darbuotojui erdvės rinktis, tačiau kartu padeda siekti ir įmonės tikslų. Vienas svarbiausių klausimų, kuriuos turi išspręsti hibridiniu nuotoliniu režimu dirbančios įmonės, yra kaip išlaikyti komandos dvasią ir kultūrą? Jei visi visada dirba individualiais grafikai, tuomet tampa sunku suburti komandą, palaikyti kolegialius santykius, integruoti neseniai įsidarbinusius. Komandinių susitarimų variantų yra begalė, tačiau jie visi siekia, kad komanda nesubyrėtų ir liktų vieninga, nes padeda bendri susitarimai ir taisyklės. Formatai, kaip planuoti darbą hibridiniu režimu, gali būti įvairūs, svarbu, kad jie būtų visiems priimtini ir jų būtų laikomasi. Pavyzdžiui, galima taisyklė – 11:1, tai yra, vienuolika savaitių per ketvirtį darbuotojas dirba iš kur nori, o vieną savaitę turi praleisti biure / įmonėje su komanda. Ta savaitė yra skirta bendram darbui, fiziniams susirinkimams, projektų etapams pažymėti, bendriems mokymams, pietums. Praktikuojama ir kitokia taisyklė 3:2 arba lanksti darbo savaitė, kai tris dienas per savaitę dirbama biure / įmonėje, o likusį laiką – per atstumą.

HD modeliai kiekvienoje organizacijoje gali skirtis: tarkim, vieni renkasi dvi dienas dirbti biure, trisdienas – namuose, kiti – atvirkščiai. Taip pat nustatomos dienos, kai visi turi būti biure. Pradėjus taikyti hibridinį darbo modelį, su darbuotojais susitariama dirbti ne mažiau nei pusę laiko biure, o kitą laiką planuoti pagal darbo specifiką, komandos susitarimus ar individualių poreikį.

Svarbu suprasti, kad toks darbo modelis – vienas didelis eksperimentas, todėl geriausio recepto, kuris tiktų visiems, kol kas nėra, nes tai lemia įmonės ar organizacijos ekonominės veiklos profilis.

Šiuo metu intensyviai vyksta tinkamiausio hibridinio darbo modelio paieškos, į kurių kūrimą įtraukti ir darbdaviai, darbuotojai ir tyrėjai, nes lanksčiai galima dirbti tiek iš namų, tiek iš biuro.

Darbavių požiūriu, įsigalint hibridiniam darbo modeliui darbo, poilsio, šeimos balanso atžvilgiu tokia darbo rutina yra nepaprastai patogi. Vystant gamybą ir teikiant paslaugas naikinamos ribos tarp miestų, regionų, geografinių teritorijų, šalių. Atsiveria naujos galimybės ne tik darbdaviui, bet ir darbuotojui. Darbdavys turi ne tik propogandiškai deklaruoti esmines vertybes strateginiuose organizacijos planuose, bet ir vadovautis, gyventi vertybėmis, teisingomis nuostatomis. Darbdavys ieškodamas specialistų turi galimybę išplėsti geografinę paieškos teritoriją.

HM privalumai: darbo produktyvumas išlieka arba net padidėja, auginamas kūrybiškumas.

Psichologiniu požiūriu, darbuotojai jaučiasi laimingesni ir produktyvesni kai turi laisvę pasirinkti, nes tai padeda geriau komunikuoti ir bendradarbiauti. Dirbant pagal HD modelį, darbuotojui tenka didesnė asmeninė atsakomybė už rezultatą, atsiranda gilesnis įsipareigojimas, lyderystės galimybės. Tuo tarpu dirbant įprastai darbe, kasdienės veiklos indėlio kartais tiksliai apskaičiuoti neįmanoma, Mišrus darbo modelis gali geriau atliepti darbuotojų poreikius, leidžia suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo ritmą, sutaupyti laiko ir energijos. Privalumų dirbant hibridiniu modeliu yra gana nemažai, bet iššūkių taipogi netrūksta. Taikant hibridinį darbo modelį pastebima, kad darbo kokybė ne tik nekrinta, bet net išauga efektyvumas, tačiau kyla klausimas, ar tai nėra pasiekama darbuotojų perdegimo sąskaita. Ilgai dirbuojantis iš namų virtuvės ar miegamojo, darbo metu dalinantis bendras erdves su kitais šeimos nariais, kyla sunkumų, psichologinių problemų.

HM trūkumai, kurios lėmė dalies darbuotojų produktyvumo mažėjimą – sunkumai derinti tėvų pareigas su darbiniais įsipareigojimais, išaugęs streso lygis, bendravimo ir bendradarbiavimo su kolegomis stoka. Darbuotojai pasigenda “komandinės dvasios”, socialinės komunikacijos, bendrystės jausmo, nes jiems svarbu ateiti į darbą, pavyzdžiui, biurą su priežastimi, todėl pradėta nauja idėja hibridiniam modeliui „*event based approach*“ – į darbo vietą biure ateiname tuomet, kada yra tam tikra priežastis: renginius, mokymus ir pan.

Dėl poreikio derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus, tenka perorganizuoti visos šeimos gyvenimą, atsirado naujų rutinų, ritualų šeimoje, vienu metu tenka atlikti įvairių ir labai skirtingų užduočių: gaminti maistą, padėti mokyklinio amžiaus vaikams mokytis nuotoliniu būdu, žaisti su mažamečiais arba net pasisodinus juos ant kelių atlikti darbo užduotis ir kt. Tačiau dėl užduočių gausos, negebėjimo pasidalinti derinimosi būdais tarp sutuoktinių (ar partnerių) kyla daugiau stresinių situacijų, įtampų, konfliktų ir net smurto atvejų. Dėl to, kad daugiau laiko praleidžiama namuose, moterys neišvengiamai daugiau laiko praleidžia su galimais smurtautojais, o galimybių kreiptis bent neformalios pagalbos tokiu metu dar mažiau.

Hibridinis darbo modelis nebėra tik darbdavio pasirinkimas – tai pirmiausia darbuotojų pasirinkimas, todėl tampa problematiška: “Kaip darbdaviai sugebės suvaldyti HD modelio funkcionavimą organizacijose / įmonėse?” nekeisdami savo nuostatų ir požiūrių? Dar vienas įtakingas veiksnys – darbuotojų amžius. Tyrimai rodo, kad ne visiems darbuotojams tinka ir patinka tik nuotolinis darbas, o jauniausioji darbuotojų karta – vadinamoji „Z karta“ – ypač aktyviausiai siekia hibridinio darbo režimo.

Vertinant darbuotojų lūkesčius renkantis darbo modelį netolimoje ateityje, būtina atkreipti dėmesį į skirtingų kartų poreikius. Šiuo metu darbo rinkoje daugiausiai yra trijų kartų atstovų:

- **X karta** – darbuotojai, gimę 1965 -1980 metais,
- **Y karta arba Tūkstantmečio karta**, gimusieji 1981-1996 metais ir sudarantys didžiąją dalį darbo rinkos dalyvių.
- **Z karta**, gimusieji 1997-2015 metais ir jau pradėję įsiliesti į darbo rinką.

Kiekviena karta turi ir skirtingus lūkesčius dėl darbo modelio: vyriausioji *X karta* įrodė, kad gali labai sėkmingai naudoti technologijas ir dirbti per atstumą. Šios kartos darbuotojai įžvelgė daug nuotolinio darbo pranašumų: sutaupė laiko keliaudami į darbą, galėjo dirbti namų aplinkoje, daugiau laiko praleisti su šeima. Jie siunčia signalus, kad net ir sudarius sąlygas grįžti į biurus, jie mieliau liktų dirbti iš namų. Darbdaviai tą turi suprasti ir atliepti, kitaip šių didelę patirtį turinčių žmonių motyvacija gali smarkiai kristi.

Pirmenybę lanksčiam grafikui ir galimybei didesnę darbo dalį atlikti iš namų teikia ir *Y karta*. Darbo rinkoje *Tūkstantmečio karta* labai aktyvi ir pirmieji norėtų grįžti į biurus. Tačiau tyrimai rodo, kad šiai kartai nuotolinis darbo režimas sudarė geras sąlygas derinti darbą, šeimą ir poilsį. Auginantys mažus vaikus rodo aiškia preferenciją nuotoliniam darbui, su galimybe kartais apsilankyti ir biure. Šiems darbuotojams ypač svarbu, kad darbdavys sudarytų sąlygas išlaikyti darbo ir šeimos derinimo pusiausvyrą ir atsižvelgtų į atsitinkančias gyvenimiškas situacijas. Išauga atsakingo ir jautraus darbdavio poreikis, nes būtina paklausti paties darbuotojo, kokių sąlygų jis tikisi ateityje, ir dėti pastangas bei investicijas, kad atitinkamos sąlygos būtų sukurtos.

Z kartos darbuotojai rinktųsi biure kas savaitę praleisti 2-3 dienas. Tam yra keletas priežasčių: noras sukurti naujus socialinius ryšius su kolegomis, profesinės mentorystės poreikis, savarankiškumo jausmas, pagaliau galimybė išėiti iš namų erdvės „pasižmonėti“.

Jauniausi darbo rinkos atstovai, kitaip nei vyresni kolegos, dar nėra sukūrę savo gerbūvio, ir po pusantrų metų gyvenimo namuose su tėvais ar draugais, trokšta atskirti darbo ir namų erdves. Juos traukia modernūs šiuolaikiniai biurai ir ten dirbantys specialistai, iš kurių galima mokytis ir su kuriais galima profesiskai tobulėti, t. y. jiems reikia socializacijos, ir darbdavys turi tai pasiūlyti. *Z kartos* atstovai, hibridinį darbo modelį įgyvendinti gali pavykti gana sklandžiai, tačiau lankstus grafikas – tik vienas iš privalumų. Ne mažiau svarbu, kad atėjus į biurą jauniausius darbuotojus pasitiktų ne tušti stalai ir kompiuteriai, bet ir keletas vyresnių kolegų, kuriu yra pasiruošę skirti laiko profesinei mentorystei. Svarbi tampa ir įmonės kultūra – bendros veiklos, iššūkių ir kiti užsiėmimai, kurie padėtų jauniems darbuotojams įsilieti į kolektyvą (*onboarding*) tokie pat svarbūs, kaip ir laisvas penktadienis; be to, svarbu sėkmingos kandidato patirties užtikrinimas, organizacinės kultūros išlaikymas, emocinės ir fizinės sveikatos palaikymas, naujų įpročių diegimas.

Dėl gerų darbuotojų trūkumo, kils ir personalo pritraukimo problema, todėl teks užsitarnauti darbuotojų lojalumą. Laikai, kai lojalumą gali nusipirkti stalo futbolu ar nemokamais pietumis baigėsi. Darbuotojai žino, ko jie nori, todėl darbdaviui teks tyrinėti darbuotojų poreikius.

Kalbant apie hibridinį darbo modelį ypatingai padidėja vadovo vaidmuo. Organizacijoje siekiama, kad vadovas užtikrintų, jog darbuotojai turėtų visokeriopą pagalbą ir paramą, sukuriant pasitikėjimu grįstą santykį. Taikant naują modelį ir vadovams yra ko išmokti, jei darbuotojo nemato kiekvieną dieną, tampa sunkiau pastebėti darbuotoją, jo „pulsą“. Vadovo vaidmuo kritiškai svarbus – tik nuo vadovo gebėjimo sukurti rutinas priklausys sėkmė.

Organizacijoms tenka eksperimentuoti bandymų ir klaidų būdu, nes kyla įmonėms tikslas – **palaikyti darbuotojus asmeniniuose pasirinkimuose, siekiant, kad tai atneštų ne tik geresnį gyvenimą, bet ir geresnius darbo rezultatus. Darbdaviai privalo galvoti apie**

darbuotojų sveiką kūną, finansinį stabilumą ir emocinę sveikatą. Organizacijoms / įmonėms kyla užduotis padėti darbuotojams surasti tinkamiausią darbo režimą, pagelbėti sprendžiant emocines problemas, išlaikant sveiką kūną (palaikyti gerą darbuotojo sveikatą).

Karantino metu pradėti virtualaus sveikatingumo projektai, kuriais darbuotojai skatinami būti fiziškai aktyviems, po žymiai ilgesnio laiko praleisto namų aplinkoje. Pasitelkiami fizinio rengimo treneriai, sveikatingumo, mitybos ekspertai, darbuotojai išbando jėgas žingsnių iššūkyje. Didelis dėmesys skiriamas emocinės sveikatos užtikrinimui ne tik siekiant verslo tikslų, bet dažnesnio, nei įprastai, bendravimo su kolegomis, telkiant ir palaikant savo komandas. Samdomos psichologų, asmeninio augimo specialistų paskaitos ir patarimai, kaip prisitaikyti prie stipriai besikeičiančių darbo ir gyvenimo sąlygų.

Pasikeitimai darbo srityje būtų sunkiai įsivaizduojami be išplitusių komunikavimą palengvinančių programų bei debesijos pagrindu veikiančių bendradarbiavimo sistemų tobulėjimo. Būtent technologijų įtraukimas ir išnaudojimas įgalino bendroves dirbti hibridiniu būdu. Tokios programos kaip „MS Teams“ ar „Workplace from Facebook“ yra gyvybiškai svarbios kiekvienoje įmonėje, nes įgalino efektyvų bendravimą net ir virtualioje erdvėje: video konferencijos, sparčiosios žinutės bei bendrų projektų vykdymas realiu laiku. Taip pat šios programos suteikia darbuotojams visas priemones efektyviam darbui iš bet kurio pasaulio taško. Be to, darbą supaprastina ir galimybė pasiskirstyti į skirtingus bendradarbiavimo laukus, komandas, tad efektyvus užduočių pasiskirstymas skatinamas tiek visos įmonės, tiek ir konkretaus skyriaus lygmenyje.

Visgi derėtų pastebėti, kad net ir pažangiausių technologinių įrankių įvaldymas savaime negali užtikrinti sklandaus darbo proceso. Juk sėkmingo verslo receptas – tai ne tik pažangiausios darbo priemonės, bet ir laimingi darbuotojai bei didesnis jų poreikių išklauskymas. Pavyzdinės darbdavių praktikos demonstruoja, kad efektyviausi rezultatai pasiekiami technologines priemones derinant su skaitmeninės kultūros plėtojimu. Ši naujoji darbo kultūra jau dabar leidžia eksperimentuoti sparčių pokyčių metu palaikyti motyvaciją, kūrybiškumą bei laisvę.

Naujos darbuotojų lyties problemos hibridiniame darbo režime. Kadangi visose šalyse jau istoriškai įprasta, kad didžioji namų priežiūros, vaikų auginimo naštos tenka moterims, tai kyla pagrįstas klausimas **“O ką patirs lyčių lygybė išsiplėtojus hibridinio darbo modeliui?”** Galima prognozuoti, kad daugiau moterų pageidaus pasilikti namuose, o vyrai pasirinks darbą biuruose? Taigi, sustiprės moterų nedalyvavimas sprendimų priėmime.

Šalyje nėra atliktų tyrimų kaip sekasi moterims ir vyrams derinti asmeninį gyvenimą ir darbą, dirbant hibridiniu režimu, kokie derinimo sunkumai kyla, kokie specifiniai poreikiai kyla? Kiek vaidmenų tenka atlikti ir kaip koordinuojamas jų atlikimas? Galima tik numatyti, kad asmeninis gyvenimo stilius pradės daryti esmingesnę įtaką darbo ir šeimos derinimo modelyje.