

Budoucnost práce na dálku a hybridní práce

Úvod

Práce na dálku není novinkou, ale kdo by před pandemií předpověděl, že v červenci 2020 bude z domova pracovat 48 % zaměstnanců (elektronický průzkum nadace Eurofound s názvem *Život, práce a COVID-19*)? Tyto okolnosti byly samozřejmě výjimečné, ale o dva roky později značná část zaměstnanců v EU stále pracovala hybridní formou. Zatímco společnosti pokračují v experimentování, panuje nejistota ohledně toho, jak se tento způsob práce bude vyvíjet a zda jsou zapotřebí politická opatření. S využitím prognostického přístupu předkládá tato zpráva čtyři scénáře, aby podnítila dialog o různých klíčových otázkách, jako je kvalita pracovních míst, organizační postupy a zdraví a dobré životní podmínky pracovníků.

Politické souvislosti

Pandemie vyvolala revize předpisů na vnitrostátní úrovni s cílem řešit problémy a nejistoty spojené s prací na dálku. I když rámcová dohoda sociálních partnerů EU o práci na dálku z roku 2002 již zahrnovala mnoho aspektů, vnitrostátní iniciativy zavedené během pandemie covidu-19 poskytly větší jasnost a lepší ochranu těm, kteří zavádějí a využívají režimy práce na dálku. Kromě toho Rada Evropské unie ve svých závěrech o práci na dálku z roku 2021 sociální partnery vyzvala, aby lépe řešili výzvy a příležitosti spojené s prací na dálku. Sociální partneři EU se dohodli, že budou jednat o aktualizaci rámcové dohody o práci na dálku z roku 2002.

Klíčová zjištění

Čtyři scénáře uvedené v této zprávě nastiňují alternativní směry, kterými by se práce na dálku a hybridní práce mohly za různých podmínek ubírat. Některé z těchto podmínek mohou být pod kontrolou tvůrců politik a organizací, zatímco jiné, jako jsou externí události a krize, nikoli.

Prognostická analýza může pomoci tvůrcům politik zajistit, aby byly nyní zavedeny nezbytné podmínky, aby se tato forma práce v budoucnu vyvíjela tak, aby vyhovovala potřebám organizací a zaměstnanců.

Rozšíření práce na dálku a hybridní práce vyvolává otázky ohledně toho, jak jsou zaváděny a kdo k nim má přístup (například některé skupiny zaměstnanců mají přístup k práci na dálku, zatímco jiné nikoli). Zajištění spravedlnosti na pracovišti je zásadní. Rozpor v situaci těch, kdo mohou a kdo nemohou pracovat na dálku, se může stát novým zdrojem nerovnosti. Bez pečlivého plánování může změna pracovních režimů narušit dynamiku na pracovišti a prohloubit genderovou nerovnováhu.

Pokud organizace zavádí nebo rozšiřuje hybridní práci nebo práci na dálku, je třeba přezkoumat organizační postupy a v případě potřeby upravit úkoly zaměstnanců. Vedoucí pracovníci musí zvážit, které úkoly lze provádět na dálku, přičemž týmy by se měly dohodnout na úkolech, které mají být prováděny synchronně (kdy tým pracuje souběžně) a které asynchronně (kdy členové týmu pracují v různých časech). Je nezbytné zajistit, aby hybridní týmy měly pracovní autonomii.

Úspěch při přechodu na práci na dálku a hybridní práci není jistý; rozhodující roli hrají přímí nadřízení. Jejich dovednosti je třeba zdokonalovat se zaměřením na řízení pracovní autonomie a rozptýlených týmů, zavedení dobré komunikace, zajištění pohody zaměstnanců a organizačního učení a na reakce na krizové situace.

Vzhledem k různorodosti právních předpisů panují obavy ohledně toho, jak je práce na dálku a hybridní práce regulována. Je třeba řádně řešit otázky týkající se četnosti práce na dálku, přeshraniční práce na dálku, monitorování zaměstnanců a rovnosti žen a mužů. V poslední době pokročily vnitrostátní diskuse – například o právu žádat o práci na dálku a o právu odpojit se – poukazující na to, že k zajištění rovných podmínek jsou zapotřebí minimální normy na úrovni EU.

Fyzická a psychosociální rizika, monitorování pracovní doby a rovnováha mezi pracovním a soukromým životem jsou některé z výzev v oblasti kvality práce, které rozšiřování práce na dálku přináší. Při zavádění režimů práce na dálku a hybridní práce by si vedoucí pracovníci, zaměstnanci a jejich zástupci, jakož i regulační orgány měli být vědomi rizik stírání hranic mezi placenou a neplacenou prací a mezi pracovním a soukromým životem.

Při navrhování těchto režimů je pro společnosti přínosné konzultovat zaměstnance. Existuje více způsobů, jak tyto pracovní režimy zavést, například jeden zaměstnanec pracuje dva dny z domova, zatímco jiný pracuje každé odpoledne v kanceláři, přičemž každý způsob je přitažlivý pro jinou skupinu zaměstnanců. Zaměstnanci s různými sociodemografickými charakteristikami, pečovatelskými povinnostmi, typy smluv, úrovní služebního postupu atd. mohou mít různé preference. Některé společnosti umožňují jednotlivým týmům přijímat vlastní rozhodnutí o těchto režimech, zatímco jiné mají podnikové dohody.

Politické ukazatele

- **Podpora organizací při zavádění takových režimů práce na dálku a hybridní práce, které jsou přínosné pro podniky i zaměstnance:** Iniciativy organizací zaměstnavatelů ve spolupráci s poskytovateli odborné přípravy by mohly podpořit organizační postupy, které umožňují autonomii práce, zohledňují rozmanitost a preference pracovníků a berou v úvahu kvalitu pracovních míst. Kromě toho by organizacím prospělo přehodnocení jejich postupů hodnocení zdravotních a bezpečnostních rizik, a to i ve vztahu k psychosociálním rizikům. Měly by rovněž usilovat o vybudování kultury důvěry. Pozornost je třeba věnovat pokročilým technologiím, jako jsou hologramy, internet věcí a digitální dvojčata, které by mohly v budoucnu ovlivnit řízení úkolů na dálku.
- **Školení přímých nadřízených:** Organizace by měly investovat do školení, aby zajistily, že přímý nadřízený budou dobře odborně vybaveni pro řízení hybridní práce. Strategie odborné přípravy by mohly zahrnovat pokyny k tématům, jako je komunikace, zajištění spravedlnosti a začleňování, jakož i doporučení týkající se například provozní účinnosti a podpory zapojení zaměstnanců v prostředí hybridní práce.
- **Úvaha nad politikami a regulací:** Tvůrci politik na vnitrostátní úrovni by mohli zvážit vhodné způsoby stanovení minimálních norem, pokud jde například o právo odpojit se, náklady na zařízení/vybavení, komunikaci, náklady na energie, zdraví a bezpečnost, duševní zdraví a o rovné zacházení s pracovníky pracujícími na dálku a s těmi, kteří pracují pouze v prostorách zaměstnavatele. Tyto normy by mohly být vypracovány s podporou sociálních partnerů.

- **Sociální dialog na vnitrostátní úrovni:** Vzhledem k nejistotě ohledně budoucího vývoje situace mohou sociální partneři na vnitrostátní úrovni upřednostnit regulaci některých aspektů prostřednictvím kolektivních smluv. Patří mezi ně zdraví a bezpečnost, pracovní doba, právo odpojit se, dohled a postupy řešení sporů. Měl by existovat dostatek příležitostí ke stanovení norem na úrovni odvětví a norem chování na úrovni společností.
- **Sociální dialog na úrovni EU:** Sociální partneři mohou mít zájem prosazovat společné normy pro zacházení s pracovníky na dálku v celé Evropě. Mohli by zvážit vypracování důkazní základny, spočívající například v monitorovacích zprávách o obavách v oblasti pohody pracovníků a shromažďování údajů členěných podle pohlaví. Toho lze dosáhnout monitorováním vývoje a zkušeností v oblasti práce na dálku a hybridní práce v celé Evropě. Sociální partneři na úrovni EU by mohli společně analyzovat faktory, které ovlivňují stávající situaci, jako je organizace práce, školení vedoucích pracovníků a osvojování technologií, a přijmout následná opatření. Nedávná iniciativa sociálních partnerů v oblasti aktualizace rámcové dohody o práci na dálku z roku 2002 by mohla podnítit další opatření.
- **Monitorování na úrovni EU:** Problematika přeshraniční práce na dálku a hybridní práce, včetně daňových důsledků a dopadů na sociální zabezpečení, je důležitá k diskusi, neboť by s ní mohlo být spojeno narušení trhu práce. Kromě toho by příslušné iniciativy na úrovni EU, související například s digitalizací a zvyšováním kvalifikace, měly zohlednit převahu této formy práce. V neposlední řadě by mohla být budoucnost městských a příměstských pracovišť dále zkoumána prostřednictvím iniciativy Nový evropský Bauhaus.
- **Poskytování podpory malým a středním podnikům (MSP):** MSP mohou mít omezenou schopnost zavádět organizační změny a posoudit nejlepší způsoby přechodu na digitální pracovní prostředí. Sdružení MSP by mohla podporovat podniky v takových oblastech, jako je školení o kybernetické bezpečnosti, rozvoj dovedností (komunikace, řízení času atd.), stanovení cílů a monitorování výkonnosti, přičemž by současně byla respektována autonomie pracovníků.

Další informace

Zprávu „*The future of telework and hybrid work*“ (Budoucnost práce na dálku a hybridní práce) naleznete na adrese <https://eurofound.link/ef22028>.

Vedoucí výzkumu: Stavroula Demetriades

information@eurofound.europa.eu