

# Budućnost rada na daljinu i hibridnog rada

## Uvod

Rad na daljinu nije novost, no prije pandemije nitko nije mogao predvidjeti da će u srpnju 2020. 48 % zaposlenika raditi od kuće (Eurofoundova e-anketa *Život, posao i COVID-19*). Naravno, te su okolnosti bile izvanredne, ali dvije godine kasnije znatan udio zaposlenika u EU-u i dalje je dio vremena radio na daljinu. Iako poduzeća i dalje eksperimentiraju, neizvjesno je kako će se razvijati hibridan način rada i je li potrebno donošenje određene politike. Primjenom pristupa predviđanja u ovom su izvješću predstavljena četiri scenarija za poticanje dijaloga o raznim ključnim pitanjima, kao što su kvaliteta radnih mjesta, organizacijske prakse te zdravlje i dobrobit radnika.

## Kontekst politike

Pandemija je potaknula pregled propisa na nacionalnoj razini kako bi se odgovorilo na izazove i nesigurnosti u pogledu rada na daljinu. Iako su Okvirnim sporazumom socijalnih partnera EU-a o radu na daljinu iz 2002. već obuhvaćeni brojni aspekti, nacionalne inicijative uvedene tijekom pandemije bolesti COVID-19 pojasnile su rad na daljinu i osigurale bolju zaštitu svima koji provode i koriste aranžmane rada na daljinu. Nadalje, u svojim zaključcima o radu na daljinu iz 2021. Vijeće Europske unije pozvalo je socijalne partnere da bolje odgovore na izazove i mogućnosti rada na daljinu. Socijalni partneri EU-a dogovorili su se da će kroz pregovore ažurirati Okvirni sporazum o radu na daljinu iz 2002.

## Glavni zaključci

U četiri scenarija prikazana u ovom izvješću opisuju se alternativne smjernice rada na daljinu i hibridnog rada u različitim uvjetima. Neki od tih uvjeta mogu biti pod kontrolom oblikovatelja politika i organizacija, dok drugi, kao što su vanjski događaji i krize, nisu. Analiza predviđanja tvorcima politika može pomoći osigurati da se potrebni uvjeti uvedu sada kako bi se taj oblik rada razvio u skladu s potrebama organizacija i zaposlenika u budućnosti.

Širenje rada na daljinu i hibridnog rada otvara pitanja o njihovoj provedbi i kome su dostupni (na primjer, neke skupine zaposlenika imaju pristup radu na daljinu, dok druge nemaju). Ključno je osigurati pravednost na radnom mjestu. Podjela između radnika koji mogu ili ne mogu raditi na daljinu može postati novi izvor neravnopravnosti. Promjena radnih uvjeta bez pažljivog planiranja mogla bi narušiti dinamiku radnog mjesta i naglasiti rodnu neravnotežu.

Kada organizacija uvodi ili proširuje hibridni rad ili rad na daljinu, potrebno je preispitati organizacijske prakse, pri čemu se prema potrebi preoblikuju zadaće zaposlenika. Rukovoditelji trebaju razmotriti koji se zadatci mogu obavljati na daljinu, a timovi bi se trebali dogovoriti o zadacima koje treba obaviti sinkrono (s timom koji radi istovremeno) i asinkrono (s članovima tima koji rade u različito vrijeme). Ključno je hibridnim timovima osigurati autonomiju u radu.

Uspjeh nije automatski zajamčen prilikom prelaska na rad na daljinu i hibridni rad, pri čemu neposredni rukovoditelji igraju ključnu ulogu. Njihove vještine treba dodatno razviti s naglaskom na upravljanju radnom autonomijom i timovima na više lokacija, osiguravanju dobre komunikacije, zaštiti dobrobiti zaposlenika i organizacijskom učenju te odgovoru na krize.

S obzirom na neujednačenost propisa, postoji zabrinutost zbog načina reguliranja rada na daljinu i hibridnog rada. Pitanja koja se odnose na učestalost rada na daljinu, prekogranični rad na daljinu, praćenje zaposlenika i rodnu ravnopravnost moraju se pravilno riješiti. Nacionalne rasprave u zadnje vrijeme pokazuju napredak, na primjer u pogledu prava na zaposlenika da zatraže rad na daljinu i njihova prava na prestanak rada, ukazujući na potrebu za minimalnim standardima na razini EU-a kako bi se svima osigurali jednaki uvjeti.

Fizički i psihosocijalni rizici, praćenje radnog vremena i ravnoteža između poslovnog i privatnog života neki su od izazova u pogledu kvalitete radnih mjesta koji proizlaze iz širenja rada na daljinu. Pri provedbi dogovora rukovoditelji, zaposlenici i njihovi predstavnici, kao i regulatorna tijela,

trebali bi biti svjesni rizika od brisanja granica između plaćenog i neplaćenog rada te između poslovnog i privatnog života.

Pri osmišljavanju rada na daljinu i hibridnih radnih aranžmana poduzeća imaju koristi od savjetovanja sa zaposlenicima. Postoji više načina provedbe tih radnih aranžmana. Na primjer, jednom zaposleniku može odgovarati da dva cijela dana radi od kuće, dok drugom paše da je svako popodne u uredu. Različitim skupinama zaposlenika odgovarat će različiti aranžmani. Zaposlenici s različitim društveno-demografskim značajkama, odgovornostima u pogledu skrbi, vrstama ugovora, razinama radnog staža i slično imat će različite potrebe. Neka trgovačka društva omogućuju pojedinačnim timovima da donose vlastite odluke o takvim aranžmanima, dok druga imaju sporazume s trgovačkim društvima.

## Smjernice politike

- **Podrška organizacijama za provedbu rada na daljinu i hibridnih radnih aranžmana koji su korisni poduzećima i zaposlenicima** Inicijative organizacija poslodavaca, u suradnji s pružateljima usluga osposobljavanja, mogle bi podržati organizacijske prakse kojima se promiče radna autonomija, vodi računa o raznolikosti i preferencijama radne snage te uzima u obzir kvaliteta radnih mjesta. Osim toga, organizacije bi imale koristi od preispitivanja svojih praksi procjene rizika za zdravlje i sigurnost, među ostalim u vezi s psihosocijalnim rizicima. Također bi trebale nastojati stvoriti kulturu povjerenja. Trebalo bi obratiti pozornost na napredne tehnologije, kao što su hologrami, internet stvari i digitalni blizanci, koje bi mogle utjecati na daljinsko upravljanje zadacima u budućnosti.
- **Obuka neposrednog rukovodstva** Organizacije bi trebale ulagati u obuku kako bi neposredno nadređeni rukovoditelji mogli kvalitetno upravljati hibridnim radom. Za učinkovite strategije obuke bit će potrebne smjernice o temama kao što su komunikacija, pravednost i uključenost, kao i preporuke, na primjer, o operativnoj učinkovitosti i promicanju uključenosti zaposlenika u hibridnim okruženjima.
- **Promišljanje o politikama i propisima** Oblikovatelji politika na nacionalnoj razini trebali bi razmotriti odgovarajuće načine određivanja minimalnih standarda u pogledu, primjerice prava na prestanak rada, troškova opreme, komunikacije, troškova energije, zdravlja i sigurnosti, psihičkog zdravlja te jednakog postupanja prema radnicima na daljinu i onima koji uvijek rade u prostorima poslodavca. Ti bi se standardi mogli oblikovati uz podršku socijalnih partnera.
- **Socijalni dijalog na nacionalnoj razini** S obzirom na neizvjesnost u pogledu razvoja situacije, socijalni partneri na nacionalnoj razini možda će radije regulirati neke aspekte kolektivnim ugovorima, što obuhvaća zdravlje i sigurnost, radno vrijeme, pravo na prestanak rada, nadzor i postupke rješavanja sporova. Trebale bi postojati brojne mogućnosti za postavljanje standarda na sektorskoj razini i normi ponašanja na razini poduzeća.
- **Socijalni dijalog na razini EU-a** Socijalni partneri možda će željeti promicati zajedničke standarde za postupanje s radnicima na daljinu u cijeloj Europi. Mogli bi razmotriti stvaranje baze dokaza, na primjer praćenje izvješća o zabrinutosti za dobrobit i prikupljanje podataka razvrstanih prema spolu, što se može postići praćenjem razvoja i iskustava rada na daljinu i hibridnog rada diljem Europe. Socijalni partneri na razini EU-a mogli bi zajednički analizirati čimbenike koji utječu na situaciju, kao što su organizacija rada, osposobljavanje rukovodstva i apsorpcija tehnologije, te poduzeti daljnje mjere. Nedavna inicijativa socijalnih partnera za ažuriranje Okvirnog sporazuma o radu na daljinu iz 2002. mogla bi potaknuti daljnje mjere.
- **Praćenje na razini EU-a** Pitanje prekograničnog rada na daljinu i hibridnog rada, uključujući posljedice za porezne obveze i socijalnu sigurnost, važno je jer bi moglo uzrokovati poremećaje na tržištu rada. Nadalje, relevantnim inicijativama na razini EU-a, primjerice u vezi s digitalizacijom i usavršavanjem, trebalo bi uzeti u obzir raširenost tog oblika rada. Naposljetku, budućnost gradskih i prigradskih radnih prostora mogla bi se dodatno istražiti u okviru inicijative novog europskog Bauhauusa.
- **Podrška malim i srednjim poduzećima (MSP-ovima)** MSP-ovi mogu imati ograničenu sposobnost uvođenja organizacijskih promjena i procjene najboljeg načina prelaska na digitalno radno okruženje. Udruženja MSP-ova mogla bi podržati poduzeća u pogledu pitanja kao što su obuka u području kibersigurnosti, razvoj vještina (komunikacija, upravljanje vremenom i slično) te postavljanje ciljeva i praćenje uspješnosti uz istodobno poštovanje autonomije radnika.

### Dodatne informacije

Izvešće *The future of telework and hybrid work* (Budućnost rada na daljinu i hibridnog rada) dostupno je na <https://eurofound.link/ef22028>

Voditelj istraživanja: Stavroula Demetriades

information@eurofound.europa.eu