

# A távmunka és a hibrid munka jövője

## Bevezetés

A távmunka nem újdonság, de a világjárvány előtt ki hitte volna, hogy 2020 júliusában a munkavállalók 48%-a otthonról fog dolgozni (az Eurofound *Az életről, a munkáról és a Covid19-ről* szülő e-felmérése)? Az akkori körülmények természetesen rendkívüliek voltak, de két évvel később az EU-ban a munkavállalók jelentős része még mindig hibrid munkavégzési formában dolgozott. Bár a vállalatok továbbra is kísérleteznek, bizonytalanság övezi azt, hogy ez a munkavégzési mód hogyan fog fejlődni, és hogy szükség van-e szakpolitikai fellépésre. Ez a jelentés előrettekintő megközelítést alkalmazva négy forráskönyvet mutat be, hogy ösztönözze a párbeszédet különböző kulcsfontosságú kérdések, mint például a munkahelyek minősége, a szervezeti gyakorlatok, valamint a munkavállalók egészsége és jólléte tekintetében.

## Szakpolitikai háttér

A világjárvány következtében a távmunkával kapcsolatos kihívások és bizonytalanságok kezelése érdekében a nemzeti szintű szabályozásokat felül kellett vizsgálni. Bár az uniós szociális partnerek távmunkára vonatkozó 2002. évi keretmegállapodása már sok szempontra kiterjedt, a Covid19-világjárvány alatt bevezetett nemzeti kezdeményezések nagyobb fokú egyértelműséget és jobb védelmet biztosítottak a távmunka feltételeinek bevezetéséhez és alkalmazásához. Emellett az Európai Unió Tanácsa a távmunkáról szóló 2021. évi következtetéseiben felkérte a szociális partnereket a távmunkával kapcsolatos kihívások és lehetőségek megfelelőbb kezelésére. Az uniós szociális partnerek megállapodtak abban, hogy tárgyalásokat folytatnak a távmunkára vonatkozó 2002. évi keretmegállapodás aktualizálásáról.

## Főbb megállapítások

A jelentésben bemutatott négy forráskönyv felvázolja a távmunka és a hibrid munka alternatív irányait különböző feltételek esetén. E feltételek némelyike a szakpolitikai döntéshozók és a szervezetek ellenőrzése alatt állhat, míg mások, például a külső események és a válságok, nem. Az előrejelző elemzés segítheti a szakpolitikai döntéshozókat

abban, hogy most megteremtsék a szükséges feltételeket ahhoz, hogy ez a munkavégzési forma a szervezetek és a munkavállalók jövőbeli igényeinek megfelelően fejlődjön.

A távmunka és a hibrid munka elterjedése kérdéseket vet fel azzal kapcsolatban, hogy az hogyan valósul meg, és ki végezheti munkáját ilyen módon (például a munkavállalók egyes csoportjai távmunkázhatnak, míg mások nem). A munkahelyen a méltányosság biztosítása létfontosságú. A távmunkát végző és a távmunkát nem végző munkavállalók közötti szakadék az egyenlőtlenség új forrásává válhat. Gondos tervezés hiányában a változó munkafeltételek megzavarhatják a munkahelyi dinamikát és felerősíthetik a nemek közötti egyenlőtlenségeket.

Amikor egy szervezet bevezeti vagy kibővíti a hibrid munkát vagy a távmunkát, a szervezeti gyakorlatok felülvizsgálatára, és szükség szerint a munkavállalók feladatainak újratervezésére lesz szükség. A vezetőknek át kell gondolniuk, hogy mely feladatok végezhetőek el távolról, és a csoportoknak meg kell állapodniuk a szinkronban (a csoport tagjai egy időben dolgoznak) és az aszinkronban (a csoport tagjai különböző időpontokban dolgoznak) végzendő feladatokról. Alapvető fontosságú annak biztosítása, hogy a hibrid csoportok munkavégzési autonómiával rendelkezzenek.

A távmunkára és a hibrid munkára való áttérés során nem garantált a siker; a közvetlen felettesek ebben döntő szerepet játszanak. Készségeiket a munkahelyi autonómia és a szétszórt csoportok kezelésére, a megfelelő kommunikáció biztosítására, a munkavállalók jóllétének megőrzésére és a szervezeti tanulásra, valamint a válságokra való reagálásra összpontosítva kell fejleszteni.

A szabályozások kavalkádjá miatt kétségek merülnek fel a távmunka és a hibrid munka szabályozását illetően. Megfelelően foglalkozni kell a távmunka gyakoriságával, a határokon átnyúló távmunkával, a munkavállalók nyomon követésével és a nemek közötti egyenlőséggel kapcsolatos kérdésekkel. A közelmúltban előrelépés történt – például a távmunka kérelmezéséhez való jogról és a lecsatlakozáshoz való jogról – folytatott nemzeti vitákban, ami azt jelzi, hogy az egyenlő versenyfeltételek biztosítása érdekében uniós szintű minimumszabályokra van szükség.

A távmunka elterjedése által támasztott, a munkahelyek minőségét érintő kihívások közé tartoznak a fizikai és pszichoszociális kockázatok, a munkaidő nyomon

követése, valamint a munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése. A feltételek megteremtésekor a vezetőknek, a munkavállalóknak és képviselőiknek, valamint a szabályozóknak tisztában kell lenniük a fizetett és a nem fizetett munka, valamint a munka és a magánélet közötti határvonal elmosódásának veszélyével.

A távmunka és a hibrid munka feltételeinek kialakításakor a vállalatok számára előnyös, ha konzultálnak a munkavállalókkal. E munkafeltételek többféleképpen valósulhatnak meg, például egy adott munkavállaló két napot otthonról dolgozik, míg egy másik minden délutánt a munkahelyen tölt, és a különböző munkavállalói csoportok körében eltérő a vonzerejük. A különböző szociodemográfiai jellemzőkkel, gondozási kötelezettségekkel, szerződéstípusokkal, szenioritással stb. rendelkező munkavállalók preferenciái eltérőek lehetnek. Egyes vállalatok lehetővé teszik az egyes csoportok számára, hogy saját maguk döntsenek az ilyen munkafeltételekről, míg másokat vállalati megállapodások kötnek.

## Szakpolitikai iránymutatások

- **A szervezetek támogatása a távmunka és a hibrid munka vállalkozások és munkavállalók számára előnyös feltételeinek megteremtésében:** A munkáltatói szervezetek által a képzési szolgáltatókkal együttműködésben indított kezdeményezések támogathatják azokat a szervezeti gyakorlatokat, amelyek előmozdítják a munkahelyi autonómiát, figyelembe veszik a munkaerő sokféleségét és preferenciáit, valamint a munkahelyek minőségét. Emellett a szervezetek számára előnyös lehet, ha felülvizsgálják egészségvédelmi és biztonsági kockázatértékelési gyakorlataikat, többek között a pszichoszociális kockázatokkal kapcsolatban. Törekedniük kell továbbá a bizalmi kultúra kialakítására is. Figyelmet kell fordítani az olyan fejlett technológiákra, mint a hologramok, a dolgok internete és a digitális ikrek, amelyek a jövőben hatással lehetnek a feladatok távoli szervezésére.
- **Közvetlen felettesek képzése:** Annak biztosítása érdekében, hogy a közvetlen felettesek felkészültek legyenek a hibrid munka kezelésére, a szervezeteknek be kell fektetniük a képzésbe. A képzési stratégiák olyan témákkal kapcsolatos iránymutatásokat foglalhatnak magukban, mint a kommunikáció, a méltányosság és a befogadás, valamint olyan témákkal kapcsolatos ajánlásokat, mint például a működésbeli hatékonyság és a hibrid környezetben a munkavállalói elkötelezettség előmozdítására.
- **A szakpolitikák és a szabályozás átgondolása:** A nemzeti szintű szakpolitikai döntéshozók mérlegelhetik, hogy milyen megfelelő módon lehet minimumszabályokat meghatározni például a lecsatlakozáshoz való jogra, a felszerelések költségeire, a kommunikációra, az energiaköltségekre, az egészségvédelemre és a biztonságra, a mentális egészségre, valamint a távmunkát végzők és a kizárólag a munkáltató telephelyén dolgozók számára biztosított egyenlő bánásmódról. Ezeket a normákat a szociális partnerek támogatásával lehetne kialakítani.

- **Szociális párbeszéd nemzeti szinten:** Tekintettel a helyzet alakulásával kapcsolatos bizonytalanságra, előfordulhat, hogy a nemzeti szintű szociális partnerek inkább kollektív szerződések révén szabályoznának bizonyos aspektusokat. Ezek közé tartozik az egészségvédelem és a biztonság, a munkaidő, a lecsatlakozáshoz való jog, a felügyelet és a vitarendezési eljárások. Bőséges lehetőséget kell biztosítani az ágazati szintű szabványok és a vállalati szintű magatartási normák meghatározására.
- **Szociális párbeszéd uniós szinten:** Előfordulhat, hogy a szociális partnerek Európa-szerte elő kívánják mozdítani a távmunkát végző munkavállalókkal való bánásmódról szóló közös normákat. Mérlegelhetik egy bizonyítékalap létrehozását, például a jólléttel kapcsolatos aggályokról szóló jelentések nyomán követésével és a nemek szerint lebontott adatok gyűjtésével. Ez úgy érhető el, hogy Európa-szerte nyomon követik a távmunkával és a hibrid munkával kapcsolatos fejleményeket és tapasztalatokat. Az uniós szintű szociális partnerek közösen elemezhetik a helyzetet befolyásoló tényezőket, például a munkaszervezést, a vezetői képzést és a technológia hasznosítását, és nyomonkövető intézkedéseket hozhatnak. A szociális partnereknek a távmunkára vonatkozó 2002. évi keretmegállapodás aktualizálására irányuló közelmúltbeli kezdeményezése további intézkedéseket ösztönözhet.
- **Nyomon követés uniós szinten:** A határokon átnyúló távmunka és hibrid munka kérdése, beleértve az adóügyi és társadalombiztosítási vonatkozásokat, fontos, mivel torzulásokat okozhat a munkaerőpiacon. Emellett a releváns uniós szintű kezdeményezések – például a digitalizációval és a továbbképzéssel kapcsolatban – keretében figyelembe kell venni a munkavégzési forma elterjedtségét. Véget ért az új európai Bauhaus kezdeményezés keretében tovább lehetne vizsgálni a városi és elővárosi munkaterületek jövőjét.
- **A kis- és középvállalkozások (kkv-k) támogatása:** Előfordulhat, hogy a kkv-k csak korlátozott mértékben képesek szervezeti változtatásokat bevezetni és felmérni, hogyan lehet a legjobban áttérni a digitális munkakörnyezetre. A kkv szövetségek olyan kérdésekben támogathatják a vállalatokat, mint a kiberbiztonsági képzés, a készségfejlesztés (kommunikáció, időmenedzsment stb.), valamint a célok meghatározása és a teljesítmény nyomon követése a munkavállalók autonómiájának tiszteletben tartása mellett.

### További információ

A „A távmunka és a hibrid munka jövője” című jelentés elérhető a következő címen: <https://eurofound.link/ef22028>

Kutatásvezető: Stavroula Demetriades

[information@eurofound.europa.eu](mailto:information@eurofound.europa.eu)