

# Przyszłość telepracy i pracy hybrydowej

## Wprowadzenie

Telepraca nie jest niczym nowym, ale przed pandemią kto by przewidział, że w lipcu 2020 r. 48% pracowników będzie pracować z domu (e-ankieta Eurofound pt. „Życie, praca i COVID-19)? Oczywiście te okoliczności były nadzwyczajne, ale dwa lata później znaczna część pracowników w UE nadal funkcjonowała w ramach hybrydowych form pracy. Chociaż przedsiębiorstwa w dalszym ciągu prowadzą eksperymenty, nie ma pewności, w jaki sposób ten tryb pracy będzie się rozwijał i czy konieczne są działania polityczne. Wykorzystując podejście prognostyczne, niniejszy raport przedstawia cztery scenariusze mające na celu stymulowanie dialogu na temat różnych kluczowych kwestii, takich jak jakość pracy, praktyki firmowe oraz zdrowie i dobrostan pracowników.

## Kontekst polityki

Pandemia wywołała zmiany w przepisach na szczeblu krajowym, aby sprostać wyzwaniom i niepewnościom związanym z telepracą. Chociaż umowa ramowa partnerów społecznych UE w sprawie telepracy z 2002 r. obejmowała już wiele aspektów, inicjatywy krajowe wprowadzone podczas pandemii COVID-19 zapewniły większą jasność i lepszą ochronę osobom wdrażającym rozwiązania w zakresie telepracy i korzystającym z nich. Ponadto w swoich konkluzjach z 2021 r. w sprawie telepracy Rada Unii Europejskiej zwróciła się do partnerów społecznych o pełniejsze uwzględnianie wyzwań i możliwości związanych z telepracą. Unijni partnerzy społeczni zgodzili się negocjować aktualizację umowy ramowej z 2002 r. w sprawie telepracy.

## Najważniejsze ustalenia

Cztery scenariusze przedstawione w tym sprawozdaniu nakreślają alternatywne kierunki, jakie praca zdalna i hybrydowa mogą przyjąć w różnych warunkach. Niektóre z tych warunków mogą być kontrolowane przez decydentów i przedsiębiorstwa, podczas gdy inne, takie jak wydarzenia zewnętrzne i kryzysy, są poza ich kontrolą. Analiza prognostyczna może pomóc decydentom we wprowadzeniu niezbędnych warunków już teraz, tak aby ta forma pracy rozwijała się zgodnie z potrzebami organizacji i

pracowników w przyszłości.

Rozszerzenie zakresu telepracy i pracy hybrydowej rodzi wątpliwości co do sposobu ich wdrażania i tego, kto ma do nich dostęp (na przykład niektóre grupy pracowników mają dostęp do telepracy, natomiast inne nie). Zasadnicze znaczenie ma zapewnienie sprawiedliwości w miejscu pracy. Podział na tych, którzy mogą pracować zdalnie i na tych, którzy tego robić nie mogą, potencjalnie stanie się nowym źródłem nierówności. Bez starannego planowania, zmiany w organizacji pracy mogą zakłócić dynamikę miejsca pracy i uwypuklić brak równowagi płci.

Kiedy organizacja wprowadza lub rozszerza pracę hybrydową lub telepracę, wymagany jest przegląd praktyk organizacyjnych, a w razie potrzeby przeprojektowanie zadań pracowników. Kierownicy muszą rozważyć, które zadania mogą być wykonywane zdalnie, a zespoły powinny uzgodnić zadania, które mają być wykonywane synchronicznie (kiedy zespół pracuje w tym samym czasie) i asynchronicznie (kiedy członkowie zespołu pracują w różnym czasie). Niezbędne jest zapewnienie zespołom hybrydowym autonomii pracy.

Nie ma gwarancji sukcesu przy przechodzeniu na telepracę i pracę hybrydową; bezpośredni przełożeni odgrywają kluczową rolę. Należy podwyższyć poziom ich umiejętności, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania autonomią pracy i rozproszonych zespołów, zapewnienia dobrej komunikacji, ochrony dobrostanu pracowników i organizacyjnego uczenia się oraz reagowania na kryzysy.

Biorąc pod uwagę różnorodność przepisów, istnieją obawy dotyczące tego, w jaki sposób telepraca i praca hybrydowa są regulowane. Należy odpowiednio zająć się kwestiami dotyczącymi częstotliwości telepracy, transgranicznej telepracy, monitorowania pracowników i równouprawnienia płci. W ostatnim czasie poczyniono postępy w debatach krajowych – na przykład na temat prawa do wnioskowania o telepracę i prawa do bycia offline – co wskazuje na potrzebę minimalnych standardów na szczeblu UE w celu zapewnienia równych warunków działania.

Zagrożenia fizyczne i psychospołeczne, monitorowanie czasu pracy oraz równowaga między życiem zawodowym a prywatnym to niektóre z wyzwań w zakresie jakości pracy, jakie stwarza rozwój telepracy. Podczas wdrażania zmian organizacyjnych kadra kierownicza, pracownicy i ich

przedstawiciele, a także organy regulacyjne, powinni być świadomi ryzyka zacierania granic między pracą zarobkową a nieodpłatną oraz między pracą a życiem prywatnym.

Przy projektowaniu telepracy i hybrydowej organizacji pracy pomocna może być dla przedsiębiorstw konsultacja z pracownikami. Te zmiany w organizacji pracy są wdrażane na różne sposoby, na przykład jeden pracownik pracuje dwa dni w domu, podczas gdy inny pracuje wszystkie popołudnia w biurze, a atrakcyjność tych rozwiązań różni się w zależności od grupy pracowników. Pracownicy o różnych cechach socjodemograficznych, obowiązkach opiekuńczych, rodzajach umów, będąc na różnych szczeblach hierarchii itp. mogą mieć różne preferencje. Niektóre przedsiębiorstwa umożliwiają poszczególnym zespołom podejmowanie własnych decyzji w sprawie takich zmian organizacyjnych, podczas gdy inne mają ustalenia na poziomie przedsiębiorstwa.

## Wskazówki dotyczące polityki

- **Wspieranie organizacji we wdrażaniu rozwiązań w zakresie telepracy i pracy hybrydowej, które są korzystne dla przedsiębiorstw i pracowników:** Inicjatywy organizacji pracodawców, we współpracy z organizatorami szkoleń, mogą wspierać praktyki organizacyjne, które promują autonomię pracy, uwzględniają różnorodność i preferencje pracowników oraz biorą pod uwagę jakość pracy. Ponadto przedsiębiorstwa odniosłyby korzyści z ponownego zbadania swoich praktyk w zakresie oceny ryzyka dla zdrowia i bezpieczeństwa, w tym w odniesieniu do zagrożeń psychospołecznych. Powinny one również dążyć do stworzenia kultury zaufania. Należy zwrócić uwagę na zaawansowane technologie, takie jak hologramy, internet rzeczy i cyfrowe bliźniaki, które mogą mieć wpływ na zdalne zarządzanie zadaniami w przyszłości.
- **Szkolenie bezpośrednich przełożonych:** Przedsiębiorstwa powinny inwestować w szkolenia, aby dobrze przygotować bezpośrednich przełożonych do zarządzania pracą hybrydową. Strategie szkoleniowe mogłyby obejmować wytyczne dotyczące takich tematów, jak komunikacja, sprawiedliwość i włączenie, a także zalecenia dotyczące, np. wydajności operacyjnej i promowania zaangażowania pracowników w środowiskach hybrydowych.
- **Refleksja na temat polityki i regulacji:** Decydenci na szczeblu krajowym mogliby rozważyć odpowiednie sposoby ustanowienia minimalnych standardów dotyczących, na przykład, prawa do bycia offline, kosztów sprzętu, komunikacji, kosztów energii, zdrowia i bezpieczeństwa, zdrowia psychicznego oraz równego traktowania telepracowników i osób pracujących wyłącznie w siedzibie pracodawcy. Standardy te można by kształtować przy wsparciu partnerów społecznych.
- **Dialog społeczny na szczeblu krajowym:** Biorąc pod uwagę niepewność co do rozwoju sytuacji, partnerzy społeczni na szczeblu krajowym mogą preferować uregulowanie niektórych aspektów za pomocą układów zbiorowych. Obejmują one zdrowie i bezpieczeństwo, czas pracy, prawo do bycia offline, nadzór i metody rozwiązywania sporów. Powinny istnieć szerokie możliwości ustanawiania standardów na poziomie sektorowym i norm postępowania na poziomie przedsiębiorstwa.
- **Dialog społeczny na szczeblu UE:** Partnerzy społeczni mogą chcieć promować wspólne standardy traktowania telepracowników w całej Europie. Mogliby rozważyć utworzenie bazy dowodowej, na przykład sprawozdań z monitorowania problemów związanych z dobrostanem i gromadzenia danych segregowanych według kryterium płci. Można to osiągnąć poprzez monitorowanie rozwoju i doświadczeń w zakresie telepracy i pracy hybrydowej w całej Europie. Partnerzy społeczni na szczeblu UE mogliby wspólnie analizować czynniki mające wpływ na sytuację, takie jak organizacja pracy, szkolenia dla kierownictwa i absorpcja technologii, a także podejmować działania następcze. Niedawna inicjatywa partnerów społecznych na rzecz aktualizacji umowy ramowej z 2002 r. w sprawie telepracy mogłaby stymulować dalsze działania.
- **Monitorowanie poziomu unijnym:** Istotna jest kwestia transgranicznej telepracy i pracy hybrydowej, w tym konsekwencje podatkowe i w zakresie i ubezpieczeń społecznych, ponieważ może powodować zakłócenia na rynku pracy. Ponadto odpowiednie inicjatywy na szczeblu Unii, na przykład w odniesieniu do cyfryzacji i podnoszenia kwalifikacji, powinny uwzględniać powszechność tej formy pracy. Można by także dokładniej zbadać przyszłość miejskich i podmiejskich przestrzeni roboczych w ramach inicjatywy nowego europejskiego Bauhausu.
- **Udzielanie wsparcia małym i średnim przedsiębiorstwom (MŚP):** MŚP mogą mieć ograniczone możliwości wprowadzania zmian organizacyjnych i oceny najlepszego sposobu przejścia na cyfrowe środowisko pracy. Stowarzyszenia MŚP mogłyby wspierać przedsiębiorstwa w takich kwestiach, jak szkolenia w zakresie cyberbezpieczeństwa, rozwój umiejętności (komunikacja, zarządzanie czasem itp.) oraz wyznaczanie celów i monitorowanie wyników, przy jednoczesnym poszanowaniu autonomii pracowników.

### Dalsze informacje

Sprawozdanie *The future of telework and hybrid work* (Przyszłość telepracy i pracy hybrydowej) jest dostępne na stronie <https://eurofound.link/ef22028>

Kierownik ds. badań: Stavroula Demetriades

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