

# Budúcnosť telepráce a hybridnej práce

## Úvod

Telepráca nie je novinkou, ale kto by pred pandémiou predpovedal, že 48 % zamestnancov bude v júli 2020 pracovať z domu (Elektronický prieskum nadácie Eurofound o živote, práci a pandémii COVID-19)? Samozrejme, tieto okolnosti boli mimoriadne, ale o dva roky neskôr sa značná časť zamestnancov v EÚ stále venovala hybridným formám práce. Zatiaľ čo spoločnosti pokračujú v experimentovaní, existuje neistota, ako sa bude tento spôsob práce vyvíjať a či je potrebné prijať politické opatrenia. V tejto správe s využitím prognostického prístupu predstavujeme štyri scenáre na podnietenie dialógu o rôznych kľúčových otázkach, ako je kvalita práce, organizačné postupy a zdravie a pohoda pracovníkov.

## Politické súvislosti

Pandémia spustila revízie predpisov na vnútroštátnej úrovni s cieľom riešiť výzvy a neistoty týkajúce sa telepráce. Zatiaľ čo rámcová dohoda sociálnych partnerov EÚ o telepráci z roku 2002 sa už týkala mnohých aspektov, vnútroštátne iniciatívy zavedené počas pandémie COVID-19 poskytli väčšiu jasnosť a lepšiu ochranu tým, ktorí vykonávajú a využívajú dohody o telepráci. Okrem toho Rada Európskej únie vo svojich záveroch o telepráci z roku 2021 vyzvala sociálnych partnerov, aby lepšie riešili výzvy a príležitosti práce na diaľku. Sociálni partneri EÚ sa dohodli, že budú rokovať o aktualizácii rámcovej dohody o telepráci z roku 2002.

## Hlavné zistenia

V štyroch scenároch uvedených v tejto správe sa načrtávajú alternatívne smery, ktorými sa telepráca a hybridná práca môžu uberať za rôznych podmienok. Niektoré z týchto podmienok môžu mať politickí stratégovia a organizácie pod kontrolou, zatiaľ čo iné, ako napríklad vonkajšie udalosti a krízy, nie. Prognostická analýza môže pomôcť politickým stratégom zabezpečiť, aby sa potrebné podmienky zaviedli už teraz, aby sa táto forma práce vyvinula tak, aby vyhovovala potrebám organizácií a zamestnancov v budúcnosti.

Rozšírenie telepráce a hybridnej práce vyvoláva problémy týkajúce sa toho, ako sa vykonávajú a kto k nim má prístup (napríklad niektoré skupiny zamestnancov majú prístup k telepráci, zatiaľ čo iné nie). Zaručenie spravodlivosti na pracovisku je kľúčové. Rozdelenie medzi tými, ktorí môžu a nemôžu pracovať na diaľku, sa môže stať novým zdrojom nerovnosti. Meniace sa pracovné podmienky môžu bez dôkladného plánovania narušiť dynamiku na pracovisku a prehĺbiť rodové rozdiely.

Keď organizácia zavádza alebo rozširuje hybridnú prácu alebo teleprácu, vyžaduje sa preskúmanie organizačných postupov, pričom v prípade potreby sa zmenia úlohy zamestnancov. Manažéri musia zvážiť, ktoré úlohy možno vykonávať na diaľku, a tímy by sa mali dohodnúť na úlohách, ktoré sa majú vykonať synchronne (s tímom pracujúcim v rovnakom čase) a asynchrónne (s členmi tímu pracujúcimi v rôznych časoch). Je nevyhnutné zabezpečiť, aby hybridné tímy mali pracovnú samostatnosť.

Pri prechode na teleprácu a hybridnú prácu nie je zaručený úspech; priami nadriadení zohrávajú kľúčovú úlohu. Je potrebné zlepšiť ich zručnosti so zameraním na riadenie pracovnej samostatnosti a rozptýlených tímov, zabezpečenie dobrej komunikácie, zabezpečenie pohody zamestnancov a organizačné učenie a reagovanie na krízy.

Vzhľadom na rôznorodosť predpisov existujú obavy, ako sa telepráca a hybridná práca regulujú. Je potrebné náležite riešiť otázky týkajúce sa frekvencie telepráce, cezhraničnej telepráce, monitorovania zamestnancov a rodovej rovnosti. Vnútroštátne diskusie nedávno pokročili – napríklad o práve požadovať teleprácu a práve odpojiť sa – naznačujú potrebu minimálnych noriem na úrovni EÚ na zabezpečenie rovnakých podmienok.

Fyzické a psychosociálne riziká, monitorovanie pracovného času a rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom sú niektoré z problémov kvality práce, ktoré so sebou prináša rozšírenie telepráce. Pri vykonávaní opatrení by si manažéri, zamestnanci a ich zástupcovia, ako aj regulačné orgány, mali uvedomiť riziká stierania hraníc medzi platenou a neplatenou prácou a medzi pracovným a súkromným životom.

Spoločnosti majú pri navrhovaní podmienok telepráce a hybridnej práce prínos z konzultácií so zamestnancami. Existuje niekoľko spôsobov, ako sa tieto pracovné podmienky uplatňujú v praxi, napríklad jeden zamestnanec pracuje dva dni z domu, zatiaľ čo iný pracuje všetky popoludnia v kancelárii, a ich atraktívnosť sa medzi rôznymi skupinami zamestnancov líši. Zamestnanci s rôznymi sociálno-demografickými charakteristikami, zodpovednosťou za starostlivosť, typmi zmlúv, úrovňami odpracovaných rokov atď. môžu mať rôzne preferencie. Niektoré spoločnosti umožňujú jednotlivým tímom robiť vlastné rozhodnutia o takýchto podmienkach, zatiaľ čo iné majú firemné dohody.

## Politické ukazovatele

- **Podpora organizácií pri zavádzaní podmienok telepráce a hybridnej práce, ktoré sú prospešné pre podnikanie a zamestnancov:** Iniciatívy organizácií zamestnávateľov v spolupráci s poskytovateľmi odbornej prípravy by mohli podporiť organizačné postupy, ktoré podporujú pracovnú autonómiu, zohľadňujú rozmanitosť a preferencie pracovnej sily a zohľadňujú kvalitu práce. Okrem toho by organizácie mali prínos z opätovného preskúmania svojich postupov hodnotenia zdravotných a bezpečnostných rizík, a to aj v súvislosti s psychosociálnymi rizikami. Mali by sa tiež snažiť vytvoriť kultúru dôvery. Pozornosť by sa mala venovať pokročilým technológiám, ako sú hologramy, internet vecí a digitálne dvojčatá, ktoré by mohli v budúcnosti ovplyvniť správu úloh na diaľku.
- **Odborná príprava priamych nadriadených:** Organizácie by mali investovať do odbornej prípravy, aby zabezpečili, že priami nadriadení sú dobre pripravení na riadenie hybridnej práce. Odborná príprava by mohla zahŕňať tematické okruhy, ako je komunikácia, spravodlivosť a inklúzia, a odporúčania týkajúce sa prevádzkovej efektívnosti a podpory angažovanosti zamestnancov v hybridných prostrediach.
- **Úvahy o politikách a regulácii:** Politickí stratégovia na vnútroštátnej úrovni by mohli zvážiť vhodné spôsoby stanovenia minimálnych noriem, ako je napríklad právo na odpojenie, náklady na vybavenie, komunikácia, náklady na energiu, zdravie a bezpečnosť, duševné zdravie a rovnaké zaobchádzanie s telepracovníkmi a osobami pracujúcimi len v priestoroch zamestnávateľa. Tieto normy by sa mohli vytvárať s podporou sociálnych partnerov.
- **Sociálny dialóg na vnútroštátnej úrovni:** Vzhľadom na neistý vývoj situácie, sociálni partneri na vnútroštátnej úrovni môžu uprednostniť reguláciu niektorých aspektov prostredníctvom kolektívnych zmlúv. Patria medzi ne zdravie a bezpečnosť, pracovný čas, právo na odpojenie, dohľad a procesy riešenia sporov. Mal by existovať dostatok príležitostí na stanovenie noriem na odvetvovej úrovni a noriem správania na úrovni spoločnosti.
- **Sociálny dialóg na úrovni EÚ:** Sociálni partneri môžu chcieť presadzovať spoločné normy pre zaobchádzanie s telepracovníkmi v celej Európe. Mohli by zvážiť vytvorenie základne dôkazov, napríklad monitorovacích správ o obavách o pohodu a zhromažďovanie údajov rozčlenených podľa pohlavia. Dá sa to dosiahnuť monitorovaním vývoja a skúseností s telepracou a hybridnou pracou v celej Európe. Sociálni partneri na úrovni EÚ by mohli spoločne analyzovať faktory ovplyvňujúce situáciu, ako je organizácia práce, odborná príprava manažmentu a absorpcia technológií, a prijať následné opatrenia. Nedávna iniciatíva sociálnych partnerov aktualizovať Rámcovú dohodu o telepráci z roku 2002 by mohla stimulovať ďalšie opatrenia.
- **Monitorovanie na úrovni EÚ:** Otázka cezhraničnej telepráce a hybridnej práce vrátane daňových a sociálnych dôsledkov je dôležitá, pretože by mohla spôsobiť deformácie trhu práce. Okrem toho by príslušné iniciatívy na úrovni EÚ, napríklad v súvislosti s digitalizáciou a zvyšovaním úrovne zručností, mali zohľadňovať rozšírenosť tejto formy práce. Napokon, budúcnosť mestských a prímestských pracovných priestorov by sa mohla ďalej skúmať prostredníctvom iniciatívy Nový európsky Bauhaus.
- **Poskytovanie podpory malým a stredným podnikom:** MSP môžu mať obmedzenú schopnosť zaviesť organizačné zmeny a posúdiť, ako najlepšie prejsť na digitálne pracovné prostredie. Združenia MSP by mohli podporovať spoločnosti v otázkach, ako je odborná príprava o kybernetickej bezpečnosti, rozvoj zručností (komunikácia, časový manažment atď.) a stanovovanie cieľov a monitorovanie výkonu pri rešpektovaní samostatnosti pracovníkov.

### Ďalšie informácie

Správa *Budúcnosť telepráce a hybridnej práce* k dispozícii na <https://eurofound.link/ef22028>

Vedúca výskumu: Stavroula Demetriades

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