

Práce na dálku a zdravotní rizika v souvislosti s pandemií COVID-19: důkazy z praxe a politické důsledky

Shrnutí

Autoři: Maria Caprile, Juan Arasanz a Pablo Sanz (Notus)

Řízení projektu: Maurizio Curtarelli a Lorenzo Munar (EU-OSHA)

Toto shrnutí zadala k vypracování Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA). Jeho obsah, včetně všech vyjádřených názorů a/nebo závěrů, představuje výhradně stanovisko autorů a nemusí nutně odrážet postoj agentury EU-OSHA.

Obsah

Úvod	4
Modely práce na dálku	4
Psychosociální rizika	5
Změny v náplni práce.....	5
Intenzifikace práce	6
Izolace a intenzivní virtuální týmová spolupráce	6
Konflikt mezi pracovním a soukromým životem.....	7
Muskuloskeletální poruchy a jiné zdravotní problémy.....	7
Příslušné faktory.....	8
Autonomie	8
Kontrola a organizační podpora.....	9
Sociální dialog a kolektivní vyjednávání na úrovni společností	10
Regulační trendy na vnitrostátní úrovni	10
Politické ukazatele	11

Úvod

Bezprecedentní rozšíření práce na dálku v důsledku pandemie COVID-19 vyvolalo otázky o dopadu této formy organizace práce z dlouhodobého hlediska. Vzhledem k tomu, že se práce na dálku pravděpodobně stane pro společnosti a zaměstnance běžnější, aspekty bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) vyžadují více pozornosti. Tato studie se zaměřuje na práci na dálku a aspekty BOZP a zabývá se následujícími otázkami:

- Jaký je současný stav znalostí o vlivu práce na dálku na výskyt psychosociálních rizik a muskuloskeletálních poruch? Jaké jsou hlavní faktory, které tyto dopady ovlivňují, a změnily se tyto faktory tím, že se během pandemie COVID-19 práce na dálku stala běžnější?
- Jak změnila pandemie COVID-19 modely práce na dálku a složení populace pracujících na dálku? Do jaké míry jsou tyto změny dočasné nebo trvalé? Jaké jsou rozdíly ve zkušenostech s prací na dálku u různých skupin pracovníků?
- Jaký je nový vývoj v oblasti regulace a zásad související s uplatňováním práce na dálku? Jaký to má dopad na pracovní podmínky, a zejména na BOZP?

Studie kombinovala terénní a sekundární výzkum. Byl proveden rozsáhlý přezkum literatury o práci na dálku. Analýza regulace práce na dálku vycházela z konzultací agentury EU-OSHA s její sítí národních kontaktních míst na podzim 2020 a z dodatečného přezkumu literatury ⁽¹⁾. Terénní výzkum probíhal ve třech zemích (Španělsko, Francie a Itálie) od února do května 2021 prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů (48 rozhovorů se zaměstnanci a 18 rozhovorů se zaměstnavateli).

Modely práce na dálku

Práce na dálku byla ve 27 členských státech EU (EU-27) v roce 2019 rozšířena spíše v malé míře. Většinou se vyskytovala ve skupině vysoce kvalifikovaných odborníků a vedoucích pracovníků jako příležitostný pracovní model ⁽²⁾.

Tato situace se drasticky změnila s pandemií COVID-19, protože práce na dálku se stala normou pro všechna zaměstnání, ve kterých to bylo technicky možné. Na vrcholu pandemie (v červenci 2020) téměř polovina zaměstnanců pracovala alespoň částečně z domova, z čehož téměř polovina neměla s tímto režimem práce žádné předchozí zkušenosti ⁽³⁾.

Z údajů z šetření pracovních sil EU z roku 2020 vyplývá podstatný nárůst rozšíření pravidelné práce na dálku mezi zaměstnanci v zemích EU-27: z 3,2 % v roce 2019 na 10,8 % v roce 2020. Podíl zaměstnanců pracujících z domova příležitostně zůstává stabilní (7,9 %).

Odhaduje se, že přibližně jedna třetina závislé činnosti v zemích EU-27 by mohla být vykonávána na dálku ⁽⁴⁾. Proběhl určitý výzkum s cílem prozkoumat, zda a jak mohl masivní přechod na práci z domova během krize COVID-19 vést k udržitelným změnám v postupech organizace práce a vnímání pracovníků společností a zda zůstane i nadále možností pro povolání, která dříve k tomuto režimu práce neměla přístup:

- Z některých studií vyplývá, že vnímání práce z domova ze strany zaměstnanců i vedoucích pracovníků se od začátku pandemie podstatně zlepšilo, což se promítá do obecné preference hybridních pracovních uspořádání ⁽⁵⁾.
- Hlavními výzvami je, jak přizpůsobit kontrolu a sledování výkonu u povolání, která tradičně podléhala přímému dohledu, konkrétně středně kvalifikovaných profesí, ⁽⁶⁾ a jak zajistit koordinaci

⁽¹⁾ EU-OSHA (Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci) (2021), *Úprava podmínek práce na dálku v Evropě po odeznění pandemie COVID-19*. K dispozici na adrese <https://osha.europa.eu/en/publications/regulating-telework-post-covid-19-europe/view>.

⁽²⁾ Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. a Bisello, M. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*. Společné výzkumné středisko Evropské komise, Sevilla.

⁽³⁾ Eurofound (2020), *Život, práce a COVID-19*. Úřad pro publikace Evropské unie, Lucemburk.

⁽⁴⁾ Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. a Bisello, M. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*. Společné výzkumné středisko Evropské komise, Sevilla.

⁽⁵⁾ Microsoft Work Trend Index (2021), „The next great disruption is hybrid work — are we ready?“ K dispozici na adrese <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>; Barrero, J. M., Bloom, N. a Davis, S. J. (2020), *Why working from home will stick*. Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2020-174), University of Chicago, Chicago, Illinois.

⁽⁶⁾ Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. a Bisello, M. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*. Společné výzkumné středisko Evropské komise, Sevilla.

a přenos znalostí v povoláních, u nichž je vysoký stupeň vzájemné závislosti úkolů a týmové práce ⁽⁷⁾.

- Zbývá prozkoumat, jak lze práci na dálku začlenit do povolání s vysokou potřebou sociální interakce.

V tomto ohledu lze výsledky terénního výzkumu shrnout takto:

- Vynucená práce na dálku poskytla příležitost k učení velkému počtu společností a zaměstnanců, zejména těm, kteří mají s tímto režimem práce omezené nebo nulové předchozí zkušenosti. Tyto úpravy si vyžádaly značné úsilí, ale vedly k lepším výsledkům, než se očekávalo.
- Mechanismy kontroly a sledování výkonu nebyly podstatně změněny, protože se ukázaly jako účinné, zatímco koordinace týmů byla obzvláště náročná.
- Většina společností diskutuje o plánech na rozšíření práce na dálku a většina zaměstnanců dává přednost pokračování pravidelné práce na dálku i v budoucnu, nebo by alespoň uvítala možnost požádat o příležitostnou práci z domova.
- To by znamenalo rozšíření hybridních pracovních režimů, zejména mezi středně kvalifikovanými zaměstnanci vykonávajícími úkoly související se zpracováním informací (jako jsou úředníci a další administrativní a techničtí pracovníci).
- Práce na dálku „na vyžádání“ by se mohla spíše prosadit v zaměstnáních vyžadujících vysokou míru sociální interakce.

Psychosociální rizika

Z nedávných systematických přehledů výzkumu práce na dálku a výsledků souvisejících se zdravím vyplývá, že psychosociální rizika jsou nejčastějšími zdravotními riziky spojenými s tímto režimem práce ⁽⁸⁾.

Většina výzkumů v této oblasti v minulosti proběhla v kontextu, kdy byla práce na dálku převážně příležitostná a byla umožňována omezenému počtu zaměstnanců, většinou ve vysoce kvalifikovaných profesích. Zkušenosti z rozšířené a dlouhodobé práce na dálku v kontextu pandemie tedy vyžadují nové posouzení tradičních předpokladů ohledně práce na dálku, psychosociálních rizik a zdraví ⁽⁹⁾.

Změny v náplni práce

V souladu s dalšími studii provedenými během krize COVID-19 ⁽¹⁰⁾ z terénního výzkumu vyplývá, že povinná práce na dálku byla obzvláště náročná pro zaměstnance v zaměstnáních vyžadujících vysokou míru sociální interakce a s vysokými emocionálními nároky.

To je typický případ učitelů a sociálních pracovníků, ale i jiných zaměstnání, která vyžadují určitou míru osobní komunikace, kterou je obtížné uskutečnit virtuálně bez ztráty kvality (například v komerční sféře).

Adaptace na práci na dálku přinesla významné změny v náplni a účelu těchto zaměstnání. Ve většině případů byli společnosti a zaměstnanci zvláště špatně připraveni na náhlý přechod na práci na dálku, což často vedlo ke zvýšené pracovní zátěži a stresu, zejména v počátečních fázích pandemie. Zaměstnanci však také uváděli přetrvávající frustraci související se špatnými výsledky ve výkonu práce nebo s pocitem, že nepodávají „maximální výkon“.

Pro zaměstnance na pozicích s takovými charakteristikami je i nadále zásadní udržovat osobní kontakt. Většina těchto zaměstnanců by se však v době po skončení pandemie nezřekla možnosti požádat o příležitostnou práci z domova. Ze zkušeností s vynucenou prací na dálku vyplynulo, že některé úkoly lze provádět na dálku pohodlněji a produktivněji.

⁽⁷⁾ Gibbs, M., Mengel, F. a Siemroth, C. (2021), *Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals*. Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2021-56), University of Chicago, Chicago, Illinois.

⁽⁸⁾ Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. a Weale, V. (2020), „A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?“. *BMC Public Health*, 20(1), 1825; Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C. a Michailidis, E. (2019), „Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach“. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.

⁽⁹⁾ Lopez-Igual, P. a Rodríguez Moroño, P. (2020), „Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe“. *Sustainability*, 12(21), 1–15.

⁽¹⁰⁾ Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macias, E. a González Vázquez, I. (2020), *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis. A qualitative study*. Společné výzkumné středisko Evropské komise, Sevilla.

Intenzifikace práce

Rozsah práce na dálku byl v odborné literatuře často identifikován jako neformální přesčas nebo nepravidelná pracovní doba sloužící k tomu, aby bylo možné zvládnout vysoké pracovní vytížení nebo očekávání neustálé dostupnosti pro vyřízení pracovních úkonů, což vedlo ke stresu a zdravotním problémům ⁽¹¹⁾.

Z terénního výzkumu vyplývá, že zvýšená pracovní zátěž a nepravidelná pracovní doba se většinou vyskytovaly v počátečních fázích pandemie, a to kvůli potřebě přizpůsobit postupy organizace práce nové situaci. Zvláště významné byly u zaměstnanců s určitou řídicí odpovědností ve firmách, které byly krizí těžce zasaženy.

Bylo však také zjištěno, že práce z domova s sebou nese jasná rizika prodloužení pracovní doby a větší potíže s ukončením práce, které jsou často spojeny s tím, že zaměstnanec má dojem, že musí být neustále k dispozici.

Zkrácení doby dojíždění mělo na strukturu pracovní doby různý dopad. Úspora času na dojíždění je vnímána jako jeden z nejpozitivnějších účinků práce na dálku. Čas dříve strávený dojížděním se však často (zcela nebo částečně) proměňuje v pracovní dobu. Zatímco některým zaměstnancům se více vyplácí trávit čas prací než dojížděním, jiní vyjadřují potíže s nastavením hranic při práci z domova.

Problémy související s dostupností mimo běžnou pracovní dobu vyplývají z různých faktorů:

- Přímé rušivé kontrolní praktiky mohou vést k tlaku na neustálou dostupnost, i když byly většinou výjimečné a omezené na počáteční fáze pandemie.
- Jiné řídicí postupy (jako je zasílání e-mailů mimo pracovní dobu) jsou obvyklejší a mohou vést k implicitnímu očekávání rozšířené dostupnosti.
- Zaměstnanci se mohou cítit nuceni být viditelnější a „vždy on-line“ a projevovat vyšší vstřícnost vůči vedoucím pracovníkům a spolupracovníkům.
- Očekávání rozšířené dostupnosti může být výraznější u zaměstnanců v zaměstnáních s vysokou mírou sociální interakce a u povolání, kde často dochází k potížím s nastavováním hranic u klientů (externích nebo interních) nebo uživatelů služeb, než u jiných typů práce.

Izolace a intenzivní virtuální týmová spolupráce

Výzkum identifikoval izolaci jako jedno z hlavních psychosociálních rizik intenzivní práce na dálku. Pocity izolace byly v kontextu krize COVID-19 značně rozšířené ⁽¹²⁾.

Zvýšenou pozornost je třeba věnovat novým psychosociálním rizikům pramenícím z intenzivní virtuální týmové spolupráce, kdy většina pracovníků pracuje na dálku. Je to závažný problém s různými důsledky pro výkon a psychosociální rizika a může vést k těmto potížím:

- informační přetížení z nutnosti zpracovávat velké množství informací z více digitálních nástrojů, které se překrývají, což umožňuje asynchronní a synchronní formy komunikace ⁽¹³⁾,
- neverbální přetížení: vzhledem k tomu, že kontextové informace při osobním styku pomáhají při porozumění informacím a jejich zařazení do kontextu, jejich nepřítomnost vyžaduje zvláštní úsilí k dosažení účinné komunikace ⁽¹⁴⁾,

⁽¹¹⁾ Eurofound (2020), *Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age*. Úřad pro publikace Evropské unie, Lucemburk; Mauroux, A. (2018), „Quels liens entre les usages professionnels des outils numériques et les conditions de travail?“, analýzy DARES, č. 29. K dispozici na adrese <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2018-029.pdf>; Arlinghaus, A. a Nachreiner, F. (2014), „Health effects of supplemental work from home in the European Union“. *Chronobiology International*, 31(10), 1100–1107.

⁽¹²⁾ Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. a Klarsfeld, A. (2021), „Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France“. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69–88; Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. a Bendz, T. (2020), „An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19“. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442; Perry, S. J., Rubino, C. a Hunter, E. M. (2018), „Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model“. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593.

⁽¹³⁾ La Torre, G., Esposito, A., Sciarra, I. a Chiappetta, M. (2019), „Definition, symptoms and risk of techno-stress: a systematic review“. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(1), 13–35.

⁽¹⁴⁾ Bailenson, J. N. (2021), „Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue“. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1), 1–6.

- špatná týmová spolupráce a výkon ⁽¹⁵⁾, zejména u zaměstnanců zapojených do vysoce vzájemně závislých a opakujících se pracovních procesů a spoléhajících se na časté sociální interakce ⁽¹⁶⁾.

Zjištění z práce v terénu jsou v souladu s tímto směrem výzkumu:

- Týmová koordinace je obecně vnímána jako časově náročnější a může mít za následek vyšší počet virtuálních schůzek a přetížení informacemi, zpomalení tempa práce a potenciálně ovlivnit přenos znalostí v rámci pracovních týmů a organizací.
- Intenzivní virtuální spolupráce vede ke ztrátě kvality mezilidské komunikace a postrádání neverbálních podnětů, které jsou klíčové pro zařazení informací do kontextu a předcházení nedorozuměním. Kromě toho bývají virtuální schůzky více zaměřeny na práci a neponechávají žádný prostor pro neformálnější komunikaci. Hlavními účinky jsou pocity izolace, únava (neverbální přetížení) a nejistota z možnosti být nepochopen.
- Pocity izolace byly zvláště významné u zaměstnanců v zaměstnáních s vysokou mírou sociální interakce a u nových zaměstnanců. Naproti tomu pracovníci na dálku ve středně kvalifikovaných zaměstnáních, kteří se před pandemií cítili izolovaní, vnímali, že se jim v kontextu rozšířené práce na dálku dostalo většího uznání a podpory.

Konflikt mezi pracovním a soukromým životem

Nedávný výzkum přinesl vysvětlení rizika, že přechod na práci na dálku může prohloubit stávající nerovnosti mezi ženami a muži v rozdělení péče a domácích povinností, zejména u párů s dvojím příjmem a dětmi ⁽¹⁷⁾.

Povinná práce na dálku mohla také zásadně změnit schopnost jednotlivců nastavovat hranice mezi pracovním a soukromým životem podle svých preferencí, zejména pro ty, kteří nemají doma vhodný pracovní prostor ⁽¹⁸⁾.

Z výsledků terénního výzkumu vyplývá, že konflikt mezi pracovním a soukromým životem byl obzvláště významný v první fázi krize COVID-19 a byl jasně genderově podmíněn – týkal se zejména pracujících matek s dětmi školního věku během uzavření škol. V některých případech vede konflikt mezi pracovním a soukromým životem k úzkosti a stresu v důsledku neschopnosti podávat obvyklé výkony. V jiných případech vede k pocitům viny za to, že se dotyčná osoba příliš soustředí na práci a neplní své pečovatelské povinnosti.

Důkazy shromážděné během omezení volného pohybu osob a zavírání škol v raných fázích pandemie nelze zobecnit, protože většina zaměstnanců uvádí, že se přizpůsobili nové situaci a výskyt konfliktů mezi pracovním a soukromým životem je zmírňován v souvislosti s jinými charakteristikami zaměstnání a socioekonomickým postavením.

Z terénního výzkumu nicméně vyplývá, že genderové vzorce v oblasti práce na dálku a rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem přetrvávají. Kromě toho nedostatek vhodného prostoru pro práci z domova jednoznačně zvyšuje riziko konfliktu mezi pracovním a soukromým životem jak pro ženy, tak pro muže.

Muskuloskeletální poruchy a jiné zdravotní problémy

Existuje stále více důkazů, že výskyt muskuloskeletálních poruch se zvyšuje v důsledku dlouhodobého sezení a statických poloh souvisejících s dlouhou pracovní dobou, stejně jako psychologických

⁽¹⁵⁾ Van der Lippe, T. a Lippényi, Z. (2020), „Co-workers working from home and individual and team performance“. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60–79.

⁽¹⁶⁾ Gibbs, M., Mengel, F. a Siemroth, C. (2021), *Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals*, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2021–56), University of Chicago, Chicago, Illinois; Golden, T. D. a Gajendran, R. S. (2019), „Unpacking the role of a telecommuter’s job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support“. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55–69.

⁽¹⁷⁾ Blaskó, Z., Papadimitriou, E. a Manca, A. R. (2020), *How will the COVID-19 crisis affect existing gender divides in Europe*. Zpráva Společného výzkumného střediska z oblasti vědy a politiky, Úřad pro publikace Evropské unie, Lucemburk; Farré, L., Fawaz, Y., González, L. a Graves, J. (2020), *How the COVID-19 lockdown affected gender inequality in paid and unpaid work in Spain*. série diskusních dokumentů, č. 13434. IZA Institute of Labor Economics. K dispozici na adrese <http://ftp.iza.org/dp13434.pdf>.

⁽¹⁸⁾ Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J. a Gray, C. E. (2021), „Boundary management and work-nonwork balance while working from home“. *Applied Ergonomics*, 70(1), 60–84.

stresových faktorů, jako je vysoká pracovní zátěž⁽¹⁹⁾. Výzkum výskytu muskuloskeletálních poruch se však soustředil především na obecnější vzorce problémů souvisejících s prací v oblasti informačních a komunikačních technologií než na práci z domova⁽²⁰⁾.

Navzdory omezenému výzkumu výskytu muskuloskeletálních poruch mezi pracovníky pracujícími na dálku z domova existují určité náznaky, že tato rizika mohou narůstat. Z terénního výzkumu vyplývá vysoký výskyt muskuloskeletálních poruch a dalších fyzických problémů, které jsou spojeny s různými příčinami:

- Výskyt muskuloskeletálních poruch je většinou hlášen v souvislosti se sedavějším způsobem práce, špatnými ergonomickými podmínkami doma a se stresujícími pracovními podmínkami nebo delší pracovní dobou.
- Nejčastějším problémem zjištěným v souvislosti se sedavějším způsobem práce je obecný pocit „subjektivní únavy“. Kromě toho může zhoršit předchozí fyzické problémy a přispět ke vzniku nových, jako je přibírání na váze, bolesti zad a krku a únava zraku nebo přetěžování očí.
- Prostorová omezení, kterým čelí mnoho zaměstnanců, brání ve zřízení domácího pracovního stanoviště, které by splňovalo minimální ergonomické normy. Tato omezení jsou významná zejména u zaměstnanců, kteří musí svůj pracovní prostor sdílet s ostatními členy rodiny, zejména s partnery pracujícími z domova a dětmi školního věku. Nedostatečným prostorem pro práci na dálku jsou nejvíce postiženi zaměstnanci žijící ve velkých městech.

Příslušné faktory

Z výzkumu vyplývá, že dopady práce na dálku na pracovní podmínky a kvalitu života jsou ovlivňovány různými faktory. Intenzita práce na dálku je jednoznačně zásadní. Celkově výzkum naznačuje, že hybridní režim práce na dálku poskytuje nejlepší rovnováhu mezi flexibilitou práce na dálku a osobní komunikací s vedoucími pracovníky a spolupracovníky⁽²¹⁾. Není divu, že terénní výzkum a další nedávné studie odrážejí všeobecnou preferenci tohoto pracovního režimu u společností i zaměstnanců. Výsledky ve vztahu k dalším podstatným příslušným faktorům jsou probrány níže.

Autonomie

Práce na dálku je obvykle spojena se zvýšením vnímané autonomie, což přispívá ke zmírnění vnímání pracovního přetížení a souvisejícího stresu⁽²²⁾. Různé studie také nastínily důležitost uznání preferencí a schopností jednotlivců při zvládání pracovních požadavků a nastavování hranic mezi pracovním a soukromým životem⁽²³⁾.

Práce na dálku však může vést k různým výsledkům v závislosti na organizačních normách a postupech organizace práce, které mají dopad na rozsah autonomie udělené pracovníkům na dálku při organizování rozvržení pracovní doby a úkolů. Autonomie je obzvláště narušena, pokud organizace očekávají, že zaměstnanci budou k dispozici mimo běžnou pracovní dobu⁽²⁴⁾.

⁽¹⁹⁾ Roquelaure, Y. (2018), *Musculoskeletal disorders and psychosocial factors at work*, Výzkumný dokument ETUI – zpráva 142. K dispozici na stránkách SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3316143> nebo <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3316143>; So, B. C., Cheng, A. S. a Szeto, G. P. (2017), „Cumulative IT use is associated with psychosocial stress factors and musculoskeletal symptoms“. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(12), 1541.

⁽²⁰⁾ Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. a Weale, V. (2020), „A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?“. *BMC Public Health*, 20(1), 1825; Taib, M. F. M., Bahn, S. a Yun, M. H. (2016), „The effect of psychosocial stress on muscle activity during computer work: comparative study between desktop computer and mobile computing products“. *Work*, 54(3), 543-555; Eijkelhof, B. H. W., Huysmans, M. A., Garza, J. B., Blatter, B. M., Van Dieën, J. H., Dennerlein, J. T. a Van Der Beek, A. J. (2013), „The effects of workplace stressors on muscle activity in the neck-shoulder and forearm muscles during computer work: a systematic review and meta-analysis“. *European Journal of Applied Physiology*, 113(12), 2897–2912.

⁽²¹⁾ Contreras, F., Baykal, E. a Abid, G. (2020), „E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go“. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484.

⁽²²⁾ Gajendran, R. a Harrison, D. (2007), „The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences“. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

⁽²³⁾ Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J. a Gray, C. E. (2021), „Boundary management and work-nonwork balance while working from home“. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84; Thörel, E., Pauls, N. a Göritz, A. S. (2020), „Are the effects of work-related extended availability the same for everyone?“. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 147–156; Perry, S. J., Rubino, C. a Hunter, E. M. (2018), „Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model“. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593.

⁽²⁴⁾ Büchler, N., ter Hoeven, C. L. a Van Zoonen, W. (2020), „Understanding constant connectivity to work: how and for whom is constant connectivity related to employee well-being?“. *Information and Organization*, 30(3), 100302; Thulin, E., Vilhelmson, B. a Johansson, M. (2019), „New telework, time pressure, and time use control in everyday life“. *Sustainability*, 11(11), 3067; Gadeyne, N., Verbruggen, M., Delanoëje, J. a De Cooman, R. (2018), „All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: the role of integration preference, integration norms and work demands“. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 86–99.

V této souvislosti terénní výzkum identifikoval tři hlavní modely:

1. Zaměstnanci ve vysoce náročných profesích s vysokou mírou autonomie nezaznamenali, že by se jejich pracovní podmínky při práci z domova zásadně změnily. Jedná se především o zaměstnance s řídicími povinnostmi, kteří již byli zvyklí zvládat vysoké pracovní zatížení a jejichž pracovní funkce spočívá v tom, že jsou k dispozici pro vyřizování pracovních úkolů i mimo běžnou pracovní dobu. To je v souladu s „paradoxem autonomie“, který je zmiňován v literatuře (25). Zaměstnanci s vysokou mírou pracovní autonomie se často vnitřně ztotožňují s požadavky, aby zvládli zvýšenou pracovní zátěž a byli neustále k dispozici z důvodů souvisejících s profesní identitou a uznáním.
2. Zvýšenou autonomii při práci z domova častěji uvádějí zaměstnanci s určitou mírou autonomie v souvislosti s pracovní dobou a organizací úkolů. Spolu s ušetřeným časem v důsledku toho, že nemusí dojíždět do práce, to znamená zvýšenou flexibilitu při organizování pracovní doby podle jejich preferencí, včetně nepravidelné pracovní doby. Ve většině případů má práce na dálku pozitivní dopady, pokud jde o výkon pocíťovaný samotným pracovníkem, spokojenost s prací a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Tato zjištění jsou v souladu s předchozím výzkumem (26), který uvádí, že práce nad rámec běžné pracovní doby není spojena s konflikty mezi pracovním a soukromým životem a stresem, pokud k ní dochází na základě preferencí zaměstnance.
3. Zaměstnanci, kteří pracují podle vysoce standardizovaných pracovních postupů, s velmi omezenou autonomií, pokud jde o rozvržení pracovní doby a pracovní tempo, nezaznamenali při práci z domova velké změny.

Kontrola a organizační podpora

Většina výzkumů o práci na dálku poukazuje na potřebu přizpůsobit postupy řízení a organizace práce úspěšnému zavádění dohod o práci na dálku (27).

V souladu s dalšími, výše uvedenými studiemi z terénního výzkumu vyplývá, že zkušenosti s prací na dálku během krize COVID-19 měly významný dopad na překonání nedůvěry vedení a neochoty k přijetí práce na dálku. To je obecně uznáváno jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci. Je zajímavé, že obě skupiny uvádějí, že kontrolní a sledovací mechanismy se podstatně nezměnily:

- Podle zaměstnavatelů je hlavním důvodem účinnost stávajících kontrolních opatření (řízení podle cílů u pracovních pozic s vysokou mírou autonomie a systémy sledování u rutinnějších prací). To naznačuje, že rozšíření práce na dálku na středně kvalifikovaná zaměstnání se ukázalo být méně náročné, než některé studie předpokládaly (28).
- Navzdory obavám z rušivých, přímých kontrolních praktik uváděným v literatuře (29), zaměstnanci uvádějí, že takové praktiky byly spíše výjimečné a vyskytovaly se hlavně na začátku pandemie COVID-19 a postupně se vyvíjely směrem k pozitivnějšímu postoji založenému na důvěře.

Terénní výzkum provedený mezi zaměstnavateli také osvětluje některé aspekty práce na dálku, kterým výzkum věnuje menší pozornost. Ve většině společností vedl masivní přechod na práci na dálku k diskusi o rizicích v oblasti BOZP a preventivních opatřeních. Ačkoli zaměstnavatelé souhlasí s tím, že hlavními riziky pro zaměstnance plynoucí z práce na dálku jsou izolace a nedostatek náležitých pracovních podmínek doma, zkušenosti společností se značně liší ve dvou důležitých aspektech:

1. Podpora pro zavádění práce na dálku během pandemie byla většinou zaměřena na poskytování přenosných počítačů a softwaru umožňujících práci na dálku, i když v některých případech museli zaměstnanci používat vlastní vybavení. Poskytování ergonomického vybavení, a zejména

(25) Mazmanian, M., Orliowski, W. a Yates, J. (2016), „The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals“. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357.

(26) Jostell, D. a Hemlin, S. (2018), „After hours teleworking and boundary management: effects on work-family conflict“. *Work*, 60(3), 475–483; Duxbury, L. a Halinski, M. (2014), „When more is less: an examination of the relationship between hours in telework and role overload“. *Work*, 48(1), 91–103.

(27) Beaugreard, T. A., Basile, K. A. a Canónico, E. (2019), „Telework: outcomes and facilitators for employees“ v publikaci: Landers, R. N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, Spojené království, 511–543.

(28) Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. a Bisello, M. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*. Společné výzkumné středisko Evropské komise, Sevilla.

(29) Dolce, V., Vayre, E., Molino, M. a Ghislieri, C. (2020), „Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands–resources and recovery model in emergency telework“. *Social Sciences*, 9(11), 19; Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A. a Ghislieri, C. (2020), „Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: the crucial role of the leaders on remote working“. *Frontiers in Psychology*, 11, 620310.

kompenzace dodatečných nákladů spojených s prací na dálku, probíhalo v omezenější míře. Dále je třeba zdůraznit, že hodnocení rizik domácích pracovišť během pandemie zcela chybělo.

2. Pokud jde o psychosociální rizika, pouze několik společností vypracovalo komplexní preventivní politiky, jmenovitě ty, které měly značné zkušenosti s prací na dálku již před vypuknutím pandemie, a ty, které již plánovaly práci na dálku výrazně rozšířit. Mezi další aspekty patří stanovení limitů dostupnosti, shromažďování systematických informací o kvalitě života zaměstnanců a školení přímých nadřízených pracovníků na dálku, aby přizpůsobili řídicí postupy a postupy organizace práce, včetně rozvoje hlubšího porozumění psychosociálním rizikům. V tomto ohledu se jako zásadní jeví stanovení jasných limitů pro používání informačních a komunikačních technologií pro pracovní účely. Právo odpojit se bylo formálně uznáno pouze v jedné velké společnosti, zatímco v jiných byly identifikovány některé postupy řízení lidských zdrojů. Problémy související s očekáváním dostupnosti nad rámec běžné pracovní doby však nejsou zdaleka vyřešeny.

Sociální dialog a kolektivní vyjednávání na úrovni společnosti

Navzdory mimořádným okolnostem krize COVID-19 terénní výzkum naznačuje, že sociální dialog a kolektivní vyjednávání hrají významnou roli v regulaci práce na dálku, pokud jsou zapojeny odbory a zástupci zaměstnanců:

- Kolektivní smlouvy pomohly usnadnit přechod na rozšířenou práci na dálku a regulovat některé klíčové aspekty, jako jsou pracovní pozice, které jsou považovány za „vhodné pro práci na dálku“, intenzita práce na dálku, pravidla pro střídání mezi prací z domova a prací na místě a poskytování finanční podpory.
- I mezi malými společnostmi nalezneme společnosti, které konzultují zástupce zaměstnanců nebo uplatňují přímější mechanismy účasti.

Výzkum na toto téma je vzácný, ale ze stávajících důkazů vyplývá, že politiky řízení lidských zdrojů, které jsou určeny především ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců a zlepšení výkonnosti společnosti, se nejeví jako nejúčinnější způsob, jak předcházet psychosociálním rizikům a negativním zdravotním následkům. Zdá se, že sociální dialog a kolektivní vyjednávání přispívají k lepším pracovním podmínkám a transparentnějšímu regulačnímu rámci⁽³⁰⁾. To je zvláště důležité v kontextu po pandemii, vzhledem k tomu, že práce na dálku se stane možností dostupnou většímu počtu zaměstnanců (zejména ve středně kvalifikovaných zaměstnáních) než před pandemií.

Regulační trendy na vnitrostátní úrovni

Rámcová dohoda EU o práci na dálku (2002) je hlavním referenčním zdrojem pro vnitrostátní právní předpisy a kolektivní vyjednávání o práci na dálku ve většině členských států EU. Tato dohoda zahrnuje definici práce na dálku a regulaci jejích hlavních aspektů: dobrovolnosti pro zaměstnance i zaměstnavatele, změnitelnosti, rovnosti v zaměstnání, odborné přípravy a kolektivních práv, ochrany údajů, respektování soukromí a odpovědnosti zaměstnavatelů za BOZP.

Členské státy EU regulují práci na dálku buď prostřednictvím právních předpisů, nebo prostřednictvím sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání. Ve většině zemí se používají oba typy regulace, které se vzájemně doplňují. Role, kterou hraje stát nebo sociální partneři, se liší a částečně závisí na vnitrostátních tradicích pracovněprávních vztahů.

Před pandemií COVID-19 měla většina zemí zákonné definice a konkrétní legislativu ohledně práce na dálku stanovenou v zákoníku práce nebo souvisejících právních předpisech. V jiných zemích (v Dánsku, Irsku, na Kypru, v Lotyšsku, Rakousku, Finsku a Švédsku) neexistovala žádná zákonná definice práce na dálku a otázky týkající se práce na dálku byly řešeny v různých zákonech týkajících se ochrany údajů, bezpečnosti a ochrany zdraví nebo pracovní doby.

S ohledem na rámcovou dohodu EU lze hlavní regulované inovativní aspekty shrnout takto:

- Pravidelná a příležitostná práce na dálku: rámcová dohoda EU se vztahovala pouze na pravidelnou práci na dálku (alespoň jeden den v týdnu). Převládající formou práce na dálku se však jevila příležitostná práce na dálku (což znamená méně než 20 % pracovní doby a/nebo forma práce, která

⁽³⁰⁾ Sanz de Miguel, P. (2020). *Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive virtual work*. Konečná zpráva DEEP VIEW. VP/2017/004/0050. K dispozici na adrese https://drive.google.com/file/d/1JrHgEDU9swF4KM5H74gOJ0-u_hptKlXK/view.

se neřídila konkrétním vzorcem). Přístupy jednotlivých států se liší. Některé země změnily zákonnou definici práce na dálku tak, aby zahrnovala jakoukoli intenzitu, zatímco jiné země zavedly jiné definice a pravidla pro pravidelnou a příležitostnou práci na dálku.

- Právo odpojit se: rámcová dohoda EU stanovila, že pracovníci na dálku by měli organizovat svou pracovní dobu v mezích vnitrostátních právních předpisů a kolektivního vyjednávání. Očekávání neustálé dostupnosti ze strany vedení nebo klientů vedlo některé země k úpravě práva na odpojení, které zahrnuje dohodu o rozložení pracovní doby, přestávky a omezení dostupnosti.
- Právo na práci na dálku: i když je zachován princip dobrovolnosti, některé země upravily právo požádat o práci na dálku (zaměstnanci mají právo na písemné vysvětlení v případě odmítnutí ze strany společnosti) nebo právo poskytnout zvláštní zacházení pro některé skupiny s ohledem na podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
- Specifická ustanovení v oblasti BOZP: v některých zemích je povinnost zaměstnavatelů provádět hodnocení rizik a informovat zaměstnance o potenciálních rizicích výslovně uvedena v právních předpisech. Postupy hodnocení rizik se však liší a v některých zemích jsou zaměstnavatelé silně omezeni právem na soukromí (v takových případech je hodnocení rizik založeno na informacích poskytnutých zaměstnancem pracujícím na dálku). Rozsah řešených rizik v oblasti BOZP se také liší. Některé země vypracovaly předpisy pro hodnocení a prevenci specifických psychosociálních rizik (zejména izolace, konfliktů mezi pracovním a soukromým životem a stresem). Choulostivou otázkou je také odpovědnost zaměstnavatele za pracovní úrazy, přičemž vnitrostátní předpisy se v tomto ohledu značně liší.

Od rozšíření onemocnění COVID-19 se mnoho zemí snažilo zvýšit povědomí o otázkách BOZP ve vztahu k práci na dálku. S ohledem na to, že mnoho společností a pracovníků na dálku nemělo s tímto režimem práce předchozí zkušenosti, byly vypracovány zvláštní pokyny a materiály.

Ve většině zemí rozsáhlá a dlouhotrvající práce na dálku podnítila změny v legislativě a debaty zaměřené na lepší přizpůsobení regulace práce na dálku v době po pandemii. Do března 2021 zavedlo právní změny pět zemí: Španělsko, Itálie, Lotyšsko, Lucembursko a Slovensko, zatímco legislativa byla podrobována přezkumu v mnoha dalších zemích (v Belgii, Německu, Irsku, Chorvatsku, na Kypru, v Maďarsku, na Maltě, v Nizozemsku, Rakousku, Polsku, Portugalsku a Slovinsku). Právní změny a politické debaty o práci na dálku zahrnují čtyři hlavní aspekty: 1) zákonná definice práce na dálku (včetně rozlišení mezi pravidelnou a příležitostnou prací na dálku); 2) právo odpojit se; 3) právo na práci na dálku a 4) ustanovení o BOZP. Sledují trendy, které existovaly již před pandemií. Na důležitosti také nabývají otázky související s vybavením a kompenzací dodatečných nákladů vzniklých prací na dálku.

Naproti tomu v severských zemích nevedly zkušenosti s prací na dálku během pandemie k žádným právním změnám. Zavádění příležitostné práce na dálku prostřednictvím individuálních a neformálních dohod bylo tradičně založeno na samoregulaci bez zvláštních omezení v řízení – místo toho se opírá o důvěru mezi zaměstnavateli a zaměstnanci (tzv. přístup „svobody, která sebou nese odpovědnost“). Zdá se, že tento přístup se během pandemie osvědčil.

Politické ukazatele

V mnoha zemích EU změny v legislativě, kolektivní vyjednávání a debaty ukazují na zvýšené povědomí o potenciálních rizicích práce na dálku pro kvalitu života a zdraví zaměstnanců. Podstatnými aspekty jsou regulace práva odpojit se, prevence psychosociálních rizik a prosazování norem v oblasti BOZP. Přesto existují mezi zeměmi velké rozdíly a neexistují žádné známky společného přístupu k bezpečné a zdravé práci na dálku. Revize rámcové dohody EU o práci na dálku z roku 2002 sociálními partnery by byla významným krokem vpřed.

Úspěšné přijetí ujednání o práci na dálku společnostmi vyžaduje zvýšené úsilí o přizpůsobení postupů řízení a organizace práce a zlepšení zásad BOZP:

- Ujednání o práci na dálku na úrovni společností by měla poskytovat jasná a transparentní pravidla týkající se pracovních poloh a úkolů, které jsou pro práci na dálku vhodné; postupů pro vyžádání práce na dálku; vybavení a nákladů; intenzity a režimů práce na dálku; odpojení a omezení dostupnosti mimo běžnou pracovní dobu.
- Přímí nadřízení pracovníků na dálku hrají klíčovou roli při utváření jejich pracovních podmínek. Vedení by mělo více podporovat vztahy založené na důvěře mezi zaměstnanci a jejich přímými nadřízenými, na autonomii a na podpůrném sledování výkonu.

- K přizpůsobení postupů organizace práce a podpoře hlubšího porozumění psychosociálním rizikům a souvisejícím negativním zdravotním následkům může být vyžadováno školení pro přímé nadřízené pracovníků na dálku.
- Klíčovým aspektem je řízení pracovní doby. Přímí nadřízení pracovníků na dálku by měli hrát hlavní roli při prosazování práva odpojit se tím, že stanoví jasná pravidla týkající se doby dostupnosti a komunikačních postupů nebo pracovních žádostí mimo běžnou pracovní dobu.
- Přizpůsobení postupů organizace práce by mělo zahrnovat jasné rozlišení mezi úkoly nebo pracovními procesy, které lze provádět asynchronně, od těch, které vyžadují synchronní koordinaci nebo osobní komunikaci. Tento přístup zvyšuje autonomii zaměstnanců, pokud jde o jejich pracovní dobu.
- Řízení virtuální komunikace je také důležité pro snížení přetížení a stresu často spojeného s vícenásobnými a překrývajícími se digitálními kanály. To také znamená, že by měla existovat dohoda o vhodné četnosti a délce virtuálních setkání a že by měl být vyhrazen určitý čas na neformální komunikaci a přestávky mezi setkáními.
- Nejúčinnějším způsobem, jak zabránit izolaci, je omezit intenzitu práce na dálku (např. na 50 % týdně). Bezproblémová virtuální komunikace s přímými nadřízenými a kolegy zmírňuje izolaci.
- Zvýšený výskyt muskuloskeletálních poruch a dalších fyzických problémů (jako je únava očí) poukazuje na význam ergonomie a zdravého chování (např. přestávek a fyzické aktivity) při práci z domova.
- Zásady BOZP by měly začít hodnocením rizik domácího pracoviště ve spolupráci se zaměstnancem a pokyny pro dodržování ergonomických norem. Důležitým aspektem je zajištění ergonomického vybavení (kancelářského nábytku a digitálních zařízení).
- Komplexní zásady prevence v oblasti BOZP by měly zapojit zaměstnance do rozpoznávání a prevence psychosociálních a fyzických rizik. To zahrnuje školení, mechanismy umožňující zaměstnancům vyjádřit své obavy a pravidelné shromažďování systematických informací o psychické a fyzické kvalitě života pracovníků.

Na závěr stojí za to zdůraznit, že sociální dialog a kolektivní vyjednávání na úrovni společností by měly hrát významnější roli při regulaci režimů práce na dálku. Poskytují transparentnější a participativní rámec pro regulaci režimů práce na dálku, podporují proaktivní prevenci psychosociálních rizik a prosazují dodržování norem v oblasti BOZP.

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci (EU-OSHA)

přispívá k cíli učinit z Evropy bezpečnější, zdravější a produktivnější místo pro práci. Agentura se zabývá výzkumem, vývojem a šířením spolehlivých, vyvážených a nestranných informací v oblasti BOZP a pořádá celoevropské osvětové kampaně. Agentura, kterou Evropská unie zřídila v roce 1994 a která sídlí ve španělském Bilbau, umožňuje spolupráci zástupců Evropské komise, vlád členských států, organizací zaměstnavatelů a zaměstnanců i předních odborníků ze všech členských států Evropské unie i dalších zemí.

Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci

Santiago de Compostela 12, 5th floor

48003 Bilbao, Španělsko

Tel.: +34 944358400

Fax: +34 944358401

E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>