

1. SHRnutí

Práce na dálku změnila způsob, jakým organizujeme a prožíváme práci. Rostoucí trend k práci na dálku, jistě po pandemii COVID-19, ovlivnil problémy, jako je pracovní doba, pracovní zátěž a duševní zdraví pracovníků. Tato zpráva se zabývá riziky a příležitostmi práce na dálku z pohledu odborů a pracovníků. Zejména zkoumá, jak práce na dálku ovlivňuje schopnost odborů organizovat pracovníky, jaké důsledky má pro rozmanitost, spravedlnost a začlenění a jaký potenciál může nabídnout pro lepší vedení. Touto analýzou chceme poskytnout konkrétní doporučení, jak umožnit odborům vyjednávat silné kolektivní smlouvy o práci na dálku.

2. O TĚTO ZPRÁVĚ A VÝZKUMNÉM PROJEKTU

Tato zpráva je publikována jako součást projektu UNI Europa Finance & UNI Europa ICTS financovaného EU: ARCO (101101519): *Řešení vzdálené práce prostřednictvím kolektivního vyjednávání a organizování – zapojení pracovníků do hledání řešení pro sociální dialog a budování kapacit v nové pracovní realitě.*

Celkovým cílem tohoto projektu bylo zjistit, jak mohou odbory v evropském sektoru financí a ICT a souvisejících služeb reagovat na tuto novou formu organizace práce, zvýšit svou reprezentativnost a posílit sociální dialog a kolektivní vyjednávání, sjednávat kolektivní smlouvy na všech úrovních.

UNI Europa – The European Services Workers Union

Rue Joseph II, 40 | 1000 Brussels | Belgium | Tel: +32 2 234 5656 | www.uni-europa.org



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

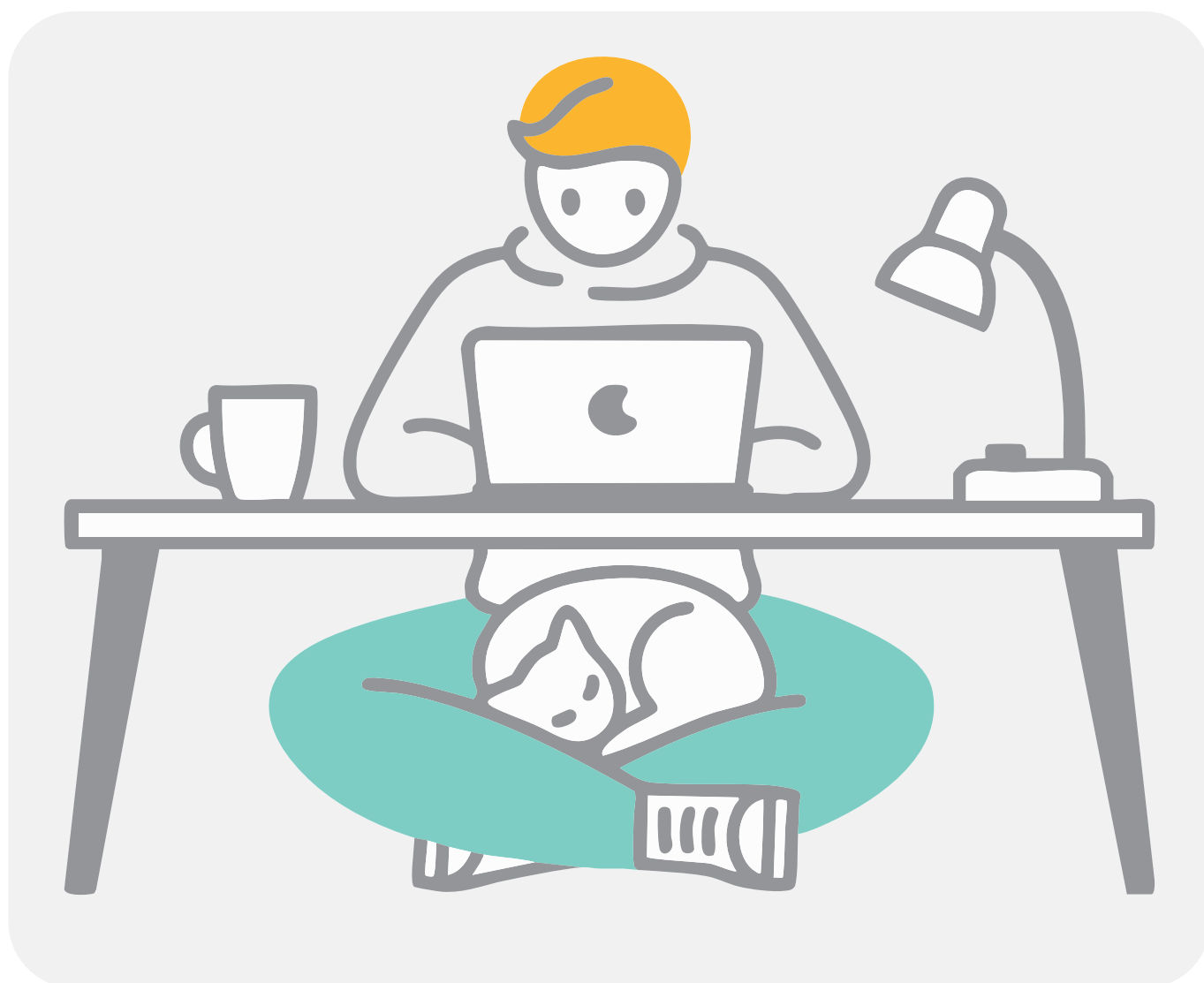
OBSAH

1. Shrnutí	2
2. O této zprávě a výzkumném projektu	2
3. Práce na dálku v Evropě	4
3.1. Co je práce na dálku ?	4
3.2. Quo Vadis práce na dálku ? Výzvy a příležitosti	8
3.2.1 Výzvy práce na dálku	9
3.2.2 Příležitosti práce na dálku	11
4. Smlouvy o práci na dálku	12
4.1. Regulační patchwork.....	12
4.2. Kontrolní seznam: Co zahrnout při sjednávání kolektivní smlouvy o práci na dálku	15
5. Práce na dálku a organizace odborů	17
5.1. Práce na dálku a organizace odborů: hlavní problémy	17
5.2. Nástroje práce na dálku pro zástupce odborů	19
6. Práce na dálku rozmanitost, rovnost a začlenění (DEI)	22
7. Nové vedení v práci na dálku	28
8. Politická doporučení	32
9. Příloha/Bibliografie	33

3. PRÁCE NA DÁLKU V EVROPĚ

3.1. CO JE TO PRÁCE NA DÁLKU?

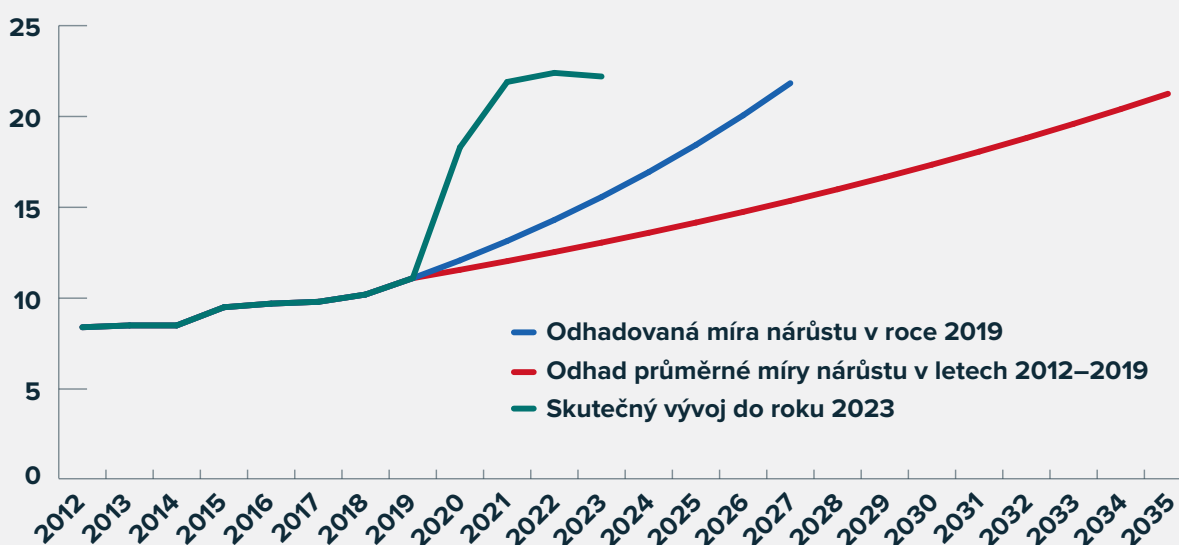
UNI Europa definuje práci na dálku jako pracovníky vykonaná část nebo celá jejich práce během dohodnuté pracovní doby na místě (které si pracovník zvolí) mimo běžné pracoviště/kancelář, kdy využívá především informační a komunikační technologie poskytované zaměstnavatelem. Mělo by se jednat o dobrovolnou dohodu s pracovníky, kteří činnost budou moci kombinovat s prací v kanceláři způsobem, který jim nejlépe vyhovuje¹.



1. UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

PRÁCE NA DÁLKU TU ZŮSTANE

OBRÁZEK 1: NÁRŮST PRÁCE NA DÁLKU



Zdroj: Eurofound 2022, strana 9, obrázek 2 s aktualizacemi od Oscar Vargas Llave²

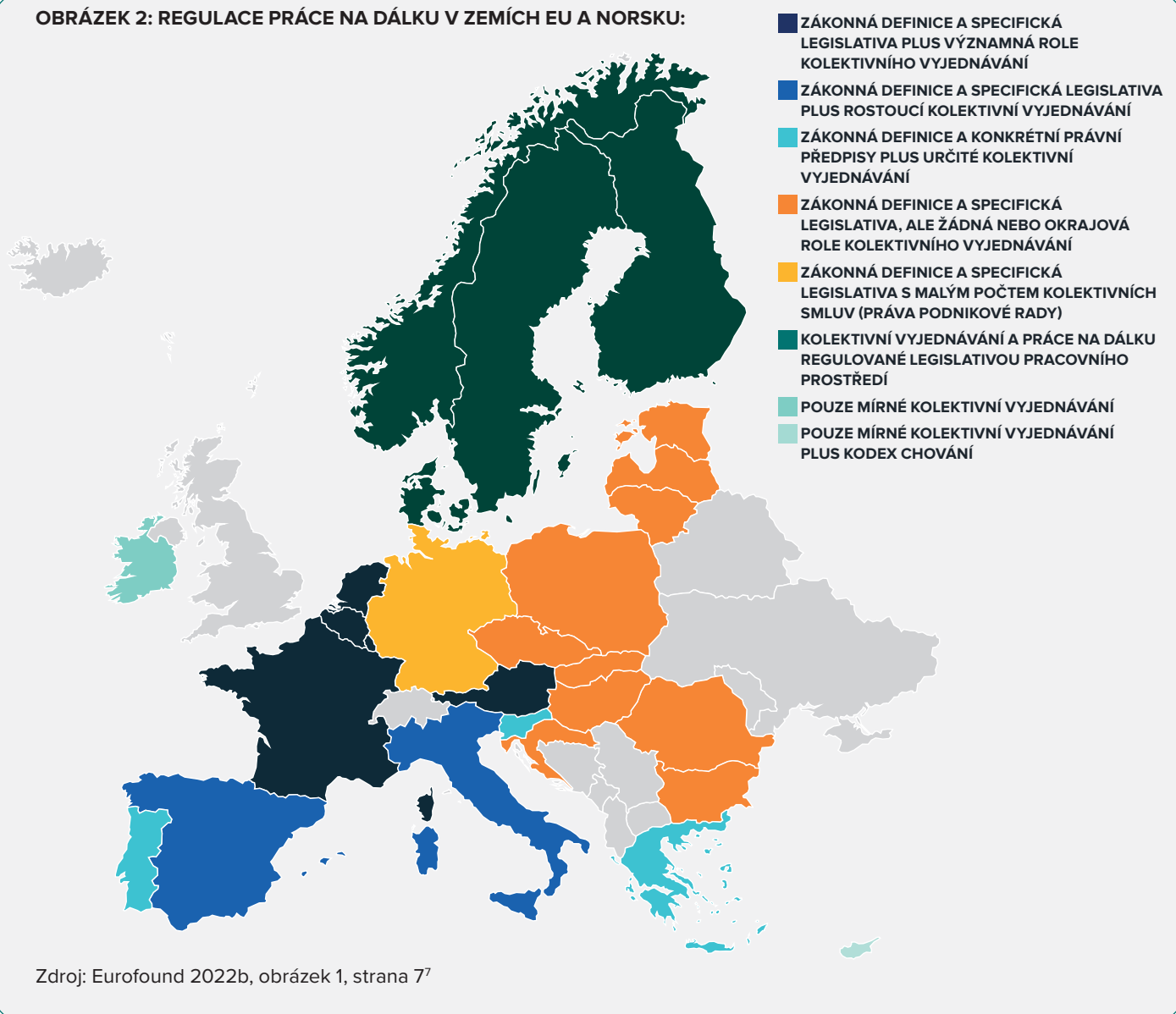
Od příchodu pandemie COVID-19 v roce 2020 se práce na dálku proměnila ze specializované praxe v rozšířený fenomén. Tento posun je zvláště výrazný v odvětvích informačních a komunikačních technologií a služeb (ICTS) a financí, kde digitální povaha práce a rostoucí využívání digitálních nástrojů tento přechod usnadnily. Uzamčení související s pandemií posílila práci na dálku v celé Evropě (viz obrázek 1) a po COVIDu tento trend zůstává. Tato nová dynamika na pracovišti by měla donést přidanou hodnotu do životů pracovníků. Odbory musí být v centru vývoje a rozhodování, spolupracovat se zaměstnavateli prostřednictvím sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání, aby utvářely tuto transformaci práce, řešily rizika a zajis-

tily, že práce na dálku spíše posiluje než ohrožuje pracovní práva a pracovní podmínky.

UNI Europa Finance a UNI Europa ICTS v tomto směru spolupracovali se zaměstnavateli v evropském sektoru a vedli vyjednávání o Společných doporučení sociálních partnerů pro práci na dálku (více viz infobox 2 na str. 12). Tyto závazky chránit pracovníky a poskytnout jim flexibilitu pracovat na dálku bez negativních důsledků jsou důležitým krokem k zajištění práva pracovat na dálku za nejlepších podmínek. Stanovili také základ pro vyjednávání přísných kolektivních smluv pro pracovníky v oblasti financí a ICTS na národní, sektorové a podnikové úrovni v celé Evropě.

2. Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>. (Note: in the following footnotes referred to as Eurofound (2022a)).

OBRÁZEK 2: REGULACE PRÁCE NA DÁLKU V ZEMÍCH EU A NORSKU:



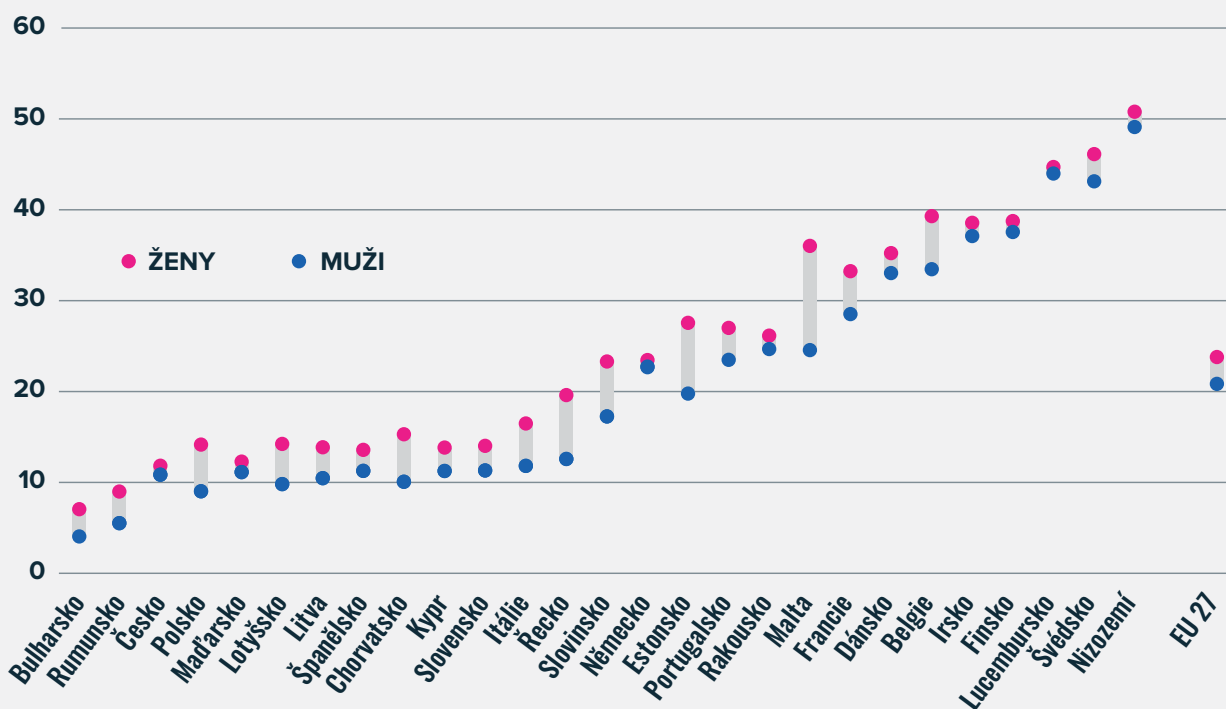
Projekt Twing³ je jednou z nejkompexnějších kvantitativních studií pro práci na dálku, sociální dialog a kolektivní vyjednávání v Evropě na mezistátní a meziodvětvové úrovni včetně ICT a finančního sektoru. Jeho zjištění odhalují, že před COVIDem obecně existovaly značné rozdíly mezi jednotlivými zeměmi v práci na dálku. Země s nízkým výchozím bodem však rozdíl během pandemie rychle dohnaly a zároveň se zvýšily rozdíly mezi evropskými zeměmi. Práci na dálku tedy můžeme popsat jako vzestupnou tendenci napříč evropskými zeměmi. ICT sektor je však jiný. Je to jediné odvětví, kde nárůst práce na dálku probíhal ve všech evropských zemích velmi podobným způsobem⁴. Sektor financí a pojišťovnictví je po sektoru ICT druhým nejdůležitějším sektorem v Evropě, pokud jde o práci na dálku⁵.

V EU se procento zaměstnanců sporadicky pracujících na dálku zvýšilo ze 14 % v roce 2019 na 24 % v roce 2021, poté zaznamenalo malý pokles na 22 % v roce 2022 a zůstalo stabilní v roce 2023. Během tohoto roku více než 44 milionů pracovníků EU obvykle nebo někdy pracovali na dálku. V absolutním souhrnu je počet pracovníků pracujících na dálku v roce 2023 téměř dvojnásobný než v roce 2019 (Eurofound 2022, strana 9, obrázek 2 s aktualizacemi od Oscar Vargas Llave).⁶ I když se obecný přístup k práci na dálku v jednotlivých zemích liší, **většina evropských zemí zavedla pravidla a předpisy týkající se práce na dálku** (viz obrázek 2).

Charakteristiky zaměstnanců, kteří pracují na dálku, se v Evropě také liší. Celkově v roce 2021 pracovalo na dálku více žen než mužů (viz obrázek 3). V sektoru ICT a financí však pracuje na dálku více mužů než žen⁸. Eurofound a projekt EU Twing čer-

pají z údajů šetření pracovních sil Eurostatu a poskytují srovnání charakteristik vzdálených pracovníků, které zahrnují pohlaví, věk, pracovní kategorii, sektor, rodinnou situaci a vzdělání. Další podrobnosti naleznete v příslušných studiích.⁹

OBRAZEK 3: ZAMĚSTNANCI PRACUJÍCÍ Z DOMOVA PODLE POHLAVÍ A ZEMĚ, 2021, EU27 (%)



Zdroj: Eurofound 2022, strana 10, obrázek 5.¹⁰

3. Twing project, <https://twingproject.eu/>
4. Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis-Final-report.pdf>, page 3. Note in the following footnotes referred to as Twing project (2023).
5. Twing project (2023), page 5.
6. Eurofound (2022a), page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave.
7. Eurofound (2022b), Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 1 page 7, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-09/ef22032en.pdf>.
8. Twing Project (2023). See results in annex.
9. Eurofound (2022a), and Twing Project (2023),
10. Eurofound (2022a), page 10, figure 5.

3.2 QUO VADIS PRÁCE NA DÁLKU? VÝZVY A PŘÍLEŽITOSTI

Práci na dálku můžeme zasadit do širšího kontextu tím, že se podíváme na ekonomickou makro perspektivu – roli práce na dálku pro zaměstnanost v Evropě a ekonomickou mezo perspektivu – jak práce na dálku tvoří součást většího fenoménu (digitální) transformace a potřeby pro nové kultury organizace učení.

Digitální transformace a narušení způsobené umělou inteligencí zasáhly zejména evropské finanční a ICTS sektory. Tento vývoj vytváří tlak na společnosti, aby transformovaly své obchodní modely, firemní strategii, organizační strukturu a přístup vedení, což má negativní dopad na zaměstnance. Dopad může být například ve vztahu k budoucím pracovním profilům a typu kompetencí, které musí mít vedoucí a pracovníci, aby proaktivně utvářeli tuto transformaci. To také hluboce ovlivňuje způsob práce týmů a vedení vedoucích (viz kapitola 8 o vedení). Kromě změn v pracovních úkolech, organizaci práce a pracovních tocích, mizí také pracovní místa a objevují se nová pracovní místa, jako je hlavní digitální ředitel a manažer AI.

Se zavedením nástrojů umělé inteligence a digitálních řešení na podporu každodenní práce pracovníků v odvětvích ICTS a sektoru financí, se úkoly a pracovní postupy intenzivně mění. Odbory musí doprovázet tento proces a zajistit, aby pracovníci mohli využít čas uvolněný používáním nástrojů umělé inteligence pro školení na pracovišti, celoživotní vzdělávání, týmové aktivity na podporu (vzdálené) spolupráce a výměnu týmů – stejně jako lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Práce na dálku, umělá inteligence a digitalizace mohou vést k izolaci pracovníků a nedostatku soudržnosti mezi členy týmu. Toto „lepidlo“ je nezbytné, aby se jednotlivci ztotožnili se svou prací, organizací a svými kolegy, zabránili vyhoření, pomohli týmu dobře spolupracovat a podávat dobré výkony. Soudržnost obsahuje směs důvěry, psychologického bezpečí, vzájemného dobrého poznání a porozumění tomu, jak vy a vaši kolegové dobře spolupracujete a co můžete každý přinést

týmu. Kromě aktivní podpory soudržnosti v týmu potřebují jednotlivci a týmy kulturu neustálého učení, aby udrželi krok se stále rychlejším vývojem nástrojů AI a dalších nových inovací, které narušují způsob, jakým v současnosti pracujeme.

Tuto transformaci musí řešit odbory a zaměstnavatelé společně, utvářet politiky a procesy tak, aby doprovázely a podporovali pracovníky, nabízely školení a podporovali fáze samoučení během pracovní doby, aby se neustále posilovaly budoucí dovednosti pro zvládnutí transformace.

Organizace podporující moderní formy vedení a zdravou pracovní kulturu mohou snížit negativní dopady práce na dálku. Mezi kvalitou vedení a obratem v organizacích existuje přímý vztah. Další podrobnosti naleznete v kapitole 8.

S ohledem na tento širší kontext transformace ICTS a finančních sektorů v následujících dvou podkapitolách identifikujeme výzvy a příležitosti práce na dálku.

Některým práci na dálku nabízí větší flexibilitu v práci, lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, ušetřený čas kvůli nedostatku dojíždění a také další výhody. Masové přijímání práce na dálku během COVIDu snížilo některá stigma spojená s tímto typem pracovního uspořádání a související s negativním dopadem na budoucí pracovní vyhlídky a kariérní rozvoj.

Práce na dálku však může přinášet i rizika. Patří mezi ně zvýšená izolace a problémy s duševním zdravím, nižší úroveň inovací a kreativity, intenzivnější pracovní vyčerpání, delší pracovní doba a digitální připojení a rozostření profesního a soukromého života. Mohou se také vyskytnout problémy v oblasti zdraví a bezpečnosti, potřeba přiměřené kompenzace, tlak na zaměstnanecký vztah, dohled nad pracovníky, přístup ke školení a profesnímu rozvoji, a zejména větší překážky, které musí odbory překonat při organizování, vyjednávání kolektivních smluv a komunikovat ve stále více virtuálním a digitálním formátu.

3.2.1 VÝZVY PRÁCE NA DÁLKU

Prostřednictvím publikací od Eurofound, ETUI a Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, výsledky výzkumu pro projekty financované EU Twing a rozhovory provedené pro projekt ARCO s členy UNI Europa Finance a ICTS a dalšími odborníky na práci na dálku, **se opakovaně objevuje několik zásadních výzev souvisejících s prací na dálku¹¹:**

1. Právo pracovat na dálku (nikoli však povinnost zaměstnavatele toto právo splnit)
2. Právo na odpojení
3. Psychosociální rizika včetně izolace
4. Přístup k příležitostem ke školení a re/zvyšování kvalifikace
5. Organizace odborů, právo digitálního přístupu a právo zůstat v kontaktu se členy odborů pracujícími na dálku
6. Rozmanitost, rovnost, začlenění a nediskriminace
7. Nové modely vedení

(1) Práce na dálku by měla být dobrovolná a reverzibilní. Neměla by existovat žádná povinnost pracovat na dálku a nikdo, kdo si to přeje, by neměl být zbaven tohoto práva, pokud zaměstnavatel nemůže podat ospravedlnitelný důvod. Existují neoficiální důkazy o tom, že někteří zaměstnavatelé používají práci na dálku jako cukr a bič pro konkrétní pracovníky nebo využívají svého práva přizpůsobit organizaci práce k tomu, aby si mohli pracovníky povolát do kanceláře naléhavě, což jim ztěžuje organizovat si svůj profesní a soukromý život.

(2) Všichni pracovníci, včetně těch, kteří pracují na dálku, mají nárok na doby odpočinku, omezení maximální pracovní doby a právo na odpojení. Přesto, i když existuje zákonné právo na odpojení (vnitrostátní legislativa, sektorové nebo podnikové kolektivní smlouvy), **Eurofound přesto shledává nedostatečnou realizaci¹². Mnoho pracovníků je kontaktováno a cítí povinnost reagovat na sdělení související s prací mimo jejich pracovní dobu,** často bez náhrady přesčasů, což vede ke zvýšeným zdravotním problémům, jako je stres a syndrom vyhoření¹³ (viz také část 7).

(3) Práce na dálku může vést k izolaci a nedostatku důvěry a soudržnosti mezi členy týmu. Dále, **izolace jednotlivců v práci může vést k obecnému nárůstu izolace a individualizace ve společnostech.** Odbory jako prostor komunity a solidarity jsou klíčové pro zajištění kontaktu se vzdálenými pracovníky a je třeba si tento vývoj uvědomit.

Případný nedostatek důvěry může vést k nadměrným kontrolám, které narušují soukromí (včetně práv na údaje) a ovlivňují pracovní vztahy. Praktiky, jako je použití sledovacích nástrojů ke sledování vzdálených zaměstnanců (video dohled, záznam zvuku, biometrické kontroly, vzdálené monitorování, indexování procházení internetu, kontrola e-mailů a/nebo používání počítače), ukládání údajů o zaměstnancích a jejich použití v disciplinárních řízeních by mělo být omezeno, pokud nejsou pevně upraveny vnitrostátními právními předpisy a/nebo odborovou kolektivní smlouvou. Shromažďování údajů nebo dohled nad pracovní silou by měl mít pouze jasně objektivně odůvodnitelný účel.

Zaměstnanci a odbory by před zavedením těchto nástrojů měli mít právo na informace, konzultace a

11. See list of publications and list of interviews conducted under annexe.

12. Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2023).

13. Eurofound (2023)

transparentnost a měli by se podílet na jejich zavádění a používání.

Zaměstnavatelé by měli poskytovat příležitost k pravidelnému přímému kontaktu a formálnímu i neformálnímu setkávání se spolupracovníky. Měli by také zavést zásady pro prevenci, sledování a řešení kyberšikany související s prací.

(4) Vzdálení pracovníci musí dostat **stejný přístup k příležitostem ke školení a re/zvyšování kvalifikace** jako jejich kolegové v kanceláři. Zaměstnavatelé musí zajistit, aby vzdálení pracovníci byli „viditelní“ v rámci společnosti, a poskytnout jim příležitost k pravidelným osobním setkáním za účelem kariérního rozvoje a mentorství. To je zvláště důležité pro ženy pracující na dálku, které nadále nesou větší zátěž domácích a rodinných povinností a mají méně času a příležitostí zapojit se do činností podporujících kariéru mimo svůj pracovní rozvrh.

(5) Práce na dálku by se neměla používat ke snižování nebo překažení **práva zaměstnanců založit odborovou organizaci nebo se k ní připojit**, nemělo by být ani využíváno k oslabení sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání nebo zasahování do odborových práv, činností a organizování – včetně digitálního přístupu k pracovní síle a bezpečných digitálních prostor pro setkávání.

Další informace o organizování v kontextu práce na dálku naleznete v části 5.

(6) Možnost pracovat na dálku musí být k dispozici **bez diskriminace** a být považována za stejně

hodnotnou formou práce. Potenciální nárůst izolace dlouhodobé práce na dálku může také ovlivnit vytváření a budování sítí na pracovištích a „breaking glass ceiling“, což by mohlo mít dopad zejména na kariérní rozvoj žen a menšinových skupin.

Více o rozmanitosti, rovnosti, začlenění a nediskriminaci v kontextu práce na dálku najdete v části 6.

(7) Povinnost respektovat práva a pracovní podmínky vzdálených pracovníků vyžaduje **kolektivní přístup** se závazky k vyššímu managementu. Mělo by být také zavedeno specifické školení, které by supervizorům pomohlo řídit týmy na dálku. Moderní přístupy vedení namísto tradičních přístupů vedení mohou podporovat vzdálené pracovníky a zvýšit jejich zapojení a pohodu. To musí být spojeno s kulturou celoživotního učení a spolupráce a změnami v organizačním uspořádání pracoviště.

Více o moderním vedení v práci na dálku najdete v části 7.

Nejsou to jediné výzvy související s prací na dálku, kterým čelí pracovníci a odbory v celé Evropě.

Odbory a zástupci zaměstnanců hrají zásadní roli při řešení těchto problémů prostřednictvím kolektivního vyjednávání a při zavádění opatření ke zlepšení dohod o práci na dálku.

Kompletní přehled naleznete v publikaci ETUI s názvem „Budoucnost práce na dálku“ a konkrétně v příspěvku kapitoly UNI Europa: „Práce na dálku: zajištění práv odborů a pracovníků prostřednictvím kolektivního vyjednávání“¹⁴.

14. ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

3.2.1 PŘÍLEŽITOSTI PRÁCE NA DÁLKU

Práce na dálku je stále velmi populární mezi pracovníky v celé Evropě, kteří dávají přednost práci, alespoň částečně, z domova¹⁵. Podíl vzdálených pracovníků je nejvyšší v odvětvích ICT a financí¹⁶. Zatímco ve všech věkových skupinách je práce na dálku oblíbená, je obzvláště vysoká mezi pracovníky ve věku 33–44 let¹⁷. Práce na dálku může také přilákat talenty. Například v průzkumu mezi švédskými inženýry by se více než polovina vyhnula práci pro zaměstnavatele, který neumožňuje práci na dálku (viz infobox 1).

INFOBOX 1

INŽENÝŘI ŠVÉDSKA / SVERIGES INGENJÖRER – PRŮZKUM 2021¹⁸:

- Více než polovina inženýrů se vyhýbá práci pro zaměstnavatele, kteří práci na dálku neumožňují.
- Na otázku, jak oceňují možnost pracovat na dálku a jak důležitá je při výběru zaměstnavatele, **devět z deseti členů tvrdí, že je důležité umožnit pracovat na dálku.**
- Průzkum ukazuje, že pokud by jejich současný zaměstnavatel práci na dálku vůbec neumožňoval, téměř polovina inženýrů by se rozhodla svého zaměstnavatele opustit. Více než každý druhý inženýr také uvádí, že by se neucházel o práci u zaměstnavatele, který práci na dálku neumožňuje.

Studie ukázaly, že práce na dálku může mít také různé příležitosti:¹⁹

- Méně dojíždění, což vede k úspoře času a nákladů
- Potenciál zlepšit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem usnadněním rodinného života, pomoci pracovníkům vyrovnat se s požadavky jejich osobního života a pečovatelských povinností
- Navýšení volného času
- Zvýšená autonomie a flexibilita při organizování pracovní doby tak, aby vyhovovala preferencím a potřebám
- Může podpořit opětovné začlenění do práce po dlouhé nepřítomnosti
- Může odstranit fyzické a duševní bariéry v přístupu a umožnit lidem se zdravotním postižením větší flexibilitu v pracovní době (to znamená, že můžeme překonat izolaci a zlepšit propojení)

Práce na dálku může také podpořit školení digitálních dovedností, hybridní týmovou práci a školení ve vedení. Vzhledem k tomu, že práce na dálku je často součástí strategie digitalizace společností, spolu s implementací nástrojů umělé inteligence může tato transformace pracoviště posílit možnosti školení (které musí zaměstnavatelé poskytovat během pracovní doby), celoživotního učení a moderního vedení. Například ve finančním sektoru na Maltě vkládá Obecný odborový svaz (GWU) do každé kolektivní smlouvy do oddílu práce na dálku klauzuli o školení pracovníků a vhodných digitálních nástrojích.

15. Eurofound (2022c), Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-07/ef22042en.pdf>, page 3, figure 3. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2022c).

16. Twing Project (2023), page 5.

17. Eurofound (2022c), page 3, figure 3. See also for example survey of office workers in Sweden, Study by Jonas Grafström: Who wants to work from home? A demographic survey of attitudes towards telework, 2023. <https://cms.ratio.se/app/uploads/2023/11/rap-27-vem-vill-jobba-hemi-fran.pdf> or cross-sectoral survey in France by the observatoire de télétravail in 2023.

18. Swedish Engineers (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

19. Eurofound (2022b) and Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability- A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

4. SMLOUVY O PRÁCI NA DÁLKU

4.1 REGULAČNÍ PATCHWORK

Regulační rámec pro práci na dálku je důležitý.

V současné době existuje na úrovni EU regulační patchwork. Jednání o aktualizaci rámcové dohody evropských sociálních partnerů o práci na dálku z roku 2002 jako právně závazné směrnice EU zkrachovala na konci roku 2023 kvůli neochotě zaměstnavatelů jednat v dobré víře²⁰. Existuje však nejméně pět směrnic EU týkajících se práce na dálku, jako je Rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (1989/391/EEC) a Směrnice o pracovní době (2003/88/EC) (úplný seznam viz infobox níže).

V rámci sloganu UNI Europa „Vpřed prostřednictvím kolektivního vyjednávání“ se řídíme přesvědčením, že kolektivní vyjednávání je jádrem demokratických

společností a sociálního pokroku. Kolektivní vyjednávání je o schopnosti pracovníků kolektivně utvářet svůj vlastní pracovní život a mít skutečné slovo na svých pracovištích a je předpokladem pro to, aby pracovníci a jejich rodiny mohli žít důstojně. Pouze prostřednictvím skutečného a konstruktivního sociálního dialogu a kolektivního vyjednávání můžeme zajistit, aby byla zaručena práva pracovníků, pracovní místa, zdraví a bezpečnost.

I když jsou evropští sociální partneři v oblasti financí a ICTS právně nezávazní, vydláždili cestu vyjednáváním vlastních Společných prohlášení o práci na dálku, která mají naši členové převzít do kolektivních smluv napříč sektory a v celé Evropě.

INFOBOX 2

DOHODY A PRÁVNÍ PŘEDPISY NA ÚROVNI EU

- Rámcová dohoda evropských sociálních partnerů o práci na dálku z roku 2002
- Rámcová dohoda o přeshraniční práci na dálku (a sociálním zabezpečení) 2023
- Společné prohlášení evropských sociálních partnerů v bankovním sektoru o práci na dálku a nových technologiích 2021
- Usnesení Evropského parlamentu k iniciativě týkající se právních předpisů EU o spravedlivé práci na dálku a právu na odpojení (leden 2021) a závěry Rady o práci na dálku (2021)
- UNI Europa ICTS a související služby, ETNO (2023) **EU Telecom Sociální partneři Pokyny pro práci na dálku**, [20221012_draft joint declaration RW v01 \(002\) - IH221018 \(uni-europa.org\)](https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Telecom-Remote-Work-Joint-Statement.pdf)
- UNI Europa ICTS a související služby, ETNO (2023) **společné prohlášení EU Telecom Sociální partneři o práci na dálku**, <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Telecom-Remote-Work-Joint-Statement.pdf>
- Související právní předpisy: Rámcová směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (1989/391/EEC), Směrnice o pracovní době (2003/88/EC), Směrnice o rovnováze pracovního a soukromého života pro rodiče a pečovatele (2019/1158 EU), Směrnice o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách (2019/1152 EU)

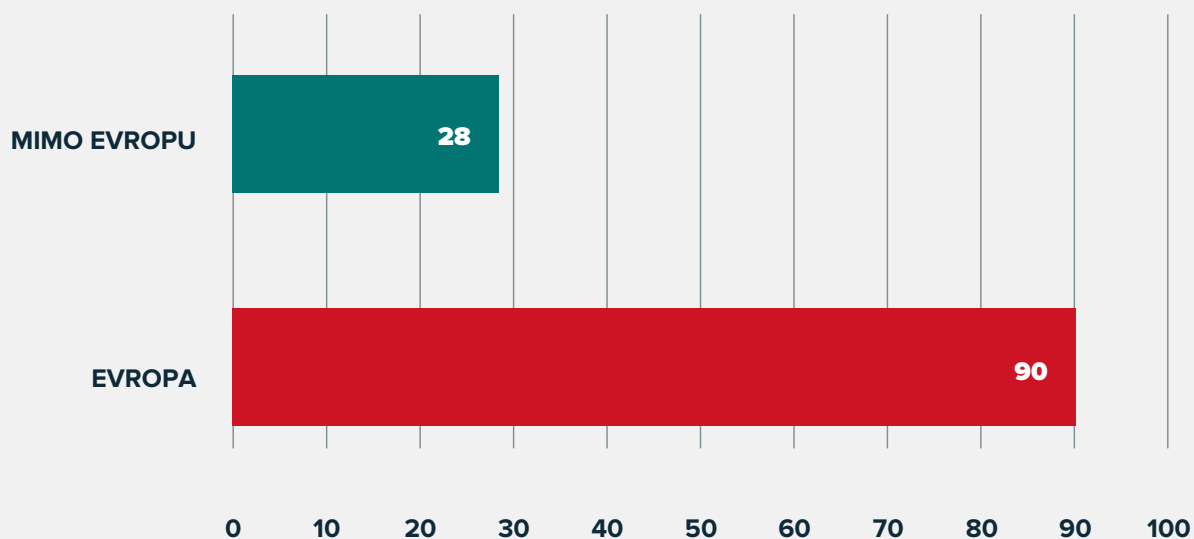
20. UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

Na sektorové úrovni již byly vyjednány silné finanční a kolektivní smlouvy ICTS o práci na dálku (dohody o bankovním sektoru v Řecku, Itálii, Rumunsku, Španělsku mimo jiné...) a na úrovni společnosti (Capgemini Francie, Irsko, Telefonica Španělsko, Deutsche Bank Španělsko, Allianz Španělsko, AXA Španělsko), pokrývající mnoho klíčových aspektů (práva a svobody odborů, včetně digitálního přístupu ke vzdálené pracovní síle, právo na odpojení, přístup k rozvoji dovedností a kariérním příležitostem, ochrana proti diskriminaci na pracovišti, obtěžování a kyberšikaně). Podrobnější

přehled naleznete v kapitole UNI Europa, "Práce na dálku: zajištění práv odborů a pracovníků prostřednictvím kolektivního vyjednávání" v publikaci ETUI o práci na dálku²¹.

Většina evropských zemí má také zavedeny národní/ sektorové předpisy o práci na dálku (viz část 3.1, obrázek 2). V roce 2022 UNI Global Union sestavil databázi 118 sektorových a podnikových kolektivních smluv o práci na dálku z let 2012-2022., z 25 zemí světa a pokrývá především sektor financí a ICTS. Ze 118 dohod byla velká většina sjednána v Evropě (viz obrázky 4 a 5 níže).

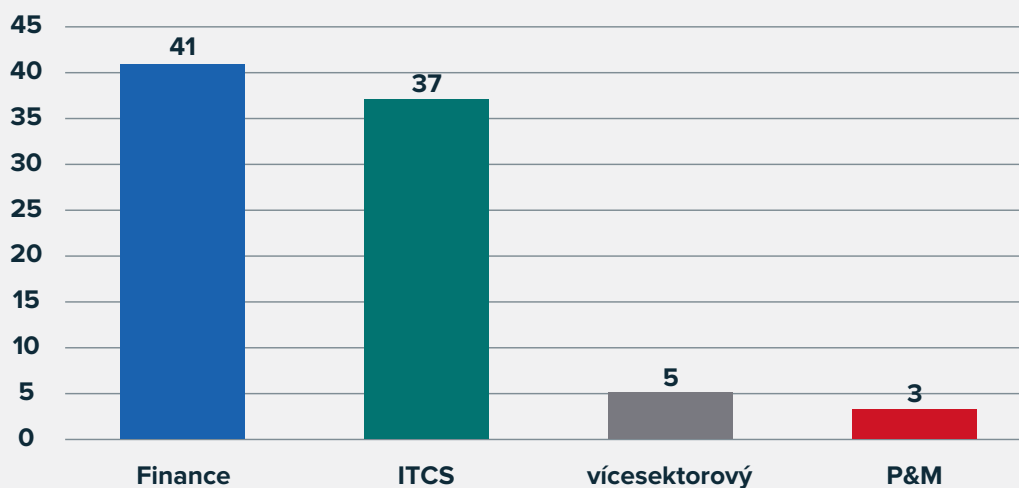
OBRÁZEK 4: DATABÁZE UNI GLOBAL UNION REMOTE WORK: POČET DOHOD V EVROPĚ V CELOSVĚTOVÉM SROVNÁNÍ



Zdroj: Union Global Union Remote Work Database

21. ETUI (2023): The future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

OBRÁZEK 5: UNI GLOBAL UNION REMOTE WORK DATABASE: POČET DOHOD NA SEKTOR



Zdroj: UNI Global Union Remote Work Database

Zpráva²² doprovázející databázi identifikovala některé z klíčových problémů obsažených v těchto kolektivních smlouvách:

SVOBODA SDRUŽOVÁNÍ

PRÁVO NA ODPOJENÍ

ZDRAVÍ A BEZPEČNOST

DOHLED

POJIŠTĚNÍ OBČANSKÉ ODPOVĚDNOSTI

KOMPENZACE

ÚRAZOVÉ POJIŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ

DOMÁCÍ NÁSILÍ

KARIÉRNÍ ROZVOJ

ONLINE OBTĚŽOVÁNÍ

Zatímco více než polovina dohod zajišťuje svobodu sdružování a obsahuje také výslovnou zmínku o právu zaměstnance na odpojení, méně pozornosti je věnováno dalším důležitým otázkám, jako je kariérní rozvoj, ochrana před domácím násilím a jinými formami genderově podmíněného násilí a obtěžování, psychosociální rizika, gender, diverzita, rovnost a začlenění. Vzhledem k nárůstu nerovností po COVIDu je třeba tyto otázky zahrnout do každé kolektivní smlouvy o práci na dálku. Rovněž je třeba aktualizovat oddíly o umělé inteligenci a sledování. U většiny dohod chybí zahrnutí zpětné vazby uprostřed nebo ke konci platnosti dohody, aby se zjistilo, co funguje dobře a co je třeba změnit.

22. UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>

4.2 KONTROLNÍ SEZNAM: CO ZAHRNOUT PŘI SJEDNÁVÁNÍ KOLEKTIVNÍ SMLOUVY O PRÁCI NA DÁLKU

- ✓ DEFINICE PRÁCE NA DÁLKU
- ✓ DOBROVOLNOST A VRATNOST
- ✓ PRACOVNÍ PODMÍNKY
- ✓ PRÁVA A SVOBODY ODBORŮ (VČETNĚ PŘÍSTUPOVÝCH PRÁV)
- ✓ PRÁVO NA KOLEKTIVNÍ ZASTUPOVÁNÍ
- ✓ PODMÍNKY IMPLEMENTACE (PRACOVNÍ DEN A DOBA, CÍLE, ŠKOLENÍ, PROSTŘEDKY A ZAŘÍZENÍ, PREVENCE RIZIK, OCHRANA ÚDAJŮ)
- ✓ VYBAVENÍ A KOMPENZACE NÁKLADŮ
- ✓ ERGONOMIE
- ✓ PRÁVO NA ODPOJENÍ
- ✓ OCHRANA PŘED PSYCHOSOCIÁLNÍMI RIZIKY (VČETNĚ IZOLACE)
- ✓ PŘÍSNÉ LIMITY PRO DOHLED
- ✓ REGULACE POUŽÍVÁNÍ NÁSTROJŮ AI PŘI (VZDÁLENÉ) PRÁCI A OCHRANĚ OSOBNÍCH ÚDAJŮ (TAKÉ NÁSTROJE AI)
- ✓ VYUŽITÍ DIGITÁLNÍCH NÁSTROJŮ, BEZPEČNOSTNÍ OPATŘENÍ, OCHRANA DAT
- ✓ OCHRANA PŘED NÁSILÍM A OBTĚŽOVÁNÍM NA PRACOVIŠTI (KYBERŠIKANA, NÁSILÍ TŘETÍCH STRAN, DOMÁCÍ NÁSILÍ, GENDEROVĚ PODMÍNĚNÉ NÁSILÍ A OBTĚŽOVÁNÍ)
- ✓ ROVNOČENNÉ PLATY A ROVNÝ PŘÍSTUP KE ŠKOLENÍ A KARIÉRNÍMU ROZVOJI
- ✓ ROZMANITOST, ROVNOST, ZAČLENĚNÍ A NEDISKRIMINACE PŘI PRÁCI NA DÁLKU (NAPŘ. VYTVOŘENÍ SPOLEČNÝCH SPOLKŮ PRO SPRÁVEDLNOST A ZAČLENĚNÍ, FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ UJEDNÁNÍ, ASISTENČNÍ TECHNOLOGIE POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNAVATELEM ATD..)
- ✓ POKRAČOVÁNÍ V PREVENCI RIZIK: PROVÁDĚNÍ HODNOCENÍ RIZIK PRO PRÁCI NA DÁLKU NA INDIVIDUÁLNÍ A TÝMOVÉ ÚROVNI: VEDOUČÍ A PRACOVNÍK SE ZÁSTUPCEM ODBORŮ ANALYZUJÍ RIZIKA A DEFINUJÍ OPATŘENÍ VE VŠECH OBLASTECH UVEDENÝCH V KOLEKTIVNÍ SMLOUVĚ
- ✓ ZÁVAZEK K CELOŽIVOTNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ, ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE A ŠKOLENÍ BĚHEM PRACOVNÍ DOBY O TOM, JAK EFEKTIVNĚ PRACOVAT Z DOMOVA, VČETNĚ DIGITÁLNÍHO ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE, ERGONOMIE, KOMUNIKACE NA DÁLKU, ORGANIZACE PRÁCE, SPOLUPRÁCE NA DÁLKU A DUŠEVNÍHO ZDRAVÍ
- ✓ ŠKOLENÍ PRO VEDOUČÍ: PROVÁDĚNÍ POSOUZENÍ POTŘEB A NABÍZENÍ ŠKOLENÍ BĚHEM PRACOVNÍ DOBY O TOM, JAK EFEKTIVNĚ VÉST NA DÁLKU, O EFEKTIVNÍ KOMUNIKACI NA DÁLKU, ORGANIZACI PRÁCE, DUŠEVNÍM ZDRAVÍ, PSYCHOLOGICKÝCH RIZICÍCH, ERGONOMICE, STYLECH VEDENÍ A JEJICH DOPAD NA ZAPOJENÍ PRACOVNÍKŮ, DIGITÁLNÍ ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE A VZDÁLENOU SPRÁVU PROJEKTŮ
- ✓ PRAVIDELNÉ HODNOCENÍ, SLEDOVÁNÍ A KONTROLA KOLEKTIVNÍ SMLOUVY

UNI Globální klíčové odborové zásady pro zajištění práv pracovníků při práci na dálku

VŠECHNY ZÁSADY



ZAMĚSTNAVATELÉ MUSÍ PRACOVNÍKŮM NA DÁLKU ZARUČIT SVOBODU SDRUŽOVÁNÍ A KOLEKTIVNÍHO VYJEDNÁVÁNÍ.



ZAMĚSTNAVATELÉ BY MĚLI ZŮSTAT ODPOVĚDNÍ ZA ZDRAVÍ A BEZPEČNOST PRACOVNÍKŮ.



PRÁCE NA DÁLKU BY NEMĚLA NARUŠOVAT ZAMĚSTNANECKÁ PRÁVA A ZAMĚSTNANECKÝ VZTAH S PRACOVNÍKY.



NÁKLADY NA PRACOVNÍ VYBAVENÍ A VZDÁLENÝ PRACOVNÍ PROSTOR BY MĚL NĚST ZAMĚSTNAVATEL.



NÁSTROJE DOHLEDU PRO MONITOVÁNÍ VZDÁLENÝCH PRACOVNÍKŮ BY MĚLY BÝT OMEZENY.



PRÁCE NA DÁLKU BY MĚLA BÝT „GENDEROVĚ NEUTRÁLNÍ“ A OTEVŘENÁ VŠEM.



PRÁCE NA DÁLKU BY MĚLA BÝT DOBROVOLNÁ.



VZDÁLENÍ PRACOVNÍCI BY MĚLI MÍT STEJNÝ PŘÍSTUP KE ŠKOLENÍ A KARIÉRNÍMU ROZVOJI JAKO ZAMĚSTNANCI VE FYZICKÉ KANCELÁŘI.



ZAMĚSTNAVATELÉ BY MĚLI RESPEKTOVAT PRAVIDELNOU PRACOVNÍ DOBU A PRÁVO NA ODPOJENÍ.



PŘED ZAVEDENÍM NEBO ROZŠÍŘENÍM PRAVIDEL PRÁCE NA DÁLKU BY ODBORY A ZAMĚSTNAVATELÉ MĚLI DŮKLADNĚ POSODIT A ZDOKUMENTOVAT JEJICH DOPAD.

5. PRÁCE NA DÁLKU A ORGANIZACE ODBORŮ

Vzhledem k tomu, že se práce na dálku stává trvalou součástí profesionálního prostředí, je pro odbory zásadní, aby se v této nové pracovní realitě zabývaly souvisejícími výzvami a příležitostmi týkajícími se organizování, zapojování pracovníků a vyjednávání kolektivních smluv. **Odbory s jasnými a inkluzivními organizačními strategiemi jsou úspěšnější při organizování (vzdálených) pracovníků, přitahování nových členů a přispívajících k obnově kolektivní moci odborů kolektivně vyjednávat.**

5.1 PRÁCE NA DÁLKU A ORGANIZACE ODBORŮ: HLAVNÍ PROBLÉMY

Vzhledem k tomu, že práce na dálku zůstává, pracoviště již není pro odbory klíčovým místem pro organizování a nábor nových členů. „Novým normálem“ je kombinovat organizování v prostorách zaměstnavatele s online organizováním. Kromě toho existuje větší poptávka, ze strany pracovníků a členů odborů napříč generacemi, po různých způsobech komunikace a výměny.

Organizování pracovníků a snaha o obnovu odborů v prostředí práce na dálku se příliš neliší od organizování pracovníků, kteří pracují výhradně v prostorách zaměstnavatele. V obou případech **musí být vyvinuta strategie** a přidělené zdroje. Organizace a mobilizace kolektivních akcí na základě problémů fungují dobře i pro vzdálené pracovníky. Myšlenkou je vytvořit kolektivní akci kolem problému ve formě participativního kolektivního vyjednávání, spíše než kulturu odborových služeb, která řeší problémy za pracovníky. To vytváří aktivní členy, větší zmocnění, viditelnost, kolektivní vědomí a udržitelný nárůst členství.

Organizování odborů –obnovení kolektivní moci odborů kolektivně a efektivně vyjednávat – je jed-

nou z klíčových priorit UNI Europa. V první řadě je to obnova odborů vnitřní analýzy o tom, jak můžeme obnovit naše struktury a postupy, abychom byli efektivnější při zastupování pracovníků v našich odvětvích. Musíme se setkat s pracovníky tam, kde jsou. Při organizování navrhuje UNI Europa EPOC (Europe's Power & Organizing Centre) zaměřit se na identifikaci, rozvoj a následnou podporu vedoucích na pracovišti namísto zaměření se čistě na nábor nečlenů a jejich získávání jako pasivních členů odborů. Pokud jde o **organizaci vzdálených pracovníků**, je potřeba mít strategii, budovat kapacitu, zacházet se vzdálenými pracovníky stejně jako s ostatními pracovníky, rozlišovat mezi organizací „greenfield“ a „brownfield“ a investovat do digitálních nástrojů a toho jak je používat.

Existují **problémy s organizací vzdálených pracovníků** lišící se od obecných organizačních výzev odborů? V diskusích vedených v průběhu projektu ARCO členové UNI Europa Finance a ICTS uvedli, že většina jejich činností a úkolů se nezměnila kvůli práci na dálku a že pandemie COVIDu jim umožnila naučit se přecházet z osobní - tváří v tvář k online organizaci.

INFOBOX 4

FRANCOUZŠTÍ AKTIVISTÉ FINANČNÍHO SEKTORU REAGUJÍ NA DIGITÁLNÍ ORGANIZOVÁNÍ

Reprezentativní průzkum pro rok 2023²³ FBA-CFDT ukazuje, že velký počet členů odborových svazů nepovažují aktivity odborů (dokonce ani vyjednávání o kolektivních smlouvách) a interakce s pracovníky za obtížnější, pokud jsou prováděny digitálně,

spíše než tváří v tvář. Online schůzky odborů a nábor nových členů jsou však online méně snadné než osobní setkání. Průzkum také ukazuje, že mnoho zástupců odborů postrádá digitální a online moderovací dovednosti a potřebují v tom školení.

Odborový svaz finančního sektoru a pobočka UNI FSU Ireland investovaly poměrně dost času, zdrojů a zaměstnanců do rozvoje a posílení své digitální organizace ve finančním sektoru. Jejich osvědčené postupy jsou užitečné pro organizaci vzdálených pracovníků v ICTS i ve finančním sektoru. V následujícím infoboxu (viz infobox 5) sdílí FSU Ireland své osvědčené postupy.

INFOBOX 5

DIGITÁLNÍ ORGANIZOVÁNÍ: NEJLEPŠÍ POSTUPY OD FSU IRELAND

Irská unie finančních služeb (FSU), spolupracující s EPOC, vyškolila své zaměstnance, vůdce a aktivisty v používání digitálních nástrojů jako je chat, LinkedIn, videokonference a online ankety a průzkumy. Při organizování vzdálených pracovníků se doporučují následující kroky:

- Individuální telefonní hovory zůstávají klíčovým způsobem komunikace a pracovníci se často cítí volněji mluvit, když pracují z domova.
- Smíšené online schůzky s registrací před všemi schůzkami k identifikaci členů a nečlenů odborů.
- Provedení následné kontroly s nečleny, aby byli přidáni do odboru; v rámci GDPR to může vyžadovat vícenásobná následná opatření k příslušnému tématu.
- Zvýšení využívání průzkumů, petic a digitálních akcí týkajících se konkrétních problémů na pracovišti. Všechny tyto akce by měly vytvářet digitální návod nečlenů pro nábor a sledování.
- Organizování tváří v tvář ve dnech, kdy je většina lidí v kanceláři, aby se zajistilo, že viditelnost odborů zůstane na fyzickém pracovišti živá.
- Průběžné průzkumy o potřebách členů, aby byla odborová agenda relevantní a zaměřená na členy, stejně jako generování digitálních potenciálních zákazníků, kteří nejsou členy.
- Školení a povzbuzení aktivistů a zaměstnanců odborů, aby si vybudovali své individuální profily na LinkedIn a spojili se se svým publikem. To je důležité pro budování obecného povědomí o činnosti odborů, ale může to také poskytnout „přímé sdělení“ publiku o klíčových otázkách v klíčových okamžicích.

23. Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?

5.2 NÁSTROJE PRO PRÁCI NA DÁLKU PRO ZÁSTUPCE ODBORŮ

Můžeme vidět nedostatečnou uskutečnění dohod o práci na dálku a zásad práce na dálku. V pozadí rozhovorů se členy UNI Europa z finančního a ICTS sektoru mnozí zmínili nedostatečné uskutečnění a potřebu **rozvíjet činnosti a praktické nástroje na podporu provádění na odvětvové a podnikové úrovni**. Pomoci může posouzení rizik, zejména na úrovni společnosti a týmu.

Pomoci **identifikovat potenciální výzvy a příležitosti práce na dálku pro své členy, kolový graf pro práci na dálku od Eurofound může být užitečným nástrojem** (viz obrázek 6 níže). Tento kolový graf lze použít při setkání se členy, diskutování o jejich potřebách, plánování strategie odborové práce na dálku a provádění mapování pracoviště.. Členové

mohou identifikovat nebo označit oblasti, ve kterých se aktuálně potýkají s problémy. Může pomoci identifikovat problémové oblasti, prvky a opatření, které dobře fungují v souvislosti s prací na dálku, a ty, které představují problémy a vyžadují zlepšení. Kolový graf může sloužit jako preventivní nástroj, ale může být také použit k odhalování výzev a konfliktů, které je třeba řešit v rámci kolektivního vyjednávání (viz obrázek 6). **Poté mohou být výsledky doplněny kontrolním seznamem v kapitole 5, aby se zjistilo, co a jak zahrnout otázky práce na dálku do vyjednávání smluv o kolektivním vyjednávání pro konkrétní výzvy, jako je organizace odborů, pohlaví, rozmanitost, spravedlnost a začlenění, psychosociální rizika a vedení.**

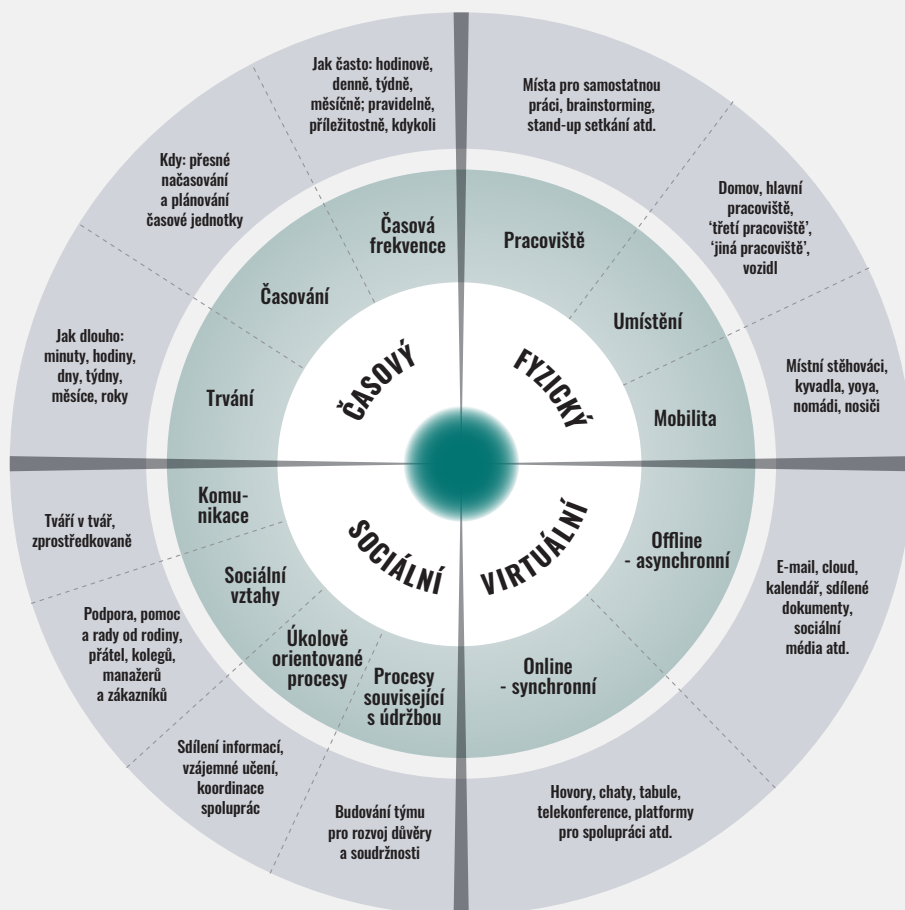
OBRÁZEK 6: PRÁCE NA DÁLKU: KOLOVÝ GRAF K IDENTIFIKACI PŘÍLEŽITOSTÍ A VÝZEV NA ÚROVNI SPOLEČNOSTI

PRÁCE NA DÁLKU

ZÁKLADNÍ PRVKY

DÍLČÍ PRVKY

VLASTNOSTI



Zdroj: Eurofound 2023²⁴

24. Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 4, page 14. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Dalším preventivním nástrojem, který je velmi užitečný pro použití na úrovni pracoviště, zejména pro vedoucí pracovníky spravující vzdálené pracovníky, je nástroj pro hodnocení rizik vyvinutý sdružením Prevent, členem UNI Europa. Následující infobox (infobox 6) vysvětluje kontrolní seznam, který mohou vedoucí společně se vzdáleným pracovníkem použít k analýze rizika pro vzdáleného pracovníka a k definování vhodných akcí na základě výsledků. Tento kontrolní seznam je dostupný v angličtině [zde](#).

INFOBOX 6.1

HODNOCENÍ RIZIK PRO PRÁCI NA DÁLKU

Inženýři ze Švédska, členové UNI Europa a aktivní v sektoru ICTS, doporučují, aby zaměstnanci a zaměstnavatelé používali kontrolní seznam pro hodnocení rizik při práci na dálku.

- Odbory a zaměstnavatelé vytvořili tento kontrolní seznam společně v rámci své společné školicí a výzkumné organizace s názvem „Prevent”²⁵.
- Kontrolní seznam obsahuje jasné otázky týkající se fyzického, organizačního a sociálního pracovního prostředí pro práci na dálku. Zahrnuje otázky týkající se zdraví a bezpečnosti, ergonomie, digitálních dovedností, spolupráce s kolegy a stresu. Pro každou kategorii jsou různé otázky. **Každá otázka má jednoduchou barevně odlišenou klasifikaci rizika (zelená=nízká/žlutá=střední/červená=vysoká) a akci, kterou lze dohodnout v závislosti na míře rizika.**
- Otázky se zaměřují na práce, které nejsou vykonávány v prostorách zaměstnavatele. **Kontrolní seznam vyplní pracovník a vedoucí společně**, ale pracovník může požádat zvážit otázky předem. Je to mapovací nástroj kombinovaný s akčními body a dalšími kroky. Může být doplněn obrázky z pracoviště pracovníka doma pro dokumentaci možných problémů ergonomie, zdraví a bezpečnosti atd.

Fråga	Ja	Nej	Riskbedömning			Åtgärd	Ansvarig för utförande	Klart när?	Kontroll utfört datum
			Låg	Med	Hög				
1. Finns det fungerande informations- och kommunikationskanaler om verksamheten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

prevent
ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN
SVENSKT NÄRINGSLIV, LO & PTK

Företag _____

Deltagare _____

Checklistan innehåller frågor om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön vid distansarbete. Frågorna fokuserar på kontorsarbete som inte utförs i arbetsgivarens egna lokaler. Checklistan fylls i av arbetstagare och chef tillsammans, men arbetstagaren kan gärna fundera igenom frågorna i förväg.

Enkel riskklassning

Klassning av risk	Behov av åtgärd
Låg Försumbar eller liten risk	Eventuell åtgärd
Medel Viss risk	Åtgärdas så långt rimligt
Hög Allvarlig eller mycket allvarlig risk	Åtgärdas snarast. Vid mycket allvarlig risk krävs åtgärd innan arbetet utförs.

25. Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent.
Produktion: Prevent, www.prevent.se

■ Vysvětlení a tipy pro používání kontrolního seznamu

SLOUPEC ODPOVĚDÍ

Kontrolní seznam obsahuje předem připravené otázky pro usnadnění hodnocení. Přeskočte otázky, které nejsou relevantní, například nakreslením čáry ve sloupci odpovědí. Jinak se na otázky odpovídá „Ano“ nebo „Ne“ – a pokud možno jen ve výjimečných případech „částečně“.

SLOUPEC RIZIKA

Proveďte posouzení rizik u příslušných otázek. V závislosti na situaci může být hodnocení rizik provedeno přímo při zodpovězení otázky nebo později s pomocí odborníků, kteří nejsou přítomni při hodnocení. Doporučujeme jednoduchou klasifikaci rizik, kterou zde vidíte. Může být také vhodné současně označit otázky, které je třeba řešit, například nakreslením kroužku kolem provedeného posouzení rizik. Nyní jste vytvořili písemné hodnocení rizik, které musí provádět všechny podniky se zaměstnanci podle AFS 2001:1.

AKCE

Akce je vypracována po konzultaci s těmi, kterých se to týká, a v případě potřeby s pomocí (externích) expertů. Akci by měla předcházet analýza toho, co riziko způsobuje, a navrhovaná akce by v ideálním případě měla zahrnovat odhad souvisejících nákladů. Odpovědný vedoucí rozhoduje o akci, kdo ji provede a do kdy má být dokončena. Nyní je vytvořen písemný akční plán, který musí vytvořit všechny podniky se zaměstnanci podle AFS 2001:1.

ODPOVĚDNOST ZA REALIZACI

Odpovědný vedoucí, který případně delegoval praktickou práci na jinou osobu. V takovém případě mohou být uvedena obě jména.

KONTROLA PROVEDENA, DATUM

Odpovědný vedoucí zkontroluje, zda byla akce provedena.

Některé příklady vznesených otázek:

1. Existuje písemné hodnocení rizik pro pracovní prostředí?
2. Jsou všem zaměstnancům pravidelně nabízeny bezpečnostní instruktáže a školení?
3. Existují jasné předpisy a pokyny pro chování v mimořádných situacích?
4. Je pracovní prostředí pravidelně kontrolováno z hlediska zdravotních rizik, jako je kvalita ovzduší nebo expozice hluku?
5. Existuje systém, v němž mohou zaměstnanci poskytovat zpětnou vazbu nebo podat stížnosti týkající se pracovních podmínek?
6. Existují opatření pro duševní zdraví zaměstnanců, jako jsou programy zvládnání stresu?
7. Jsou zaměstnancům poskytovány pravidelné přestávky a doby odpočinku?
8. Je pracovní doba navržena tak, aby podporovala zdraví a pohodu zaměstnanců?
9. Jsou zaměstnanci informováni o možných zdravotních rizicích spojených s jejich úkoly?
10. Podporuje se spolupráce a komunikace mezi zaměstnanci, aby byla zajištěna zdravá pracovní kultura?

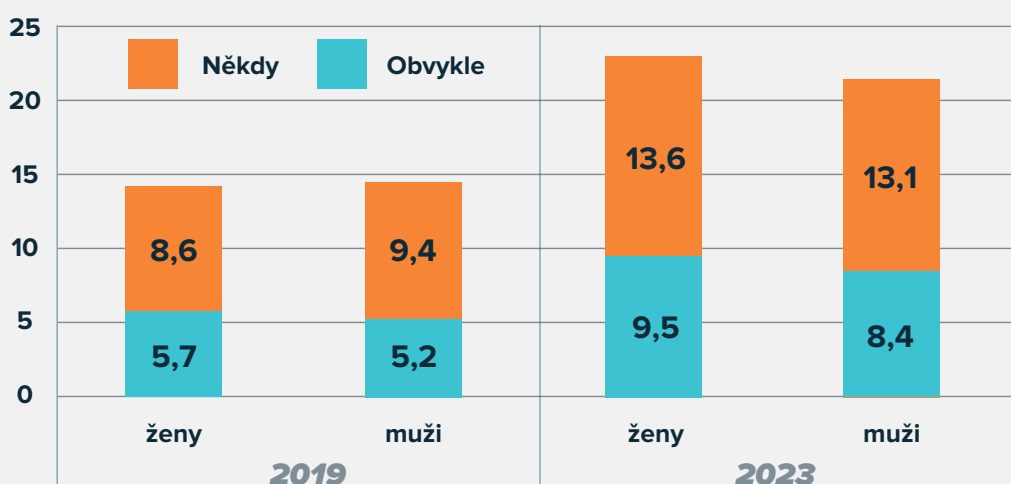
6. PRÁCE NA DÁLKU A ROZMANITOST, ROVNOST A ZAČLENĚNÍ (DEI)

PO COVIDU SE ZVÝŠIL POČET ŽEN PRACUJÍCÍCH NA DÁLKU

V souhrnu za evropskou úroveň jsme zjistili, že od COVIDu došlo k mírnému celkovému nárůstu žen pracujících na dálku a že do roku 2023 bude na dál-

ku pracovat více žen než mužů (viz obrázek 7). Tento obraz se však mění při srovnání napříč ekonomickými sektory nebo při pohledu na konkrétní země²⁶.

OBRÁZEK 7: PODÍL ŽEN A MUŽŮ PRÁCE NA DÁLKU 2019 A 2023: MÍRNÝ SROVNÁVACÍ NÁRŮST ŽEN V PRÁCI NA DÁLKU



Zdroj: Eurofound 2022, strana 10, obrázek 4 s aktualizacemi od Oscar Vargas Llave²⁷

Charakteristiky vzdáleného pracovníka se v Evropě velmi liší. Průzkum provedený ve Francii zjistil, že typickou vzdálenou pracovnicí je žena ve věku 30 až 39 let, která pracuje v soukromém sektoru jako vedoucí pracovník nebo inženýr.²⁸

26. Twing project 2023.

27. Eurofound (2022a), page 10, figure 4 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2023 by Oscar Vargas Llave.

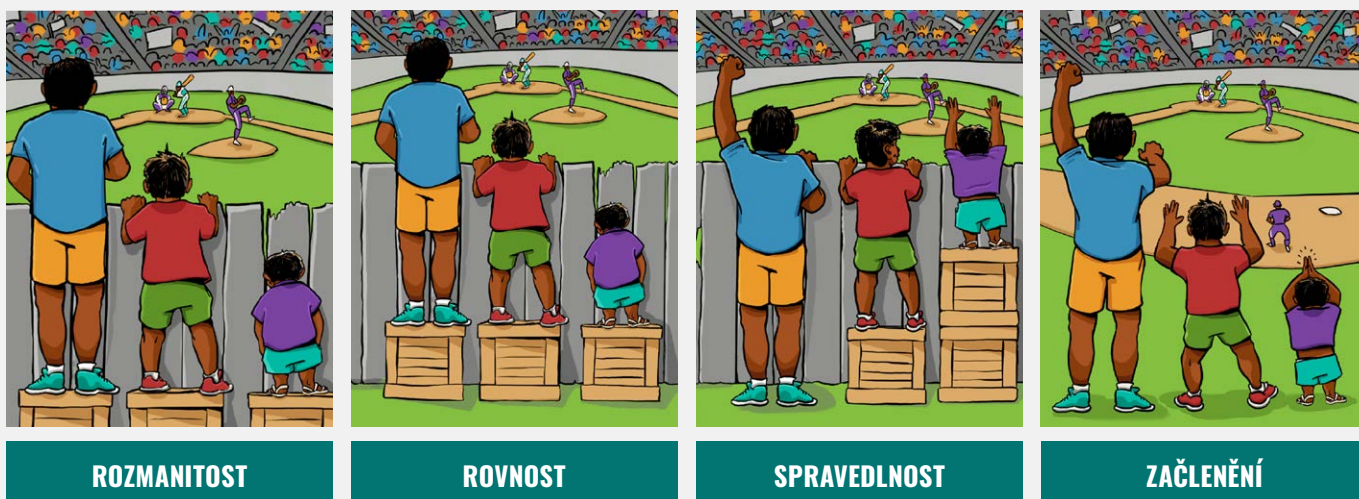
28. See the three surveys done in France including ICT and finance sector in 2021, 2022 and 2023: Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf. Enquête nationale sur le télétravail (2021): dossier de presse 2021. CGT Ingés Cadres Techs, <https://obstt.fr/wp-content/uploads/sites/47/2022/12/DOSSIER-TE%CC%81LE%CC%81TRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>. Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey in France on remote work), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

POCHOPENÍ ROZMANITOSTI, SPRAVEDLNOSTI A ZAČLENĚNÍ

Práce na dálku může představovat různé výzvy a příležitosti pro různé lidi a skupiny lidí jako jsou ženy, lidé se zdravotním postižením, lidé zažívající domácí násilí atd.²⁹.

Zatímco rovnost znamená zacházet se všemi stejně, **spravedlnost znamená poskytování zdrojů a příležitostí, které odpovídají specifickým potřebám nebo okolnostem každé osoby nebo skupiny. Jedině tak můžeme dosáhnout rovnocenného výsledku³⁰.**

OBRÁZEK 8: ROZMANITOST, ROVNOST, SPRAVEDLNOST A ZAČLENĚNÍ



Zdroj obrázku : Interaction Institute for Social Change | Umělec: Angus Maguire, interactioninstitute.org and madewithangus.com

29. European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

30. World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality?, <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>

PRÁCE NA DÁLKU A GENDEROVÁ ROVNOST A SPRÁVEDLNOST

Dopad práce na dálku na rovnost pohlaví a spravedlnost není zatím jasný: “zatímco pandemie zasáhla ženy tvrději než muže a riziko zvratu těžce získaných zisků žen je reálné, pandemie také

otevřela nové příležitosti k nápravě strukturálních genderových nerovností. Jednou z takových příležitostí může být práce na dálku, je-li vhodně organizována.”³¹

INFOBOX 7

PODLE CWU IRELAND MŮŽE MÍT PRÁCE NA DÁLKU VÝHODY A NEVÝHODY SOUVISEJÍCÍ S POHLAVÍM

VÝHODY:

- ✓ umožňuje větší flexibilitu při plnění požadavků na péči o rodinu
- ✓ řeší firemní kulturu „prezenterství“ a dočasné absence, které neúměrně ovlivňují ženy

NEVÝHODY:

- ✗ dopad dlouhé pracovní doby má negativní dopad na zdraví všech pracovníků, ale dlouhá pracovní doba pravděpodobně působí vážné zdravotní problémy ženám.³²
- ✗ posiluje stereotyp muže jako živitele rodiny, kterému se dostává přednostního zacházení, pokud jde o plat a kariéru, známé také jako „prémie za otcovství“ a „trest za mateřství“.³³

PRÁCE NA DÁLKU, ROZOSTŘENÉ HRANICE A POSÍLENÉ TRADIČNÍ GENDEROVÉ ROLE

Jak bylo vysvětleno v části 3, práce na dálku riskuje, že se rozostří hranice mezi pracovním a soukromým životem, a tím se posilují tradiční genderové role.³⁴ Průzkum Eurofнду o práci na dálku zjistil, že ačkoli celkově muži i ženy uvádějí, že mají lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem při práci na dálku, muži stále uvádějí lepší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem než ženy.³⁵

Celkově je pravděpodobnější, že ženy pravidelně pracují na dálku, aby spojily práci s pečovatelskou službou. To znamená, že nejen že je potřeba začle-

nit rovnost a nediskriminaci do kolektivní smlouvy o práci na dálku, ale že musíme řešit i širší společenské problémy, jako jsou možnosti péče o děti na pracovišti, kvalitnější péče o děti podporovaná státem nebo jiná opatření, umožňující rodičům rovnoměrněji rozdělit domácí práce a péči. Je potřeba více politik na podnikové, sektorové a národní úrovni, které by povzbudily muže k přijetí flexibilních pracovních úvazků. Musíme také zpochybnit tradiční styly řízení prezentace, mikromanagementu a rušivého dohledu.

31. Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in *Intereconomics*, Volume 56, 2021, Number 5.

32. Franklin, P., Zwysen, W., & Piasna, A. (2022). Temporal dimensions of job quality and gender: exploring differences in the associations of working time and health between women and men. *International Journal of Environmental Research and Public Health*

33. ILO (2018): [Care work and care jobs for the future of decent work | International Labour Organization](#) authored by Laura Addati, Umberto Cattaneo, Valeria Esquivel and Isabel Valarino.

34. The ILO has called upon governments to take measures in consultation with social partners to address the fact that flexible working arrangements, including telework, increase the unequal distribution of family responsibilities and unpaid work between men and women (Achieving gender equality at work, ILO 2023, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_870823.pdf).

35. Eurofound (2022a), page 37, figure 20. Original data from: European Working Conditions Telephone Survey (EWCTS) 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcts-2021/ewcts-2021-methodology>.

Tento „paradox flexibility“ je koncept, který prozkoumal profesor Heejung Chung, profesor práce a zaměstnání na King's Business School, jehož výzkum ukazuje, jak flexibilní pracovní doba může také vést k tomu, že pracovníci budou pracovat déle a usilov-

něji, což má dopad na rovnováhu mezi jejich pracovní a soukromým životem. – zejména na ženy – a napomáhá při zvyšování nerovnosti mezi ženami a muži na trhu práce.³⁶

PSYCHOSOCIÁLNÍ RIZIKA A SOCIÁLNÍ IZOLACE

Po COVIDu je duševní zdraví jedním z hlavních důvodů pracovní neschopnosti a odchodu ze zaměstnání (Eurofound 2023)³⁷. Průzkum UNI Europa Equal Opportunities z roku 2023 zjistil, že **zejména sociální izolace je jedním z hlavních psychosociálních rizik pro pracovníky pracující na dálku.**³⁸ Různé odborové svazy i zaměstnavatelé v celé Evropě reagovali hodnocením psychosociálních rizik nebo obecným hodnocením rizik pro pracovníky na

dálku (viz také hodnocení rizik od inženýrů Švédska v části 5.2). **Francouzské odbory v oblasti financí a ICTS provedly několik velkých průzkumů psychosociálních rizik a duševního zdraví (viz příklady z CFDT v této publikaci).** Chorvatský odborový svaz HST stále častěji zaznamenává problémy týkající se duševního zdraví, práva na odpojení, nedostatečné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a znevýhodnění žen v sektoru ICTS.

INFOBOX 8

VYJEDNÁVÁNÍ DOHOD O PRACOVNÍCH PODMÍNKÁCH A KVALITĚ ŽIVOTA NA PRACOVIŠTI – STRATEGIE FRANCOUZSKÉHO ODBOROVÉHO SVAZU FINANČNÍHO SEKTORU FBA-CFDT:

1. Vytvoření rámce opatření pro řešení otázek pracovních podmínek a kvality života v práci, který by měl zahrnovat:

- analýzu výzev
- indikátory
- zapojení zainteresovaných stran
- opatření pro neustálé zlepšování, hodnocení dopadů a následná opatření

2. Vyjednání článků o kolektivním vyjednávání na téma:

- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem
- rozmanitost a rovnost pro lidi s chronickými nemocemi a postižením
- práce na dálku a právo na odpojení
- psychosociální rizika a izolace
- odborová práva a právo na svobodu sdružování

3. Zahrnutí uskutečnění, sledování a měření výsledků

36. Find out more here: Chung, H. (2024). Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity. Shape Talent, <https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/278670274/Shape-Talent-Flexible-Working-whitepaper-2024.pdf>. Chung, H. (2022) The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation, ISBN 978-1447354789. Chung, H. (2022) The flexibility paradox, <https://www.youtube.com/watch?v=Yya0IP7cy40>. European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

37. Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

38. UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

PRÁCE NA DÁLKU A DOMÁCÍ NÁSILÍ

Evropský institut pro rovnost pohlaví (EIGE) odhaduje, že náklady na násilí na základě pohlaví v celé EU dosahují 366 miliard EUR ročně.³⁹ **Domácí násilí na ženách se během a po pandemii zhoršilo (United Nations Women).** Dr Hans Kluge, regionální ředitel Světové zdravotnické organizace pro Evropu, říká, že je velmi těžké mít spolehlivá data, ale data, která máme na úrovni EU, jsou již alarmující.⁴⁰ Toto je důvod proč například **v Irsku odbory zintenzivnily zvyšování povědomí a školení svých zaměstnanců v oblasti genderově podmíněného násilí a obtěžování (GBVH) a zejména domácího násilí.** Například CWU Ireland vyjednala pro členy v eir deset dní placené dovolené, což je o pět dní více než zákonný nárok. **Finanční sektor ve Španělsku má v kolektivní smlouvě o bankovním sektoru jednu z nejpodrobnějších a nejobsáhlejších doložek týkajících se GBVH.**

Jako odborová organizace je důležité zvyšovat povědomí o různých formách GBVH, nabízet školení a poskytovat členům přehled o tom, kde najít po-

moc, když sami zažívají GBVH, nebo jak nabídnout pomoc, když jiná osoba sdílí informace, že zažívá GBVH.

Na pracovišti je důležité začlenit otázky GBVH do kolektivních smluv, mít kodexy chování, vyvinout operační strategii pro násilí na základě pohlaví, nechat je zavést a monitorovat sociálními partnery, zaměřit se na genderovou rovnováhu ve vedení a sdílet nejlepší praktiky. Klíčem k tomu je informovanost a školení na pracovišti. A konečně, na firemní kultuře záleží a my potřebujeme vidět posun firemní kultury.

Vzhledem k tomu, že práce na dálku zůstává, je domácí násilí kritickým problémem na pracovišti, a proto je zde povinnost péče ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatelé musí toto téma řešit stejně jako násilí na pracovišti. Zaměstnanci by měli mít právo vybrat si, zda chtějí pracovat na dálku nebo z prostor zaměstnavatele. To umožňuje lidem, kteří zažívají GBVH, zkrátit dobu vystavení situaci doma nebo v kanceláři.

POSTIŽENÍ, ZAČLENĚNÍ A PRÁCE NA DÁLKU VYŽADUJÍ VÍCE POZORNOSTI

Od pandemie COVID-19 má nyní přístup k hybridním pracovním ujednáním více různorodých skupin pracovníků. Práce na dálku také vytváří příležitosti pro udržení pracovníků, kteří již mají nebo kteří během svého pracovního života získali zdravotní postižení. Umožňuje jim to také větší autonomii při zvládnutí zdravotního postižení při práci⁴¹.

Dosud není v dohodách o práci na dálku adekvátně zohledněno zdravotní postižení a zařazení. Zaměstnavatel by měl být například odpovědný za poskytování asistenčních technologií. Je třeba tlačit na více státem podporovaná opatření pro osoby se zdravotním postižením.

39. The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf. Several legal instruments have been developed at EU level that also impact on female workers' rights, such as the work-life balance Directive (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158#P4Contents>) and the Directive on combating violence against women and girls (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj>).

40. UN regional information centre for Western Europe, <https://unric.org/en/who-warns-of-surge-of-domestic-violence-as-covid-19-cases-decrease-in-europe/>

41. Based on a presentation by Carol Scheffer, CWU Ireland and President of UNI World Women's Committee at UNI Global Union during the ARCO workshop on gender and diversity, equity and inclusion. See also Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell.

ZNÁT DATA/PROBLÉMY TÝKAJÍCÍ SE PRÁCE NA DÁLKU:

- Kdo pracuje na dálku ve vašem sektoru nebo konkrétní společnosti, proč a jak často?
- Jaké jsou potřeby a jaké jsou specifické výzvy těch, kteří pracují na dálku?
- Jsou v práci na dálku rovné podmínky a dostupnost?
- Je práce na dálku přizpůsobena jednotlivcům se speciálními potřebami a/nebo postižením a jsou identifikována rizika/příležitosti?
- Mohla by práce na dálku usnadnit zotavení pracovníků s fyzickými zraněními nebo duševními problémy v konkrétní společnosti?
- Může práce na dálku usnadnit návrat do práce po pracovní neschopnosti v konkrétní společnosti?
- Vězte, že oběti domácího násilí mohou být více ohroženy, když je domov zároveň pracovištěm
- Určete, kde jsou potřebné dovednosti a školení: nedostatek technických a digitálních dovedností je jedním z hlavních důvodů nerovných podmínek při práci na dálku.
- Vězte, že menšiny a ženy bývají více diskriminovány, pokud jde o práci na dálku, než muži.

7. NOVÉ VEDENÍ V PRÁCI NA DÁLKU

Z výzkumu víme, že:

“Chování vedoucího je nejdůležitějším rozměrem angažovanosti zaměstnanců, zejména v době krize”⁴².

Práce na dálku a digitální transformace zahrnují nejen hluboké potřeby celoživotního učení a odborné přípravy na pracovišti, ale také novou kulturu učení v organizacích. To vyžaduje znalosti o tom, jak na dálku spolupracovat v týmu, jak na dálku vést, jak využívat nástroje umělé inteligence ve prospěch času pracovníků a pracovní náplně a jak držet krok s neustále se měnícími technologiemi. Organizace⁴³ potřebují nabídnout vedoucím i pracovníkům možnost učit se na pracovišti a během pracovní doby a rozvíjet moderní kulturu učení, včetně nových vzdělávacích formátů a moderních nástrojů a procesů pro správu znalostí.

Vedoucí a jejich vůdčí přístupy mají značný vliv na pohodu, stres, duševní zdraví a syndrom vyhoření. Výzkumníci Birgit Schyns a Jan Schilling v metaana-

lyze 57 vůdčovských studií zjistili, že destruktivní chování vedoucích je spojeno s nízkou efektivitou, stresem a sníženou pohodou zaměstnanců.

Naopak pozitivní a konstruktivní vůdčové chování může inspire and engage employees, pozitivně přispívají k jejich pohodě a vedou k nižšímu obratu⁴⁴.

Výzkum angažovanosti pracovníků, což je schopnost pracovníků zapojit do své práce celé své já, fyzicky, kognitivně a emocionálně⁴⁵ nedávno začala začleňovat roli vedení ve virtuálních pracovních prostředích⁴⁶ Role vedoucích a způsob, jakým řídí své zaměstnance pracující na dálku, mají významný dopad na zapojení zaměstnanců.⁴⁷ Následující infobox shrnuje výsledky studie smíšené metody včetně kvalitativních a reprezentativních dat kvantitativního průzkumu z roku 2021⁴⁸.

42. Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235. https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&am=&cbl=18750&am=&diss=y&am=&casa_token=OcgabBbUy-tHYAAAAA:tEkNea1g-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8sYl2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950, page 65.

43. Kegan, Robert and Laskow Lahey, Lisa (2016): An everyone culture. Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Press.

44. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. The Leadership Quarterly, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

45. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.

46. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

47. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

48. Although the study was conducted in the United States these results are applicable to Europe too. So far no research has been published of this size and strength that studies the role of leadership on employees working remotely in Europe.

INFOBOX 9

VLIV VEDENÍ NA ZAPOJENÍ VZDÁLENÝCH PRACOVNÍKŮ

- Chování vedoucích, které upřednostňuje výsledky před dostupností nebo přítomností zaměstnanců, má příznivý vliv na zapojení vzdálených pracovníků.
- Chování vedoucích mikromanagementu je destruktivní a chování mikro-chápání je konstruktivní.
- Vedoucí, kteří budují pečující vztah, přinášejí ze všech pracovníků to nejlepší. Přinášet to nej-

lepší, na rozdíl od nejvyšší produktivity, zvyšuje zapojení.

- Autonomie (týká se vlastní šířky: svoboda a možnost, kterou mají pracovníci při organizování svých pracovních povinností, hodin a okolí), nikoli flexibilita (neboli daná volnost, odkazuje na výslovnou licenci poskytnutou pracovníkům možnost chovat se v rámci stanovených parametrů vedoucími) posiluje zapojení.

Zdroj: Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215⁴⁹.

Tyto výsledky ukazují, že tradiční přístupy vedení neovlivňují pozitivně zapojení vzdálených pracovníků ve světě po COVIDu. Chování a jednání vedoucích zahrnující oddělení, kontrolu, mikromanagement a směr nejsou tím, co pozitivně ovlivňuje, ale spíše tím, co vůdce dělá, aby motivoval zaměstnance, zejména na dálku (viz infobox 9 výše).

Pokud chtějí vedoucí řešit otázky snižování psychosociálních rizik, posilování duševního zdraví a pohody pracovníků (což pozitivně ovlivňuje výkon), měli by se zdržet používání tradičních přístupů vedení, zejména v prostředí práce na dálku.⁵⁰ Vedoucí by se zase měli učit a následovat současné přístupy vedení, jako je transakční a transformační leadership.⁵¹

To vyžaduje zásadní posun v tom, jak vedou na klasických, tradičních, hierarchicky organizovaných pracovištích. Tento posun je možný pouze v případě, že dojde ke změnám na organizační úrovni i na úrovni vedení. Na organizační úrovni musí struktura organizace vyrovnat hierarchie, instalovat mezifunkční týmy, decentralizovat rozhodování, být agilní a adaptabilní na změny, flexibilní a škálovatelná a mít holistický přístup k transformaci.⁵² Na úrovni vedení mají lidé, kteří mají transformační vedení, v různé míře čtyři atributy: jsou idealizovaní a charismatičtí (velmi oblíbené vzory), projevují inspirativní motivaci (optimističtí ohledně dosahování cílů), jsou intelektuálně stimulující (podporují kritické myšlení a řešení problémů.) a jsou ohleduplní (projevují empatii a cílevědomost) (Bass, Avolio, & Atwater, 1996⁵³).

49. Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.

50. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

51. Krishnamoorthy, Raghu (2022) and Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009).

A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasiexperimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.

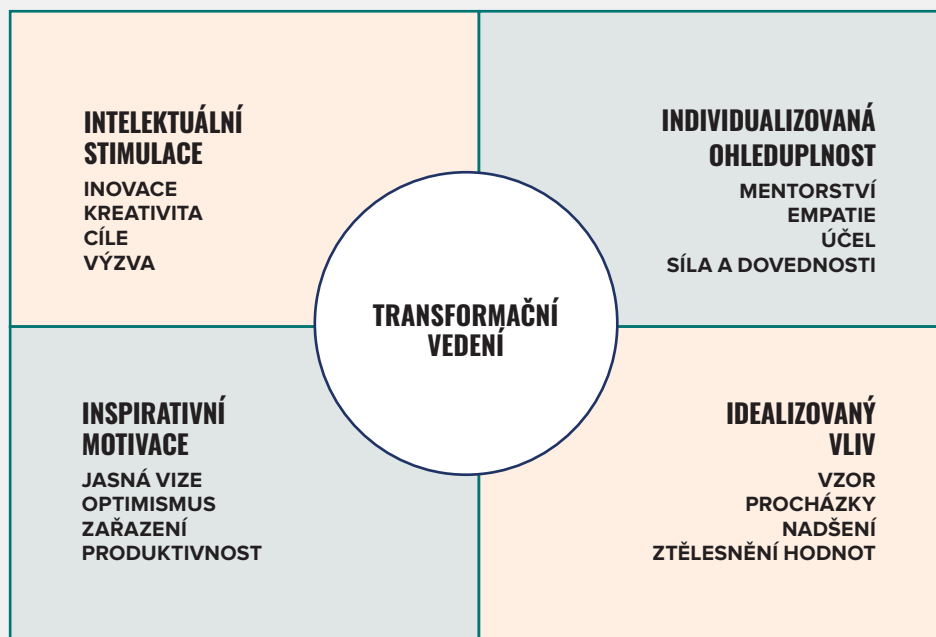
52. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2005) *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York.

DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

53. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women.

Applied Psychology: An International Review, 45, 5–34

OBRÁZEK 9: ATRIBUTY TRANSFORMAČNÍHO VEDENÍ



Zdroj : Chioma Ugochukwu (2024), grafika na stránce 1⁵⁴.

INFOBOX 10

PRO VEDOUCÍ ŘÍDÍCÍ VZDÁLENÉ TÝMY TO ZNAMENÁ NÁSLEDUJÍCÍ VEDOUCÍ KOMPETENCE A AKCE:

- Udržování efektivní komunikace
- Budování a udržování soudržnosti týmu
- Monitorování produktivity bez mikromanagementu
- Řízení výkonu a poskytování zpětné vazby
- Podpora duševního zdraví a pohody
- Budování důvěry a odpovědnosti
- Přizpůsobení se technologiím a digitálním nástrojům
- Vyvažování potřeb týmu pracujícího z domova i z prostor zaměstnavatelů
- Udržování motivace a angažovanosti na vysoké úrovni
- Dodržování zásad organizace pro práci na dálku
- Pravidelné provádění hodnocení rizik práce na dálku se vzdálenými pracovníky

Zdroj: Nicole Helmerich, vlastní kompilace⁵⁵

54. Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>

55. Based on Aaron Dignan (2019): Brave New Work. Portfolio/Penguin, and Dark Horse Innovation (2023): Future Organization Playbook. Murmann Publishers.

INFOBOX 11

V SOULADU S ATRIBUTY TRANSFORMAČNÍHO VEDENÍ V PROSTŘEDÍ VZDÁLENÉ PRÁCE MUSÍ VEDOUČÍ PODPOROVAT VZDÁLENÉ PRACOVNÍKY A TÝMY PRACUJÍCÍ NA DÁLKU, ABY ROZVÍJELI A POSILOVALI NÁSLEDUJÍCÍ KOMPETENCE TÝMU:

- Silné komunikační schopnosti
- Schopnosti sebeřízení a time managementu
- Digitální gramotnost
- Přizpůsobivost
- Kolaborativní myšlení
- Emoční inteligence a empatie
- Schopnosti řešení konfliktů
- Důvěra a spolehlivost
- Odolnost a zvládání stresu
- Začlenění a kulturní povědomí
- Schopnost řešit problémy a rozhodovat se

Zdroj: Nicole Helmerich, vlastní kompilace⁵⁶

Transformační vedení potřebuje školení vedení, znalosti, povědomí a navíc posun v myšlení. To je důležité nejen kvůli potřebám a požadavkům vzdálených pracovníků, ale také pro mladší generace, které vstupují do pracovního procesu a požadují od svých nadřízených kombinaci transformačního a služebního vedení.⁵⁷ To znamená, že vedoucí přebírají nové role a nové vedoucí úkoly. Popsáno v přehledu v infoboxu níže (add infobox number here).

INFOBOX 12

NOVÉ ROLE VEDOUČÍHO A NOVÉ ÚKOLY VEDENÍ

- Vedoucí jako vizionář: hájí a sděluje účel organizace, protože účel je předpokladem pro autonomní jednání, rozvoj společné vize a převedení vize do konkrétních cílů
- Vedoucí jako povzbuzující: věřte v úspěch, náležitě oslavujte dosažený pokrok a projevujte uznání
- Vedoucí jako kouč: koučování jako klíč k urychlenému rozvoji a lepším výsledkům. Dobrý kouč skutečně naslouchá, pomáhá rozpoznat a stavět na silných stránkách a poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu
- Vedoucí jako konečná autorita: vyžaduje osobní odpovědnost a rozhodnutí, nedělá vše za zaměstnance. Odhaluje konflikty a zajišťuje jejich vyřešení, ale tento úkol přebírá pouze v případě nouze - a ano, vůdce stále rozhoduje, ale méně než dříve.
- Další role: identifikace a rozvoj mladších zaměstnanců
- Zaměřte se na to podstatné v pěti vedoucích rolích a decentralizace vedení: přesun úkolů, odpovědnosti a rozhodovací pravomoci na tým

Zdroj: Insa Klasing (2019): The 2-hour boss

Toto nové vedení má důsledky na to, co vyjednávat se zaměstnavatelem v kolektivních smlouvách pro pracovníky na dálku.

56. Based on Aaron Dignan (2019) and Dark Horse Innovation (2023).

57. Dyah Gandasari, Diena Dwidienawati, David Tjahjana. (2023) Gen Z, which one: Transformational or Servant Leadership? International Journal of Economics and Management Systems, 8, 68-78.
[https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008\(2023\).pdf](https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008(2023).pdf).

8. POLITICKÁ DOPORUČENÍ

Práce na dálku tu zůstane, zejména v odvětvích ICTS a financí. Ve prospěch zaměstnanců, je třeba regulovat práci na dálku a vyjednat se zaměstnavatelem kolektivní smlouvy. Navrhování jasných akcí pro implementaci, mechanismy zpětné vazby, údaje z průzkumů a hodnocení pomáhají v průběžně zlepšovat kolektivní smlouvy.

DOPORUČENÍ ZÁSAD PRO PRÁCI NA DÁLKU:

Posílit právo na práci na dálku stejně jako právo na práci v kanceláři: Práce na dálku by měla být **dobrovolné a oboustranná**. Zaměstnanci by měli mít možnost pracovat výlučně v prostorách zaměstnavatele. V některých případech zaměstnavatelé vkládají do dohody o práci na dálku klauzule, které jim umožňují přivolat zaměstnance zpět do kanceláře naléhavě. V některých zemích navíc zaměstnavatelé používají tuto klauzuli k omezení a snížení práce na dálku a nutí zaměstnance vrátit se na plný úvazek do kanceláře. Odbory si musí být vědomy mezer při vyjednávání kolektivních smluv o práci na dálku.

Vyjednávání dohod o práci na dálku: není třeba znovu vynalézat kolo. Chcete-li se rozhodnout, které prvky zahrnout, zkombinujte potřeby svých členů a nechte se informovat o klíčových zásadách odborů UNI Global Union pro zajištění práv zaměstnanců při práci na dálku (viz kontrolní seznamy v této publikaci).

Právo na odpojení: ke snížení psychosociálních rizik, stírání hranic mezi pracovním a soukromým životem, přesčasů a zintenzivnění práce na dálku je právo na odpojení prvním krokem správným směrem.

Psychosociální rizika: odbory a zaměstnavatelé musí tento problém řešit. Začněte průzkumem mezi svými členy a odtamtud vytvářejte své akce. Začlenit otázky duševního zdraví a psychosociálních rizik do kolektivních smluv, školit vedoucí pracovníky, odborový personál a pracovníky a zvyšovat povědomí.

Nulová tolerance k domácímu násilí a genderově podmíněnému násilí a obtěžování: Domácí násilí a GBVH obecně vzrostly, zejména od pandemie

COVID-19. Je potřeba zahrnout tyto otázky do kolektivních smluv o práci na dálku. Zaměstnavatelé mají povinnost pečovat. Odbory potřebují školit své zaměstnance a zvyšovat povědomí.

Vývoj vaší politiky a strategie práce na dálku zaměřený na členy: Poznejte palčivé problémy svých členů týkající se práce na dálku. Společně se svými aktivními členy navrhujte a propagujte jejich palčivé problémy a vytvořte si tak svou strategii práce na dálku.

Zaměření na provádění a monitorování: Jakmile byla sjednána kolektivní smlouva o práci na dálku, je zásadní sledovat a podporovat její správné provádění. Odbory by měly dohody a jejich plnění pravidelně vyhodnocovat.

Organizační zaměření na vedoucí a aktivní členy: organizace založená na problémech a participativní přístup kolektivního vyjednávání přitahují, identifikují a posilují členy odborů připravené převzít vedení a aktivně se podílet na (hybridním) organizování.

Posílit spravedlnost a zajistit nediskriminaci při práci na dálku: zajistit nediskriminaci, např. týkající se platů, kariérního rozvoje a jistoty zaměstnání v případech restrukturalizace pro (vzdálené) pracovníky. Vytvořte akce k dosažení rovnosti v práci na dálku pro všechna pohlaví a menšiny a podpořte začlenění lidí se zvláštními potřebami. Začlenění do kolektivních smluv a návrh opatření k provedení.

Moderní vůdčí schopnosti a hybridní pracovní dovednosti: moderní výcvik v oblasti vedení a dovedností pro manažery a pracovníky v hybridní týmové práci, komunikace a spolupráce snižující psychosociální rizika a izolaci při práci na dálku.

9. PŘÍLOHA/BIBLIOGRAPHY

POČET DOTAZOVANÝCH PRO ANONYMIZACI	DATUM ROZHOVORU (TAZATELKA DR. NICOLE HELMERICH)	POZICE DOTAZOVANÉHO
1	20. července 2023	Zástupce odborů, Švédsko
2	23. ledna 2024	zástupce odborů, Španělsko, člen řídicího výboru projektu
3	6. září 2023	Zaměstnanci UNI Europa
4	18. července 2023	Vedoucí výzkumný pracovník Evropského odborového institutu (ETUI)
6	22. února 2024	Vedoucí výzkumný pracovník Evropského odborového institutu (ETUI)
7	26. července 2023	Vedoucí výzkumný pracovník Evropského odborového institutu (ETUI)
8	25. ledna 2024	Zástupce odborových svazů, Švédsko, člen řídicího výboru projektu
9	16. srpna 2023	Zástupce odborů, Malta, člen řídicího výboru projektu
10	15. února 2024	Zástupce odborů, Francie, člen řídicího výboru projektu
12	30. ledna 2024	Zástupce odborů, Irsko, člen řídicího výboru projektu
13	13. března 2024	Zástupce odborů, Chorvatsko, člen řídicího výboru projektu
16	10. srpna 2023	Zástupce odborů, Finsko, člen řídicího výboru projektu
17	2. února 2024	Zaměstnanci UNI Europa
19	18. ledna 2024	Zástupce odborů, Irsko
20	31. ledna 2024	Zástupce odborů, Švýcarsko
21	2. února 2024	Zástupce odborů, Finsko

Veškerou literaturu citovanou v tomto dokumentu naleznete v poznámkách pod čarou na konci každé stránky.

Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf.

Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>.

Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

Engineers of Sweden (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

Eurofound and European Commission Joint Research Centre (2024), Regional employment change and the geography of telework in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24018en.pdf>.

Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>.

Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>.

European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235, <https://tinyurl.com/Raghu-Krishnamoorthy>

Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey on remote work in France), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent. Produktion: Prevent, <https://www.prevent.se/>.

The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf.

Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in Intereconomics, Volume 56, 2021, Number 5.

Twing project, <https://twingproject.eu/>.

Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis.-Final-report.pdf>.

UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>.

World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality? <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>.



ZDE MŮŽETE NAJÍT DOPORUČENÍ LITERATURY, KTEROU POVAŽUJEME ZA VELMI CENNOU:

