


# Metodika řízení práce prováděné formou home office

 21.11.2016

## The methodology for home-office work managing

Josef Senčík<sup>1</sup>, Marek Nechvátal<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., Jeruzalémská 9, 11652 Praha 1, [sencikj@vubp-praha.cz](mailto:sencikj@vubp-praha.cz)

<sup>2</sup>Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v. v. i., Jeruzalémská 9, 11652 Praha 1, [nechvatal@vubp-praha.cz](mailto:nechvatal@vubp-praha.cz)

bezpečnost práce

ochrana zdraví

pracovní nároky

práce na dálku

home office

### Abstrakt

Článek se zabývá vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pracujícím na dálku formou home office a legislativním rámcem, který podchycuje základní pravidla zásad BOZP na pracovišti. Částečně se zabývá i řídicími a kontrolními procesy. Dále se snaží vymezit specifika práce z domova a přesahy do života takto zaměstnaných lidí.

**Klíčová slova:** bezpečnost práce; ochrana zdraví; pracovní nároky; řízení úloh; práce na dálku

### Abstract

The article deals with the relationship between employer and employee working remotely from home office and legislative framework that captures the basic rules of workplace health and safety policy. It has limited management and control processes. It tries to define the specifics of working from home and bleeds into the lives of people employed in this way.

**Keywords:** safety; health; job demands; job control; telework

### Úvod

Světová ekonomika se rychle mění a s ní i požadavky na efektivní řízení a maximální využití pracovní síly. To vede ke stále masivnějšímu rozšíření nových přístupů v pracovním procesu včetně flexibilních forem práce, které jsou vykonávány na dálku. Jednou z těchto forem je i home office neboli práce z domova. Silné konkurenční prostředí vytváří tlak na zaměstnavatele, aby hledali nová řešení s novou kvalitou pro své zaměstnance. Tou je podpora a maximální využívání práce na dálku a dále snaha o sladování rodinného a pracovního života.

Schopnost okamžitě se přizpůsobit změnám je ovšem pro řadu z nich problematická. Pro výkonnější, rychlejší a pružnější kontrolní a rozhodovací procesy při řízení práce na dálku nelze používat zcela stejné pracovní postupy, nástroje, znalosti a dovednosti jako při práci na pracovišti zaměstnavatele. Takový přístup vede k omezení flexibility zaměstnanců a celkově ke snížení produktivity práce.

Vývoj v oblasti informačních technologií, zavádění levných telekomunikačních systémů, a stále dostupnější počítače a internet v současné době umožňují zaměstnancům úspěšně realizovat závislé činnosti ze vzdálených míst, což umožňuje firmám zrušit vazbu úkolu na pevně dané místo (Khanna & New, 2008).

Současně v reakci na měnící se demografické parametry pracovní síly a zvyšujícímu se počtu pracujících matek, jsou podniky stále více nuceni přehodnotit svůj vztah k home office a politice jejího zavádění (Kossek et al., 2010).

Práce z domova se stává stále běžnější praxí v rozvinutém světě, i když přesné počty zaměstnanců pracujících na dálku se liší v jednotlivých zemích (WorldatWork, 2006)

## Legislativa

Termín „home office“ (práce z domova, homeworking apod.) český právní řád nezná. Přesto je možnost práce z domova v předpisech zakotvena. „Závislá práce musí být vykonávána... na pracovišti zaměstnavatele, popřípadě na jiném dohodnutém místě“ (§ 2, odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb. - dále jen „zákoník práce“). Práci mimo pracoviště zaměstnavatele se v zákoníku práce věnuje ještě § 317, avšak jeho ustanovení neřeší tyto práce z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), (Jakubka, 2009). Pracoviště zaměstnavatele, ale i jiné dohodnuté místo jsou si z pohledu BOZP rovny a platí pro ně stejné podmínky, což v praxi může přinášet mnohé obtíže. Týká se to především zákona č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, který je v podmínkách mimo pracoviště zaměstnavatele obtížně aplikovatelný.

V platné legislativě se termín domácí práce nevyskytuje, ale ve vládním nařízení, jímž se provádí zákon o sociálním zabezpečení osob povolanych k službě v branné moci a jejich rodinných příslušníků č. 131/1950 Sb. se vyskytuje termín domácí dělník. S obdobným termínem je pak možné se setkat ještě v zákoně č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, kde se uvádí, že domácí zaměstnancem jsou zaměstnanci, kteří nepracují na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek vykonávají sjednané práce doma nebo na jiném místě a v pracovní době, kterou si sami rozvrhují. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnavatel má vůči zaměstnancům pracujícím doma stejné povinnosti jako vůči zaměstnancům pracujícím na jeho pracovištích (Michalík & Paleček, 2011, Dandová, 2007, Dandová et al., 2013). Musí jim např. zajistit poskytování závodní preventivní péče, školení o právních a ostatních předpisech k zajištění BOZP, osobních ochranných pracovních prostředků, pracovních oděvů a obuvi, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků a podobně (Dandová, 2007).

Dohodnutým místem nemusí být pouze domov/bydliště zaměstnance, ale jakékoliv prostory, které zaměstnanec může pro výkon práce užívat. Místo výkonu práce sjednané při vzniku pracovního poměru lze v průběhu trvání pracovního poměru dohodou měnit. Dohodu, že zaměstnanec práci vykonává doma, může zaměstnavatel změnit a nařídit, aby práci vykonával na pracovišti zaměstnavatele, příp. na jiném místě určeném zaměstnavatelem. Nelze ale zaměstnanci nařídit, aby vykonával práci doma (Michalík & Paleček, 2011), což vychází z Rámcové dohody o práci na dálku.

Již zmíněná obtížnost aplikovatelnosti zákona č. 309/2006 Sb. spočívá především v tom, že zaměstnavatel nemůže s jistotou před započítím prací vědět v jakých pracovních podmínkách a na jakém pracovním zařízení bude zaměstnanec svou práci vykonávat. Zvláštní pozornost je tak nutné věnovat veškerému nářadí, strojům a přístrojům, se kterým dotyční zaměstnanci pracují a především pak věcem, které zaměstnanci poskytuje zaměstnavatel. Spolu s těmito věcmi, které poskytuje zaměstnavatel má zaměstnanec obdržet také místní provozně bezpečnostní předpis (viz § 4 nařízení vlády č. 378/2001 Sb., kterým se stanoví bližší požadavky na bezpečný provoz a používání strojů, technických zařízení, přístrojů a nářadí), ve kterém stanoví požadavky na bezpečné užívání těchto zařízení. Toto je vždy vhodné předávat písemně. Jak uvádí Kučina (2012) zaměstnavatel nemá možnost zjistit, v jakých podmínkách zaměstnanec práci koná a jakými riziky prostředí je ohrožen, pokud pracuje doma. Tuto možnost má jen v případě, že s tím zaměstnanec souhlasí. V opačném případě je, s ohledem na ústavní ochranu nedotknutelnosti obydlí, takové zjištění nemožné. Je tak otázkou, jakým způsobem se zaměstnavatel vyrovná s požadavky nejen zákona č. 309/2006 Sb., ale také s §§ 101 až 106 zákoníku práce.

## **Problematika BOZP**

Z hlediska BOZP vznikají největší problémy při pracovních úrazech. Úrazy typu pád na rovině, zakopnutí apod. jsou poměrně důkazně problematické, aby se prokázalo, že k úrazu došlo skutečně v uvedenou hodinu, kdy zaměstnanec vykonával práci a že je zde zachována přímá příčinná souvislost s plnění pracovních úkolů (Dandová, 2007). Zmíněné úrazy navíc patří k nejčastějším zraněním nejen v souvislosti s prací. Tomuto problému lze zčásti předejít písemným ujednáním o rozvržení pracovní doby zaměstnancem, které bude dopředu oznámeno zaměstnavateli a především bezodkladným nahlášením vzniklého úrazu zaměstnavateli spolu s popisem souběhu událostí a vyjádřením lékaře.

V každém případě by však měl zaměstnavatel zaměstnávající osoby pracující z domova klást zvýšenou pozornost řádnému a pravidelnému proškolení těchto zaměstnanců (Kučina, 2012, Dandová, 2007). Toto školení by mělo obsahovat též závěry vyplývající z hodnocení rizik na místě, kde bude práce z domu probíhat. Hodnocení může vycházet ze zjištění provedených zaměstnavatelem, případně z popisu místa, které poskytne zaměstnavateli zaměstnanec (Kučina, 2012).

Do problematiky BOZP spadá též délka pracovní doby. V případě práce doma je prakticky vyloučena soustavná kontrola, zda zaměstnanec vykonává sjednané práce bez pomoci jiných osob, i tak u nich zákoník práce předpokládá osobní výkon práce. Proto rozsah práce, kterým zaměstnavatel prakticky určuje množství materiálu a úkolů, předávaných zaměstnanci ke zpracování a vyřízení, nemá u jednotlivého zaměstnance přesahovat takové množství práce, které podle příslušných norem odpovídá plnému pracovnímu úvazku, tj. stanovené týdenní pracovní době (40 hodin týdně), (Dandová, 2007).

Způsob jakým ošetřit práci z domova je dán i tím, že je v pracovní smlouvě vymezeno místo výkonu práce. Při práci z domova je vhodné toto místo specifikovat blíže, nejen uvedením obce, ale například přesnou adresou. Jak už bylo uvedeno, v pracovní smlouvě je vhodné specifikovat (dohodnout) také rozvržení pracovní doby a to i přesto, že si v tomto případě pracovní dobu rozvrhuje sám zaměstnanec. Pracovní smlouva pak může obsahovat také povinnost zaměstnance udržovat pracovní místo v odpovídajícím stavu. Dále možnost vstupu zaměstnavatele anebo jím pověřené osoby do bytu zaměstnance a to především za účelem spojeným se zajištěním BOZP. Tato návštěva musí být

limitována prostorem, ve kterém se práce provádí a musí být provedena po předchozím včasném upozornění a nejlépe ještě před tím, než začne zaměstnanec vykonávat práci doma.

Výskyt rizik je samozřejmě spojen s druhem vykonávané práce. S jistotou lze však předpokládat, že se nejčastěji jedná o rizika spojená s duševní a administrativní prací. V menší míře se jedná o rizika spojená s manuální prací. Tyto práce mohou být děleny do dvou kategorií a to na práce s použitím nářadí a nástrojů, a na práce bez použití nářadí a nástrojů. Nově se zjišťuje, že při práci doma se vyskytují také rizika psychosociální. Jedná se například o problémy s pocity nesounáležitosti se skupinou, nedostatek soudržnosti, narůstající tlak atd. (Biron, & Veldhoven, 2016).

Domácí pracoviště by v žádném případě nemělo být pracovištěm provizorním. Podcenit by zaměstnavatel neměl ani pracovní podmínky jako je osvětlení, teplota na pracovišti, větrání, hluk a hygienické vybavení – voda, toalety. Zde by měl zaměstnavatel určit, jaké parametry je nutné při práci doma dodržovat.

Samostatným problémem práce z domova je noční práce. Řada zaměstnanců si sjednává práci doma právě z důvodu, že jim umožní pracovat v noci, kdy budou mít na práci klid po povinnostech s malými dětmi apod. To je ovšem problémem z hlediska BOZP. Pravidelná práce v noci je rizikovým faktorem a může vést i ke zdravotním problémům. Proto je v takovém případě třeba vyjasnit, jestli dotyčný bude pracovat v noci a jak často, aby zaměstnavatel mohl zařídit např. pravidelnou lékařskou preventivní prohlídku zaměstnance.

Rizika lze eliminovat například tak, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci všechny prostředky potřebné k provedení práce na dálku v domácím prostředí, jako je veškerý nábytek, pracovní zařízení a technickou infrastrukturu. Jsou dodávány a instalovány firmou, která je pak zodpovědná za to, že pracovní místo je v souladu s požadavky ergonomie, bezpečnosti atp. Další možností je, že zaměstnavatel poskytne zaměstnanci přesné pokyny pro vytvoření vhodného pracovního místa, aby to co instaluje, bylo v souladu s platnými předpisy. Obvyklejší je postup, kdy zaměstnavatel poskytne zaměstnanci kontrolní seznam, který zaměstnanec vyplní a zašle společnosti s prohlášením, že je vše, je jak má být.

Další rizika jsou rizika ergonomická a vůbec ergonomické uspořádání pracoviště, které je i na pracovišti zaměstnavatele častým problémem.

Při projevu rizika, resp. při pracovním úrazu je rozhodující zda byla naplněna materiální i formální stránka pracovního úrazu, tedy že došlo k poškození zdraví nebo smrti zaměstnance a to nezávisle na jeho vůli krátkodobým, náhlým a násilným působením zevních vlivů při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním, případně pro plnění pracovních úkolů (§ 380 odst. 1, 2 zák. práce). Pokud je tedy možno úraz, který zaměstnanec při práci doma utrpěl, posuzovat jako úraz pracovní, náleží zaměstnanci odškodnění. Na zaměstnavateli bude, aby na základě shromážděných důkazů rozhodl, zda se jedná o úraz pracovní a zda nejsou důvody pro zproštění odpovědnosti zaměstnavatele zcela nebo částečně (§ 367 zákoníku práce). Je také vhodné požadovat po zaměstnanci pravidelné poskytování informací o stavu domácího pracoviště a zde využívaných strojů a nástrojů a zařízení, včetně jeho případného uspořádání na zaměstnancem využívaném doma vytvořeném pracovním místě.

Přistoupí-li zaměstnavatel na dohodu o výkonu práce zaměstnance doma, musí si ujasnit, jak bude realizovat své povinnosti týkající se zajištění BOZP doma pracujícím zaměstnanci. Žádné ustanovení v pracovněprávních předpisech nesnímá ze zaměstnavatele povinnosti při zajištění BOZP zaměstnanců, bez ohledu na to, zda pracují na jeho pracovišti nebo na jiném místě. Na druhé straně není ale možné na zaměstnavateli požadovat, aby všechny povinnosti v oblasti BOZP plnil beze zbytku (Michalík et al., 2011).

Problematika BOZP je složitá a ne vždy zcela jasná a jednoznačná včetně vztahu legislativy k home office. Přes veškerou snahu nemůže popsat a ošetřit všechny možné situace, které mohou během práce z domova nastat. Proto pro lepší zvládnutí možných nedorozumění a úskalí v budoucnu, je vždy vhodné (pokud možno dopředu), vyjasnit

veškeré nejasnosti a povinnosti zaměstnavatele i jeho zaměstnance a různé právní pohledy a vlastní názory podchytit v písemném ujednání.

## **Home-office, řízení a kontrola**

Při výběru řízení zaměstnanců pracujících z domova je vhodné, aby bal zaměstnavatel v potaz také následující (Martoch, 2012).

### **Výběr vhodných kandidátů.**

Práce z domova není vhodná pro každého. Ideální kandidát je zodpovědný, samostatný, komunikativní a asertivní. Nemělo by mu činit potíže ptát se nebo požádat o radu nadřízené či kolegy.

### **Podpora talentu a silných stránek**

Ideální je využít srozumitelný nástroj nebo metodu, se kterou zaměstnavatel zaměstnance podrobně obeznámí. Na jejím základě pak mohou jednotliví zaměstnanci i vedení hledat cesty, jak se maximálně doplňovat a to k prospěchu všech stran.

### **Motivace, nastavení správných očekávání**

Každý potřebuje vědět, co se od něj očekává. Obzvláště důležité jsou termíny a standardizované postupy pro sdílení pracovních informací.

### **Efektivní komunikace**

Je potřeba produktivně využívat moderní technologie (e-mail, chat, videokonference, sdílení plochy, komunitní síť) a být otevřen novým postupům a stále se učit novému.

### **Důvěra a kontrola**

Kontrola důležitých kroků v daných termínech.

### **Kvalitní systém odměňování**

Stejná kritéria odměňování výkonnosti a možnosti rozvoje kariéry pro všechny zaměstnance, včetně home office.

### **Firemní kultura**

Nevyčleňovat zaměstnance pracující z domova z firemního života. Prevence izolace lidí, kteří pracují na dálku. Porady, mítinky, firemní akce, konference, veltrhy aj.

### **Maximální využití dostupného softwaru a hardwaru**

Podporovat telefonování přes internet, chat, videokonference, sdílení pracovní plochy a vzdálený přístup, vytváření a sdílení online dokumentů nebo dat, e-learning, webináře, vnitrofiremní komunitní sítě a další.

## **Specifika a vlivy home-office**

Michalík & Paleček (2011) uvádí, že při práci z domova dochází k propojení pracovního a soukromého prostředí, což klade vyšší nároky na odpovědnost, kterou musí zaměstnanec přijímat z hlediska strukturování času pro práci a pro soukromý život. Pokud to zaměstnanec dokáže, lze předpokládat, že je zaměstnanec v menším stresu a tedy méně ohrožen z pohledu BOZP. Pokud to však nedokáže, přinese mu to dříve či později problémy, jak z hlediska plnění pracovních úkolů, tak i po stránce vlastního osobního života, resp. vztahů s rodinou (Seiger & Wiese2009). S prací z

domova je spojena také jistá míra sociální izolace, kdy je zaměstnanec vytržen z dění ve své firmě a to nejen z hlediska pracovních vztahů, ale také z hlediska vztahů kolegiálních (Biron & Veldhoven 2016). Výše uvedené může dle vést ke vzniku psychických, popř. až zdravotních komplikací (Meijman & Mulder, 1998).

Dle zjištění Birona & Veldhovena (2016) vedou příliš silné kontrolní mechanismy k vyšší zátěži, stresu a demotivaci zaměstnanců pracujících z domova. Při mírnější kontrole jsou naopak zaměstnanci pracující z domova soustředěnější, spokojenější a efektivnější než když pracují v kanceláři.

## Závěr

V současnosti je právní úprava týkající se domácích zaměstnanců v České republice pouze velmi kusá. Zaměstnavatel však může vycházet z platných právních předpisů BOZP vztahujících se na všechny zaměstnance. Je tedy jen na něm, jak je použije. Řídicí proces a kontrolní činnost by na tuto rychle se rozvíjející problematiku měl navázat tak, aby docházelo k naplnění správných zásad BOZP i pro zaměstnané v home office.

## Literatura

- ❖ BIRON, M.; VELDHOVEN, M. 2016. When control becomes a liability rather than an asset: Comparing home and office days among part-time teleworkers. *Journal of Organizational Behavior*, 2016, Vol. 37. ISSN 1099-1379
- ❖ DANDOVÁ, E. 2007. Práce doma z pohledu BOZP. *BOZPinfo.cz* [online], 24.09.2007 [cit. 2016-09-12]. Dostupný z: [http://bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema\\_tydne/pracedoma07.html](http://bozpinfo.cz/knihovna-bozp/citarna/tema_tydne/pracedoma07.html).
- ❖ DANDOVÁ, E.; KUBÁLKOVÁ, P.; SOKAČOVÁ, L. 2013. *Práce z domova: praktická příručka k zavádění práce z domova jako nástroje sladování rodiny a práce*. Čelákovice: Routa, 2013. 54 s.
- ❖ JAKUBKA, J. 2009. *Zákoník práce 2010 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha Grada Publishing, 2010.
- ❖ KHANNA, S.; NEW, J. R. 2008. Revolutionizing the workplace: a case study of the future of work program at capital one. *Human Resource Management*, 2008, Vol. 47, s. 795–808.
- ❖ KOSSEK, E. E.; LEWIS, S.; HAMMER, L. B. 2010. Work-life initiatives and organizational change: overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 2010, Vol. 63, s. 3–19.
- ❖ KUČINA, P. 2012. Školení BOZP při práci doma. *BOZPinfo.cz* [online], 30.11.2012 [cit. 2016-09-12]. Dostupný z: [http://bozpinfo.cz/rady/otazky\\_odpovedi/skoleni/skoleni\\_doma121130.html](http://bozpinfo.cz/rady/otazky_odpovedi/skoleni/skoleni_doma121130.html).
- ❖ MARTOCH, M. 2012. *Práce na dálku: jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace*. Koordinační centrum práce na dálku, 2012.
- ❖ MEIJMAN, T. F.; MULDER, G. 1998. Psychological aspects of workload. In: *Handbook of work and organizational psychology*. 2<sup>nd</sup> ed. Hove: Psychology Press/Erlbaum, s. 5–33.
- ❖ MICHALÍK, D.; PALEČEK, M. 2011. Práce na jiném dohodnutém místě než na pracovišti zaměstnavatele: možnost flexibility a efektivity. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online], roč. 4, č. 3. Dostupný z: <http://www.bozpinfo.cz/josra/josra-03-2011/teleworking.html>.
- ❖ MICHALÍK, D.; PALEČEK, M.; KUČINA, P. 2011. *Problematika práce na jiném dohodnutém místě než na pracovišti zaměstnavatele: závěrečná zpráva*. Praha: VÚBP, 2011.
- ❖ ČESKO. VLÁDA ČR. Nařízení vlády č. 362/2005 Sb., o bližších požadavcích na bezpečnost a ochranu zdraví při práci na pracovištích a nebezpečím pádu z výšky nebo hloubky, ve znění pozdějších předpisů. *Sbírka zákonů Česká republika*, 2005, částka 125.
- ❖ *Rámcová dohoda o práci na dálku: autonomní dohoda implementovaná procedurami a praxí specifickou pro zaměstnavatele a zaměstnance členských států Evropské unie*. Brusel, 16. 7. 2002.
- ❖ SEIGER, C. P.; WIESE, B. S. 2009. Social support from work and family domains as an antecedent or moderator in work-family conflicts? *Journal of Vocational Behavior*, 2009, Vol. 75, s. 26–37.

- *Telework trendlines for 2006* [online]. WorldatWork, August 2006 [2016-01-28]. Dostupný z:  
<https://www.worldatwork.org/adimLink?id=17182>.

### **Vzorová citace**

SENČÍK, Josef; NECHVÁTAL, Marek. Metodika řízení práce prováděné formou home office. *Časopis výzkumu a aplikací v profesionální bezpečnosti* [online], 2016, roč. 9, speciální č. Bezpečnost práce a kvalita života. Dostupný z:  
<http://www.bozpinfo.cz/josra/metodika-rizeni-prace-provadene-formou-home-office>. ISSN 1803-3687.

---

Autor článku:

Mgr. et Mgr. Josef Senčík

Ing. Marek Nechvátal