

# Το μέλλον της τηλεργασίας και της υβριδικής εργασίας

## Εισαγωγή

Η τηλεργασία δεν είναι κάτι νέο, αλλά πριν από την πανδημία ποιος θα μπορούσε να προβλέψει ότι το 48 % των εργαζομένων θα εργάζονταν από το σπίτι τον Ιούλιο του 2020 (ηλεκτρονική έρευνα του Eurofound «*Διαβίωση, εργασία και πανδημία COVID-19*»); Φυσικά, οι περιστάσεις εκείνες ήταν έκτακτες, αλλά έπειτα από δύο χρόνια σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων στην ΕΕ εξακολουθούσαν να απασχολούνται σε υβριδικές μορφές εργασίας. Ενώ οι εταιρείες συνεχίζουν να πειραματίζονται, επικρατεί αβεβαιότητα για το πώς θα εξελιχθεί αυτός ο τρόπος εργασίας και για το αν απαιτούνται μέτρα πολιτικής. Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση ανάλυσης προοπτικών, η παρούσα έκθεση παρουσιάζει τέσσερα σενάρια για την προώθηση του διαλόγου σχετικά με διάφορα βασικά ζητήματα, όπως η ποιότητα των θέσεων εργασίας, οι οργανωτικές πρακτικές, και η υγεία και η ευημερία των εργαζομένων.

## Πλαίσιο πολιτικής

Λόγω της πανδημίας, αναθεωρήθηκαν οι κανονιστικές ρυθμίσεις σε εθνικό επίπεδο προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις και οι αβεβαιότητες όσον αφορά την τηλεργασία. Ενώ η συμφωνία-πλαίσιο των κοινωνικών εταίρων της ΕΕ του 2002 για την τηλεργασία κάλυπτε ήδη πολλές πτυχές, οι εθνικές πρωτοβουλίες που θεσπίστηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 διασφάλισαν αυξημένη σαφήνεια και βελτιωμένη προστασία για όσους εφαρμόζουν και χρησιμοποιούν ρυθμίσεις τηλεργασίας. Επιπλέον, στα συμπεράσματά του σχετικά με την τηλεργασία, του 2021, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης κάλεσε τους κοινωνικούς εταίρους να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της τηλεργασίας. Οι κοινωνικοί εταίροι της ΕΕ συμφώνησαν να διαπραγματευτούν την επικαιροποίηση της συμφωνίας-πλαισίου του 2002 για την τηλεργασία.

## Βασικά πορίσματα

Τα τέσσερα σενάρια που παρουσιάζονται στην παρούσα έκθεση περιγράφουν τις εναλλακτικές κατευθύνσεις που ενδέχεται να ακολουθήσουν η τηλεργασία και η υβριδική εργασία υπό διαφορετικές συνθήκες. Ορισμένες από αυτές τις συνθήκες μπορεί να τελούν υπό τον έλεγχο των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και των οργανισμών, ενώ άλλες, όπως τα εξωτερικά γεγονότα και οι κρίσεις, όχι. Η ανάλυση προοπτικών μπορεί να βοηθήσει τους

υπευθύνους χάραξης πολιτικής να διασφαλίσουν τη θέσπιση των απαραίτητων προϋποθέσεων τώρα, ώστε αυτή η μορφή εργασίας να αναπτυχθεί με τρόπο που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των οργανισμών και των εργαζομένων στο μέλλον.

Η επέκταση της τηλεργασίας και της υβριδικής εργασίας εγείρει ζητήματα σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής τους και το ποιος θα έχει πρόσβαση σε αυτές (π.χ. ορισμένες ομάδες εργαζομένων έχουν πρόσβαση σε τηλεργασία, ενώ άλλες όχι). Η διασφάλιση της δικαιοσύνης στον χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας. Ο διαχωρισμός μεταξύ εκείνων που μπορούν και εκείνων που δεν μπορούν να εργαστούν εξ αποστάσεως μπορεί να αποτελέσει νέα πηγή ανισότητας. Χωρίς προσεκτικό σχεδιασμό, οι μεταβαλλόμενες εργασιακές ρυθμίσεις μπορεί να διαταράξουν τη δυναμική του χώρου εργασίας και να επιτείνουν το φαινόμενο της μη ισόροπης εκπροσώπησης των φύλων.

Όταν ένας οργανισμός εισάγει ή επεκτείνει την υβριδική εργασία ή την τηλεργασία, απαιτείται επανεξέταση των οργανωτικών πρακτικών, με επανασχεδιασμό των εργασιών που εκτελούν οι εργαζόμενοι αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να εξετάσουν ποιες εργασίες μπορούν να εκτελούνται εξ αποστάσεως, και οι ομάδες πρέπει να συμφωνήσουν σχετικά με τις εργασίες που θα εκτελούνται συγχρονισμένα (για τις οποίες η ομάδα θα εργάζεται ταυτόχρονα) και εκείνες που θα εκτελούνται ασύγχρονα (για τις οποίες τα μέλη της ομάδας θα εργάζονται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές). Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η εργασιακή αυτονομία των υβριδικών ομάδων.

Η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη κατά τη μετάβαση στην τηλεργασία και την υβριδική εργασία, οπότε οι προϊστάμενοι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο σε αυτό. Οι δεξιότητες τους πρέπει να αναβαθμιστούν με έμφαση στη διαχείριση της εργασιακής αυτονομίας και των διασκορπισμένων ομάδων, στη διασφάλιση επαρκούς επικοινωνίας, στη διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων και της οργανωτικής μάθησης, καθώς και στην αντιμετώπιση κρίσεων.

Δεδομένης της συρραφής διαφόρων κανονιστικών ρυθμίσεων, εκφράζονται ανησυχίες σχετικά με τον τρόπο ρύθμισης της τηλεργασίας και της υβριδικής εργασίας. Τα ζητήματα που σχετίζονται με τη συχνότητα της τηλεργασίας, τη διασυνοριακή τηλεργασία, την παρακολούθηση των εργαζομένων και την ισότητα των φύλων πρέπει να αντιμετωπιστούν δεόντως. Οι συζητήσεις σε εθνικό επίπεδο σημείωσαν πρόοδο πρόσφατα —για παράδειγμα, όσον αφορά το δικαίωμα αίτησης

τηλεργασίας και το δικαίωμα αποσύνδεσης— γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη θέσπισης ελάχιστων προτύπων σε επίπεδο ΕΕ με σκοπό τη διασφάλιση ισότιμων όρων ανταγωνισμού.

Οι φυσικοί και ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι, η παρακολούθηση του χρόνου εργασίας και η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ορισμένες από τις προκλήσεις για την ποιότητα των θέσεων εργασίας που προκύπτουν από την επέκταση της τηλεργασίας. Κατά την εφαρμογή των ρυθμίσεων, τα διευθυντικά στελέχη, οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους, καθώς και οι ρυθμιστικές αρχές, θα πρέπει να γνωρίζουν τους κινδύνους σύγχυσης των ορίων μεταξύ αμειβόμενης και μη αμειβόμενης εργασίας, καθώς και μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Κατά τον σχεδιασμό των ρυθμίσεων για την τηλεργασία και την υβριδική εργασία, είναι επωφελές για τις εταιρείες να ζητούν τη γνώμη των εργαζομένων. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι εφαρμογής των εν λόγω ρυθμίσεων εργασίας —π.χ. ένας εργαζόμενος εργάζεται δύο ημέρες από το σπίτι, ενώ ένας άλλος εργάζεται όλα τα απογεύματα στο γραφείο— και η απήχησή τους ποικίλλει μεταξύ διαφορετικών ομάδων εργαζομένων. Εργαζόμενοι με διαφορετικά κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, διαφορετικές ευθύνες φροντίδας τρίτων, διαφορετικά είδη συμβάσεων, διαφορετικά επίπεδα αρχαιότητας στην εταιρεία κ.λπ. ενδέχεται να έχουν διαφορετικές προτιμήσεις. Ορισμένες εταιρείες επιτρέπουν σε μεμονωμένες ομάδες να αποφασίζουν οι ίδιες για τις εν λόγω ρυθμίσεις, ενώ άλλες έχουν συνάψει εταιρικές συμφωνίες.

## Δείκτες πολιτικής

- **Στήριξη των οργανισμών για την εφαρμογή ρυθμίσεων τηλεργασίας και υβριδικής εργασίας που είναι επωφελείς για τις επιχειρήσεις και τους εργαζομένους:** Οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνουν οι οργανώσεις εργοδοτών, σε συνεργασία με παρόχους κατάρτισης, θα μπορούσαν να στηρίξουν οργανωτικές πρακτικές που προωθούν την αυτονομία της εργασίας, καλύπτουν την ποικιλομορφία και τις προτιμήσεις του εργατικού δυναμικού και λαμβάνουν υπόψη την ποιότητα των θέσεων εργασίας. Επιπλέον, θα ήταν επωφελές για τους οργανισμούς να επανεξετάσουν τις πρακτικές εκτίμησης των κινδύνων για την υγεία και την ασφάλεια τις οποίες εφαρμόζουν, μεταξύ άλλων σε σχέση με τους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους. Θα πρέπει επίσης να επιδιώκουν τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Θα πρέπει να δοθεί προσοχή στις προηγμένες τεχνολογίες, όπως τα ολογράμματα, το διαδίκτυο των πραγμάτων και τα ψηφιακά δίδυμα, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εξ αποστάσεως διαχείριση των εργασιών στο μέλλον.
- **Εκπαίδευση των προϊστάμενων:** Οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν στην κατάρτιση προκειμένου να διασφαλίσουν ότι οι προϊστάμενοι θα είναι επαρκώς εξοπλισμένοι για τη διαχείριση της υβριδικής εργασίας. Οι στρατηγικές κατάρτισης θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την εκπόνηση κατευθυντήριων γραμμών για θέματα όπως η επικοινωνία, η ισότιμη αντιμετώπιση και η ένταξη, καθώς και συστάσεων για θέματα όπως η επιχειρησιακή αποδοτικότητα και η προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων σε υβριδικά περιβάλλοντα.
- **Προβληματισμός σχετικά με τις πολιτικές και τις κανονιστικές ρυθμίσεις:** Οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής σε εθνικό επίπεδο θα εξετάσουν κατάλληλους τρόπους θέσπισης ελάχιστων προτύπων όσον αφορά, για παράδειγμα, το δικαίωμα αποσύνδεσης, το κόστος του εξοπλισμού, την

επικοινωνία, το ενεργειακό κόστος, την υγεία και την ασφάλεια, την ψυχική υγεία και την ίση μεταχείριση των τηλεργαζομένων και εκείνων που εργάζονται αποκλειστικά και μόνο στις εγκαταστάσεις του εργοδότη. Τα πρότυπα αυτά θα μπορούσαν να διαμορφωθούν με την υποστήριξη των κοινωνικών εταίρων.

- **Κοινωνικός διάλογος σε εθνικό επίπεδο:** Δεδομένης της αβεβαιότητας σχετικά με το πώς θα εξελιχθεί η κατάσταση, οι κοινωνικοί εταίροι σε εθνικό επίπεδο ίσως προτιμούν τη ρύθμιση ορισμένων πτυχών μέσω συλλογικών συμβάσεων. Σε αυτές περιλαμβάνονται η υγεία και η ασφάλεια, ο χρόνος εργασίας, το δικαίωμα αποσύνδεσης, οι διαδικασίες επιτήρησης και επίλυσης διαφορών. Θα πρέπει να παρέχονται πολλές ευκαιρίες για τον καθορισμό προτύπων σε κλαδικό επίπεδο και κανόνων συμπεριφοράς σε εταιρικό επίπεδο.
- **Κοινωνικός διάλογος σε επίπεδο ΕΕ:** Οι κοινωνικοί εταίροι ίσως επιθυμούν να προωθήσουν κοινά πρότυπα για τη μεταχείριση των τηλεργαζομένων σε ολόκληρη την Ευρώπη. Θα μπορούσαν να εξετάσουν το ενδεχόμενο δημιουργίας μιας βάσης τεκμηρίωσης, π.χ. παρακολούθηση εκθέσεων σχετικά με ανησυχίες για την ευημερία και συλλογή δεδομένων ανά φύλο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την παρακολούθηση των εξελίξεων και των εμπειριών στον τομέα της τηλεργασίας και της υβριδικής εργασίας σε ολόκληρη την Ευρώπη. Οι κοινωνικοί εταίροι σε επίπεδο ΕΕ θα μπορούσαν να αναλύσουν από κοινού παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση, όπως η οργάνωση της εργασίας, η κατάρτιση των διευθυντικών στελεχών και η απορρόφηση της τεχνολογίας, και να αναλάβουν επακόλουθες δράσεις. Η πρόσφατη πρωτοβουλία των κοινωνικών εταίρων για την επικαιροποίηση της συμφωνίας-πλαίσιου του 2002 για την τηλεργασία θα μπορούσε να προωθήσει περαιτέρω δράσεις.
- **Παρακολούθηση σε επίπεδο ΕΕ:** Το ζήτημα της διασυνοριακής τηλεργασίας και υβριδικής εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των επιπτώσεων στη φορολογία και την κοινωνική ασφάλιση, είναι σημαντικό καθώς θα μπορούσε να προκαλέσει στρεβλώσεις στην αγορά εργασίας. Επιπλέον, οι σχετικές πρωτοβουλίες σε επίπεδο ΕΕ, για παράδειγμα σε σχέση με την ψηφιοποίηση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την επικράτηση αυτής της μορφής εργασίας. Τέλος, το μέλλον των αστικών και προαστιακών χώρων εργασίας θα μπορούσε να διερευνηθεί περαιτέρω μέσω της πρωτοβουλίας για το Νέο Ευρωπαϊκό Μπάουχαους.
- **Παροχή στήριξης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ):** Οι ΜΜΕ ίσως έχουν περιορισμένη ικανότητα θέσπισης οργανωτικών αλλαγών και αξιολόγησης του βέλτιστου τρόπου για τη μετάβαση σε ένα ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον. Οι ενώσεις ΜΜΕ θα μπορούσαν να στηρίξουν τις εταιρείες σε θέματα όπως η κατάρτιση στον τομέα της κυβερνοασφάλειας, η ανάπτυξη δεξιοτήτων (επικοινωνία, διαχείριση χρόνου κ.λπ.), καθώς και ο καθορισμός στόχων και η παρακολούθηση των επιδόσεων, με παράλληλο σεβασμό για την αυτονομία των εργαζομένων.

### Περισσότερες πληροφορίες

Η έκθεση *Το μέλλον της τηλεργασίας και της υβριδικής εργασίας* είναι διαθέσιμη στη διεύθυνση <https://eurofound.link/ef22028>

Υπεύθυνη έρευνας: Stavroula Demetriades

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