

# Etätyön ja hybridityön tulevaisuus

## Johdanto

Etätyö ei ole uusi asia, mutta kuka olisi ennen pandemiaa osannut ennustaa, että 48 prosenttia työntekijöistä työskentelee heinäkuussa 2020 kotoa käsin (Eurofoundin *Living, working and COVID-19* -verkkokysely)? Nämä olosuhteet olivat tietenkin poikkeukselliset, mutta kaksi vuotta myöhemmin merkittävä osa EU:n työntekijöistä teki edelleen työtä erilaisissa hybridimuodoissa. Yritykset jatkavat kokeiluja, mutta samalla on epävarmaa, miten tämä työskentelymuoto kehittyä ja tarvitaanko poliittisia toimia. Tässä raportissa esitellään ennakoivaa lähestymistapaa käyttäen neljä skenaariota, joiden avulla pyritään herättämään keskustelua erilaisista avainkysymyksistä, kuten työn laadusta, käytännön järjestelyistä sekä työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista.

## Toimintapoliittiset puitteet

Pandemian takia kansallisiin säännöksiin tehtiin muutoksia, jotta voitiin puuttua etätyöhön liittyviin haasteisiin ja epävarmuuksiin. EU:n työmarkkinaosapuolten vuonna 2002 tekemä etätyötä koskeva puitesopimus kattoi jo monia näkökohtia, mutta covid-19-pandemian aikana käyttöön otetut kansalliset aloitteet toivat selkeyttä ja paransivat etätyöjärjestelyjen toteuttajien ja hyödyntäjien suojaa. Lisäksi Euroopan unionin neuvosto kehotti etätyötä koskevissa vuoden 2021 päätelmissään työmarkkinaosapuolia käsittelemään paremmin etätyön haasteita ja mahdollisuuksia. EU:n työmarkkinaosapuolet ovat sopineet neuvottelevansa vuonna 2002 tehdyn etätyötä koskevan puitesopimuksen päivityksestä.

## Keskeiset havainnot

Reportissa esiteltävissä neljässä skenaariossa hahmotellaan vaihtoehtoisia suuntia, joihin etätyö ja hybridityö voisivat kehittyä erilaisissa olosuhteissa. Osa näistä olosuhteista voi olla poliittisten päättäjien ja organisaatioiden hallinnassa, toiset taas eivät, kuten ulkoiset tapahtumat ja kriisit. Ennakoiva analyysi voi auttaa poliittisia päättäjiä varmistamaan, että tarvittavat edellytykset luodaan nyt, jotta tämä työskentelymuoto

kehittyä vastaamaan tulevaisuudessa organisaatioiden ja työntekijöiden tarpeita.

Etätyön ja hybridityön yleistymisen herättää kysymyksiä siitä, miten niitä toteutetaan ja kenellä on mahdollisuus hyötyä niistä (esimerkiksi joillakin työntekijäryhmillä on mahdollisuus tehdä etätyötä, kun taas toisilla ei). Oikeudenmukaisuuden varmistaminen työpaikalla on ratkaisevan tärkeää. Jako niihin, jotka voivat tehdä etätyötä ja niihin, jotka eivät voi, voi muodostua uudeksi eriarvoisuuden lähteeksi. Ilman huolellista suunnittelua muuttuvat työjärjestelyt voivat häiritä työpaikan dynamiikkaa ja korostaa sukupuolijakauman epätasapainoa.

Kun organisaatio ottaa käyttöön hybridityön tai etätyön tai laajentaa niitä, organisaation käytäntöjä on tarkasteltava uudelleen ja työntekijöiden tehtäviä tarvittaessa suunniteltava uudelleen. Johtajien on pohdittava, mitkä tehtävät voidaan suorittaa etänä, ja tiimien olisi sovittava tehtävistä, jotka tehdään samanaikaisesti, ja tehtävistä, joiden parissa tiimin jäsenet työskentelevät eri aikoina. On olennaisen tärkeää varmistaa, että hybriditiimit voivat työskennellä itsenäisesti.

Onnistuminen ei ole taattu siirryttäessä etätyöhön ja hybridityöhön. Esimiehillä on ratkaiseva rooli. Heidän osaamistaan on parannettava keskittyen itsenäisen työnteon ja hajanaisten tiimien hallintaan, hyvän viestinnän takaamiseen, työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaatio-oppimisen turvaamiseen sekä kriiseihin reagoimiseen.

Koska lainsäädäntö on hajanaista, etätyön ja hybridityön sääntelystä ollaan huolissaan. Etätyön toistuvuuteen, rajat ylittävään etätyöhön, työntekijöiden valvontaan ja sukupuolten tasa-arvoon liittyviä kysymyksiä on käsiteltävä asianmukaisesti. Kansallisissa keskusteluissa esimerkiksi oikeudesta pyytää etätyötä ja oikeudesta olla tavoittamattomissa on viime aikoina edistytty, mikä osoittaa, että EU:n tasolla tarvitaan vähimmäisstandardeja tasapuolisten toimintaedellytysten varmistamiseksi.

Fyysiset ja psykososiaaliset riskit, työajan seuranta ja työn ja yksityiselämän tasapaino ovat joitakin etätyön yleistymisen aiheuttamia työn laatuun liittyviä haasteita. Johtajien, työntekijöiden ja heidän edustajiensa sekä sääntelyviranomaisten olisi järjestelyjen toteutuksen

yhteydessä oltava tietoisia riskeistä, jotka liittyvät palkallisen ja palkattoman työn sekä työ- ja yksityiselämän välisten rajojen hämärtymiseen.

Etätyö- ja hybridityöjärjestelyjä suunnitellessaan yritykset hyötyvät työntekijöiden kuulemisesta. Näitä työjärjestelyjä voidaan toteuttaa monin eri tavoin, yksi työntekijä esimerkiksi työskentelee kaksi päivää kotona ja toinen kaikki iltapäivät toimistolla, ja niiden houkuttelevuus vaihtelee eri työntekijäryhmien välillä. Työntekijöillä voi olla erilaiset mieltymykset, koska he eroavat toisistaan esimerkiksi sosiodemografisten piirteidensä, hoitovelvollisuuksiensa, sopimustyyppiensä ja kokemuksensa osalta. Jotkin yritykset antavat yksittäisille tiimeille mahdollisuuden tehdä omat päätöksensä tällaisista järjestelystä, kun taas toisilla yrityksillä on yrityskohtaisia sopimuksia.

## Päätelmät

- **Organisaatioiden tukeminen yrityksiä ja työntekijöitä hyödyttävien etätyö- ja hybridityöjärjestelyjen toteuttamisessa:** Työnantajajärjestöjen yhteistyössä koulutuksen tarjoajien kanssa toteuttamalla aloitteilla voitaisiin tukea organisatorisia käytäntöjä, joilla edistetään työn itsenäisyyttä ja joissa otetaan huomioon työvoiman monimuotoisuus ja mieltymykset sekä työn laatu. Lisäksi organisaatioille olisi hyötyä terveys- ja turvallisuusriskien arviointikäytäntöjensä uudelleentarkastelusta, myös psykososiaalisten riskien osalta. Niiden olisi myös pyrittävä luomaan luottamuksen kulttuuria. Huomiota olisi kiinnitettävä kehittyneisiin teknologioihin, kuten hologrammeihin, esineiden internetiin ja digitaalisiin kaksosiin, jotka voivat vaikuttaa tehtävien etähallintaan tulevaisuudessa.
- **Esimiesten kouluttaminen:** Organisaatioiden olisi investoitava koulutukseen varmistaakseen, että esimiehillä on hyvät valmiudet johtaa hybridityötä. Koulutusstrategioihin voisi kuulua ohjeita viestinnän, oikeudenmukaisuuden ja osallisuuden kaltaisista aiheista sekä suosituksia esimerkiksi toiminnallisesta tehokkuudesta ja työntekijöiden sitoutumisen edistämisestä hybridiympäristöissä.
- **Toimintapolitiikkojen ja sääntelyn tarkastelu:** Kansalliset päättäjät voisivat pohtia asianmukaisia tapoja asettaa vähimmäisstandardit esimerkiksi seuraavien kysymysten osalta: oikeus olla tavoittamattomissa, laitekustannukset, viestintä, energiakustannukset, terveys ja turvallisuus, mielenterveys sekä etätyöntekijöiden ja vain työnantajan tiloissa työskentelevien työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu. Näitä standardeja voitaisiin muokata työmarkkinaosapuolten tuella.

- **Työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu kansallisella tasolla:** Koska tilanteen kehittymiseen liittyy epävarmuutta, kansallisen tason työmarkkinaosapuolet saattavat mieluummin säännellä joitakin näkökohtia työehtosopimuksilla. Merkityksellisiä seikkoja ovat muun muassa terveys ja turvallisuus, työaika, oikeus olla tavoittamattomissa, valvonta ja riitojenratkaisumenettelyt. Työmarkkinaosapuolilla olisi oltava runsaasti mahdollisuuksia asettaa standardeja sektoritasolla ja käytännösääntöjä yritystasolla.
- **Työmarkkinaosapuolten vuoropuhelu EU:n tasolla:** Työmarkkinaosapuolet saattavat haluta edistää etätyöntekijöiden kohtelun yhteisiä standardeja kaikkialla Euroopassa. Ne voisivat harkita tietopohjan luomista, esimerkiksi hyvinvointiin liittyviä huolenaiheita koskevien seurantaraporttien laatimista ja sukupuolen mukaan eriteltyjen tietojen keräämistä. Tähän voidaan päästä seuraamalla etätyön ja hybridityön kehitystä ja niistä saatavia kokemuksia kaikkialla Euroopassa. EU:n tason työmarkkinaosapuolet voisivat yhdessä analysoida tilanteeseen vaikuttavia tekijöitä, kuten työn organisoitua, johtamiskoulutusta ja teknologian omaksumista, ja toteuttaa jatkotoimia. Työmarkkinaosapuolten hiljattain tekemä aloite vuoden 2002 etätyötä koskevan puitesopimuksen päivittämiseksi voisi saada aikaan lisätoimia.
- **Seuranta EU:n tasolla:** Rajatylittävään etätyöhön ja hybridityöhön liittyvät kysymykset, kuten vaikutukset verotukseen ja sosiaaliturvaan, ovat tärkeitä, koska ne voivat vääristää työmarkkinoita. Lisäksi asiaa koskevissa EU:n tason aloitteissa, jotka liittyvät esimerkiksi digitalisaatioon ja osaamisen kehittämiseen, olisi otettava huomioon tämäntyyppisen työn yleisyys. Kaupunkien ja esikaupunkien työtilojen tulevaisuutta voitaisiin tutkia tarkemmin Uusi eurooppalainen Bauhaus -aloitteen kautta.
- **Pienten ja keskisuurten yritysten tukeminen:** Pk-yrityksillä voi olla vähäiset mahdollisuudet tehdä organisatorisia muutoksia ja arvioida, mikä on paras tapa siirtyä digitaaliseen työympäristöön. Pk-yritysten järjestöt voisivat tukea yrityksiä esimerkiksi kyberturvallisuutta koskevassa koulutuksessa, osaamisen kehittämisessä (viestintä, ajanhallinta jne.) sekä tavoitteiden asettamisessa ja tulosten seurannassa kunnioittaen samalla työntekijöiden itsenäisyyttä.

### Lisätietoja

Raportti etätyön ja hybridityön tulevaisuudesta, *The future of telework and hybrid work*, on saatavilla osoitteessa <https://eurofound.link/ef22028>

Tutkimusjohtaja: Stavroula Demetriades

information@eurofound.europa.eu