

# Viitorul telemuncii și al muncii hibride

## Introducere

Telemunca nu este o formă nouă de muncă, dar înainte de pandemie, cine ar fi prezis că 48 % din angajați vor lucra de acasă în iulie 2020 (sondajul online al Eurofound intitulat *Viața, munca și COVID-19*)? Bineînțeles, aceste circumstanțe au fost extraordinare, dar doi ani mai târziu, o parte semnificativă a angajaților din UE încă își desfășurau activitatea în forme hibride de muncă. În timp ce întreprinderile continuă să experimenteze, există incertitudini cu privire la modul în care se va dezvolta acest mod de muncă și dacă sunt necesare măsuri de politică. Folosind o abordare prospectivă, acest raport prezintă patru scenarii pentru a stimula dialogul cu privire la diverse aspecte-cheie, cum ar fi calitatea locurilor de muncă, practicile organizaționale și sănătatea și bunăstarea lucrătorilor.

## Contextul politicilor

Pandemia a dus la revizuirile ale reglementărilor la nivel național pentru a aborda provocările și incertitudinile legate de munca la distanță. În timp ce Acordul-cadru din 2002 al partenerilor sociali europeni privind telemunca abordează deja multe aspecte, inițiativele naționale introduse în timpul pandemiei de COVID-19 au oferit mai multă claritate și o mai bună protecție pentru cei care pun în aplicare și utilizează acordurile privind telemunca. De asemenea, în concluziile sale din 2021 privind telemunca, Consiliul Uniunii Europene a invitat partenerii sociali să abordeze mai bine provocările și oportunitățile create de telemunca. Partenerii sociali europeni au convenit să negocieze o actualizare a Acordului-cadru din 2002 privind telemunca.

## Principalele constatări

Cele patru scenarii prezentate în prezentul raport prezintă direcțiile alternative pe care telemunca și munca hibridă le-ar putea urma în condiții diferite. Unele dintre aceste condiții pot fi controlate de responsabilii de elaborarea politicilor și de organizații, iar altele, cum ar fi evenimentele și crizele externe, nu pot fi controlate. Analiza prospectivă poate ajuta responsabilii de elaborarea politicilor să se asigure că acum sunt introduse condițiile necesare, astfel

încât această formă de muncă să se dezvolte în viitor în funcție de nevoile organizațiilor și ale angajaților.

Extinderea telemuncii și a muncii hibride ridică probleme în ceea ce privește modul în care acestea sunt implementate și cine are acces la ele (de exemplu, unele categorii de angajați au acces la telemunca, în timp ce altele nu). Asigurarea echității la locul de muncă este esențială. Diviziunea dintre cei care pot și cei care nu pot lucra de la distanță poate deveni o nouă sursă de inegalitate. Fără o planificare atentă, evoluția modalităților de organizare a muncii riscă să perturbe dinamica la locul de muncă și să accentueze dezechilibrele de gen.

Atunci când o organizație introduce sau extinde munca hibridă sau telemunca, este necesară o revizuire a practicilor organizaționale, iar sarcinile angajaților trebuie regândite, dacă este necesar. Directorii trebuie să analizeze ce sarcini pot fi îndeplinite de la distanță, iar echipele ar trebui să convină asupra sarcinilor care trebuie îndeplinite în mod sincron (cu echipa care lucrează în același timp) și în mod asincron (cu membrii echipei care lucrează în momente diferite). Este esențial să se asigure că echipele hibride au autonomie de lucru.

Succesul nu este garantat atunci când se trece la telemunca și la munca hibridă; superiorii ierarhici joacă un rol esențial. Competențele acestora trebuie îmbunătățite, punându-se accentul pe gestionarea autonomiei profesionale și a echipelor dispersate, pe asigurarea unei bune comunicări, pe protejarea bunăstării angajaților și pe învățarea organizațională, precum și pe răspunsul la crize.

Având în vedere amalgamul de reglementări, există preocupări cu privire la modul în care munca la distanță și munca hibridă sunt reglementate. Aspectele legate de frecvența telemuncii, de telemunca transfrontalieră, de monitorizarea angajaților și de egalitatea de gen trebuie abordate în mod corespunzător. Dezbaterile naționale au înregistrat recent progrese – de exemplu, în ceea ce privește dreptul de a solicita telemunca și dreptul de a se deconecta –, ceea ce indică necesitatea unor standarde minime la nivelul UE pentru a asigura condiții de concurență echitabile.

Riscurile fizice și psihosociale, monitorizarea timpului de lucru și a echilibrului între viața profesională și cea privată reprezintă unele dintre provocările legate de calitatea

locurilor de muncă generate de extinderea telemuncii. Atunci când pun în aplicare formulele de lucru, managerii, angajații și reprezentanții acestora, precum și autoritățile de reglementare ar trebui să aibă cunoștință de riscurile de estompare a liniilor de demarcație dintre munca remunerată și cea neremunerată și dintre muncă și viața privată.

În conceperea telemuncii și a formulelor de muncă hibridă, întreprinderile au avantaje dacă se consultă cu angajații. Există mai multe moduri în care sunt puse în aplicare aceste formule de lucru, de exemplu, un angajat lucrează două zile de acasă, în timp ce altul lucrează în fiecare după-amiază de la birou, iar atractivitatea lor variază în funcție de diferitele categorii de angajați. Angajații cu diferite caracteristici sociodemografice, responsabilități de îngrijire, tipuri de contracte, niveluri de vechime și așa mai departe, pot avea preferințe diferite. Unele întreprinderi permit echipelor individuale să ia singure decizii cu privire la astfel de formule de lucru, în timp ce altele au stabilit formule de lucru la nivel de întreprindere.

## Indicii pentru elaborarea politicilor

- **Sprrijinirea organizațiilor în punerea în aplicare a telemuncii și a formulelor de lucru hibride care sunt benefice pentru întreprinderi și angajați:** Inițiativele organizațiilor patronale, în cooperare cu furnizorii de formare, ar putea sprijini practicile organizaționale care promovează autonomia profesională, se pliază pe diversitatea și preferințele forței de muncă și iau în considerare calitatea locurilor de muncă. În plus, organizațiile ar beneficia de pe urma reexaminării practicilor lor de evaluare a riscurilor pentru sănătate și siguranță, inclusiv în ceea ce privește riscurile psihosociale. De asemenea, acestea ar trebui să depună eforturi pentru a crea o cultură a încrederii. Ar trebui să se acorde atenție tehnologiilor avansate, cum ar fi hologramele, internetul lucrurilor și gemenii digitali, care ar putea afecta gestionarea la distanță a sarcinilor în viitor.
- **Formarea personalului de conducere:** Organizațiile ar trebui să investească în formare pentru a se asigura că personalul de conducere dispune de competențele necesare pentru a gestiona munca hibridă. Strategiile de formare ar putea cuprinde îndrumări pe teme precum comunicarea, echitatea și incluziunea, precum și recomandări privind, de exemplu, eficiența operațională și promovarea implicării angajaților în mediile hibride.
- **Reflecții asupra politicilor și reglementărilor:** Responsabilii de elaborarea politicilor de la nivel național ar putea să ia în considerare modalități adecvate de stabilire a unor standarde minime, de exemplu referitoare la dreptul de a se deconecta, costurile cu echipamentele, comunicarea, costurile cu energia, securitatea și sănătatea, sănătatea mintală și egalitatea de tratament între telelucrători și lucrătorii care își desfășoară activitatea numai la sediul angajatorului. Aceste standarde ar putea fi formulate cu sprijinul partenerilor sociali.

- **Dialogul social la nivel național:** Având în vedere incertitudinea cu privire la modul în care va evolua situația, partenerii sociali de la nivel național ar putea prefera să reglementeze anumite aspecte prin acorduri colective. Printre acestea se numără sănătatea și securitatea, programul de lucru, dreptul de a se deconecta, supravegherea și procesele de soluționare a litigiilor. Ar trebui să existe numeroase oportunități de a stabili standarde la nivel sectorial și norme de conduită la nivel de întreprindere.
- **Dialogul social la nivelul UE:** Partenerii sociali ar putea dori să promoveze standarde comune pentru tratarea telelucrătorilor în întreaga Europă. Ei ar putea lua în considerare crearea unei baze de dovezi, de exemplu monitorizarea rapoartelor privind preocupările legate de bunăstare și colectarea de date defalcate pe sexe. Acest lucru se poate realiza prin monitorizarea evoluțiilor și a experiențelor legate de telemuncă și de munca hibridă din întreaga Europă. Partenerii sociali de la nivelul UE ar putea analiza împreună factorii care afectează situația, cum ar fi organizarea muncii, formarea personalului de conducere și absorbția tehnologiei, și ar putea lua măsuri în consecință. Inițiativa recentă a partenerilor sociali de a actualiza Acordul-cadru din 2002 privind telemunca ar putea stimula noi acțiuni.
- **Monitorizarea la nivelul UE:** Chestiunea telemuncii transfrontaliere și a muncii hibride, inclusiv implicațiile fiscale și de securitate socială, este importantă, deoarece ar putea cauza denaturări pe piața muncii. În plus, inițiativele relevante de la nivelul UE, de exemplu în ceea ce privește digitalizarea și actualizarea competențelor, ar trebui să ia în considerare prevalența acestei forme de muncă. În cele din urmă, viitorul spațiilor de lucru urbane și suburbane ar putea fi explorat în continuare prin intermediul inițiativei Noul Bauhaus european.
- **Acordarea de sprijin pentru întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri):** Este posibil ca IMM-urile să aibă o capacitate limitată de a introduce schimbări organizaționale și de a evalua cea mai bună modalitate de a realiza tranziția la un mediu de lucru digital. Asociațiile de IMM-uri ar putea sprijini întreprinderile în chestiuni precum formarea în domeniul securității cibernetice, dezvoltarea competențelor (comunicare, gestionarea timpului etc.), stabilirea de obiective și monitorizarea performanțelor, respectând totodată autonomia lucrătorilor.

### Informații suplimentare

Raportul intitulat *The future of telework and hybrid work* (Viitorul telemuncii și al muncii hibride) este disponibil la adresa <https://eurofound.link/ef22028>.

Director de cercetare: Stavroula Demetriades

information@eurofound.europa.eu