

A PATRA REVOLUȚIE INDUSTRIALĂ ȘI INOVAREA SOCIALĂ LA LOCUL DE MUNCĂ

Introducere

Specificul fluctuant al muncii, al forței de muncă și al locului de muncă mărește importanța inovării sociale și a capacității individului pentru viitoarele reglementări și guvernarea în domeniul securității și al sănătății în muncă (SSM). Aceasta va presupune schimbarea atenției de la controlul organizațiilor către susținerea persoanelor, întrucât acestea navighează într-un mediu profesional din ce în ce mai complex pe o durată mai lungă a vieții profesionale. Megatendențele — cum ar fi evoluția, accelerarea și complexitatea tehnologică, rețeaua, societatea, globalizarea, comercializarea și creșterea economică — sunt cele care antrenează a patra revoluție industrială, care transformă rapid munca și locurile de muncă, precum și condițiile în care va funcționa inovarea socială.

Valul actual de automatizare — internetul mobil de mare viteză prezent pretutindeni, sistemele de învățare autonomă, analiza datelor, tehnologiile registrelor distribuite (tehnologia din spatele monedei bitcoin și blockchain), robotica și automatizarea proceselor robotice, precum și realitatea augmentată și cea virtuală, printre altele — automatizează munca de rutină și vizează tranziția către societatea inovatoare. Această societate se caracterizează prin direcționarea forței de muncă pentru munca ce implică inovare, creativitate, cercetare, dezvoltare și sarcini similare care nu pot fi încă automatizate cu ușurință sau transpuse în formule (CIFS, 2017b). A patra revoluție industrială și apariția societății inovatoare duc la reducerea duratei de viață corporative și apariția de noi forme organizaționale și de conducere. Aceste schimbări vor mări presiunea asupra populației pentru a se recalifica și a se perfecționa în permanență și asupra angajatorilor pentru a regândi și a favoriza motivarea, implicarea și starea de bine a angajaților lor.

Aceste evoluții vor afecta locul de muncă și inovarea socială și astfel riscurile asociate securității și sănătății în muncă (SSM). Conform EU-OSHA (2012), riscurile asociate SSM includ riscurile ergonomice în creștere determinate de extinderea muncii online din afara biroului, riscurile asociate noilor interfețe om-mașină, riscurile legate de securitatea cibernetică datorită creșterii gradului de interconectare a obiectelor și a oamenilor, precum și numărul în creștere al lucrătorilor asimilați lucrătorilor independenți. Potrivit unui studiu realizat de Frank Pot și alții (2012): inovarea „socială” în contextul [locului de muncă] se referă la inovații non-tehnice și evidențiază locurile de muncă de bună calitate și participarea angajaților ... Inovarea socială presupune ca persoanele cu astfel de nevoi să ia inițiativa de a aborda probleme sociale ... Participarea prin muncă favorizează participarea în societate. Această participare este concepută prin procesul inovării de jos în sus (Pot, 2012; Oeij, 2017). Aceste teme reprezintă o preocupare tot mai mare pentru securitatea și sănătatea în muncă, după cum se subliniază în cel mai recent studiu al EU-OSHA intitulat „Previziuni cu privire la riscurile noi și emergente pentru securitatea și sănătatea în muncă asociate cu digitalizarea până în 2025” (EU-OSHA, 2018).

Reducerea duratei de viață corporative și noi forme de organizare

Evoluția tehnologică atrage după sine accelerarea ritmului schimbării în ceea ce privește munca distribuită din ce în ce mai mult. Companiile combină aceste tehnologii, adăugând și altele, pentru a crea modele de afaceri noi, a dezvolta strategii noi de implementare a tehnologiilor și a transforma crearea de valoare, întrucât acestea valorifică tehnologia pentru a cumula randamente mai mari și a mări posibilitatea de reciclare, a intra pe piețe noi și a concura pentru consumatori și lucrători care dobândesc competențe digitale tot mai bune (Forumul Economic Mondial, 2018). În același timp, companiile își reformează, de asemenea, strategiile privind resursele umane (utilizând din ce în ce mai mult modele de externalizare și de delocalizare și noi modele de parteneriate) și pun în aplicare soluții bazate pe platforme (CIFS și ISS, 2012). Aceasta schimbă, de asemenea, specificul concurenței. Printre riscurile importante asociate

SSM în legătură cu munca online în creștere se află modul în care lucrătorii online tind să lucreze singuri. Aceasta determină creșterea riscurilor preexistente și a noilor riscuri asociate SSM, a problemelor fizice și psihosociale, inclusiv a problemelor de extenuare vizuală și musculoscheletice, precum și a riscurilor de izolare, stres, supraîncărcare cu informații, epuizare, hărțuire pe internet și insecuritate din cauza remunerației incerte și a estompării limitelor dintre viața profesională și cea privată (EU-OSHA, 2017)

Pentru a face față schimbărilor, organizațiile dezvoltă reziliență și aplică mai mult practicile muncii care să nu fie de rutină, procese anticipative, flexibilitate, agilitate și modularitate organizațională și transferă mai multe costuri fixe către costuri variabile. De exemplu, organizațiile apelează mai mult la consultanți și la lucrători contractuali decât la angajați regulați, externalizează sarcini care nu sunt esențiale și închiriază facilități în loc să le dețină în proprietate (CIFS, 2016a). Această evoluție necesită totuși o evaluare ulterioară, reglementarea și intervenția în contextul sănătății muncii, întrucât reglementările SSM și sindicatele adesea nu protejează lucrătorii independenți și lucrătorii contingentii. Acest lucru se datorează faptului că reglementarea SSM se bazează pe angajați și angajatori și, fie nu acoperă, fie nu poate cuprinde aceste tipuri de lucrători decât dacă se fac reforme (EU-OSHA, 2018).

Guvernele, organizațiile și sindicatele SSM vor trebui să sprijine mai bine persoanele în cursul acestei tranziții, concentrându-se asupra perfecționării și recalificării oamenilor pentru a adopta și a se adapta la tehnologie, precum și pentru a învăța cum să colaboreze cu tehnologia (spre exemplu, să folosească noi dispozitive și să interacționeze cu IA) și cu alte persoane. Forumul Economic Mondial estimează că: „până în anul 2022, cel puțin 54% din toți angajații vor avea nevoie de recalificare și perfecționare într-o măsură semnificativă. Se prevede că aproximativ 35% vor avea nevoie de instruire suplimentară de maxim șase luni, 9% vor necesita recalificare pentru o perioadă de la șase la 12 luni, iar 10% vor necesita formare pentru dobândirea de competențe suplimentare pentru o perioadă mai mare de un an” (Forumul Economic Mondial, 2018). Această sarcină va fi problematică din cauza ritmului accelerat al schimbării, care poate impune perfecționarea continuă (Banca Mondială, 2018) și a faptului că programele de recalificare profesională sponsorizate de guverne sunt deseori ineficiente, nereușind fie să-și îndeplinească promisiunile (Selingo, 2018), fie să-i vizeze pe cei cu nevoile cele mai mari (Kinder, 2018).

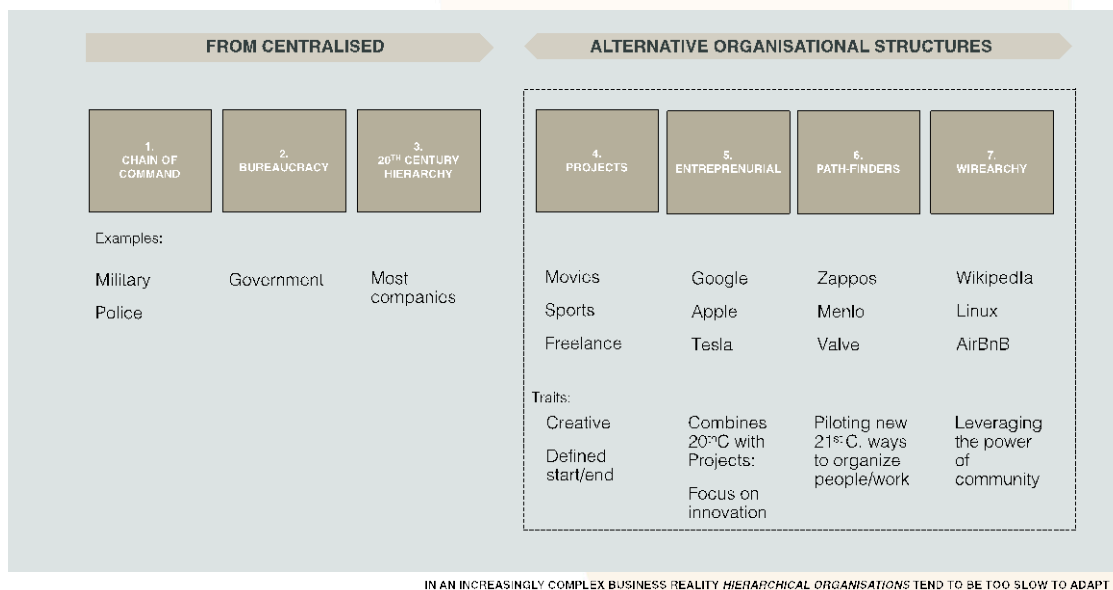
Oamenii vor trebui, de asemenea, să-și dezvolte capacitatea de a se adapta, de a se schimba și de a prospera într-o lume complexă. Reziliența individuală este capacitatea de a se redresa și de a se adapta la neșansă, precum și de a se alinia cu alții pentru a produce schimbări pozitive. Gândirea rezilientă ajută oamenii să facă față provocărilor din viața lor profesională și personală prin gestionarea conflictelor personale, adaptarea la schimbările viitoare cu pierderi minime, păstrarea optimismului, identificarea de oportunități și dezvoltarea competențelor necesare pentru a supraviețui și a prospera. O gândire rezilientă consideră că șocurile și neșansele sunt oportunități pentru adaptare pozitivă și beneficii (CIFS, 2016a). Acestea ar putea genera stres și anxietate în rândul lucrătorilor din cauza presiunii crescute, precum și a nevoii de a se conforma sau de a avea capacitatea de a acționa suficient de bine pentru a fi la înălțimea așteptărilor societale și organizaționale. Organizațiile SSM vor trebui să se reorienteze și să creeze mecanisme pentru a pregăti și a sprijini persoanele pentru a face față unei relații mult mai dinamice între viața profesională și cea privată (EU-OSHA, 2018).

Pe măsură ce evoluția tehnologică și ritmul accelerat al schimbării continuă să destabilizeze barierele organizaționale și să creeze o societate în rețea, organizațiile și lucrătorii devin mai mobili și dobândesc o capacitate mai mare de acțiune, iar unii lucrători devin nesiguri (vezi caseta de mai jos privind „specialiștii” și „precariatul”). Apar noi forme organizaționale și forme de conducere pentru a cuprinde atât munca online, cât și munca fără caracter de rutină, precum și pentru a integra diferite forme de specializare apelând din ce în ce mai mult la colaborarea în rețea și la reuniuni interpersonale. Ca urmare, apar structuri organizaționale mai plane, mai deschise și mai flexibile. Impactul acestor evoluții asupra SSM va fi combinat. Pe de o parte, structurile flexibile ar putea permite lucrătorilor capacitatea de implicare în inovarea socială prin îmbunătățirea oportunităților de a participa în cadrul unor echipe și proiecte noi cu caracter mai diversificat și prin îmbunătățirea oportunităților de învățare pentru angajați. Pe de altă parte, apariția structurilor organizaționale alternative ar putea reduce oportunitățile de instruire formală

la locul de muncă și ar putea favoriza dezvoltarea unui număr mare de stagii de practică neplătite în speranța dezvoltării unor competențe mai bune.

Institutul de Viitorologie din Copenhaga (CIFS) a creat o taxonomie a organizațiilor în perspectiva anului 2030 (vezi figura 1). Această taxonomie situează structurile organizaționale pe o axă continuă, pornind de la organizații care dețin într-o măsură mai mare comanda și controlul ierarhic, în stânga, și continuând cu organizații având o ierarhie în rețea digitale și distribuite, în dreapta. De la stânga la dreapta, observăm că organizațiile devin mai plane și depind mai mult de culturile inovatoare și colaborative pentru a reuși. Aceste structuri organizaționale diferite fie există deja în peisajul economic actual, fie apar ca opțiuni viabile (CIFS, 2017a).

Figura 1 Taxonomia structurilor organizaționale



Organizațiile ierarhice tind să se adapteze lent și sunt deseori dotate necorespunzător pentru a face față concurenței dinamice în creștere. Acest fond oferă oportunități pentru structuri alternative — care sunt bazate pe fluxuri dinamice de putere, încredere, informare și autoritate în rândul coordonatorilor și al personalului și care sunt favorizate de tehnologii și persoane interconectate — pentru a-și depăși rivalii cu precădere ierarhici, întrucât structurile organizaționale alternative pot urca sau coborî rapid (CIFS, 2017a). Noile modele de afaceri — în special firmele cu ierarhie în rețea — pot evolua rapid de la un startup la un gigant global în ceea ce privește veniturile, profiturile și cota de piață, deseori cu un număr relativ mic de angajați sau active corporale (Banca Mondială, 2018).

Un exemplu de formă de organizare nouă este organizarea pe bază de proiect. Această formă de organizare este atractivă pentru multe companii, întrucât mărește agilitatea. Organizarea pe bază de proiecte deseori nu oferă mult în sensul formării la locul de muncă: angajații fiind prevăzuți a se prezenta cu competențele și experiența necesară. Aceasta le îngreunează celor nou-veniți intrarea într-un sector, întrucât nu își pot documenta experiența în domeniu. Drept urmare, mulți nou-veniți lucrează ca stagiați neplătiți pentru a dobândi experiența documentată necesară în speranța că vor beneficia mai târziu de muncă plătită. Așadar, angajatorii încep să se aștepte la a se baza pe o rezervă de lucrători calificați neplătiți, ceea ce reduce nevoia de a angaja lucrători plătiți pentru multe sarcini.

Aceasta, împreună cu apariția economiei platformelor, polarizează viitoarea piață a muncii între două clase de lucrători — „specialiștii” și „precariatul” (Standing, 2011). Specialiștii posedă gândirea și instrumentele necesare pentru a se adapta la schimbările economiei și chiar pentru a dezvolta produse și servicii pentru a provoca organizația consacrată (McKinsey Global Institute, 2018), în timp ce clasa lucrătorilor precariați va avea speranțe mici de angajare pe termen lung sau un nivel scăzut de securitate financiară (Standing, 2011). Precariatul va cuprinde nu numai lucrători cu o calificare slabă, ci și lucrători bine educați și cu o calificare superioară care se

confruntă însă cu un viitor incert (CIFS, 2017b). Pentru mai multe informații, vă rugăm să consultați caseta text.

În același timp, lanțurile de valori sunt înlocuite cu rețele de valori, în care clienții, furnizorii, partenerii, concurenții, voluntarii și lucrătorii independenți contribuie cu toții la inovare. Aceste interese complementare formează ecosisteme competitive care se întind cuprinzând geografii, organizații, industrii și timp. Vedem, din ce în ce mai mult, bariere geografice destabilizate din cauza urbanizării, a digitalizării, a transportului mai rapid și a combinării intenționate a unor funcții diferite în noduri de inovare precum Silicon Valley și în noduri colaborative precum WeWork, care oferă un spațiu comun de lucru, comunitate și servicii pentru lucrători independenți, startup-uri și întreprinderi mici (CIFS, 2017b).

Aceste organizații și rețele de creare de valori noi ridică însă probleme de politică în domeniul ocupării forței de muncă, al confidențialității, al concurenței și al fiscalității pentru a asigura un contract social funcțional, prin care lucrătorii să poată accesa un loc de muncă cu remunerație stabilă, rețele sociale de siguranță, oportunități de învățământ, după caz, și totodată să poată menține o economie competitivă (Banca Mondială, 2018). Aceste reglementări vor trebui extinse pentru a include și noile structuri organizaționale și practici de ocupare a forței de muncă. Se va impune o gândire nouă în abordarea reglementării și guvernancei SSM la nivel național și al UE. SSM ar trebui să-și deplaseze atenția tot mai mult de la reglementarea și controlarea organizațiilor către sprijinirea persoanelor (îndrumări privind ergonomia, abordarea excluziunii sociale etc.) dintr-o serie de organizații și rețele în care acestea vor lucra pe toată durata vieții lor profesionale. De exemplu, organele de reglementare a SSM vor fi provocate să susțină lucrătorii care lucrează tot mai mult, în situații din afara locului de muncă, cu organizații mici ale căror operațiuni în Uniunea Europeană ar putea să includă doar sprijinul oferit din partea unui lucrător independent european.

„Specialiștii” și „precariatul”

Într-un studiu recent al McKinsey Global Institute, 20-30% din populația de vârstă activă din Statele Unite și cele 15 state membre ale UE dinainte de 2004, ceea ce înseamnă maxim 162 de milioane de persoane, s-au implicat în economia activităților independente, această cifră putând ajunge la 50% până în 2030 în unele economii. Studiul McKinsey constată că lucrătorii independenți se încadrează în patru mari segmente (specialiștii constituie primele două, iar precariatul ultimele două):

- *agenții liberi*, care aleg în mod activ munca independentă și își obțin veniturile primare din aceasta;
- *angajații ocazionali*, care recurg la munca independentă pentru suplimentarea veniturilor și aleg să facă acest lucru;
- *reticenții*, care își câștigă existența în principal din munca independentă, dar ar prefera locurile de muncă tradiționale;
- *persoanele restrânse financiar*, care desfășoară o muncă independentă suplimentară din necesitate (Manyika și alții, 2016).

Viitorul forței de muncă — implicații pentru inovarea socială și SSM

Implicațiile schimbărilor produse la nivelul forței de muncă viitoare vor avea efecte profunde asupra incluziunii și inovării sociale. Inovarea socială depinde de problema dacă lucrătorii se simt capotați să participe la soluții de îmbunătățire în contextul locului de muncă (Oeij, 2017). Inovarea socială la locul de muncă este îngreunată de lipsa de implicare și de lipsa sentimentului de împlinire pe care îl oferă muncă. Un număr considerabil de lucrători sunt deconectați și/sau simt că munca nu le oferă sentimentul de împlinire sau un sens al activității lor. Potrivit unui sondaj al YouGov efectuat în rândul britanicilor în 2015, 37% dintre aceste persoane nu considerau că munca lor are o contribuție semnificativă pentru lume. În Țările de Jos, 40% din respondenți aveau convingerea că locurile lor de muncă nu au motiv să existe (Heller, 2018).

Alături de sentimentul general de disconfort în legătură cu semnificația muncii în viața lucrătorilor, tehnologia schimbă nu doar modul în care vor fi selectați lucrătorii, ci și elementele sociale ale muncii. Organizațiile dezvoltă și îmbunătățesc instrumente de inteligență artificială (IA) pentru evaluarea cererilor de angajare în vederea asigurării unei rezerve de muncă mai diversificate care să poată fi valorificată de angajatori (CIFS și ISS, 2016). De asemenea, va trebui ca lucrătorii să fie pregătiți să lucreze cu sisteme IA și, în egală măsură, cu alți angajați (Lohr, 2018). Această evoluție va aduce cu sine noi provocări legate de SSM, sub aspectul noilor provocări asociate interfețelor, precum și stres și solicitare cognitivă.

Pentru numărul în creștere al lucrătorilor independenți și contingentii, vor trebui create noi modalități de organizare și asigurare a stării de bine a lucrătorilor. Cercetătorii au observat că lucrătorii care au avut cele mai multe reușite în munca independentă au dezvoltat patru strategii de abordare pentru a-i ajuta să navigheze printre situațiile fluctuante asociate economiei muncii independente. Aceste strategii de abordare erau prevăzute a dezvolta o legătură cu locul, a menține rutine, a dezvolta un sentiment de împlinire și a păstra legătura cu oamenii (Petriglieri și alții, 2018). Organizațiile SSM trebuie să identifice modalități de abordare și susținere a acestor nevoi în cadrul acestei categorii de forță de muncă în creștere.

Înaintarea în vârstă va rămâne o provocare esențială. Reglementările guvernamentale și cele privind pensiile și SSM vor trebui să dezvolte modalități noi care să asigure lucrătorilor în vârstă posibilitatea de a lucra cât doresc. Acest lucru va fi din ce în ce mai important în economiile cu rată de îmbătrânire accelerată — de exemplu, Japonia, Germania, Italia și Spania. După cum subliniază profesorul Lynda Gratton de la London Business School, viitorul muncii se schimbă, iar carierele au devenit „mai fluide, flexibile și etapizate”. Va fi necesar ca angajatorii să-și schimbe percepția față de lucrătorii în vârstă, iar lucrătorii să-și reevalueze traiectoria carierei (Pillany, 2018).

La nivel structural, cadrele legislative și cele de reglementare aferente ar trebui să faciliteze continuarea muncii pentru lucrătorii în vârstă pe piața muncii și atractivitatea acesteia după vârsta pensionării, dacă doresc acest lucru. Printre opțiuni se numără planurile de pensionare flexibile care ar putea oferi seniorilor care au ajuns la vârsta legală de pensionare posibilitatea de a fi angajați cu timp parțial și pensionari cu timp parțial, putând să beneficieze parțial de pensiile lor, după cum doresc și în funcție de necesitățile lor (CIFS și PFA, 2018). Organizațiile vor trebui să-și deplaseze atenția de la favorizarea lucrătorilor tineri către recunoașterea contribuției valoroase pe care o pot avea lucrătorii în vârstă. Va fi nevoie tot mai mult ca SSM să dirijeze inovarea spre nevoile lucrătorilor în vârstă de la locul de muncă.

Viitorul locului de muncă — implicații pentru inovarea socială și SSM

Locul de muncă obișnuia să fie un loc în care oamenii veneau să lucreze. Ca urmare a tehnologiilor digitale, majoritatea angajaților pot acum să lucreze oricând, de oriunde. Această evoluție a devenit totodată un instrument potențial de antrenare a schimbării comportamentale și culturale în rândul angajaților pentru a îndeplini mai bine obiectivele unei organizații. Prin urmare, rolul locului de muncă în antrenarea inovării, a stării de bine și a incluziunii a ajuns să fie recunoscut și promovat. Noile tehnologii permit locului de muncă să îndeplinească aceste obiective — atunci, se va pune întrebarea cât de departe suntem dispuși să lăsăm organizațiile să meargă în capacitatea lor de a monitoriza și a interveni în viața cotidiană a lucrătorilor.

Pe măsură ce tiparele și procesele de muncă se schimbă, rolul pe care îl joacă locul de muncă în crearea de valoare și modul în care este definit, conceput, operat și utilizat se vor schimba permanent în următoarele decenii (Jaspers, 2017). Munca se distribuie tot mai mult în arii geografice și fuse orare diferite, iar nevoia de deplasare într-un loc centralizat pentru îndeplinirea sarcinilor care sunt necesare este în scădere — în special pentru lucrătorii de birou. Lucrătorii de birou pot lucra la birou sau acasă, în aeroport, într-o cafenea, într-o locație comună cu colegii etc. Lucrătorii lucrează acum de peste tot și își iau locul de muncă cu ei (CIFS, 2017b).

Organizațiile adoptă din ce în ce mai mult o strategie a muncii de moment. Strategia muncii de moment recunoaște că angajații pot lucra de oriunde și au nevoie de sprijin în diverse medii de

muncă. Pentru unele organizații, în special cele bazate pe ierarhia în rețea, locul de muncă fizic nu mai constituie elementul central al strategiei lor privind munca de moment. Această schimbare va trebui reflectată într-o măsură din ce în ce mai mare în reglementările privind SSM.

Un exemplu de companie care a adoptat o astfel de abordare distribuită, în rețea, este Automatic Inc., care operează serviciile pe web WordPress, WooCommerce, Jetpack și multe altele. Începând din noiembrie 2018, compania a avut 717 angajați, numiți autmaticieni, în 54 de țări, vorbind 77 de limbi diferite și lucrând de acasă sau din alte locații. Automatic Inc. nu mai are un sediu social deoarece, în medie, mai puțin de trei angajați au venit la birou (CIFS, 2017a). Gestionarea proiectelor, discuțiile de grup pentru generare de idei și conversațiile informale au loc online. Compania a dezvoltat o cultură colaborativă folosind WordPress.com ca nod digital (Berkun, 2013).

Însă, pentru multe organizații, locul de muncă devine instrumentul și locația de stimulare și consolidare a culturii organizaționale și de antrenare a inovării. Acestea își transformă locurile de muncă în locații care atrag lucrătorii. Prin urmare, locul de muncă devine un loc de socializare și partajare a cunoștințelor pe cale informală, în care este posibil ca schimbul de informații să nu fie legat direct de sarcina dată, dar să aibă totuși o mare valoare (CIFS, 2017a; Saunders, 2018). Acest lucru expune însă lucrătorii unui risc când se estompează tot mai mult limitele dintre viața profesională și cea privată, ceea ce poate genera stres pentru unii lucrători care nu pot face față acestei schimbări.

Locul de muncă – o experiență și rolul său în inovare

Pe măsură ce locul de muncă devine o experiență care atrage lucrătorii în locația sa, există mai multe provocări care trebuie eliminate și oportunități care trebuie exploatare. Mulți lucrători consideră că locurile lor de muncă nu sunt compatibile cu modul în care trebuie să lucreze și că sunt zgomotoase. Noile tehnologii, analiza datelor centrate pe utilizatori și abordările alternative la gestionarea locului de muncă permit locurilor de muncă să dezvolte un concept și un management al locurilor de muncă centrate pe utilizatori, care sunt adecvate.

Multe locuri de muncă — în special birourile în plan deschis — au o performanță slabă. Conform bazei de date a lui Leesman, doar 67% din respondenți declară că locul lor de muncă le permite să lucreze productiv, consecințele SSM fiind situațiile constante de distragere a atenției și stresul, ceea ce înseamnă că există mult loc pentru îmbunătățire (Oldman și Rothe, 2017). În ciuda convingerii multor companii că locurile de muncă spațioase în plan deschis ajută colaborarea, exceptând cazurile în care membrii echipei relevante sunt aproape unii de alții, aceștia se comportă ca și când colegii lor ar fi în altă țară. Dacă organizația se axează mai mult pe reducerea costurilor, decât pe investiții în performanță, studiile arată că instalarea lucrătorilor prea aproape unii de alții îi poate face „să rămână muți, ca și când ar fi blocați împreună în lift”. Birourile în plan deschis tind să fie un model de mărime universală care nu satisface nevoile nimănui (Knapton, 2017).

Se pune din ce în ce mai mult accentul pe îmbunătățirea experiențelor angajaților datorită dorinței tot mai mari de a promova sentimentul de apartenență și de cultură organizațională puternică (Turnbull și Redlein, 2017). Locul de muncă a devenit un loc în care angajații mobili pot să învețe, să caute inspirație și să lucreze cu pasiune pentru a dezvolta soluții la probleme din ce în ce mai complexe. Experiența angajaților reprezintă parcursul unui angajat ca utilizator al tuturor interacțiunilor cu o organizație. Aceasta începe atunci când persoanele găsesc pentru prima dată un loc de muncă și depun o cerere de angajare și se încheie când pleacă, incluzând totul (CIFS și ISS, 2017).

Autor: Jeffrey Saunders, Director; Institutul de Viitorologie din Copenhaga

Coordonatorii proiectului: Annick Starren, Emmanuelle Brun, Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA), 2019

Acest articol a fost realizat la cererea Agenției Europene pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA). Conținutul său, inclusiv eventualele opinii și/sau concluzii exprimate, aparțin exclusiv autorilor și nu reflectă neapărat opiniile EU-OSHA.

Referințe bibliografice

- Berkun, S. (martie, 2013). *How WordPress Thrives with a 100 % Remote Workforce* („Cum prosperă WordPress cu forța de muncă 100% la distanță”). Preluat din *Harvard Business Review*: bit.ly/2q2t1xD
- CIFS. (2016a). *How to Be Resilient in the 21st Century*. („Cum să fii rezilient în secolul 21.”) Copenhaga: Institutul de Viitorologie din Copenhaga.
- CIFS. (2016b). *Individual Resilience* („Reziliență individuală”). Copenhaga: Institutul de Viitorologie din Copenhaga.
- CIFS. (2017a). *Future of Workplace Strategy* („Viitorul strategiei privind locul de muncă”). Copenhaga: Institutul de Viitorologie din Copenhaga.
- CIFS. (2017b). *Working in the Age of Hyper Agility* („Munca în era hiper-gilității”). Copenhaga: Institutul de Viitorologie din Copenhaga.
- CIFS și ISS. (2012). *Viziunea ISS 2020: New Ways of Working* („Noi modalități de lucru”). Copenhaga: ISS.
- CIFS și ISS. (2016). *Viziunea ISS 2020: Future of Service Management* („Viitorul gestionării serviciilor”). Copenhaga: ISS.
- CIFS și ISS. (2017). *Viziunea ISS 2020: The Future of Work, Workforce and Workplace* („Viitorul muncii, al forței de muncă și al locului de muncă”). Copenhaga: ISS.
- CIFS și PFA. (2018). *Det gode liv i den 3. alder*. Copenhaga: PFA.
- EU-OSHA. (2012). *Review of Workplace Innovation and Its Relation with Occupational Safety and Health* („Analiza inovării locului de muncă și relația acestuia cu securitatea și sănătatea în muncă”). Bilbao: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2018). *Previziuni cu privire la riscurile noi și emergente pentru securitatea și sănătatea în muncă asociate cu digitalizarea până în 2025*. Bruxelles: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2017). *Protecția lucrătorilor în economia platformelor online: Prezentarea evoluției reglementărilor și a politicilor din UE*. Bruxelles: EU-OSHA
- Heller, N. (2018). *The Bullshit-job Boom*. *New Yorker*. Preluat din *The New Yorker*: <https://www.newyorker.com/books/under-review/the-bullshit-job-boom>
- Jaspers, E. (2017). *Technologies driving smart futures* („Tehnologii care antrenează modele de viitor inteligente”). În *Work on the Move 2*, pp. 165-195., Houston: Fundația IFMA.
- Kinder, M. (2018). *Learning to Work with Robots. AI Will Change Everything. Workers Must Adapt — or Else* („Învățarea lucrului cu roboți. IA va schimba totul. Lucrătorii trebuie să se adapteze – dacă nu”) Preluat de pe www.foreignpolicy.com: <https://foreignpolicy.com/2018/07/11/learning-to-work-with-robots-automation-ai-labor/>
- Knapton, S. (2017). *Open-plan Offices Don't Work and Will be Replaced by the „Coffice”, says BT Futurologist* („Birourile în plan deschis nu funcționează și vor fi înlocuite cu birouri de tip cafenea, spune futurologul BT”). Preluat din *The Telegraph*: https://www.telegraph.co.uk/science/2017/10/01/open-plan-offices-dont-work-will-replaced-coffice-says-bt-futurologist/?es_p=5071338
- Lohr, S. (2018). *The Begining of a Wave: AI Tiptoes into the Workplace* („Începutul unui val: IA pășește încet în locul de muncă”). Preluat din *New York Times*: <https://www.nytimes.com/2018/08/05/technology/workplace-ai.html>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. și Mahajan, D. (2016). *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy* („Munca independentă: alegere, necesitate și economia locurilor de muncă incerte”). New York, NY: McKinsey Global Institute.
- McKinsey Global Institute. (2018). *AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve for* („IA, automatizarea și viitorul muncii: zece lucruri de rezolvat”). Preluat din McKinsey

Global Institute: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/ai-automation-and-the-future-of-work-ten-things-to-solve-for>

- Oeij, P., Rus, D. și Pot, F. (eds.). (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* („Inovarea locului de muncă: teorie, studii și practică”). Cham, Elveția: Springer.
- Oldman, T. și Rothe, P. (2017). *The Next 250K* („Următorii 250K”). Preluat din Leesman Index: http://www.leesmanindex.com/250k_Report.pdf
- Petriglieri, G., Ashford, S. și Wrzesniewski, A. (2018). Thriving in the gig economy („Cum să prosperi în economia locurilor de muncă incerte”). *Harvard Business Review*. (martie-aprilie), pp. 140–143.
- Pillany, S. (2018). *How to Build the Mindset that Will Enable Future Employee ‘Reskillng’* („Cum se dezvoltă gândirea care va permite recalificarea viitorului angajat”). Preluat din Entrepreneur Europe: <https://www.entrepreneur.com/article/313131>
- Pot, F., Dhondt, S. și Oeij, P. (2012a). Social innovation of work and employment („Inovarea socială a muncii și a ocupării forței de muncă”). În H.-W. Franz, J. Hochgerner and J. Howaldt (eds.), *Challenge Social Innovation: Potential for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society* („Provocarea inovării sociale: potențial pentru afaceri, antreprenoriat social, bunăstare și societatea civilă”), pp. 261–274. Berlin: Springer.
- Saunders, J. S. (2018). *Social Inclusion and the Future of Work* („Incluziune socială și viitorul muncii”). Bilbao: Deusto.
- Selingo, J. (2018). *The False Promises of Worker Retraining* („Falsele promisiuni ale recalificării lucrătorilor”). Preluat din *The Atlantic*: <https://www.theatlantic.com/education/archive/2018/01/the-false-promises-of-worker-retraining/549398/>
- Standing, G. (2011). *The Precariat: The New Dangerous Class* („Precariatul: noua clasă periculoasă”). Londra: Bloomsbury Academic.
- Turnbull, P. și Redlein, A. (2017). *The ‘New Think’ about Working from Home* („Ce este nou în lucrul de acasă”). Houston: IFMA World Workplace.
- Banca Mondială. (2018). *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work* („Raportul de dezvoltare globală 2019: specificul fluctuant al muncii”). Washington, DC.: Grupul Băncii Mondiale.
- Forumul Economic Mondial. (2018). *The Future of Jobs Report*. Centre for the New Economy and Society („Raportul privind viitorul locurilor de muncă. Centrul noii economii și societății”), Forumul Economic Mondial.

Bibliografie

- Abdulwahab, S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study („Relația dintre satisfacția muncii, performanța muncii și implicarea angajatului: un studiu explorator”). *Issues in Business Management and Economics Vol.4 (1)*, 1-8.
- Buckley, P., Bachman, D. și Schleeter, T. (2017). *No College, No Problem* („Fără facultate, fără probleme”). Preluat din Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/economy/issues-by-the-numbers/college-premium-skills-versus-degrees.html>
- CIFS. (2008). *Strategic Futures Studies* („Studii strategice de viitorologie”). Copenhaga: Institutul de Viitorologie din Copenhaga.

- Dastin, J. (10 octombrie 2018). *Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool that Showed Bias against Women* („Amazon elimină instrumentul de recrutare secretă IA care s-a manifestat în mod discriminatoriu față de femei”). Preluat de pe Reuters.com: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK08G>
- Easton, N. (5 martie 2015). “*Why Aren’t There More Women in the Workforce?* („De ce nu sunt mai multe femei în forța de muncă?”) Preluat de pe <http://fortune.com/2015/03/05/women-in-the-workforce/>.
- Florentine, S. (2016). *How Artificial Intelligence Can Eliminate Bias in Hiring* („Cum poate inteligența artificială să elimine discriminarea la angajare”). Preluat de pe CIO: <https://www.cio.com/article/3152798/artificial-intelligence/how-artificial-intelligence-can-eliminate-bias-in-hiring.html>
- Gallup și ILO. (2017). *Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men*. („Spre un viitor mai bun pentru femei și muncă: Voci de femei și bărbați”) Geneva: Gallup și ILO.
- Gratton, L. și Scott, A. (2016). *Our Assumptions About Old and Young Workers Are Wrong*. („Presupunerile noastre despre lucrătorii în vârstă și cei tineri sunt greșite”) Preluat din *Harvard Business Review*: bit.ly/2ozhf0l
- Greenfield, R. (2017). *New Office Sensors Know When You Leave Your Desk*. („Senzorii noului birou știu când îți părăsești postul”) Preluat de pe Bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-14/new-office-sensors-know-when-you-leave-your-desk>
- Indermun, V. și Bayat, M. (2013). The job satisfaction-employee performance relationship: A theoretical perspective. („Relația dintre satisfacția muncii și performanța angajatului: o perspectivă teoretică”) *International Journal of Innovative Research in Management* 11 (2), 1-9.
- ISS. (februarie 2018). *Gallup: The Holy Grail of Employee Engagement in 2018* („Sfântul Graal al implicării angajaților în 2018”). Preluat de pe Servicefutures.com: https://servicefutures.com/gallup-holy-grail-employee-engagement-2018/?utm_campaign=RSS%20biweekly%20mail&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=60725548&hsenc=p2ANqtz-IdHxSdY_r2UM53WvXlrRqErqqdhfdGjnA_G5l3wiWabtylqaSxkepYFuvh3jlQdOzn5EwCZ6Mly
- Levy, G. (2018). *The Temp Economy and the Future of Work*. („Economia temporară și viitorul muncii”) Preluat din *US News and World Report*: <https://www.usnews.com/news/the-report/articles/2018-08-10/the-temp-economy-and-the-future-of-work>
- Lister, K. și Harnish, T. (2016). Well-being in the workplace. („Bunăstarea la locul de muncă”) În *Work on the Move* 2. pp. 135-165. Houston: Fundația IFMA
- Mahatani, G. (2018). *The Rise of Cognitive Work (re) Design: Applying Cognitive Tools to Knowledge-based Work*. („Apariția conceptului muncii cognitive: Aplicarea instrumentelor cognitive în munca bazată pe cunoștințe”) Preluat de pe Careexperience.com: <https://careerexperience.com/risecognitivework/>
- MIDiA. (2014). *The Death of the Long Tail: The Superstar Music Economy* („Moartea abordării long tail: economia superstarurilor muzicale”). MIDiA.
- Murray, A. (2015). *Five Surprising Facts about the Fortune 500*. („Cinci lucruri surprinzătoare despre Fortune 500”) Preluat de pe LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/five-surprising-facts-fortune-500-alan-murray/>

- OCDE. (2018). *Labour Force Participation Rate, by Sex and Age Group*. („Rata de participare a forței de muncă pe sexe și grupe de vârstă”) Preluat de pe OECD.Stat: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>
- Patty, A. (2016). *Companies that Use Older Workers Are the Most Innovative*. („Companiile care apelează la lucrători în vârstă sunt cele mai inovatoare”) Preluat din *Sydney Morning Herald*: bit.ly/2poJRbX
- PWC. (2016). *The Wearable Life: Connected Living in a Wearable World*. („Viața cu dispozitive portabile: a trăi conectați într-o lume a dispozitivelor portabile”) PWC. Preluat de pe <https://www.pwc.se/sv/pdf-reports/the-wearable-life-2-0.pdf>
- Reeves, M. (2015). *Die Another Day: What Leaders Can Do about the Shrinking Life Expectancy of Corporations*. („Să mori în altă zi: Ce pot face liderii în legătură cu reducerea speranței de viață a corporațiilor”) BCG. Preluat de pe: <https://www.bcg.com/publications/2015/strategy-die-another-day-what-leaders-can-do-about-the-shrinking-life-expectancy-of-corporations.aspx>
- Spicer, A. (2015). *What Companies Should Ask before Embracing Wearables*. („Ce ar trebui să întrebe companiile înainte de a adopta dispozitive portabile”) Preluat din *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/product/what-companies-should-ask-before-embracing-wearables/H0234S-PDF-ENG>
- Stolzoff, S. (2018). *By 2025, Machines Will Do More Work Than Humans, a New Report Says*. („Până în 2025, mașinile vor lucra mai mult decât oamenii, spune un nou raport”) Preluat de pe Quartz: <https://qz.com/1391116/machines-will-do-more-work-than-humans-by-2025-wef-predicts/>
- The Economist*. (2018). *The Robots Coming for Your Jobs*. („Roboții vin să vă lase fără locul de muncă”) Preluat din *The Economist*: <https://www.economist.com/bartleby/2018/07/12/the-robots-coming-for-your-job>
- Turban, S., Freeman, L. și Waber, B. (2017). *A Study Used Sensors to Show That Men and Women Are Treated Differently at Work*. („Un studiu a recurs la senzori pentru a arăta că bărbații și femeile sunt tratați diferit la locul de muncă”) Preluat din *Harvard Business Review*: <https://hbr.org/2017/10/a-study-used-sensors-to-show-that-men-and-women-are-treated-differently-at-work>
- US Bureau of Labour and Statistics. (2014). *Employee Tenure News Release*. („Comunicat de știri privind locurile de muncă”) Preluat de pe <http://bit.ly/2quXYxr>.