

Munca la distanță și riscurile pentru sănătate în contextul pandemiei de COVID-19: date concrete de pe teren și implicații politice

Rezumat

Autor: Autori: Maria Caprile, Juan Arasanz și Pablo Sanz (Notus)

Management de proiect: Maurizio Curtarelli și Lorenzo Munar (EU-OSHA)

Acest rezumat 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.

Cuprins

Cuprins	3
Introducere	4
Modele de telemuncă	4
Riscuri psihosociale	5
Modificări ale sarcinilor de lucru.....	5
Intensificarea muncii	6
Izolare și colaborare intensă în cadrul echipei virtuale	6
Conflictul dintre viața profesională și cea privată.....	7
Afecțiuni musculoscheletice și alte probleme fizice	8
Factori de moderare	8
Autonomia	9
Control și sprijin organizațional.....	9
Dialogul social și negocierea colectivă la nivel de întreprindere	10
Tendențe de reglementare la nivel național.....	11
Indicatori politici	12

Introducere

Extinderea fără precedent a telemuncii ca urmare a pandemiei de COVID-19 a ridicat semne de întrebare cu privire la impactul acestei forme de organizare a muncii pe termen lung. În contextul în care telemunca va fi probabil tot mai importantă pentru întreprinderi și pentru angajați, aspectele legate de securitatea și sănătatea în muncă (SSM) necesită o atenție suplimentară. Acest studiu pune accentul pe aspectele care țin de telemuncă și de SSM și abordează următoarele întrebări de cercetare:

- Care este stadiul actual al cunoștințelor despre impactul telemuncii asupra incidenței riscurilor psihosociale și a afecțiunilor musculoscheletice (AMS)? Care sunt principalii factori care influențează acest impact și în ce măsură au fost aceștia afectați de practicarea telemuncii extinse în timpul pandemiei de COVID-19?
- Cum a schimbat pandemia de COVID-19 modelele de telemuncă și componența populației care lucrează de la distanță? În ce măsură aceste schimbări sunt temporare sau permanente? Care sunt diferențele în ceea ce privește experiența telemuncii între diferitele categorii de lucrători?
- Care sunt noile evoluții în materie de reglementare și politici legate de practicarea telemuncii? Ce impact au acestea asupra condițiilor de muncă și, în special, asupra SSM?

Studiul a combinat cercetarea documentară și activitatea de cercetare pe teren. S-a efectuat o analiză amplă a literaturii de specialitate pe tema telemuncii. Analiza privind reglementarea telemuncii s-a bazat pe consultarea efectuată de EU-OSHA cu rețeaua de puncte focale naționale în toamna anului 2020 și pe o analiză suplimentară a literaturii de specialitate ⁽¹⁾. Cercetările pe teren au fost desfășurate în trei țări (Spania, Franța și Italia) începând din luna februarie până în luna mai 2021 prin interviuri semistructurate (48 de interviuri cu angajați și 18 interviuri cu angajatori).

Modele de telemuncă

Prevalența telemuncii în cele 27 de state membre ale UE (UE-27) a înregistrat valori destul de modeste în 2019. A fost concentrată în cea mai mare parte în categoria lucrătorilor cu înaltă calificare și a cadrelor de conducere, ca model de muncă cu caracter ocazional ⁽²⁾.

Această situație s-a schimbat în mod drastic odată cu izbucnirea pandemiei de COVID-19, telemunca devenind standardul în toate locurile de muncă în care aceasta era fezabilă din punct de vedere tehnic. În perioada de vârf a pandemiei (iulie 2020), aproape jumătate dintre angajați lucrau de la domiciliu cel puțin pentru o parte din timpul de lucru, iar jumătate dintre aceștia nu aveau o experiență anterioară în această formulă de lucru ⁽³⁾.

Datele din ancheta UE asupra forței de muncă din 2020 arată o creștere substanțială a prevalenței telemuncii cu caracter regulat în rândul angajaților din UE-27: de la 3,2 % în 2019 la 10,8 % în 2020. Ponderea angajaților care lucrează ocazional de la domiciliu s-a menținut la același nivel (7,9 %).

S-a estimat că aproximativ o treime din formele de activitate dependentă din UE-27 ar putea fi realizate de la distanță ⁽⁴⁾. S-au efectuat unele cercetări pentru a analiza în ce măsură și în ce moduri ar fi fost posibil ca trecerea masivă la munca de la domiciliu în timpul crizei provocate de pandemia de COVID-19 să implice schimbări durabile în practicile de organizare a muncii ale întreprinderilor și în percepțiile lucrătorilor și să rămână o opțiune pentru aceste ocupații care anterior nu aveau acces la această formulă de lucru:

- Unele studii sugerează că atât percepția angajaților, cât și a managerilor, asupra muncii de la domiciliu s-a îmbunătățit substanțial de la începutul pandemiei, ceea ce se traduce într-o preferință generalizată pentru formulele de lucru hibride ⁽⁵⁾.

⁽¹⁾ EU-OSHA (Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă) (2021), *Regulating telework in a post-COVID-19 Europe*. Document disponibil la adresa: <https://osha.europa.eu/en/publications/regulating-telework-post-covid-19-europe/view>

⁽²⁾ Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. & Bisello, M. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene, Sevilla.

⁽³⁾ Eurofound (2020), *Viața, munca și COVID-19*. Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg.

⁽⁴⁾ Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. & Bisello, M. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide*. Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene, Sevilla.

⁽⁵⁾ Microsoft Work Trend Index (2021). „The next great disruption is hybrid work – are we ready?”. Document disponibil la: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>; Barrero, J. M., Bloom, N. & Davis, S. J. (2020), *Why working from home will stick*. Document de lucru al Institutului Becker Friedman pentru cercetare în economie, (2020-174), Universitatea din Chicago, Chicago, IL.

- Principalele provocări sunt legate de modul în care se pot adapta controlul și monitorizarea performanței în cazul ocupațiilor care în mod tradițional făceau obiectul unei supravegheri directe, și anume locurile de muncă cu calificare medie ⁽⁶⁾ și de modul în care se poate asigura coordonarea și transferul de cunoștințe în cazul ocupațiilor care implică un grad mare de interdependență a sarcinilor și munca în echipă ⁽⁷⁾.
- Rămâne de analizat modul în care telemunca ar putea fi avută în vedere pentru ocupațiile în care este necesar un grad ridicat de interacțiune socială.

În această privință, rezultatele cercetării pe teren pot fi sintetizate după cum urmează:

- Telemunca a oferit o oportunitate de învățare pentru un număr mare de întreprinderi și de angajați, în special pentru cei cu o experiență anterioară limitată sau fără experiență în această formulă de lucru: aceste ajustări au necesitat un efort considerabil, dar au dus la rezultate mai bune decât cele preconizate.
- Mecanismele de control și monitorizare a performanței nu au fost modificate substanțial, deoarece s-au dovedit a fi eficiente, în timp ce coordonarea echipei a fost deosebit de dificilă.
- Majoritatea întreprinderilor discută despre planuri de extindere a telemuncii, iar majoritatea angajaților declară că preferă să continue să lucreze în mod regulat de la distanță în viitor sau că și-ar dori să existe cel puțin posibilitatea de a solicita ocazional să lucreze de la domiciliu.
- Aceasta ar implica o extindere a formulelor de lucru hibride, și anume la angajații cu calificare medie care îndeplinesc sarcini de prelucrare a informațiilor (cum ar fi funcționarii și alți membri ai personalului administrativ și tehnic).
- Telemunca „la cerere” ar putea deveni mai frecventă în cazul locurilor de muncă care necesită niveluri ridicate de interacțiune socială.

Riscuri psihosociale

Analizele sistematice recente ale studiilor referitoare la telemuncă și la consecințele acesteia asupra sănătății arată că riscurile psihosociale sunt cele mai răspândite riscuri pentru sănătate asociate cu această formulă de lucru ⁽⁸⁾.

Majoritatea cercetărilor în acest domeniu au fost efectuate într-un context în care telemunca a avut în mod preponderent un caracter ocazional și a fost posibilă doar în cazul unui număr limitat de angajați, majoritatea ocupând locuri de muncă cu înaltă calificare. Astfel, experiența telemuncii extinse și prelungite în contextul pandemiei necesită o reevaluare a ipotezelor tradiționale privind telemunca, riscurile psihosociale și sănătatea ⁽⁹⁾.

Modificări ale sarcinilor de lucru

Potrivit altor studii efectuate în timpul crizei provocate de pandemia de COVID-19 ⁽¹⁰⁾, cercetările pe teren arată că telemunca obligatorie a fost considerată deosebit de dificilă de către angajații cu locuri de muncă care implică niveluri ridicate de interacțiune socială și cerințe emoționale.

Acesta este cazul paradigmatic al cadrelor didactice și al asistenților sociali, dar și al altor locuri de muncă care implică un anumit grad de interacțiune față în față, care este dificil de realizat în mod virtual fără a se pierde calitatea (de exemplu, locurile de muncă din sectorul comerțului).

Adaptarea la telemuncă a presupus modificarea semnificativă a conținutului și a obiectivelor acestor locuri de muncă. În cele mai multe cazuri, întreprinderile și angajații erau extrem de nepregătiți pentru o trecere bruscă la telemuncă și acest lucru a dus adesea la creșterea volumului de muncă și a stresului,

⁽⁶⁾ Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macias, E. & Bisello, M. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene, Sevilla.

⁽⁷⁾ Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2021), *Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals*. Document de lucru al Institutului Becker Friedman pentru cercetare în economie, (2021-56), Universitatea din Chicago, Chicago, IL.

⁽⁸⁾ Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. & Weale, V. (2020), „A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?” *BMC Public Health*, 20(1), 1825; Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019), „Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.

⁽⁹⁾ Lopez-Igual, P. & Rodríguez Morono, P. (2020), „Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe”. *Sustainability*, 12(21), 1-15.

⁽¹⁰⁾ Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macias, E. & González Vázquez, I. (2020), *Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis. A qualitative study*. Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene, Sevilla.

În special în etapele inițiale ale pandemiei. Angajații au declarat însă că au și un sentiment persistent de frustrare ca urmare a rezultatelor slabe la locul de muncă sau sentimentul că performanțele lor nu se situează „la cel mai bun nivel” pe care l-ar putea atinge.

Pentru angajații care au un loc de muncă cu asemenea caracteristici, menținerea interacțiunii față în față rămâne esențială. Majoritatea acestor angajați nu ar renunța însă la oportunitatea de a solicita ocazional să lucreze de la domiciliu într-un scenariu post-pandemie. Experiența telemuncii a arătat că unele sarcini pot fi efectuate de la distanță într-un mod mai confortabil și mai productiv.

Intensificarea muncii

Amploarea telemuncii a fost adesea identificată în literatura de specialitate ca însemnând ore suplimentare informale sau ore neobișnuite de lucru pentru a face față unui volum mare de muncă sau pentru a gestiona așteptările legate de asigurarea unei disponibilități constante pentru a îndeplini sarcinile de serviciu, ceea ce duce la stres și la probleme de sănătate ⁽¹¹⁾.

Cercetările pe teren arată că creșterea volumului de muncă și caracterul neregulat al timpului de lucru s-au înregistrat în principal în etapele inițiale ale pandemiei, din cauza nevoii de adaptare a practicilor de organizare a muncii la noul context. Acest lucru a fost resimțit într-un mod deosebit de acut de către angajații cu anumite responsabilități administrative din întreprinderile care au fost grav afectate de criză.

Constatările arată totuși că și munca de la domiciliu presupune riscuri clare de prelungire a timpului de lucru și dificultăți tot mai mari în a se detașa de serviciu, care sunt adesea asociate cu percepția lucrătorului că trebuie să fie disponibil în permanență.

Reducerea timpului necesar pentru navetă a avut efecte diferite asupra tiparelor timpului de lucru. Economisirea timpului petrecut cu naveta este percepută ca unul dintre cele mai benefice efecte ale telemuncii; însă timpul care anterior era destinat pentru navetă este adesea transformat (complet sau parțial) în timp de lucru. În timp ce unii angajați consideră mai satisfăcător să-și petreacă timpul lucrând decât să și-l petreacă în mijloacele de transport, alții au dificultăți în a-și stabili limite pentru timpul de lucru când lucrează de la domiciliu.

Problemele legate de disponibilitate în afara programului normal de lucru sunt cauzate de diferiți factori:

- formele directe de control intruziv pot duce la presiunea de a fi disponibil în mod constant, deși de cele mai multe ori au avut caracter excepțional și limitat la etapele inițiale ale pandemiei.
- alte practici de management (cum ar fi trimiterea de e-mailuri în afara programului de lucru) sunt mai uzuale și pot duce la așteptări implicite de disponibilitate extinsă.
- Angajații se pot simți obligați să fie mai vizibili și „întotdeauna activi”, să dea dovadă de receptivitate față de cadrele de conducere și colegi.
- Așteptările legate de o disponibilitate extinsă pot fi mai pronunțate în rândul angajaților ale căror locuri de muncă implică niveluri ridicate de interacțiune socială și care întâmpină adesea dificultăți în stabilirea limitelor în relația cu clienții (externi sau interni) sau cu utilizatorii serviciilor, prin comparație cu alte tipuri de muncă.

Izolarea și colaborare intensă în cadrul echipei virtuale

Cercetările au concluzionat că izolarea este unul dintre principalele riscuri psihosociale ale telemuncii intense. Sentimentele de izolare au fost proeminente în contextul COVID-19 ⁽¹²⁾.

Trebuie să se acorde o atenție sporită noilor riscuri psihosociale care decurg din colaborarea intensă în cadrul echipei virtuale, atunci când majoritatea lucrătorilor lucrează de la distanță. Este o problemă

⁽¹¹⁾ Eurofound (2020), *Telework and ICT-based mobile work: flexible working in the digital age*. Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg; Mauroux, A. (2018), „Quels liens entre les usages professionnels des outils numériques et les conditions de travail?”, DARES analyses, Nr. 29. Document disponibil la: <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2018-029.pdf>; Ariinghaus, A. & Nachreiner, F. (2014), „Health effects of supplemental work from home in the European Union”. *Chronobiology International*, 31(10), 1100-1107.

⁽¹²⁾ Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T. & Klarsfeld, A. (2021), „Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France”. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88; Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020), „An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19”. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442; Perry, S. J., Rubino, C. & Hunter, E. M. (2018), „Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593.

esențială cu diverse implicații pentru performanță și pentru riscurile psihosociale și care poate conduce la:

- supraîncărcare cu informații din cauza gestionării unor cantități mari de informații obținute cu instrumente digitale multiple și suprapuse care permit forme de comunicare asincrone și sincrone ⁽¹³⁾;
- suprasolicitare ca urmare a comunicării non-verbale: în timp ce informațiile contextuale față în față ajută la încadrarea și înțelegerea informațiilor, pierderea acestei posibilități implică un efort suplimentar pentru a realiza o comunicare eficientă ⁽¹⁴⁾;
- colaborare și performanțe slabe în echipă ⁽¹⁵⁾, în special în rândul angajaților implicați în procese de muncă extrem de interdependente și repetitive, care se bazează pe interacțiuni sociale frecvente ⁽¹⁶⁾.

Concluziile cercetărilor pe teren sunt în concordanță cu această direcție de cercetare:

- Coordonarea echipei este în general percepută ca fiind consumatoare de timp și poate implica un număr mai mare de reuniuni virtuale și supraîncărcarea cu informații, încetinind ritmul de lucru și afectând uneori transferul de cunoștințe în cadrul echipelor de lucru și al organizațiilor.
- Colaborarea virtuală intensă duce la pierderea calității comunicării interpersonale și la lipsa semnalelor non-verbale, care sunt esențiale pentru contextualizarea informațiilor și pentru evitarea neînțelegerilor. În plus, videoconferințele tind să se axeze mai mult pe activitatea profesională, nelăsând loc schimburilor mai informale. Efectele principale sunt sentimentele de izolare, oboseala (supraîncărcarea non-verbală) și nesiguranța provocată de temerea de a fi înțeles greșit.
- Sentimentele de izolare s-au manifestat foarte acut în rândul angajaților cu locuri de muncă care implică un nivel ridicat de interacțiune socială și în rândul celor recent angajați. În schimb, telelucrătorii cu locuri de muncă cu calificare medie care s-au simțit izolați înainte de pandemie au simțit că se bucură de recunoaștere și de un sprijin sporit în contextul telemuncii extinse.

Conflictul dintre viața profesională și cea privată

Cercetările recente au subliniat riscul ca trecerea la telemuncă să exacerbeze inegalitățile de gen existente în ceea ce privește repartizarea responsabilităților legate de îngrijire și de gospodărie, în special în rândul cuplurilor de lucrători care au copii ⁽¹⁷⁾.

De asemenea, s-ar putea ca prin impunerea obligatorie a telemuncii să se fi modificat fundamental abilitatea oamenilor de a gestiona granița dintre câmpul muncii și viața privată în acord cu preferințele lor, în special pentru cei care nu au un spațiu de lucru adecvat la domiciliu ⁽¹⁸⁾.

Rezultatele cercetărilor pe teren arată că conflictul dintre viața profesională și cea privată a fost deosebit de acut în prima etapă a crizei provocate de pandemia de COVID-19 și că a avut în mod clar un impact asupra dimensiunii de gen, afectând, pe durata închiderii școlilor, în special mamele care lucrează și care au copii de vârstă școlară. În unele cazuri, conflictul dintre viața profesională și cea privată provoacă anxietate și stres ca urmare a imposibilității de a obține aceleași performanțe ca de obicei. În alte cazuri, duce la sentimente de vinovăție din cauza concentrării prea mari pe activitatea profesională și a neîndeplinirii responsabilităților legate de îngrijire.

Dovezile culese în etapele incipiente ale pandemiei, în care s-au aplicat măsuri de limitare a mișcării persoanelor și de închidere a școlilor, nu pot fi generalizate, deoarece majoritatea angajaților declară

⁽¹³⁾ La Torre, G., Esposito, A., Sciarra, I. & Chiappetta, M. (2019), „Definition, symptoms and risk of techno-stress: a systematic review”. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 92(1), 13-35.

⁽¹⁴⁾ Bailenson, J. N. (2021), „Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue”. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1), 1-6.

⁽¹⁵⁾ Van der Lippe, T. & Lippényi, Z. (2020), „Co-workers working from home and individual and team performance”. *New Technology, Work and Employment*, 35(1), 60-79.

⁽¹⁶⁾ Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2021), *Work from home & productivity: Evidence from personnel & analytics data on IT professionals*, document de lucru al Institutului Becker Friedman pentru cercetare în economie, (2021-56), Universitatea din Chicago, Chicago, IL.; Golden, T. D. & Gajendran, R. S. (2019), „Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support”. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.

⁽¹⁷⁾ Blaskó, Z., Papadimitriou, E. & Manca, A. R. (2020), *How will the COVID-19 crisis affect existing gender divides in Europe*. Raportul JRC Science for policy, Oficiul pentru Publicații al Uniunii Europene, Luxemburg; Farré, L., Fawaz, Y., González, L. & Graves, J. (2020), *How the COVID-19 lockdown affected gender inequality in paid and unpaid work in Spain*. Discussion Papers Series, Nr. 13434. IZA Institute of Labor Economics. Document disponibil la adresa: <http://ftp.iza.org/dp13434.pdf>

⁽¹⁸⁾ Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J. & Gray, C. E. (2021), „Boundary management and work-nonwork balance while working from home”. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84.

că s-au adaptat la noua situație, iar incidența conflictului dintre viața profesională și cea privată este atenuată de alte caracteristici ale locului de muncă și de statutul socioeconomic.

Cercetările pe teren arată că modelele legate de gen persistă totuși în legătură cu telemunca și cu echilibrul dintre viața profesională și cea privată. În plus, lipsa unui spațiu adecvat pentru munca la domiciliu exacerbează clar riscul de conflict între viața profesională și cea privată atât pentru femei, cât și pentru bărbați.

Afecțiuni musculoscheletice și alte probleme fizice

Tot mai multe dovezi arată că prevalența AMS crește din cauza perioadelor prelungite de stat în poziția așezat și a posturilor statice adoptate în timpul unui program lung de lucru, precum și din cauza factorilor de stres psihologic, cum ar fi volumul mare de muncă ⁽¹⁹⁾. Cercetările privind incidența AMS s-au axat însă în principal pe modele mai generale ale problemelor de origine profesională legate de TIC, și nu pe telemunca de la domiciliu ⁽²⁰⁾.

Deși cercetările privind incidența AMS în rândul telelucrătorilor care muncesc de la domiciliu sunt limitate, există unele indicii care sugerează că aceste riscuri ar putea fi în creștere. Cercetările pe teren arată o incidență mare a AMS autodeclarate, precum și a altor probleme fizice, care sunt asociate cu diferite cauze:

- Incidența AMS declarate este asociată cel mai frecvent cu sedentarismul crescut, cu condițiile ergonomice neadecvate de la domiciliu și cu experiența unor condiții de muncă stresante sau a unui program de lucru mai lung.
- Cea mai răspândită problemă identificată în legătură cu creșterea nivelului de sedentarism constă în apariția unei senzații generale de „oboseală subiectivă”. În plus, sedentarismul poate agrava problemele fizice preexistente și poate contribui la apariția altora noi, cum ar fi creșterea în greutate, durerile de spate și de gât și oboseala vizuală sau oculară.
- Constrângerile legate de spațiu cu care se confruntă mulți angajați îi împiedică să instaleze o stație de lucru la domiciliu care să respecte standardele ergonomice minime. Aceste constrângeri sunt resimțite în mod deosebit de acut de angajații care trebuie să-și împartă camera de lucru cu alți membri ai familiei, mai ales cu partenerii care lucrează tot de la domiciliu și cu copiii de vârstă școlară. Angajații care locuiesc în orașe mari sunt cei mai afectați de insuficiența spațiului destinat telemuncii.

Factori de moderare

Cercetările arată că efectele telemuncii asupra condițiilor de muncă și a bunăstării sunt mediate de diferiți factori. Intensitatea telemuncii este, în mod evident, esențială. În general, cercetările sugerează că formulele hibride de telemuncă oferă cel mai bun echilibru între flexibilitatea muncii de la distanță și interacțiunea față în față cu cadrele de conducere și colegii de muncă ⁽²¹⁾. Nu este surprinzător că cercetările pe teren și alte studii recente reflectă o preferință generalizată pentru acest tip de formulă de muncă, atât în rândul întreprinderilor, cât și al angajaților. Rezultatele, în raport cu alți factori de moderare relevanți, sunt discutate mai jos.

⁽¹⁹⁾ Roquelaure, Y. (2018), *Musculoskeletal disorders and psychosocial factors at work*. Document de cercetare al ETUI – Raportul 142. Disponibil pe SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3316143> sau <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3316143>; So, B. C., Cheng, A. S. & Szeto, G. P. (2017), „Cumulative IT use is associated with psychosocial stress factors and musculoskeletal symptoms”. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(12), 1541.

⁽²⁰⁾ Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. & Weale, V. (2020), „A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health?”. *BMC Public Health*, 20(1), 1825; Taib, M. F. M., Bahn, S. și Yun, M. H. (2016), „The effect of psychosocial stress on muscle activity during computer work: comparative study between desktop computer and mobile computing products”. *Work*, 54(3), 543-555; Eijkelhof, B. H. W., Huysmans, M. A., Garza, J. B., Blatter, B. M., Van Dieën, J. H., Dennerlein, J. T. & Van Der Beek, A. J. (2013), „The effects of workplace stressors on muscle activity in the neck-shoulder and forearm muscles during computer work: a systematic review and meta-analysis”. *European Journal of Applied Physiology*, 113(12), 2897-2912.

⁽²¹⁾ Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020), „E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go”. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484.

Autonomia

Telemunca este de obicei asociată cu un grad mai mare de autonomie percepută, ceea ce contribuie la atenuarea percepției de supraîncărcare a volumului de muncă și a stresului asociat ⁽²²⁾. Diverse studii au subliniat și importanța luării în considerare a preferințelor și a capacității persoanelor de a face față cerințelor specifice locului de muncă și de a gestiona granița dintre viața profesională și cea privată ⁽²³⁾.

Cu toate acestea, telemunca poate duce la rezultate diferite în funcție de normele organizaționale și de practicile de organizare a muncii, care au un impact asupra gradului de autonomie acordată lucrătorilor de la distanță în organizarea programului de lucru și a sarcinilor. Autonomia este subminată în special atunci când organizațiile se așteaptă ca angajații să fie disponibili în afara programului obișnuit de lucru ⁽²⁴⁾.

În acest context, cercetările pe teren au identificat trei modele principale:

1. Condițiile de muncă ale angajaților cu ocupații foarte solicitante și cu niveluri ridicate de autonomie nu au fost afectate în mod fundamental de telemuncă. Aceștia sunt în principal angajați cu responsabilități de conducere, care erau deja obișnuiți să facă față unor volume mari de muncă și ale căror atribuții de serviciu implică disponibilitatea lor de a rezolva sarcini de serviciu în afara programului obișnuit de lucru. Acest aspect este în concordanță cu „paradoxul autonomiei” menționat în literatură ⁽²⁵⁾. Angajații cu niveluri ridicate de autonomie la locul de muncă ar internaliza cerințele de a gestiona un volum de muncă crescut și de a fi disponibili în mod constant din motive legate de identitatea și recunoașterea profesională.
2. Angajații cu un anumit grad de autonomie în ceea ce privește timpul de lucru și organizarea sarcinilor sunt cei care declară mai frecvent că au o autonomie mai mare când lucrează de la domiciliu. Împreună cu timpul economisit ca urmare a faptului că nu este necesară deplasarea către locul de muncă, acest lucru a adus o flexibilitate sporită în organizarea timpului de lucru în acord cu preferințele personale, inclusiv posibilitatea de a lucra după un program neregulat. În cele mai multe cazuri, telemunca duce la efecte pozitive în ceea ce privește percepția performanțelor personale, satisfacția în muncă și echilibrul dintre viața profesională și cea privată. Aceste constatări sunt în concordanță cu cercetările anterioare ⁽²⁶⁾, care afirmă că munca în afara timpului obișnuit de lucru nu este asociată cu conflictul și cu stresul în ceea ce privește echilibrul dintre viața profesională și cea privată atâta timp cât corespunde preferințelor angajatului.
3. Angajații ale căror procese de lucru sunt extrem de standardizate, cu o autonomie foarte limitată în ceea ce privește programul și ritmul de lucru, nu s-au confruntat cu schimbări majore când au lucrat de la domiciliu.

Control și sprijin organizațional

Majoritatea cercetărilor privind telemunca evidențiază că pentru punerea în aplicare cu succes a formelor de telemuncă este necesară o adaptare a practicilor de management și de organizare a muncii ⁽²⁷⁾.

⁽²²⁾ Gajendran, R. & Harrison, D. (2007), „The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences”. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.

⁽²³⁾ Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J. & Gray, C. E. (2021), „Boundary management and work-nonwork balance while working from home”. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84; Thörel, E., Pauls, N. & Göritz, A. S. (2020), „Are the effects of work-related extended availability the same for everyone?”. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 147-156; Perry, S. J., Rubino, C. & Hunter, E. M. (2018), „Stress in remote work: two studies testing the demand-control-person model”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577-593.

⁽²⁴⁾ Büchler, N., ter Hoeven, C. L. & Van Zoonen, W. (2020), „Understanding constant connectivity to work: how and for whom is constant connectivity related to employee well-being?”. *Information and Organization*, 30(3), 100302; Thulin, E., Vilhelmson, B. și Johansson, M. (2019), „New telework, time pressure, and time use control in everyday life”. *Sustainability*, 11(11), 3067; Gadeyne, N., Verbruggen, M., Delanoeije, J. & De Cooman, R. (2018), „All wired, all tired? Work-related ICT-use outside work hours and work-to-home conflict: the role of integration preference, integration norms and work demands”. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 86-99.

⁽²⁵⁾ Mazmanian, M., Orliowski, W. & Yates, J. (2016), „The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals”. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.

⁽²⁶⁾ Jostell, D. & Hemlin, S. (2018), „After hours teleworking and boundary management: effects on work-family conflict”. *Work*, 60(3), 475-483; Duxbury, L. & Halinski, M. (2014), „When more is less: an examination of the relationship between hours in telework and role overload”. *Work*, 48(1), 91-103.

⁽²⁷⁾ Beauregard, T. A., Basile, K. A. & Canónico, E. (2019), „Telework: outcomes and facilitators for employees”, în Landers, R. N. (ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 511-543.

La fel ca alte studii menționate mai sus, cercetările pe teren arată că experiența telemuncii în timpul crizei provocate de pandemia de COVID-19 a avut un impact semnificativ în sensul convingerii cadrelor de conducere să depășească neîncrederea și reticența față de adoptarea telemuncii. Acest lucru este, în general, recunoscut atât de angajatori, cât și de angajați. Un aspect interesant este că ambele categorii declară că mecanismele de control și de monitorizare nu au suferit modificări substanțiale:

- Potrivit angajatorilor, principalul motiv în acest caz este eficacitatea măsurilor de control existente (management în funcție de obiective pentru locurile de muncă cu niveluri ridicate de autonomie și sisteme de monitorizare pentru cele care implică un grad mai mare de rutină). Aceasta sugerează că extinderea telemuncii la locurile de muncă cu calificare medie s-a dovedit mai puțin problematică decât anticipaseră unele studii ⁽²⁸⁾.
- În pofida preocupărilor exprimate în literatura de specialitate cu privire la practicile intruzive, de control direct ⁽²⁹⁾, angajații declară că acestea au avut mai degrabă un caracter excepțional și că au fost utilizate în principal la începutul pandemiei de COVID-19, evoluând treptat către o atitudine mai flexibilă, bazată pe încredere.

Cercetările pe teren desfășurate în rândul angajatorilor clarifică și unele aspecte ale telemuncii care au primit mai puțină atenție în activitatea de cercetare. În majoritatea întreprinderilor, tranziția masivă către telemuncă a generat unele discuții referitoare la riscurile SSM și la măsurile de prevenire. Deși angajatorii sunt de acord că principalele riscuri pe care le implică telemunca pentru angajați sunt izolarea și lipsa unor condiții de muncă adecvate la domiciliu, experiențele întreprinderilor diferă foarte mult în ceea ce privește două aspecte importante:

1. Sprijinul pentru adoptarea telemuncii în timpul pandemiei s-a axat în principal pe furnizarea de laptopuri și de software care să permită munca de la distanță, deși în unele cazuri angajații au fost nevoiți să-și folosească propriile dispozitive. Furnizarea de echipamente ergonomice și, în special, compensarea costurilor suplimentare asociate cu telemunca au fost mai limitate. În plus, merită subliniat că evaluările riscurilor asociate stațiilor de lucru de la domiciliu au lipsit complet în timpul pandemiei.
2. În ceea ce privește riscurile psihosociale, doar câteva întreprinderi au dezvoltat politici de prevenire cuprinzătoare, și anume cele care aveau o experiență considerabilă cu telemunca înainte de izbucnirea pandemiei și cele care deja planificaseră să extindă considerabil telemunca. Aceste politici includ, printre altele, stabilirea de limite în ceea ce privește disponibilitatea, colectarea de informații sistematice privind bunăstarea angajaților și formarea superiorilor ierarhici ai acestora pentru a adapta practicile de gestionare și de organizare a muncii, inclusiv dezvoltarea unei înțelegeri mai profunde a riscurilor psihosociale. În acest sens, stabilirea de limite clare privind utilizarea TIC în scopuri profesionale pare a fi esențială. Dreptul la deconectare a fost recunoscut oficial într-o singură întreprindere, cu toate că și în alte întreprinderi au fost identificate unele practici de gestionare a resurselor umane. Cu toate acestea, aspectele referitoare la așteptările legate de disponibilitate în afara programului obișnuit de lucru sunt departe de a fi rezolvate.

Dialogul social și negocierea colectivă la nivel de întreprindere

În pofida circumstanțelor extraordinare ale crizei provocate de pandemia de COVID-19, cercetările pe teren sugerează că dialogul social și negocierea colectivă au jucat un rol semnificativ în reglementarea telemuncii în situațiile când sunt implicate sindicatele și reprezentanții lucrătorilor:

- Contractele colective de muncă au fost esențiale în facilitarea tranziției la telemunca extinsă și în reglementarea unor aspecte-cheie, cum ar fi locurile de muncă care sunt considerate a fi adecvate pentru telemuncă, intensitatea telemuncii, normele privind alternanța între munca la domiciliu și munca la sediul angajatorului și furnizarea de sprijin financiar.
- Întreprinderile mici oferă și câteva exemple care ilustrează consultările cu reprezentanții lucrătorilor sau mecanisme participative mai directe.

⁽²⁸⁾ Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernández-Macías, E. & Bisello, M. (2020), *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?* Centrul Comun de Cercetare al Comisiei Europene, Sevilla.

⁽²⁹⁾ Dolce, V., Vayre, E., Molino, M. & Ghislieri, C. (2020), „Far away, so close? The role of destructive leadership in the job demands–resources and recovery model in emergency telework”. *Social Sciences*, 9(11), 19; Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, A. & Ghislieri, C. (2020), „Workaholism and technostress during the COVID-19 emergency: the crucial role of the leaders on remote working”. *Frontiers in Psychology*, 11, 620310.

Cercetările pe această temă sunt limitate, dar dovezile existente sugerează că politicile de gestionare a resurselor umane, concepute în principal pentru a spori implicarea angajaților și a îmbunătăți performanțele întreprinderii, nu par să fie cea mai eficientă metodă de a preveni riscurile psihosociale și rezultatele negative privind starea de sănătate. Dialogul social și negocierea colectivă par să ofere condiții de muncă mai bune și un cadru de reglementare mai transparent ⁽³⁰⁾. Acest lucru este relevant mai ales în contextul post-pandemie, având în vedere că telemunca va deveni o opțiune disponibilă pentru un număr mai mare de angajați decât înainte de pandemie, mulți dintre aceștia având locuri de muncă cu calificare medie.

Tendențe de reglementare la nivel național

Acordul-cadru al UE privind telemunca (2002) este principala referință pentru legislația națională și pentru negocierile colective privind telemunca în majoritatea statelor membre ale UE. Acesta include definiția telemuncii și reglementarea aspectelor de bază ale acesteia: caracterul voluntar atât pentru angajați, cât și pentru angajatori, reversibilitatea, egalitatea în materie de muncă, formare și drepturi colective, protecția datelor, respectarea vieții private și responsabilitatea angajatorilor pentru SSM.

Statele membre ale UE reglementează telemunca fie prin legislația promulgate, fie prin dialog social și negocieri colective. În majoritatea țărilor se utilizează ambele tipuri de reglementare, acestea completându-se reciproc. Rolul pe care îl joacă statul sau partenerii sociali este diferit și depinde parțial de tradițiile naționale în materie de relații de muncă.

Înainte de izbucnirea pandemiei de COVID-19, majoritatea țărilor dispuneau de definiții legale și de acte legislative specifice privind telemunca prevăzute în codul muncii sau în legislația conexasă. În alte țări (Danemarca, Irlanda, Cipru, Letonia, Austria, Finlanda, Suedia) nu exista o definiție legală a telemuncii, iar chestiunile legate de telemuncă erau tratate în diferite legi referitoare la protecția datelor, la securitatea și sănătatea în muncă sau la timpul de lucru.

Luând drept referință acordul-cadru al UE, principalele aspecte inovatoare reglementate pot fi sintetizate după cum urmează:

- Telemunca regulată și cea ocazională: acordul-cadru al UE viza doar telemunca regulată (cel puțin o zi pe săptămână). Cu toate acestea, telemunca ocazională a devenit forma predominantă de telemuncă (reprezentând mai puțin de 20 % din timpul de lucru și/sau nerespectând un anumit tipar). Abordările naționale variază. Unele țări au modificat definiția legală a telemuncii pentru a include orice intensitate a acesteia, iar alte țări au stabilit definiții și norme diferite pentru telemunca regulată și ocazională.
- Dreptul la deconectare: acordul-cadru al UE prevedea că telelucrătorii trebuie să-și gestioneze organizarea timpului de lucru în limitele stabilite de legislația națională și de negocierile colective. Așteptările cadrelor de conducere sau ale clienților ca lucrătorii să fie disponibili în permanență au determinat unele țări să reglementeze dreptul la deconectare, care include acordul privind repartizarea timpului de lucru, pauzele și limitarea disponibilității.
- Dreptul la telemuncă: chiar dacă se menține caracterul voluntar al acesteia, unele țări au reglementat dreptul de a solicita telemunca (angajații având dreptul de a primi în scris o explicație în cazul în care primesc un refuz din partea întreprinderii) sau de a acorda un tratament special anumitor categorii în scopul de a sprijini echilibrul dintre viața profesională și cea privată.
- Prevederi specifice privind SSM: în unele țări, obligația angajatorilor de a efectua o evaluare a riscurilor și de a informa lucrătorii cu privire la riscurile potențiale este menționată în mod explicit în legislație. Cu toate acestea, procedurile de evaluare a riscurilor diferă și, în unele țări, angajatorii sunt constrânși în mod riguros de dreptul la viața privată (în astfel de cazuri, evaluarea riscurilor se bazează pe informațiile furnizate de telelucrători). Gama riscurilor în materie de SSM abordate variază, de asemenea. Unele țări au elaborat reglementări pentru a evalua și a preveni riscurile psihosociale specifice (și anume izolarea, conflictul dintre viața profesională și cea privată și stresul). În sfârșit, răspunderea angajatorului pentru accidente de muncă este un domeniu delicat și reglementările naționale în acest sens variază considerabil.

⁽³⁰⁾ Sanz de Miguel, P. (2020). *Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive virtual work*. DEEP VIEW Report final. VP/2017/004/0050. Document disponibil la adresa: https://drive.google.com/file/d/1JrHgEDU9swF4KM5H74gOJ0-u_hptKlXK/view

De la izbucnirea pandemiei de COVID-19, numeroase țări au depus eforturi în direcția creșterii gradului de conștientizare a problemelor pe care le implică telemunca în ceea ce privește SSM. Au fost elaborate ghiduri și resurse specifice, ținându-se seama de faptul că multe întreprinderi și telelucrători nu aveau experiență anterioară în această formulă de muncă.

În majoritatea țărilor, experiența telemuncii extinse și prelungite a dus la modificarea legislației și la dezbateri menite să adapteze mai bine reglementarea telemuncii într-un scenariu post-pandemie. Până în martie 2021, cinci țări au efectuat modificări de ordin juridic: Spania, Italia, Letonia, Luxemburg și Slovacia, legislația fiind în curs de revizuire în multe alte țări (Belgia, Germania, Irlanda, Croația, Cipru, Ungaria, Malta, Țările de Jos, Austria, Polonia, Portugalia, Slovenia). Modificările de ordin juridic și dezbaterile pe teme de politici privind telemunca vizează patru aspecte principale: (1) definiția legală a telemuncii (inclusiv distincția dintre telemunca regulată și cea ocazională), (2) dreptul la deconectare, (3) dreptul la telemuncă și (4) prevederi privind SSM. Acestea urmează tendințele deja existente înainte de pandemie. Aspectele legate de echipamente și de compensarea costurilor suplimentare pe care le implică telemunca devin, de asemenea, relevante.

În schimb, experiența telemuncii pe durata pandemiei nu a dus la modificări de ordin legislativ în țările nordice. Implementarea telemuncii ocazionale prin acorduri individuale și informale s-a bazat în mod tradițional pe autoreglementare, fără constrângeri administrative speciale; aceasta se bazează, în schimb, pe încrederea dintre angajatori și angajați (așa-numita abordare „libertate cu responsabilitate”). Această abordare pare să fi fost eficientă în timpul pandemiei.

Indicatori politici

În multe țări din UE, modificările legislative, negocierile colective și dezbaterile denotă o mai mare conștientizare a riscurilor potențiale ale telemuncii asupra bunăstării și a sănătății angajaților. Reglementarea dreptului la deconectare, prevenirea riscurilor psihosociale și punerea în aplicare a standardelor privind SSM sunt aspecte relevante. Cu toate acestea, se înregistrează diferențe mari între țări și nu există dovezi ale unei abordări comune în ceea ce privește telemunca sigură și sănătoasă. O revizuire a Acordului-cadru al UE din 2002 privind telemunca de către partenerii sociali ar fi un pas înainte semnificativ.

Adoptarea cu succes a formulelor de telemuncă de către întreprinderi necesită eforturi sporite pentru adaptarea practicilor de management și de organizare a muncii și pentru îmbunătățirea politicilor în materie de SSM:

- Formulele de telemuncă la nivel de întreprindere ar trebui să prevadă norme clare și transparente cu privire la: posturile și sarcinile care sunt adecvate pentru telemuncă, procedurile legate de solicitarea de a munci la distanță, echipamentele și costurile, intensitatea muncii și modelele de telemuncă, deconectarea și limitarea disponibilității de a lucra în afara programului normal de lucru.
- Superiorii ierarhici direcți ai telelucrătorilor joacă un rol esențial în modelarea condițiilor de muncă ale acestora. Cadrele de conducere ar trebui să încurajeze relații între angajații și superiorii lor ierarhici bazate într-o măsură mai mare pe încredere, pe autonomie și pe o monitorizare a performanței cu caracter de susținere.
- Formarea superiorilor ierarhici direcți poate fi necesară pentru a adapta practicile de organizare a muncii și pentru a promova o înțelegere mai profundă a riscurilor psihosociale și a rezultatelor negative legate de sănătate.
- Gestionarea timpului de lucru constituie un aspect cheie. Superiorii ierarhici direcți ar trebui să joace un rol major în aplicarea dreptului la deconectare, stabilind norme clare cu privire la perioadele de disponibilitate și la practicile de comunicare sau la sarcinile de serviciu care trebuie îndeplinite în afara programului normal de lucru.
- Adaptarea practicilor de organizare a muncii ar trebui să implice o distincție clară între sarcinile sau procesele de muncă pentru a căror îndeplinire nu este nevoie de sincronitate și cele care necesită o coordonare sincronă sau o interacțiune față în față. Această abordare mărește autonomia angajaților în ceea ce privește timpul lor de lucru.
- Gestionarea comunicării virtuale este, de asemenea, importantă pentru a reduce supraîncărcarea și stresul asociate frecvent cu utilizarea unor canale digitale multiple și care se suprapun. De asemenea, aceasta implică faptul că ar trebui să existe un acord cu privire la o frecvență și la o durată adecvată a videoconferințelor și că ar trebui să se aloce un anumit timp pentru schimburi informale și pauze între reuniuni.

- Cea mai eficientă abordare pentru a preveni izolarea este limitarea intensității telemuncii (de exemplu, la 50 % pe săptămână). Comunicarea virtuală constructivă cu superiorii ierarhici și cu colegii atenuează izolarea.
- Prevalența crescută a AMS și a altor probleme fizice (cum ar fi oboseala ochilor) evidențiază relevanța ergonomiei și a comportamentelor sănătoase (de exemplu, pauzele și activitatea fizică) atunci când se lucrează de la domiciliu.
- Politicile în materie de SSM ar trebui să prevadă inițial o evaluare a riscurilor aferente stației de lucru de la domiciliu în colaborare cu angajatul și orientări pentru respectarea standardelor ergonomice. Furnizarea de echipamente ergonomice (mobiliu de birou și dispozitive digitale) este un aspect relevant.
- Politicile cuprinzătoare de prevenire din domeniul SSM ar trebui să implice angajații în identificarea și prevenirea riscurilor psihosociale și fizice. Acestea includ formarea, mecanismele care să le permită angajaților să își exprime preocupările și colectarea regulată de informații sistematice despre bunăstarea psihologică și fizică a lucrătorilor.

În fine, merită subliniat că dialogul social și negocierea colectivă la nivel de întreprindere ar trebui să joace un rol mai relevant în reglementarea formulelor de telemuncă. Acestea oferă un cadru mai transparent și mai participativ pentru reglementarea formulelor de telemuncă, încurajând prevenirea proactivă a riscurilor psihosociale și impunând respectarea standardelor privind SSM.

Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă (EU-OSHA)

contribuie la transformarea Europei într-un loc de muncă mai sigur, mai sănătos și mai productiv. Agenția cercetează, elaborează și difuzează informații fiabile, echilibrate și imparțiale cu privire la sănătate și securitate și organizează campanii paneuropene de creștere a gradului de sensibilizare. Înființată de Uniunea Europeană în 1994 și având sediul în Spania, la Bilbao, agenția reunește reprezentanți ai Comisiei Europene, ai guvernelor statelor membre, ai patronatelor și sindicatelor, precum și experți renumiți din toate statele membre ale UE și din afara lor.

Agenția Europeană pentru Securitate și Sănătate în Muncă

Santiago de Compostela 12, 5th floor

48003 Bilbao, Spania

Tel. +34 944358400

Fax +34 944358401

E-mail: information@osha.europa.eu

<http://osha.europa.eu>