

Η ΤΕΤΑΡΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΑΝΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εισαγωγή

Ο μεταβαλλόμενος χαρακτήρας της εργασίας, του εργατικού δυναμικού και του χώρου εργασίας καθιστούν την κοινωνική καινοτομία και την ενίσχυση του ρόλου του ατόμου ολοένα και σημαντικότερους παράγοντες για τη μελλοντική ρύθμιση και διακυβέρνηση της επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας (EAY). Για τον σκοπό αυτόν, οι αρμόδιοι οργανισμοί θα πρέπει να αναπροσανατολιστούν προς την υποστήριξη των ατόμων που καλούνται να αντεπεξέλθουν σε ένα ολοένα και περισσότερο πολύπλοκο εργασιακό περιβάλλον με μεγαλύτερη διάρκεια επαγγελματικού βίου. Οι μεταβάσεις —όπως η τεχνολογική ανάπτυξη, επιτάχυνση και πολυπλοκότητα, η κοινωνία των δικτύων, η παγκοσμιοποίηση, η εμπορευματοποίηση και η οικονομική μεγέθυνση— αποτελούν την κινητήρια δύναμη της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, η οποία μεταβάλλει με γοργούς ρυθμούς την εργασία και τους χώρους εργασίας, καθώς και τις συνθήκες υπό τις οποίες θα κληθεί να λειτουργήσει η κοινωνική καινοτομία.

Το τρέχον κύμα αυτοματοποίησης —πανταχού παρόν κινητό διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας, συστήματα αυτοεκπαίδευσης, ανάλυση δεδομένων, τεχνολογίες καταμεμημένου καθολικού (η τεχνολογία πίσω από το Bitcoin και την αλυσίδα συστοιχιών), ρομποτική και ρομποτική αυτοματοποίηση διαδικασιών, επαυξημένη και εικονική πραγματικότητα, μεταξύ άλλων— αυτοματοποιεί συνήθεις διανοητικές εργασίες και σηματοδοτεί τη μετάβαση στην κοινωνία της καινοτομίας. Χαρακτηριστικό αυτής της κοινωνίας είναι η απελευθέρωση εργατικού δυναμικού για εργασίες που ενέχουν καινοτομία, δημιουργικότητα, έρευνα, ανάπτυξη και άλλες παρόμοιες δραστηριότητες που δεν μπορούν ακόμη να αυτοματοποιηθούν εύκολα ή να εκφραστούν μέσω μαθηματικών τύπων (CIFS, 2017b). Η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση και η ανάδυση της κοινωνίας της καινοτομίας οδηγούν σε σύντμηση της διάρκειας ζωής των επιχειρήσεων και στην ανάδειξη νέων μορφών οργάνωσης και ηγεσίας. Λόγω των μεταβολών αυτών, ο πληθυσμός θα δεχθεί εντεινόμενη πίεση για συνεχή αναπροσαρμογή και αναβάθμιση των δεξιοτήτων του, ενώ οι εργοδότες θα δεχθούν αυξανόμενη πίεση προκειμένου να επανεξετάσουν και να ενισχύσουν τα κίνητρα, τη συμμετοχή και την ευημερία των υπαλλήλων τους.

Οι εν λόγω εξελίξεις θα επηρεάσουν τον χώρο εργασίας και την κοινωνική καινοτομία και, συνεπώς, τους κινδύνους που σχετίζονται με την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία (EAY). Σύμφωνα με τον EU-OSHA (2012), στους κινδύνους για την EAY περιλαμβάνονται αυξανόμενοι εργονομικοί κίνδυνοι λόγω της αύξησης της εργασίας μέσω διαδικτύου σε περιβάλλοντα εκτός γραφείου, κίνδυνοι που συνδέονται με τις νέες διεπαφές ανθρώπου-μηχανής, κίνδυνοι σε σχέση με την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο λόγω της αυξημένης διασύνδεσης πραγμάτων και ανθρώπων, καθώς και κίνδυνοι λόγω του αυξανόμενου αριθμού εργαζομένων που λογίζονται ως αυτοαπασχολούμενοι (EU-OSHA, 2018). Σύμφωνα με μελέτη των Frank Pot et al. (2012): «η “κοινωνική” καινοτομία στο πλαίσιο [του χώρου εργασίας] αναφέρεται σε μη τεχνικές καινοτομίες και δίνει έμφαση σε θέσεις απασχόλησης καλής ποιότητας και στη συμμετοχή των εργαζομένων ... Η κοινωνική καινοτομία προϋποθέτει ότι τα άτομα που έχουν ανάγκη από βοήθεια αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων ... Η συμμετοχή μέσω της εργασίας καθιστά δυνατή τη συμμετοχή στην κοινωνία. Η συμμετοχή αυτή σχεδιάζεται μέσω της διαδικασίας καινοτομίας από τη βάση προς την κορυφή» (Pot, 2012· Oeij, 2017). Τα ζητήματα αυτά αποκτούν αυξανόμενη σημασία για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία, όπως επισημαίνεται στην πλέον πρόσφατη μελέτη του EU-OSHA, *Πρόβλεψη των νέων και αναδυόμενων κινδύνων επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας που σχετίζονται με τις ψηφιακές τεχνολογίες έως το 2025* (EU-OSHA, 2018).

Σύντμηση της διάρκειας ζωής των επιχειρήσεων και νέες μορφές οργάνωσης

Η τεχνολογική ανάπτυξη επιτρέπει την επιτάχυνση του ρυθμού μεταβολής στο πλαίσιο της ολοένα σε μεγαλύτερο βαθμό καταμεμημένης εργασίας. Οι επιχειρήσεις συνδυάζουν αυτές και άλλες

τεχνολογίες για να δημιουργήσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα, να αναπτύξουν νέες στρατηγικές εξάπλωσης της τεχνολογίας και να μετασχηματίσουν τον τρόπο δημιουργίας αξίας, καθώς αξιοποιούν την τεχνολογία προκειμένου να επιτύχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα και να αυξήσουν την ανακυκλωσιμότητα, να εισέλθουν σε νέες αγορές και να ανταγωνιστούν για την προσέλκυση καταναλωτών και εργαζομένων με αυξημένες ψηφιακές ικανότητες (Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, 2018). Παράλληλα, οι επιχειρήσεις επανεξετάζουν επίσης τις στρατηγικές τους για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (αύξηση της χρήσης εξωτερικών αναθέσεων, εξωχώριων αναθέσεων και νέων μοντέλων συμπράξεων) και αναπτύσσουν λύσεις βασισμένες σε πλατφόρμες (CIFS και ISS, 2012). Αυτό έχει επίσης ως αποτέλεσμα την αλλαγή της φύσης του ανταγωνισμού. Ανάμεσα στους σημαντικούς κίνδυνους που αφορούν την EAY και σχετίζονται με την αύξηση της εργασίας μέσω διαδικτύου, είναι η τάση της μοναχικής εργασίας που χαρακτηρίζει όσους εργάζονται μέσω διαδικτύου. Η εν λόγω τάση αυξάνει την εμφάνιση τόσο προϋπαρχόντων όσο και νέων κινδύνων σχετικών με την EAY, σωματικών αλλά και ψυχοκοινωνικών, όπως είναι, μεταξύ άλλων, η οπτική κόπωση και τα μυοσκελετικά προβλήματα, καθώς και κίνδυνοι όπως η απομόνωση, το άγχος, η πληροφοριακή υπερφόρτωση, η επαγγελματική εξουθένωση, ο διαδικτυακός εκφοβισμός και η ανασφάλεια λόγω της αβεβαιότητας της πληρωμής και της ασάφειας των ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής (EU-OSHA, 2017).

Για να αντεπεξέλθουν στις αλλαγές, οι οργανισμοί αναπτύσσουν ανθεκτικότητα και παράλληλα αυξάνουν τη χρήση μη συνήθων εργασιακών πρακτικών, προληπτικών διαδικασιών, ευελιξίας, υιοθετούν ελαστική και σπονδυλωτή οργανωτική δομή και μετατρέπουν περισσότερα είδη πάγιου κόστους σε μεταβλητό κόστος. Για παράδειγμα, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν περισσότερους συμβούλους και συμβασιούχους εργαζομένους παρά μόνιμους υπαλλήλους, προβαίνουν σε εξωτερική ανάθεση μη βασικών καθηκόντων και στεγάζονται σε μισθωμένες αντί για ιδιόκτητες εγκαταστάσεις (CIFS, 2016a). Η εξέλιξη αυτή απαιτεί, πάντως, περαιτέρω αξιολόγηση, ρύθμιση και επέμβαση στο πλαίσιο της επαγγελματικής υγείας, καθώς οι κανονισμοί που αφορούν την EAY και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις συχνά δεν προστατεύουν τους ελεύθερους επαγγελματίες και τους έκτακτους εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει διότι ο βασικός κανονισμός που αφορά την EAY βασίζεται σε υπαλλήλους και εργοδότες και δεν καλύπτει, ούτε δύναται να καλύψει, τα ανωτέρω είδη εργαζομένων, παρά μόνον εάν γίνουν μεταρρυθμίσεις (EU-OSHA, 2018).

Οι κυβερνήσεις, οι οργανισμοί που ασχολούνται με την EAY και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις πρέπει να στηρίξουν περισσότερο τα άτομα κατά τη διάρκεια αυτής της μετάβασης, εστιάζοντας στην αναβάθμιση και αναπροσαρμογή των δεξιοτήτων τους προκειμένου να μπορέσουν να υιοθετήσουν την τεχνολογία και να προσαρμοστούν σε αυτήν, καθώς και να μάθουν πώς να συνεργάζονται με την τεχνολογία (για παράδειγμα, να χρησιμοποιούν νέες συσκευές και να αλληλεπιδρούν με διαδικτυακά ρομπότ που χρησιμοποιούν τεχνητή νοημοσύνη) και με άλλους ανθρώπους. Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ εκτιμά ότι: «έως το 2022, τουλάχιστον το 54 % των εργαζομένων θα χρειαστούν ουσιαστική αναπροσαρμογή και αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους. Από αυτούς, σε ποσοστό 35 % αναμένεται ότι θα χρειαστούν περαιτέρω κατάρτιση διάρκειας έως έξι μηνών, 9 % θα χρειαστούν κατάρτιση διάρκειας έως 12 μηνών για την αναπροσαρμογή των δεξιοτήτων, ενώ 10 % θα χρειαστούν περαιτέρω κατάρτιση διάρκειας άνω του ενός έτους για απόκτηση δεξιοτήτων» (Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, 2018). Θα είναι δύσκολη προσπάθεια, καθώς ο επιταχυνόμενος ρυθμός των αλλαγών ενδέχεται να απαιτεί συνεχή αναβάθμιση δεξιοτήτων (Παγκόσμια Τράπεζα, 2018), ενώ πολλά προγράμματα αναπροσαρμογής επαγγελματικών δεξιοτήτων που λαμβάνουν στήριξη από το κράτος συχνά αποδεικνύονται αναποτελεσματικά είτε επειδή δεν επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Selingo, 2018) είτε επειδή δεν στοχεύουν τα άτομα που έχουν περισσότερο ανάγκη (Kinder, 2018).

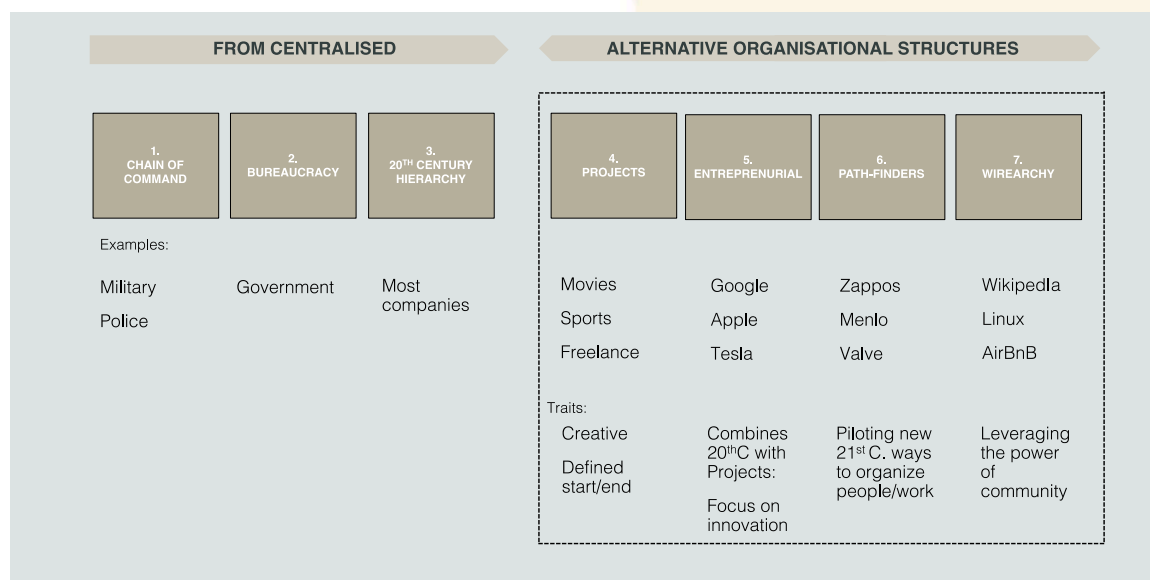
Τα άτομα θα πρέπει επίσης να αναπτύξουν την ικανότητα να προσαρμόζονται, να αλλάζουν και να ευημερούν μέσα σε έναν πολύπλοκο κόσμο. Η ατομική ανθεκτικότητα είναι η ικανότητα του ατόμου να ανακάμπτει έπειτα από κακοτυχίες και να προσαρμόζεται σε αυτές, καθώς και να συνασπίζεται με άλλους με σκοπό τη δημιουργία θετικής αλλαγής. Αυτή η νοοτροπία της ανθεκτικότητας βοηθά τα άτομα να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις στην επαγγελματική και προσωπική τους ζωή με το να διαχειρίζονται τους προσωπικούς τους αγώνες, να αντεπεξέρχονται στις μελλοντικές αλλαγές με τις ελάχιστες δυνατές απώλειες, να διατηρούν την αισιοδοξία τους, να ανακαλύπτουν ευκαιρίες και να αναπτύσσουν τις δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν. Στο πλαίσιο αυτής της νοοτροπίας της ανθεκτικότητας, τα πλήγματα και οι κακοτυχίες αποτελούν ευκαιρίες για θετική προσαρμογή και όφελος (CIFS, 2016a).

Όλα αυτά θα μπορούσαν να προκαλέσουν άγχος και ανησυχία στους εργαζομένους λόγω της αυξανόμενης πίεσης και της ανάγκης να συμμορφώνονται ή να είναι σε θέση να επιτυγχάνουν επαρκείς επιδόσεις προκειμένου να ανταποκριθούν στις προσδοκίες της κοινωνίας και των οργανισμών. Οι οργανισμοί που ασχολούνται με την ΕΑΥ θα πρέπει να αναπροσανατολιστούν και να αναπτύξουν μηχανισμούς προετοιμασίας και στήριξης των ατόμων για έναν πολύ δυναμικότερο επαγγελματικό βίο (EU-OSHA, 2018).

Καθώς η τεχνολογική ανάπτυξη και ο επιταχυνόμενος ρυθμός των αλλαγών συνεχίζουν να διαβρώνουν τα οργανωτικά όρια και να δημιουργούν μια κοινωνία των δικτύων, ορισμένες εταιρείες και εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη κινητικότητα και ενισχυμένο ρόλο, ενώ άλλοι εργαζόμενοι τίθενται σε επισφαλή θέση (βλ. κατωτέρω το πλαίσιο σχετικά με τους «επαγγελματίες και τεχνικούς» και το «πρεκαριάτο»). Νέες μορφές οργάνωσης και δομές ηγεσίας αναδύονται προκειμένου να καλύψουν τόσο την εργασία μέσω διαδικτύου όσο και τη μη συνήθη εργασία και να ενσωματώσουν διάφορα είδη εμπειρογνώσις μέσω της αυξημένης χρήσης της δικτύωσης και των διαπροσωπικών συναντήσεων. Αυτό οδηγεί σε περισσότερο επίπεδες, ανοικτές και ευέλικτες οργανωτικές δομές. Ο αντίκτυπος των εξελίξεων αυτών στην ΕΑΥ θα είναι ανάμεικτος. Από τη μία πλευρά, οι ευέλικτες δομές θα μπορούσαν να επιτρέψουν σε εργαζομένους με ενισχυμένο ρόλο να συμμετάσχουν στην κοινωνική καινοτομία αυξάνοντας τις ευκαιρίες συμμετοχής τους σε περισσότερο πολύμορφες ομάδες και νέα έργα, καθώς και παρέχοντας στους εργαζόμενους περισσότερες ευκαιρίες για μάθηση. Από την άλλη πλευρά, η ανάδυση εναλλακτικών οργανωτικών δομών θα μπορούσε να περιορίσει τις ευκαιρίες για τυπική κατάρτιση εντός του χώρου εργασίας και να επιτείνει το φαινόμενο των απλήρωτων περιόδων πρακτικής άσκησης που πραγματοποιούνται με την ελπίδα της ανάπτυξης ικανοτήτων.

Το Copenhagen Institute for Futures Studies (CIFS) δημιούργησε μια ταξινόμηση των οργανισμών με προοπτική το 2030 (βλ. διάγραμμα 1). Στην ταξινόμηση αυτή οι οργανωτικές δομές τοποθετούνται σε συνεχές φάσμα που ξεκινά, στα αριστερά, από τους οργανισμούς που εμφανίζουν μεγαλύτερο ιεραρχικό έλεγχο και συνεχίζει, στα δεξιά, με τους οργανισμούς ψηφιακής και κατακευματισμένης ιεραρχίας (μοντέλο «wirearchy»). Καθώς προχωρούμε από τα αριστερά προς τα δεξιά, οι οργανισμοί αποκτούν πιο επίπεδη μορφή οργάνωσης και η επιτυχία τους βασίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό σε καινοτόμες και συνεργατικές νοοτροπίες. Αυτές οι διαφορετικές οργανωτικές δομές είτε υφίστανται ήδη στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο είτε αναδύονται ως βιώσιμες επιλογές (CIFS, 2017a).

Διάγραμμα 1 Ταξινόμηση οργανωτικών δομών



IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY HIERARCHICAL ORGANISATIONS TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT

FROM CENTRALISED	ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ
CHAIN OF COMMAND	ΙΕΡΑΡΧΙΑ
Examples:	Παραδείγματα:

Military	Ένοπλες Δυνάμεις
Police	Αστυνομία
BUREAUCRACY	ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ
Government	Δημόσια διοίκηση
20 TH CENTURY HIERARCHY	ΙΕΡΑΡΧΙΑ 20ού ΑΙΩΝΑ
Most companies	Οι περισσότερες επιχειρήσεις
ALTERNATIVE ORGANISATIONAL STRUCTURES	ΣΤΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ
PROJECTS	ΕΡΓΑ
Movies	Κινηματογράφος
Sports	Αθλητισμός
Freelance	Ελεύθεροι επαγγελματίες
Traits:	Χαρακτηριστικά:
Creative	Δημιουργικότητα
Defined start/end	Καθορισμένη αρχή/τέλος
ENTREPRENEURIAL	ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Google	Google
Apple	Apple
Tesla	Tesla
Combines 20 th C with Projects:	Συνδυάζει την ιεραρχία του 20ού αιώνα με τα Έργα:
Focus on innovation	Έμφαση στην καινοτομία
PATH-FINDERS	ΠΡΩΤΟΠΟΡΟΙ
Zappos	Zappos
Menlo	Menlo
Valve	Valve
Piloting new 21 st C. ways to organize people/work	Δοκιμάζουν νέους τρόπους οργάνωσης των ατόμων / της εργασίας για τον 21ο αιώνα
WIREARCHY	WIREARCHY
Wikipedia	Wikipedia
Linux	Linux
AirBnb	AirBnb
Leveraging the power of community	Αξιοποιούν τη δύναμη της κοινότητας
IN AN INCREASINGLY COMPLEX BUSINESS REALITY <i>HIERARCHICAL ORGANISATIONS</i> TEND TO BE TOO SLOW TO ADAPT	ΣΕ ΜΙΑ ΟΛΟΕΝΑ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΕΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΟΙ <i>ΙΕΡΑΡΧΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ</i> ΤΕΙΝΟΥΝ ΝΑ ΠΡΟΣΑΡΜΟΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΠΟΛΥ ΑΡΓΟΥΣ ΡΥΘΜΟΥΣ

Οι ιεραρχικοί οργανισμοί τείνουν να προσαρμόζονται με πολύ αργούς ρυθμούς και συχνά δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στον ολοένα και πιο δυναμικό ανταγωνισμό. Αυτό παρέχει σε εναλλακτικές δομές —οι οποίες βασίζονται σε δυναμικές ροές ισχύος, εμπιστοσύνης, πληροφόρησης και εξουσίας μεταξύ των συντονιστών και του προσωπικού, και οι οποίες έχουν ενδυναμωθεί από τη διασύνδεση τεχνολογιών και ανθρώπων— την ευκαιρία να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους που διαθέτουν πιο έντονα ιεραρχικές δομές, διότι έχουν δυνατότητα ταχείας επέκτασης και αναδίπλωσης (CIFS, 2017a). Νέα επιχειρηματικά μοντέλα —ιδίως οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν το μοντέλο της *wirearchy*— μπορούν να επεκταθούν γρήγορα και να μεταβληθούν από νεοφυείς επιχειρήσεις σε παγκόσμιους κολοσσούς, όσον αφορά τα εισοδήματα, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς, διαθέτοντας συχνά σχετικά λίγους εργαζόμενους ή περιορισμένα ενσώματα στοιχεία ενεργητικού (Παγκόσμια Τράπεζα, 2018).

Ένα παράδειγμα νέου είδους οργανωτικής μορφής είναι οι οργανισμοί που βασίζονται σε έργα. Η οργανωτική αυτή μορφή είναι ελκυστική για πολλές εταιρείες διότι αυξάνει την ευελιξία. Οι βασισμένοι σε έργα οργανισμοί συνήθως δεν προσφέρουν πολλές δυνατότητες όσον αφορά την κατάρτιση εντός του χώρου εργασίας, καθώς θεωρείται αναμενόμενο ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν ήδη τις απαραίτητες δεξιότητες και πείρα. Αυτό καθιστά δύσκολη την είσοδο νεοεισερχόμενων σε έναν κλάδο, καθώς δεν μπορούν να τεκμηριώσουν πείρα στο συγκεκριμένο πεδίο. Κατά συνέπεια, πολλοί νεοεισερχόμενοι εργάζονται ως απλήρωτοι ασκούμενοι προκειμένου να αποκτήσουν την απαραίτητη τεκμηριωμένη πείρα, με την ελπίδα ότι θα μπορέσουν να βρουν αμειβόμενη απασχόληση αργότερα. Επομένως, οι εργοδότες τείνουν να αναμένουν ότι μπορούν να βασίζονται σε ένα απόθεμα απλήρωτων, ειδικευμένων εργαζομένων, κάτι το οποίο μειώνει την ανάγκη πρόσληψης αμειβόμενων υπαλλήλων για πολλές εργασίες.

Αυτό, σε συνδυασμό με την ανάδυση της οικονομίας της πλατφόρμας, προκαλεί την πόλωση της μελλοντικής αγοράς εργασίας μεταξύ δύο τάξεων εργαζομένων, των «επαγγελματιών και τεχνικών» και του «πρεκαριάτου» (Standing, 2011). Οι «επαγγελματίες και τεχνικοί» διαθέτουν τη νοσοτροπία και τα απαραίτητα εργαλεία που τους επιτρέπουν όχι μόνο να προσαρμόζονται στις μεταβολές της οικονομίας αλλά και να αναπτύσσουν προϊόντα και υπηρεσίες που θέτουν υπό αμφισβήτηση την καθιερωμένη οργάνωση (McKinsey Global Institute, 2018). Αντιθέτως η τάξη των εργαζομένων σε επισφαλή κατάσταση, το «πρεκαριάτο», θα έχει ελάχιστες ελπίδες μακροπρόθεσμης απασχόλησης ή οικονομικής ασφάλειας (Standing, 2011). Η τάξη των εργαζομένων σε επισφαλή κατάσταση, το «πρεκαριάτο», δεν θα περιλαμβάνει μόνο εργαζομένους χαμηλής ειδίκευσης αλλά και εργαζομένους υψηλής μόρφωσης και ειδίκευσης που βρίσκονται ακόμη αντιμέτωποι με ένα αβέβαιο μέλλον (CIFS, 2017b). Για περισσότερες πληροφορίες, βλ. το πλαίσιο κειμένου.

Ταυτόχρονα, οι αλυσίδες αξίας αντικαθίστανται από δίκτυα αξίας όπου πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες, ανταγωνιστές, εθελοντές και ελεύθεροι επαγγελματίες συνεισφέρουν από κοινού στην καινοτομία. Αυτά τα συμπληρωματικά συμφέροντα δημιουργούν ανταγωνιστικά οικοσυστήματα που υπερβαίνουν τα όρια των γεωγραφικών περιοχών, των οργανισμών, των τομέων και των ζωνών ώρας. Ολοένα και περισσότερο, παρατηρούμε τη διάβρωση των γεωγραφικών εμποδίων λόγω της αστικοποίησης, της ψηφιοποίησης, των ταχύτερων μεταφορών και της εσκεμμένης μείξης διαφορετικών λειτουργιών στο πλαίσιο κόμβων καινοτομίας, όπως η Silicon Valley, και κόμβων συνεργατικής εργασίας, όπως το WeWork, που προσφέρουν κοινό χώρο εργασίας, κοινότητα και υπηρεσίες για ελεύθερους επαγγελματίες, νεοφυείς επιχειρήσεις και μικρές επιχειρήσεις (CIFS, 2017b).

Ωστόσο, αυτοί οι νέοι οργανισμοί και τα δίκτυα δημιουργίας αξίας, θέτουν ζητήματα σε επίπεδο πολιτικής όσον αφορά την απασχόληση, την ιδιωτικότητα, τον ανταγωνισμό και τη φορολογία, προκειμένου να διασφαλιστεί ένα λειτουργικό κοινωνικό συμβόλαιο, στο πλαίσιο του οποίου οι εργαζόμενοι θα έχουν πρόσβαση σε απασχόληση με σταθερό μισθό, κοινωνικό δίκτυο ασφαλείας, ευκαιρίες εκπαίδευσης ανάλογα με τις ανάγκες τους, παράλληλα με τη δυνατότητα διατήρησης μιας ανταγωνιστικής οικονομίας (Παγκόσμια Τράπεζα, 2018). Οι σχετικές ρυθμίσεις θα πρέπει να επεκταθούν ώστε να συμπεριλάβουν νέες οργανωτικές δομές και πρακτικές απασχόλησης. Προς τούτο θα απαιτηθεί νέος τρόπος σκέψης όσον αφορά τη ρύθμιση και τη διακυβέρνηση της ΕΑΥ, τόσο σε εθνικό όσο και σε ενωσιακό επίπεδο. Η ΕΑΥ θα πρέπει να αναπροσανατολιστεί από τη ρύθμιση και τον έλεγχο των οργανώσεων προς την υποστήριξη των ατόμων (παροχή συμβουλών ως προς την εργονομία, αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού κ.λπ.) σε όλο το εύρος των οργανισμών και δικτύων εντός των οποίων θα εργάζονται καθ' όλη τη διάρκεια του επαγγελματικού τους βίου. Για παράδειγμα, οι ρυθμιστικοί φορείς που είναι αρμόδιοι για την ΕΑΥ θα κληθούν να στηρίξουν τους εργαζομένους που δουλεύουν σε ολόενα και περισσότερους μη τυπικούς χώρους εργασίας με μικρούς οργανισμούς που ενδεχομένως δεν έχουν δραστηριότητες στην Ευρωπαϊκή Ένωση πέραν της στήριξης που λαμβάνουν από έναν Ευρωπαϊό ελεύθερο επαγγελματία.

«Επαγγελματίες και τεχνικοί» και «πρεκαριάτο»

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του McKinsey Global Institute, το 20-30 % του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας στις ΗΠΑ και το 15 % στις χώρες που ήταν κράτη μέλη της ΕΕ πριν από το 2004, ήτοι 162 εκατομμύρια άτομα, απασχολούνταν ως ελεύθεροι επαγγελματίες, ποσοστό το οποίο μπορεί να ανέλθει σε 50 % έως το 2030 σε ορισμένες οικονομίες. Στη μελέτη του McKinsey διαπιστώνεται ότι οι ανεξάρτητοι εργαζόμενοι μπορούν να ταξινομηθούν γενικά σε τέσσερις κατηγορίες (οι δύο πρώτες περιλαμβάνουν τους «επαγγελματίες και τεχνικούς» και οι δύο τελευταίες το «πρεκαριάτο», δηλαδή τους εργαζόμενους σε κατάσταση επισφάλειας):

- *οι ελεύθεροι παίκτες*, οι οποίοι επιλέγουν συνειδητά την ανεξάρτητη εργασία από την οποία και αντλούν το πρωτογενές τους εισόδημα·
- *οι περιστασιακοί*, οι οποίοι στρέφονται από επιλογή στην ανεξάρτητη εργασία και τη χρησιμοποιούν ως συμπληρωματική πηγή εισοδήματος·
- *οι απρόθυμοι*, οι οποίοι αντλούν μεν το πρωτογενές τους εισόδημα από ανεξάρτητη εργασία, αλλά θα προτιμούσαν μια παραδοσιακή θέση απασχόλησης·
- *οι οικονομικά στριμωγμένοι*, οι οποίοι στρέφονται από ανάγκη σε συμπληρωματική ανεξάρτητη εργασία (Manyika et al, 2016).

Το μέλλον του εργατικού δυναμικού — επιπτώσεις στην κοινωνική καινοτομία και την ΕΑΥ

Οι επιπτώσεις των αλλαγών στο μελλοντικό εργατικό δυναμικό θα έχουν ισχυρή επίδραση στην κοινωνική ένταξη και καινοτομία. Η κοινωνική καινοτομία εξαρτάται από το κατά πόσον αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι έχουν ενισχυμένο ρόλο ώστε να συμμετάσχουν στη βελτίωση του χώρου εργασίας (Oeij, 2017). Η κοινωνική καινοτομία στον χώρο εργασίας απειλείται από την απουσία ενεργού συμμετοχής και αισθήματος αυτοεκπλήρωσης που αντλείται μέσα από την εργασία. Σημαντικός είναι ο αριθμός των εργαζομένων που παραμένουν αδιάφοροι και/ή αισθάνονται ότι η εργασία τους δεν τους προσφέρει αίσθηση σκοπού ή νοήματος. Σύμφωνα με δημοσκόπηση της YouGov το 2015, το 37 % των Βρετανών δεν θεωρούσαν ότι η εργασία τους συνιστά ουσιαστική συνεισφορά στον κόσμο. Στις Κάτω Χώρες, το 40 % των ερωτηθέντων θεωρούσαν ότι οι θέσεις εργασίας τους δεν είχαν λόγο ύπαρξης (Heller, 2018).

Ταυτόχρονα με τη γενική αίσθηση δυσφορίας σχετικά με το νόημα της εργασίας στις ζωές των εργαζομένων, η τεχνολογία δεν αλλάζει μόνο τον τρόπο επιλογής των εργαζομένων στο μέλλον, αλλά και τα κοινωνικά στοιχεία της εργασίας. Οι οργανισμοί αναπτύσσουν και βελτιώνουν εργαλεία βασισμένα στην τεχνητή νοημοσύνη για την αξιολόγηση των αιτήσεων για θέσεις εργασίας, ώστε

να διασφαλίσουν ότι οι εργοδότες έχουν πρόσβαση σε περισσότερο πολύμορφο σύνολο εργατικού δυναμικού (CIFS και ISS, 2016). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να είναι προετοιμασμένοι να χρησιμοποιήσουν συστήματα τεχνητής νοημοσύνης, καθώς θα χρειαστεί να συνεργαστούν με άλλους εργαζομένους (Lohr, 2018). Αυτή η εξέλιξη θέτει νέες προκλήσεις ως προς την ΕΑΥ, όπως οι προκλήσεις που δημιουργούν οι νέες διεπαφές, καθώς και τα γνωστικά φορτία και άγχη.

Θα πρέπει να αναπτυχθούν νέοι τρόποι για την οργάνωση και τη διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων που να καλύπτουν τον αυξανόμενο αριθμό ελεύθερων επαγγελματιών και έκτακτων εργαζομένων. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι με τη μεγαλύτερη επιτυχία ως ελεύθεροι επαγγελματίες έχουν αναπτύξει τέσσερις στρατηγικές αντιμετώπισης που τους βοηθούν να αντεπεξέρχονται στις διακυμάνσεις που χαρακτηρίζουν την οικονομία της ανεξάρτητης απασχόλησης. Σε αυτές τις στρατηγικές αντιμετώπισης περιλαμβάνονται η ανάπτυξη σύνδεσης με συγκεκριμένο χώρο, η τήρηση σταθερών συνηθειών, η απόκτηση αίσθησης σκοπού και η διατήρηση σχέσεων με ανθρώπους (Petriglieri et al., 2018). Οι οργανισμοί που ασχολούνται με την ΕΑΥ πρέπει να βρουν τρόπους να καλύψουν και να στηρίξουν τις συγκεκριμένες ανάγκες αυτού του αναπτυσσόμενου στοιχείου του εργατικού δυναμικού.

Η γήρανση θα παραμείνει βασική πρόκληση. Κυβερνητικές, συνταξιοδοτικές και ΕΑΥ ρυθμίσεις θα πρέπει να αναπτύξουν νέους τρόπους με τους οποίους θα διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας θα μπορούν να εργάζονται για όσο διάστημα επιθυμούν. Αυτό θα είναι ολοένα και σημαντικότερο σε ταχέως γηράσκουσες οικονομίες — όπως, για παράδειγμα, στην Ιαπωνία, τη Γερμανία, την Ιταλία και την Ισπανία. Όπως επισημαίνει η καθηγήτρια Lynda Gratton του London Business School, το μέλλον της εργασίας αλλάζει και η επαγγελματική σταδιοδρομία έχει γίνει «περισσότερο ρευστή, ευέλικτη και περιλαμβάνει πολλαπλά στάδια». Οι εργοδότες θα πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να επαναξιολογήσουν την πορεία της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας (Pillany, 2018).

Σε δομικό επίπεδο, όσον αφορά τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας, το νομοθετικό και το σχετικό ρυθμιστικό πλαίσιο θα πρέπει να καθιστούν εύκολη και ελκυστική την επιλογή να συνεχίσουν να απασχολούνται στην αγορά εργασίας και μετά την ηλικία συνταξιοδότησης, εφόσον το επιθυμούν. Οι επιλογές περιλαμβάνουν ευέλικτα προγράμματα συνταξιοδότησης που θα παρέχουν σε όσους έχουν συμπληρώσει το θεσμοθετημένο ηλικιακό όριο συνταξιοδότησης την ευκαιρία να είναι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης και «συνταξιούχοι μερικής απασχόλησης», που θα μπορούν να λαμβάνουν μέρος της σύνταξής τους, σύμφωνα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους (CIFS και PFA, 2018). Όσον αφορά το ταλέντο, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπροσανατολιστούν από τη μεροληψία υπέρ των νεότερων εργαζομένων προς την αναγνώριση της πολύτιμης συνεισφοράς την οποία μπορούν να προσφέρουν οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας. Η καινοτομία στον τομέα της ΕΑΥ θα πρέπει να στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων στον χώρο εργασίας.

Το μέλλον του χώρου εργασίας — επιπτώσεις στην κοινωνική καινοτομία και την ΕΑΥ

Στο παρελθόν, ο χώρος εργασίας ήταν ο χώρος στον οποίο προσέρχονταν οι άνθρωποι για να εργαστούν. Χάρη στις ψηφιακές τεχνολογίες, οι περισσότεροι εργαζόμενοι μπορούν πλέον να εργάζονται από οπουδήποτε και οποιαδήποτε ώρα. Αυτή η εξέλιξη μπορεί ενδεχομένως να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων με σκοπό την καλύτερη επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, αναγνωρίζεται και προωθείται ο ρόλος του χώρου εργασίας ως κινητήριας δύναμης της καινοτομίας, της ευημερίας και της ένταξης. Οι νέες τεχνολογίες παρέχουν στον χώρο εργασίας τη δυνατότητα να εκπληρώσει τους στόχους αυτούς. Το ζήτημα μελλοντικά θα είναι ο βαθμός στον οποίο είμαστε διατεθειμένοι να επιτρέπουμε στους οργανισμούς να παρακολουθούν και να παρεμβαίνουν στην καθημερινή ζωή των εργαζομένων τους.

Καθώς οι εργασιακές συνήθειες και διαδικασίες μεταβάλλονται, ο ρόλος του χώρου εργασίας στη δημιουργία αξίας και ο τρόπος με τον οποίο αυτός ορίζεται, σχεδιάζεται, διευθύνεται και αξιοποιείται θα μεταβάλλεται συνεχώς κατά τις επόμενες δεκαετίες (Jaspers, 2017). Η εργασία κατανέμεται ολοένα και περισσότερο μεταξύ γεωγραφικών περιοχών και ζωνών ώρας και η ανάγκη προσέλευσης σε συγκεκριμένο κεντρικό χώρο για την εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών

μειώνεται — ιδίως για τους υπαλλήλους γραφείου. Οι υπάλληλοι γραφείου μπορούν να εργάζονται στο γραφείο ή στο σπίτι, στο αεροδρόμιο, στην καφετέρια, σε χώρο συνεργατικής εργασίας κ.λπ. Οι εργαζόμενοι μπορούν πλέον να εργάζονται από οπουδήποτε και να παίρνουν μαζί τους τον χώρο εργασίας τους (CIFS, 2017b).

Οι οργανισμοί υιοθετούν ολοένα και περισσότερο τη στρατηγική «work now». Η στρατηγική «work now» αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται από οπουδήποτε και χρειάζονται στήριξη που καλύπτει ευρύ φάσμα εργασιακών πλαισίων. Για ορισμένους οργανισμούς, ιδίως όσους βασίζονται στη *wirearchy*, ο χώρος εργασίας, υπό τη συμβατική έννοια, δεν αποτελεί πλέον βασικό στοιχείο της στρατηγικής «work now». Η αλλαγή αυτή θα πρέπει να αρχίσει να αντικατοπτρίζεται περισσότερο και στη ρύθμιση της ΕΑΥ.

Για παράδειγμα, μία επιχείρηση που έχει υιοθετήσει τέτοια προσέγγιση, βασισμένη στην κατανομή της εργασίας και στα δίκτυα, είναι η Automattic Inc., η οποία διαχειρίζεται διαδικτυακές υπηρεσίες όπως οι WordPress, WooCommerce, Jetpack κ.ά. Τον Νοέμβριο του 2018, η εταιρεία είχε 717 υπαλλήλους, τους αποκαλούμενους Automatticians, σε 54 χώρες, οι οποίοι μιλούν 77 διαφορετικές γλώσσες και εργάζονται από τα σπίτια τους ή από άλλους χώρους. Η Automattic Inc. δεν διαθέτει πλέον κεντρικά γραφεία διότι στα γραφεία προσέρχονταν, κατά μέσο όρο, λιγότεροι από τρεις υπάλληλοι (CIFS, 2017a). Η διαχείριση έργων, η ανταλλαγή ιδεών και οι ανεπίσημες συζητήσεις πραγματοποιούνται μέσω διαδικτύου. Η εταιρεία δημιούργησε μια συνεργατική νοοτροπία χρησιμοποιώντας σαν ψηφιακό της κόμβο το WordPress.com (Berkun, 2013).

Ωστόσο, για πολλούς οργανισμούς, ο χώρος εργασίας αποτελεί το εργαλείο και τον χώρο παραγωγής και ενίσχυσης της νοοτροπίας του οργανισμού και προώθησης της καινοτομίας. Αυτοί μεταβάλλουν τους χώρους εργασίας τους σε χώρους που είναι ελκυστικοί για τους εργαζομένους. Έτσι, ο χώρος εργασίας μετατρέπεται σε χώρο κοινωνικοποίησης και ανταλλαγής άτυπων γνώσεων, όπου η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να μην σχετίζεται άμεσα με την υπό εκτέλεση εργασία αλλά, παρ' όλα αυτά, είναι τεράστιας σημασίας (CIFS, 2017a, Saunders, 2018). Ωστόσο, αυτό θέτει επίσης σε κίνδυνο τους εργαζομένους διότι η ολοένα μεγαλύτερη ασάφεια των ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής μπορεί να προκαλέσει άγχος στους εργαζομένους που δεν είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν επιτυχώς σε αυτήν την αλλαγή.

Ο χώρος εργασίας ως εμπειρία και η συμβολή του στην καινοτομία

Καθώς ο ρόλος του χώρου εργασίας στρέφεται προς την κατεύθυνση της εμπειρίας που προσελκύει τους εργαζομένους σε συγκεκριμένη τοποθεσία, προκύπτουν διάφοροι κίνδυνοι που πρέπει να ξεπεραστούν και ευκαιρίες που πρέπει να αξιοποιηθούν. Πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι χώροι εργασίας τους δεν ανταποκρίνονται στον τρόπο με τον οποίο θέλουν να δουλεύουν και ότι είναι θορυβώδεις. Οι νέες τεχνολογίες, η ανάλυση δεδομένων με επίκεντρο τον χρήστη και οι εναλλακτικές προσεγγίσεις στη διαχείριση του χώρου εργασίας επιτρέπουν τον σχεδιασμό και τη διαχείριση χώρων εργασίας που έχουν ως επίκεντρο τον χρήστη και ανταποκρίνονται στον επιδιωκόμενο σκοπό.

Πολλοί χώροι εργασίας, ιδίως χώροι γραφείων με ανοιχτή διαρρύθμιση, καταγράφουν χαμηλές αποδόσεις. Σύμφωνα με τη βάση δεδομένων της Leesman, μόλις το 67 % των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι ο χώρος εργασίας τους τους επιτρέπει να εργάζονται παραγωγικά, με συνέπειες που εμπίπτουν στο πεδίο της ΕΑΥ, όπως συνεχείς περισπασμοί και άγχος, κάτι που σημαίνει ότι υπάρχει σημαντικό περιθώριο βελτίωσης (Oldman και Rothe, 2017). Παρά την πεποίθηση που υφίσταται μεταξύ πολλών εταιρειών ότι οι μεγάλοι χώροι εργασίας με ανοιχτή διαρρύθμιση διευκολύνουν τη συνεργασία, εκτός αν τα μέλη μιας συγκεκριμένης ομάδας κάθονται κοντά το ένα στο άλλο, οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται σαν οι συνάδελφοί τους να βρίσκονται σε άλλη χώρα. Εάν ο οργανισμός επικεντρώνεται περισσότερο στην περικοπή του κόστους παρά στην επένδυση στην απόδοση, η έρευνα έχει καταδείξει ότι όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν πολύ κοντά ο ένας στον άλλον, «κλείνονται στον εαυτό τους, σαν να έχουν εγκλωβιστεί όλοι μαζί μέσα σε έναν ανελκυστήρα». Τα γραφεία με ανοιχτή διαρρύθμιση αποτελούν μια ενιαία λύση για όλους, που δεν καλύπτει τις ανάγκες κανενός (Knarpton, 2017).

Ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση δίδεται στη βελτίωση της εμπειρίας του εργαζομένου λόγω της αυξανόμενης επιθυμίας για προαγωγή της αίσθησης του ανήκειν και μιας ισχυρής νοοτροπίας εντός του οργανισμού (Turnbull και Redlein, 2017). Ο χώρος εργασίας μεταβάλλεται σε χώρο όπου μετακινούμενοι εργαζόμενοι μπορούν να αναζητούν μάθηση, έμπνευση και να εργάζονται με πάθος για την ανάπτυξη λύσεων σε ολοένα και πιο πολύπλοκα προβλήματα. Η εμπειρία του εργαζομένου αποτελεί το βιωματικό ταξίδι που περιλαμβάνει όλες τις αλληλεπιδράσεις ενός υπαλλήλου με έναν οργανισμό. Αρχίζει όταν το άτομο βρίσκει για πρώτη φορά και υποβάλλει αίτηση για μια θέση εργασίας και τελειώνει όταν φεύγει, και περιλαμβάνει όλα τα ενδιάμεσα στάδια (CIFS και ISS, 2017).

Συντάκτης: Jeffrey Saunders, Διευθυντής, Copenhagen Institute for Futures Studies

Διαχείριση έργου: Annick Starren, Emmanuelle Brun, Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), 2019

Το παρόν άρθρο συντάχθηκε για λογαριασμό του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA). Το περιεχόμενό του, συμπεριλαμβανομένων τυχόν απόψεων και/ή συμπερασμάτων που διατυπώνονται σε αυτό, εκφράζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών και δεν αντιπροσωπεύει κατ' ανάγκη τις απόψεις του EU-OSHA.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Berkun, S. (2013, March). *How WordPress Thrives with a 100 % Remote Workforce*. Ανακτήθηκε από *Harvard Business Review*: bit.ly/2q2t1xD
- CIFS. (2016a). *How to Be Resilient in the 21st Century*. Κοπεγχάγη: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS. (2016b). *Individual Resilience*. Κοπεγχάγη: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS. (2017a). *Future of Workplace Strategy*. Κοπεγχάγη: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS. (2017b). *Working in the Age of Hyper Agility*. Κοπεγχάγη: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- CIFS and ISS. (2012). *ISS 2020 Vision: New Ways of Working*. Κοπεγχάγη: ISS.
- CIFS και ISS. (2016). *ISS 2020 Vision: Future of Service Management*. Κοπεγχάγη: ISS.
- CIFS και ISS. (2017). *ISS 2020 Vision: The Future of Work, Workforce and Workplace*. Κοπεγχάγη: ISS.
- CIFS και PFA. (2018). *Det gode liv i den 3. alder*. Κοπεγχάγη: PFA.
- EU-OSHA. (2012). *Review of Workplace Innovation and Its Relation with Occupational Safety and Health*. Μπιλμπάο: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2018). *Πρόβλεψη των νέων και αναδυόμενων κινδύνων επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας που σχετίζονται με τις ψηφιακές τεχνολογίες έως το 2025*. Βρυξέλλες: EU-OSHA.
- EU-OSHA. (2017). *Προστασία των εργαζομένων στην οικονομία των διαδικτυακών πλατφορμών: επισκόπηση ρυθμιστικών και πολιτικών εξελίξεων στην ΕΕ* Βρυξέλλες: EU-OSHA
- Heller, N. (2018). The Bullshit-job Boom. *New Yorker*. Ανακτήθηκε από The New Yorker: <https://www.newyorker.com/books/under-review/the-bullshit-job-boom>
- Jaspers, E. (2017). Technologies driving smart futures. Στο *Work on the Move 2*, σ. 165-195., Χιούστον: IFMA Foundation.
- Kinder, M. (2018). *Learning to Work with Robots. AI Will Change Everything. Workers Must Adapt — or Else*. Ανακτήθηκε από 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*. Ανακτήθηκε από *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*. Ανακτήθηκε από *New York Times*: <https://www.nytimes.com/2018/08/05/technology/workplace-ai.html>
- Manyika, J., Lund, S., Bughin, J., Robinson, K., Mischke, J. και Mahajan, D. (2016). *Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig Economy*. Νέα Υόρκη: McKinsey Global Institute.
- McKinsey Global Institute. (2018). *AI, Automation, and the Future of Work: Ten Things to Solve for*. Ανακτήθηκε από 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. και Pot, F. (επιμ.). (2017). *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*. Cham, Ελβετία: Springer.
- Oldman, T. και Rothe, P. (2017). *The Next 250K*. Ανακτήθηκε από Leesman Index: http://www.leesmanindex.com/250k_Report.pdf
- Petriglieri, G., Ashford, S. και Wrzesniewski, A. (2018). Thriving in the gig economy. *Harvard Business Review*. (Μάρτιος-Απρίλιος), σ. 140–143.

- Pillany, S. (2018). *How to Build the Mindset that Will Enable Future Employee 'Reskilling'*. Ανακτήθηκε από Entrepreneur Europe: <https://www.entrepreneur.com/article/313131>
- Pot, F., Dhondt, S. και Oeij, P. (2012a). Social innovation of work and employment. Στο H.-W. Franz, J. Hochgerner και J. Howaldt (επιμ.), *Challenge Social Innovation: Potential for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*, σ. 261–274. Βερολίνο: Springer.
- Saunders, J. S. (2018). *Social Inclusion and the Future of Work*. Μπιλμπάο: Deusto.
- Selingo, J. (2018). *The False Promises of Worker Retraining*. Ανακτήθηκε από *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*. Λονδίνο: Bloomsbury Academic.
- Turnbull, P. και Redlein, A. (2017). *The 'New Think' about Working from Home*. Χιούστον: IFMA World Workplace.
- Παγκόσμια Τράπεζα. (2018). *World Development Report 2019: The Changing Nature of Work*. Ουάσινγκτον: The World Bank Group.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report*. Centre for the New Economy and Society, World Economic Forum.

Βιβλιογραφία

- Abdulwahab, S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics Vol.4 (1)*, 1-8.
- Buckley, P., Bachman, D. και Schleeter, T. (2017). *No College, No Problem*. Ανακτήθηκε από 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*. Κοπεγχάγη: Copenhagen Institute for Futures Studies.
- Dastin, J. (10 Οκτωβρίου 2018). *Amazon Scraps Secret AI Recruiting Tool that Showed Bias against Women*. Ανακτήθηκε από 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 Μαρτίου 2015). "Why Aren't There More Women in the Workforce?" Ανακτήθηκε από <http://fortune.com/2015/03/05/women-in-the-workforce/>.
- Florentine, S. (2016). *How Artificial Intelligence Can Eliminate Bias in Hiring*. Ανακτήθηκε από CIO: <https://www.cio.com/article/3152798/artificial-intelligence/how-artificial-intelligence-can-eliminate-bias-in-hiring.html>
- Gallup και ILO. (2017). *Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men*. Γενεύη: Gallup και ILO.
- Gratton, L. και Scott, A. (2016). *Our Assumptions About Old and Young Workers Are Wrong*. Ανακτήθηκε από *Harvard Business Review*: bit.ly/2ozhf0l
- Greenfield, R. (2017). *New Office Sensors Know When You Leave Your Desk*. Ανακτήθηκε από Bloomberg.com: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-02-14/new-office-sensors-know-when-you-leave-your-desk>
- Indermun, V. και Bayat, M. (2013). The job satisfaction-employee performance relationship: A theoretical perspective. *International Journal of Innovative Research in Management* 11 (2), 1-9.

- ISS. (Φεβρουάριος 2018). *Gallup: The Holy Grail of Employee Engagement in 2018*. Ανακτήθηκε από 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_G5i3wiWabtylqaSxkepYFuvh3jlQdOzn5EwCZ6MIy
- Levy, G. (2018). *The Temp Economy and the Future of Work*. Ανακτήθηκε από *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. και Harnish, T. (2016). Well-being in the workplace. Στο *Work on the Move 2*. σ. 135-165. Χιούστον: IFMA Foundation
- Mahatani, G. (2018). *The Rise of Cognitive Work (re) Design: Applying Cognitive Tools to Knowledge-based Work*. Ανακτήθηκε από Careexperience.com: <https://careexperience.com/risecognitivework/>
- MIDiA. (2014). *The Death of the Long Tail: The Superstar Music Economy*. MIDiA.
- Murray, A. (2015). *Five Surprising Facts about the Fortune 500*. Ανακτήθηκε από LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/five-surprising-facts-fortune-500-alan-murray/>
- ΟΟΣΑ. (2018). *Labour Force Participation Rate, by Sex and Age Group*. Ανακτήθηκε από OECD.Stat: <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=54741>
- Patty, A. (2016). *Companies that Use Older Workers Are the Most Innovative*. Ανακτήθηκε από *Sydney Morning Herald*: bit.ly/2poJRbX
- PWC. (2016). *The Wearable Life: Connected Living in a Wearable World*. PWC. Ανακτήθηκε από <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*. BCG. Ανακτήθηκε από: <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*. Ανακτήθηκε από *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*. Ανακτήθηκε από 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*. Ανακτήθηκε από *The Economist*: <https://www.economist.com/bartleby/2018/07/12/the-robots-coming-for-your-job>
- Turban, S., Freeman, L. και Waber, B. (2017). *A Study Used Sensors to Show That Men and Women Are Treated Differently at Work*. Ανακτήθηκε από *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*. Ανακτήθηκε από <http://bit.ly/2quXYxr>.

Ημετάφραση πραγματοποιήθηκε από το Μεταφραστικό Κέντρο (CdT, Λουξεμβούργο), με βάση το πρωτότυπο αγγλικό κείμενο.