



THE LABOR MARKET AS A CONSEQUENCE OF TELEWORKING, CHALLENGES FOR FULL INTEGRATION

M.^a DEL MILAGRO MARTÍN LÓPEZ
ALEJANDRO DÍAZ MORENO
COORDINADORES

Volumen III



III ARANZADI

M.^a DEL MILAGRO MARTÍN LÓPEZ
ALEJANDRO DÍAZ MORENO
Coordinadores

THE LABOR MARKET AS A CONSEQUENCE OF TELEWORKING, CHALLENGES FOR FULL INTEGRATION

Volumen III



||| ARANZADI

© M.ª del Milagro Martín López y Alejandro Díaz Moreno, (Coords.), 2024
© Editorial Aranzadi, S.A.U.

Editorial Aranzadi, S.A.U.
C/ Collado Mediano, 9
28231 Las Rozas (Madrid)
Tel: 91 602 01 82
e-mail: clienteslaley@aranzadilaley.es
https://www.aranzadilaley.es

Primera edición: 2024

Depósito Legal: M-7473-2024
ISBN versión impresa: 978-84-1162-246-2
ISBN versión electrónica: 978-84-1162-247-9
Incluye soporte electrónico

Diseño, Preimpresión e Impresión: Editorial Aranzadi, S.A.U.
Printed in Spain

Call: Improving expertise in the field of industrial relations (SOCPL-2021-IND-REL) PROJECT NUMBER – 101052317.
“The labor market as a consequence of teleworking, challenges for full integration” (Telechain).
Any communication or publication by the beneficiary/ies related to the action, in any form and using any means, including the Internet, shall indicate that it reflects only the author’s view and that the Commission is not responsible for any use that may be made of the information it contains.



The image contains two logos. On the left is the European Union flag, a blue rectangle with twelve yellow stars in a circle, with the text "Funded by the European Union" below it. On the right is the logo of the University of Seville Faculty of Labor Sciences, featuring a red shield with a white eagle and the text "UNIVERSIDAD DE SEVILLA" and "FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO" around it.

© **Editorial Aranzadi, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, Editorial Aranzadi, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

EDITORIAL ARANZADI no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, EDITORIAL ARANZADI se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

EDITORIAL ARANZADI queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

EDITORIAL ARANZADI se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **Editorial Aranzadi, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

Capitolo II

Il telelavoro in Ungheria nell'era post-Covid: Un confronto tra le prospettive del management, dei dipendenti e dei sindacati

KATALIN TARDOS

Professoressa presso IBS International Business School e ricercatore senior presso HUN_REN Centre for Social Sciences, Institute for Sociology

SUMARIO: 1. INTRODUZIONE. 2. IL TELELAVORO IN UNGHERIA. 2.1. *Il telelavoro in Ungheria e nell'UE prima e dopo la pandemia Covid-19.* 2.2. *La regolamentazione giuridica del telelavoro in Ungheria.* 2.3. *Il diritto di disconnettersi.* 2.4. *Il ruolo del dialogo sociale nel telelavoro.* 3. I METODI E IL CAMPIONE. 4. IL CASO STUDIO AZIENDALE. 4.1. *L'organizzazione, le attività e la struttura dell'azienda.* 4.2. *La prospettiva della gestione delle risorse umane sul telelavoro.* 4.2.1. *Gli sviluppi in azienda tra 2019-2023.* 4.2.2. *Il telelavoro prima, durante e dopo COVID.* 4.2.3. *La produttività e il telelavoro.* 4.2.4. *I vantaggi e gli svantaggi del telelavoro.* 4.2.5. *Il contratto collettivo ed i costi del telelavoro.* 4.3. *Prospettiva dei dipendenti sul telelavoro: confronto tra dirigenti e impiegati non dirigenti.* 4.3.1. *La frequenza ideale del telelavoro.* 4.3.2. *Vantaggi e svantaggi percepiti del telelavoro.* 4.3.3. *La produttività ed il telelavoro.* 4.3.4. *La ripartizione dei costi del telelavoro.* 4.3.5. *L'adesione sindacale ed il diritto alla disconnessione.* 4.3.6. *Gli atteggiamenti verso il telelavoro in base a sesso ed età.* 4.4. *Il telelavoro e il sindacato aziendale.* 5. LE OPINIONI DEI LEADER SINDACALI SUL TELELAVORO. 5.1. *Le prospettive sul telelavoro a livello settoriale: la Federazione Metalmeccanici Vasas.* 5.2. *Le opinioni dei leader sindacali a livello aziendale sul telelavoro.* 6. LE CONCLUSIONI E LE RACCOMANDAZIONI. 7. RIFERIMENTI.

1. INTRODUZIONE

La pandemia COVID-19 ha trasformato radicalmente il mondo del lavoro, quello che oggi viene definito la "nuova normalità". In brevissimo tempo le aziende hanno dovuto riorganizzare i processi di lavoro e trovare soluzioni innovative per trasferire la sede di lavoro dagli uffici aziendali in loco a quelli fuori sede, per lo più le case dei dipendenti. Il telelavoro, l'home office e il lavoro a distanza non sono nuovi sviluppi nel mercato del lavoro e sono stati indicati come lavoro atipico o pratiche flessibili (Addisson & Surfild, 2009; Selenko et al., 2018). Tuttavia, come suggerisce anche la frase "nuova normalità", il telelavoro è diventato molto più frequente e sempre più si sta spostando da pratiche di lavoro "atipiche" a "tipiche". (Ameen et al., 2023; Mahato et al., 2021; Raghavan et al., 2021).

In questa ricerca il telelavoro in Ungheria viene esaminato da diverse prospettive. Oltre a una panoramica delle più importanti tendenze macro-livello e delle caratteristiche specifiche del paese, il problema viene affrontato da tre lati, presentando le prospettive del management, dei dipendenti e dei sindacati in egual misura. Lo studio di ricerca qui pubblicato presenta i risultati di un progetto di ricerca europeo svolto in Ungheria¹. Lo scopo della ricerca è quello di tracciare quale tipo di effetti sui dipendenti, sui luoghi di lavoro e sulla società si accompagnano al processo di telelavoro² e valutare in che misura il sistema di rapporti di lavoro e un contratto collettivo di interessi possono fornire risposte efficaci alle nuove sfide in vari paesi europei, in particolare per quanto riguarda vantaggi e svantaggi nel nuovo ambiente di lavoro, implicazioni per la produttività e il controllo dei dipendenti e potenziali nuove malattie professionali e uguaglianza di genere. Sono stati applicati diversi tipi di metodi empirici di raccolta dei dati per fornire risposte alle domande di ricerca.

Lo studio inizia con una breve panoramica di dove si trova il telelavoro in Ungheria, come la legislazione sta plasmando le pratiche di telelavoro e quali sono stati i risultati della ricerca più significativi per quanto riguarda

-
1. Il mercato del lavoro come conseguenza del telelavoro: Le sfide per la piena integrazione (Telechain) Numero di progetto: 101052317. Tema: Migliorare le competenze nel campo delle relazioni industriali. (SOCPL-2021-IND_REL).
 2. Il telelavoro è utilizzato in questo studio di ricerca come termine collettivo che si riferisce non solo al telelavoro, ma anche all'home office, al lavoro da remoto e al lavoro a distanza.

il telelavoro nel mercato del lavoro ungherese³. Successivamente, vengono spiegate in modo più dettagliato le modalità della ricerca, seguite da una panoramica dei risultati del case study aziendale, in cui vengono esaminate separatamente le opinioni della direzione e dei dipendenti. L'ultima, ampia unità dello studio, riassume le opinioni dei leader sindacali.

2. IL TELELAVORO IN UNGHERIA

In Ungheria, soprattutto nelle regioni più arretrate, il lavoro da casa non era preferito né dai dirigenti né dai dipendenti. Secondo un sondaggio, la maggior parte dei lavoratori domestici (77%) ha un diploma di istruzione superiore e il 21% ha un certificato di scuola secondaria (Venczel-Szakó et al., 2021). I fattori culturali possono influenzare il tasso di telelavoro mostrando tassi più elevati di telelavoro nelle società individualistiche. Inoltre, distanze di alimentazione inferiori e bassi livelli di prevenzione dell'incertezza possono avere un impatto positivo anche sull'uso del telelavoro (Kazai Ónodi, 2021). Esaminando le percezioni dell'home office e l'impatto della pandemia attraverso una revisione sistematica della letteratura, Grozdics sostiene che quelle organizzazioni, che hanno già utilizzato il telelavoro e avevano esperienza precedente, al momento dell'improvviso passaggio si sono adattate più facilmente al cambiamento e potrebbero investire nelle risorse tecnologiche esistenti (**Grozdics, 2022**).

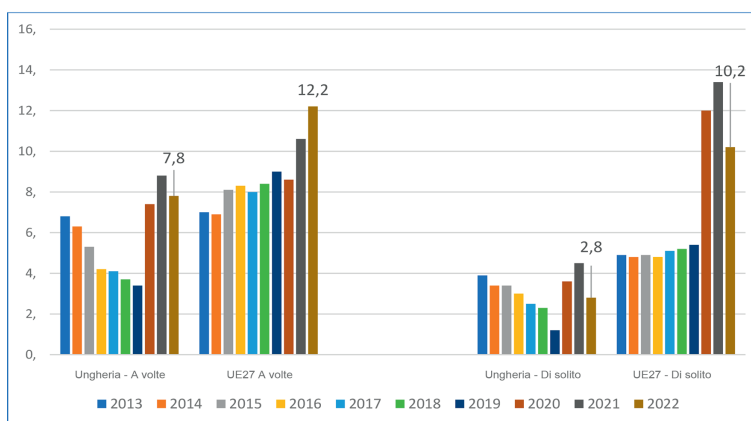
2.1. IL TELELAVORO IN UNGHERIA E NELL'UE PRIMA E DOPO LA PANDEMIA COVID-19

L'Ungheria ha tradizionalmente un numero relativamente basso di pratiche di lavoro atipiche, in particolare per il telelavoro (Hárs, 2012). Sia per la percentuale di persone che lavorano da casa a volte o di solito, l'incidenza del telelavoro è inferiore in Ungheria rispetto alla media dell'UE-27 negli ultimi dieci anni. È importante sottolineare che, mentre nell'UE si è verificato un lento ma continuo aumento della quota di persone che telelavorano a volte o di solito, in Ungheria si è osservata una diminuzione significativa per entrambi gli indicatori tra il 2014 e il 2019.

3. La definizione di telelavoro nel nostro progetto è la seguente: Gli individui che "telelavorano": a) sono dipendenti di un'azienda, a differenza degli appaltatori indipendenti o di coloro che fanno parte di un pool di lavoro esternalizzato; b) sostituiscono il tempo tipicamente trascorso nei locali del loro compagno con il tempo trascorso lavorando lontano da questi locali aziendali, c) lavorano di solito all'interno della loro casa durante i periodi di telelavoro, con la possibilità di lavorare altrove; d) lo fanno per una parte del loro normale orario di lavoro, e) utilizzano una qualche forma di tecnologia dell'informazione o della comunicazione per interagire secondo necessità con gli altri sia all'interno che all'esterno del loro ufficio centrale durante i periodi di telelavoro.

Pertanto, nel 2019, prima della pandemia COVID-19, meno del 5% della popolazione occupata in età lavorativa lavorava in modalità telelavoro. Durante la pandemia il telelavoro è aumentato in modo significativo e il divario tra l'Ungheria e la media dell'UE27 è notevolmente diminuito, soprattutto per il telelavoro occasionale. Dopo la pandemia, il divario tra l'occorrenza del telelavoro in Ungheria e l'UE ha ricominciato ad aumentare. In realtà nel 2022, il rapporto tra dipendenti che telelavorano a volte e di solito ha iniziato a diminuire in Ungheria. Al contrario, nell'UE, il telelavoro occasionale ha continuato ad aumentare anche nel 2022, mentre il numero di persone che telelavorano abitualmente o a tempo pieno è sceso dal 13,4% al 10,2% entro il 2022.

Fig. 1. Persone occupate che lavorano da casa A VOLTE e DI SOLITO come percentuale dell'occupazione totale in Ungheria e nell'UE27 tra il 2013 e il 2022 (%)



Fonte: Eurostat.

2.2. LA REGOLAMENTAZIONE GIURIDICA DEL TELELAVORO IN UNGHERIA

A partire da gennaio 2023, la regolamentazione del telelavoro è cambiata nel Codice del Lavoro ⁴. Secondo la nuova legislazione, il telelavoro è

4. Il telelavoro nel codice del lavoro ungherese:
 § 196 * (1) In caso di telelavoro, il dipendente svolge il lavoro per una parte o tutto l'orario di lavoro in un luogo separato dai locali del datore di lavoro. (2) Il contratto di lavoro prevede l'assunzione del dipendente tramite telelavoro. (3) Salvo diverso accordo, il telelavoro deve

definito come il lavoro svolto da un dipendente in un luogo di lavoro separato dai locali del datore di lavoro per una parte o tutto l'orario di lavoro. In questo contesto, è importante notare che, a differenza del precedente Codice del Lavoro, il telelavoro non è più limitato al lavoro svolto utilizzando un computer, ma copre tutto il lavoro che può essere svolto al di fuori dell'ufficio o della sede del datore di lavoro. Quando il telelavoro non viene effettuato per mezzo di un computer, il telelavoro può essere effettuato solo in un sito di telelavoro che sia stato preventivamente certificato dal datore di lavoro come idoneo dal punto di vista della sicurezza e della salute sul lavoro.

La legge rende obbligatorio per il datore di lavoro e il dipendente concordare il telelavoro nel contratto di lavoro. Il contratto di lavoro deve includere la durata e la regolarità del telelavoro, la sua ubicazione, la programmazione e la registrazione dell'orario di lavoro, le attrezzature, i materiali e i servizi necessari per il lavoro e i costi di tale lavoro. È importante notare che lavorare da casa non significa automaticamente che il dipendente possa allocare il proprio tempo di lavoro come meglio crede. Secondo le norme del Codice del lavoro, le parti devono concordare per iscritto come parte del contratto di lavoro.

Il diritto di istruzione del datore di lavoro in caso di telelavoro comprende la definizione delle mansioni che devono essere svolte dal dipendente e il datore di lavoro esercita il suo diritto di controllo a distanza mediante un dispositivo informatico. Tuttavia, il datore di lavoro deve garantire che il lavoratore possa entrare nei locali del datore di lavoro e comunicare con altri lavoratori e ricevere qualsiasi informazione ricevuta da altri lavoratori. (Herdon, 2021; Újváry és Társai, 2022)

-
- (a) il diritto del datore di lavoro di dare istruzioni è limitato alla definizione dei compiti che devono essere svolti dal dipendente,
 - (b) il datore di lavoro esercita il suo diritto di controllo a distanza per mezzo di un dispositivo informatico,
 - (c) il dipendente lavora nei locali del datore di lavoro per non più di un terzo dei giorni lavorativi dell'anno di riferimento, e
 - (d) il datore di lavoro garantisce che il dipendente abbia accesso ai propri locali e abbia contatti con altri dipendenti.
- (4) Laddove il datore di lavoro eserciti il diritto di ispezione presso il sito di telelavoro, l'ispezione non deve imporre un onere sproporzionato al dipendente o a qualsiasi altra persona che utilizzi la proprietà come sito di telelavoro.
- (5) Un datore di lavoro deve fornire a un lavoratore in telelavoro tutte le informazioni che fornisce a un altro lavoratore.

2.3. IL DIRITTO DI DISCONNETTERSI

Il Benchmarking Working Europe 2021. Unequal Europe Report afferma che il Servizio di ricerca del Parlamento europeo (Parlamento europeo 2020) ha identificato quattro tipi di approcci per regolamentare il telelavoro nell'UE27:

- 1) Approccio 'Balanced promote-protect', enfatizzando sia i benefici che i rischi del telelavoro, introducendo un quadro giuridico per il diritto alla disconnessione (Belgio, Francia, Italia e Spagna).
- 2) "Promuovere l'approccio", si concentra esclusivamente sui benefici senza affrontare specificamente nessuno degli aspetti negativi (Cechia, Lituania, Polonia e Portogallo).
- 3) Approccio "normativo generale", che regola la possibilità di telelavorare, senza menzionare direttamente i problemi di equilibrio tra lavoro e vita privata (13 paesi, tra cui Ungheria e Germania).
- 4) Nessuna regolamentazione specifica (6 paesi) (ETUI e ETUC, 2021).

Vivere e lavorare in Europa di Eurofound 2021 (Eurofound, 2022) differenziato tra l'approccio 'Hard 'o' soft' al diritto di disconnettersi. Un approccio "duro" significa che i dispositivi e i sistemi di comunicazione si spengono automaticamente alla fine della giornata lavorativa, impedendo ai dipendenti di lavorare. Questo si prende l'onere della responsabilità da parte del dipendente. D'altra parte, un approccio "soft" al diritto di disconnettersi si basa su manager e dipendenti che si assumono la responsabilità di spegnere. Comporta la sensibilizzazione sui rischi per la salute e il benessere derivanti da lunghe ore di lavoro e si concentra anche sulla non comunicazione al di fuori dell'orario di lavoro. (Eurofound, 2022a).

L'Ungheria appartiene all'approccio "normativo generale" non specificando né i potenziali benefici, né i rischi per i dipendenti che stanno telelavorando. Pertanto, il diritto alla disconnessione non è regolamentato nel paese ed esistono solo buone pratiche aziendali che adottano l'approccio soft al diritto alla disconnessione.

2.4. IL RUOLO DEL DIALOGO SOCIALE NEL TELELAVORO

Le parti sociali e, in questo, i sindacati dovrebbero svolgere un ruolo importante nella preparazione della società nel suo complesso al processo di telelavoro. Negli ultimi anni in Ungheria questo dialogo si è svolto in

modo asimmetrico ed è stato ampiamente stabilito che il ruolo dei sindacati in questo processo è stato marginale (Albert, 2019; Árendás & Hungler, 2019). Ciò può essere in parte attribuito all'importanza dei sindacati dopo il 1990 in Ungheria che sono diminuiti in misura maggiore. La ragione e la conseguenza di ciò è che il prestigio dei sindacati si è notevolmente deteriorato dopo il cambiamento del sistema politico, il numero dei membri è diminuito in modo significativo e il contesto strutturale si è frammentato. Nei decenni precedenti non era esagerato riferirsi all'Ungheria come "un paese di mille sindacati" (Rainer, 2013, p. 4), tuttavia i sindacati ufficialmente registrati, che sono oltre mille, sono a malapena in grado di raggiungere un decimo della forza lavoro. Alcuni di questi sindacati sono membri di una delle sei confederazioni sindacali e la loro struttura, che è fondamentalmente frammentata e gravata da conflitti latenti, e nel complesso non è cambiata a seguito dei processi di integrazione e disintegrazione che si sono verificati in tandem negli ultimi anni (Németh & Rainer, 2018).

È difficile farsi un'idea chiara del numero di dipendenti iscritti a un sindacato poiché esiste una divergenza relativamente grande tra i dati raccolti utilizzando metodi diversi. A livello di paese la percentuale di dipendenti che sono membri è intorno o inferiore al 10%, che a confronto europeo è estremamente bassa, ed è anche degno di nota che una delle diminuzioni più grandi tra i paesi europei si è verificata in Ungheria (quasi il 40%), nei primi due decenni degli anni 2000 (Vandaele, 2019, p. 10). Analogamente alle tendenze internazionali, non vi è alcuna differenza significativa tra i sessi per quanto riguarda l'appartenenza sindacale. Le differenze sono marcatamente determinate in base all'età poiché la percentuale di membri nella fascia di età 25-35 anni (6%) è appena la metà di quella relativa agli over 50 (12%).

Esaminando l'appartenenza sindacale per settori economici, la percentuale più alta è riscontrabile in alcuni di quelli tradizionalmente ben organizzati (energia, trasporti, stoccaggio e miniere) e tra i dipendenti statali (istruzione, sanità, amministrazione). Questo ovviamente non è un caso poiché è in questi settori che si possono trovare la maggior parte dei grandi datori di lavoro. Il ruolo dei sindacati è anche molto al di sotto della media nel settore delle PMI (dove si concentra la stragrande maggioranza del settore dei servizi) e nelle aziende che sono interamente di proprietà privata poiché i sindacati non sarebbero in grado di svolgere efficacemente le loro attività in queste imprese (ad esempio a causa di essere vincolati a un contratto collettivo). Ulteriori difficoltà per i sindacati includono forme atipiche di occupazione (lavori part-time, home office, forza lavoro in

outsourcing), digitalizzazione e intelligenza artificiale (Molina et al., 2023; Tardos & Piroška, 2015; Tardos & SÁGVÁRI, 2021).

Allo stesso tempo, è importante notare che ci sono molti più dipendenti che lavorano secondo un contratto collettivo rispetto al numero totale di membri del sindacato; quindi, si può dire che ci sono diverse centinaia di migliaia di dipendenti che lavorano in Ungheria che in effetti sono "clandestini" in quanto non sono membri del sindacato ma possono beneficiare dei vantaggi offerti loro dai contratti collettivi⁵.

Dopo il 2011, l'ex forum tripartito ungherese che rappresentava i datori di lavoro, i dipendenti e il governo (il Consiglio nazionale di conciliazione degli interessi, OÉT) è stato sostituito dal Consiglio economico e sociale nazionale (NGTT) con una composizione e una portata dei compiti più ampie, che il governo ungherese ha nominato come forum di dimensioni macro per il dialogo sociale. Accanto al lato economico (datore di lavoro) e a quello dei dipendenti, nella NGTT è stato assegnato un ruolo anche ai rappresentanti della sfera civile, delle scienze e dell'arte. Mentre l'ambito della consultazione sociale è aumentato, a causa del suo focus eccessivamente ampio e della mancanza di una presenza governativa, questa struttura ha ridotto le opportunità di dialogo sociale legate direttamente al mondo del lavoro (Albert 2019, Németh & Rainer 2018:12, Borbély & Neumann 2019). Si può concludere che il ruolo dei sindacati in Ungheria relativo allo sviluppo di programmi e strategie statali legati al telelavoro non è stato significativo negli ultimi anni.

3. I METODI E IL CAMPIONE

Durante l'implementazione del progetto di ricerca europeo in Ungheria abbiamo applicato una metodologia mista (quantitativa e qualitativa). L'obiettivo era quello di raccogliere dati rilevanti relativi al telelavoro e ai suoi effetti dal punto di vista di aziende, dipendenti e sindacati. Durante il progetto di ricerca dell'Unione Europea è stato condotto un caso studio aziendale in tutti e cinque i paesi. Nella preparazione dello studio nazionale per l'Ungheria abbiamo utilizzato metodi primari di raccolta dei dati.

Elemento centrale e strategico nella realizzazione della ricerca è stato il *caso studio aziendale*. Un fattore importante nella selezione dell'azienda era che doveva essere un membro della Federazione ungherese dei metalmeccanici Vasas. L'azienda selezionata per lo studio è indicata con il nome di fantasia *Elektronika*. Nel nostro caso studio aziendale ci siamo concentrati solo su una delle quattro business unit, in cui l'attività principale

5. <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=TUD>

è la riparazione di strumenti digitali; qui ci si riferisce con il nome di *Global Repair* (GR). All'inizio della ricerca 1.600 persone lavoravano nella divisione GR in due siti. Il più grande sito GR si trova a Budapest, mentre il più piccolo si trova nei dintorni di Budapest.

Durante la raccolta dei dati dei casi studio aziendali, è stato importante per noi conoscere le prospettive relative al telelavoro della direzione, dei dipendenti e dei sindacati. Nell'estate 2022 abbiamo condotto un colloquio manageriale con il responsabile delle risorse umane.

Assistiti dalla direzione delle risorse umane, abbiamo mirato a raggiungere i 300 impiegati totali, inclusi manager e non manager, al fine di ricevere le loro opinioni sul telelavoro. Un totale di 95 dipendenti ha completato il questionario online composto da 55 domande nel corso del mese di giugno 2023. Il 60% degli intervistati era di sesso maschile e il 40% di sesso femminile. Esaminando la composizione del nostro campione per fasce di età, abbiamo osservato che quasi la metà degli intervistati (43%) era di mezza età (36-45), più di un quarto (28%) di quelli del campione erano giovani adulti, di età inferiore ai 35 anni, mentre poco più di un quarto (29%) aveva più di 45 anni. La distribuzione degli intervistati in base alla loro posizione sul posto di lavoro può essere vista nella tabella seguente (Tabella 3).

Tabella. La divisione degli intervistati in base alla loro posizione sul posto di lavoro (%)

Impiegati (non manager)	75
Manager	22
Responsabili officina	2
Altro	1
In totale	100%
	N=95

Il caso studio aziendale contiene anche l'intervista condotta con il direttore della Federazione ungherese dei metalmeccanici, che allo stesso tempo è il presidente del comitato aziendale. Il nostro questionario è stato compilato anche dal presidente del sindacato, ma abbiamo analizzato questi dati solo con un metodo qualitativo.

Abbiamo organizzato un colloquio di focus group al fine di poter effettuare un'approfondita esplorazione del ruolo delle organizzazioni sindacali e delle relazioni industriali. I leader sindacali di tre delle società membri della Federazione ungherese dei metalmeccanici sono stati inclusi nel focus group. Inoltre, è stata condotta un'intervista con il presidente della Federazione ungherese dei metalmeccanici Vasas.

4. IL CASO STUDIO AZIENDALE

Per il caso studio aziendale abbiamo scelto Elektronika GR, che è un'unità indipendente su quattro delle unità di Elektronika in Ungheria. La seconda unità produttiva più grande di Elektronika è *Global Repair (GR)*, la cui attività principale è la riparazione su larga scala di dispositivi elettronici come laptop, telefoni cellulari e altri strumenti elettronici. 1.600 persone hanno lavorato per l'organizzazione al momento della ricerca nel 2022-2023. La Confederazione ungherese dei metalmeccanici opera come sindacato e rappresentante degli interessi dei dipendenti di questa organizzazione. Di seguito è riportata una descrizione più dettagliata delle attività dell'unità *Global Repair*.

4.1. L'ORGANIZZAZIONE, LE ATTIVITÀ E LA STRUTTURA DELL'AZIENDA

Il più grande sito di Budapest di GR è stato fondato alla fine degli anni '90. La sua attività principale è *riparazione elettronica*, che rappresenta circa il 90 per cento dei suoi progetti. I lavori di riparazione su scala industriale, che vengono eseguiti in questa unità, differiscono significativamente dai processi di produzione tradizionali. I prodotti difettosi vengono ritirati dai clienti e quindi le riparazioni vengono eseguite in linea con le esigenze dei clienti. Esistono due tipi distinti di riparazione, il tipo "Like for like" più breve e il tipo "Same for some" più lungo. La sfida principale per GR per lavorare in modo efficiente è lo stoccaggio e l'approvvigionamento poiché è difficile calcolare quale tipo di pezzi di ricambio sarà necessario e in quale quantità esattamente effettuare le riparazioni. Un ulteriore problema è che i produttori di pezzi di ricambio vogliono vendere solo all'ingrosso e può essere abbastanza plausibile che GR abbia bisogno solo di un numero molto limitato di un particolare tipo di pezzi di ricambio. Ciò rappresenta una significativa necessità di maggiore capacità di stoccaggio, che non paga finanziariamente. A lungo termine, la digitalizzazione – in particolare la stampa 3D – potrebbe svolgere un ruolo nella risoluzione di questo problema aziendale, poiché questa tecnologia consentirebbe di "fabbricare" un numero esatto di pezzi di ricambio su base "just in time" in base a quanto necessario per eseguire le riparazioni.

Il profilo principale del secondo sito più grande di *Elektronika GR* è *stoccaggio e logistica*, e si occupano della riparazione elettronica come attività supplementare. A causa della suddetta grande quantità e diversità di pezzi di ricambio, viene utilizzato un sistema di magazzinaggio in eccesso, cioè immagazzinano più prodotti nel magazzino di quanto richiesto. Anche il magazzinaggio in conto deposito è importante, consentendo loro di ordinare e conservare i pezzi di ricambio in conto deposito e pagarli solo se vengono utilizzati. Nel magazzino ad scaffalatura alta l'azienda ha bisogno di operatori di carrelli elevatori che abbiano la competenza e i permessi per la guida di carrelli elevatori ad alta portata. Considerando che poche persone nel mercato del lavoro hanno una tale qualifica, anche la formazione interna è tenuta dall'azienda. Le principali sfide nello stoccaggio sono avere un buon sistema di registrazione al fine di classificare correttamente e tenersi aggiornati con pezzi di ricambio sia grandi che piccoli. Uno sviluppo già implementato per quanto riguarda la digitalizzazione è l'identificazione a raggio laser utilizzato per trovare le merci che vengono ricercate. Ci sono anche piani a lungo termine per automatizzare l'intero magazzino.

4.2. LA PROSPETTIVA DELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE SUL TELELAVORO

Di seguito presenteremo le opinioni e gli atteggiamenti del responsabile delle risorse umane nei confronti del telelavoro sulla base di un'intervista e del questionario compilato come parte di essa. In primo luogo, abbiamo esaminato l'approccio dell'azienda al telelavoro prima, durante e dopo la pandemia COVID-19. Successivamente, abbiamo esaminato più da vicino come sono cambiati la produttività e il controllo dei dipendenti, la percezione dei vantaggi e degli svantaggi del telelavoro e il sistema di relazioni industriali. Infine, abbiamo analizzato l'effetto del telelavoro sulla salute e sulle malattie professionali, sull'equilibrio tra lavoro e vita privata e sulle donne e sui dipendenti più anziani.

4.2.1. Gli sviluppi in azienda tra 2019-2023

Nel 2019, all'epoca di un precedente progetto realizzato dalla stessa azienda, *Elektronika GR* ha identificato tre principali direzioni strategiche di business: la strategia delle persone, il nuovo portafoglio di sviluppo del business e, infine, l'automazione. La digitalizzazione e l'automazione sono state quindi collocate al più alto livello della strategia aziendale e sono rimaste rilevanti anche nel 2023. L'azienda ha compiuto ulteriori passi verso la digitalizzazione e ha automatizzato il magazzino, la maggior parte dei processi di produzione più semplici e i sistemi di registrazione elettronica.

Per quanto riguarda se l'automazione è stata accoppiata con la diminuzione dell'organico, il responsabile delle risorse umane ha dichiarato quanto segue: *"Il nostro organico non è diminuito (...) siamo riusciti a ridurre la nostra carenza di personale rispetto al nostro organico pianificato."* (HR manager).

Per quanto riguarda la People Strategy, nel 2019 sono state identificate quattro sfide di people strategy, in cui l'azienda ha voluto compiere progressi significativi. 1) Sfide di personale e reclutamento. La parte essenziale della sfida è trovare e attrarre una forza lavoro adeguata nel contesto dei cambiamenti nel mercato del lavoro e delle esigenze dei giovani. 2) Sfida retributiva e motivazionale. La seconda sfida è la misura in cui può essere fornita una retribuzione competitiva per i dipendenti. In questo settore altri vantaggi oltre agli stipendi includono lo sviluppo di un sistema di caffetteria, sport sponsorizzati e assistenza sanitaria. 3) Sfida generazionale. La domanda per l'azienda in relazione alla sfida della generazione è come trasformare i propri processi per renderli adatti alla generazione successiva. 4) Infine, la quarta sfida è la sfida dell'impegno. Questa sfida si concentra sui dipendenti dell'azienda, quindi è una sfida interna e riguarda fondamentalmente la conservazione del personale. Secondo il responsabile delle risorse umane, le sfide delle risorse umane identificate nel 2019 erano ugualmente pertinenti anche nel 2023.

4.2.2. Il telelavoro prima, durante e dopo COVID

Prima del Covid, il telelavoro era completamente vietato in azienda. Come ha ammesso apertamente il responsabile delle risorse umane, il motivo per vietare il telelavoro era perché era completamente contrario. Ci sono state solo 3-4 eccezioni alla regola generale quando i supervisori si sono battuti per ottenerla. Il motivo del divieto del telelavoro, come spiegato dal responsabile delle risorse umane, era legato alle normative legali molto severe relative alle misure di salute e sicurezza per il telelavoro. Vale a dire, tutti gli incidenti durante il telelavoro sono stati considerati incidenti sul lavoro dalla legge.

Anche a livello societario, in Headquarter, la situazione non era molto diversa. Il telelavoro è stato vietato prima del Covid a causa del timore di una minore produttività e del timore di un impatto negativo della mancanza delle reti di socializzazione. Pertanto, la controllata ungherese ha agito in linea con le normative a livello aziendale per vietare il telelavoro per i dipendenti.

Durante il Covid, sia a livello aziendale che societario, è stato introdotto il telelavoro per tutti i lavori telelavorabili che praticamente significava tutti

i lavori dei colletti bianchi. In Ungheria, nel frattempo, sono state introdotte importanti modifiche nella regolamentazione legale del telelavoro, alleggerendo la responsabilità delle aziende per le questioni di salute e sicurezza e gli infortuni sul lavoro. Di conseguenza, gli incidenti domestici non erano più considerati *"infortuni sul lavoro"*. Come ha commentato il responsabile delle risorse umane sul telelavoro: "Ho fatto pace con esso, ho fatto pace con esso".

Dopo la pandemia di Covid, l'azienda ha prima vietato il telelavoro, ma poi ha cambiato il suo approccio secondo la politica societaria. Fondamentalmente, 2 giorni/settimana è la politica standard per il telelavoro. Inoltre, i giorni di home office possono essere riorganizzati in modo flessibile nei limiti di avere 8 giorni / 4 settimane. Tuttavia, il lunedì e il venerdì devono essere evitati come giorni di telelavoro su base regolare (per non essere tentati di andare in lunghi fine settimana). Attualmente, non più di 5-10 persone lavorano completamente da remoto con un permesso speciale presso GR. A livello societario, subito dopo la fine della pandemia, la sede della società è tornata allo stato originale di divieto del telelavoro, ma in seguito, a causa dell'insoddisfazione e della propensione dei dipendenti a lasciare, la politica è cambiata. La nuova politica di telelavoro ha introdotto un sistema di 2 giorni/settimana consentito localmente per il telelavoro, oltre alla possibilità di telelavoro di 3 giorni/settimana con permesso regionale o 4 giorni con permesso presidenziale. Poco dopo, tuttavia, nel 2022, la sede centrale ha introdotto nuovamente una nuova politica per l'home office intitolata "presenza intenzionale", il che significa che i dipendenti possono essere sul posto solo quando c'è uno scopo ufficiale concreto.

"Quindi qui l'impostazione predefinita è che tutti sono a casa e devi richiederlo se qualcuno vuole entrare" (responsabile delle risorse umane).

GR, tuttavia, non voleva passare al nuovo sistema societario di "presenza intenzionale". La direzione locale dell'azienda ritiene che mantenere un livello più elevato di relazione sociale tra colleghi sia vantaggioso.

"Ora, indipendentemente dal fatto che questo sia stato introdotto dalla società, crediamo ancora, il team di gestione locale, che abbiamo un'attività, abbiamo una struttura di riunioni e abbiamo un livello di attaccamento dei nostri impiegati ai lavori dei colletti blu che possono essere a casa solo 2 giorni in home office e 3 giorni sono ancora in ufficio" (HR Manager).

4.2.3. La produttività e il telelavoro

Il mito della minore produttività durante il telelavoro si è rapidamente dimostrato errato. Nel complesso, si è assistito a un aumento della produttività mentre il telelavoro è stato generalmente applicato al lavoro telelavorabile durante la pandemia COVID.

“Beh, l’esperienza è che possiamo essere ancora più efficienti di prima dell’home office. Quindi quei timori aziendali che avevamo prima non si sono dimostrati veri. Beh, a parte le reti di socializzazione che non possono funzionare in un caso del genere. (...) Quello che direi è che gli ultimi 2 anni hanno mostrato prove di efficacia, quindi puoi vedere che abbiamo prosperato in quel periodo. Abbiamo ottenuto risultati eccezionali, quindi l’home office non ha fatto nulla di sbagliato” (HR Manager).

Il responsabile delle risorse umane ha attribuito l'effetto positivo sulla produttività a una migliore concentrazione dovuta a meno rumore e interruzioni, aumento dell'orario di lavoro e aumento del pool di talenti per il reclutamento. Tuttavia, l'HR Manager non ha attribuito il cambiamento positivo della produttività al telelavoro (ma ad altri processi di ristrutturazione) mentre altri colleghi lo hanno fatto.

“Ovviamente, tutti vogliono interpretarlo nel modo che preferiscono, quindi ovviamente il nostro direttore finanziario, che era completamente a favore dell’home office ed è stato un campione per anni prima del Covid, vede questo come prova che le persone sono molto più efficienti quando non sono sul posto” (HR Manager).

Per quanto riguarda gli effetti negativi del telelavoro sulla produttività, il responsabile delle risorse umane ha menzionato fattori come la minore interazione con i colleghi e la sovrapposizione tra il lavoro e la necessità di vita personale, compresa la cura dei bambini.

Non sono stati introdotti in azienda nuovi indicatori per misurare la produttività durante il telelavoro. Non era più facile per l'azienda misurare i risultati produttivi quando il telelavoro e la necessità di cambiare controllo e supervisione non erano impliciti. Gli obiettivi raggiunti dai telelavoratori sono stati quantificati e misurati dall'azienda, ma non sono stati più dettagliati e specificati. L'azienda non ha specificato un tempo prestabilito per ogni obiettivo che i telelavoratori devono raggiungere. Gli obiettivi per i telelavoratori non sono stati rivisti più frequentemente. Tuttavia, l'azienda ha facilitato la comunicazione con i telelavoratori quando hanno chiesto aiuto e ha tenuto incontri regolari con i telelavoratori tramite strumenti digitali.

4.2.4. I vantaggi e gli svantaggi del telelavoro

Dal punto di vista del responsabile delle risorse umane, i vantaggi più importanti del telelavoro erano la flessibilità dell'orario di lavoro, il guadagno netto di tempo e la cura dei bambini e degli anziani era più facile. D'altra parte, l'isolamento e la mancanza di comunicazione, nonché il rischio di sviluppare dipendenza dal lavoro, sono stati definiti i maggiori svantaggi del telelavoro. L'isolamento e la mancanza di comunicazione con altri colleghi possono generare stress, problemi psicologici e, in definitiva, problemi di salute ai telelavoratori.

Secondo il responsabile delle risorse umane, il telelavoro richiede più ore di lavoro rispetto al lavoro in loco, quindi i dipendenti lavorano di più durante il telelavoro. I telelavoratori devono essere costantemente connessi e ciò influisce negativamente su di loro. Tuttavia, non vi è alcuna misura per la disconnessione in azienda. Inoltre, nessuna disconnessione per i leader è stata percepita come giustificata. La mancanza di misure di disconnessione potrebbe paradossalmente rafforzare l'opinione formulata dal responsabile delle risorse umane secondo cui "il telelavoro non aiuta a migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata".

Il responsabile delle risorse umane, non ha rilevato alcuna differenza per genere per l'accesso al telelavoro. Inoltre, il telelavoro è stato visto come vantaggioso sia per i dipendenti di sesso maschile che per quelli di sesso femminile. Per quanto riguarda l'età, il responsabile delle risorse umane, tuttavia, ha scoperto che i dipendenti più giovani erano più desiderosi di andare in home office. All'inizio c'era tensione tra chi era autorizzato al telelavoro e chi non lo era, ma ormai tutti si sono abituati.

4.2.5. Il contratto collettivo ed i costi del telelavoro

Il contratto collettivo aziendale non prevede il telelavoro. Il contratto collettivo è esattamente lo stesso per i dipendenti che lavorano in loco e fuori sede. Per i telelavoratori, i costi del telelavoro non sono perfettamente definiti. La società sopporta i costi dello strumento digitale e del pendolarismo (se necessario) mentre il telelavoratore è responsabile del pagamento delle spese relative al consumo di elettricità, Internet, forniture per ufficio e arredamento per la casa. Per quanto riguarda la politica di compensazione dei costi del telelavoro per i dipendenti, il responsabile delle risorse umane spiega come la politica sia il risultato per le decisioni di gestione sia a livello societario che locale.

"Fondamentalmente, quando è stata lanciata l'intera iniziativa, loro [la sede centrale] hanno definito cosa potrebbe essere, come potrebbe essere, e oltre a ciò non

c'è stato molto cambiamento. Alcune opzioni sono state delegate al processo decisionale locale, compresa la copertura dei costi, ma lì il sistema che abbiamo ora si basa fundamentalmente sulla consultazione con i responsabili delle risorse umane e i GM in Ungheria. Quindi è in parte regolamentazione societaria, in parte locale” (HR Manager).

Il responsabile delle risorse umane allude a un accordo latente, poiché i dipendenti sono a favore del telelavoro, è una situazione vantaggiosa per tutti, quindi non è necessario compensare i costi relativi al telelavoro.

”La mia opinione ufficiale è che il telelavoro sia anche uno strumento motivazionale e quindi ciò che offriamo è sufficiente. Se vuoi dare un’occhiata alla mia opinione non ufficiale, potremmo ovviamente dare di più. Sono sicuro che sarebbe più vantaggioso per tutti i dipendenti se pagassimo per il loro internet ecc., ma poi è una soluzione vantaggiosa per tutti, quindi penso che sia un contributo appropriato” (HR Manager).

Nel complesso, il responsabile delle risorse umane ha considerato ottimale l'attuale sistema di telelavoro e ha sottolineato che sia il top che il middle management supportano in modo predominante il telelavoro con solo una minoranza di manager che si oppone alla nuova progettazione del lavoro.

4.3. PROSPETTIVA DEI DIPENDENTI SUL TELELAVORO: CONFRONTO TRA DIRIGENTI E IMPIEGATI NON DIRIGENTI

Nella sezione seguente vengono pubblicati i risultati del questionario online a disposizione dei dipendenti di Elektronika GR, sia manageriali che non manageriali. Il questionario è stato compilato da 95 dipendenti, raggiungendo così un tasso di risposta del 32%.

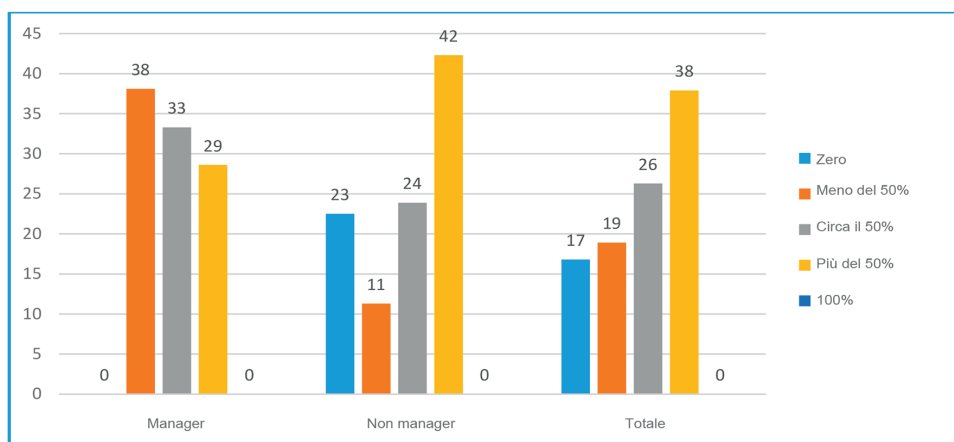
4.3.1. La frequenza ideale del telelavoro

Esaminando il campione totale, quasi due terzi (64%) dei dipendenti GR vorrebbe telelavorare più frequentemente rispetto alla politica aziendale di massimo 2 giorni alla settimana. Tuttavia, nessun intervistato nel sondaggio voleva lavorare al 100% da remoto, quindi è stato preferito il lavoro ibrido. Confrontando le aspettative del personale manageriale e non manageriale, troviamo una maggiore accettazione dello schema di telelavoro a due giorni/settimana come ideale tra i manager, tuttavia, un terzo dei manager vorrebbe telelavorare nel 50% del proprio orario di lavoro e il 29% sarebbe favorevole ad aumentare il telelavoro oltre il 50% dell'orario di lavoro.

Mentre tutti i manager preferiscono avere qualche opzione per il telelavoro, tra i dipendenti non manageriali quasi un quarto (23%) ha

dichiarato di preferire non avere affatto telelavoro. D'altra parte, i dipendenti in posizioni non manageriali sono anche tra quelli che preferirebbero il telelavoro in più del 50% del loro tempo di lavoro. Vale la pena ricordare che solo un decimo dei dipendenti non manageriali ha scelto meno del 50% di telelavoro come modalità di lavoro preferita. Pertanto, la politica aziendale di massimo 2 giorni alla settimana è lo schema meno attraente di telelavoro per i dipendenti non manageriali. La distribuzione della frequenza ideale di telelavoro indica la necessità di una politica di telelavoro su misura per le preferenze individuali

Fig. 2. La frequenza ideale del telelavoro per tipologia di mansione (%)



4.3.2. Vantaggi e svantaggi percepiti del telelavoro

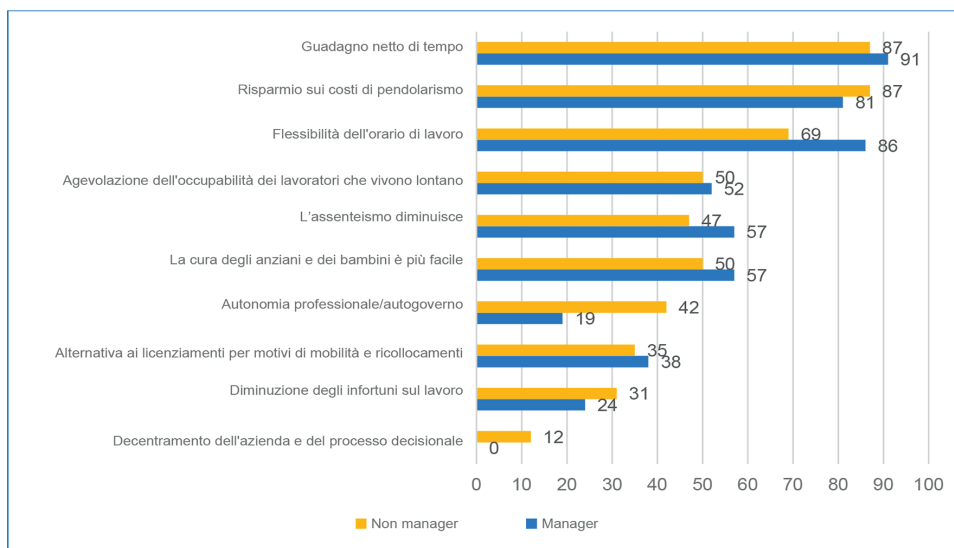
Eravamo curiosi di sapere come i dipendenti percepissero i vantaggi e gli svantaggi del telelavoro. Il numero di vantaggi percepiti era mediamente più elevato rispetto al numero di svantaggi menzionati. In totale, gli intervistati hanno identificato 5,17 vantaggi del telelavoro, mentre il numero medio di svantaggi è stato di 3,17. Mentre le differenze nel numero di vantaggi menzionati non erano significativo tra i dipendenti in lavori manageriali o non manageriali, questo era esattamente il contrario per gli svantaggi: i manager hanno menzionato un numero significativamente più elevato di svantaggi del telelavoro rispetto ai dipendenti non manager (4,09 vs 2,93).

Sia per i dipendenti manageriali che non manageriali il guadagno netto di tempo, il risparmio sui costi di pendolarismo e la flessibilità dell'orario di lavoro sono stati i primi tre vantaggi del telelavoro con oltre tre quarti

degli intervistati che hanno scelto i fattori. Un intervistato su due ha affermato che con il telelavoro l'assistenza agli anziani e ai bambini è più facile, l'assenteismo è diminuito e l'occupabilità dei lavoratori che vivono lontano è più facile. Inoltre, un terzo degli intervistati ha valutato come positive le conseguenze dei fattori di telelavoro come la diminuzione degli infortuni sul lavoro, il telelavoro come alternativa ai licenziamenti per motivi di mobilità e delocalizzazione e l'aumento dell'autonomia/autogoverno professionale. Infine, il vantaggio meno frequentemente menzionato del telelavoro è stato il decentramento dell'azienda e del suo processo decisionale.

Un risultato importante del sondaggio è stato che i dipendenti non manageriali hanno sperimentato soggettivamente una qualche forma di responsabilizzazione durante il telelavoro. Quasi la metà dei dipendenti non manager (42%) ha citato l'autonomia professionale/autogoverno come un guadagno, in più 12% dei dipendenti non manager percepisce il decentramento dell'azienda e del processo decisionale come un risultato positivo del telelavoro.

Fig. 3. Occorrenza di vantaggi percepiti del telelavoro per tipo di lavoro (%)

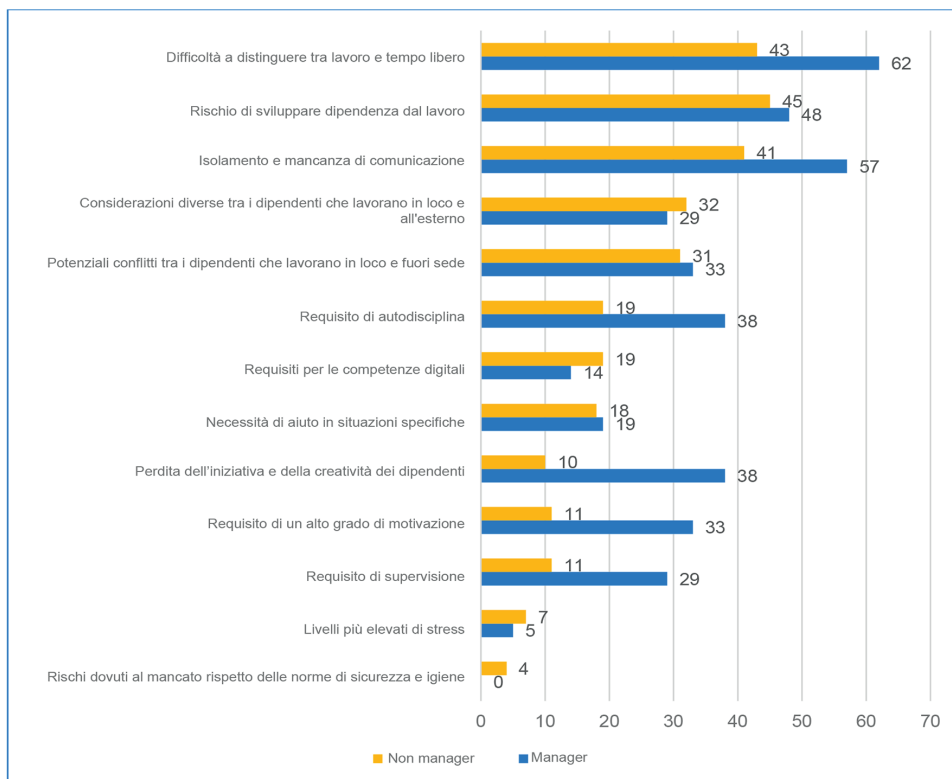


Sia per i dipendenti manageriali che per quelli non manageriali, la difficoltà a distinguere tra lavoro e tempo libero, il rischio di sviluppare dipendenza dal lavoro e l'isolamento e la mancanza di comunicazione sono stati i tre principali svantaggi del telelavoro con quasi la metà degli

intervistati che ha scelto i fattori. Un terzo degli intervistati ha criticato il telelavoro a causa dei potenziali conflitti tra i dipendenti che lavorano in loco e fuori sede o del diverso trattamento tra i dipendenti che lavorano in loco e fuori sede. Inoltre, circa un quinto degli intervistati ha espresso preoccupazione per quanto riguarda il requisito di autodisciplina, le competenze digitali, la necessità di aiuto in situazioni specifiche, la perdita dell'iniziativa e della creatività dei dipendenti, il requisito di un alto grado di motivazione o supervisione. Infine, gli svantaggi meno frequentemente menzionati del telelavoro sono stati livelli più elevati di stress e rischi dovuti al mancato rispetto delle norme di sicurezza e igiene.

Come accennato in precedenza, i manager hanno espresso la loro insoddisfazione per il telelavoro più frequentemente rispetto ai dipendenti non manageriali, e ciò si è manifestato con frequenze più elevate per la maggior parte dei fattori esaminati. I manager hanno valutato significativamente più frequentemente il requisito della supervisione, il requisito di un alto grado di motivazione e la perdita dell'iniziativa e della creatività dei dipendenti come uno svantaggio del telelavoro rispetto ai dipendenti in lavori non manageriali, alludendo così a potenziali problemi di produttività. Un divario tra la percezione dei manager e dei non manager potrebbe anche essere rilevato per fattori come la difficoltà a distinguere tra lavoro e tempo libero, l'isolamento e la mancanza di comunicazione e il requisito di autodisciplina. È importante sottolineare che per i dipendenti non manageriali il rischio di sviluppare dipendenza dal lavoro era lo svantaggio più frequentemente menzionato del telelavoro, mentre per i manager era a un livello simile, ma solo al terzo posto nella lista dopo la difficoltà di distinguere tra lavoro e tempo libero e isolamento e mancanza di comunicazione.

Fig. 4. Comparsa di svantaggi percepiti del telelavoro per tipo di lavoro (%)



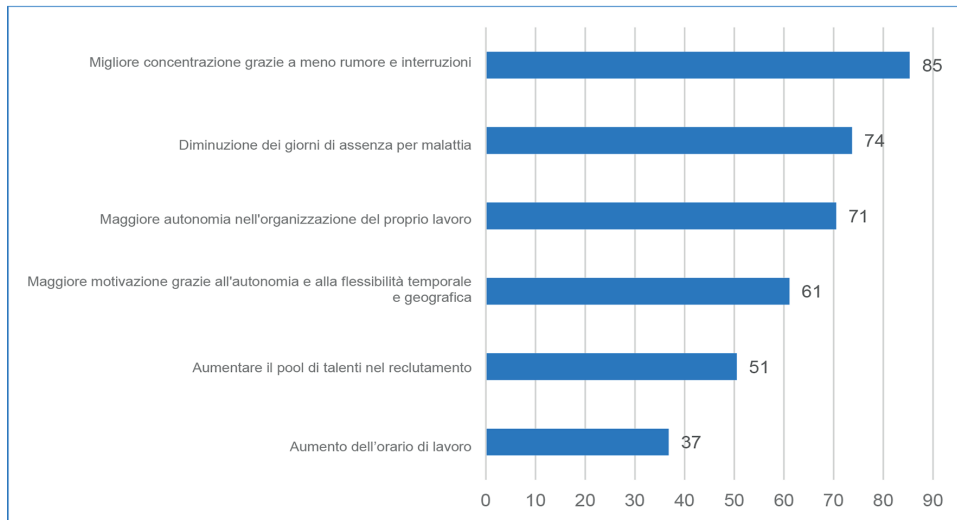
4.3.3. La produttività ed il telelavoro

I risultati sulla valutazione dell'impatto complessivo del telelavoro sulla produttività risuonano con quanto espresso dal responsabile delle risorse umane: quasi tre quarti dei dipendenti (73%) hanno valutato positivamente l'impatto complessivo sulla produttività, mentre poco più di un quarto (27%) degli intervistati ha percepito l'impatto sulla produttività come misto, nessuno in azienda ha avuto una valutazione negativa del rapporto tra telelavoro e produttività.

La visione più diffusa tra i dipendenti di GR era che il telelavoro supporta una migliore concentrazione a causa di meno rumore e interruzioni, e quindi porta a una maggiore produttività. Quasi tre quarti degli intervistati ha anche attribuito guadagni di produttività dovuti alla diminuzione dei giorni di assenza per malattia e alla maggiore autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro. Più della metà degli intervistati

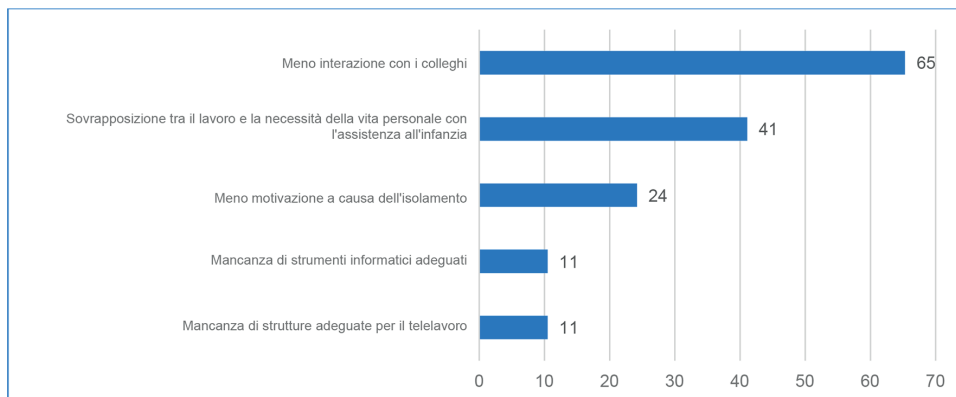
ritiene che una maggiore produttività sia correlata a una maggiore motivazione derivante da una maggiore autonomia e flessibilità geografica e temporale. Infine, l'aumento del pool di talenti nel reclutamento e l'aumento dell'orario di lavoro sono stati anche fattori rilevanti che spiegano gli aumenti di produttività nelle circostanze del telelavoro.

Fig. 5. Insorgenza di fattori percepiti come aventi un impatto positivo sulla produttività durante il telelavoro (%)



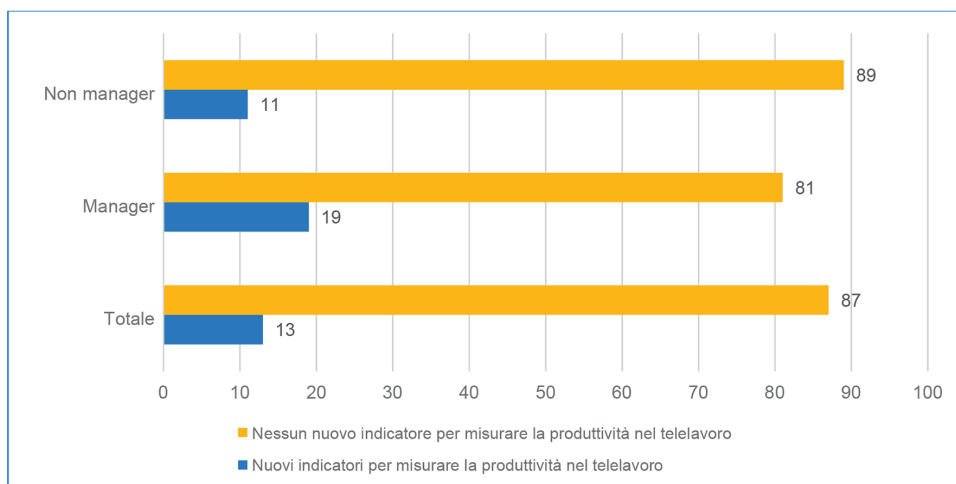
In genere, i dipendenti di Elektronika GR attribuivano l'opportunità di una minore interazione con i colleghi come un impatto negativo sulla produttività durante il telelavoro. Inoltre, il secondo fattore più spesso menzionato era la sovrapposizione tra il lavoro e la necessità di una vita personale con l'assistenza all'infanzia. Meno motivazione dovuta all'isolamento, la mancanza di strumenti TIC adeguati e di strutture adeguate per il telelavoro sono stati i fattori meno frequentemente menzionati per influenzare negativamente la produttività durante il telelavoro.

Fig. 6. Insorgenza di fattori percepiti come aventi un impatto positivo sulla produttività durante il telelavoro (%)



La stragrande maggioranza degli intervistati concorda sul fatto che non è stato necessario introdurre nuovi indicatori per misurare la produttività nelle circostanze del telelavoro. A questo proposito, non sono state identificate differenze tra i dipendenti in posizioni manageriali e non manageriali. Ciò converge anche con il parere del responsabile delle risorse umane.

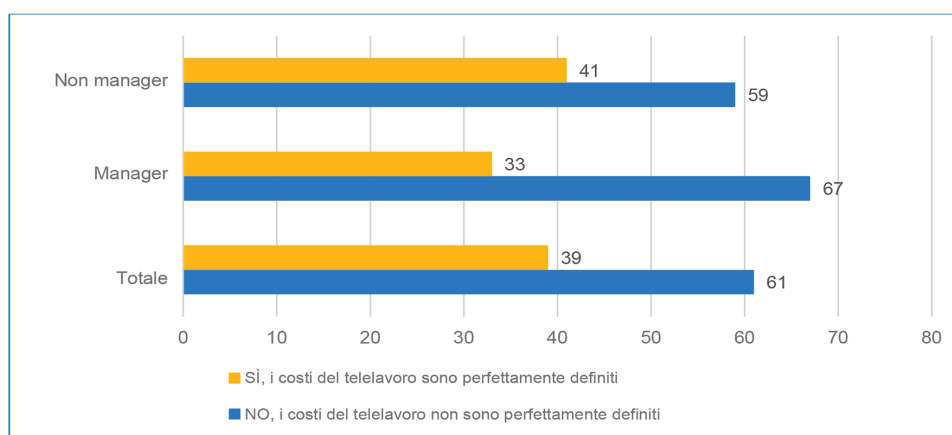
Fig. 7. Frequenza di introduzione di nuovi indicatori per misurare la produttività durante il telelavoro per tipo di lavoro (%)



4.3.4. La ripartizione dei costi del telelavoro

È interessante notare che i manager sono ancora più consapevoli del fatto che i costi del telelavoro non sono perfettamente definiti dall'organizzazione rispetto ai dipendenti in ruoli non manageriali. Solo un terzo (33%) dei manager considera ben definiti i costi del telelavoro, mentre due quinti (41%) dei dipendenti non manageriali sono soddisfatti dell'allocatione dei costi. (Fig. 8). I dati dell'indagine hanno rafforzato le informazioni ottenute dal responsabile delle risorse umane secondo cui l'azienda copriva sostanzialmente i costi delle apparecchiature digitali mentre il dipendente doveva finanziare i costi di Internet, elettricità, mobili per la casa, pendolarismo e in parte forniture per ufficio. La società non ha applicato il compenso legalmente possibile per i telelavoratori pari a un massimo del 10% del salario minimo mensile in vigore il primo giorno dell'anno fiscale (20.000 HUF al mese nel 2022).

Fig. 8. Distribuzione di opinioni sul fatto che i costi del telelavoro siano perfettamente definiti per tipologia di mansione (%)



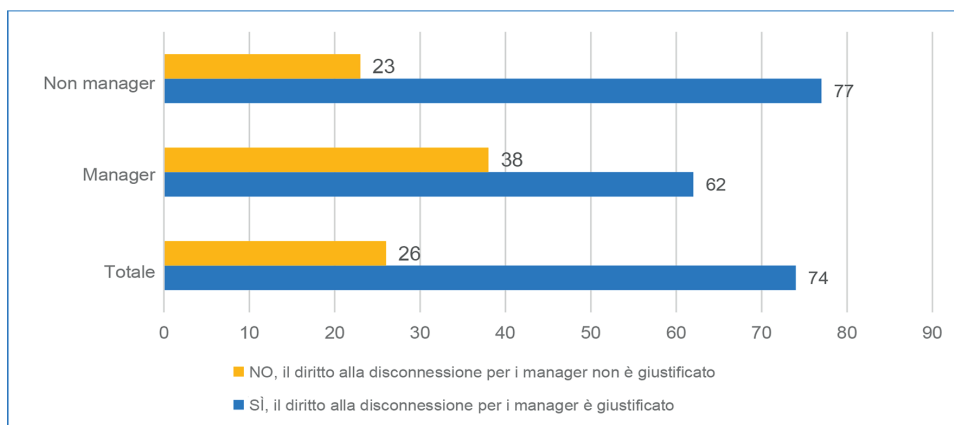
4.3.5. L'adesione sindacale ed il diritto alla disconnessione

Un decimo degli impiegati che lavorano in posti di lavoro non manageriali sono membri del sindacato presso GR. Nessuno dei dirigenti è iscritto al sindacato. Pertanto, il potere negoziale per la riconciliazione degli interessi per questo gruppo di dipendenti è piuttosto basso. Successivamente, la conoscenza relativa al fatto che le condizioni di lavoro e i costi relativi al telelavoro fossero inclusi o meno nel contratto collettivo aziendale, è risultata piuttosto ambigua. I dipendenti non erano a conoscenza del fatto che il telelavoro non fosse affatto affrontato nel

contratto collettivo. Tuttavia, oltre il 90% dei dipendenti sia manager che non manager ha espresso la propria opinione sul fatto che il telelavoro non ostacolasse una comunicazione efficace con le rappresentanze sindacali.

Nonostante il fatto che il diritto di disconnessione non sia un diritto attivamente rivendicato dai sindacati, circa la metà degli impiegati della società GR riterrebbe necessario introdurre tali misure. È interessante notare che i manager concordano più frequentemente con potenziali nuove misure di disconnessione rispetto ai dipendenti non manageriali (67% vs 46%) nonostante il fatto che i manager indichino meno frequentemente che devono essere "costantemente disponibili" rispetto ai dipendenti non manageriali (33% vs 45%). D'altra parte, tre quarti degli intervistati hanno espresso il loro accordo nel fornire ai manager il diritto di disconnettersi agli altri telelavoratori o meno. Alla fine, i non manager hanno trovato più spesso giustificato assegnare un diritto di disconnessione ai manager che i manager stessi (77% contro 62%). (Fig. 9)

Fig. 9. Distribuzione delle opinioni sulla fondatezza del diritto alla disconnessione per i manager per tipologia di mansione (%)



4.3.6. Gli atteggiamenti verso il telelavoro in base a sesso ed età

La politica aziendale sul telelavoro si applica sia agli uomini che alle donne. Sia per gli uomini che per le donne, prevale l'opportunità standard dominante di 2 giorni di telelavoro/settimana. Inoltre, se possibile, entrambi i sessi preferirebbero telelavorare di più (79% degli uomini e 82% delle donne). Non vi è alcuna differenza statisticamente significativa tra la distribuzione della frequenza ideale per il telelavoro per donne e uomini,

anche se le donne vorrebbero il 50% o più, mentre gli uomini preferiscono che più del 50% del loro tempo di lavoro sia svolto attraverso il telelavoro.

Nel numero medio di vantaggi e svantaggi del telelavoro non sono state identificate differenze significative tra uomini e donne. In media, gli uomini hanno menzionato 5,28 vantaggi, mentre le donne hanno sottolineato 5,02. Al contrario, il numero medio di svantaggi del telelavoro per gli uomini è stato di 3,22 e 3,10 per le donne. Per quanto riguarda la valutazione dei vantaggi e degli svantaggi del telelavoro per età, abbiamo riscontrato differenze maggiori tra i dipendenti junior (di età inferiore ai 45 anni) e senior (di età superiore ai 45 anni), tuttavia il numero medio di vantaggi identificati (junior 5,44 e senior 4,51) e svantaggi (junior 3,12 e senior 3,56) non erano significativi.

Mentre i tre vantaggi più frequentemente menzionati del telelavoro da parte di donne e uomini erano identici: guadagno netto di tempo, risparmio sui costi di pendolarismo e flessibilità dell'orario di lavoro, tuttavia le donne elencavano questi vantaggi più frequentemente degli uomini. Inoltre, anche la facilitazione dell'occupabilità dei lavoratori che vivono lontano e una più facile assistenza agli anziani e ai bambini sono state scelte più frequentemente dalle donne intervistate. Al contrario, una maggiore percentuale di uomini ha attribuito al telelavoro i vantaggi come la diminuzione dell'assenteismo, l'autonomia professionale/autogoverno, l'alternativa ai licenziamenti per motivi di mobilità e delocalizzazione, la diminuzione degli infortuni sul lavoro e, infine, il decentramento dell'azienda e del processo decisionale. Mentre esistono differenze di genere nel verificarsi di fattori scelti, solo la diminuzione degli infortuni sul lavoro è stata una differenza statisticamente significativa con gli uomini che la menzionano più frequentemente. Per quanto riguarda gli svantaggi attribuiti al telelavoro, le differenze di genere in tutti i casi non erano significative, ad eccezione del criterio del *bisogno di alto grado di motivazione* per le donne. Per gli uomini, *differenziare tra lavoro e tempo libero è più un problema* e gli intervistati di sesso maschile hanno percepito anche il conflitto tra dipendenti in loco e fuori sede più grave.

Fig. 10. Insorgenza di fattori percepiti come vantaggi del telelavoro per genere (%)

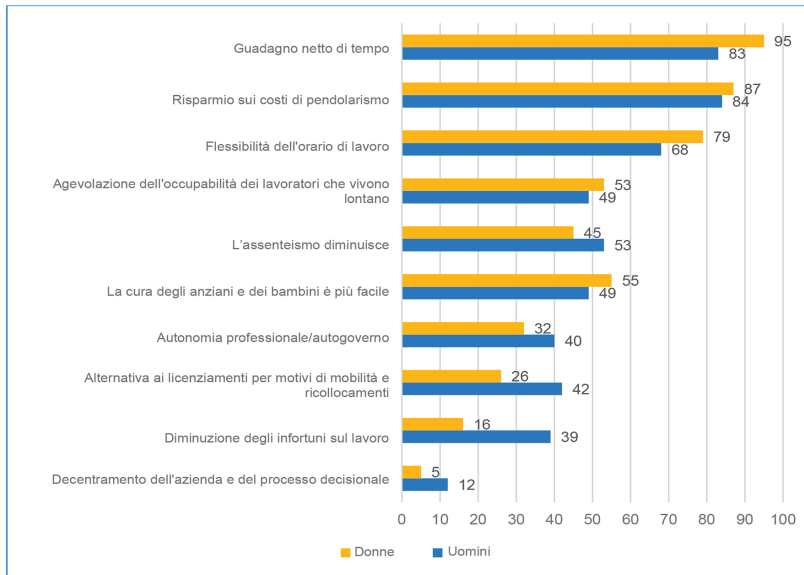
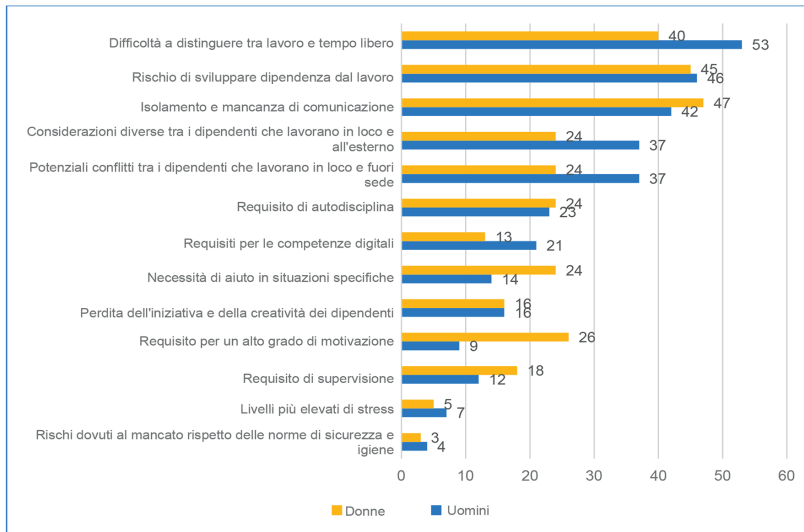
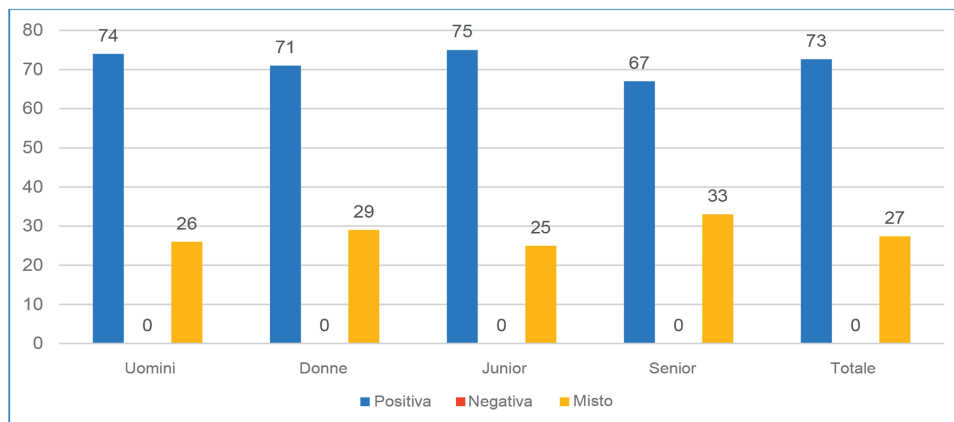


Fig. 11. Insorgenza di fattori percepiti come svantaggi del telelavoro per genere (%)



Infine, i nostri dati mostrano che né il sesso né l'età influenzano la percezione della produttività complessiva nel contesto del telelavoro.

Fig. 12. Distribuzione di opinioni sull'impatto complessivo del telelavoro sulla produttività per sesso ed età (%)



4.4. IL TELELAVORO E IL SINDACATO AZIENDALE

Il sindacato di Elektronika GR è stato costituito nel 2010. Il sindacato ha iniziato con tre obiettivi: ottenere un aumento dei salari, istituire un consiglio di fabbrica e concludere un contratto collettivo. Un contratto collettivo è stato infine firmato nel 2010 e il consiglio di fabbrica è stato costituito nel 2011. Elektronika GR ha un leader sindacale indipendente dal 2011 e il presidente del Comitato per la sicurezza e la salute sul lavoro è diventato un rappresentante sindacale indipendente nel 2012.

Elektronika GR ha una densità sindacale superiore alla media nazionale. È importante notare che secondo il codice del lavoro in vigore un contratto collettivo è possibile solo in un'azienda in cui il grado di organizzazione raggiunge almeno il dieci per cento. Questo requisito percentuale è applicabile anche all'intera società Elektronika in Ungheria, è quindi insufficiente se viene raggiunto solo a Elektronika GR poiché tutte le unità di Elektronika insieme devono mostrare un grado minimo di organizzazione del dieci per cento. Questo requisito è stato soddisfatto nel corso degli anni, ma, nonostante ciò, il leader sindacale ha sottolineato che il reclutamento dei membri è una questione estremamente importante. Il numero massimo di iscritti sindacali presso Elektronika GR era compreso tra 270 e 300. Ora l'adesione arriva a circa 270 persone, oltre il 15%. Secondo l'indagine condotta tra i colletti bianchi dell'azienda, il 7% di tutti i colletti bianchi e il 10% dei colletti bianchi non manageriali erano membri del sindacato. Il sindacato Come affermato dal segretario sindacale, la forza di Elektronika GR nel settore delle relazioni industriali è rappresentata dagli

stipendi superiori alla media che paga. Il segretario sindacale ritiene che la sindacalizzazione aumenterà in futuro a causa dell'inflazione, della situazione politica e delle persone che hanno bisogno di una rete di sicurezza più grande. Tuttavia, la distanza fisica tra telelavoratori e rappresentanti sindacali è un ostacolo per una comunicazione efficace.

Per quanto riguarda il telelavoro, il segretario sindacale ha stimato che meno del 50% dei posti di lavoro sono telelavorabili presso GR, tuttavia, non conosceva il numero esatto di dipendenti che telelavorano. Personalmente, ha anche la possibilità di telelavorare. Il sindacalista ha sottolineato che non è stato previsto alcun compenso per i costi aggiuntivi del telelavoro per i dipendenti in modalità telelavoro. Inoltre, ha sottolineato che esistono tensioni tra coloro che lavorano in lavori telelavorabili e non telelavorabili.

Rispetto ai vantaggi e svantaggi legati al telelavoro, il segretario sindacale ha individuato *flessibilità dell'orario di lavoro, risparmio sui costi di pendolarismo, guadagno netto di tempo, facilitazione dell'occupabilità dei lavoratori che vivono lontano, alternativa ai licenziamenti per motivi di mobilità e delocalizzazione, e decentramento dell'azienda e del processo decisionale* come i vantaggi più importanti del telelavoro. Per quanto riguarda gli svantaggi del telelavoro, il segretario sindacale di GR ha menzionato *requisito per un alto grado di motivazione, requisito per le competenze digitali, difficoltà a distinguere tra tempo di lavoro e tempo libero, perdita dell'iniziativa e della creatività dei dipendenti potenziali conflitti tra i dipendenti che lavorano in loco e fuori sede.*

Elaborando il rapporto tra telelavoro e produttività, il segretario sindacale dell'azienda riteneva che l'impatto complessivo del telelavoro sulla produttività fosse positivo e concordava sul fatto che i dipendenti potessero terminare il proprio lavoro in un tempo più breve. I fattori che hanno portato agli effetti positivi sulla produttività sono stati *migliore concentrazione grazie a meno rumore e interruzioni, maggiore autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro e diminuzione dei giorni di assenza per malattia.* D'altra parte, una minore interazione con i colleghi, una minore motivazione dovuta all'isolamento e la sovrapposizione tra il lavoro e la necessità di una vita personale con la cura dei bambini potrebbero essere fattori che incidono negativamente sulla produttività. Secondo la sua opinione, il potenziale effetto negativo sulla produttività dipende dal dipendente.

Per quanto riguarda i cambiamenti delle *modalità di misurare la produttività nel contesto del telelavoro*, il segretario sindacale dell'azienda ha

dichiarato, analogamente al responsabile delle risorse umane, che non sono stati introdotti nuovi indicatori per misurare il telelavoro e non è più facile per l'azienda misurare i risultati produttivi quando si lavora in telelavoro. Gli obiettivi da raggiungere da parte dei telelavoratori sono quantificati e misurati dall'azienda. Tuttavia, gli obiettivi non sono più dettagliati e specifici e non vengono rivisti più frequentemente. Inoltre, l'azienda non ha specificato un tempo prestabilito per ogni obiettivo che i telelavoratori devono raggiungere. Per garantire la supervisione dei telelavoratori, l'azienda utilizza strumenti digitali per comunicare con i telelavoratori e tiene incontri regolari con essi.

Allo stato attuale, il *contratto collettivo* non include il telelavoro ed è lo stesso per i dipendenti che lavorano in loco e per i telelavoratori. Tuttavia, il segretario sindacale ha ammesso che la contrattazione collettiva potrebbe essere uno strumento utile per negoziare la compensazione dei costi del telelavoro a domicilio in quanto i costi del telelavoro non sono perfettamente definiti attualmente in azienda. I telelavoratori devono pagare per il loro consumo di elettricità e Internet e il potenziale arredamento della casa, mentre l'azienda paga per gli strumenti digitali, il pendolarismo (se necessario) e le forniture per ufficio.

Un altro potenziale aspetto in cui il contratto collettivo potrebbe integrare le condizioni di lavoro legate al telelavoro è *il diritto alla disconnessione*. Allo stato attuale, non esiste alcuna misura per la disconnessione all'interno dell'azienda. I telelavoratori devono essere costantemente connessi e ciò influisce negativamente su di loro. Secondo il segretario sindacale telelavorare circa il 50% dell'orario di lavoro totale è meglio per almeno mantenere o aumentare la produttività dei dipendenti. Pertanto, il telelavoro non porrà fine alla necessità di presenza in azienda. Poiché il telelavoro richiede meno ore di lavoro rispetto al lavoro in loco, il leader sindacale concorda con un accordo di lavoro di quattro giorni per il futuro.

Sulla base della percezione del leader sindacale dell'azienda, il telelavoro è vantaggioso sia per i dipendenti di sesso maschile che per quelli di sesso femminile e non esiste alcuna differenza per l'accesso per età e sesso. Il telelavoro aiuta a migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata, tuttavia, la mancanza di contatto con altri colleghi può generare stress, sentimenti di isolamento o solitudine o problemi psicologici per i telelavoratori.

5. LE OPINIONI DEI LEADER SINDACALI SUL TELELAVORO

"Supportiamo ciò che i dipendenti supportano"

Presidente della Federazione dei metalmeccanici Vasas

5.1. LE PROSPETTIVE SUL TELELAVORO A LIVELLO SETTORIALE: LA FEDERAZIONE METALMECCANICI VASAS

Quasi 200 aziende appartengono alla Federazione dei metalmeccanici di Vasas, ma di queste solo da 70 a 80 potrebbero essere descritte come attive. La Federazione dei metalmeccanici di Vasas ha sperimentato una stagnazione nelle adesioni. A questo proposito, la fluttuazione dei dipendenti nei loro luoghi di lavoro rappresenta un grave problema e rischio, poiché le assunzioni devono essere costantemente riavviate. Al fine di aumentare il livello dell'organizzazione, il sindacato persegue una politica inclusiva e aperta nei confronti dei gruppi non tipici di dipendenti. Ad esempio, sostiene il fatto di consentire ai dipendenti stranieri (in questi giorni tipicamente ucraini, filippini) di aderire al sindacato, anche se in pratica c'è un basso livello di organizzazione in questo gruppo di dipendenti. Il sindacato sostiene anche i lavoratori assunti temporaneamente da un'agenzia che vi aderisce, anche se a livello locale questo funziona in modo diverso da luogo a luogo e l'inclusione dei lavoratori temporanei nel contratto collettivo può rappresentare una sfida giuridicamente complicata. Una possibile modalità di aumentare l'adesione ai sindacati a lungo termine sarebbe quella di raggiungere maggiormente i colletti bianchi e fare in modo che anche i sindacati si rivolgano a loro. L'espansione del telelavoro potrebbe essere un'opportunità per il sindacato di raggiungere gli impiegati.

Per ragioni del tutto ovvie, la Federazione dei metalmeccanici di Vasas non sostiene l'innovazione finalizzata alla formazione di sindacati locali e indipendenti; inoltre, vede le organizzazioni sindacali che operano su base regionale come un metodo inefficiente. Allo stesso tempo, il fatto che non sia stato possibile stabilire un contratto collettivo a livello di settore rappresenta una sfida per la Federazione; quindi, data l'attuale situazione in Ungheria, il lavoro dei sindacati è piuttosto concentrato su un livello aziendale inferiore e le organizzazioni settoriali e nazionali sono in declino.

Alla domanda sui vantaggi e gli svantaggi del telelavoro, il presidente della Federazione dei metalmeccanici Vasas ha sottolineato la riduzione dei costi come uno dei principali vantaggi del telelavoro per i datori di lavoro: i costi di viaggio, gli uffici, i costi energetici diminuiscono quando si lavora in telelavoro. Al contrario, si possono descrivere molti svantaggi del

telelavoro. Prima di tutto, i costi aggiuntivi del lavoro da casa hanno un impatto sui dipendenti. Inoltre, il lavoro e la vita privata non sono separati. Anche i diritti alla privacy possono essere in pericolo: i datori di lavoro possono controllare i dipendenti tramite software (movimento del mouse, numero di clic, controllo video, ecc.) È difficile rispettare come datore di lavoro i diritti alla privacy dei dipendenti quando si controllano i telelavoratori. Inoltre, potrebbe essere problematico rispettare i requisiti legali di non utilizzare i dispositivi dei datori di lavoro per scopi personali. Inoltre, molti datori di lavoro (per lo più aziende più piccole) si aspettano che i dipendenti utilizzino i propri dispositivi personali per lavoro.

In Ungheria, i sindacati si concentrano principalmente su salari e retribuzioni, le condizioni di lavoro sono di natura secondaria. In risposta agli svantaggi del telelavoro, il Sindacato dei metallmeccanici Vasas cerca di negoziare una maggiore compensazione dei costi per i telelavoratori. Il massimo legale per l'indennizzo è il 10% del salario minimo. Max. 20000 HUF. I telelavoratori hanno diritto all'importo massimo se lavorano 20 giorni/mese da casa. Le aziende non devono compensare i costi di viaggio nei giorni di telelavoro, quindi hanno le risorse finanziarie per compensare i costi di telelavoro. In relazione alle questioni relative alla privacy dei dati, il sindacato sensibilizza i dipendenti su cosa prestare attenzione (avere una directory aziendale separatamente sul laptop personale).

Come accennato in precedenza, in Ungheria non esiste alcuna legislazione nazionale sul diritto alla disconnessione. Tuttavia, esistono alcuni buoni esempi aziendali (le e-mail vengono bloccate dal server). I dipendenti ritengono che essere connessi sia un'aspettativa del datore di lavoro. Soprattutto quando un telefono cellulare aziendale viene messo a disposizione dei dipendenti. Poiché vi è una carenza di manodopera in Ungheria, i dipendenti lavorano generalmente più di 8 ore al giorno.

Per quanto riguarda il dibattito sul fatto che il telelavoro sia vantaggioso per gli aumenti di produttività, il presidente Vasas ha affermato che "quasi tutti dicono che si può lavorare meglio da casa". I dipendenti sperimentano meno stress a causa della mancanza di pendolarismo. Poi aggiunge: "Probabilmente i datori di lavoro non opterebbero per il telelavoro in numero così elevato se non fosse vantaggioso per loro".

Il presidente di Vasas ha ammesso che "l'attrattiva dei sindacati è bassa tra i colletti bianchi", tuttavia, "il telelavoro e la globalizzazione potrebbero ridurre il loro potere negoziale individuale", ha commentato il presidente. Per quanto riguarda le possibilità che il telelavoro possa diventare la base di una nuova strategia per coinvolgere i colletti bianchi, il presidente ha

espresso diversi motivi per cui questa potrebbe essere una strategia praticabile. 1) Nel caso di costrizioni degli impiegati a tornare in ufficio, i sindacati potrebbero avere un ruolo. 2) L'inflazione e gli aumenti salariali stanno rendendo i sindacati più attraenti per i colletti bianchi. Negli ultimi 4-5 anni, gli aumenti salariali per gli impiegati sono stati inferiori (4-6%) rispetto agli operai (60-70%).

Le tensioni tra i dipendenti in lavori telelavorabili e non telelavorabili sono state percepite come elevate dal presidente della Gederazione dei metalmeccanici Vasas. Non è ben percepito dagli operai non telelavorabili, se il sindacato vuole migliorare ulteriormente le condizioni dei telelavoratori. La percezione del telelavoro da parte degli operai è che i telelavoratori non lavorano: "noi dobbiamo venire allo stabilimento e quelli dell' ufficio non lavorano affatto a casa". Pertanto, potrebbe essere rischioso per la Federazione dei metalmeccanici Vasas lottare troppo duramente per i diritti dei telelavoratori. Così, è emersa una contraddizione: per essere in grado di attrarre telelavoratori come membri, dovrebbero essere raggiunti alcuni benefici per loro, tuttavia, questa mossa potrebbe contraddire gli interessi degli attuali membri del sindacato in quanto "pagherebbero" i costi di questi nuovi benefici per i telelavoratori.

5.2. LE OPINIONI DEI LEADER SINDACALI A LIVELLO AZIENDALE SUL TELELAVORO

Nella sezione seguente, presenteremo i risultati della discussione del focus group con tre leader sindacali a livello aziendale affiliati alla Vasas Metalworkers 'Federation.

Nella Società 1, l'accordo collettivo era in fase di negoziazione al momento della discussione del focus group, comprese le condizioni per il telelavoro. Il presente accordo collettivo non prevede alcun beneficio per i telelavoratori. L'appartenenza sindacale raggiunge il 25% in azienda. Relativamente alla composizione dell'appartenenza sindacale, il leader sindacale ha affermato che un'alta percentuale di forza lavoro internazionale riduce i tassi di adesione sindacale, tuttavia, i dipendenti dei colletti bianchi erano in aumento tra i membri del sindacato. Tra i vantaggi del telelavoro sono stati menzionati un minor rischio di malattia e meno tempo per gli spostamenti. I colletti bianchi sono stati considerati "vincitori". Come potenziale svantaggio del telelavoro, sono state menzionate maggiori difficoltà nel reclutare nuovi membri del sindacato. Le priorità del sindacato erano principalmente migliorare le condizioni di lavoro, le attrezzature per la salute e la sicurezza, i salari e l'aumento dell'appartenenza sindacale.

Nella Società 2, con 1300 iscritti, l'appartenenza sindacale ha raggiunto il 27% in azienda. Oltre al sindacato dei metalmeccanici, coesistevano un sindacato indipendente e un sindacato di ingegneri. Dal punto di vista dell'azione sindacale, l'anno precedente ha avuto un grande successo in quanto è stato concordato un aumento salariale del 24% e un piano di condivisione degli utili. L'importanza del mantenimento per la forza lavoro dei colletti bianchi e una strategia per diventare più aperti nei confronti dei dipendenti dei colletti bianchi è stata dichiarata dal sindacato della Società 2 in modo simile alla Società 1. Originariamente era in vigore una politica di home office molto rigorosa (max 3 giorni/mese), tuttavia, dopo il Covid è stata introdotta una politica più flessibile che definisce obbligatorio solo 1 giorno/settimana (4 giorni/mese) di lavoro in loco. Per quanto riguarda i vantaggi del telelavoro, il leader sindacale ha menzionato meno tempo per il pendolarismo e nuove opportunità per sviluppare relazioni internazionali tra i sindacati. Al contrario, come svantaggi del telelavoro sono stati evidenziati i seguenti: 1) l'orario di lavoro non è di 8 ore, ma 10-14 ore, 2) spesso l'orario di lavoro è durante la notte causando uno squilibrio del bioritmo dei lavoratori. 3) nessuna compensazione dei costi da parte dell'azienda (sebbene tutti i dipendenti abbiano ricevuto un'indennità per i costi energetici di 80000 HUF trimestralmente.) 4) I lavoratori non ricevono il rimborso del viaggio, 5) le persone sono diventate più riservate, quindi è più difficile il reclutamento di nuovi membri di sindacato. Il contratto collettivo dell'azienda non include il telelavoro, anche se potrebbe essere utile per reclutare impiegati (compensazione per costi aggiuntivi, ricompensa per il lavoro straordinario, il carico di lavoro non dovrebbe essere aumentato). Per quanto riguarda gli obiettivi futuri del sindacato, le elezioni di successo del consiglio di lavoro, per diventare presidente del consiglio di lavoro, l'aumento del 15% dei membri, l'accordo salariale sono state menzionate come priorità assolute.

Nella Società 3, i dipendenti hanno due opzioni per gli schemi di telelavoro: 1) 2 giorni in ufficio + 3 giorni a casa, 2) lavoro da remoto (2-3 giorni in ufficio/mese) con un contratto speciale di home office. Il leader sindacale ha identificato la riduzione del tempo dedicato agli spostamenti per lavoro come il principale vantaggio del telelavoro. Tra gli svantaggi del telelavoro i più importanti sono stati l'assenza di compensazione dei costi da parte dell'azienda, gli spazi degli uffici si stanno riducendo, è più difficile concentrarsi sul lavoro, è più difficile reclutare nuovi membri di sindacato. Come nella Società 1 e 2, anche il contratto collettivo di questa società non includeva il telelavoro, nonostante il fatto che potesse essere vantaggioso premiare il lavoro straordinario durante il telelavoro. Il leader sindacale ha sottolineato la necessità di modificare la legge sul lavoro al fine di rendere

obbligatorio il risarcimento dei costi per i telelavoratori. I principali obiettivi per il futuro non erano legati al telelavoro, ma a diventare un sindacato rappresentativo, rinnovare il contratto collettivo e aumentare i salari.

6. LE CONCLUSIONI E LE RACCOMANDAZIONI

Nella nostra ricerca abbiamo studiato il telelavoro, il suo impatto organizzativo e sociale, nonché le sfide affrontate dal sistema di riconciliazione degli interessi e delle relazioni industriali a seguito del cambiamento dei modelli del luogo di lavoro; queste aree sono state esaminate attraverso un caso studio aziendale, interviste e focus group di discussione con i leader sindacali.

Tutti i partecipanti alla ricerca, manager, impiegati non manageriali e dirigenti sindacali concordavano sul fatto che il telelavoro non era dannoso per le prestazioni dei dipendenti, infatti il rapporto complessivo tra *telelavoro e produttività* era positivo, in alcuni casi misto, ma certamente non negativo. La percezione soggettiva individuale degli intervistati nel sondaggio è stata triangolata dalle informazioni fornite dal responsabile delle risorse umane che rafforzano il fatto che la produttività durante il periodo di telelavoro della pandemia COVID è stata eccezionale e il telelavoro non sta portando a problemi di produttività dopo l'introduzione di un sistema ibrido per i dipendenti nell'era post-COVID.

Per quanto riguarda la *frequenza ideale di telelavoro*, un risultato generale della ricerca è stato che un sistema ibrido sia off-site che on-site era il benvenuto sia da parte della direzione che dei dipendenti. Nel caso studio aziendale nessun intervistato desiderava lavorare al 100% da remoto. Tuttavia, si sono manifestate alcune differenze per quanto riguarda la frequenza ideale del telelavoro a seconda del tipo di lavoro, del sesso e dell'età. Le preferenze dei manager hanno seguito una distribuzione uniforme tra le categorie di telelavoro da meno del 50% a oltre il 50% dell'orario di lavoro. Nessuno dei manager voleva tornare al precedente sistema di lavoro di avere zero telelavoro. D'altra parte, gli impiegati che lavoravano in posti di lavoro non manageriali avevano esigenze più varie. Mentre quasi un quarto di loro non voleva affatto telelavorare, la maggior parte di loro desiderava telelavorare più del 50% dell'orario di lavoro. Differenze simili sono state riscontrate tra i dipendenti junior e senior. Mentre i dipendenti senior (di età superiore ai 45 anni) hanno seguito una distribuzione uniforme tra le categorie preferite di telelavoro da meno del 50% a oltre il 50% dell'orario di lavoro, è interessante notare che le preferenze dei dipendenti junior erano più polarizzate tra l'assenza di telelavoro e il lavoro da remoto per oltre il 50% dell'orario di lavoro. Dal

punto di vista del genere, la distribuzione ideale era un po' più polarizzata per gli uomini, ma le differenze non erano significative.

I vantaggi percepiti del telelavoro superano gli svantaggi identificati del telelavoro per tutte le categorie di dipendenti: manager e non manager, donne e uomini e dipendenti junior e senior. Tuttavia, il più alto numero medio di insoddisfazione è stato osservato tra i manager, poi in ordine decrescente, tra i senior, i dipendenti di sesso maschile, le dipendenti di sesso femminile, i dipendenti junior e infine i non manager hanno avuto il minor numero di fattori che hanno portato all'insoddisfazione. I primi tre vantaggi del telelavoro sono stati il guadagno netto di tempo, il risparmio sui costi di pendolarismo e la flessibilità dell'orario di lavoro. Inoltre, un risultato importante della ricerca è stato che i colletti bianchi non manageriali percepivano soggettivamente la loro esperienza di telelavoro come un guadagno di autonomia lavorativa, responsabilizzazione, decentralizzazione del processo decisionale aziendale. I tre principali svantaggi del telelavoro erano la difficoltà a distinguere tra lavoro e tempo libero, il rischio di sviluppare dipendenza dal lavoro e l'isolamento e la mancanza di comunicazione. Dall'elenco degli svantaggi, è importante sottolineare che non solo le ipotesi ampiamente diffuse come l'isolamento e la mancanza di comunicazione potrebbero causare problemi mentali, ma anche un nuovo problema di sviluppo della dipendenza dal lavoro o "workalcoholism" può causare problemi a lungo termine.

Dal punto di vista sindacale, indipendentemente dall'essere a livello aziendale o settoriale, si sono concentrati principalmente su come i costi del telelavoro sono stati distribuiti tra datori di lavoro e dipendenti. Tutti i leader sindacali condividono l'opinione che le aziende non compensino sufficientemente i costi del telelavoro. Sono state anche espresse critiche nei confronti della regolamentazione del governo su come i costi del telelavoro possano essere compensati nel Codice del lavoro, offrendo un massimo del 10% del salario minimo per i telelavoratori che lavorano costantemente fuori sede tutte le giornate lavorative. Delle quattro aziende affiliate alla Federazione Metalmeccanici Vasas intervistate in questa ricerca, nessuna applicava la potenziale compensazione per i costi del telelavoro prevista dal Codice del Lavoro. Mentre tutti i leader sindacali hanno espresso la convinzione che negoziare nuovi benefici per i telelavoratori a livello aziendale potrebbe essere una nuova direzione strategica per attirare più impiegati tra di loro, tuttavia, nessuno degli accordi collettivi in atto presso le aziende incluse nella ricerca comprendeva accordi per i telelavoratori. La priorità più importante dei sindacalisti è rimasta la negoziazione di salari più alti per i dipendenti. Oltre alla distribuzione dei costi di telelavoro, i leader sindacali hanno riconosciuto e concordato il concetto di diritto di

disconnessione, ma non sono emerse prove che dimostrino azioni che portino a misure relative alla disconnessione. Il diritto alla disconnessione è stato piuttosto formulato come necessità di compensare il lavoro straordinario.

Raccomandazioni

- 1) I contratti collettivi aziendali dovrebbero essere riconsiderati dal punto di vista del telelavoro. I sindacati dovrebbero sforzarsi di formalizzare, come parte delle trattative salariali, quale parte del costo del telelavoro dei dipendenti potrebbe essere coperta dall'azienda.
- 2) I sindacati devono valutare quali buone pratiche sono disponibili per compensare meglio i telelavoratori a livello locale, settoriale e nazionale. In relazione a ciò, sarebbe importante stabilire guide metodologiche per i leader sindacali a livello locale e aziendale.
- 3) Le aziende e le organizzazioni sindacali dovrebbero valutare meglio le esigenze di telelavoro in base al sesso, all'età e alle posizioni occupate nella gerarchia aziendale.
- 4) Le aziende potrebbero sfruttare l'effetto di produttività e fidelizzazione adattando il telelavoro più specificamente alle esigenze dei diversi gruppi di dipendenti, introducendo così regimi di telelavoro più flessibili.
- 5) Le aziende e i sindacati dovrebbero prendere in considerazione possibili vie per formalizzare il diritto alla disconnessione, con particolare attenzione a evitare la dipendenza del lavoro come conseguenza del telelavoro.
- 6) Inoltre, dovrebbe esserci l'obbligo compensare gli effetti negativi del telelavoro sulla salute (problemi mentali, workaholism) e dovrebbero essere compiuti sforzi per formalizzare tale requisito nel contratto collettivo.
- 7) Gli incrementi di produttività potrebbero essere in parte distribuiti tra i dipendenti sotto forma di riduzione dell'orario di lavoro ufficiale. A lungo termine il telelavoro potrebbe essere un driver per introdurre una settimana lavorativa di 4 giorni.
- 8) Ridurre l'orario di lavoro dei lavori non telelavorabili potrebbe essere una forma di compensazione per gli operai. Questo potrebbe essere un modo per aumentare il conflitto tra i dipendenti in lavori

telelavorabili e non telelavorabili. I dipendenti non telelavorabili potrebbero ricevere più giorni di ferie su base annuale per compensare il tempo medio di pendolarismo sul posto di lavoro che gli altri dipendenti guadagnano dal non dover fare il pendolare.

- 9) I sindacati potrebbero adottare una strategia di contrattazione per negoziare contemporaneamente i costi aggiuntivi dei telelavoratori e la riduzione dell'orario di lavoro per i dipendenti non telelavorabili per i contratti collettivi. Pertanto, i membri sindacali non telelavoratori non percepirebbero un'ingiustizia insita nel sistema e non si dividerebbero tra telelavoratori e non telelavoratori, e il leader sindacale non potrebbe essere intrappolato dai propri membri per lo più non telelavoratori.

7. RIFERIMENTI

Addisson, J. T. & Surfield, C. J. (2009). Lavoro atipico e continuità occupazionale. *Relazioni industriali: A Journal of Economy and Society*, 48(4), 655–683. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2009.00580.x>

Albert, F. (2019). Buttato fuori dai processi decisionali? Il semestre europeo in un contesto di partenariato sociale indebolito. *Caso studio Ungheria. Il coinvolgimento Sindacale Nazionale nel Progetto Semestre Europeo (INVOTUNES). OSE Working Paper Series, Research Paper n. 37*, 33.

Ameen, N., Papagiannidis, S., Hosany, A. S. & Gentina, E. (2023). Fa parte della "nuova normalità": Una pandemia globale cambia la percezione del telelavoro dei dipendenti? *Journal of Business Research*, 164, 113956.

Árendás, Z. e Hungler, S. (2019). Il guscio vuoto del dialogo sociale: un caso studio ungherese. *SOCIO. HU: TÁRSADALOMTUDOMÁNYI SZEMLE*.

ETUI e ETUC. (2021). *Benchmarking Working Europe 2021. L'Europa disuguale*. ETUI. <https://www.etui.org/sites/default/files/2021-12/01-ETU%20BM2021-Small.pdf>

Eurofound. (2022). *Vivere e lavorare in Europa 2021*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2021/living-and-working-europe-2021>

Grozdis, A. T. (2022). Esaminare le percezioni dell'home office e l'impatto di una pandemia attraverso una revisione sistematica della letteratura. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 53(10), 15–27. <https://doi.org/10.14267/VÉZTUD.2022.10.02>

Hárs, Á. (2012). *Atipikus foglalkoztatási formák Magyarországon a kilencvenes és a kétezres években* (6155243298). Documenti di lavoro di Budapest sul mercato del lavoro.

Herdon, I. (2021). *A munkavégzés helyének megváltoztatása-táv munka, "home office*.

Kazai Ónodi A. (2021). A távmunka alkalmazási arányát befolyásoló kulturális tényezők Európában. *socio.hu*, 39–59. <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2021.3.39>

Mahato, M., Kumar, N. & Jena, L. K. (2021). Ripensare la gig economy nella forza lavoro convenzionale post-COVID-19: Un approccio misto per mantenere il giusto equilibrio. *Journal of Work-Applied Management*, 13(2), 261–276. <https://doi.org/10.1108/JWAM-05-2021-0037>

Molina, O., Butollo, F., Makó, C., Godino, A., Holtgrewe, U., Illsoe, A., Junte, S., Larsen, T. P., Illésy, M., Pap, J. & Wotschack, P. (2023). Ne occorrono due per codificare: Un'analisi comparata della contrattazione collettiva e dell'intelligenza artificiale. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 29(1), 87–104. <https://doi.org/10.1177/10242589231156515>

Németh, E. & Rainer, G. (2018). *Félúton a rezignáció és a felemelkedés között. Aktuális események a magyar szakszervezeti mozgalomban*. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/14551-20180919.pdf>

Raghavan, A., Demircioglu, M. A. & Orazgaliyev, S. (2021). COVID-19 e la nuova normalità delle organizzazioni e dei dipendenti: Una panoramica. *Sostenibilità*, 13(21), 11942.

Rainer, G. (2013). *Magyarország szakszervezetei mozgásában: Kísérlet az erők koncentrálására*. Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/budapest/10831.pdf>

Selenko, E., Berkers, H., Carter, A., Woods, S. A., Otto, K., Urbach, T. & De Witte, H. (2018). Sulle dinamiche dell'identità lavorativa nel lavoro atipico: Definire un programma di ricerca. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 324–334. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1444605>

Tardos, K. & Piroska, D. (2015). Le Relazioni Industriali nell'ambito del Subappalto: - per l' Ungheria. *Las Relaciones Laborales En El Contexto Del Desarrollo de La Subcontratación/Industrial Relations in the Context of Development of the Outsourcing*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 237–252.

Tardos, K. & Ságvári, B. (2021). *L'impatto della digitalizzazione sulla società e le relazioni industriali in Ungheria: Un confronto tra prospettive aziendali, dipendenti e sindacali*. 825–891.

Újváry és Társai. (2022, 1 giugno). *A távmunkavégzés, avagy a home office szabályozásának változásai* -. <https://drujvary.hu/tavmunkavegzes-avagy-home-office-szabalyozasanak-valtozasai/>

Vandaele, K. (2019). *Prospettive desolanti: Mappatura dell'appartenenza sindacale in Europa dal 2000*. <https://www.etui.org/content/download/36405/365861/file/19+Bleak+prospects+Kurt+Vandaele+Web+version.pdf>

Venczel-Szakó, T., Sipos, N. & Jarjabka, Á. (2021). *Le conseguenze della pandemia COVID: I fattori di soddisfazione dei dipendenti con l'home office, con particolare attenzione alla comunicazione organizzativa, alla luce di un sondaggio condotto in Ungheria*. 24(2).