



POŠTEN RAD VRIJEME JE VAŽNO

KONSOLIDIRANO IZVJEŠĆE O STUDIJI / LIPANJ 2025.

JAN BEDNORZ
ALEKSANDRA MOROZOVAITE
ALJONA TEPLYŠOVA
FIEKE VAN DIJK



VISIONARY
ANALYTICS

UNI Europa – Europski sindikat radnika u uslužnom sektoru

Rue Joseph II, 40 | 1000 Bruxelles | Belgija | Tel: +32 2 234 5656 | www.uni-europa.org



Financirano od strane Europske unije. Izneseni stavovi i mišljenja su, međutim, samo stavovi autora/autorica i ne nužno odražavaju one Europske unije. Ni Europska unija ni tijelo koje dodjeljuje prava ne mogu se smatrati odgovoran za njih

SADRŽAJ

Sadržaj	3
1. Uvod.....	4
2. Kontekst: Međusektorski pregled trendova radnog vremena.....	7
2.1. Radno vrijeme: Postupno smanjenje prosječnog radnog vremena	7
2.2. Organizacija radnog vremena: Prema destandardizaciji	12
3. Detaljna analiza sektora: Radno vrijeme u uslužnim sektorima.....	17
3.1. Njega.....	17
3.2. Trgovina.....	26
3.3. IKT (informatička i komunikacijska tehnologija).....	37
3.4. Usluge vezane uz nekretnine.....	45
4. Zaključci.....	53
4.1. Ključni zaključci iz sektorskih analiza.....	53
4.2. Vodeća načela za pravednost radnog vremena.....	55
Literatura	57

1. UVOD

Ovo izvješće predstavlja konačni rezultat Radnog toka 1 (Istraživanje) projekta Pravedno radno vrijeme je važno (FATIMA), koji su zajednički organizirali sektori skrbi, trgovine, informacijske i komunikacijske tehnologije i srodnih usluga (u daljnjem tekstu ICTS) te usluga nekretninama UNI Europa.

POZADINA STUDIJE

Rasprave o radnom vremenu obuhvaćaju širok spektar tema, od prijedloga za smanjenje radnog vremena radi poboljšanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života do teškoća u zarađivanju minimalne plaće u atipičnim oblicima zaposlenja. Ova nova pitanja pokazuju izazove organizacije rada i izazivaju zabrinutost zbog kvalitete rada na suvremenim radnim mjestima. Projekt FATIMA ima za cilj doprinijeti ovim tekućim raspravama o radnom vremenu uspostavljanjem osnovnih načela i zajedničkog razumijevanja onoga što bi pravedni modeli radnog vremena mogli/

kako bi trebali izgledati, kako mogu riješiti problem pogoršanja uvjeta rada i smanjiti mogući negativni utjecaj dvostruke tranzicije na radnike. Posebno namjerava izraziti zabrinutost radnika u tim raspravama, pružiti sindikatima potrebne uvide i smjernice o ovoj temi te izgraditi kapacitete za buduće kolektivno pregovaranje i socijalni dijalog.

Fokusirajući se na četiri sektora – skrb, trgovinu, informatičke i komunikacijske tehnologije te usluge nekretninama – istražujemo temeljne trendove u evoluciji radnog vremena u uslužnim sektorima, ispitujemo ključne rizike za radnike i identificiramo primjere dobre prakse modela radnog vremena i rješenja politika koja štite ili poboljšavaju uvjete rada na sektorskoj razini.



DIZAJN I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se pomoglo raspravama o radnom vremenu usmjerenima na radnike, ova studija usredotočuje se na sljedeća područja i istraživačka pitanja:

Područje I: Kontekst

RQ1: Koji su ključni međusektorski trendovi relevantni za radno vrijeme u EU?

RQ2: Koji su glavni pokretači utvrđenih trendova u radnom vremenu?

RQ3: Kako (promjene u) modelima radnog vremena utječu na uvjete rada (uključujući ravnotežu između poslovnog i privatnog života, pristojne plaće i zadovoljstvo poslom)? Koji su ključni izazovi i rizici za radnike?

Područje II: Sektorska analiza

RQ4: Kako se ovi široki trendovi [oblikuju] na sektorskoj razini u četiri odabrana sektora?

RQ5: Koji su dominantni modeli radnog vremena u svakom sektoru?

RQ6: Kakav je utjecaj identificiranih modela radnog vremena na uvjete rada?

RQ7: Iz perspektive radnika, koja su kritična pitanja (područja fokusa) relevantna za rad vrijeme u svakom sektoru?

RQ8: Koji se modeli radnog vremena mogu smatrati najboljim praksama za promicanje kvalitete posla?

RQ9: Koja dobra rješenja (uključujući politiku, propise, sudsku praksu, kolektivne akcije ili druga) postoje, ako ih ima, koja se bave nekim od ovih ključnih pitanja? Koja je uloga socijalnih partnera u stvaranju i provedbi takvih rješenja?

RQ10: Koje su ključne potrebe politika u svakom sektoru? Koje se preporuke politika mogu predložiti na sektorskoj i međusektorskoj razini? Koje se preporuke politika mogu predložiti na sektorskoj i međusektorskoj razini?

Područje III: Konceptualizacija

RQ11: Kako se može konceptualizirati i definirati pravedno radno vrijeme?

RQ12: Na temelju teorijskih i empirijskih dokaza, koji su univerzalni kriteriji mogu li se uspostaviti za procjenu pravednosti modela radnog vremena?

Ova istraživačka područja i pitanja utemeljeni su u širem kontekstu razvoja tržišta rada, uključujući sljedeće trendove (koji nisu izravno predmet istraživanja, ali se moraju smatrati horizontalnim međusektorskim elementima):

- Dvostruka (digitalna i zelena) tranzicija;
- Atipični oblici rada (npr. rad na daljinu) i zaposlenja (npr. (lažno) samozapošljavanje);
- Ekonomski šokovi i trendovi (npr. kriza troškova života);
- Smanjenje stope članstva u sindikatima u mnogim državama članicama Europske unije (EU); i
- Ambicije i prioritete politike EU-a vezani uz inovacije i globalnu konkurentnost.

Kako bismo odgovorili na postavljena istraživačka pitanja, koristili smo sljedeće metode prikupljanja i analize podataka, strukturirane oko dva glavna istraživačka toka:

SMJER 1: ISTRAŽIVAČKO, MEĐUSEKTORSKO ISTRAŽIVANJE

Istraživačko istraživanje imalo je za cilj postaviti temelje projekta i pružiti referentnu točku za sektorsku analizu, doprinoseći prvim uvidima u konceptualizaciju pravednosti radnog vremena. U ovom istraživačkom toku primijenili smo tri ključne metode:

- Na samom početku istraživanja provedeni su istraživački intervjui (5) s akademskim i primijenjenim istraživačima, s tri ključna cilja na umu: (1) validacija istraživačkih pitanja; (2) identifikacija ključnih trendova i izazova; i (3) razvoj kriterija za evaluaciju pravednosti radnog vremena.

Intervjui su imali međusektorski fokus kako bi se istraživanje sastavilo u širi kontekst.

- Pregled literature usredotočio se na međusektorske trendove i konceptualizaciju pravednog radnog vremena, oslanjajući se pretežno na akademsku literaturu i primijenjena istraživanja.
- Analiza postojećih podataka iz anketa imala je za cilj kvantificirati i prikazati utvrđene trendove u kontekstu EU i među sektorima, uzimajući u obzir izvore podataka iz anketa o trendovima radnog vremena, kao što su Europsko istraživanje o uvjetima rada i Eurostatovo istraživanje o radnoj snazi.

TOK 2: SEKTORSKA ANALIZA

Zatim je provedeno istraživanje u četiri odabrana uslužna sektora (skrb, trgovina, informatička i komunikacijska tehnologija te usluge nekretninama) kako bi se detaljno ispitali trendovi, rizici, izazovi i rješenja specifični za sektor relevantni za evoluciju radnog vremena te pružili konkretni pokazatelji za konceptualizaciju pravednosti radnog vremena. To je učinjeno putem sljedeće tri metode:

- Provedeni su pregledi literature i istraživanje za određenim sektorima kako bi se detaljno istražili ključni sektorski trendovi i izazovi.
- Sektorski intervjui (22) provedeni su s predstavnicima radnika na sektorskoj razini kako bi se prikupili stvarni uvidi u sektorske modele radnog vremena i povezane izazove u četiri odabrana sektora, kao i kako bi se utvrdile dobre prakse u rješavanju izazova povezanih s radnim vremenom.
- Mapiranje rješenja provedeno je s ciljem prikupljanja primjera dobre prakse modela radnog vremena i političkih akcija (i zakonodavnih i kolektivnih) identificiranih pregledom literature i istraživanjem, kao i intervjuima sa stručnjacima.

STRUKTURA I SADRŽAJ OVOG IZVJEŠĆA

Ostatak ovog izvješća strukturiran je na sljedeći način:

- Poglavlje 2 sažima rezultate istraživačkog istraživanja i predstavlja „širu sliku“ evolucije radnog vremena u svim sektorima u EU.
- U 3. poglavlju predstavljeni su ključni nalazi sektorskih analiza u četiri odabrana uslužna sektora (skrb, trgovina, informatička i komunikacijska tehnologija i usluge nekretninama).
- Četvrto poglavlje zaključuje i predlaže konceptualizaciju pravednog radnog vremena.

2. KONTEKST: MEĐUSEKTORSKI PREGLED TRENDOVA RADNOG VREMENA

Trenutno dva glavna pitanja dominiraju raspravom o budućnosti rada i radnog vremena. Prvo se odnosi na dugoročni trend smanjenja prosječnog radnog vremena, koji se, međutim, usporio u posljednjim desetljećima i ostaje neravnomjerno raspoređen na tržištu rada. Drugo je destandardizacija radnog vremena, potaknuta sve većom prevalencijom fleksibilnih načina rada (uključujući rad na daljinu, dijeljenje poslova, fleksibilno radno vrijeme itd.), fragmentacijom zapošljavanja, prelaskom na nestandardno zapošljavanje i pojavom „kulture stalne prisutnosti“ (Burchell i sur., 2024.; istraživački intervjui, 2024.). Ova dva temeljna trenda detaljnije su opisana u nastavku, uključujući njihov razvoj tijekom vremena, glavne doprinoseće pokretače i utjecaje na kvalitetu posla i tržišta rada.

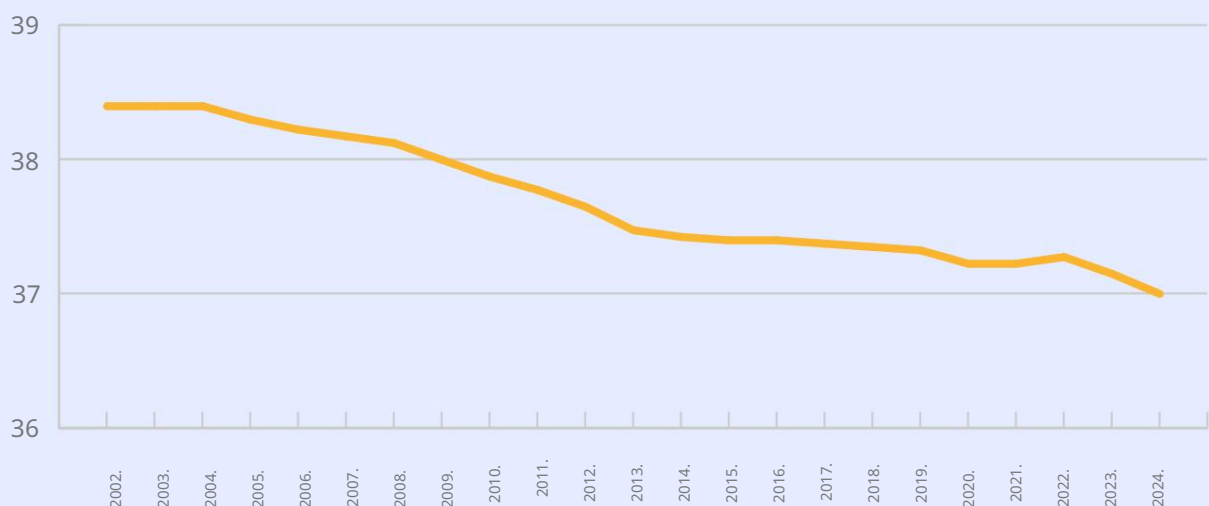
2.1 RADNI SATI: POSTUPNO SMANJENJE PROSJEČNOG RADNOG VREMENA

TRENDOVI

Općenito, prosječni tjedni radni sati dugoročno se smanjuju, iako vrlo postupno.

Povijesno gledano, radno vrijeme je imalo silazni trend, ali taj se trend usporio, posebno od 1980-ih (Anttila i sur., 2021.; istraživački intervjui, 2024.). Kao rezultat toga, petodnevni radni tjedan ostaje norma u većini zemalja i industrija u EU, s (gotovo) 40-satnim radnim tjednom kao prevladavajućim standardom. (vidi Sliku 1 dolje).

Slika 1. Prosječan broj uobičajenih tjednih sati rada u glavnom poslu (EU27)



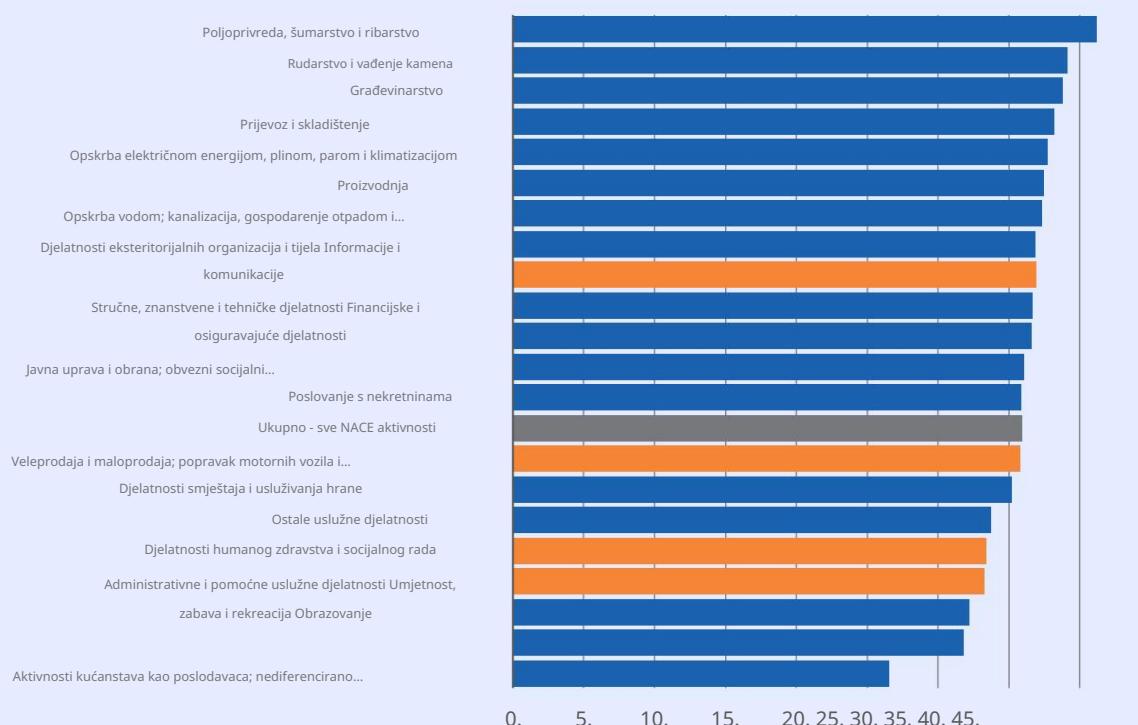
Izvor: Na temelju podataka Eurostata, pokazatelj [lfsq_ewhuis1].

1. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsq_ewhuis

Međutim, potrebno je spomenuti dvije napomene. Prva je sveprisutni problem prekovremenog rada s jedne strane i (prisilnog) rada s nepunim radnim vremenom s druge strane. Prosječno radno vrijeme prikriva raspodjelu tih sati, pri čemu neke skupine rade dugo ili prekomjerno radno vrijeme, a neke kraće (istraživački intervjui, 2024.). Istodobno, ljudi koji rade dugo radno vrijeme često ga žele smanjiti, dok oni s kratkim radnim vremenom općenito radije rade više, što pokazuje uobičajenu nedobrovoljnost i prekomjerne i nedovoljne zaposlenosti (Anttila i sur., 2021.). Ova heterogenost vjerojatno je još veća među samozaposlenima, pri čemu neki radnici mogu upasti u obrasce „samoiskorištavanja“, dok se drugi bore za osiguravanje dovoljno posla i u riziku su od siromaštva (istraživački intervjui, 2024.). Sveukupno, rezultati telefonskog istraživanja o uvjetima rada u Europi iz 2021. pokazuju da 46% radnika u EU radije radi manje sati, a 10% bi radije radilo više.

Druga je sektorska varijacija u prosječnom radnom vremenu, kao što je prikazano na slici 2 u nastavku. Dok su dugi radni sati koncentrirani u primarnim sektorima (kao što su poljoprivreda, industrija i građevinarstvo), a slijede ih visokokvalificirani uslužni sektori (npr. informacijsko-komunikacijski sustavi, financije, nekretnine), većinu niskokvalificiranih i srednjekvalificiranih uslužnih sektora karakterizira radno vrijeme kraće od prosječnog. Radnici u tim sektorima vjerojatnije će upasti u obrasce (prisilnog) rada s nepunim radnim vremenom, kao i u druge obrasce nesigurnosti povezane s radnim vremenom (vidi poglavlja 3-4 za detaljniju analizu).

Slika 2. Prosječan broj stvarnih tjednih sati rada u glavnom poslu, prema gospodarskoj aktivnosti (NACE, EU27, 2023.)



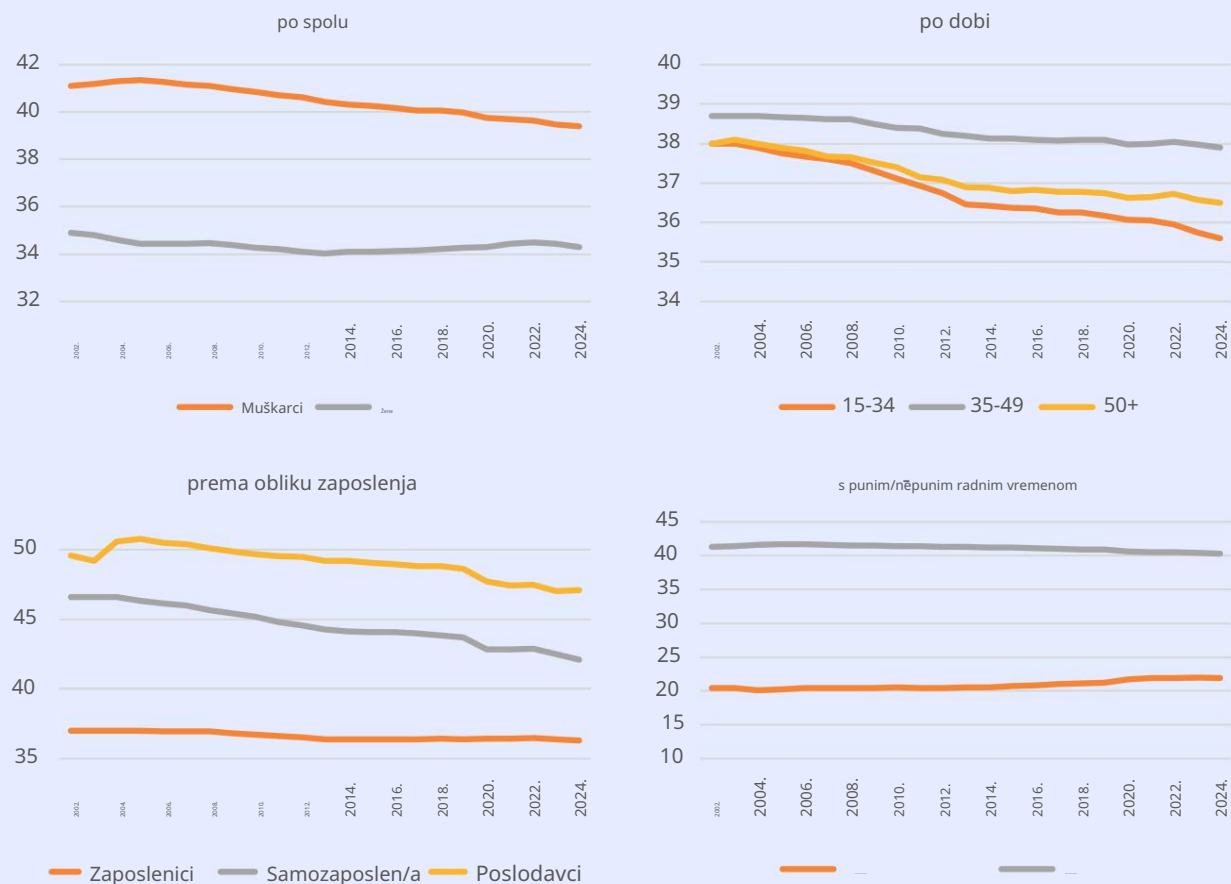
Izvor: Na temelju podataka Eurostata, pokazatelj [lfsa_ewhan2].

Napomena: Sektori obuhvaćeni sljedećom analizom označeni su narančastom bojom.

Sveukupni trend puzanja smanjenja radnog vremena sadrži visok stupanj heterogenosti. Posebno (vidi također sliku 3 i sliku 4 u nastavku):

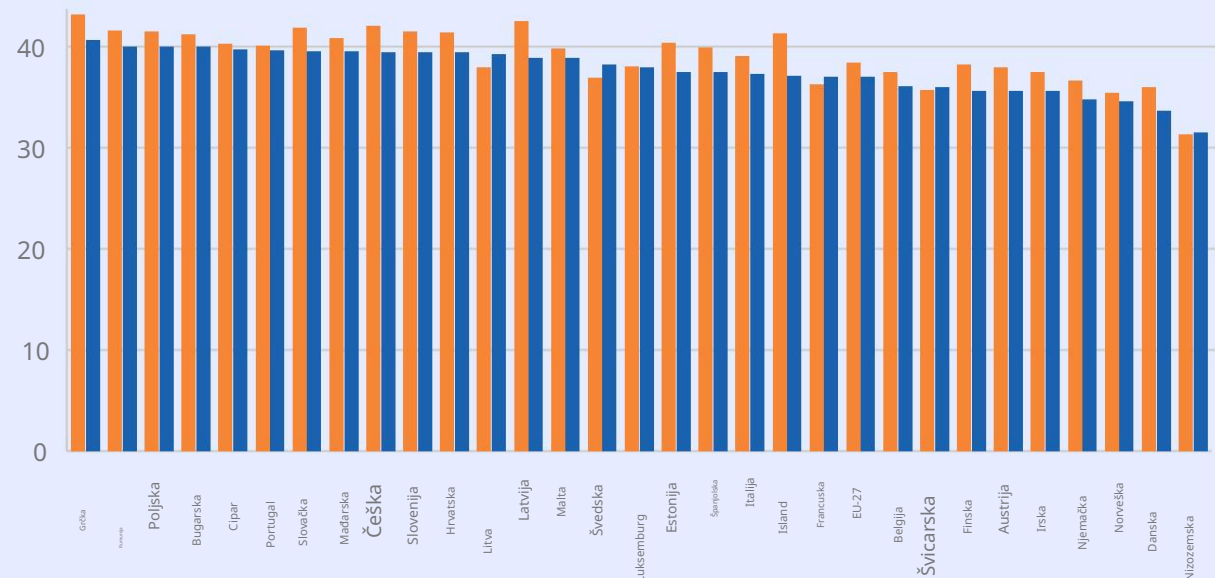
- **Rodne razlike i dalje postoje.** U prosjeku, muškarci rade više sati i vjerojatnije je da će raditi prekomjerno od žena. S druge strane, žene češće rade nepuno radno vrijeme ili imaju fleksibilno radno vrijeme. U 2023. godini 27,9% žena u EU radilo je nepuno radno vrijeme, u usporedbi sa samo 7,7% muškaraca (Eurostat [lfsi_pt_a]). Međutim, jaz u radnom vremenu između spolova polako se smanjuje – 2002. godine žene su radile 6,4 sata manje tjedno od muškaraca, a 2024. godine 5,1 sat manje tjedno; udio žena koje rade nepuno radno vrijeme također se smanjio (za oko 4 postotna boda od 2014.). Također je važno uzeti u obzir da žene rade više sati kada se uzme u obzir i plaćeni i neplaćeni rad (ukupno 70 sati u usporedbi sa 63 sata za muškarce; Eurofound, 2022a). Ova razlika u ukupnom broju odrađenih sati također pogoršava razliku u plaćama među spolovima (istraživački intervjui, 2024.), jer teret neplaćenog rada može ograničiti dostupnost žena za plaćeno zaposlenje, napredovanje u karijeri ili mogućnosti prekovremenog rada.
- **Postoji značajan generacijski pomak.** Nominalne razlike između dobnih skupina su očekivane i mogu se objasniti različitim preferencijama ovisno o životnoj fazi (istraživački intervjui, 2024.). Međutim, mlađe kohorte relativno brzo odstupaju od prosjeka i bilježe znatno brže smanjenje radnog vremena. To može predstavljati promjenjive preferencije prema ravnoteži između poslovnog i privatnog života i autonomiji u odnosu na veću plaću i 'karijerizam' među mlađim generacijama (istraživački intervjui, 2024.). Međutim, važno je napomenuti da je udio zaposlenika u prisilnom radu s nepunim radnim vremenom značajan (oko 10% - vidi gore), a također je moguće da su mlađi radnici previše zastupljeni u ovom uzorku.
- **Oblici zaposlenja su važni.** Samozaposlene osobe u prosjeku rade više sati od zaposlenika, a poslodavci rade još više sati od samozaposlenih. Iako se to djelomično može objasniti preferencijama koje su u osnovi izbora radnih aranžmana, u nekim slučajevima to može biti zabrinjavajuće, s obzirom na porast (lažnog) samozapošljavanja i nedostatak (ili ograničenu) pokrivenost samozaposlenih zaštitama radnog prava i odredbama kolektivnih ugovora, uključujući ograničenja radnog vremena i zaštitne mjere (istraživački intervjui, 2024.).
- **Radno vrijeme s punim i nepunim radnim vremenom konvergira.** Prevalencija prekomjernog radnog vremena (preko 48 sati tjedno) smanjuje se u EU (Anttila i sur., 2021.; Eurofound, 2022a). Općenito, broj ljudi koji rade dugo radno vrijeme smanjuje se, dok se broj ljudi koji rade manje sati povećava (istraživački intervjui, 2024.). Međutim, trajne razlike među spolovima, dobi i sektorima ostaju važna nijansa ove konvergenције (vidi gore).
- **Razlike među zemljama prevladavaju.** Stopa i smjer trendova radnog vremena razlikuju se diljem EU-a. Općenito, istočne i južne države članice imaju tendenciju pokazivati više prosječno radno vrijeme, iako se polako približavaju Zapadu i Sjeveru. Te se razlike mogu objasniti različitim radnim kulturama (npr. normalizacija dugog radnog vremena), pokrivenošću kolektivnim ugovorima (koji često osiguravaju smanjenje radnog vremena, nameću ograničenja maksimalnog broja sati i/ili jamče više praznika) i prevladavanjem rada s nepunim radnim vremenom (istraživački intervjui, 2024.).

Slika 3. Prosječan broj uobičajenih tjednih sati rada na glavnom poslu prema spolu, dobi, obliku zaposlenja i punom/nepunom radnom vremenu (EU27)



Izvor: Na temelju podataka Eurostata, pokazatelj [lfsq_ewhuis].3

Slika 4. Prosječan broj uobičajenih tjednih sati po državama



Izvor: Eurostat [lfsq_ewhuis].4

VOZAČI

Mogu se razlikovati tri kategorije pokretača ovog općeg trenda smanjenja radnog vremena:

- **Unutarnji pokretači (preferencije).** Na individualnoj razini može se prepoznati određena 'dualnost' motivacija. S jedne strane, smanjenje radnog vremena ušlo je na dnevni red radnika i sindikata uglavnom u visokokvalificiranim i visoko plaćenim zanimanjima, potaknuto s nekoliko dobro medijski popraćenih probnih četverodnevni radnih tjedana (istraživački intervjui, 2024.; Eurofound, 2024.). S druge strane, dok bolje plaćeni znanstveni radnici mogu si „priuštiti“ zalaganje za smanjenje radnog vremena, radnici u niskokvalificiranim, nisko plaćenim poslovima (koji prevladavaju u većini uslužnih sektora) često su prisiljeni na prisilni rad s nepunim radnim vremenom ili dodatne smjene i druge poslove kako bi održali korak s rastućim troškovima života dok plaće stagniraju (Autor i sur., 2023.).
- **Vanjski pokretači (megatrendovi).** Prvo, sporo ekonomsko restrukturiranje prema sektorima znanja i kreativnosti (potaknuto digitalizacijom i automatizacijom) povećava zaposlenost u poslovima koji su skloniji smanjenju radnog vremena. Drugo, pandemija COVID-19 pružila je šok i „poziv na buđenje“ koji je ubrzao zahtjeve za smanjenjem radnog vremena i fleksibilnošću. S druge strane, nagli prelazak na rad na daljinu rezultirao je zamagljivanjem granica između poslovnog i privatnog života, što je potencijalno uzrokovalo produljeno radno vrijeme (što nije u potpunosti obuhvaćeno statistikom; istraživački intervjui, 2024.). Osim toga, kriza troškova života i porast inflacije od 2022. otežali su mnogim radnicima smanjenje radnog vremena, a u nekim slučajevima stvorili su pritisak na njih da rade više, posebno u sektorima s nižim plaćama (Burchell i sur., 2024.).
- **Promjene politika i kolektivni pokreti.** Političke i političke akcije mogu potaknuti smanjenje radnog vremena (uključujući, na primjer, skraćivanje radnog tjedna u Francuskoj ili pilot projekt komprimiranog četverodnevnog radnog tjedna u belgijskom javnom sektoru). Nadalje, u zemljama s dobro uspostavljenom kulturom kolektivnog pregovaranja, kolektivni ugovori imaju tendenciju provoditi i institucionalizirati kraće radno vrijeme (istraživački intervjui, 2024.). S druge strane, u zemljama u kojima su kolektivni pregovori manje prisutni, sindikati gube organizacijsku snagu i – efektivno – radnici nemaju moć ostvariti skraćivanja radnog tjedna; stoga bi njihova sposobnost da osiguraju skraćivanja radnog vremena mogla biti ugrožena (istraživački intervjui, 2024.). Suprotno tome, u nekim slučajevima, nedavno su donesene promjene politika koje su protivne interesima radnika, uključujući povećanje radnog tjedna na šest dana (Grčka) i produljenje radnog vremena na 12 sati dnevno kako bi se suprotstavio nedostatku radne snage (Austrija) (istraživački intervjui, 2024.).

3. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfqs_ewhuis

4. Isto.

UTJECAJ

Skraćivanje radnog vremena obično poboljšava kvalitetu posla i dobrobit zaposlenika, iako neki tvrde da radno vrijeme nije toliko važno kao drugi pokazatelji kvalitete posla (uključujući zadovoljstvo poslom, intenzitet rada, fizičko okruženje itd.; istraživački intervjui, 2024.). Smanjenje radnog vremena ipak nije bez rizika. Može dovesti do intenziviranja rada („uguravanja“ više posla u kraćem vremenu), što može negativno utjecati na dobrobit. Ako smanjenje radnog vremena prati smanjenje plaća (npr. za radnike plaćene po satu), to može povećati rizik od siromaštva zaposlenih (istraživački intervjui; 2024.). Nadalje, prisilni rad s nepunim radnim vremenom može imati sveprisutan i dubok utjecaj i na dobrobit zaposlenika i na razinu plaća. Posebno u uslužnim sektorima, dobrovoljno ili prisilno smanjenje radnog vremena vjerojatnije će dovesti do proporcionalno nižih plaća i, posljedično, siromaštva zaposlenih i/ili ili lošija kvaliteta i dostupnost usluga (npr. nedovoljno vremena i resursa za njegovatelje da se brinu o korisnicima usluga zbog nedovoljnog broja osoblja; istraživački intervjui, 2024.). Iako su prava radnika s nepunim radnim vremenom na odgovarajuću naknadu priznata u nedavnoj presudi Suda Europske unije (SEU), ranjiv položaj radnika s nepunim radnim vremenom i dalje je glavna briga⁵.

Općenito, uravnoteženo radno vrijeme čini se ključnim za dobrobit radnika – i pretjerano dugo radno vrijeme i (nehotično smanjeno) kratko radno vrijeme mogu imati vrlo negativan utjecaj na zaposlenike (Brauner i sur., 2020.).

Na široj društvenoj razini, normalizacija skraćenog radnog vremena može poboljšati egalitarniju raspodjelu zaposlenosti. Politike radnog vremena mogu igrati važnu ulogu u pružanju potrebnog prostora za osposobljavanje kako bi se spriječila (daljnja) polarizacija radne snage (Müller, 2023.). Kraće radno vrijeme također može pomoći mladim odraslim osobama da uđu na tržište rada i omogućiti starijim radnicima da dulje ostanu zaposleni. Za osobe s invaliditetom ili smanjenom radnom sposobnošću, skraćeno radno vrijeme može pomoći povratku na posao i potaknuti sudjelovanje (Anttila i sur., 2021.). Međutim, trajna heterogenost (uključujući rodni jaz i rizike prekomjernog ili nedovoljnog radnog vremena) može potkopati načela jednakopravnog i uključivog društva (istraživački intervjui, 2024.).

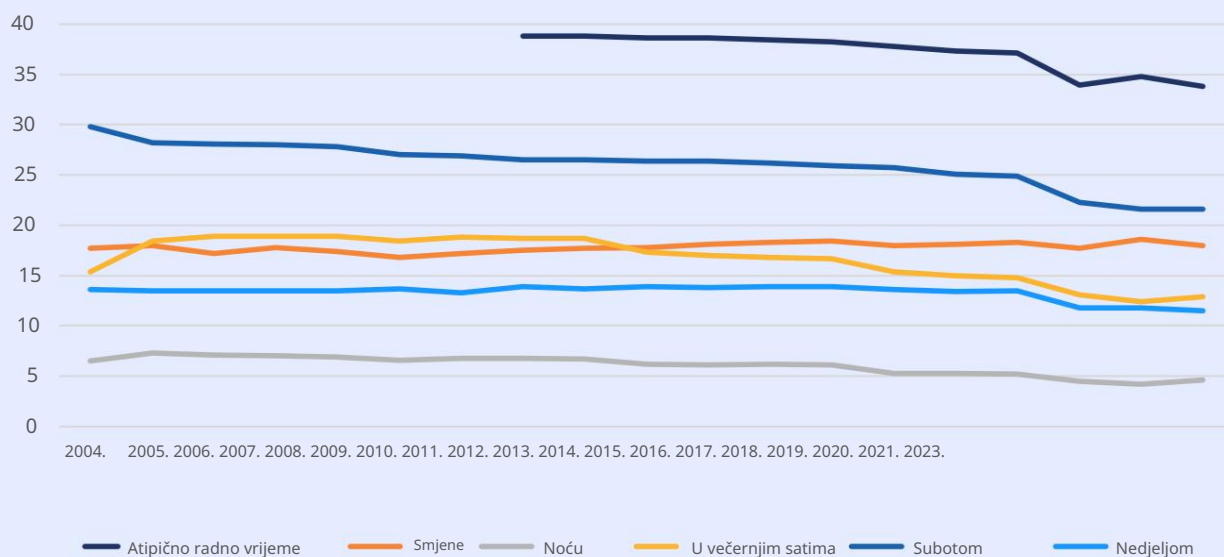
2.2 ORGANIZACIJA RADNOG VREMENA: PREMA DESTANDARDIZACIJI

TRENDVI

Većina „konvencionalnih“ mjera atipičnog radnog vremena (uključujući udio zaposlenika koji rade vikendom, noću i navečer) u prosjeku se postupno smanjuje tijekom vremena (vidi sliku 5. u nastavku). Zaposlenost s atipičnim radnim vremenom također je naglo pala nakon pandemije COVID-19 i od tada se nije vratila na trendove prije pandemije. Jedna iznimka je prevalencija rada u smjenama, koja je ostala visoka (oko 18% radnika u EU radi u smjenama) i čak se neznatno povećala tijekom posljednjeg desetljeća (Anttila i sur., 2021.). Broj zaposlenika koji rade s kratkim otkaznim rokom također je relativno malen (14% radi s kratkim otkaznim rokom barem nekoliko puta mjesečno), iako prilično velik udio radi u slobodno vrijeme kako bi zadovoljio radne zahtjeve (gotovo trećina to čini barem nekoliko puta mjesečno; vidi sliku 6 u nastavku).

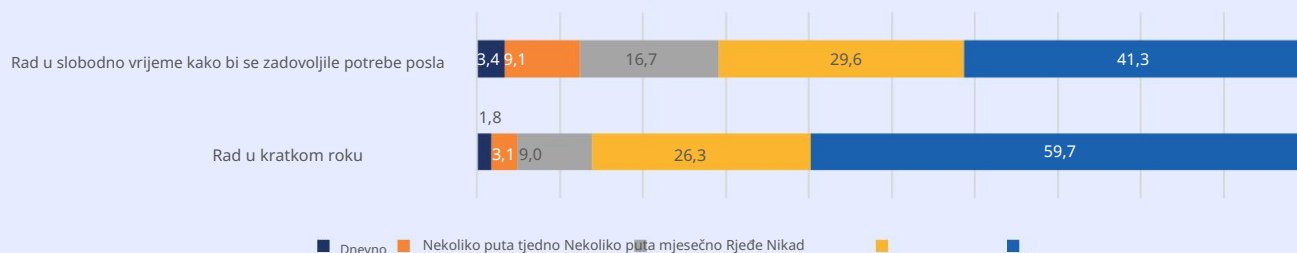
5. Sud Europske unije presudio je 2024. da radnici s nepunim radnim vremenom imaju pravo na naknadu za prekovremeni rad za sate odrađene izvan ugovorenih sati, čak i ako ti sati ne prelaze standardno puno radno vrijeme. Presuda izričito zabranjuje nepovoljniji tretman radnika s nepunim radnim vremenom u usporedbi sa zaposlenicima s punim radnim vremenom i ističe potencijal za neizravnu diskriminaciju na temelju spola, budući da su radna mjesta s nepunim radnim vremenom često nesrazmjerno zastupljena ženama. Vidi: Europski sud pravde. (2024.). Presuda Suda (Prvo vijeće) od 29. srpnja 2024. o plaći prekovremenog rada za radnike s nepunim radnim vremenom. Spojeni predmeti C184/22 i C185/22. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/pravni-sadržaj/HR/TXT/?uri=CELEX%3A62022CJ0184>.

Slika 5. Zaposlenost s atipičnim radnim vremenom (% ukupne zaposlenosti, EU27)



Izvor: Na temelju podataka Eurostata, pokazatelji [lfsa_ewpshi6, lfsa_ewpnig7, lfsa_ewpeve8, lfsa_ewpisat9, lfsa_ewpsun10, lfsa_esegatyp11].

Slika 6. Udio zaposlenika koji rade s kratkim otkaznim rokom i rade u slobodno vrijeme kako bi zadovoljili radne zahtjeve (% ispitanika, EU27, 2021.)



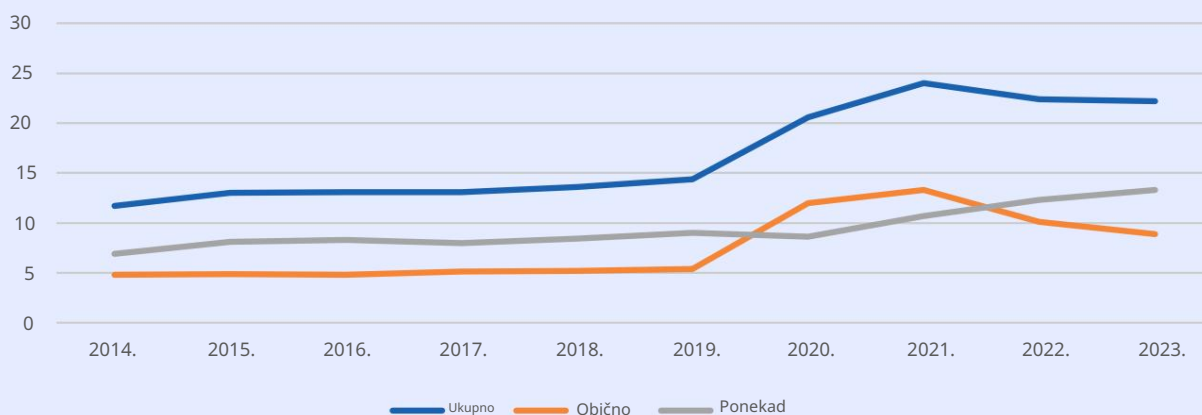
Izvor: Na temelju podataka Europskog telefonskog istraživanja o uvjetima rada iz 2021.

Postoje dva trenda koja su potencijalno doprinijela destandardizaciji radnog vremena, a koja možda nisu u potpunosti obuhvaćena gore navedenim službenim statistikama.

6. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/lfsa_ewpshi?lang=en 7. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewpnig/default/table?lang=en
 8. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewpeve/default/table?lang=en
 9. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/lfsa_ewpsal?lang=en 10. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewpsun/default/table?lang=en 11. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_esegatyp/default/table?lang=en

Prvo, došlo je do značajnog porasta rada na daljinu u EU, uglavnom kao odgovor na karantene uzrokovane COVID-om (vidi sliku 7 u nastavku). Čini se da je rad na daljinu ili hibridni rad nakon pandemije postao „nova normalnost“ (barem u sektorima znanja)¹², a značajan udio radnika nastavlja raditi od kuće barem dio vremena. U tom kontekstu, istraživanje koje je proveo Eurofound (2022b) ističe opći trend prema radu na daljinu koji je zasnovan na projektima, fragmentiran, na zahtjev i vezan uz učinak (vidi također Abendroth & Reimann, 2018). Nadalje, granice između poslovnog i osobnog života često su zamagljene za radnike na daljinu i hibridne radnike (Leclerc i sur., 2022). Ovi obrasci rada u kombinaciji često mogu rezultirati očekivanjem trajne dostupnosti i raspoloživosti te olakšati kulturu „stalne dostupnosti“ (Messenger & Gschwind, 2016). Na primjer, rezultati Europskog telefonskog istraživanja o uvjetima rada iz 2021. pokazuju da je 50% radnika koji mogu obavljati sve ili većinu svojih zadataka na daljinu radilo dodatne sate, što je puno više od radnika koji mogu obavljati neke od svojih zadataka (27%) ili nijedan od svojih zadataka na daljinu (23%). Podaci istraživanja iz nekoliko država članica ponovno potvrđuju percipirano očekivanje dostupnosti i/ili prijavljene slučajeve rada izvan redovnog radnog vremena (vidi Europska komisija, 2024.).

Slika 7. Zaposlene osobe koje rade od kuće (% ukupne zaposlenosti, EU27)



Izvor: Na temelju podataka Eurostata, pokazatelj [lfsa_ehomp].¹³

Drugi trend koji je možda doprinio donekle „skrivenoj“ destandardizaciji radnog vremena jest porast nestandardnih oblika rada i zapošljavanja (istraživački intervjui, 2024.). Ovi nestandardni aranžmani mogu uključivati dijeljenje zaposlenika, dijeljenje poslova, rad temeljen na vaučerima, rad s portfeljem, rad na platformi, privremeno upravljanje, suradničko zapošljavanje, povremeni rad i mobilni rad temeljen na IKT-u (Eurofound, 2020a). Ovi oblici rada uvode novu dinamiku u upravljanje radnim vremenom, nudeći različite stupnjeve autonomije i/ili nepredvidljivosti ovisno o potražnji kupaca i očekivanjima postavljenim algoritamskim dodjeljivanjem zadataka (Eurofound, 2020a). Iako se mnogi od ovih oblika smatraju marginalnim pojavama, posljednjih su godina stekli prevladavanje diljem EU-a (Eurofound, 2020a; Huws i sur., 2018.; Pesole i sur., 2019.). Na primjer, Europska komisija procjenjuje da je 2021. godine više od 500 digitalnih platformi za zapošljavanje zapošljavalo više od 28 milijuna ljudi.¹⁴

12. Eurofound (2020b) procjenjuje da je otprilike 37% zaposlenosti u EU-u 2020. godine bilo „radno na daljinu“.

13. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/lfsa_ehomp?lang=en 14.

Europska komisija (2021.). Sažetak izvješća o procjeni učinka koje prati Prijedlog direktive Europskog parlamenta i Vijeća o poboljšanju uvjeta rada u platformskom radu. SWD/2021/397 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52021SC0397>.

VOZAČI

Ove trendove destandardizacije radnog vremena uvelike pokreću temeljni (ali ne i neizbježni) obrasci gospodarskog restrukturiranja prema uslužnim i kreativnim sektorima te ekonomska ili tržišna dinamika koja pogoduje konkurentnosti (uključujući fragmentaciju rada). Posebno je količina rada u smjenama ostala visoka zbog sve veće uloge uslužnog sektora - rad u smjenama posebno je uobičajen u sektoru socijalne i zdravstvene skrbi, ugostiteljstvu, maloprodaji, čišćenju i zaštiti (Anttila i sur., 2021.). Posljednjih desetljeća nestandardni ugovori postali su sve češće strategije koje se koriste za rješavanje nedostatka osoblja i radnog opterećenja ili za nadopunu postojećeg zapošljavanja na različitim razinama intenziteta i učestalosti, posebno u vrijeme ekonomskih šokova ili neizvjesnosti (Huws i sur., 2018.; Pesole i sur., 2019.). Konačno, karantene uzrokovane pandemijom rezultirale su naglim porastom rada na daljinu i hibridnog rada, mijenjajući prakse organizacije rada i uvjete rada (npr. Eurofound, 2022b).

UTJECAJ

Utjecaji destandardizacije radnog vremena ovise o točnoj prirodi organizacije rada.

Ako fleksibilnost podrazumijeva autonomiju koja omogućuje radnicima da (do određene mjere) prilagode svoje radno vrijeme svojim životnim zahtjevima, to može dovesti do bolje ravnoteže između poslovnog i privatnog života te poslovnog i obiteljskog života (istraživački intervjui, 2024.). Primjerice, 2021. godine 74% radnika smatralo je vrlo lakim ili prilično lakim organizirati sat ili dva slobodnog vremena tijekom radnog vremena kako bi se pobrinuli za osobne ili obiteljske stvari, u usporedbi sa 66% radnika 2015. godine (Eurofound, 2022a). Sličan udio radnika rekao je da mogu dobro (48%) ili vrlo dobro (34%) uskladiti radno vrijeme s obiteljskim i društvenim obvezama 2021. godine. Neke studije povezale su ta poboljšanja u ravnoteži između poslovnog i privatnog života s učestalošću rada na daljinu (Makridis, 2023.), iako su ponovno primijetile strukturne neravnoteže: koristi su bile koncentrirane među muškarcima, samcima i onima bez djece.

Ipak, pojam „fleksibilnog radnog vremena“ može stvoriti i lažni osjećaj autonomije za zaposlenike, što prikriva kontrolu poslodavaca nad radnim vremenom i njihovo oslanjanje na potražnju i kratkoročno najavu (istraživački intervjui, 2024.). Ova „fleksibilna ranjivost“ može dovesti do toga da su radnici stalno na pozivu, nepredvidivi rasporedi, prekovremeni rad i opće nesigurnost posla (López-Martínez, 2023.). Na primjer, sedam od deset čistačica koje rade u smjenama osim dnevne to čine jer nemaju izbora (npr. zato što im trebaju veće plaće smjena koje nisu dnevne kako bi spojili kraj s krajem ili zato što im dnevne smjene nisu dostupne).

Zauzvrat, te promjene tijekom nedruštvenog vremena su u sukobu s njihovim društvenim i obiteljskim životom, kao i s njihovim mentalnim i fizičkim zdravljem (UNI Global i UNI Europa, 2023.).

U oba scenarija, dokazi upućuju na to da zaposlenici mogu imati više koristi od fleksibilnosti radnog vremena kada kontroliraju vrijeme rada unutar zadanog vremenskog okvira nego od potpune autonomije radnog vremena s neograničenim radnim rasporedima (Lott, 2020.; istraživački intervjui, 2024.). Potonje može dovesti do pretjerane povezanosti i intenziviranja rada, posebno s obzirom na obično radnu kulturu usmjerenu na učinak u tim okruženjima. To može rezultirati preopterećenjem poslom, izgaranjem, tjeskobom i depresijom, što može negativno utjecati na osobni i obiteljski život radnika (EU-OSHA, 2022.; vidi također sliku 8 u nastavku). Mazmanian i sur. (2013.) skovali su termin „paradoks autonomije“ kako bi opisali ovaj fenomen trajne digitalne povezanosti. Stoga bi određeni stupanj „postavljanja granica“ mogao biti koristan u mnogim slučajevima za ublažavanje rizika od samoiskorištavanja i osiguranje određene predvidljivosti i redovitosti radnog vremena (istraživački intervjui, 2024.).

Slika 8. Percipirani utjecaj prekomjerne povezanosti na zdravlje i dobrobit (% ispitanika, 2022.)



Izvor: Na temelju podataka Ankete o pravu na isključenje iz 2022.

3. DUBINSKA SEKTORSKA ANALIZA: RADNO VRIJEME U USLUŽNIM SEKTORIMA

3.1 NJEGA

Sektor skrbi jedan je od najvećih sektora u Europi. Usluge u sektoru obuhvaćaju širok raspon zadataka i interakcija usmjerenih na rješavanje fizičke, mentalne i emocionalne dobrobiti ljudi različite dobi i sposobnosti (ILO, 2018.). Rad skrbi pruža se u različitim okruženjima, i javnim i privatnim, uključujući zdravstvenu i stambenu skrb, kućnu njegu, dugotrajnu skrb i socijalnu skrb. Trenutačno je otprilike 3% europske radne snage - što je ekvivalentno 6,2 milijuna ljudi - zaposleno u sektoru skrbi. Značajno je da 88% tih radnika čine žene (Cedefop, 2023a).

Skrb je ključna za potporu zdravlju društva. Važnost sektora skrbi posebno je prepoznata tijekom pandemije COVID-19 kada su se njegovatelji suočili s povećanim zdravstvenim rizicima, ali su nastavili služiti zdravstvenim potrebama društva. Općenito, brzo starenje stanovništva EU-a predstavlja značajne političke i društvene izazove u nadolazećim godinama, s dubokim implikacijama za sektor skrbi.

Demografske promjene smanjuju broj potencijalnih djelatnika u skrbi, a istovremeno povećavaju potražnju za uslugama skrbi. Predviđa se da će do 2035. godine više od polovice trenutne radne snage trebati biti zamijenjeno zbog odlaska u mirovinu (Cedefop, 2023a).



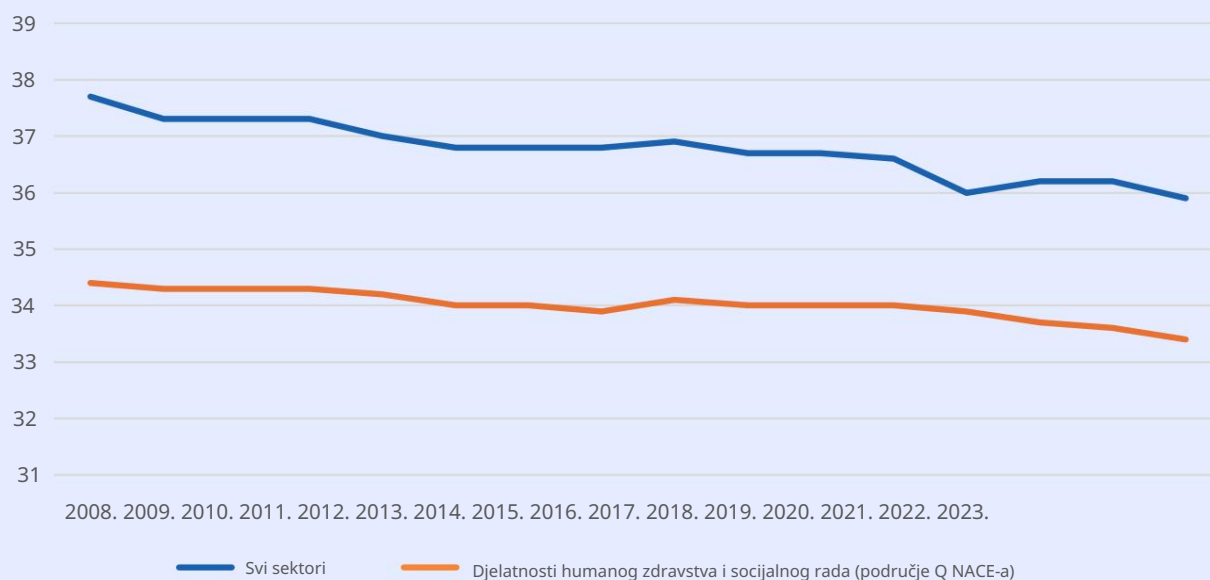
3.1.1. KLJUČNI TRENDVI I PEOVLADUJUĆI MODELI RADNOG VREMENA

Radnici u sektoru skrbi dosljedno su radili manje sati tjedno od međusektorskog prosjeka.

Tijekom 2010-ih ta je razlika iznosila gotovo tri sata tjedno, a neznatno se smanjila na nešto više od dva sata u 2023., kao što je prikazano na slici 9. Nekoliko čimbenika doprinosi ovom trendu skraćivanja radnog vremena. Rad u skrbi fizički je i emocionalno zahtjevan, a skraćivanje radnog vremena povijesno se provodilo, posebno za starije radnike, kako bi se ublažili negativni učinci stresa povezanog s poslom (npr. Simoens i sur., 2005.). Osim toga, sektor ima visoku prevalenciju rada s nepunim radnim vremenom, što rezultira nižim prosječnim radnim vremenom.

Za razliku od drugih sektora, pandemija COVID-19 i povezano zatvaranje radnih mjesta nisu smanjili radno vrijeme u sektoru skrbi. Naprotiv, uloga njegovatelja postala je još važnija tijekom tog razdoblja. Kao rezultat toga, radno vrijeme ostalo je stabilno jer su njegovatelji nastavili obavljati svoje osnovne dužnosti tijekom cijele pandemije.

Slika 9. Prosječan broj stvarnih tjednih sati rada na glavnom poslu



Izvor: Na temelju podataka Eurostata, pokazatelj [lfsa_ewhan215].

Unatoč stalnom nedostatku osoblja u mnogim europskim zemljama, znatan udio djelatnika skrbi zaposlen je na temelju ugovora o nepunom radnom vremenu. U EU čak 40% radnika u sektoru skrbi radi s nepunim radnim vremenom ili privremenim ugovorima o radu, u usporedbi s prosjekom EU od 19% (Milos & Bergfield, 2022.). Međutim, raspodjela radnog vremena značajno varira među nacionalnim sektorima skrbi. Primjerice, u Austriji 70–75% djelatnika skrbi radi s nepunim radnim vremenom. Prema riječima austrijskog ispitanika, „Tvrtke preferiraju fleksibilnost radnika s nepunim radnim vremenom. Njih je lakše rasporediti nego radnike s punim radnim vremenom“ (Intervju 6, 2024.). Slično tome, u Španjolskoj se sektor skrbi pretežno sastoji od poslova s nepunim radnim vremenom, što predstavlja izazov za radnike. Primjerice, velik dio posla u španjolskom mobilnom sektoru skrbi koncentriran je u ranom dijelu dana, što ograničava mogućnosti za zaposlenje s punim radnim vremenom (Intervju 9, 2024.). Rad s nepunim radnim vremenom manje je zastupljen u Belgiji, s 46% (Intervju 7, 2024.). Iako rad s nepunim radnim vremenom može biti osobni izbor, neki poslodavci u Belgiji također preferiraju ovaj aranžman kako bi pojednostavili raspored. Kao što je objasnio jedan ispitanik, „U skrbi za starije osobe, jutro su obično zauzeta aktivnostima poput pomaganja korisnicima s doručkom.“

Poslodavcima je lakše imati jednog radnika koji radi četiri sata ujutro, a drugog četiri sata navečer nego zakazati osmosatnu smjenu“ (Intervju 7, 2024.). Konačno, rad s nepunim radnim vremenom u češkom sektoru skrbi je rijedak, uglavnom zbog značajnog nedostatka osoblja koji zahtijeva manji broj radnika koji rade u duljim smjenama (Intervju 10, 2024.).

Mnogi dijelovi sektora skrbi rade 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu zbog različitih i složenih potreba osoba o kojima se skrbi. Iako se od radnika ne zahtijeva uvijek fizička prisutnost, često se očekuje da ostanu dostupni. Rad 24 sata dnevno upravlja se raznim oblicima smjenskog rada, koji se mogu obavljati i na temelju ugovora o nepunom i na temelju ugovora o punom radnom vremenu, uključujući:

- **Modeli podijeljenih smjena** u kojima su radne smjene prekidane razdobljem neplaćenog vremena različitog trajanja, u rasponu od jednog sata do četiri sata ili više. Takvi su modeli uobičajeni u sektorima kućne njege i mobilne njege (Sardadvar i Reiter, 2023.). Ova vrsta raspoređivanja prilagođena je potrebama osoba koje primaju njegu, a koje su obično koncentrirane ujutro i navečer (Intervju 7 i 9, 2024.). Ovu vrstu aranžmana klijenti obično preferiraju jer minimizira broj njegovatelja s kojima komuniciraju; na primjer, isti njegovatelj koji im pomaže ujutro pružat će skrb i navečer (Maurits, de Veer i Francke, 2014.).
- **Rotirajući obrasci smjena i komprimirane smjene**, koje se često koriste u sektoru skrbi: raspored smjena može varirati u smislu broja uzastopnih radnih dana, s neravnomjernom raspodjelom radnih sati tijekom određenog razdoblja (Intervjui 6-8 i 10, 2024.). Smjene obično traju 8-12 sati. Na primjer, u Češkoj je neravnomjerno raspoređeno radno vrijeme posebno uobičajeno u ugovorima o punom radnom vremenu. Radnici se izmjenjuju između „dugih tjedana“, koji se sastoje od pet radnih dana nakon kojih slijede dva slobodna dana, i „kratkih tjedana“, koji se sastoje od dva radna dana i pet slobodnih dana (Intervju 10, 2024.). Prema češkim propisima, radnici u skrbi smiju odbiti prekovremeni rad tijekom svog „kratkog tjedna“. Međutim, kako je primijetio jedan ispitanik, „Ili iz solidarnosti sa svojim kolegama ili zato što osjećaju odgovornost prema klijentima, vrlo često pristaju preuzeti ove dodatne smjene“ (Intervju 10, 2024.).

3.1.2. UTJECAJ NA UVJETE RADA I DOBRE PRAKSE

MEĐUdjelovanje rada s nepunim radnim vremenom, niskih plaća i prekovremenog rada

Rad s nepunim radnim vremenom vrlo je raširen u sektoru skrbi. Iako poslovi s nepunim radnim vremenom mogu ponuditi fleksibilnost, oni su u sektoru skrbi uglavnom prisilni, a mnogi radnici izražavaju potrebu za povećanjem radnog vremena i ističu poteškoće u pronalaženju posla s punim radnim vremenom. Prisilni rad s nepunim radnim vremenom često je povezan s nesigurnošću posla, financijskom nestabilnošću i štetnim utjecajima na zdravlje (Merino-Llorente i Somarriba, 2020.). To se posebno odnosi na žene, koje češće rade s nepunim radnim vremenom nego muškarci (Eurostat, 2022.). U sektoru skrbi, ovi izazovi su pojačani stalnim problemom niskih plaća, što često prisiljava djelatnike skrbi da žongliraju s više poslova, produžuju smjene ili rade prekovremeno (Intervjui 7, 8 i 10, 2024.). U regijama istočne i južne Europe, plaće u sektoru skrbi često ne odražavaju adekvatno prirodu posla, što smanjenje radnog vremena čini sporednom brigom za mnoge djelatnike skrbi.

Međudjelovanje niskih plaća i rasprostranjenosti rada s nepunim radnim vremenom predstavlja značajan izazov u sektoru skrbi, pri čemu se ta dva problema međusobno pojačavaju. Radnici se suočavaju s financijskom nestabilnošću zbog nedovoljne zarade od poslova s nepunim radnim vremenom, dok oslanjanje sektora na ugovore o radu s nepunim radnim vremenom ograničava mogućnosti za zaposlenje s punim radnim vremenom. Primjerice, u Španjolskoj je rješavanje ove izazovne dinamike postalo ključni fokus, s naporima usmjerenim na poticanje poslodavaca da ponude radna mjesta s punim radnim vremenom kao standardnu praksu. Iako napori da se to uvede kao obvezna odredba putem kolektivnog pregovaranja još nisu bili uspješni, promicanje zaposlenja s punim radnim vremenom ostaje ključni prioritet za poboljšanje financijske sigurnosti radnika i operativne stabilnosti unutar sektora (Intervju 9, 2024.).

Dok se neki radnici suočavaju s prisilnim radom s nepunim radnim vremenom, visoke stope prekovremenog rada također su uobičajene, potaknute potrebom za ostvarivanjem dovoljnog prihoda - nešto što može biti nedostižno čak i s punim radnim vremenom. Kao što je izrazio jedan predstavnik sektora skrbi u Poljskoj, prioritet nije smanjenje radnog vremena, već osiguranje stabilnog zaposlenja s punim radnim vremenom koje pruža dostojanstven životni standard: „U sektoru skrbi ne razmišljamo o smanjenju radnog vremena ispod osnovnog radnog opterećenja s punim radnim vremenom. Rado bismo radili standardno puno radno vrijeme [...] bez potrebe za prihvaćanjem drugog posla nakon posla“ (Intervju 8, 2024.).

U nekim europskim zemljama prekovremeni sati u sektoru regulirani su sustavom uravnoteženja dodatnih sati radnika tijekom određenog razdoblja. Među poslodavcima postoji rastući trend minimiziranja troškova prekovremenog rada produljenjem razdoblja tijekom kojeg se prekovremeni rad usrednjava i nagrađuje. Na primjer, u Belgiji je ovaj sustav prethodno zahtijevao da se prekovremeni rad plati u roku od tri mjeseca. Međutim, uredba je od tada proširena na godišnji okvir. Učinak ove odredbe je dvostruk.

S jedne strane, omogućuje poslodavcima povećanje radnog vremena tijekom razdoblja visokog intenziteta, a smanjenje radnog vremena tijekom razdoblja niskog intenziteta. Usrednjavanjem prekovremenog rada tijekom duljeg godišnjeg razdoblja pomaže im smanjiti troškove osoblja minimiziranjem potrebe za skupim isplata prekovremenog rada. S druge strane, radnici često rade prekovremeno, ali se bore s nadoknadom svojih dodatnih sati (Intervju 7, 2024.).

Slično tome, poslodavci u sektoru skrbi u Češkoj oslanjaju se na duga razdoblja uravnoteženja kako bi upravljali troškovima prekovremenog rada, što dovodi do značajnih izazova za radnike (Intervju 10, 2024.). Prema češkom Zakonu o radu, poslodavci su dužni platiti dodatak od 25% na satnicu za prekovremeni rad, što ga čini prilično skupim. Kako bi izbjegli ovaj trošak, poslodavci izračunavaju prosječno radno vrijeme tijekom duljih razdoblja uravnoteženja, ponekad i do 50 ili 56 tjedana, što im omogućuje da kompenziraju prekovremene sate tijekom razdoblja najveće potražnje smanjenjem smjena kasnije. Radnici u skrbi obično planiraju svoje rasporede i živote dugoročno, ali tijekom kritičnih razdoblja poput praznika ili vršnih sezona, moraju raditi znatno više sati. Ove dodatne smjene ne plaćaju se kao prekovremeni rad, već se uravnotežene smanjenjem radnih sati u mirnijim razdobljima. To rezultira fluktuirajućim mjesečnim prihodima, što radnicima otežava zadovoljavanje njihovih financijskih potreba, posebno u kontekstu

visoke inflacije (Intervju 10, 2024.). Osim toga, prekovremeni rad često gura stvarne radne sate radnika daleko iznad ograničenja službeno ugovorenih sati. Neki njegovatelji, uključujući medicinske sestre, prihvaćaju dodatne smjene kako bi nadopunili niske plaće, često radeći i do 220 sati mjesečno, što ih izlaže ozbiljnom riziku od iscrpljenosti i sagorijevanja (Intervju 10, 2024.).

Okvir 1. Dobre prakse u rješavanju niskih plaća i nepredvidljivosti radnog vremena

Kolektivni ugovori:

- Veće plaće i bolje beneficije (Luksemburg). Od siječnja 2025. godine, njegovatelji u Luksemburgu će vidjeti povećanje plaća, uz jednokratni bonus i bonus za godišnji odmor. Oba bonusa bit će proporcionalno prilagođena na temelju broja odrađenih sati. Ovaj novouspostavljeni kolektivni ugovor, koji vrijedi tri godine, ima za cilj donijeti veću koheziju među zaposlenicima u luksemburškom sektoru skrbi. Prije su bolničke medicinske sestre – koje su predstavljali zasebni sindikati – zarađivale plaće otprilike 17% veće od svojih kolega u sektoru skrbi (Luxembourg Times, 2024.).
- Povećanje plaća i bonus za fleksibilnost (Austrija). Od siječnja 2025. minimalne i stvarne plaće, zajedno s dodacima i dodacima, u austrijskom privatnom zdravstvenom i socijalnom sektoru povećat će se za 4%. Među prilagođenim dodacima, najznačajniji utjecaj imat će dodatak za fleksibilnost, koji kompenzira zaposlenike za stupanje u rad u kratkom roku. Manji dodatak za fleksibilnost bit će postavljen na 25 eura, dok će veći dodatak porasti na 50 eura (UNI Europa, 2024.).
- Automatsko prilagođavanje plaća kako bi se uzeo u obzir inflacija (Belgija). Sustav automatski prilagođava plaće kako bi odražavao inflaciju, bez potrebe za pregovorima između poslodavaca i zaposlenika. U belgijskom sektoru skrbi, prilagodbe se događaju brzo; na primjer, ako inflacija poraste za 2%, plaće u sektoru obično se prilagođavaju za isti postotak u sljedećem mjesecu. To osigurava da plaće djelatnika skrbi ostanu usklađene s troškovima života, nudeći im razinu financijske stabilnosti koja je manje uobičajena u drugim europskim zemljama.

Kolektivni ugovori:

- Zabrana ugovora s nula sati (Nizozemska). Zakonodavstvo je prilagođeno kako bi se osigurala odgovarajuća zaštita radnika izvan tradicionalne definicije nepunog radnog vremena, poput radnika s ugovorima s nula sati ili ugovorima s minimalnim i maksimalnim brojem sati. Ugovori s nula sati zamijenjeni su fiksnim osnovnim ugovorima koji moraju izričito navesti minimalni broj radnih sati.

INTENZITET RADA

Procjenjuje se da se Europa 2024. godine suočila s nedostatkom od otprilike 1,6 milijuna zdravstvenih i socijalnih radnika, a predviđa se da će se taj broj do 2030. povećati na 4 milijuna, uključujući 1,1 milijun socijalnih radnika i asistenata (Zapata i sur., 2024.). Nedostatak osoblja u sektoru skrbi ima dalekosežne posljedice, uključujući povećani prekovremeni rad i opterećenje za njegovatelje, značajan fizički i mentalni napor te ugroženu sigurnost pacijenata. Njegovatelji dosljedno izvještavaju da je realan i uravnotežen omjer radnika i korisnika usluga ključan za njihovu percepciju kvalitete posla (intervjui 9 i 10, 2024.).

Problemi s osobljem izravno utječu na radno vrijeme i uvjete rada djelatnika u skrbi. Primjerice, kritičan problem uočen u Češkoj jest nedovoljan broj pauza za odmor tijekom smjena. Iako radnici imaju pravo na 30-minutnu pauzu za ručak i dvije pauze od 15 minuta tijekom 12-satne smjene, te se pauze često ne koriste zbog velikog opterećenja poslom i nedovoljnog broja osoblja. Mnogi radnici izvještavaju da ili preskaču pauze ili ih provode u područjima za korisnike usluga, ne mogu se u potpunosti isključiti iz svojih dužnosti (Intervju 10, 2024.). Ovaj nedostatak odgovarajućih pauza ne samo da krši zakone o radu, koji propisuju da pauze trebaju biti oslobođene obveza povezanih s poslom, već i rezultira time da radnici efektivno pružaju neplaćeni rad tijekom pretpostavljenih razdoblja odmora. S nedovoljnim brojem osoblja za pokrivanje smjena, mogućnosti radnika da nadoknade svoje dodatne sate su ograničene.

Ovaj ciklički problem pogoršava pritiske radnog opterećenja i potkopava financijsku stabilnost radnika, jer njihovi prihodi nepredvidivo fluktuiraju (intervjui 7, 8 i 10, 2024.).

Postoji značajan jaz između regulatornih zahtjeva za osobljem i stvarne prakse. Na primjer, u privatnom sektoru skrbi u Poljskoj, ustanove za skrb moraju ispunjavati posebne zahtjeve za brojem osoblja, kvalifikacijama i infrastrukturom kako bi osigurale financiranje iz sustava Nacionalnog socijalnog fonda. Dok se tvrtke na papiru pridržavaju takvih standarda, u praksi je broj osoblja nedovoljan, s nedovoljnim brojem radnika u smjenama zbog izostanaka poput bolesti, što ostavlja značajne praznine koje poslodavci ne rješavaju.

Ova se neusklađenost rijetko uočava tijekom inspekcija, jer institucije mogu predočiti rasporede i dokumentaciju koji se čine usklađenima, prikrivajući stvarnost kroničnog nedostatka osoblja (Intervju 8, 2024.). U takvim kontekstima potrebni su stroži propisi i uspostava učinkovitih mehanizama nadzora kako bi se osiguralo da se zahtjevi za osobljem ispunjavaju i održavaju u praksi, a ne samo u dokumentaciji.

Osim toga, nedostatak radne snage doprinosi zabrinjavajućem trendu u sektoru skrbi prema snižavanju kvalifikacija (kao odgovor na rješavanje nedostatka radne snage), što riskira potkopavanje kvalitete skrbi.

Poslodavci mogu popuniti praznine u osoblju zapošljavanjem manje kvalificiranih radnika ili onih na privremenim ili fleksibilnim ugovorima o radu na ograničeno radno vrijeme (Intervju 7, 2024.). Iako ovaj pristup može pružiti privremeno olakšanje, može dovesti do pogrešaka zbog nedovoljnog poznavanja individualnih potreba pacijenata. Slično tome, iako samozaposleni njegovatelji mogu imati potrebne kvalifikacije, njihov nedosljedan kontakt s klijentima ograničava njihovu sposobnost pružanja personalizirane i informirane skrbi. Redovito osoblje, koje razvija trajne odnose s klijentima, bolje je opremljeno za razumijevanje povijesti pacijenata i osiguravanje kontinuiteta u skrbi – što je bitan čimbenik u skrbi za starije osobe, gdje pacijenti mogu imati poteškoća s komuniciranjem svojih potreba, te u skrbi za djecu, gdje su dosljedni odnosi ključni za razvoj.

Okvir 2. Dobre prakse rješavanja problema nedovoljnog broja osoblja

Projekti i smjernice:

- **Generički kompas: Suradnja na kvaliteti života (Nizozemska).** Ova inicijativa predstavlja početak reorganizacije kućne njege u Nizozemskoj, s ciljem sprječavanja preopterećenja ovog sektora rastućom potražnjom za njegom u starijoj populaciji. Ovaj pristup stavlja veći naglasak na preventivne mjere, fokusirajući se na ono što pojedinci i zajednice mogu samostalno upravljati i prilagođavajući njegu tim kapacitetima. Prenošenjem veće moći donošenja odluka na pojedince, ova strategija poboljšava njihovu kvalitetu života, a istovremeno nastoji osigurati da se dostupni resursi njege koriste što je moguće učinkovitije (Zorginstituut Nederland, 2024.).
- **EMPROVE: Osnaživanje profesionalnih rođaka u Europi (EU).** Projekt nastoji riješiti problem starenja europskog društva i rastuće potražnje za socijalnim uslugama podržavajući profesije koje se bave skrbi zajedno s obiteljima koje brinu o starijim osobama. Unutar ovog širokog europskog scenarija, projekt EMPROVE inovativan je put osposobljavanja za ljude koji žele steći vještine voditelja gerijatrijske skrbi (također se naziva profesionalni rođak). U toj ulozi, stručnjaci kombiniraju holističke kompetencije kako bi pomogli obiteljima da se učinkovito snađu u procesu starenja svojih voljenih, osiguravajući im pristup najprikladnijim dostupnim resursima.
- **Model zapošljavanja za obiteljske negovatelje (Austrija).** Od listopada 2019. Gradišće je razvilo model koji omogućuje zapošljavanje obiteljskih negovatelja kao kućnih negovatelja. Negovatelji moraju biti fizički, zdravstveno i osobno prikladni za posao. Osim toga, osnovna obuka sa 100 teorijskih jedinica je obavezna, osim ako već nisu završili obuku u sektoru skrbi. Zapošljavanje organizira Pfllegeservice Burgenland GmbH (PSB), podružnica Soziale Dienste Burgenland, i omogućuje rodbini da se brine za članove svoje obitelji kod kuće uz potpuno osiguranje i podršku pokrajine.

RADNO OPTEREĆENJE I ZAHTJEVI POSLA

Rad u skrbi odavno je prepoznat kao fizički, mentalno i emocionalno zahtjevno zanimanje, a kvaliteta posla u tom sektoru sve se više doživljava kao pogoršana, posebno za njegovatelje opterećene prevelikim radnim opterećenjem i neodrživim rasporedima (Intervjui 8-10, 2024.). Izazovi u sektoru skrbi usko su povezani s omjerom radnika i korisnika usluga, što izravno utječe i na kvalitetu usluga i na uvjete rada. Nedovoljni omjeri rezultiraju time da radnici imaju previše klijenata za brigu, ostavljajući malo vremena za pružanje odgovarajuće pažnje i kvalitetne usluge (Intervjui 9 i 10, 2024.). Na primjer, u Češkoj poslodavci često predlažu optimalni omjer od 12 klijenata po njegovatelju, dok stvarnost često prelazi 20 klijenata po njegovatelju, ponekad i mnogo više (Intervju 10, 2024.). Ova je razlika posebno problematična s obzirom na intenzivnu prirodu posla, jer mnogim klijentima treba značajna fizička i emocionalna podrška. Vremenski pritisak prisiljava radnike da žure sa svojim zadacima, što dodatno smanjuje standard skrbi. Ovaj problem pogoršavaju duge liste čekanja za pristup uslugama. Kako bi se prilagodio većem broju korisnika, sustav često smanjuje vrijeme dodijeljeno po osobi, povećavajući opterećenje osoblja, a istovremeno ograničavajući vrijeme koje mogu provesti sa svakim korisnikom (Intervju 9, 2024.).

Utjecaj takvih radnih uvjeta na mentalno zdravlje posebno je alarmantan, pri čemu značajan udio radnika u osobnim i kućanskim uslugama (PHS) izvještava o stresu, anksioznosti ili izgaranju (PHS Social Partners, 2024.; ILO, 2022.). Značajno je da 50% onih koji rade 40 sati ili manje tjedno pripisuje probleme mentalnog zdravlja svojim poslovima, a taj postotak raste na 65,8% među onima koji rade preko 40 sati (PHS Social Partners, 2024.). Ove pritiske dodatno pogoršavaju administrativna opterećenja, kronično nedovoljno financiranje i nedostatak resursa - izazovi koje je pojačala pandemija COVID-19, koja je uvela dodatno radno opterećenje i odgovornosti (Sigurdsson, 2021.). Istraživanja pokazuju da se žene, mlađi radnici i roditelji uzdržavane djece suočavaju s povećanim rizikom od psihološke nevolje, što je ključna briga s obzirom na to da žene čine veliku većinu radne snage u europskom sektoru skrbi i pretežno su u ulogama koje su u kontaktu s pacijentima (ILO, 2022.). Nesrazmjerno visoka prevalencija problema mentalnog zdravlja među mlađim radnicima također postavlja pitanja o budućoj otpornosti i održivosti sektora, naglašavajući hitnu potrebu za sistemskim promjenama kako bi se podržala radna snaga i riješili ovi složeni izazovi.

Okvir 3. Dobre prakse u rješavanju radnog opterećenja i zahtjeva posla

Modeli radnog vremena:

- Model radnog vremena 7/7 (Njemačka). Model omogućuje medicinskom osoblju rad u sedam uzastopnih smjena od 10-12 sati s produženim pauzama, nakon čega slijedi cijeli tjedan odmora. Ovaj model smanjuje učestalost promjena smjena, pomaže osoblju u upravljanju ravnotežom između poslovnog i privatnog života, smanjuje izostajanje s posla i podržava bolji kontinuitet skrbi za pacijente. Zbog intenzivnog radnog rasporeda tijekom radnog tjedna, ima neke nedostatke za kućanstva s jednim roditeljem. Ipak, model je učinkovit u pružanju radnicima više odmora od tradicionalnog modela s 3 smjene/dan koji je često prisutan u raznim poslovima skrbi u Njemačkoj. Uzimanje samo jednog tjedna dopusta između 'slobodnih' tjedana daje njegovatelju mogućnost da iskoristi trodnevni odmor (Deutsches Pflegeportal, nd).

Kolektivni ugovori:

- Dodatni privatni dani od 35. godine (Belgija). Kolektivni ugovor o dopustu na temelju dobi u belgijskom sektoru skrbi prepoznaje povećane fizičke i mentalne zahtjeve s kojima se suočavaju stariji njegovatelji i usmjeren je na smanjenje radnog vremena starijih zaposlenika osiguravanjem dodatnih dana odmora. Od 35. godine zaposlenici dobivaju pet dodatnih dana godišnjeg odmora, a povećava se na 12 dana za one u dobi od 45 do 49 godina, 24 dana za one u dobi od 50 do 54 godine i 36 dana za radnike starije od 55 godina – što je ekvivalentno trima dodatnim slobodnim danima mjesečno (Intervju 7, 2024.; ACLVB, nd).

3.1.3. IMPLIKACIJE PO POLITIKE

Ukratko, ključni izazovi i prioriteti u sektoru skrbi iz perspektive radnika identificirani su kako slijedi:

- **Niske plaće i prekovremeni rad.** Problem radnog vremena u sektoru skrbi ne može se promatrati izolirano, jer je duboko povezan s drugim izazovima na tržištu rada, posebno niskim plaćama. To dvoje je suštinski povezano, jer niske plaće često prisiljavaju radnike da produže svoje radno vrijeme, prihvate prekovremeni rad ili čak prihvate dodatne poslove, samo kako bi zaradili plaću za život. Ovo oslanjanje na prekovremeni rad kao financijsku nužnost naglašava šire sistemske probleme unutar sektora, gdje neadekvatne plaće potiču neodržive obrasce rada i produbljuju opterećenje radne snage. Rješavanje ovih izazova zahtijeva pristup koji istovremeno rješava neadekvatnost plaća i pritiske radnog opterećenja. Bez sistemskih reformi, sektor će se i dalje suočavati s visokim stopama sagorijevanja i nezadovoljstva radnika, što će potkopavati njegovu dugoročnu održivost.
- **Nedostatak osoblja i veliko opterećenje poslom.** Nedostatak radnika u sektoru skrbi diljem EU predstavlja temeljni izazov koji potiče prekomjerno opterećenje poslom i doprinosi dodatnom fizičkom i mentalnom naprezanju u već intenzivnijem radnom okruženju. Nedostatak osoblja izravno utječe na pitanje radnog vremena, budući da postojeći propisi i kolektivni ugovori namijenjeni osiguravanju odmora, i tijekom i izvan posla, često su potkopani nedovoljnom razinom osoblja. Mnogi radnici u ovom sektoru privučeni su poslovima skrbi zbog intrinzičnih kvaliteta poput empatije i predanosti podršci drugima koje su potrebne za posao skrbi. Ipak, unatoč ključnoj ulozi koju imaju u održavanju zdravlja i dobrobiti društva, poslovi skrbi i dalje su podcijenjeni i nedovoljno plaćeni u mnogim europskim zemljama. Osiguravanje odgovarajućeg osoblja ključno je za pružanje visokokvalitetne skrbi koja je korisnicima usluga potrebna i koju zaslužuju, kao i za održivost i ispunjavanje karijere u sektoru skrbi za one koji se posvete ovom nezamjenjivom poslu.
- **Rad s nepunim radnim vremenom** može pomoći radnicima da usklade profesionalne obveze s obiteljskim obvezama, što je posebno očito među onima koji imaju dužnosti skrbi, od kojih je nesrazmjerni broj žena. Međutim, visoka prevalencija rada s nepunim radnim vremenom u sektoru skrbi nije uvijek izbor zaposlenika. Utjecaji prisilnog rada s nepunim radnim vremenom su višestruki i utječu na financijsku sigurnost radnika, mogućnosti karijere, ravnotežu između poslovnog i privatnog života te psihološku i emocionalnu dobrobit. Takva dinamika također može pojačati strukturne nejednakosti na tržištu rada. Poboljšanje pristupa radnim mjestima s punim radnim vremenom uz osiguravanje da je rad s nepunim radnim vremenom visoke kvalitete i pravednosti omogućilo bi smanjenje razlika u financijskoj sigurnosti, beneficijama i napredovanju u karijeri između radnika s nepunim i puno radno vrijeme. Normalizacija takvih standarda može promicati pravednost i povećati atraktivnost poslova s nepunim radnim vremenom unutar radne snage.

Sveukupno, izazovi vezani uz radno vrijeme u sektoru skrbi duboko su povezani sa širim sistemskim problemima, uključujući niske plaće, nedostatak osoblja, prisilni rad s nepunim radnim vremenom te intrinzične emocionalne, psihološke i fizičke zahtjeve rada. Ovi problemi zajedno potiču neodržive uvjete rada, financijsku nesigurnost i nezadovoljstvo radnom snagom, potkopavajući dugoročnu održivost sektora. Starenje stanovništva diljem EU predstavlja značajan dvostruki izazov za sektor skrbi. S jedne strane, rastući udio starijih osoba dovodi do sve veće potražnje za uslugama skrbi, budući da starije stanovništvo obično ima složenije i dugoročnije potrebe. S druge strane, ovaj demografski pomak pogoršava postojeći nedostatak radne snage unutar sektora, jer se trenutna radna snaga bori držati korak s rastućom potražnjom (Milos & Bergfeld, 2022). Ova neravnoteža između ponude i potražnje u radnoj snazi u skrbi stvara začarani krug: nedovoljna razina osoblja dovodi do preopterećenih radnika, veće stope izgaranja i povećane fluktuacije.

Potreban je sustavni i holistički pristup za rješavanje ovih duboko ukorijenjenih i isprepletenih izazova. Pravedne plaće, poboljšana razina osoblja i pravedni uvjeti rada moraju biti prioritet kako bi se stvorio održiv i atraktivan sektor skrbi. To uključuje osiguravanje dostupnosti radnih mjesta s punim radnim vremenom, kao i poslova s nepunim radnim vremenom koji su financijski i profesionalno isplativi kako bi se ublažio izgaranje i nezadovoljstvo povezani s poslom. Istinskim vrednovanjem ključnih doprinosa djelatnika skrbi, sektor može bolje podržati svoju radnu snagu i zadovoljiti rastuću potražnju za visokokvalitetnom skrbi, što u konačnici koristi i radnicima i korisnicima usluga.

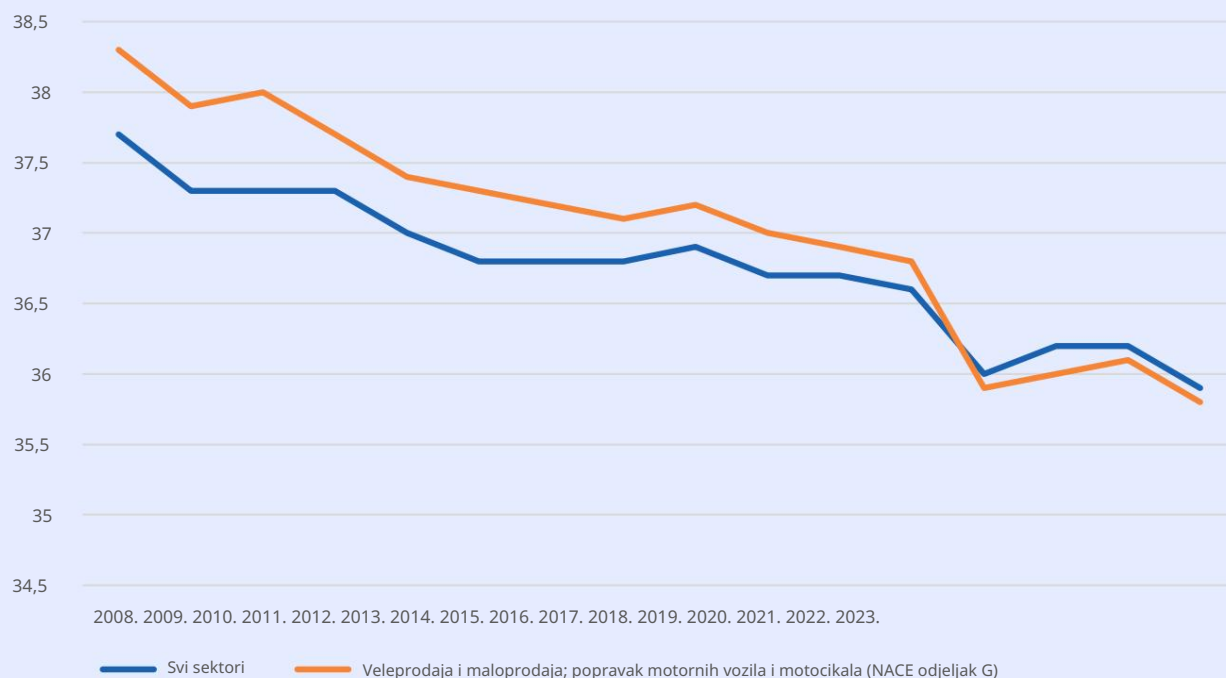
3.2 TRGOVINA

Trgovački sektor zapošljava oko 13,5% radne snage EU16. Obuhvaća maloprodaju, veleprodaju i e-trgovinu na radnim mjestima kao što su supermarketi, skladišta, distribucijski centri, trgovine brze mode i drugo. Uključuje uloge poput prodavača, blagajnika, predstavnika korisničke službe, logističkih radnika, voditelja zaliha i zaposlenika angažiranih u online maloprodajnim operacijama. Sektor je dinamičan i vođen potražnjom, sa značajnim dijelom poslova koji su honorarni, povremeni ili sezonski.

3.2.1. KLJUČNI TRENDOWI I PEOVLAĐUJĆI MODELI RADNOG VREMENA

Radno vrijeme u trgovinskom sektoru stalno se smanjivalo tijekom posljednjeg desetljeća, kao što je prikazano na slici 10. dolje. Povijesno gledano, prosječni radni sati bili su nešto viši od međusektorskog prosjeka, iako su se približavali čak i prije pandemije COVID-19. Ovaj trend prije pandemije vjerojatno je proizašao iz strukturnih promjena u sektoru, poput sve veće prevalencije rada s nepunim radnim vremenom zbog rastuće fragmentacije posla kako bi se zadovoljila promjenjiva potražnja potrošača (Eurofound, 2014.). Nakon COVID-19, trend smanjenja prosječnog radnog vremena se ubrzao, a radno vrijeme u trgovini na kraju je palo nešto ispod međusektorskog prosjeka. Utjecaj pandemije na ponašanje potrošača i porast e-trgovine mogli su dodatno promijeniti obrasce rada u sektoru, približavajući prosječno radno vrijeme u trgovini onome u drugim industrijama.

Slika 10. Prosječan broj stvarnih tjednih sati rada na glavnom poslu



Izvor: Na temelju podataka Eurostata, pokazatelj [lfsa_ewhan217]

16. Izvor: Eurostat [lfsa_egan2]. https://doi.org/10.2908/LFSA_EGAN2 17. Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhan2/default/table?lang=en

Trgovinski sektor u EU-u prošao je kroz značajne promjene tijekom posljednjih desetljeća, uvelike pod utjecajem pojave novih poslovnih modela, regulatornih promjena i rasta e-trgovine. Ti trendovi nisu samo preoblikovali strukturu sektora, već su i temeljno utjecali na modele radnog vremena.

Ključni pokretač promjena bilo je usvajanje novih poslovnih modela usmjerenih na povećanje učinkovitosti i smanjenje troškova. Od ranih 2000-ih, tehnološki napredak, poput automatiziranih sustava upravljanja zalihama i samoposlužnih blagajni, transformirao je maloprodajne operacije i promijenio opseg i prirodu zadataka koje obavlja osoblje na mnogim radnim mjestima. Tehnološki napredak, u kombinaciji s pritiscima cjenovne konkurencije i konsolidacijom velikih trgovaca, također je potaknuo usvajanje modela „just-in-time“ vođenih učinkovitošću. Ovaj pristup integrira tehnologiju i pojednostavljuje logistiku kako bi se zalihe i osoblje uskladili s potražnjom, minimizirajući otpad, maksimizirajući produktivnost i oslanjajući se na fleksibilnu radnu snagu s niskim plaćama (Bernhardt, 1999.). Slično tome, prakse poput „preciznog zapošljavanja“, gdje se radnici raspoređuju u skladu s predviđanjima potražnje kako bi se minimizirali troškovi rada, postale su središnji fokus za poslodavce i sada se aktivno koriste u cijelom sektoru (Intervju 12, 2024.; Jany-Catrice & Lehndorff, 2002.).

Nedavno je, s razvojem umjetne inteligencije, precizno zapošljavanje dodatno napredovalo, omogućujući poslodavcima da preciznije prilagode rasporede poslovnim potrebama, pa čak i da dodijele određene zadatke radnicima u stvarnom vremenu (Intervju 15, 2024.; Svjetski ekonomski forum, 2023.). Iako su ovi modeli poboljšali operativnu učinkovitost za poslodavce, oni su također fragmentirali radno vrijeme i povećali nepredvidljivost rasporeda za zaposlenike (Mrozowski i sur., 2018.; UKCES, 2015.).

Regulatorne promjene, posebno liberalizacija radnog vremena trgovina, također su temeljno utjecale na raspodjelu radnog vremena u sektoru. Tijekom posljednja dva desetljeća, zakoni koji dopuštaju produženo radno vrijeme postupno su uvođeni diljem Europe (Intervjui 1-5, 2024.). Taj se trend ubrzao nakon ekonomske krize 2008. kao odgovor politike za rješavanje rastuće nezaposlenosti i poticanje gospodarske aktivnosti (Eurofound, 2012.). Ove su promjene značajno promijenile prirodu rada u sektoru, a zaposlenici sada često moraju pokrivati dulje radno vrijeme, uključujući večernje smjene, noćni rad i rad nedjeljom, što stavlja dodatne zahtjeve na radnike. Posebno je sporno normalizacija rada nedjeljom, jer daje prioritet praktičnosti potrošača i ekonomskim razmatranjima nad dobrobiti i odmorom radnika (Eurofound, 2014.; Intervjui 1-3 i 5, 2024.).

Konačno, pandemija COVID-19 ubrzala je rast e-trgovine, dodatno transformirajući sektor (Ariker, 2021.). Mjere karantene i socijalnog distanciranja potaknule su potrošače na online platforme, što je rezultiralo ubrzanjem promjene u kupovnim navikama. Ankete pokazuju da su mnogi potrošači koji su usvojili online kupovinu namirnica tijekom pandemije namjeravali nastaviti koristiti te usluge, što odražava rastuću integraciju e-trgovine u svakodnevni život (Ariker, 2021.). Ova promjena imala je mješovite implikacije za tržište rada. Iako je e-trgovina stvorila nove uloge u skladištenju, logistici i dostavi, također je ubrzala pad tradicionalnih maloprodajnih pozicija u trgovinama koje su već pogođene automatizacijom (Americo & Veronico, 2018.; Airen, 2024.). Iako nove uloge u e-trgovini nude nove mogućnosti, mnogim radnicima nedostaju potrebne vještine za učinkovito popunjavanje tih slobodnih radnih mjesta, što rezultira neusklađenošću između ponude radne snage i potražnje industrije (UKCES, 2015.; Americo & Veronico, 2018.). Osim toga, e-trgovina mijenja obrasce radnog vremena, na primjer, povećavajući potražnju za noćnim smjenama kako bi se prilagodili zadacima poput noćne logistike i pripreme trgovine (Intervju 14, 2024.).

Sveukupno, proizlazeći iz ovih ključnih događaja, sektor trgovine trenutno se oslanja na sljedeće glavne modele radnog vremena:

- **Dominacija rada uživo i rada u smjenama:** Trgovinski sektor i dalje se uvelike oslanja na rad uživo i rad u smjenama, čak i uz rast e-trgovine. Dok je COVID-19 istaknuo potencijal za rad na daljinu u nekim aspektima trgovine, više od polovice zaposlenika (52%) nastavilo je raditi isključivo u prostorijama svog poslodavca tijekom pandemije (Eurofound, 2022.). Većina radnih mjesta zahtijeva fizičku prisutnost za posluživanje kupaca, upravljanje zalihama i održavanje poslovanja, a smjene su pažljivo usklađene s radnim vremenom i potražnjom potrošača (Eurofound, 2012.; Intervju 15, 2024.). U međuvremenu, rad u smjenama se s vremenom povećao, s najvećom prevalencijom među mlađim radnicima (Eurofound, 2012.). Smjene se često protežu na večeri, vikende i blagdane, posebno tijekom razdoblja najveće prodaje ili blagdana, a ponekad se mogu podijeliti (Eurofound, 2012.; Intervju 15, 2024.). U nekim slučajevima, radnici mogu biti raspoređeni i u podijeljene smjene, koje dijele njihov radni dan na dva odvojena razdoblja sa značajnom pauzom između (Zeytinoglu i sur., 2004.).
- **Prevalencija nepunog radnog vremena i povremenog rada:** Nepuno radno vrijeme ključna je značajka zapošljavanja u komercijalnom sektoru, posebno u maloprodaji, gdje privlači skupine poput njegovatelja, studenata i onih koji traže fleksibilno radno vrijeme ili dodatni prihod (Jany-Catrice & Lehdorff, 2002.; Jany-Catrice & Lehdorff, 2005.; Zeytinoglu i sur., 2004.; Brandi i sur., 2023.; Eurofound, 2012.; Intervjui 13 i 14, 2024.). Prisilni rad s nepunim radnim vremenom također je raširen, posebno među ženama, a mnogi zaposlenici s nepunim radnim vremenom traže dodatne sate, ali ih ne mogu osigurati (Jany-Catrice & Lehdorff, 2005.; ETUC, nd; Intervju 11, 2024.). Poslodavci često preferiraju zapošljavanje dodatnog osoblja s nepunim radnim vremenom u odnosu na produljenje postojećih ugovora kako bi održali fleksibilnost u zadovoljavanju promjenjive potražnje (Jany-Catrice & Lehdorff, 2002.; Intervju 14, 2024.). Ovaj problem pogoršava rasprostranjenost loših praksi raspoređivanja, gdje se od radnika s nepunim radnim vremenom često traži da rade više sati nego što je formalno navedeno u njihovim ugovorima. Iako zaposlenici tehnički mogu imati pravo odbiti te dodatne sate, često su prisiljeni prilagoditi se rasporedima koji realno ne uzimaju u obzir stvarno potrebne sate od početka (Intervju 12, 2024.). Konačno, povremeni rad, obično s nepunim radnim vremenom i na poziv, također je raširen, što poslodavcima omogućuje rješavanje kratkoročnih potreba, poput sezonskih vršnih radnih mjesta ili neočekivanih nedostataka osoblja (Eurofound, 2012.; Zeytinoglu i sur., 2004.; Intervju 14, 2024.).
- **Raspored koji kontrolira poslodavac s ograničenom autonomijom radnika:** U trgovačkom sektoru, raspored pretežno određuju poslodavci, uz minimalan doprinos radnika. Sati se dodjeljuju na temelju poslovnih potreba, ostavljajući zaposlenicima malo utjecaja na njihovo radno vrijeme ili čak njihove određene slobodne dane (Intervjui 1 i 5, 2024.). Sve se više ovi rasporedi određuju - u cijelosti ili djelomično - putem algoritamskih alata za upravljanje. To samo pogoršava problem radnika koji ne mogu osporiti svoje rasporede s voditeljima trgovina, koji više nemaju ovlasti donošenja odluka u tom procesu. Za radnike se ovaj fenomen naziva „pasivna fleksibilnost“, gdje se fleksibilnost prvenstveno nameće radnicima kako bi se zadovoljile promjenjive poslovne potrebe (Jany-Catrice & Lehdorff, 2002.). Vezano uz gornju točku, poslodavci se sve više oslanjaju na ugovore o nepunom radnom vremenu kako bi pokrili promjenjivu potražnju i produženo radno vrijeme (Jany-Catrice & Lehdorff, 2002.; Intervjui 1-5, 2024.). Konkretno, ovi ugovori omogućuju poduzećima da rasporede radnike, posebno „popunjače praznine“ i „prilagođavače radnog vremena“, koji rade u neredovitom ili dežurnom radnom vremenu, na kratke smjene tijekom vršnih sati ili sezonskih razdoblja, maksimizirajući isplativost poslodavaca i izbjegavajući troškove zaposlenja s punim radnim vremenom (Eurofound, 2012.; Jany-Catrice i Lehdorff, 2005.).
- **Atipično (nesocijalno) radno vrijeme:** Zaposlenici u trgovinskom sektoru često rade atipično radno vrijeme, uključujući večeri, vikende, pa čak i noći, posebno u zemljama u kojima su propisi o radnom vremenu trgovina liberalizirani (Eurofound, 2014.; Eurofound, 2012.). Rad nedjeljom postaje sve češći, a poslodavci se zalažu za daljnju liberalizaciju kako bi ostali konkurentni unatoč otporu zaposlenika (Intervjui 1, 3 i 5, 2024.). Nesocijalno radno vrijeme posebno je rašireno u maloprodaji i nesrazmjerno ga zapošljavaju mlađi radnici i žene, koji često preuzimaju te smjene zbog nepunog radnog vremena ili povremenih ugovora (Eurofound, 2014.).

3.2.2. UTJECAJ NA UVJETE RADA I DOBRE PRAKSE

RAVNOTEŽA IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA: NEPREDVIDLJIVOST RADA

Dominacija fleksibilnosti usmjerene na poslodavce u trgovinskom sektoru ozbiljno je poremetila ravnotežu između poslovnog i privatnog života zaposlenika stvaranjem nestabilnih i nepredvidivih rasporeda (nazvanih „fleksibilnost” – vidi 2. poglavlje). Na primjer, u Mađarskoj Zakon o radu izričito dopušta poslodavcima da određuju rasporede, često dajući obavijest o promjenama od samo 24 sata, što radnicima onemogućuje planiranje osobnog života (Intervju 11, 2024.). U Finskoj se zaposlenici s nepunim radnim vremenom često suočavaju s ponudama smjena u zadnji čas koje se komuniciraju putem aplikacija za razmjenu poruka poput WhatsAppa, stvarajući pritisak da ostanu dostupni tijekom slobodnog vremena (Intervju 14, 2024.). Povremeni rad dodaje još jedan sloj nepredvidljivosti, jer se radnicima na dežurstvu često dodjeljuju smjene uz samo nekoliko sati prethodne obavijesti. Ova nepredvidljivost otežava radnicima planiranje dnevnih rutina ili obveza, što dodatno opterećuje njihovu sposobnost usklađivanja posla s osobnim i obiteljskim odgovornostima (Intervju 14, 2024.; ETUC, nd). Štoviše, neredovita i privremena priroda povremenih ugovora ostavlja radnike nesigurnima oko njihovog tjednog radnog vremena, remeti njihov društveni život i doprinosi osjećajima nestabilnosti (Mrozowicki i sur., 2018.). Sve te prakse doprinose umoru, napetim društvenim odnosima i pojačanom stresu, a radnici opisuju nemogućnost održavanja zdrave obiteljske dinamike ili sudjelovanja u aktivnostima zajednice (Intervjui 11 i 15, 2024.; ETUC, nd).



Okvir 4. Najbolje prakse rješavanja problema ravnoteže između poslovnog i privatnog života zbog nepredvidivih rasporeda

Kolektivni ugovori:

- Unaprijed određeno radno vrijeme i jasni rokovi za obavještanje radi podrške predvidljivosti (Švedska, Finska i Belgija). Kako bi se riješila nepredvidljivost radnog vremena i poboljšala ravnoteža između poslovnog i privatnog života, nekoliko zemalja EU-a uvelo je korištenje naprednih praksi planiranja i jasne zahtjeve za rokovima za obavještanje putem zakona i kolektivnih ugovora. U Švedskoj, kolektivni ugovori propisuju jednomjesečnu obavijest za promjene rasporeda, što je zakonom smanjeno na 14 dana u nedostatku takvih sporazuma (Intervju 12, 2024.). U Finskoj, sektorski kolektivni ugovori produžili su zahtjev za obavještanjem u Zakonu o radnom vremenu za dostavljanje rasporeda s jednog tjedna unaprijed na dva tjedna (Intervju 14, 2024.). U Belgiji, rokovi za obavještanje razlikuju se ovisno o veličini trgovine i pokrivenosti kolektivnim ugovorom: jedan tjedan za manje trgovine (po zakonu) i tri tjedna za veće trgovce (prema kolektivnim ugovorima), uz zakonske zahtjeve za sustave za praćenje vremena kako bi se osiguralo plaćanje prekovremenog rada (Intervju 15, 2024.). Ove mjere nude veću predvidljivost, omogućujući radnicima da bolje usklade osobne i profesionalne obveze, a istovremeno povećavaju stabilnost posla.

Praksa tvrtke:

- Sustavi za preferencije zaposlenika u rasporedu (Švedska, Belgija, Njemačka i Finska). U tvrtkama u nekoliko zemalja, sustavi koji omogućuju zaposlenicima da naznače željeno radno vrijeme i dane u tijeku su pilot-projekta kako bi se poboljšala ravnoteža između poslovnog i privatnog života te zadovoljstvo poslom. Na primjer, u nekim tvrtkama u Švedskoj, zaposlenici mogu prijaviti svoje željene radne dane, što poslodavcima omogućuje da uzmu u obzir te preferencije prilikom izrade rasporeda, iako ti sustavi još nisu propisani kolektivnim ugovorima u trgovini (Intervju 12, 2024.). U Finskoj je uobičajeno da zaposlenici prijave preferencije u vezi smjena i dok mnogi poslodavci udovoljavaju tim zahtjevima, razina fleksibilnosti varira između radnih mjesta. Neke tvrtke pružaju značajnu fleksibilnost u rasporedu, dok druge očekuju da će radnici prihvatiti dodijeljene smjene bez ikakvog doprinosa (Intervju 14, 2024.). Slično tome, u Belgiji su neki trgovci eksperimentirali sa sustavima koji omogućuju zaposlenicima da sami biraju svoje smjene (Intervju 15, 2024.). Međutim, ove inicijative suočavaju se s praktičnim izazovima u provedbi, kao što su uravnoteženje preferencija zaposlenika sa zahtjevima za raspored i održavanje pravednosti. Prošla iskustva velikih trgovaca na malo u Švedskoj i Njemačkoj ističu da su, iako su zaposlenici cijenili usklađivanje radnog vremena s osobnim potrebama, te prednosti često bile potkopane smanjenim brojem osoblja i povećanim opterećenjem poslom. To je stvorilo dinamiku samoupravne intenziviranja, gdje su zaposlenici stekli autonomiju u rasporedu, ali se suočili s nedostatnim resursima za učinkovito obavljanje svojih odgovornosti (Jany-Catrice & Lehnendorff, 2005).

Unatoč tim preprekama, takvi sustavi ostaju obećavajući pristup ako ih podrži snažno osoblje i praktične strategije upravljanja.

RAVNOTEŽA IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA: NETIPIČNO RADNO VRIJEME

Liberalizacija radnog vremena trgovina dodatno je pogoršala pritisak na ravnotežu između poslovnog i privatnog života radnika, posebno normalizacijom rada nedjeljom i produljenjem radnog vremena navečer i blag dane.

Ove su promjene pojačale potražnju za nesocijalnim radnim vremenom, ostavljajući zaposlenicima ograničeno vrijeme za odmor ili obiteljski život (Eurofound, 2012.; Intervju 12, 2024.). Rad nedjeljom, posebno, ostaje vrlo nepopularan među radnicima (iako bi neki radnici mogli biti prisiljeni pokriti te smjene ako ponude veću plaću - vidi odjeljak o financijskoj (ne)stabilnosti u nastavku). Na primjer, nedavno istraživanje koje je proveo ACV-Puls među zaposlenicima u maloprodaji u Belgiji otkrilo je snažno protivljenje radu nedjeljom, gdje je 80% ispitanika izrazilo da su protiv njegovog uvođenja na svom radnom mjestu, dok je samo 13% spremno raditi nedjeljom, a 23% uvjetno otvoreno za to ovisno o ponuđenim uvjetima. Zabrinutost zbog ravnoteže između poslovnog i privatnog života bila je značajna, pri čemu je 80% radnika izjavilo da bi rad nedjeljom negativno utjecao na njihov osobni život¹⁸. Štoviše, rad nedjeljom nesrazmjerno utječe na žene i mlađe radnike zaposlene na nepuno radno vrijeme ili na ugovore o povremenom radu, dodatno opterećujući njihovu već nesigurnu ravnotežu između poslovnog i privatnog života (Eurofound, 2014.; Jany-Catrice & Lehndorff, 2002.).

Okvir 5. Najbolja praksa rješavanja problema ravnoteže između poslovnog i privatnog života zbog potrebe za radom nedjeljom

Kolektivni ugovori:

■ Osiguravanje redovitih slobodnih vikenda za radnike u trgovini (Španjolska, Švedska, Finska i Belgija).

Dogovorene mjere u nekoliko europskih zemalja imaju za cilj ublažiti utjecaj rada nedjeljom na zaposlenike u maloprodaji. U Španjolskoj su sindikati osigurali sporazume s poslodavcima o odobravanju periodičnih slobodnih vikenda, nudeći određeno olakšanje u regijama s produženim radnim vremenom trgovina (Intervju 13, 2024.). U Švedskoj kolektivni ugovori jamče radnicima u maloprodaji najmanje 16 slobodnih vikenda godišnje, dok u Finskoj kolektivni ugovori osiguravaju 17 slobodnih vikenda i 22 slobodne nedjelje, nudeći strukturirani okvir za podršku ravnoteži između poslovnog i privatnog života (Intervju 12, 2024.). U Belgiji sektorski sporazumi uključuju odredbe o četiri do osam dodatnih slobodnih vikenda godišnje, nadopunjujući njihove standardne vikende i praznike. To osigurava radnicima dodatne mogućnosti za odmor čak i unutar vrlo fleksibilnih rasporeda (Intervju 15, 2024.). Ove prakse pokazuju kako dogovorena rješenja mogu ublažiti izazove nesocijalnog radnog vremena, a istovremeno zadovoljiti zahtjeve sektora.

18. Istraživanje koje je provela tvrtka ACV-Puls među radnicima u maloprodaji, 2024., Belgija

FINANCIJSKA (NE)STABILNOST

Niske plaće i dalje su sveprisutan problem u cijelom trgovačkom sektoru, potkopavajući financijsku stabilnost i za radnike s punim i za radnike s nepunim radnim vremenom. Plaće u sektoru obično padaju 10–30% ispod prosječne zarade u privatnom uslužnom sektoru, a mnoga radna mjesta osiguravaju samo skroman život (Bernhardt, 1999.; Jany-Catrice & Lehndorff, 2002.). Ovaj izazov posebno je izražen u maloprodaji, gdje žene i mladi radnici dominiraju zaposlenošću, ali često zauzimaju najslabije plaćene uloge, poput prodavača i blagajnika (Mrozowicki i sur., 2018.; Intervju 15, 2024.).

Ovisnost trgovinskog sektora o nepunom radnom vremenu i povremenim poslovima pojačala je financijsku nestabilnost za njegovu radnu snagu, pogoršavajući već izazovnu situaciju u kojoj čak ni poslovi s punim radnim vremenom često ne jamče ekonomsku sigurnost (Eurofound, 2014.). Iako rad s nepunim radnim vremenom nudi poslodavcima fleksibilnost prilagodbe osoblja promjenjivoj potražnji, često ostavlja radnike s nedovoljnim i nepredvidivim prihodima, što im otežava pokrivanje osnovnih potreba. Prisilni rad s nepunim radnim vremenom dodatno pogoršava problem, pri čemu mnogi zaposlenici diljem EU žele puno radno vrijeme, ali su ograničeni potražnjom za radnom snagom i praksama poslodavaca (Jany-Catrice & Lehndorff, 2002.; Intervju 14, 2024.). Nadalje, kombinacija prisilnog rada s nepunim radnim vremenom, nametnute fleksibilnosti i nepredvidivog rasporeda ostavlja radnicima malo mogućnosti za osiguravanje drugog posla, što dodatno otežava njihovu sposobnost zarađivanja minimalne plaće. Ova situacija može navesti pojedince da traže nesiguran, atipičan ili čak neprijavljen posao, održavajući začarani krug nesigurnosti, neformalne ekonomije i siromaštva zaposlenih i za radnike i za društvo u cjelini (Intervju 14, 2024.).

Suočeni s takvom nesigurnošću, radnici se skloni pribjegavati dodatnim smjenama tijekom nesocijalnog radnog vremena kako bi spojili kraj s krajem, žrtvujući pritom osobno i obiteljsko vrijeme (Jany-Catrice & Lehndorff, 2002.; Jany-Catrice & Lehndorff, 2005.; Mrozowicki i dr., 2018.). Primjerice, ispitanici iz Mađarske, Švedske i Španjolske izvijestili su da se radnici u maloprodaji uvelike oslanjaju na nedjeljne smjene kako bi osigurali dovoljan prihod, a neki zaposlenici moraju obavljati više poslova kako bi postigli financijsku stabilnost (Intervju 11-13, 2024.). U Finskoj je nedjeljni rad također vrlo tražen od strane nekih radnika zbog zakonski propisane dvostruke plaće. Radnici koji se bore s prihodima često priželjkuju te smjene unatoč negativnim utjecajima na ravnotežu između poslovnog i privatnog života, što je također dovelo do napetosti među zaposlenicima koji se natječu za bolje plaćene sate (Intervju 14, 2024.). Međutim, kako je pokazalo nedavno istraživanje među radnicima u maloprodaji u Belgiji, dok je 19% ispitanika navelo povećani prihod kao korist, 72% nije prijavilo nikakve opipljive prednosti rada nedjeljom, što ukazuje na to da dodatna plaća ne nadoknađuje uočene negativne utjecaje na ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Istraživanje je također pokazalo da 62% ispitanika preferira dvostruku plaću za nedjeljne smjene, a 41% je predložilo dodatni slobodan dan tijekom tjedna kao prikladnu alternativu¹⁹.

19. Istraživanje koje je provela tvrtka ACV-Puls među radnicima u maloprodaji, 2024., Belgija

Okvir 6. Najbolje prakse rješavanja financijske nestabilnosti

Kolektivni ugovori:

- **Fleksibilno puno radno vrijeme (Finska).** U Finskoj je sustav „fleksibilnog punog radnog vremena“ uveden u kolektivni ugovor sektora trgovine kako bi se povećala dostupnost rada s punim radnim vremenom, a istovremeno osigurala veća financijska stabilnost za zaposlenike s nepunim radnim vremenom. Prema ovom aranžmanu, radnici s ugovorima na manje od 37,5 sati tjedno primaju punu mjesečnu plaću u zamjenu za prihvaćanje dodatnih „fleksibilnih sati“ izvan unaprijed planiranih smjena (minimalno 22,5 sati tjedno).
Ove dodatne smjene, koje usklađuju ukupno radno vrijeme s punim radnim vremenom, moraju se ponuditi uz najmanje 24 sata prethodne obavijesti. Zaposlenici zadržavaju pravo odbiti smjene pod određenim uvjetima, kao što su nedovoljno vrijeme odmora ili prethodne obveze. Osmišljen kao dopuna, a ne zamjena tradicionalnih radnih mjesta s punim radnim vremenom, ovaj sustav osigurava stabilan prihod za radnike, a istovremeno čuva fleksibilnost za poslodavce putem lokalno dogovorenih sporazuma¹⁹.
- **Model usrednjavanja radnih sati (Finska).** U Finskoj, model „usrednjavanja radnih sati“ omogućuje zaposlenicima da tjedni sati variraju, a istovremeno ostanu uravnoteženi tijekom razdoblja od šest mjeseci. Na primjer, radnici mogu raditi dodatne sate tijekom prometnijih tjedana, a manje tijekom mirnijih, sve dok se ukupan broj sati uskladi s njihovim ugovorom do kraja razdoblja, a istovremeno primaju isti iznos mjesečno. To osigurava stabilan prihod, a istovremeno pruža fleksibilnost za rješavanje promjenjivih radnih opterećenja (Intervju 14, 2024.). Kada se pravilno implementira, model koristi i poslodavcima i zaposlenicima, nudeći više sati kada je potražnja velika i lakše rasporede tijekom sporijih razdoblja.
- **Predloženo smanjenje radnog vremena (Španjolska, prijedlog).** U Španjolskoj, predloženo smanjenje standardnog radnog tjedna na 37 sati ima za cilj poboljšanje kvalitete posla rješavanjem stabilnosti prihoda i ravnoteže između poslovnog i privatnog života za zaposlenike s punim i nepunim radnim vremenom. Prema ovom modelu, radnici s nepunim radnim vremenom imali bi koristi od viših satnica, dok bi radnici s punim radnim vremenom imali smanjeno radno vrijeme bez gubitka prihoda. Ova inicijativa nastoji stvoriti pravednije uvjete koji povećavaju financijsku sigurnost i potiču bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života za zaposlenike (Intervju 13, 2024.).

Politika i zakonodavstvo:

- **Davanje prednosti radnicima s nepunim radnim vremenom za dodatne sate (Finska).** U Finskoj nacionalni zakon osigurava da poslodavci moraju ponuditi dodatne sate zaposlenicima s nepunim radnim vremenom kada postanu dostupni, umjesto nego zapošljavanje novih radnika²⁰. Cilj ove mjere je pružiti radnicima s nepunim radnim vremenom prilike za povećanje prihoda i smanjenje financijske nestabilnosti (Intervju 14, 2024.). Sličan pristup postoji u Španjolskoj putem sektorskih kolektivnih ugovora, naglašavajući važnost davanja postojećem osoblju prilike za rad više sati, čime se rješavaju izazovi nedovoljne zaposlenosti i prisilnog rada s nepunim radnim vremenom (Intervju 12, 2024.).

Praksa tvrtke:

- **Veće plaće za radnike s nepunim radnim vremenom (Mađarska).** Kao odgovor na financijsku nestabilnost koja proizlazi iz niskih plaća u trgovačkom sektoru, lanac ljekarni u Mađarskoj implementirao je model koji nudi gotovo puno radno vrijeme za radna mjesta s nepunim radnim vremenom. Ovaj pristup pomaže u ublažavanju izazova s prihodima s kojima se suočavaju zaposlenici s nepunim radnim vremenom, koji se često bore za stabilan život. Davanjem prioriteta dobrobiti radnika nad maksimiziranjem profita, tvrtka podržava svoje zaposlenike, a istovremeno jača svoj ugled kao „prijateljski nastrojena prema zaposlenicima“ među zaposlenicima i kupcima (Intervju 11, 2024.).

19. Doprinos predstavnika PAM-a [Odjel za trgovinski kolektivni ugovor], 2024., Finska

20. Poglavlje 2, članak 5. Zakona o ugovorima o radu (2001.). Dostupno na: <https://www.finlex.fi/api/media/statute-foreign-language-translation/220146/mainPdf/main.pdf?timestamp=2001-01-26T00%3A00%3A00.000Z>

INTENZITET RADA, UMOR I STRES

Radnici u trgovinskom sektoru suočavaju se s rastućim izazovima u pogledu zdravlja i dobrobiti koji proizlaze iz međudjelovanja intenziviranja rada, nepredvidivih rasporeda, ekonomske nesigurnosti povezane s nepunim radnim vremenom i povremenim zaposlenjem te produženog radnog vremena. Prije svega, spajanje različitih radnih mjesta u jedno (kao rezultat automatizacije, digitalizacije i promjenjive prirode zadataka) povećalo je individualnu razinu stresa jer se od radnika sada traži da obavljaju više zadataka koji su prethodno bili dodijeljeni odvojenim članovima osoblja (Intervju 11, 2024.). Slično tome, zbog preciznih praksi zapošljavanja, niska razina osoblja ostavila je zaposlenike preopterećenima i teško im je ispuniti visoke radne zahtjeve (Intervju 12, 2024.), dodatno intenzivirajući radno opterećenje i stvarajući dodatne zdravstvene rizike povećanjem tempa i ponovljivosti zadataka (Eurofound, 2012.). Takva okruženja, karakterizirana visokim intenzitetom rada i niskom autonomijom, povezana su s većim stopama bolesti povezanih sa stresom, uključujući kardiovaskularne bolesti i poremećaje mentalnog zdravlja (Eurofound, 2014.).

Štoviše, produljeno radno vrijeme, s trgovinama koje se zatvaraju kasno navečer ili vrlo rano ujutro, moglo bi predstavljati sigurnosne rizike za osoblje (posebno za žene), posebno u područjima s višom stopom kriminala (ETUI, 2024.).

Ovo intenziviranje rada, u kombinaciji s neredovitim i nepredvidivim radnim rasporedima, doprinosi umoru i problemima s mentalnim zdravljem. Radnici često prijavljuju umor zbog nedosljednog radnog vremena, što remeti njihovu sposobnost održavanja društvenih odnosa i obiteljskih obveza (Intervjui 11 i 15, 2024.). Mnogi također doživljavaju stres zbog fragmentirane prirode svojih rasporeda, uključujući kratke smjene ili podijeljene smjene koje im dan dijele na nepovezane blokove rada, što dodatno komplicira ravnotežu između profesionalnih i osobnih odgovornosti (Zeytinoglu i sur., 2004.). Studija Finskog instituta za medicinu rada otkrila je da trećina zaposlenika u maloprodaji često doživljava umor, pri čemu je stres prijavilo 21%, a socijalna dobrobit negativno pogođena u 25% slučajeva (Eurofound, 2012.). Negativni psihosocijalni učinci ovih radnih uvjeta dodatno se pogoršavaju izloženosti lošem ponašanju kupaca, uključujući verbalno zlostavljanje i, u nekim slučajevima, nasilje (Eurofound, 2012.). Konačno, oslanjanje na nepuno radno vrijeme i povremeni rad u sektoru uvodi dodatne stresore za radnike. Ekonomska nesigurnost koja proizlazi iz nedovoljnog ili neredovitog radnog vremena prisiljava mnoge da žongliraju s više poslova ili prihvaćaju nesocijalno radno vrijeme kako bi spojili kraj s krajem. To značajno utječe na mentalno zdravlje, posebno žena i radnika s obiteljima koji moraju uskladiti obveze skrbi s nestabilnim rasporedima (Zeytinoglu i sur., 2004.).

Okvir 7. Najbolje prakse u vezi s dobrobiti radnika

Nacionalno zakonodavstvo:

■ **Zaštita za razdoblja odmora (Španjolska, Belgija i Švedska).** U Španjolskoj nacionalno zakonodavstvo zahtijeva najmanje 12 sati odmora nakon kasne smjene i najmanje 56 uzastopnih sati odmora tjedno, što pomaže u sprječavanju pregustih rasporeda (Intervju 13, 2024.). Slično tome, Belgija i Švedska provode 11-satno razdoblje odmora između smjena putem nacionalnog zakona (Intervju 15, 2024.). U Finskoj kolektivni ugovori uključuju odredbe o razdobljima odmora (uključujući razdoblja odmora tijekom radne smjene), koja su postala sve važnija od zakona iz 2016. kojim se trgovinama dopušta da ostanu otvorene 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu.

Ti se sporazumi trenutačno ažuriraju kako bi se riješili izazovi koje predstavlja produljeno radno vrijeme, osiguravajući poštivanje razdoblja odmora (Intervju 14, 2024.).

■ **Zabrana podijeljenih smjena (Belgija).** U Belgiji nacionalni zakon zabranjuje korištenje podijeljenih smjena, osiguravajući da zaposlenici odrade svoje radno vrijeme u jednom kontinuiranom bloku, umjesto da se moraju vratiti na posao nakon pauze tijekom istog dana. Ovaj propis poboljšava dobrobit radnika smanjenjem opterećenja fragmentiranih rasporeda i podržava bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života pružanjem neprekinutog osobnog vremena nakon smjena (Intervju 15, 2024.).

3.2.3. IMPLIKACIJE PO POLITIKE

Ukratko, ključni trendovi i njihov utjecaj na radnike trebaju biti sljedeći: ključna prioritetna područja koja zahtijevaju pozornost kako bi se poboljšali uvjeti rada radnika u trgovinskom sektoru.

■ **Nepredvidivi i nepravilni rasporedi:** Radnici u trgovinskom sektoru često se suočavaju s promjenama rasporeda u zadnji čas i ograničenom kontrolom nad svojim radnim vremenom. Ove prakse narušavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života te doprinose stresu i nezadovoljstvu. Politike za poboljšanje predvidljivosti rasporeda, uključujući obvezne rokove za obavještanje i sustave za integraciju preferencija zaposlenika, ključne su za poticanje stabilnosti i pravednosti u radnim aranžmanima.

■ **Niske plaće i nedovoljno radnih sati:** Oslanjanje na nepuno radno vrijeme i povremeni rad, u kombinaciji s niskim plaćama, mnogim radnicima stvara poteškoće u postizanju financijske stabilnosti. Prisilni rad s nepunim radnim vremenom pogoršava ovaj problem, jer zaposlenici često žele više sati, ali ih ne mogu osigurati. Politike povećanja osnovnih plaća, davanje prioriteta radnicima s nepunim radnim vremenom za dodatne sate, povećanje dostupnosti radnih mjesta s punim radnim vremenom i promicanje zaposlenja s punim radnim vremenom kao norme - uz zadržavanje rada s nepunim radnim vremenom kao mogućnosti - ključne su za rješavanje ekonomske nesigurnosti.

■ **Nedjeljni rad i nesocijalno radno vrijeme:** Liberalizacija radnog vremena trgovina pojačala je potražnju za nedjeljnim radom i nesocijalnim smjenama, što predstavlja izazov za ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Dok neki zaposlenici cijene dodatni prihod od tih smjena, mnogi naglašavaju potrebu za redovitim slobodnim vikendima i ograničenjima nedjeljnog rada. Osim „minimalne plaće“, koncept „minimalnog radnog vremena“ ključan je - radnicima su potrebni rasporedi koji im omogućuju normalan život, s vremenom za odmor, provođenje kvalitetnog vremena sa svojim obiteljima i sudjelovanje u vikend i popodnevnim aktivnostima, posebno sa svojom djecom. Stoga je osiguravanje pravednih rasporeda koji daju prioritet sposobnosti radnika da održe zdrav i ispunjen osobni život, uz zadovoljavanje poslovnih potreba, ključno za poticanje dugoročne dobrobiti.

■ **Problemi sa zdravljem i dobrobiti:** Radnici često prijavljuju visoku razinu stresa, umora i problema s mentalnim zdravljem, uzrokovane nepravilnim rasporedima, intenzivnim radnim opterećenjem i izloženošću lošem ponašanju kupaca. Osiguravanje odgovarajućih razdoblja odmora između smjena, zabrana podijeljenih smjena i promicanje ergonomske obrazaca rasporeda nužni su koraci za podršku dobrobiti i produktivnosti radnika.

Iako neposredni izazovi poput niskih plaća, neredovitog radnog vremena i nesigurnosti poslova dominiraju brigama radnika u trgovinskom sektoru, ključno temeljno pitanje je dugoročna održivost i atraktivnost zapošljavanja u tom sektoru. Brzi porast e-trgovine, ubrzan pandemijom COVID-19, i usvajanje novih tehnologija mijenjaju radne modele u trgovini. Automatizacija, umjetna inteligencija i digitalizacija stvorili su nove uloge, a istovremeno smanjili potražnju za tradicionalnim radnim mjestima u trgovinama. Međutim, ova promjena otkrila je značajne neusklađenosti u vještinama, pri čemu mnogim radnicima nedostaje obuka potrebna za prilagodbu novim ulogama (UNI Europa, 2024.). Nedostatak robusnih karijernih puteva, niske plaće i ograničene mogućnosti usavršavanja čine sektor manje privlačnim potencijalnim zaposlenicima, pogoršavajući postojeći nedostatak radne snage.

Oslanjanje na nisko plaćene, nepuno radno vrijeme i povremene ugovore dodatno potkopava napore za zadržavanje kvalificiranih radnika, koji često odlaze u industrije koje nude bolje plaće i uvjete rada. Osiguravanje da se trgovina može natjecati za talente zahtijeva sveobuhvatan pristup poboljšanju uvjeta, ulaganju u radnike i rješavanju sistemskih prepreka napretku.

Kolektivno pregovaranje i socijalni dijalog ostaju ključni mehanizmi za rješavanje svih ovih izazova. Sektorsko kolektivno pregovaranje posebno se ističe kao ključni mehanizam jer poboljšava standarde u cijeloj industriji, a istovremeno održava poštenu konkurenciju. Postavljanjem jedinstvenih pravila, sektorski sporazumi stvaraju jednake uvjete i sprječavaju tvrtke da se natječu troškovima na štetu radnika. To stvara pošteno i uravnoteženo okruženje za poduzeća i radnike. Zemlje sa snažnim sustavima kolektivnog pregovaranja pokazale su kako ovi sporazumi mogu dovesti do opipljivih poboljšanja uvjeta rada, dok slaba sindikalizacija i fragmentirane strukture pregovaranja u drugim regijama ograničavaju napredak.

Jačanje kolektivnog pregovaranja ključno je ne samo za rješavanje neposrednih problema radnika, već i za oblikovanje dugoročnih strategija za sektorsku transformaciju. Kombiniranjem poboljšanih uvjeta rada s razvojem vještina i tehnološkom prilagodbom, trgovinski sektor može postati privlačniji sadašnjim i budućim radnicima. To zahtijeva davanje prioriteta potrebama zaposlenika nad mjerama smanjenja troškova, osiguravajući da se sektor razvija na način koji koristi i radnicima i poduzećima.



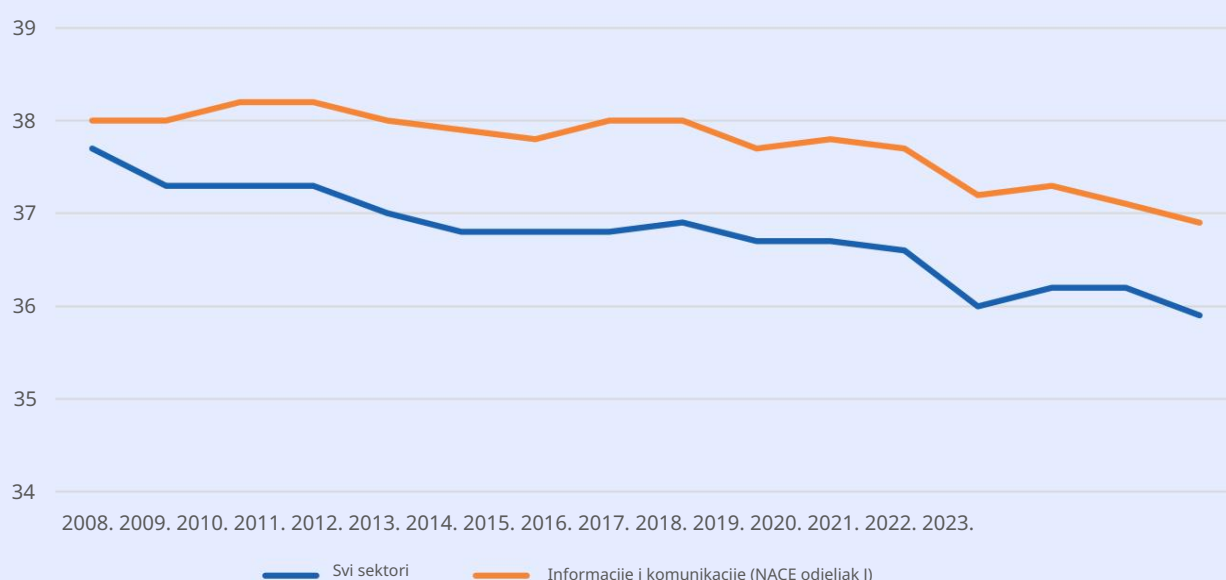
3.3 INFORMACIJSKA I KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA I POVEZANE USLUGE

Sektor informacijske i komunikacijske tehnologije i srodnih usluga (IKT) zapošljava oko 4% radne snage EU-a²¹. Obuhvaća nekoliko industrija, profesija i aktivnosti, uključujući kontaktne centre i poslovne usluge, telekomunikacije te tehnologiju i igre²². Osim „tradicionalnih“ IT uloga kao što su programeri softvera, mrežni administratori i analitičari podataka, sektor također uključuje radnike u kontaktnim centrima, osoblje za tehničku podršku, telekomunikacijske tehničare i one koji su uključeni u izgradnju i održavanje fizičkih i digitalnih mreža (Intervjui 16-21, 2024.). Nadalje, IKT sektor proteže se na srodne industrije poput financija i medija, koje se sve više oslanjaju na digitalnu infrastrukturu i usluge (Intervjui 18 i 19, 2024.). Ova inherentna raznolikost znači da različite uloge i podsektori unutar IKT sektora oblikuju različiti trendovi i modeli radnog vremena, što dovodi do različitih utjecaja na uvjete rada.

3.3.1. KLJUČNI TRENDVI I PREOVLAĐUJUĆI MODELI RADNOG VREMENA

Sektor IKTS-a dosljedno je bilježio veće prosječne radne sate u usporedbi s međusektorskim prosjekom. Na primjer, izvješće Eurofounda (2022a) pokazuje da u Nizozemskoj sektor IKTS-a ima najveći udio radnika koji povremeno rade prekovremeno, što odražava značajan trend produženog radnog vremena unutar sektora. Prema ispitanicima, 5-dnevni radni tjedan ostaje standard u sektoru IKTS-a, s radnim vremenom blizu 40 sati tjedno (Intervjui 16-21, 2024.)²³. Na razini EU-a, iako se prosječno radno vrijeme u sektoru IKTS-a postupno smanjivalo tijekom posljednjeg desetljeća, ono dosljedno ostaje iznad prosjeka EU-a i dodatno se razlikuje, kao što je prikazano na slici 11 u nastavku.

Slika 11. Prosječan broj stvarnih tjednih sati rada na glavnom poslu



Izvor: Na temelju podataka Eurostata, pokazatelj [lfsa_ewhan224].

21. Izvor: Eurostat [lfsa_egan2]. https://doi.org/10.2908/LFSA_EGAN2

22. UNI Europa (2024). Sektori: IKT i srodne usluge. Dostupno na: <https://www.uni-europa.org/sectors/ict-related-services/>.

23. Uz neke iznimke koje su spomenuli hrvatski ispitanici, gdje su neki od najslabije plaćenih zaposlenika, poput terenskih tehničara i agenata za korisničku podršku, rade šest dana u tjednu s jednim slobodnim danom, ali i dalje primaju istu plaću (Intervju 17, 2024.).

24 Vidi: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhan2/default/table?lang=en

Zaposlenici u IKT sektoru povijesno su imali znatnu fleksibilnost u organizaciji svog posla. Dugoročno gledano, to je bilo potaknuto prirodom uključenih zadataka i napretkom digitalizacije, uključujući tehnološki napredak poput širokopojsnog pristupa, mobilnih uređaja i platformi u oblaku, koji omogućuju kolaborativni asinkroni rad (Ágota-Aliz, 2021.; Intervju 16, 2024.). Posljednjih godina pandemija COVID-19 dodatno je ubrzala taj razvoj, učvršćujući fleksibilne radne aranžmane kao standard unutar sektora (Sostero i sur., 2020.; Ágota-Aliz, 2021.; Eurofound, 2020.; Europska komisija, 2024.; Intervju 21, 2024.).

Rad na daljinu i hibridni rad postali su temeljni aspekt IKTS sektora, a mnoge tvrtke usvajaju ove modele kao zadane, posebno za uloge koje omogućuju samostalan rad temeljen na zadacima (Intervju 21, 2024.). U Njemačkoj, na primjer, čak 70-80% zaposlenika koji rade u IKTS tvrtkama sada radi na daljinu, trend koji je ubrzala pandemija, ali je duboko ukorijenjen u praksama industrije (Intervjui 16 i 18, 2024.). Druge tvrtke, koje žele uravnotežiti fleksibilnost rada na daljinu s osobnom suradnjom, favoriziraju hibridne modele rada koji kombiniraju rad na daljinu i rad u uredu (Eurofound, 2022b).

U Švicarskoj, na primjer, zaposlenici obično rade dva do četiri dana od kuće, a ostalim danima dolaze u ured kako bi poboljšali timsku koheziju i sudjelovali u sastancima uživo (Intervju 16, 2024.). Slično tome, u Belgiji, iako je gotovo 100% rada na daljinu i dalje uobičajeno, nedavni trendovi ukazuju na sve veću sklonost hibridnim strukturama (Intervju 19, 2024.).

Ovo prihvaćanje rada na daljinu i hibridnog rada dodatno je olakšalo fleksibilizaciju radnog vremena. Kao što je jedan ispitanik primijetio: „Ljudi sada mogu raditi gotovo bilo gdje. To je promijenilo način na koji koristimo svoje radno vrijeme.“ (Intervju 16, 2024.). Potaknute sektorskim specifičnostima, kao i porastom rada na daljinu i hibridnog rada, sljedeće značajke modela radnog vremena prevladavaju u sektoru informacijsko-komunikacijskih tehnologija:

- **Fleksibilno radno vrijeme.** Fleksibilno radno vrijeme, gdje zaposlenici mogu kontrolirati svoje radno vrijeme unutar određenih parametara, široko se primjenjuje u sektoru (Chung & van der Lippe, 2020.). Većina ispitanika potvrdila je da zaposlenici u IKT sektoru općenito mogu birati svoje radno vrijeme (intervjui 16 i 20-21, 2024.).

Međutim, dok neke tvrtke dopuštaju visoku fleksibilnost, omogućujući zaposlenicima da gotovo u potpunosti sami određuju svoje rasporede, druge posluju unutar utvrđenih raspona kako bi uravnotežile individualnu fleksibilnost i organizacijske potrebe (Intervju 19, 2024.).

- **Modeli usmjereni na rezultate.** Ovi modeli daju prioritet rezultatima nad rasporedima, omogućujući zaposlenicima da upravljaju svojim vremenom na temelju isporučenih rezultata, a ne tradicionalnog radnog vremena (Intervju 18, 2024.; Katsabian, 2020.). Kao rezultat toga, kako zaposlenici stječu veću autonomiju nad svojim rasporedima, praćenje vremena postaje manje važno. Kao ekstrem pristupa usmjerenog na rezultate, freelancing je također postao češći, privlačeći profesionalce koji traže neovisnost i radne aranžmane temeljene na projektima (Intervju 19, 2024.).

Važno je napomenuti da iako su ovi trendovi prevladavajući među većinom znanstvenih radnika u IKTS sektoru, manji udio administrativnih radnika doživljava potpuno drugačiju dinamiku. Primjerice, uloge u korisničkoj podršci i kontakt centru i dalje zahtijevaju fiksne rasporede i rad u smjenama, uključujući večeri, vikende i praznike, kako bi se održala dosljedna usluga, te stoga posluju prema strukturiranim vremenskim modelima (Intervjui 16-17, 19 i 21, 2024.). Iako ova struktura pruža jasnije granice između radnog i privatnog vremena i manje je sklona prekovremenom radu, može biti izazovna za ravnotežu između poslovnog i privatnog života, posebno zbog neredovitih smjena (Intervju 19, 2024.). Štoviše, zaposlenici na tim pozicijama mogu imati i mogućnost rada od kuće, što je postalo češće među administrativnim radnicima tijekom pandemije (Intervju 19, 2024.). Ove skupine, obično mlađe s kraćim radnim stažem, prije su imale manju vjerojatnost da će dobiti pogodnost rada na daljinu (Eurofound, 2022b).

Nadalje, opseg usvajanja i provedbe fleksibilnih radnih modela značajno varira.

U sjevernoj i zapadnoj Europi, gdje su okviri socijalnog dijaloga i kolektivnog pregovaranja obično jači, modeli rada na daljinu i hibridni modeli su formaliziraniji putem kolektivnih ugovora, iako je nacionalna regulacija i dalje ograničena (Intervjui 16, 18-19 i 21, 2024.; Eurofound, 2020.). Nasuprot tome, u regijama poput južne i istočne Europe, okviri kolektivnog pregovaranja su općenito slabiji, a regulacija je često primarno sredstvo upravljanja fleksibilnim radnim aranžmanima. Ova varijacija često odražava širu podjelu sjever-jug i istok-zapad u Europi, gdje čimbenici poput tehnološke infrastrukture, ekonomskih uvjeta i snage okvira kolektivnog pregovaranja utječu na ujednačenost i dostupnost fleksibilnih modela rada (Eurofound, 2020.; Eurofound, 2022b).

3.3.2. UTJECAJ NA UVJETE RADA I DOBRE PRAKSE

RAVNOTEŽA IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA NASUPROT RIZICI HIPERKONEKTIVNOSTI I IZOLACIJE

S jedne strane, fleksibilnost mjesta i vremena poboljšala je ravnotežu između poslovnog i privatnog života za mnoge zaposlenike omogućujući im smanjenje vremena putovanja na posao radom na daljinu, uzimanje pauza za rješavanje osobnih stvari, prilagodbu vremena početka i završetka kako bi se uskladili s osobnim potrebama (npr. školski rasporedi) te odlazak na potrebne sastanke bez potrebe za formalnim cjelodnevnom dopustom, čime se smanjuje stres i poboljšava opća dobrobit (Intervju 19, 2024.; Wöhrmann i sur., 2020.; Chung i van der Lippe, 2020.; Ágota-Aliz, 2021.; Europska komisija, 2024.; Eurofound, 2022b; Helmerich, 2024.).

S druge strane, rad na daljinu često briše granice između osobnog i profesionalnog vremena, posebno za one koji usklađuju brigu o djeci ili druge obiteljske obveze (Ágota-Aliz, 2021.; Abendroth & Reimann, 2018.; Euro-found, 2020.; Eurofound, 2022b; Europska komisija, 2024.; Intervju 17, 2024.). Osim toga, „rad bilo kada, bilo gdje“ lako se može pretvoriti u „rad cijelo vrijeme, svugdje“ (Dagnino, 2020., str. 2; Mazma-nian i dr., 2013.). Stoga se radnici na daljinu često muče s „isključivanjem“ (također zbog nedostatka sustava za praćenje vremena), što dovodi do duljeg radnog vremena i povećanog stresa (Dagnino, 2020.; Ágota-Aliz, 2021.; Europska komisija, 2024.; Intervjui 19 i 21, 2024.). Nadalje, fleksibilnost mjesta i vremena može rezultirati i socijalnom izolacijom i oslabljenom timskom kohezijom na radnom mjestu (Europska komisija, 2024.; Eurofound, 2022b; Helmerich, 2024.). Primjerice, ispitanik iz Portugala primijetio je da su digitalni komunikacijski alati, iako učinkoviti, smanjili neformalne interakcije među kolegama, slabeći timske veze (Intervju 20, 2024.). U tom kontekstu, hibridne radne strukture, koje kombiniraju rad u uredu i na daljinu, mogu smanjiti neke od ovih negativnih učinaka nudeći prednosti i fleksibilnosti i osobne interakcije, pomažući u održavanju društvenih veza uz istovremeno smanjenje opterećenja svakodnevnog putovanja na posao (Intervju 19, 2024.; Beauregard i sur., 2019.; Contreras i sur., 2020.).

Okvir 8. Najbolje prakse koje olakšavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života: Mehanizmi za praćenje vremena i postavljanje granica

Kolektivni ugovori:

- Računi radnog vremena (Njemačka). Zaposlenici mogu akumulirati prekovremene sate u 'vremensku banku' koju će koristiti za osobne potrebe ili uzeti slobodno vrijeme kasnije. Ovaj aranžman omogućuje kratkoročnu fleksibilnost (obično do godinu dana), kompenzira dodatno radno vrijeme i poboljšava ukupnu ravnotežu između poslovnog i privatnog života, usklađujući se s potrebama tvrtke i pojedinca (Intervju 18, 2024.).
- Godišnje radno vrijeme (Švicarska). Osmišljen kako bi se prilagodio promjenjivim zahtjevima posla, ovaj model omogućuje zaposlenicima da rade dulje sate tijekom vršnih sati i manje sati tijekom razdoblja s manjom potražnjom. Ovaj pristup usklađen je s industrijskim ciklusima i može smanjiti stres tijekom razdoblja velike potražnje omogućujući raspodjelu rada tijekom cijele godine (Intervju 16, 2024.).
- Mogućnost fleksibilnog smanjenja radnog vremena (Švicarska). U Švicarskoj kolektivni ugovori omogućuju zaposlenicima privremeno smanjenje radnog vremena na 80%, 60% ili čak 50%, s mogućnošću povratka na puno radno vrijeme kasnije. Ova fleksibilnost podržava ravnotežu između poslovnog i privatnog života omogućujući zaposlenicima da usklade svoje radne obrasce s osobnim ili obiteljskim potrebama, potičući poboljšanu dobrobit i prilagodljivost (Intervju 16, 2024.).

Politika i zakonodavstvo:

- Obvezni sustavi za praćenje vremena (Danska). Kako bi se osigurala usklađenost s pravilima o dnevnim i tjednim odmorima, Danska je donijela izmjenu Zakona o radnom vremenu kojom se poslodavcima nalaže uvođenje sustava za praćenje vremena, a koja je stupila na snagu 1. srpnja 2024. Njome se od poslodavaca zahtijeva da uspostave „objektivan, pouzdan i dostupan“ sustav za bilježenje dnevnih radnih sati svakog zaposlenika (Intervju 21, 2024.; Deloitte, 2024.). Inicijativa je u skladu s presudom Europskog suda pravde (ESJ) iz 2019. godine u predmetu C-55/1825, kojom je državama članicama EU-a naloženo da provedu sustave za bilježenje radnih sati kako bi se osigurala usklađenost s Direktivom o radnom vremenu²⁶. Jasnim definiranjem radnog vremena i vremena odmora, ovaj sustav podržava zdraviju ravnotežu između poslovnog i privatnog života te poboljšava provedbu propisa o radu.
- Provedba pravila o odmoru (Danska). Svi zaposlenici imaju pravo na dnevni odmor od 11 uzastopnih sati, što znači da zaposlenici moraju imati 11 neprekidnih sati odmora između kraja jednog radnog dana i početka sljedećeg. Osim toga, svaki zaposlenik ima pravo na barem jedan slobodan dan tjedno. Iako se ovaj tjedni slobodan dan može zakazati bilo kojeg dana, mora se kombinirati s 11-satnim odmorom, što rezultira minimalnim odmorom od 35 uzastopnih sati²⁷. To bi trebalo pomoći zaposlenicima da održe neophodna razdoblja odmora i potaknu bolji oporavak od radnih zahtjeva (Intervju 21, 2024.).

Praksa tvrtke:

- Pilot-projekt politike o komunikaciji izvan radnog vremena (Hrvatska). Hrvatska telekomunikacijska tvrtka provela je pilot-projekt politike koja je ograničavala komunikaciju putem e-pošte izvan radnog vremena. Inicijativa, iako privremena, pokazala je smanjeno sagorijevanje na poslu i poboljšanu produktivnost, pokazujući potencijalne koristi postavljanja jasnih granica između poslovnog i privatnog života (Intervju 17, 2024.).

25. Europski sud pravde. (2019). Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) protiv Deutsche Bank SAE (C-55/18).

Dostupno na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5ba8c611-b1cd-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

26. Direktiva 2003/88/EZ Europskog parlamenta i Vijeća od 4. studenoga 2003. o određenim aspektima organizacije radnog vremena.

Službeni list Europske unije, L299, 9–19. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu>

27. Zakon o radnom okruženju. (2021.). Dostupno na: <https://at.dk/en/regulations/working-environment-act/>

POVEĆANJE PRODUKTIVNOSTI U ODNOSU NA INTENZIVANJE RADA

Radni aranžmani usmjereni na rezultate potencijalno su doprinijeli poboljšanoj produktivnosti. Budući da radnicima omogućuju veću autonomiju u organizaciji posla, mogu potaknuti učinkovitost omogućujući zaposlenicima da strukturiraju zadatke na načine koji najbolje odgovaraju njihovim preferencijama i rasporedima (Eurofound, 2020.; Intervju 18, 2024.); na primjer, mogu odabrati raditi kada su najproduktivniji. Međutim, pritisci povezani s modelima usmjerenima na rezultate mogu doprinijeti intenziviranju rada i očekivanju stalne dostupnosti, što se često opisuje kao kultura „uvijek uključen“ (Europska komisija, 2024.; Abendroth & Reimann, 2018.; Euro-found, 2022b). Ovaj fenomen odražava ono što se obično naziva „paradoksom autonomije“ kada zaposlenici s većom kontrolom nad svojim radnim rasporedom često rade dulje i doživljavaju povećani stres zbog samonametnutih pritisaka i zahtjeva vrlo konkurentnog okruženja (Chung, 2022.; Bloom i sur., 2015.; Felstead i Hensecke, 2017.; Biron i Veldhoven, 2016.; Eurofound, 2020.; Mazmanian i sur., 2013.). Ova dinamika, pogoršana sveprisutnom digitalnom povezišću, potencijalno može dovesti do naprezanja na poslu i sagorijevanja (Glowacka, 2020.; Dagnino, 2020.; Intervjui 18 i 19, 2024.). Istodobno, iako se intenzitet posla povećava, prekovremeni rad često ostaje neplaćen (zbog ograničenog praćenja vremena), a razine plaća ne odražavaju uvijek povećanje radnog opterećenja općenito, što dovodi do nezadovoljstva među radnicima (Intervju 18, 2024.).

Okvir 9. Najbolje prakse u rješavanju intenziviranja rada: Naknada za prekovremeni rad i smanjenje radnog vremena

Kolektivni ugovori:

■ Prijedlozi za smanjenje radnog vremena (Njemačka, Švicarska). Napori u Švicarskoj i Njemačkoj usredotočeni su na pregovore o skraćenom radnom tjednu kako bi se smanjio intenzitet rada. Primjerice, u Njemačkoj sindikati zagovaraju 'Digitalisierungsrendite' (prinos digitalizacije), gdje bi dobici od digitalizacije, poput povećane produktivnosti, trebali dovesti do kraćeg, četverodnevno radnog tjedna (Intervju 18, 2024.). U Švicarskoj su pregovori sa Swisscomom ocrtaali tri scenarija: smanjenje radnog tjedna s 40 na 35 sati, dodjeljivanje vremena za prekvalifikaciju ili posebne projekte ili proširenje mogućnosti dopusta ili praznika. Unatoč otporu, postignut je napredak s povećanim praznicima i produljenim roditeljskim dopustom, što odražava kontinuirane napore za poboljšanje ravnoteže između poslovnog i privatnog života (Intervju 16, 2024.).

■ Uključivanje vremena za prekvalifikaciju u radno vrijeme (Švicarska). U Švicarskoj su kolektivni ugovori u sektoru informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICTS) osigurali odredbu koja zaposlenicima omogućuje da posvete dva sata tjedno unutar redovnog radnog vremena obrazovanju i prekvalifikaciji (Intervju 16, 2024.). To podržava kontinuirano učenje putem tri ključna kanala: (1) obvezni certifikati koje zahtijeva tvrtka ili zaposlenici; (2) formalne kvalifikacije poput MBA ili diploma, koje podliježu odobrenju na temelju poslovnih potreba; i (3) dobrovoljne interne mogućnosti učenja korištenjem alata koje osigurava tvrtka.

Dok se formalna obuka planira i dokumentira u razvojnim razgovorima između zaposlenika i menadžera, dobrovoljno učenje je samoupravno, bez obveze izvještavanja o sudjelovanju. U sva tri slučaja, vrijeme provedeno na prekvalifikaciji u potpunosti je uključeno u redovno radno vrijeme.

■ Naknada za neplaćeni prekovremeni rad (Portugal). Uspješnim kolektivnim pregovaranjem, sindikalni sporazum s Altice Portugal osigurao je 3,3 milijuna eura naknade za više od 1600 radnika za desetljeća neplaćenog prekovremenog rada. Trenutno se vode dva slična slučaja za INCM (Impren-sa Nacional Casa da Moeda) i ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações). SINTTAV pregovara o kolektivnim ugovorima s tim subjektima za 2025. godinu, s namjerom da zaključi cjelokupne pregovore prije rješavanja ovih specifičnih pitanja naknade, s mogućim sudskim postupkom ako se ne postigne dogovor. To pokazuje kako kolektivna akcija može učinkovito riješiti razlike u plaćama i osigurati pravedan tretman (Intervju 20, 2024.).

AUTONOMIJA VS SIGURNOST

Prvo, freelancing je postao sveprisutniji u sektoru informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Privlači profesionalce koji traže fleksibilnost i kontrolu nad svojim radom (Intervju 19, 2024.). Međutim, iako freelancing pruža određenu neovisnost, on također unosi inherentnu nesigurnost posla i ograničen pristup socijalnim naknadama poput zdravstvenog osiguranja i mirovinskih planova, što ga čini prekarnijom opcijom u usporedbi s tradicionalnim zapošljavanjem (Glowacka, 2020., str. 121.; López-Martínez i sur., 2023.; Intervju 19, 2024.).

Neki ispitanici također su istaknuli kritičnu potrebu za jačom zaštitom radnika s nepunim radnim vremenom, u kojima su žene previše zastupljene (Intervju 16, 2024.). Mnogi radnici s nepunim radnim vremenom suočavaju se s rizikom da im se radno vrijeme proizvoljno poveća ili promijeni bez valjanog opravdanja, što stvara nestabilnost i potencijalno ugrožava ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Nadalje, mnogi radnici s nepunim radnim vremenom traže veću fleksibilnost u prelasku između nepunog i punog radnog vremena bez suočavanja s negativnim posljedicama ili preprekama napredovanju u karijeri (Intervju 16, 2024.). Slično tome, postoji sve veća potreba za poboljšanom zaštitom i podrškom za starije radnike. Ispitanici su naglasili važnost mjera koje podržavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života starijih radnika, kao što su mogućnosti smanjenja radnog vremena bez financijskih kazni, što im omogućuje da posvete više vremena osobnim prioritetima, poput brige za unuke (Intervju 21, 2024.).

Okvir 10. Najbolje prakse rješavanja nesigurnosti radnog mjesta: zaštitne mjere za radnike s nepunim radnim vremenom

Kolektivni ugovori:

- **Zaštita radnika s nepunim radnim vremenom radi sprječavanja iskorištavanja (Švicarska).** Kolektivni ugovori u Švicarskoj pružaju snažnu zaštitu radnicima s nepunim radnim vremenom, posebno ženama, osiguravajući da se njihovo radno vrijeme ne može nerazumno povećati ili smanjiti bez valjanog opravdanja. Ovi ugovori također daju radnicima pravo da zatraže promjene u svom radnom vremenu, smanjujući rizik od iskorištavanja i promičući veću sigurnost i fleksibilnost radnog mjesta (Intervju 16, 2024.).
- **Doživotni računi radnog vremena (Njemačka).** Ovaj inovativni model omogućuje zaposlenicima da tijekom karijere uštede prekovremene sate, neiskorištene dane godišnjeg odmora ili dio plaće na svoj račun. Zatim se krediti uštede na tim računima mogu koristiti za različite svrhe koje odgovaraju životnim fazama zaposlenika, kao što su skrb, daljnje obrazovanje ili postupno umirovljenje. Za razliku od kratkoročnih aranžmana, pruža rješenje prilagođeno različitim životnim fazama, osiguravajući veću fleksibilnost i prilagodljivost tijekom vremena (Intervju 18, 2024.). Za starije zaposlenike ovaj model omogućuje smanjenje radnog vremena ili ranije umirovljenje bez ugrožavanja financijske stabilnosti, ali također koristi zaposlenicima u drugim fazama, kao što su razdoblja intenzivne skrbi ili obrazovne aktivnosti.
- **Odredbe o fleksibilnom dopustu i praznicima (Danska).** Danski kolektivni ugovori nude velikodušne odredbe za ravnotežu između poslovnog i privatnog života te za radnike s obiteljima, uključujući pet tjedana godišnjeg odmora i opsežni roditeljski dopust. Zaposlenicima se također odobrava pet posebnih slobodnih dana godišnje za osobne hitne slučajeve, poput pratnje člana obitelji u bolnicu. Nadalje, kolektivni ugovori omogućuju roditeljima da uzmu dva plaćena slobodna dana svaki put kada im je dijete bolesno bez ograničenja broja slučajeva godišnje, što pokazuje snažnu podršku fleksibilnim i obiteljski prilagođenim uvjetima rada (Intervju 21, 2024.).

NEJEDNAKI PRISTUP FLEKSIBILNIM MODELIMA RADA

Širenje rada na daljinu donijelo je značajnu fleksibilnost mnogim radnim mjestima, ali je također otkrilo potencijalne rizike povezane s nejednakim tretmanom i diskriminacijom (Helmerich, 2024.). Prema istraživanju Europske komisije (2024.), gotovo četvrtina organizacija koje koriste dogovore o radu na daljinu oslanja se isključivo na neformalne sporazume između nadređenih i radnika, dok se oko 20% oslanja na neformalne dogovore za provedbu prava na isključenje. Takve neformalne prakse mogu dovesti do pristranosti i nejednakog tretmana.

u usporedbi s formalnim politikama tvrtke ili kolektivnim ugovorima s predstavnicima radnika. Ovaj nedostatak standardizacije izaziva zabrinutost i kod poslodavaca i kod zaposlenika, pri čemu 25% poslodavaca i 29% zaposlenika identificira zaštitu od diskriminirajućeg postupanja u radu na daljinu kao ključno područje za poboljšanje (Europska komisija, 2024.). Taj osjećaj ponavlja, na primjer, jedan hrvatski ispitanik: „Iako službena politika tvrtke dopušta 12 dana rada na daljinu [mjesečno], u stvarnosti neki zaposlenici rade od kuće cijeli mjesec. Za neke postoji fleksibilnost, ali za druge ne. Ovisi o vašem odnosu s upravom“ (Intervju 17, 2024.).

3.3.3. IMPLIKACIJE PO POLITIKE

Ukratko, ključni izazovi i prioriteti u sektoru IKT-a iz perspektive radnika identificirani su kako slijedi:

- **Prekomjerni rad i neplaćeni prekovremeni rad.** Smanjenje radnog vremena visoki je prioritet za mnoge radnike, uključujući prijedloge za 35-satni radni tjedan ili komprimirane četverodnevne radne tjedne. Primarna motivacija za ove promjene je osigurati više vremena za odmor i oporavak, rješavajući visoki intenzitet rada i stres svojstven sektoru. Osim toga, s povećanom produktivnošću potaknutom digitalizacijom, mnogi radnici vjeruju da zaslužuju više vremena za odmor, što ove inicijative čini praktičnim i pravednim pristupom poboljšanoj kvaliteti posla i dobrobiti.
 - **Hiperpovezanost i zamagljene granice između poslovnog i privatnog života.** Održavanje jasne granice između poslovnog i privatnog života ključno je za zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Alati poput sustava za praćenje radnog vremena, koji su način da se osigura da se svo radno vrijeme točno broji i plaća, igraju vitalnu ulogu u smanjenju neplaćenog rada često povezanog s fleksibilnim radom (vidi Chung i van der Lippe, 2020.). Integracija ovih mehanizama praćenja, u kombinaciji s diferenciranom plaćom za rad obavljen izvan standardnog radnog vremena, pomaže u zaštiti dobrobiti radnika potičući poslodavce da poštuju osobno vrijeme (vidi Katsabian, 2020.). Pravo na isključivanje dodatno nadopunjuje ove mehanizme štiteći radnike od stalne digitalne povezanosti izvan njihovog redovnog radnog vremena (vidi Dagnino, 2020.). Zajedno, ovi pristupi uspostavljaju okvir za održavanje jasnih granica i smanjenje rizika od prekomjernog rada.
 - **Nejednak pristup fleksibilnim modelima rada.** Fleksibilni radni aranžmani imaju veliku vrijednost, ali postoji hitna potreba da se osigura da su dostupni svima koji mogu imati koristi od njih. Radnici, posebno iz južne i istočne Europe, istaknuli su da fleksibilnost ne bi trebala ovisiti isključivo o diskreciji menadžmenta ili biti vezana uz bonuse za učinak. Osiguravanje pravednog i ravnopravnog pristupa fleksibilnim opcijama ključno je za izbjegavanje diskriminacije i poticanje uključivijeg radnog okruženja.
 - **Psihološki i digitalni stres, u kombinaciji sa socijalnom izolacijom i gubitkom timskog duha.** Visok stres i osjećaji izolacije uobičajeni su problemi u sektoru informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICTS). Radnici pozivaju na bolju podršku mentalnom zdravlju, uključujući programe koji smanjuju stres i pomažu u stvaranju zdrave ravnoteže između posla i života.
- To se smatra bitnim za njihovu ukupnu dobrobit i produktivnost. Jedno od rješenja mogli bi biti hibridni modeli rada, za razliku od potpuno udaljenog rada, za koje je dokazano da smanjuju osjećaj izolacije i poboljšavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

■ **Nedovoljna zaštita ranjivih skupina.** Radnici su istaknuli potrebu za većom zaštitom određenih skupina, i to starijih radnika, radnika s nepunim radnim vremenom i slobodnjaka. Stariji radnici žele fleksibilnije mogućnosti koje će odgovarati njihovim potrebama kako stare. Radnicima s nepunim radnim vremenom, posebno ženama, potreban je pravedan tretman i zaštita za njihov karijerni rast. Slobodnjaci također traže veću stabilnost i sigurnost u svojim radnim uvjetima. Zadovoljavanje tih potreba učinilo bi sektor uključivijim i prilagodljivijim, rješavajući jedinstvene izazove s kojima se suočavaju ove često zanemarene demografske skupine.

Konačno, u vezi s time kako se može postići napredak prema ovim prioritetima, ključni zaključak iz analize jest ključna uloga koju kolektivno pregovaranje ima u poboljšanju uvjeta rada i rješavanju izazova u sektoru informacijsko-komunikacijskih tehnologija (Helmerich, 2024.; Dedden i sur., 2023.). Većina gore navedenih najboljih praksi proizlazi iz kolektivnih ugovora. Iako su neke uspješne prakse provedene, njihov širi utjecaj često ovisi o učinkovitom kolektivnom pregovaranju i aktivnom sudjelovanju socijalnih partnera. Među ispitanicima postoji konsenzus o važnosti kolektivnog pregovaranja kao ključnog mehanizma za postizanje pravednijih dogovora o radnom vremenu i osiguranje zaštite radnika. Tamo gdje je kolektivno pregovaranje relativno snažno, vidimo pojavu dobrih praksi, što ga čini primarnim mehanizmom za rješavanje specifičnih problema s kojima se suočavaju radnici u sektoru informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Međutim, pokrivenost kolektivnim pregovaranjem i stope sindikalizacije u sektoru informacijsko-komunikacijskih tehnologija bile su relativno niske, s značajnim razlikama među regijama, što otežava postizanje široko rasprostranjenog napretka. Stoga, fokusiranjem na jačanje kolektivnog pregovaranja, sektor se može bolje prilagoditi novim modelima rada, stvoriti pravednije uvjete i osigurati da se glasovi radnika čuju u važnim odlukama.



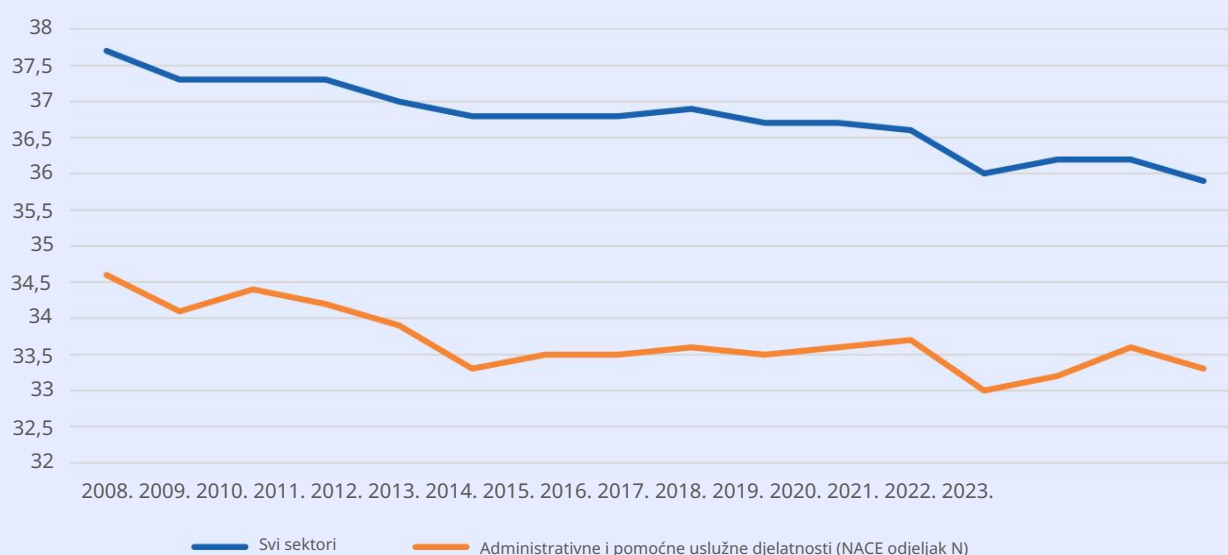
3.4 USLUGE U VEZI S NEKRETNINAMA

Sektor usluga za nekretnine posvećen je održavanju fizičkih prostora, uključujući sigurnost, čišćenje, popravke i druge usluge za stambene i poslovne nekretnine. Ovo poglavlje ispituje dva podsektora usluga za nekretnine: privatnu sigurnost i čišćenje. Privatna sigurnost uključuje osiguravanje sigurnosti javnih i privatnih mjesta, uključujući zgrade i ljude. Posebno je važno istaknuti da je među najbrže rastućim sektorima u Europi, s brojem privatnog zaštitarskog osoblja diljem Europe koji sada gotovo odgovara broju javnih policijskih snaga (Krahmann, 2018.; Pavlovaite i dr., 2022.). Čišćenje osigurava da ključna infrastruktura društva ostane funkcionalna i dostupna. Čistači pružaju nezamjenjive usluge u raznim sektorima, održavajući prostore poput bolnica, hotela, škola, zračnih luka i uredskih prostora (Jarrow Insights, 2023.).

3.4.1 KLJUČNI TRENDVI I PEOVLAĐUJUĆI MODELI RADNOG VREMENA

Radnici u sektoru usluga nekretninama u prosjeku rade manje sati tjedno u usporedbi s međusektorskim prosjekom. Slika 12. u nastavku pokazuje širi trend postupnog smanjenja radnog vremena koji je karakterizirao posljednje desetljeće. Tijekom pandemije COVID-19, usluge nekretninama doživjele su daljnje značajno smanjenje radnog vremena, a nakon toga su se oporavile sporije od međusektorskog prosjeka. Odgođeni oporavak u 2021. uglavnom je bio uzrokovan kontinuiranim zatvaranjem ureda, mjesta za događanja i drugih javnih prostora, što je značajno utjecalo i na usluge čišćenja i na privatne sigurnosne usluge (UNI Europa, 2021.). Sektor se od tada oporavio; međutim, i dalje odražava sporo smanjenje radnog vremena.

Slika 12. Prosječan broj stvarnih tjednih sati rada na glavnom poslu



Izvor: Na temelju podataka Eurostata, pokazatelj [lfsa_ewhan228].

Fleksibilnost usmjerena na klijenta ključna je karakteristika sektora usluga nekretnina. I u podsektorima privatne zaštite i čišćenja, raspored radnog vremena pretežno diktiraju zahtjevi i potrebe klijenta (Intervjui 22-24 i 26-27, 2024.). Ove se usluge uglavnom obavljaju putem konkurentnih natječajâ, što odražava širi trend tvrtki koje sve više daju prioritet potrebama klijenata, a istovremeno nastoje ostati konkurentne nudeći niže cijene. Međutim, ova dinamika nameće veći pritisak na dovršetak posla unutar sve ograničenijih i nekonvencionalnih vremenskih okvira, što rezultira preopterećenim rasporedima, povećanim opterećenjem i intenziviranim mjerama smanjenja troškova.

Radnici u sektoru usluga nekretnina obično rade u atipično radno vrijeme, budući da klijenti preferiraju da se usluge obavljaju u vrijeme kada prostorije nisu zauzete. U sektoru čišćenja, preferencija večernjih, noćnih i jutarnjih smjena naglašava „nevidljivost“ njihovog posla, za koji se općenito očekuje da se obavlja diskretno, kako se ne bi ometale primarne aktivnosti klijenta (Recio i sur., 2015.; Bergfeld i Milos, 2022.; UNI Global Union, 2023.; MacQuarie i Bergfeld, 2022.). Globalno istraživanje koje je proveo UNI Global pokazalo je da je samo 30,3% anketiranih čistača radilo isključivo tijekom dana (UNI Global, 2023.).

Nevidljivost usluga čišćenja predstavlja dodatne izazove, posebno za radnike migrante, koji su prekomjerno zastupljeni u sektoru čišćenja i imali bi koristi od integracije u radno okruženje s kolegama i mogućnosti društvenih interakcija. Također pogoršava ranjivosti s kojima se suočavaju radnici u prekarnim situacijama, i profesionalno i osobno (UNI Europa, 2024b; UNI Global Union, 2023). Nevidljivost čistača može lakše olakšati zamjenu radnih mjesta s punim radnim vremenom radnim mjestima s nepunim radnim vremenom i postupno smanjenje plaćenih radnih sati, što dodatno doprinosi nesigurnosti posla (Re-cio, Moreno-Colom & Godino, 2015).

S druge strane, privatna zaštita radi danonoćno, što zahtijeva atipično radno vrijeme kako bi se zadovoljile potrebe posla pružanjem usluga tijekom dana, noći, vikendom i praznicima (Intervjui 23, 25 i 26, 2024.). Od zaštitarskog osoblja očekuje se da se prilagodi promjenama u svojim radnim rasporedima u zadnji čas i da bude dostupno za dežurstva (Intervjui 22 i 26, 2024.; Bergfeld i Milos, 2022.).

Ova fleksibilnost usmjerena na klijenta, u kombinaciji s intenzivnom cjenovnom konkurencijom među tvrtkama, uvela je značajne izazove za stabilnost radne snage u sektoru nekretnina. Sektor se sve više oslanja na hiperfleksibilnu radnu snagu, spremnu raditi neredovito radno vrijeme za relativno niske plaće (Intervju 23, 2024.; Milos & Bergfeld, 2022.; Ilsøe i dr., 2017.).

Prisilni rad s nepunim radnim vremenom češći je u čišćenju nego u privatnoj zaštiti. U industriji čišćenja u Europi radi otprilike 4 milijuna radnika, od kojih je 66% s nepunim radnim vremenom, s prosjekom od 23 radna sata tjedno (MacQuarie i sur., 2022.). Mnogi radnici u sektoru čišćenja izražavaju sve veću potrebu za dodatnim radnim satima, jer zaposlenje s nepunim radnim vremenom ne jamči plaću koja osigurava život. Zabrinjavajuće je da je to sve češće slučaj i za radna mjesta s punim radnim vremenom u tom sektoru (Intervjui 6 i 24; UNI Global Union, 2024.). Čistači često pribjegavaju traženju zaposlenja u nekoliko organizacija istovremeno, ponekad obavljajući četiri do pet poslova kako bi spojili kraj s krajem (UNI Europa, 2022.; Intervju 24, 2024.), ili ostaju online u dodatnim smjenama tijekom slobodnog vremena kako bi odradili dodatne sate. Isključivanje s posla onemogućeno je prisilnim radom s nepunim radnim vremenom koji je nametnut mnogim čistačima (Intervju 27, 2025.).

Pomalo paradoksalno, sektor čišćenja u mnogim zemljama pati od nedostatka osoblja, no ipak je prisilni rad s nepunim radnim vremenom vrlo raširen. Strukturna nevidljivost sektora čišćenja i potreba za radom tijekom atipičnih sati naveli su poslodavce da favoriziraju aranžmane s nepunim radnim vremenom prilikom planiranja radnog vremena zaposlenika. Ne samo da je prevalencija rada s nepunim radnim vremenom visoka, već sektor ostaje i izrazito rodno obilježen, s otprilike 72% zaposlenika žena (Eurofound, 2019.), koje su vjerojatnije zaposlene na temelju ugovora o nepunom radnom vremenu nego na specijalističkim pozicijama s punim radnim vremenom (Maestriperi, 2023.).

Različiti oblici planiranog smjenskog rada uobičajeni su u sektoru usluga nekretnina. U privatnoj zaštiti, rad je obično organiziran u fiksne smjene (npr. isključivo dnevne ili noćne smjene) ili rotirajuće smjene (izmjenjuju se dnevne i noćne smjene). U zemljama poput Irske, Belgije, Portugala i Švedske, radnici privatne zaštite obično rade duge, komprimirane smjene od 12 sati ili ponekad i više (Intervjui 22-23 i 25-26,

2024.). Ovaj model radnog vremena omogućuje produženo dnevno radno vrijeme unutar strukturiranih obrazaca, obično samo pet uzastopnih radnih dana nakon kojih slijede dva slobodna dana, zatim dva radna dana nakon kojih slijedi pet slobodnih dana (Intervjui 25-26, 2025.). Radnici općenito izražavaju preferenciju za ove dulje smjene, jer smanjuju ukupan broj radnih dana i povećavaju ravnotežu između poslovnog i privatnog života omogućujući „veće vrijeme za oporavak i mogućnost planiranja osobnog slobodnog vremena“ (Intervjui 25 i 26, 2024.).

Nasuprot tome, neki čistači rade u podijeljenim smjenama. UNI Global Union izvještava da je otprilike 7% ispitanika u globalnoj anketi navelo da uvijek rade u podijeljenoj smjeni, bilo ujutro i poslijepodne ili ujutro i navečer. Međutim, dodatnih 17,9% izvještava da rade u drugim kombinacijama smjena koje mogu uključivati jutarnje, dnevne, popodneve ili noćne smjene, ovisno o dostupnosti smjena (UNI Global Union, 2023.). Podijeljene smjene dijele radni raspored na dva ili više segmenata sa značajnom neplaćenom pauzom između, što omogućuje više radnih sesija tijekom jednog radnog dana. Poslodavci prvenstveno uvode podijeljene smjene kako bi izbjegli plaćanje zaposlenika tijekom razdoblja niske radne aktivnosti (Sardadvar & Reiter, 2023.). Belgijski ispitanik iz sektora čišćenja primijetio je da su podijeljene smjene uobičajena praksa: „Radnici se mogu zamoliti da rade jedan ili dva sata, a zatim prestanu“ (Intervju 23, 2024.). Iako je vrijeme između smjena tehnički slobodno vrijeme, stvarnost iskustva fragmentiranog radnog vremena je takva da ono nije ni slobodno ni radno vrijeme te je povezano sa znatnim nezadovoljstvom među radnicima (Sardadvar i Reiter, 2023.).

3.4.2. UTJECAJ I POTENCIJALNA RJEŠENJA

RAVNOTEŽA IZMEĐU POSLOVNOG I PRIVATNOG ŽIVOTA: PREDVIDLJIVOST RADNOG VREMENA

Predvidljivost radnog vremena značajno utječe i na lakoću usklađivanja privatnog i poslovnog života i na stabilnost prihoda. Redoviti i predvidljivi radni rasporedi osiguravaju da zaposlenici mogu predvidjeti svoju zaradu i u skladu s tim planirati proračun. U sektoru usluga nekretninama, radno vrijeme uvelike oblikuju promjenjive i ponekad nepredvidive potrebe klijenata. Ta dinamika može rezultirati značajnom neizvjesnošću oko radnih rasporeda, uključujući radno vrijeme, trajanje smjene, lokaciju i, u konačnici, prihod (Intervjui 22 i 24, 2024.). To je posebno problematično u situacijama u kojima se nameće hiperfleksibilnost, što zahtijeva od radnika da se stalno prilagođavaju ad hoc potrebama klijenata. Planovi rada mogu se promijeniti u kratkom roku, što zahtijeva od nekih radnika da ostanu na poziv, što opterećuje njihovu sposobnost učinkovitog planiranja i radnog i osobnog vremena (Intervju 23, 2024.). Štoviše, zbog relativno niske plaće u sektoru čišćenja, a donekle i u privatnoj zaštiti, radnici često nisu u mogućnosti odbiti posao u zadnji čas, budući da je to prilika za dopunu prihoda i jer ako to učine, riskiraju da ih poslodavac u budućnosti preskoči za poslove. Tvrtke su prisiljene prilagoditi raspoređivanje radne snage na načine koji daju prioritet isplativosti, ponekad na štetu stabilnih, predvidljivih rasporeda za radnike (Intervjui 22 i 27, 2024.).

S pravnog i regulatornog stajališta, nepredvidljivost radnog vremena predstavlja izazov u osiguravanju usklađenosti s radnim zakonodavstvom EU-a (Direktiva 2003/88/EZ). Široko rasprostranjena upotreba nestandardnih ugovora o radu, kao što su ugovori o nultom radnom vremenu i privremeni agencijski rad u sektoru usluga nekretnina, posebno raširenih u sektoru čišćenja, komplicira napore provedbe. Zaposlenici u takvim ugovorima često se suočavaju s poteškoćama u osiguravanju dosljednog radnog vremena i stabilnih prihoda, što povećava njihovu izloženost nesigurnosti posla i financijskoj ranjivosti (Broughton i sur., 2016.; Intervju 27, 2025.).

Okvir 11. Najbolje prakse rješavanja nepredvidljivosti radnog vremena

Kolektivni ugovori:

■ **Zajamčeno minimalno mjesečno radno vrijeme (Belgija).** Od 2012. godine kolektivni ugovor osigurava da zaštitari u Belgiji imaju zajamčen minimalni broj radnih sati mjesečno, na temelju njihovog ugovora. Ovaj ugovor također određuje maksimalno dopuštene radne sate po smjeni, danu, tjednu, mjesecu i godini, uz propise o minimalnom trajanju pauza, broju pauza i naknadi za prekovremeni rad (Collective arbeidsovereenkomst van 15 maart 2012). Na primjer, prema ovom sustavu, petodnevni radni raspored jamči minimalno 140 sati i 36 minuta rada u studenom. Radnici su plaćeni za ovaj minimum, čak i ako ne odrade sve te sate. Međutim, svaki manjak u satima za jedan mjesec mora se nadoknaditi u sljedećem mjesecu, nudeći određeni stupanj fleksibilnosti (Intervju 23, 2024).

■ **Naknada za promjene rasporeda (Belgija).** Kako bi se riješio problem učestalosti promjena smjena u privatnom sektoru zaštite, zaposlenici će dobiti dodatnu plaću za sve promjene u njihovom rasporedu. Počevši od 1. siječnja 2024., radnici imaju pravo na dodatnih 0,5707 eura po satu za smjene na koje utječe četvrta ili sljedeća promjena rasporeda (Intervju 23, 2024.; ABVV Bewaking, 2024.).

Politika i zakonodavstvo

■ **Raspored unaprijed (Irska).** Naredba o regulaciji zapošljavanja (2023.) navodi da će svi sati rada za minimalno razdoblje od jednog tjedna biti dostupni radnicima u pisanom obliku, najmanje 3 dana unaprijed. Međutim, ti rasporedi podložni su fleksibilnosti u vezi s operativnim i poslovnim potrebama (Intervju 25, 2024.).

■ **Zaštita od promjena uz kratku najavu (Austrija).** Članak 19c austrijskog Zakona o radnom vremenu (AZG) dopušta odstupanja od dogovorene raspodjele radnog vremena samo ako postoje objektivni razlozi, uz najavu od najmanje dva tjedna i pod uvjetom da nisu negativno ugroženi legitimni interesi zaposlenika. Štoviše, austrijski zakon izričito zabranjuje ugovore o radu s nula sati ili rad na zahtjev.

RAD S NEPUNIM RADNIM VRIJEME I NEJEDNAKOST

Rad s nepunim radnim vremenom, posebno prisilni rad s nepunim radnim vremenom, utječe na financijsku stabilnost radnika, pristup socijalnim naknadama i ukupne uvjete zapošljavanja. Ova vrsta nestandardnog ugovora o radu posebno je raširena u sektoru čišćenja. U Finskoj je trend zapošljavanja s nepunim radnim vremenom zabrinjavajuće u porastu (Intervju 24, 2024.; Intervju 27, 2025.), dok u Njemačkoj i Danskoj mnogi čistači rade manje od 15 sati tjedno, a znatan udio to radi prisilno (Larsen i sur., 2019.). U prisilnim poslovima čišćenja s nepunim radnim vremenom uobičajeno je da radnici ostanu u pripravnosti za dodatne smjene, koje se obično dodjeljuju putem mobilnih aplikacija. Kada se pojave nove smjene, zaposlenici moraju odmah reagirati kako bi ih osigurali, što ih prisiljava da provjeravaju svoje uređaje čak i tijekom osobnog vremena. Iako je načelo „prava na isključenje“ široko priznato, stvarnost je da prisilni rad s nepunim radnim vremenom, u kombinaciji s kontinuiranom potrebom za osiguranjem više sati, prisiljava čistače da ostanu online i dostupni gotovo cijelo vrijeme (Intervju 27, 2025.).

Ugovori s niskim radnim vremenom mogu spriječiti radnike da zarade plaću za život i ograničiti im pristup punim naknadama socijalnog osiguranja. U Njemačkoj, shema „mini-poslova“ primjer je tih izazova, omogućujući poslodavcima smanjenje troškova putem poreznih olakšica i fleksibilnih radnih praksi, često na štetu pravedne plaće i uvjeta rada. Slično tome, danski poslodavci iskorištavaju regulatorne rupe kako bi smanjili troškove prekovremenog rada i naknade za putovanje (Larsen i sur., 2019.). Sustav prosječnog radnog vremena u Finskoj dovodi do sličnog iskorištavanja jer „im [poslodavcima] omogućuje da dani praznika ostanu neplaćeni tako što će na taj dan staviti slobodan dan i premjestiti rad na drugi dan unutar razdoblja uravnoteženja“ (Intervju 27, 2025.). Ovi aranžmani, iako korisni za poslodavce u smislu fleksibilnosti i učinkovitosti, pogoršavaju nejednakost u prihodima, ograničavaju prava radnika i potkopavaju kolektivne radne standarde.

Okvir 12. Najbolje prakse za smanjenje negativnog utjecaja rada s nepunim radnim vremenom

Politika i zakonodavstvo:

■ Nediskriminacija radnika s nepunim radnim vremenom (Austrija, Irska). U Austriji se rad s nepunim radnim vremenom definira kao dogovoreni prosječni tjedni radni raspored koji je kraći od zakonski propisanog 40-satnog radnog tjedna ili kraćeg redovnog radnog vremena utvrđenog kolektivnim ugovorom. U skladu s pravednom praksom zapošljavanja, zaposlenici s nepunim radnim vremenom ne smiju biti u nepovoljnom položaju u usporedbi sa zaposlenicima s punim radnim vremenom, uključujući i područja kao što su posebne isplate bonusa. Slijedom toga, plaće ili nadnice za zaposlenike s nepunim radnim vremenom izračunavaju se proporcionalno, koristeći plaću s punim radnim vremenom kao referencu.

Irski pristup radu s nepunim radnim vremenom, prema Zakonu o zaštiti zaposlenika (rad s nepunim radnim vremenom) iz 2001., ima za cilj osigurati da zaposlenici s nepunim radnim vremenom dobiju iste ugovorne uvjete kao i njihovi kolege s punim radnim vremenom. Zakon propisuje da se prema zaposlenicima s nepunim radnim vremenom ne smije postupati manje povoljno, osim ako se takav tretman može objektivno opravdati, te da se naknade dodjeljuju proporcionalno. Iako ne uspostavlja zakonsko pravo na rad s nepunim radnim vremenom, Zakon promiče veći pristup osnaživanjem Komisije za radne odnose da identificira prepreke specifične za industriju i razvije Kodeks prakse u konzultaciji sa socijalnim partnerima. Ovaj Kodeks, usklađen s načelima Zakona o jednakosti u zapošljavanju iz 1998. – 2004., ima za cilj ukloniti neizravnu diskriminaciju, riješiti prepreke i potaknuti šire sudjelovanje radne snage.

■ Davanje prednosti radnicima s nepunim radnim vremenom (Finska). Zakon o ugovorima o radu zahtijeva od poslodavaca da daju prioritet ponudi dodatnih sati postojećim zaposlenicima s nepunim radnim vremenom prije zapošljavanja novih radnika (PAM, 2024.).

NESTABILNOST PRIHODA

Zaposlenici s niskim plaćama često su prisiljeni produžiti svoje radno vrijeme ili tražiti dodatni posao kako bi zadovoljili osnovne financijske potrebe. Mnogi radnici ostaju na pozivu ili su stalno online kako bi provjerili prekovremeni rad ili dodatne smjene za dopunu svoje zarade, što doprinosi nepredvidivim rasporedima i ograničava njihovu sposobnost planiranja osobnog vremena (Intervju 24, 2024.; Intervju 27, 2025.). Važno je napomenuti da kada postoji stalna potreba za maksimiziranjem zarade kroz dodatni rad, to potkopava dugoročnu dobrobit, doprinoseći stresu, izgaranju i smanjenoj kvaliteti života (Spiegelaere & Piasna, 2017.).

Sektor usluga nekretnina karakteriziraju niske plaće. U europskim zemljama OECD-a, medijan prihoda čistača nalazi se među najnižih 10 do 20% ukupne raspodjele zarada, dok zaštitari obično zarađuju na razinama bližim sredini, u rasponu od 40 do 50% (Milos i Belgfeld, 2022.).

U sektoru čišćenja u Finskoj primijećeno je da su „čak i za radnike s punim radnim vremenom plaće vrlo niske. Koliko znamo od naših članova i radnika, oni se i dalje moraju oslanjati na državne naknade kako bi preživjeli“ (Intervju 27, 2025.). Plaće u čišćenju znatno su niže od onih u drugim dijelovima sektora usluga nekretnina i imaju značajne implikacije na moral i zadržavanje radnika.

Slični izazovi vidljivi su i u drugim zemljama. Privatni sigurnosni sektor u Portugalu isplaćuje plaće koje su tek nešto iznad minimalne plaće, dok radno vrijeme u sektoru zahtijeva rad danju, noću, vikendom i praznicima (Intervju 22, 2024.). Poslodavci ponekad iskorištavaju rupe ili nejasnoće kako bi smanjili troškove bez otvorenog kršenja zakona o radu. Jedna takva praksa opisana je u privatnoj zaštiti u Portugalu, poznata kao „paket“, koji uključuje poslodavce koji nude paušalnu plaću isplaćenu tijekom 12 mjeseci, navodno pokrivajući sve plaće, prekovremeni rad, naknade za obroke i subvencije za praznike. Iako se mjesečni iznos može činiti većim, ovaj pristup konsolidira plaćanja koja bi trebala biti specificirana, učinkovito smanjujući ukupnu godišnju naknadu i umanjujući financijsku sigurnost radnika (Intervju 22, 2024.).

Okvir 13. Najbolje prakse rješavanja niskih plaća

Kolektivni ugovori:

■ Više beneficija i dnevno čišćenje (Nizozemska). Godine 2024. dogovoreno je da se plaće u sektoru čišćenja povećaju za najmanje 7%. Radnici u najnižim platnim razredima trebali su dobiti više, a ako je primjenjivo, čistači su trebali dobiti bonus za lojalnost od svog poslodavca. Ostale beneficije uključuju naknadu za putovanje između posla i doma počevši od udaljenosti od 10 km. Također je dogovoreno da će dnevno čišćenje postati norma (de Vries, 2024.).

Nacionalno zakonodavstvo:

■ Zakon o isplati plaća (Irska). Zakon osigurava pravilnu isplatu plaća bez odbitaka. „To je pravni dokument koji navodi da tvrtke ne mogu odbijati novac od vaše plaće bez pismenog dopuštenja. Dakle, u Irskoj tvrtke ne mogu naplaćivati uniforme ili odbijati novac iz bilo kojeg razloga osim poreza. To štiti naše plaće od lošeg upravljanja. Ako radimo sat vremena, moramo biti plaćeni za taj sat, bez obzira na to. Kad je riječ o prekovremenom radu, tvrtke nam moraju platiti prekovremeni rad.“ (Intervju 4, 2024.)

RADNO OPTEREĆENJE I DOBROBIT

Intenzitet rada u sektoru usluga nekretnina povećao se, dijelom zbog značajnog nedostatka radne snage i povećanih očekivanja u pogledu količine zadataka koji se mogu obaviti u zadanom vremenskom okviru. Trend smanjenog radnog vremena u sektoru čišćenja uočen je u Belgiji i Finskoj, gdje poslodavci izdvajaju manje sati za zadatke koji se i dalje moraju obaviti na istim visokim standardima kao i prije (Intervjui 23 i 24, 2024.; Intervju 27, 2025.). Ovaj fenomen usko je povezan s konkurentnim postupkom nadmetanja, koji sve više daje prioritet troškovima nad kvalitetom. Kako bi osigurale ugovore, tvrtke se nadmeću s nižim cijenama za veću količinu posla, praksa koja izravno utječe na opterećenje zaposlenika. (Intervjui 23-24, 2024.; Intervju 27, 2025.; UNI Global Union, 2023.). Posljedično, čistači moraju ispunjavati kratke i često nemoguće rokove kako bi ispunili zahtjeve klijenata, koji i dalje očekuju visokokvalitetno čišćenje unatoč smanjenom vremenu za postizanje istog. Na primjer, u Finskoj radnici izvještavaju o značajnom pritisku poslodavaca da čiste određena područja u nedovoljnim vremenskim okvirima. Jedan ispitanik objasnio je: „Tvrtka koja dobije klijenta obično je ona koja ponudi najnižu cijenu. Na primjer, kod čišćenja ureda mogu dodijeliti samo jednog čistača na nekoliko sati kako bi pokrio ogroman prostor. To je u osnovi nemoguće obaviti u tako kratkom vremenu.“ (Intervju 27, 2025.).

Radnici u sektoru usluga nekretnina suočavaju se ne samo s velikim opterećenjem posla, već i sa značajnim rizicima za svoje fizičko i mentalno zdravlje. U sektoru čišćenja, priroda posla često se opisuje kao „naporna“, „bolna“, pa čak i „nehumana“, posebno u vezi s velikim opterećenjem i radom u smjenama (Hooker, 2023.).

Kronični fizički napor je uobičajen i često dovodi do dugoročnih zdravstvenih problema poput mišićno-koštanih poremećaja (MSB). Neki radnici skloni su preskakanju pauza i ne mogu pravilno jesti zbog vremenskih ograničenja, dok drugi ističu negativne učinke lošeg postupanja na svoje mentalno zdravlje i samopoštovanje (Intervju 23, 2024.; Hooker, 2023.). Radnici migranti i žene koje rade u noćnim smjenama izloženi su većem riziku od uznemiravanja, pa čak i fizičkog ili seksualnog napada (MacQuarie i sur., 2022.). Osim toga, žene imaju 30% veću vjerojatnost da će oboljeti od raka dojke, jedne od mnogih mogućih fizičkih posljedica redovito poremećenog cirkadijalnog ritma (Bergfeld, 2024.; Colao, 2024.). Radnici u privatnoj zaštiti suočavaju se sa slično izazovnim uvjetima, obilježenim visokointenzivnim radom i značajnim sigurnosnim rizicima. Diskriminacija, uznemiravanje i nasilje sveprisutni su problemi unutar sektora. Nedavno izvješće UNI Global Uniona istaknulo je da se svaki peti zaštitar osjeća nesigurno na svom poslu, a gotovo polovica je doživjela barem jedan oblik uznemiravanja ili diskriminacije na poslu. Žene su nesrazmjerno pogođene i suočavaju se s većim stopama uznemiravanja u usporedbi sa svojim muškim kolegama (UNI Global Union, 2024.).

Okvir 14. Najbolje prakse u vezi s intenzitetom rada

Kolektivni ugovori:

- **Pravo na slobodne vikende (Belgija).** Između 2019. i 2022. godine, kolektivni ugovori u belgijskom sektoru privatnog osiguranja uveli su značajna poboljšanja u pravima radnika na slobodno vrijeme vikendom. Ovi su ugovori svim radnicima osigurali 22 slobodna vikenda godišnje, s dodatnim slobodnim vikendima dodijeljenim starijim dobним skupinama. Radnicima je također dano pravo odbiti vikend smjene nakon što odrade određeni broj uzastopnih vikenda (Intervju 2, 2024.).
- **Tjedno slobodno vrijeme (Finska).** Sektorski kolektivni ugovor u Finskoj zahtijeva da se radno vrijeme organizira na način da zaposlenik ima neprekidno razdoblje odmora od najmanje 35 sati (po mogućnosti uključujući nedjelju) jednom tjedno. Ovo tjedno slobodno vrijeme može se organizirati sustavom prosjeka, a iznimke se mogu napraviti u skladu sa Zakonom o radnom vremenu (Intervju 3, 2024.; PAM, 2023.).

3.4.3. IMPLIKACIJE PO POLITIKE

Zaposlenici u sektoru usluga nekretnina, posebno čišćenja i privatnog osiguranja, suočavaju se sa značajnim izazovima radnog vremena koji ističu ključne prioritete iz perspektive radnika, naime:

- **Nepredvidljivost radnog vremena.** Radnici u sektoru usluga nekretninama suočavaju se s nepravilnim rasporedima, promjenama u kratkom roku i očekivanjima dežurstva potaknutim zahtjevima klijenata i strategijama isplativosti. Široko rasprostranjena upotreba nestandardnih ugovora, uključujući rad s nepunim radnim vremenom i ugovore o nultom radnom vremenu, posebno u sektoru čišćenja, pogoršava financijsku i socijalnu ranjivost te komplicira usklađenost s radnim zakonima EU-a i nacionalnim zakonima o radu.
- **Niske plaće i rad s nepunim radnim vremenom.** Prevalencija prisilnog rada s nepunim radnim vremenom narušava financijsku stabilnost radnika, pristup socijalnim naknadama i uvjete zapošljavanja. Radnici se oslanjaju na prekovremeni rad ili dodatne smjene kako bi povećali svoje prihode, što dodatno remeti rasporede rada koji ometaju planiranje osobnog vremena. Ova potreba za maksimiziranjem zarade može negativno utjecati na dugoročnu dobrobit, što dovodi do povećanog stresa, izgaranja i smanjene kvalitete života.
- **Intenzitet rada.** Intenzitet rada u sektoru usluga nekretninama raste, potaknut kombinacijom međusobno povezanih čimbenika, uključujući nedostatak osoblja, niske plaće, prevladavanje rada s nepunim radnim vremenom i povećane zahtjeve klijenata. Taj se trend često manifestira kao rastuća očekivanja da će radnici obaviti isti obujam zadataka u sve kraćim rokovima koje nameću poslodavci. Pritisak da se ispune nerealni standardi produktivnosti može dovesti do fizičke iscrpljenosti i kroničnih zdravstvenih problema, iskustava stresa i frustracije, kao i osjećaja da su njihovi naponi podcijenjeni i da uvjeti rada nisu održivi.

Ključni problemi utvrđeni u intervjuima s predstavnicima usluga nekretnina ističu značajne i trajne izazove koji doprinose začaranom krugu neatraktivnosti sektora i nedostatka radne snage. Niske plaće, loši uvjeti rada, nepredvidivo radno vrijeme i društveno podcjenjivanje poslova u uslugama nekretnina otežavaju privlačenje i zadržavanje radnika. Posljedično, postojeći radnici suočavaju se s povećanim opterećenjem poslom, fizičkim i mentalnim naporom te nezadovoljstvom poslom. Prekid ovog ciklusa zahtijeva višestruki pristup, uključujući povećanje plaća, poboljšanje uvjeta rada i osiguravanje pravednih i predvidljivijih aranžmana radnog vremena.

Dobre prakse istaknute u ovom poglavlju pokazuju ključnu ulogu kolektivnih ugovora u rješavanju izazova i poboljšanju uvjeta rada u sektoru usluga nekretnina. Međutim, opseg pokrivenosti kolektivnim pregovaranjem značajno se razlikuje među državama članicama EU, u rasponu od gotovo 90% u sjevernoj Europi do nešto manje od 15% u srednjoj i istočnoj Europi (UNI Europa, 2020.).

Ova razlika utječe na učinkovitost takvih sporazuma, posebno u zemljama s nedavno usvojenim okvirima, kojima će možda trebati vremena da se usklade s dobro ustaljenim praksama regija s tradicijom pregovaranja. Čak i u zemljama s visokom pokrivenošću kolektivnim pregovaranjem, izazovi i dalje postoje, uključujući ograničenu svijest radnika o njihovim pravima i slučajeve nepoštivanja propisa od strane poslodavaca. Mehanizmi provedbe moraju se ojačati kako bi se riješili problemi s kojima se suočava sektor usluga nekretninama, a povećanje vidljivosti i dostupnosti kolektivnih ugovora mora biti prioritet. Time će se osigurati da se njihov potencijal za poboljšanje uvjeta rada u potpunosti ostvari u cijelom ovom sektoru.

4. ZAKLJUČCI

4.1 KLJUČNI ZAKLJUČCI IZ SEKTORSKIH ANALIZA

Iz gornje analize proizlaze barem tri ključne horizontalne teme:

- Trendovi i obrasci radnog vremena su heterogeni, a široki trendovi mogu „skruti“ značajne sektorske varijacije.
- Pitanja radnog vremena ne mogu se odvojiti od drugih aspekata uvjeta rada (kao što su naknada, intenzitet rada i sigurnost i zaštita na radu).
- Važnost kolektivnog pregovaranja i glasa zaposlenika u pregovorima o pravednom radnom vremenu ne može se dovoljno naglasiti.

HETEROGENI TRENDVI RADNOG VREMENA

Međusektorski pregled (vidi Poglavlje 2) predstavio je dva sveobuhvatna trenda u evoluciji radnog vremena u EU: postupno smanjenje prosječnog radnog vremena i destandardizaciju aranžmana radnog vremena. Oba ova trenda materijalizirala su se i u četiri proučavana uslužna sektora (skrb, trgovina, informatika i komunikacijske usluge i usluge nekretninama), iako s važnim nijansama. Smanjenje radnog vremena u informatičkim i komunikacijskim uslugama dogodilo se sporije od prosjeka EU, a dugogodišnji problemi prekomjernog radnog vremena i sveprisutnog prekovremenog rada i dalje su prisutni. S druge strane, smanjenje radnog vremena u sektorima skrbi, trgovine i usluga nekretnina gurnulo ih je dalje ispod prosjeka EU, pogoršavajući već postojeće izazove (prisilnog) rada s nepunim radnim vremenom.

Slično tome, destandardizacija radnog vremena slijedila je različite putove. U ICTS-u, fleksibilni rasporedi (olakšani porastom rada na daljinu) osnažili su zaposlenike da preuzmu kontrolu nad svojim dnevnim rasporedima i često poboljšali ravnotežu između poslovnog i privatnog života, iako su također stvorili nove rizike pretjerane povezanosti i zamagljivanja granica. U uslužnim sektorima koji se oslanjaju na fizičku prisutnost, destandardizacija je slijedila drugačiju putanju, uključujući sve veće oslanjanje na povremeni rad, algoritamsko raspoređivanje, radnu snagu na zahtjev i ustrajnost rada u smjenama, često u „atipično“ vrijeme (kao što su noći i vikendi).

RADNO VRIJEME I UVJETI RADA

Odabrani ključni utjecaji trendova radnog vremena na uvjete rada sažeti su u Tablici 1 u nastavku.

Oni pokazuju dvije sveobuhvatne zabrinutosti:

- Kao rezultat gore opisanih divergentnih trendova, ključni izazovi za uvjete rada slijede sličnu podjelu između niže kvalificiranih poslova u smjenama (sektori skrbi, trgovine i usluga nekretninama, kao i radnici u kontaktnim centrima u sektoru informacijskih i komunikacijskih tehnologija) i visokokvalificiranih zanimanja s mogućnošću rada na daljinu (koncentriranih u sektoru informacijskih i komunikacijskih tehnologija).
- Pitanja radnog vremena ne mogu se razmatrati odvojeno od drugih ključnih dimenzija radnih uvjeta, kao što su plaća, intenzitet rada te sigurnost i zdravlje na radu. Stoga se napori za poboljšanje dogovora o radnom vremenu moraju smjestiti u širi okvir usmjeren na poboljšanje ukupne kvalitete posla i zaštitu dobrobiti radnika.

Tablica 1. Ključni izazovi radnog vremena u sektorima

NISKOKVALIFICIRANI I SREDNJEKVALIFICIRANI POSLOVI U ŽIVOTU	VISOKOKVALIFICIRANI UDALJENI ILI HIBRIDNI POZICIJE
■ „Fleksibilna ranjivost“. U kontaktnim centrima za trgovinu, skrb, usluge nekretninama i ICTS, radno vrijeme uvelike je oblikovano potrebama poslodavaca, što rezultira nestabilnim rasporedima, radom na poziv, kratkim otkaznim rokom i podijeljenim smjenama. ■ Financijska nesigurnost i prisilni rad s nepunim radnim vremenom. Sveprisutne niske plaće, ograničeno radno vrijeme i prevladavanje povremenih i ugovora o radu s nepunim radnim vremenom otežavaju mnogim radnicima osiguranje stabilnih i dovoljnih prihoda, često ih prisiljavajući da prihvaćaju dodatne smjene ili više poslova. ■ Intenzitet rada i iscrpljenost. Nedostatak radne snage i nedovoljan broj osoblja, kao i pritisci na troškove poslodavaca, doprinose rastućem intenzitetu rada, fizičkom naporu i mentalnom umoru.	■ Prekomjerni rad i hiperpovezanost. Prekomjerno radno vrijeme i fleksibilno radno vrijeme često dovode do prekomjernog rada i nejasnih granica između poslovnog i privatnog života. Često nedostatak jasnih granica radnog vremena u kombinaciji s visokim očekivanjima u pogledu učinka doprinosi kulturi „stalne dostupnosti“, gdje radnici osjećaju pritisak da ostanu dostupni i nakon standardnog radnog vremena. ■ Intenzitet rada i kognitivni napor. Radnici se suočavaju s mentalnim naporom i izgaranjem zbog stalne digitalne povezanosti i visokih očekivanja produktivnosti. ■ Nejednak pristup fleksibilnim radnim aranžmanima. Iako mnogi stručnjaci imaju koristi od rada na daljinu i fleksibilnog radnog vremena, to nije univerzalno dostupno u cijelom sektoru, što postavlja probleme jednakosti.

Izvor: Vlastita elaboracija autora.

ULOGA KOLEKTIVNOG PREGOVARANJA U OLAKŠAVANJU PROMJENA

Kolektivno pregovaranje i glas zaposlenika igraju ključnu ulogu u oblikovanju pravednih aranžmana o radnom vremenu, što je vidljivo i na makro i na mezo razini. Na makro razini, u zemljama s dobro uspostavljenom kulturom kolektivnog pregovaranja, kolektivni ugovori imaju tendenciju provoditi i institucionalizirati kraće radno vrijeme, a istovremeno održavati dalekosežne odredbe koje osiguravaju druge aspekte uvjeta rada (vidi Poglavlje 2). Na mezo razini, mnoga najbolja rješenja iz prakse utvrđena u uslužnim sektorima (vidi Poglavlje 3) proizlaze iz kolektivnih ugovora dogovorenih na razini tvrtke ili (češće) sektorskoj razini. Ovi sporazumi ili jamče minimalne pristojne uvjete rada, čime se smanjuju ključni rizici za radnike (npr. nekorištenje ugovora s nultom satnicom), 'nadograđuju' postojeće odredbe osigurane nacionalnim zakonodavstvom, pružajući poboljšanu zaštitu i jamstva za radnike obuhvaćene sporazumima (npr. zajamčeni odmor i unaprijed raspoređivanje) i/ili uvode nove inovativne načine poboljšanja pravednosti i odgovornosti (npr. godišnji obračuni radnog vremena).

4.2. VODILJA NAČELA ZA POŠTENOST RADNOG VREMENA

Nadovezujući se na konceptualizaciju „dostojnog radnog vremena“ ILO-a (ILO, 2007.)³⁰ i skup dokaza predstavljenih u ovom Izvješću, pokušavamo rekonstruirati ključna načela ili kriterije za „pravednost radnog vremena“ u Tablici 2 u nastavku. Iako priznajemo raznolikost izazova u različitim sektorima, ovi kriteriji imaju za cilj pružiti širok, univerzalan skup načela koja predstavnici radnika i kreatori politika mogu koristiti i slijediti u kampanjama za bolja i pravednija pravila o radnom vremenu.

Tablica 2. Kriteriji 'pravednosti radnog vremena'

KRITERIJ	ŽELJENI UTJECAJ	POTREBNE ODREDBE
POJEDINAC RAZINA	RADNICI BI TREBALI IMATI PRAVO NA:	RADNO VRIJEME TREBALO BI:
Trajanje rada	raditi 'razuman' broj sati.	spriječiti (dugotrajno) prekomjerno radno vrijeme s jedne strane i prisilni rad s nepunim radnim vremenom s druge strane.
Vrijeme rada	održavati zdravu ravnotežu između poslovnog i privatnog života te poslovnog i obiteljskog života.	što je više moguće smanjiti rad tijekom nesocijalnog vremena (npr. večernji, noćni i rad vikendom) i osigurati pravednu raspodjelu i naknadu tog rada.
Sigurnost i plaće	osigurati pristojnu plaću.	omogućiti odgovarajući prihod uzimajući u obzir radno vrijeme u odnosu na plaće, uključujući jamčenje minimalnog broja sati.
Zdravlje i sigurnost	minimizirati teret na njihovo (fizičko i mentalno) zdravlje.	promicati zdravlje i sigurnost radnika, uključujući izbjegavanje predugih smjena, osiguravanje odmora, isključenosti itd.
Zdravlje i sigurnost	minimizirati opterećenje njihovog (fizičkog i mentalnog) zdravlja.	promicati zdravlje i sigurnost radnika, uključujući izbjegavanje predugih smjena, osiguravanje odmora, isključenosti itd.
Predvidljivost	imaju predvidljive rasporede.	osigurati dugoročno planiranje smjena i omogućiti radnicima da odbiju raditi u kratkom roku.
Intenzitet rada	upravljati radnim opterećenjima koja nisu štetna za njih produktivnost i zdravlje.	osigurati uravnoteženost radnog vremena i opterećenja, na primjer izbjegavanjem sažimanja radnog vremena bez promjene u opsegu rada.

Izvor: Vlastita elaboracija autora.

30. MOR je utvrdio sljedećih pet značajnih uvjeta koje „dostojno radno vrijeme“ treba ispunjavati: (1) promicati zdravlje i sigurnost; (2) biti „prilagođeno obitelji“; (3) promicati ravnopravnost spolova; (4) unaprijediti produktivnost i konkurentnost poduzeća; i (5) olakšati radnicima izbor i utjecaj na njihovo radno vrijeme.

Tablica 2. Kriteriji 'pravednosti radnog vremena' (nastavak)

KRITERIJ	ŽELJENI UTJECAJ	POTREBNE ODREDBE
POJEDINAC RAZINA	RADNICI BI TREBALI IMAM PRAVO NA:	RADNO VRIJEME TREBALO BI:
Fleksibilnost i kontrola	imaju određeni stupanj autonomije u određivanju radnog vremena.	dati radnicima određeni stupanj izbora u vezi s, na primjer, rasporedom smjena ili ograničenjima radnog vremena u udaljenim okruženjima.
Slobodno vrijeme	pristup plaćenom bolovanju i godišnjeg odmora.	osigurati pravedne odredbe o dopustu i godišnjem odmoru, bez obzira na vrstu ugovora.
Prilagodljivost	prilagoditi svoje radno vrijeme životnim događajima.	do određene mjere omogućiti radnicima prelazak s punog na nepuno radno vrijeme ovisno o njihovom životnom ciklusu, na primjer, kako bi se uračunalo studiranje, obveze skrbi ili ograničavanje radnog vremena za starije radnike.
Glas radnika	izraziti svoje stavove i utjecati na donošenje politika i dogovora o radnom vremenu.	biti dogovoreno na temelju konsenzusa između radnika i poslodavaca, uključujući/po mogućnosti putem kolektivnog pregovaranja.
DRUŠTVENA RAZINA	GRAĐANI BI TREBALI IMAM PRAVO NA:	OKVIRI POLITIKA TREBALI BI:
Kvaliteta usluge	pristup visokokvalitetnim uslugama.	osigurati da modeli radnog vremena, uz zaštitu prava radnika, značajno ne ograničavaju pristup primatelja usluga uslugama koje su im potrebne, posebno u osnovnim uslugama poput zdravstvene i socijalne skrbi.
Polarizacija	uživati u uravnoteženoj raspodjeli zaposlenosti među sektorima i zanimanjima.	imaju za cilj olakšati usklađivanje ponude i potražnje za radom, na primjer putem inicijativa za usavršavanje i prekvalifikaciju.
Rodna ravnopravnost	pristup istim poslovima i uvjetima rada bez obzira na spol.	olakšati pravednu raspodjelu plaćenog i neplaćenog radnog vremena, uključujući i putem potpore za brigu o djeci, politika roditeljskog dopusta itd.

Izvor: Vlastita elaboracija autora.

REFERENCE / INTERVJUI

	INTERVJUIRANI	ORGANIZACIJA ZEMLJE		DATUM
ISTRAŽIVAČKI INTERVJUI				
1	akademski istraživač		Sveučilište u Cambridgeu	15.07.2024.
2	Akademski istraživač	Francuska	Sveučilište Pariz Dauphine	16.07.2024.
3	Akademski istraživač		King's College London	17.07.2024.
4	Primijenjeni istraživač	EU	ETUI	17.07.2024.
5	Primijenjeni istraživač	EU	Eurofound	23.07.2024.
NJEGA				
6	Sindikalni predstavnik	Austrija	Prosjek znanja iz graditeljstva	31.10.2024.
7	Sindikalni predstavnik	Belgija	Federalni BBTK	14.11.2024.
8	Sindikalni predstavnik	Poljska	COZZ-UNI	27.11.2024.
9	Sindikalni predstavnik	španjolska	Stanište CCOO-a	04/12/2024
10	Sindikalni predstavnik	Češka	COZZ	04/12/2024
TRGOVINA				
11	Sindikalni predstavnik	Mađarska	KASZ	29.10.2024.
12	Sindikalni predstavnik	Švedska	Handels	30.10.2024.
13	Sindikalni predstavnik	španjolska	CCOO usluge	31.10.2024.
14	Sindikalni predstavnik	Finska	PAM	05/11/2024
15	Sindikalni predstavnik	Belgija	ACV-Puls	19.11.2024.
IKT				
16	Sindikalni predstavnik	Švicarski syndicom		16.10.2024.
17	Predstavnik radničkog vijeća	Hrvatska	HST	18.10.2024.
18	Sindikalni predstavnik	Njemačka	Ver.di	23.10.2024.
19	Sindikalni predstavnik	Belgija	ACV-Puls	25.10.2024.
20	Sindikalni predstavnik	Portugal	Sinttav	25.10.2024. (pisani odgovor)
21	Sindikalni predstavnik	Danska	HK Privat	04/11/2024
USLUGE ZA NEKRETNINE				
22	Sindikalni predstavnik	Portugal	SITese	16.10.2024.
23	Sindikalni predstavnik	Belgija	ACCG	24.10.2024.
24	Sindikalni predstavnik	Finska		28.10.2024.
25	Sindikalni predstavnik	Irska	G4S Irska	30.10.2024.
26	Sindikalni predstavnik	Švedska	Securitas	09/12/2024
27	Sindikalni predstavnik	Finska	PAM	29.01.2025.

KNJIŽEVNOST

Abendroth, AK i Reimann, M. (2018). Rad na daljinu i sukob između posla i obitelji na različitim radnim mjestima: Istraživanje implikacija kultura podrške poslu i obitelji te kultura visoke potražnje na radnom mjestu. U SL Blair i J. Obradović (ur.), Sučelje posla i obitelji: Preljevanje, komplikacije i izazovi (str. 323-348). Emerald Insight.

ACLVB. (nd). PC 319.01 : Loon- en arbeidsvoorwaarden. Dostupno na: <https://www.aclvb.be/nl/pc-31901-l-oon-en-ar-beidsvoorwaarden#:~:text=Je%20werkt%20gemiddeld%2038%20uren,Opgelet>

Ágota-Aliz, B. (2021). Fleksibilne radne prakse u ICT industriji u postizanju ravnoteže između poslovnog i privatnog života. *Studia UBB Sociologia*, 66(1), 29-50.

Airen, V. (2024). Utjecaj e-trgovine na tradicionalna maloprodajna poduzeća. U Shukla, S., Ravi Kiran, VN, Kumar Gupta, R. (ur.) UJEDINJENE VIZIJE SURADNIČKI PUTEVI U MULTIDISCIPLINARNOM ISTRAŽIVANJU. Scribe and Scroll Publishing. DOI: 10.25215/819818984X

Americo, A. i Veronico, A. (2018). Učinak e-trgovine na zapošljavanje u sektoru maloprodaje. Università degli Studi di Torino. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/329371127_The_Effect_of_E-commerce_on_Employment_in_Retail_Sektor

Anttila, T., Härmä, M. i Oinas, T. (2021). Radno vrijeme – praćenje trenutnih i budućih trendova. *Industrijsko zdravlje*, 59(5), 285-292.

Ariker, CT (2021). Kažnjavaju li potrošači trgovce lošim radnim uvjetima tijekom krize COVID-19? Eksperimentalna studija trgovaca mješovitom robom putem Q-trgovine. *Časopis za menadžment, marketing i logistiku (JMML)*, 8(3), 140-153. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1453>

Autor, D., Mindell, DA i Reynolds, EB (2023). Rad budućnosti. MIT Press.

Ball, J. i dr. (2017). 'Presječno ispitivanje povezanosti između duljine smjene i zadovoljstva poslom bolničkih medicinskih sestara te mjera kvalitete koje su prijavile medicinske sestre', *BMC Nursing*, 16(26), str. 1-7. Dostupno na: <https://doi.org/10.1186/s12912-017-0221-7>

Beauregard, TA i Henry, LC (2009). Povezivanje praksi ravnoteže između poslovnog i privatnog života i organizacijske uspješnosti. *Human Resource Management Review*, 19(1): 9-22.

Beauregard, TA, Basile, KA i Canónico, E. (2019). Rad na daljinu: Ishodi i poticatelji za zaposlenike. U RN Landers (ur.), *Cambridgeski priručnik o tehnologiji i ponašanju zaposlenika* (str. 511-543). Cambridge University Press.

Bergfeld, M. (2024). Nevidljivi rad, čišćenje tijekom dana i borba za pravdu. *International Union Rights* 31(3), 18-32. <https://dx.doi.org/10.1353/iur.2024.a949558>.

Bernhardt, AD (1999). Budućnost nisko plaćenih poslova: Studije slučaja u maloprodaji. IEE Radni dokument br. 10.

Biron, M. i van Veldhoven, M. (2016). Kada kontrola postane obveza, a ne prednost: Usporedba dana kod kuće i u uredu među radnicima na daljinu s nepunim radnim vremenom. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1317-1337.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. i Ying, ZJ (2015). Je li rad od kuće učinkovit? Dokazi iz kineskog eksperimenta. *Tromjesečni časopis za ekonomiju*, 130(1), 165-218.

Brandi, U., De Norre, J., Roosalu, T., Raudsepp, M., Khadatovich, A. (2023). Rad i učenje u maloprodajnom sektoru: Komparativni pogled među zemljama. U: Holford, J., Boyadjieva, P., Clancy, S., Hefler, G., Studená, I. (ur.) *Cjeloživotno učenje, mladi odrasli i izazovi nepovoljnog položaja u Europi*. Palgrave studije o obrazovanju odraslih i cjeloživotnom učenju. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-14109-6_11

Brauner, C., Wöhrmann, AM i Michel, A. (2020). Podudarnost nije sve: analiza površine odziva o ulozi usklađenosti između stvarnog i poželjnog radnog vremena za ravnotežu između poslovnog i privatnog života. *Chronobiology International*, 37 (9-10), 1287-1298.

Burchell, B., Deakin, S., Rubery, J. i Spencer, DA (2024). Budućnost rada i radnog vremena: uvod u posebno izdanje. Cambridge Journal of Economics, 48(1), 1-24.

Cedefop. (2022). Zapošljavanje s nepunim radnim vremenom. Dostupno na: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/nepuno-radno-vrijeme?godina=2022.&zemlja=EU#1>

Cedefop. (2023a). Djelatnici u skrbi: vještine, prilike i izazovi (ažuriranje 2023.). Dostupno na: <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/care-workers-skills-opportunities-and-challenges-2023-update>.

Cedefop (2023b). Rukovanje promjenama s pažnjom: vještine za sektor skrbi u EU. Luksemburg: Ured za publikacije. Dostupno na: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/38259>

Chung, H. i van der Lippe, T. (2020). Fleksibilno radno vrijeme, ravnoteža između poslovnog i privatnog života i rodna ravnopravnost: Uvod. Social Indicators Research, 151, 365-381.

Chung, H. (2022). Paradoks fleksibilnosti: Zašto fleksibilno radno vrijeme vodi (samo)iskorištavanju (1. izd.). Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2c3k1n8>

Colao, Annamaria (2024.) Profesora Annamaria Colao ističe utjecaj cirkadijalnih ritmova na ljudsko zdravlje. U Uni Europa (ur.), 'Nije više nevidljivo': Izgradnja europskog saveza za dnevno čišćenje, str. 16-17. Dostupno na: <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/06/NO-LONGER-INVISIBLE-V2.pdf>

Collectieve arbeidsovereenkomst van 15. mart 2012, gesloten in het Paritair Comité voor de bewakings- en/of toezichts-diensten, betreffende de arbeidsduur en humanisering van de arbeid [Kolektivni ugovor o radu od 15. ožujka 2012., sklopljen u Zajedničkom odboru za usluge čuvanja i/ili nadzora, u vezi radno vrijeme i humanizacija rada], BS, 15. ožujka 2012. Dostupno na: https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=nl&caller=sum-mary&pub_date=13-06-25&numac=2013012151

Kolektivni ugovor o radu za sektor objekata: 1. ožujka 2023. – 31. ožujka 2025. Dostupno na: <https://www.pam.fi/en/tes/kolektivni-ugovor-u-vlasnistvu/>

Contreras, F., Baykal, E. i Abid, G. (2020). E-vodstvo i rad na daljinu u doba COVID-19 i kasnije: što znamo i kamo idemo. Frontiers in Psychology, 11, 3484.

Dagnino, E. (2020). 'Rad bilo kada, bilo gdje' i odredbe o radnom vremenu. Uvidi iz talijanske regulacije pametnog rada i prava na odustajanje. E-časopis za međunarodne i komparativne studije rada, 9(3).

Dall'Ora, C. i dr. (2015). 'Povezanost 12-satnih smjena i zadovoljstva poslom, sagorijevanja i namjere odlaska medicinskih sestara: nalazi presječne studije 12 europskih zemalja', BMJ open, 5(9), str. 1-7. Dostupno na: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-008331>.

Dall'Ora, C. i dr. (2016). 'Karakteristike rada u smjenama i njihov utjecaj na radni učinak i dobrobit zaposlenika: Pregled literature', International Journal of Nursing Studies, 57, str. 12-27.

Danska uprava za radno okruženje. (2021.). Zakon o radnom okruženju. Dostupno na: <https://at.dk/en/regulations/working-environment-act/>

De Vries, Yvette. (2024). Minstens 7% meer loon en loyaliteitsbonus voor schoonmakers en glazenwassers [Najmanje 7% više plaće i bonusa za vjernost za čistače i čistače prozora]. Dostupno na: <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/schoonmaak/2024/04/minstens-7-meer-loon-en-loyaliteitsbonus-voor-schoonmakers>

Dedden, B., De Spiegelaere, S. i Hick, M. (2023). Rad na daljinu: osiguranje sindikalnih i radničkih prava putem kolektivnog pregovaranja. U Countouris, N., De Stefano, V., Piasna, A. i Rainone S. (ur.), Budućnost rada na daljinu. ETUI. Dostupno na: <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>

Deloitte. (2024). Danski zakon o radnom vremenu. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/legal/articles/danski-zakon-o-radnom-vremenu.html>

Denning, M. i dr. (2021). 'Odrednice izgaranja i drugi aspekti psihološke dobrobiti zdravstvenih djelatnika tijekom pandemije covid-19: multinacionalna presječna studija', PLoS One, 16(4, str. 1-18. Dostupno na: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238666>

Deutsches Pflegeportal. (nd). 7/7 Arbeitszeitmodell in der Pflege. Dostupno na: <https://www.deutsches-pflegeportal.de/magazin/7-7-arbeitszeitmodell-in-der-pflege>

Drahokoupil, J. i Müller, T. (2021). Programi zadržavanja radnih mjesta u Europi: Spas tijekom pandemije Covid-19. ETUI istraživački rad.

Drange, I. i Vabø, M. (2021). 'Presječna studija održivog zapošljavanja u nordijskoj skrbi za starije osobe', Nordic Journal of Working Life Studies, str. 103-124.

EPSU. (2023.). Sindikati uzbunjuju zbog osoblja i nasilja u zdravstvu i skrbi. Dostupno na: <https://www.epsu.org/epsu-cob/2024-january-epsu-collective-bargaining-newsletter-no1/unions-raise-alarm-over-health-and>

EPSU. (2024a). Austrija: Osigurano povećanje plaća od 4% za privatni zdravstveni i socijalni sektor. Dostupno na: <https://www.epsu.org/epsucob/2024-studeni-epsu-bilten-o-kolektivnom-pregovaranju-br.22/austrija-4-osigurano-povecanje-place>

EPSU. (2024b). Norveška: Postignut sporazum za radnike u socijalnim službama nakon štrajka. Dostupno na: <https://www.epsu.org/epsucob/2024-studeni-epsu-bilten-o-kolektivnom-pregovaranju-br.22/norveški-sporazum-postignut-od-radnika>

EPSU. (2024c). Osigurano povećanje plaća za zdravstvene radnike. Dostupno na: <https://www.epsu.org/epsucob/2024-may-ep-su-collective-bargaining-newsletter-no11/wage-increases-secured-health-workers>

ETUI. (2012). Radno vrijeme: radi se o društvu kakvo želimo. Posebno izvješće 17/32. Dostupno na: https://www.etui.org/sites/zadano/datoteke/HESAmag_06_EN_p28-31.pdf

EU-OSHA (2022). Puls sigurnosti i zdravlja na radu: sigurnost i zdravlje na radu na radnim mjestima nakon pandemije. Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Eurofound. (2012). Radni uvjeti u maloprodajnom sektoru. Ured za publikacije Europske unije. Dostupno na: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2015-01/ef1384en4.pdf>

Eurofound. (2014.). Maloprodajni sektor: Radni uvjeti i kvaliteta posla. Ured za publikacije Europske unije. Dostupno na: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2015-01/ef1384en4.pdf>

Eurofound (2018). Uvjeti zapošljavanja i rada odabranih vrsta platformskog rada. Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Eurofound. (2019). Reprezentativnost europskih organizacija socijalnih partnera: privatni sigurnosni sektor. Dublin.

Eurofound (2020a). Novi oblici zapošljavanja: ažuriranje za 2020. Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Eurofound (2020b). Rad na daljinu i mobilni rad temeljen na IKT-u: Fleksibilno radno vrijeme u digitalnom dobu. Serija Novi oblici zapošljavanja, Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Eurofound (2020c). Rad na daljinu i kriza COVID-19: novi digitalni jaz? Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Eurofound (2022a). Prekovremeni rad u Europi: Propisi i praksa. Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Eurofound (2022b). Radni uvjeti u doba COVID-19: Implikacije za budućnost. Europska telefonska anketa o radnim uvjetima, serija 2021., Ured za publikacije Europske unije. Dostupno na: <https://www.eurofound.europa.eu/hr/publikacije/2022/radni-uvjeti-vrijeme-implikacije-covid-19-buducnost>

Eurofound (2022c). Porast rada na daljinu: Utjecaj na radne uvjete i propise. Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Eurofound (2024.). Smanjenje radnog vremena s naglaskom na četverodnevni radni tjedan: Pregled literature. Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Europska komisija. (2024.). Studija koja istražuje društveni, ekonomski i pravni kontekst i trendove rada na daljinu i prava na isključenje, u kontekstu digitalizacije i budućnosti rada, tijekom i nakon pandemije COVID-19.

Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Europska komisija. (nd). Reforma usluga dugotrajne skrbi za starije osobe. Dostupno na: https://commission.europa.eu/projekti/reforma-usluga-dugotrajne-skrbi-za-starije-ljude_hr

Europska konfederacija sindikata (ETUC). (nd). Radno vrijeme u trgovinskom sektoru. Dostupno na: https://www.etuc.org/sites/default/files/A_TT_secteur_com_EN-2_1.pdf

Eurostat (2023.). Udio žena koje rade nepuno radno vrijeme veći je od udjela muškaraca. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/proizvodi-eurostat-vijesti/w/edn-20230303-1>

Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M. i Saldaña-Tejeda, A. (2012). Utjecaj dogovora o radnom vremenu na integraciju poslovnog i privatnog života ili 'ravnotežu': Pregled međunarodnih dokaza. Uvjeti rada i zapošljavanja, serija br. 32. Međunarodna organizacija rada, Švicarska.

Felstead, A. i Henseke, G. (2017). Procjena rasta rada na daljinu i njegovih posljedica za trud, dobrobit i ravnotežu između poslovnog i privatnog života. New Technology, Work and Employment, 32, 195-212.

FNV. (2023). FNV Zorg & Welzijn slaat alarm: Nieuwe cijfers wijzen op dreigend zorginfarct. Dostupno na: <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2023/12/fnv-zorg-welzijn-slaat-alarm-nieuwe-cijfers-wijzen>

FNV. (2024). Akkoord nieuwe cao Kraamzorg, 10 posto erbij u 1 jaar. Dostupno na: <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sec-tornieuws/zorg-welzijn/2024/02/akkoord-over-nieuwe-cao-kraamzorg-10-erbij-in-1-ja>

Glowacka, M. (2020). Malo manje autonomije? Budućnost fleksibilnosti radnog vremena i njezina ograničenja. European Labour Law Journal, 12(2), 113-133.

Sindikat GMB. (2024.). GMB osvaja isplatu bolovanja za 19 000 njegovatelja. Dostupno na: <https://www.gmb.org.uk/news/gmb-wins-sick-pay-for-19000-care-workers?s=09>

Helmerich, N. (2024). Sindikati u novom svijetu rada na daljinu: Izazovi i prilike kolektivnog pregovaranja u financijama i IKT-u. UNI Europa. Dostupno na: https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/11/EN_ARCO.pdf

Hooker, J. Centar za progresivne promjene. (2023). Čišćenje sektora: Bolja budućnost rada za čistače. <https://autonomija.rad/portfolio/ciscenjesektora/>

Huws, U., Spencer, NH i Syrdal, DS (2018). Online, na poziv: Širenje digitalno organiziranog rada „na vrijeme“ i njegove implikacije za standardne modele zapošljavanja. New Technology, Work and Employment, 33(2), 113-129.

ILO (2007). Uravnoteženje potreba radnika s poslovnim zahtjevima. Međunarodna organizacija rada, Švicarska.

ILO (2018). Rad u skrbi i poslovi skrbi za budućnost dostojanstvenog rada. Ženeva: ILO.

ILO (2022). Naša dužnost skrbi: Globalni poziv na djelovanje radi zaštite mentalnog zdravlja zdravstvenih i skrbničkih djelatnika. Ženeva: ILO. Dostupno na: https://www.who.int/publications/m/item/wish_report

Jackson, ML, Banks, S. i Belenky, G. (2014). 'Istraživanje učinkovitosti podijeljenog rasporeda spavanja u održavanju sna i performansi', Chronobiology International, 31, str. 1218-1230.

Jany-Catrice, F. i Lehdorff, S. (2002). Tko snosi teret fleksibilnosti? Radni uvjeti i tržišta rada u europskoj maloprodaji. Transfer: European Review of Labour and Research, 8(3), 504-520. <https://doi.org/10.1177/102425890200800313>

Jany-Catrice, F. i Lehdorff, S. (2005). Organizacija rada i važnost tržišta rada u europskoj maloprodaji. U G. Bosch i S. Lehdorff (ur.), Rad u uslužnom sektoru (1. izd., str. 23). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203500583>

- Karhula, K. i dr. (2020.). 'Dimenzije radnog vremena i dobrobit: međunarodna studija finskih i njemačkih zdravstvenih djelatnika', *Chronobiology International*, 37(9–10), str. 1312–1324. Doi: 10.1080/07420528.2020.1778716.
- Katsabian, T. (2020). Kraj je radnog vremena kakvog poznajemo: Novi izazovi konceptu radnog vremena u digitalnoj stvarnosti. *McGill Law Journal*, 65(3), 379–41.
- Larsen, TP, Mailand, M. i Schulten, T. (2019). Dobre namjere susreću se s oštrom stvarnošću: Socijalni dijalog i prekarni rad u industrijskom čišćenju. *Ekonomika i industrijska demokracija*, 0143831X1988026. <https://doi.org/10.1177/0143831X19880265>
- Leclerc, C., De Keulenaer, F. i Belli, S. (2022). Puls sigurnosti i zdravlja na radu: Sigurnost i zdravlje na radu na radnim mjestima nakon pandemije. *Flash Eurobarometer*, 55.
- López-Martínez, G., Haz-Gómez, FE i Real Deus, JE (2023). Jeste li doista svoj šef? Fleksibilna ranjivost i lažna svijest o autonomiji u digitalnoj radnoj kulturi jahača. *Društvene znanosti*, 12(8), 429.
- Lott, Y. (2020). Pomaže li fleksibilnost zaposlenicima da se isključe s posla? Fleksibilni aranžmani radnog vremena i kognitivno prelijevanje s posla na dom za žene i muškarce u Njemačkoj. *Social Indicators Research*, 151(2), 471–494.
- Luxembourg Times. (2024). Postignut je novi kolektivni ugovor za sektor skrbi u Luksemburgu. Dostupno na: <https://www.luxtimes.lu/luxembourg/new-collective-agreement-reached-for-luxembourg-s-care-sector/27888289.html>
- MacQuarie, Julius-Cezar i Bergfeld, Mark (2022.) UNI Europa Property Services Briefing: Promicanje čišćenja tijekom dana: Pregled zdravstvenih i socioekonomskih utjecaja povezanih s noćnim radom.
- Maestriperi, L. (2023). Prisilno nepuno radno vrijeme žena i ekonomska sigurnost kućanstva u Europi. *Feministička ekonomija*, 29(4), 223–251. <https://doi.org/10.1080/13545701.2023.2251991>
- Makridis, C. (2023). Raspodjela vremena i rad na daljinu. SSRN 4517661.
- Maurits, EEM, de Veer, AJE i Francke, AL (2014.). 'Onvrede over gebroken diensten', *Tijdschrift voor verpleeg-kundig experts*, 1, str. 39–40. Dostupno na: <https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Artikel-TVZ-onvrede-over-ge-broken-diensten.pdf>
- Mazmanian, M., Orlikowski, WJ i Yates, J. (2013). Paradoks autonomije: Implikacije mobilnih uređaja za e-poštu za stručnjake znanja. *Organization Science*, 24(5), 1337–1357.
- McGilton, KS i dr. (2020.). 'Otkrivanje devalvacije osoblja staračkih domova tijekom COVID-19: Potičemo li sljedeću krizu zdravstvene skrbi?', *Journal of the American Medical Directors Association*, 21(7), str. 962–965.
- Merino-Llorente, MC i Somarriba, MN (2020). Zdravlje i dobrobit europskih radnika s nepunim radnim vremenom u vremenima krize. Slučaj žena koje rade na pola radnog vremena. *Revista Hacienda Pública Española*, 235(4), 61–86. <https://doi.org/10.7866/hpe-rpe.20.4.4>
- Messenger, JC i Gschwind, L. (2016). Tri generacije rada na daljinu: Novi IKT-ovi i (r)evolucija od kućnog ureda do virtualnog ureda. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Messenger, J. (2018). Radno vrijeme i budućnost rada. *ILO Future of Work Research Paper Series*, 6(8), 33–37.
- Milos, J. i Bergfeld, M. (2022.) RETAIN: Rješavanje fluktuacije radne snage i nedostatka radne snage u dugotrajnoj skrbi Projekt UNICARE Europa VS-2019-0292 02. Dostupno na: <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2022/06/FINAL-RE-TAIN-project-EN-1.pdf>
- Mrozowicki, A., Bembič, B., Kall, K., Maciejewska, M. i Stanojević, M. (2018). Sindikalne kampanje protiv prekarnog rada u maloprodajnom sektoru Estonije, Poljske i Slovenije. U V. Doellgast, N. Lillie i V. Pulignano (ur.), *Rekonstrukcija solidarnosti: sindikati, prekarni rad i politika institucionalnih promjena u Europi* (str. 144–165). Oxford University Press.
- Müller, T. (2023). Petak u mojim mislima: Radno vrijeme u proizvodnom sektoru. Istraživački rad ETUI-ja.
- Pavlovaite, I., Huhtela, E., Vaccaro, DG i Sanz, L. (2023). INTEL: Informacije o vještinama za privatne sigurnosne službe - Stanje nedostatka radne snage i vještina u europskim privatnim sigurnosnim službama: Studija. Dostupno na: <https://www.securi-tyskills.eu/report-on-labour-and-skills-shortages/>
- Pesole, A., Brancati, U. i Fernández-Macías, E. (2019). Platformski radnici u Europi: Dokazi iz istraživanja COLLEEM II. Ured za publikacije Europske unije, Luksemburg.

Socijalni partneri PHS-a [EFFAT, EFFE, EFSI, UNI Europa] (2024). Monitor zapošljavanja u osobnim i kućanskim uslugama za 2024. godinu.

Dostupno: <https://phs-monitor.eu/?src=null&aud=null&ad=null>

Sardadvar, K. i Reiter, C. (2023). 'Ni rad ni slobodno vrijeme: temporalnosti i životne stvarnosti rada u podijeljenim smjenama u austrijskom sektoru skrbi', Kultura i organizacija, 29(5), str. 416–432. Doi: 10.1080/14759551.2023.2203490.

Sigurdsson, EL (2021). 'Dobrobit zdravstvenih djelatnika', Scandinavian Journal of Primary Health Care, 39(4), str. 389-390, DOI: 10.1080/02813432.2021.2012352.

Simoens, S., Villeneuve, M. i Hurst, J. (2005). Rješavanje problema nedostatka medicinskih sestara u zemljama OECD-a. www.oecd-ilibrary.org. <https://doi.org/10.1787/172102620474>

Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macías, E. i Bisello, M. (2020). Rad na daljinu i kriza COVID-19: novi digitalni jaz? (br. 2020/05). Serija radnih dokumenata JRC-a o radu, obrazovanju i tehnologiji.

Povjerenstvo za zapošljavanje i vještine Ujedinjenog Kraljevstva (UKCES). (2015.). Uvidi u sektor: Izazovi vještina i uspješnosti u maloprodajnom sektoru. Dostupno na: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a819aa8e5274a2e87dbe856/151008_Retail_SLMI_izvješće_uređeno.pdf

UNI Europa. (6. listopada 2021.). Zajednička izjava o utjecaju Covida-19 na sektor industrijskog čišćenja i usluga održavanja objekata te potrebne mjere za njegovu zaštitu - UNI Europa. UNI Europa. <https://www.uni-europa.org/news/joint-state-ment-on-the-covid-19-impact-to-the-industrial-cleaning-and-facility-services-sector-and-the-necessary-measures-to-pro-tect-it-2/>

UNI Europa. (2024). Okvir dvostruke tranzicije: Alati za sindikate u trgovinskom sektoru. Dostupno na: https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/07/11_MTT_Report_regulatory_framework_EN.pdf

UNI Global Union (2023.). Rad protiv vremena: Globalno istraživanje o tome kako radni rasporedi čistača utječu na njihovo zdravlje, sigurnost i dobrobit. https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/FINAL_Global-Cleaning-Survey-Report.pdf

UNI Global Union (2024). Nesigurnost u sigurnosnom radu: globalno istraživanje uvjeta rada u sigurnosnom sektoru. <https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/Insecurity-In-Security-Report-2024-FINAL.pdf>

Wijziging van de collectieve arbeidsovereenkomst van 15 maart 2012 betreffende de arbeidsduur en de humaniser-ing van de arbeid [Amandman na kolektivni ugovor od 15. ožujka 2012. o radnom vremenu i humanizaciji rada], BS, 5. prosinca 2019. Dostupno na: http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article.pl?language=nl&sum_date=2020-07-29&lg_tx-t=n&numac_search=2020201831

Wijziging van de collectieve arbeidsovereenkomst van 15 maart 2012 over de arbeidsduur en de humanisering van de arbeid [Amandman na kolektivni ugovor od 15. ožujka 2012. o radnom vremenu i humanizaciji rada], BS, 22. prosinca 2021. Dostupno na: https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=nl&caller=summary&pub_date=23-02-16&numac=2022204905

Wöhrmann, AM, Dilchert, N. i Michel, A. (2020). Fleksibilnost radnog vremena i ravnoteža između poslovnog i privatnog života. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 75(1), 74-85.

Svjetski ekonomski forum. (2023.). Evo kako umjetna inteligencija može koristiti maloprodajnom sektoru. Dostupno na: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/here-s-how-artificial-intelligence-benefit-retail-sector-davos2023/>

Zacharenko, E. i Elomäki, A. (2022). 'Konstrukcije skrbi u ekonomskoj, socijalnoj i rodnoj politici EU: Pružatelji skrbi i primatelji skrbi nasuprot potrebama gospodarstva?', Socijalna politika: Međunarodne studije o rodu, državi i društvu, 29, str. 1314-1335.

Zapata, T., Azzopardi Muscat, N., Falkenbach, M., Wismar, M. (2024). Od velikog odljeva do velikog privlačenja: Suprotstavljanje velikom odlasku zdravstvenih i socijalnih djelatnika. Eurohealth 29(1). Dostupno na: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/372887/Eurohealth-29-1-6-10-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zeytinoglu, IU, Lillevik, W., Seaton, B. i Moruz, J. (2004). Rad s nepunim radnim vremenom i povremeni rad u maloprodaji: Stres i drugi čimbenici koji utječu na radno mjesto. Industrijski odnosi, 59(3), 516–544. <https://doi.org/10.7202/010923ar>

Zorginstituut Nederland. (2024). Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'. Dostupno na: <https://www.zorginzicht.nl/kwaliteitsinstrumenten/generiek-kompas-samen-werken-aan-kwaliteit-van-bestaan>

