

# UCZCIWA PRACA CZAS MA ZNACZENIE

SKONSOLIDOWANY RAPORT Z BADAŃ / CZERWIEC 2025

JAN BEDNORZ  
ALEKSANDRA MOROZOVAITĚ ALYONA  
TEPLYSHOVA  
FIEKE VAN DIJK



VISIONARY  
ANALYTICS

**UNI Europa – Europejski Związek Pracowników Usługowych**

Rue Joseph II, 40 | 1000 Bruksela | Belgia | Tel.: +32 2 234 5656 | [www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)



Finansowane przez Unię Europejską. Wyrażone poglądy i opinie są jednak wyłącznie poglądami i opiniami autora (autorów) i nie muszą odzwierciedlać poglądów Unii Europejskiej. Ani Unia Europejska, ani organ przyznający dotację nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

# SPIS TREŚCI

<b>Spis treści .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Wprowadzenie .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Kontekst: międzysektorowy przegląd trendów dotyczących czasu pracy .....</b>	<b>7</b>
2.1. Godziny pracy: stopniowy spadek średniego czasu pracy .....	7
2.2. Organizacja czasu pracy: w kierunku zniesienia standardów .....	12
<b>3. Szczegółowe analizy sektorowe: Czas pracy w sektorze usług .....</b>	<b>17</b>
3.1. Opieka .....	17
3.2. Handel .....	26
3.3. ICTS .....	37
3.4. Usługi związane z nieruchomościami .....	45
<b>4. Wnioski .....</b>	<b>53</b>
4.1. Najważniejsze wnioski z analiz sektorowych .....	53
4.2. Wytyczne dotyczące sprawiedliwości w zakresie czasu pracy .....	55
<b>Referencje .....</b>	<b>57</b>

# 1. WPROWADZENIE

Niniejszy raport stanowi końcowy wynik prac w ramach obszaru tematycznego 1 (badania) projektu *Fair Working Time Matters* (FATIMA), zorganizowanego wspólnie przez sektory opieki, handlu, technologii informacyjno-komunikacyjnych i usług pokrewnych (zwane dalej ICTS) oraz usług związanych z nieruchomościami organizacji UNI Europa.

## KONTEKST BADANIA

Debata na temat czasu pracy obejmuje szerokie spektrum tematów, od propozycji skrócenia czasu pracy w celu poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, po trudności w uzyskaniu wynagrodzenia wystarczającego na utrzymanie w przypadku nietypowych form zatrudnienia. Te pojawiające się kwestie pokazują wyzwania związane z organizacją pracy i budzą obawy dotyczące jakości pracy we współczesnych miejscach pracy. Projekt FATIMA ma na celu wniesienie wkładu w trwające debaty na temat czasu pracy poprzez ustalenie podstawowych zasad i wspólnego zrozumienia tego, jak powinny wyglądać sprawiedliwe modele czasu pracy, w jaki sposób mogą one przeciwdziałać pogorszeniu się warunków pracy i zmniejszyć potencjalny negatywny wpływ podwójnej transformacji na pracowników. W szczególności ma on na celu przedstawienie obaw pracowników w tych debatach, zapewnienie związkom zawodowym niezbędnych informacji i wskazówek na ten temat oraz budowanie potencjału na potrzeby przyszłych negocjacji zbiorowych i dialogu społecznego.

Koncentrując się na czterech sektorach – opiece, handlu, ICTS i usługach związanych z nieruchomościami – badamy podstawowe trendy w ewolucji czasu pracy w sektorach usługowych, analizujemy główne zagrożenia dla pracowników oraz identyfikujemy przykłady dobrych praktyk w zakresie modeli czasu pracy i rozwiązań politycznych, które chronią lub poprawiają warunki pracy na poziomie sektorowym.



## PROJEKT BADAWCZY I METODOLOGIA

Aby wesprzeć debatę na temat czasu pracy skoncentrowane na pracownikach, niniejsze badanie skupia się na następujących obszarach i pytaniach badawczych:

### Obszar I: Kontekst

RQ1: Jakie są kluczowe **trendy** międzysektorowe dotyczące czasu pracy w UE? RQ2: Jakie są główne **czynniki** wpływające na zidentyfikowane trendy w zakresie czasu pracy?

RQ3: Jak (zmiany w) modelach czasu pracy wpływają na **warunki pracy** (w tym równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, godziwe wynagrodzenie i satysfakcję z pracy)? Jakie są kluczowe wyzwania i zagrożenia dla pracowników?

### Obszar II: Analiza sektorowa

RQ4: Jak te ogólne **trendy** [kształtują się] na poziomie sektorowym w czterech wybranych sektorach? RQ5: Jakie są dominujące **modele czasu pracy** w każdym sektorze?

Pytanie badawcze 6: Jaki jest wpływ zidentyfikowanych modeli czasu pracy na **warunki pracy**?

RQ7: Z punktu widzenia pracowników, jakie są **kluczowe kwestie** (obszary zainteresowania) związane z czasem pracy w każdym sektorze?

RQ8: Które modele czasu pracy można uznać za najlepsze praktyki promujące jakość pracy? RQ9: Jakie **dobrze rozwiązania** (w tym polityka, regulacje, orzecznictwo, działania zbiorowe lub inne) istnieją, jeśli w ogóle, które rozwiązują niektóre z tych kluczowych kwestii? Jaka jest rola partnerów społecznych w tworzeniu i wdrażaniu takich rozwiązań?

RQ10: Jakie są kluczowe **potrzeby polityczne** w każdym sektorze? Jakie zalecenia polityczne można zaproponować na poziomie sektorowym i międzysektorowym? Jakie zalecenia polityczne można zaproponować na poziomie sektorowym i międzysektorowym?

### Obszar III: Konceptualizacja

RQ11: Jak można konceptualizować i definiować **sprawiedliwy czas pracy**?

RQ12: Na podstawie dowodów teoretycznych i empirycznych, jakie **uniwersalne kryteria** można ustalić w celu oceny sprawiedliwości modeli czasu pracy?

Te obszary badawcze i pytania opierają się na szerszym kontekście ewolucji rynku pracy, w tym na następujących trendach (które nie są bezpośrednio przedmiotem badań, ale należy je traktować jako elementy horyzontalne):

- **Podwójna transformacja** (cyfrowa i ekologiczna);
- **Nietypowe formy pracy** (np. praca zdalna) i **zatrudnienia** (np. (fikcyjne) samozatrudnienie);
- **Wstrząsy i trendy gospodarcze** (np. kryzys kosztów utrzymania);
- **Spadek liczby członków związków zawodowych w wielu państwach członkowskich Unii Europejskiej (UE);** oraz
- **ambicje i priorytety polityczne UE związane z innowacjami i globalną konkurencyjnością.**

Aby odpowiedzieć na postawione pytania badawcze, zastosowaliśmy następujące metody gromadzenia i analizy danych, zorganizowane wokół dwóch głównych nurtów badawczych:

## STRUMIEŃ 1: BADANIA EKSPLORACYJNE, MIĘDZYSEKTOROWE

Badania eksploracyjne miały na celu stworzenie podstaw projektu i zapewnienie punktu odniesienia dla analizy sektorowej, dostarczając pierwszych spostrzeżeń dotyczących konceptualizacji sprawiedliwości czasu pracy. W tym nurcie badawczym zastosowaliśmy trzy kluczowe metody:

- Na samym początku badań przeprowadzono *wywiady eksploracyjne* (5) z naukowcami akademickimi i badaczami stosowanymi, mając na uwadze trzy kluczowe cele: (1) walidację pytań badawczych; (2) identyfikację kluczowych trendów i wyzwań; oraz (3) opracowanie kryteriów oceny sprawiedliwości czasu pracy. Wywiady miały charakter międzysektorowy, aby umieścić badania w szerszym kontekście.
- *Przegląd literatury* skupiał się na międzysektorowych trendach i koncepcji sprawiedliwego czasu pracy, opierając się głównie na literaturze akademickiej i badaniach stosowanych.
- *Analiza istniejących danych ankietowych* miała na celu ilościowe określenie i przedstawienie zidentyfikowanych trendów w kontekście UE i w różnych sektorach, z uwzględnieniem źródeł danych ankietowych dotyczących trendów w zakresie czasu pracy, takich jak europejskie badanie warunków pracy i badanie siły roboczej Eurostatu.

## STRUMIEŃ 2: ANALIZA SEKTOROWA

Następnie przeprowadzono badania w czterech wybranych sektorach usług (opieka, handel, ICTS i usługi związane z nieruchomościami) w celu szczegółowego zbadania trendów, zagrożeń, wyzwań i rozwiązań właściwych dla danego sektora, związanych z ewolucją czasu pracy, oraz przedstawienia konkretnych wskazówek dotyczących konceptualizacji sprawiedliwości czasu pracy. Dokonano tego za pomocą następujących trzech metod:

- Przeprowadzono *przegląd literatury* dotyczącej poszczególnych sektorów oraz *badania źródłowe* w celu dogłębnego zbadania kluczowych trendów i wyzwań w poszczególnych sektorach.
- Przeprowadzono *wywiady sektorowe* (22) z przedstawicielami pracowników na poziomie sektorowym w celu zebrania rzeczywistych informacji dotyczących modeli czasu pracy i związanych z nimi wyzwań w czterech wybranych sektorach, a także w celu zidentyfikowania dobrych praktyk w zakresie rozwiązywania problemów związanych z czasem pracy.
- Opracowano *mapę rozwiązań* w celu zebrania przykładów dobrych praktyk w zakresie modeli czasu pracy i działań politycznych (zarówno legislacyjnych, jak i zbiorowych) zidentyfikowanych w wyniku przeglądu literatury i badań źródłowych, a także wywiadów z ekspertami.

## STRUKTURA I ZAWARTOŚĆ NINIEJSZEGO SPRAWOZDANIA

Pozostała część niniejszego raportu ma następującą strukturę:

- *W rozdziale 2* podsumowano wyniki badań eksploracyjnych i przedstawiono ogólny obraz ewolucji czasu pracy w różnych sektorach w UE.
- *W rozdziale 3* przedstawiono kluczowe wnioski z analiz sektorowych w czterech wybranych sektorach usług (opieka, handel, ICTS i usługi związane z nieruchomościami).
- *W rozdziale 4* przedstawiono wnioski i zaproponowano koncepcję sprawiedliwego czasu pracy.

## 2. KONTEKST: MIĘDZYSEKTOROWY PRZEGLĄD TRENDÓW W ZAKRESIE CZASU PRACY

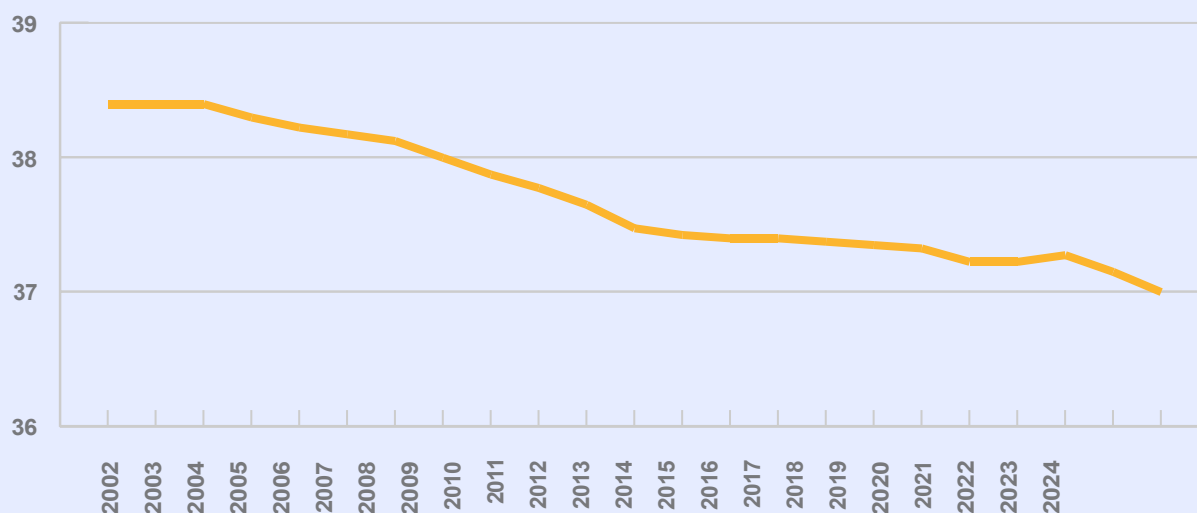
Obecnie w debacie na temat przyszłości pracy i godzin pracy dominują dwie główne kwestie. Pierwsza dotyczy długoterminowej tendencji do skracania średniego czasu pracy, która jednak w ostatnich dziesięcioleciach uległa spowolnieniu i pozostaje nierównomiernie rozłożona na rynku pracy. Druga kwestia dotyczy destandardyzacji czasu pracy, spowodowanej rosnącą popularnością elastycznych form pracy (w tym pracy zdalnej, dzielenia się stanowiskiem pracy, elastycznego harmonogramu pracy itp.), fragmentacją zatrudnienia, przejściem na zatrudnienie niestandardowe oraz pojawieniem się „kultury ciągłej dostępności” (Burchell et al., 2024; wywiady eksploracyjne, 2024). Poniżej omówiono te dwa podstawowe trendy, w tym ich ewolucję w czasie, główne czynniki wpływające na nie oraz wpływ na jakość miejsc pracy i rynki pracy.

### 2.1 GODZINY PRACY: STOPNIOWY SPADEK ŚREDNIEJ CZASU PRACY

#### TRENDY

Ogólnie rzecz biorąc, średni tygodniowy czas pracy wykazuje tendencję spadkową w długim okresie, choć jest to spadek bardzo stopniowy. W przeszłości czas pracy wykazywał tendencję spadkową, ale trend ten uległ spowolnieniu, szczególnie od lat 80. XX wieku (Anttila i in., 2021; wywiady eksploracyjne, 2024). W rezultacie pięciodniowy tydzień pracy pozostaje normą w większości krajów i branż w UE, a dominującym standardem jest (prawie) 40-godzinny tydzień pracy (zob. rys. 1 poniżej).

Rysunek 1. Średnia liczba godzin pracy w tygodniu w głównym miejscu zatrudnienia (UE-27)



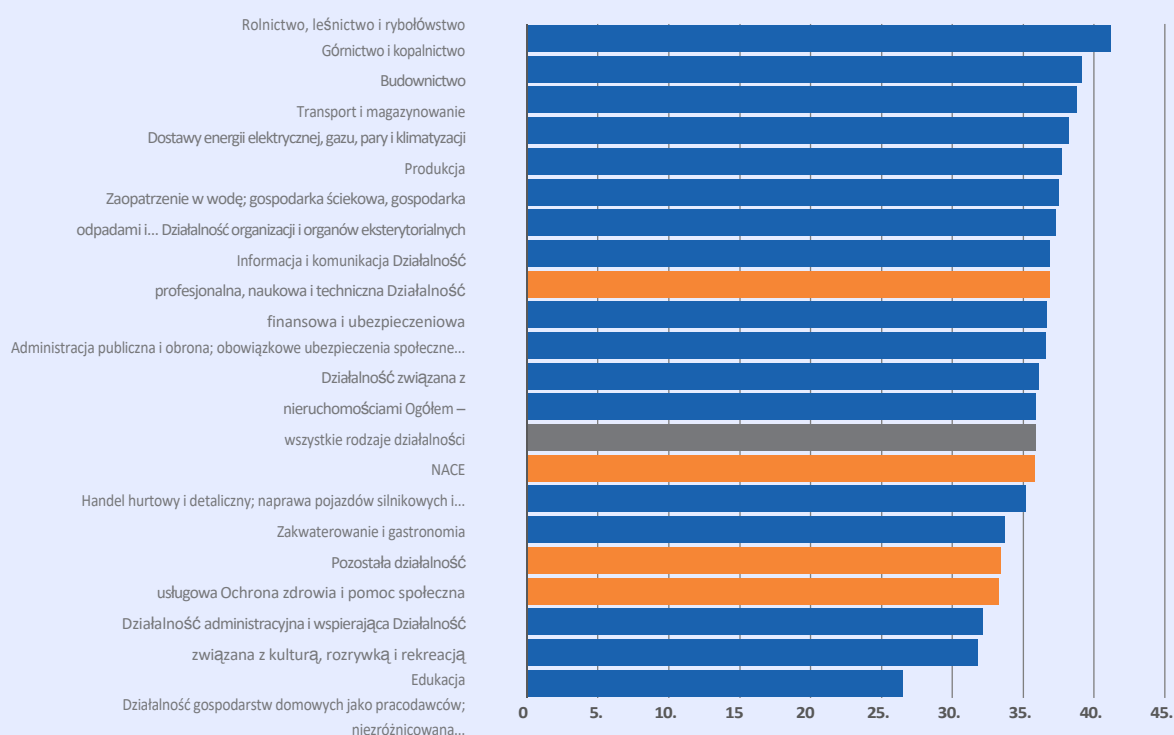
Źródło: Na podstawie danych Eurostatu, wskaźnik [lfsq\_ewhuis<sup>1</sup>].

1. Zob. [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsq\\_ewhuis](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsq_ewhuis)

Należy jednak wspomnieć o dwóch zastrzeżeniach. Pierwszym z nich jest powszechny problem nadgodzin z jednej strony i (niezależnej od woli pracownika) pracy w niepełnym wymiarze godzin z drugiej. Średni czas pracy maskuje rozkład tych godzin, przy czym niektóre grupy pracują długo lub nadmiernie, a inne krócej (wywiady eksploracyjne, 2024). Jednocześnie osoby pracujące w długich godzinach często chcą je skrócić, podczas gdy osoby pracujące w krótkich godzinach zazwyczaj wolą pracować więcej, co pokazuje powszechną mimowolność zarówno nadmiernego, jak i niedostatecznego zatrudnienia (Anttila et al., 2021). Ta niejednorodność jest prawdopodobnie jeszcze większa wśród osób samozatrudnionych, gdzie niektórzy pracownicy mogą popadać w „samowyzysk”, podczas gdy inni walczą o zapewnienie sobie wystarczającej ilości pracy i są narażeni na ubóstwo (wywiady eksploracyjne, 2024). Ogólnie rzecz biorąc, wyniki europejskiego telefonicznego badania warunków pracy z 2021 r. wskazują, że 46% pracowników UE wolałoby pracować mniej godzin, a 10% wolałoby pracować więcej.

Drugą kwestią są różnice w średnim czasie pracy w poszczególnych sektorach, jak pokazano na *rysunku 2* poniżej. Podczas gdy długie godziny pracy koncentrują się w sektorach pierwotnych (takich jak rolnictwo, przemysł i budownictwo), a następnie w sektorach usług wymagających wysokich kwalifikacji (np. ICTS, finanse, nieruchomości), większość sektorów usług wymagających niskich i średnich kwalifikacji charakteryzuje się czasem pracy poniżej średniej. Pracownicy tych sektorów są bardziej narażeni na pracę w niepełnym wymiarze godzin (niezależnie od ich woli), a także na inne formy niepewności związane z czasem pracy (*bardziej szczegółowa analiza znajduje się w rozdziałach 3–4*).

**Wykres 2. Średnia liczba faktycznych godzin pracy tygodniowo w głównym miejscu zatrudnienia, według działalności gospodarczej (NACE, UE-27, 2023 r.)**



Źródło: Na podstawie danych Eurostatu, wskaźnik [lfsa\_ewhan<sup>2</sup>].

Uwaga: Sektory objęte poniższą analizą zaznaczono na pomarańczowo.

2. Zobacz: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewhan2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhan2/default/table?lang=en)

Ogólna tendencja do skracania czasu pracy charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem. W szczególności (zob. również rys. 3 i rys. 4 poniżej):

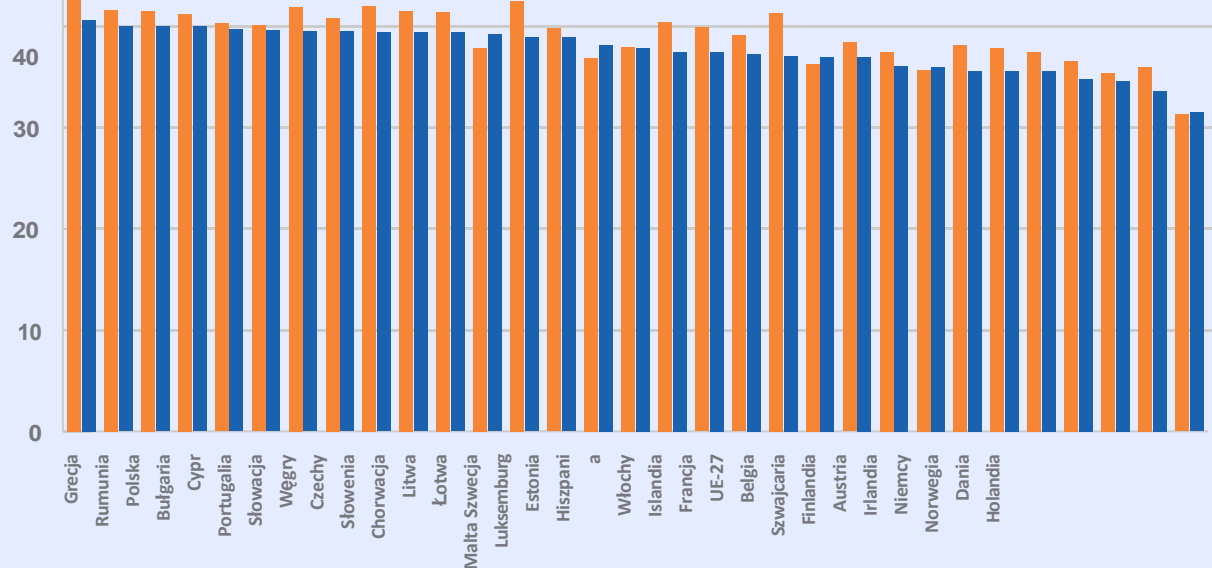
- **Utrzymują się różnice między płciami.** Średnio mężczyźni pracują więcej godzin i częściej niż kobiety pracują w nadgodzinach. Kobiety natomiast częściej pracują w niepełnym wymiarze godzin lub mają elastyczne godziny pracy. W 2023 r. 27,9 % kobiet w UE pracowało w niepełnym wymiarze godzin, w porównaniu z zaledwie 7,7 % mężczyzn (Eurostat [lfsi\_pt\_a]). Różnica w czasie pracy między kobietami a mężczyznami powoli się jednak zmniejsza – w 2002 r. kobiety pracowały o 6,4 godziny mniej tygodniowo niż mężczyźni, a w 2024 r. o 5,1 godziny mniej tygodniowo; zmniejszył się również odsetek kobiet pracujących w niepełnym wymiarze godzin (o około 4 punkty procentowe od 2014 r.). Należy również wziąć pod uwagę, że kobiety pracują więcej godzin, jeśli uwzględnić zarówno pracę płatną, jak i niepłatną (łącznie 70 godzin w porównaniu z 63 godzinami w przypadku mężczyzn; Eurofound, 2022a). Ta dysproporcja w łącznej liczbie przepracowanych godzin pogłębia również różnicę w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn (wywiady eksploracyjne, 2024 r.), ponieważ obciążenie pracą niepłatną może ograniczać dostępność kobiet do płatnego zatrudnienia, awansu zawodowego lub możliwości pracy w nadgodzinach.
- **Widać wyraźną zmianę pokoleniową.** Nominalne różnice między grupami wiekowymi są oczekiwane i można je wyjaśnić różnymi preferencjami w zależności od etapu życia (wywiady eksploracyjne, 2024 r.). Jednak młodsze kohorty stosunkowo szybko odbiegają od średniej i odnotowują znacznie szybszy spadek czasu pracy. Może to świadczyć o zmianie preferencji młodszych pokoleń w kierunku równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i autonomii, a nie wyższych zarobków i „karierowiczostwa” (wywiady eksploracyjne, 2024). Należy jednak zauważyć, że odsetek pracowników wykonujących pracę w niepełnym wymiarze godzin z przyczyn niezależnych od nich jest znaczny (około 10% – patrz wyżej), a także możliwe jest, że młodszy pracownicy są nadmiernie reprezentowani w tej próbie.
- **Formy zatrudnienia mają znaczenie.** Osoby samozatrudnione pracują średnio więcej godzin niż pracownicy, a pracodawcy pracują jeszcze więcej godzin niż osoby samozatrudnione. Chociaż można to częściowo wyjaśnić preferencjami leżącymi u podstaw wyboru formy zatrudnienia, w niektórych przypadkach może to budzić niepokój, biorąc pod uwagę wzrost liczby (fikcyjnych) samozatrudnionych oraz brak (lub ograniczony) zakres ochrony samozatrudnionych przez prawo pracy i postanowienia układów zbiorowych, w tym ograniczenia czasu pracy i zabezpieczenia (wywiady eksploracyjne, 2024).
- **Godziny pracy w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy zbliżają się do siebie.** Częstotliwość występowania nadmiernych godzin pracy (ponad 48 godzin tygodniowo) spada w UE (Anttila i in., 2021; Eurofound, 2022a). Ogólnie rzecz biorąc, liczba osób pracujących w nadgodzinach maleje, podczas gdy liczba osób pracujących w mniejszym wymiarze godzin rośnie (wywiady eksploracyjne, 2024). Jednak utrzymujące się różnice związane z płcią, wiekiem i sektorem pozostają ważnym niuansiem tego zjawiska (patrz wyżej).
- **Różnice między krajami są nadal widoczne.** Tempo, a nawet kierunek zmian w zakresie czasu pracy różnią się w poszczególnych krajach UE. Ogólnie rzecz biorąc, państwa członkowskie z Europy Wschodniej i Południowej wykazują tendencję do dłuższego średniego czasu pracy, choć powoli zbliżają się do poziomu krajów z Europy Zachodniej i Północnej. Różnice te można wyjaśnić odmienną kulturą pracy (np. normalizacją długiego czasu pracy), zakresem układów zbiorowych (które często zapewniają skrócenie czasu pracy, nakładają ograniczenia dotyczące maksymalnej liczby godzin i/lub gwarantują więcej dni urlopu) oraz powszechnością pracy w niepełnym wymiarze godzin (wywiady eksploracyjne, 2024 r.).

Wykres 3. Średnia liczba godzin pracy w tygodniu w głównym miejscu zatrudnienia według płci, wieku, formy zatrudnienia oraz pełnego/niepełnego wymiaru czasu pracy (UE-27)



Źródło: Na podstawie danych Eurostatu, wskaźnik [lfsq\_ewhuis].<sup>3</sup>

Wykres 4. Średnia liczba godzin przepracowanych tygodniowo w poszczególnych krajach



Źródło: Eurostat [lfsq\_ewhuis].<sup>4</sup>

## CZYNNIKI

Można wyróżnić trzy kategorie czynników wpływających na ogólną tendencję do skracania czasu pracy:

- **Czynniki wewnętrzne (preferencje).** Na poziomie indywidualnym można dostrzec pewną „dualność” motywacji. Z jednej strony skrócenie czasu pracy stało się przedmiotem zainteresowania pracowników i związków zawodowych, głównie w zawodach wymagających wysokich kwalifikacji i dobrze płatnych, do czego przyczyniło się kilka szeroko nagłośnionych prób wprowadzenia czterodniowego tygodnia pracy (wywiady eksploracyjne, 2024; Eurofound, 2024). Z drugiej strony, podczas gdy lepiej opłacani pracownicy wiedzy mogą „sobie pozwolić” na naciskanie na skrócenie czasu pracy, pracownicy wykonujący zawody wymagające niskich kwalifikacji i nisko opłacane (występujące głównie w większości sektorów usługowych) są często zmuszeni do pracy w niepełnym wymiarze godzin lub dodatkowych zmianach i podejmowania drugiej pracy, aby nadążyć za rosnącymi kosztami utrzymania przy stagnacji płac (Autor et al., 2023).
- **Czynniki zewnętrzne (megatrendy).** Po pierwsze, powolna restrukturyzacja gospodarki w kierunku sektorów opartych na wiedzy i kreatywności (wspierana przez cyfryzację i automatyzację) zwiększa zatrudnienie w zawodach, w których istnieje większa skłonność do skracania czasu pracy. Po drugie, pandemia COVID-19 stanowiła szok i „sygnał alarmowy”, który przyspieszył żądania dotyczące skrócenia czasu pracy i elastyczności. Z drugiej strony nagłe przejście na pracę zdalną spowodowało zatarcie granic między życiem zawodowym a prywatnym, potencjalnie powodując wydłużenie czasu pracy (co nie jest w pełni ujęte w statystykach; wywiady eksploracyjne, 2024). Ponadto kryzys związany z kosztami utrzymania i gwałtowny wzrost inflacji od 2022 r. utrudniły wielu pracownikom skrócenie czasu pracy, a w niektórych przypadkach wywarły na nich presję, aby pracowali więcej, zwłaszcza w sektorach o niższych wynagrodzeniach ( Burchell i in., 2024).
- **Zmiany polityki i ruchy zbiorowe.** Działania polityczne i strategiczne mogą pobudzać skracanie czasu pracy (np. skrócenie tygodnia pracy we Francji lub pilotażowy projekt skróconego czterodniowego tygodnia pracy w belgijskim sektorze publicznym). Ponadto w krajach o ugruntowanej kulturze negocjacji zbiorowych układy zbiorowe mają tendencję do egzekwowania i instytucjonalizowania krótszego czasu pracy (wywiady eksploracyjne, 2024 r.). Z drugiej strony, w krajach, w których negocjacje zbiorowe są mniej powszechne, związki zawodowe tracą siłę organizacyjną, a pracownicy nie mają wystarczającej siły, aby doprowadzić do skrócenia tygodnia pracy, co może ograniczać ich zdolność do zapewnienia skrócenia czasu pracy (wywiady eksploracyjne, 2024). W niektórych przypadkach natomiast wprowadzono ostatnio zmiany w polityce, które są sprzeczne z interesami pracowników, w tym wydłużenie tygodnia pracy do sześciu dni (Grecja) i wydłużenie czasu pracy do 12 godzin dziennie w celu przeciwdziałania niedoborom siły roboczej (Austria) (wywiady eksploracyjne, 2024).

3. Zob. [https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsq\\_ewhuis](https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsq_ewhuis)

4. Ibid.

## SKUTKI

Skrócenie czasu pracy zazwyczaj poprawia jakość zatrudnienia i samopoczucie pracowników, chociaż niektórzy sugerują, że czas pracy nie jest tak ważny jak inne czynniki wpływające na jakość zatrudnienia (w tym satysfakcja z pracy, intensywność pracy, środowisko fizyczne itp.; wywiady eksploracyjne, 2024 r.). Skrócenie czasu pracy nie jest jednak pozbawione ryzyka. Może ono prowadzić do intensyfikacji pracy (wykonanie większej ilości pracy w krótszym czasie), co może negatywnie wpłynąć na samopoczucie. Jeśli skróceniu czasu pracy towarzyszy obniżenie wynagrodzenia (np. w przypadku pracowników wynagradzanych godzinowo), może to zwiększyć ryzyko ubóstwa osób pracujących (wywiady eksploracyjne; 2024). Ponadto przymusowa praca w niepełnym wymiarze godzin może mieć daleko idący i głęboki wpływ zarówno na samopoczucie pracowników, jak i na poziom wynagrodzeń. Szczególnie w sektorze usług dobrowolne lub przymusowe skrócenie czasu pracy częściej prowadzi do proporcjonalnego obniżenia wynagrodzeń, a w konsekwencji do ubóstwa osób pracujących i/lub gorszej jakości i dostępności usług (np. niewystarczająca ilość czasu i zasobów dla pracowników opieki, aby zapewnić odpowiednią opiekę osobom korzystającym z usług z powodu niedoboru personelu; wywiady eksploracyjne, 2024). Chociaż prawa pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy do odpowiedniego wynagrodzenia zostały uznane w niedawnym orzeczeniu Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej (TSUE), trudna sytuacja pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy pozostaje poważnym problemem<sup>(5)</sup> („Ogólnie rzecz biorąc, zrównoważony czas pracy wydaje się mieć kluczowe znaczenie dla dobrego samopoczucia pracowników – zarówno nadmiernie długie godziny pracy, jak i (niechętnie skrócone) krótkie godziny pracy mogą mieć bardzo negatywny wpływ na pracowników (Brauner i in., 2020).

W szerszym kontekście społecznym normalizacja skróconego czasu pracy może przyczynić się do bardziej egalitarnego podziału zatrudnienia. Polityka czasu pracy może odgrywać ważną rolę w zapewnieniu niezbędnej przestrzeni na szkolenia, aby zapobiec (dalszej) polaryzacji siły roboczej (Müller, 2023). Krótszy czas pracy może również pomóc młodym dorosłym wejść na rynek pracy i umożliwić starszym pracownikom dłuższe pozostawanie w zatrudnieniu. W przypadku osób niepełnosprawnych lub o ograniczonej zdolności do pracy skrócenie czasu pracy może pomóc w powrocie do pracy i zwiększyć aktywność zawodową (Anttila i in., 2021). Jednak utrzymująca się heterogeniczność (w tym różnice między płciami i ryzyko nadmiernego lub niewystarczającego czasu pracy) może podważać zasady równego i integracyjnego społeczeństwa (wywiady eksploracyjne, 2024).

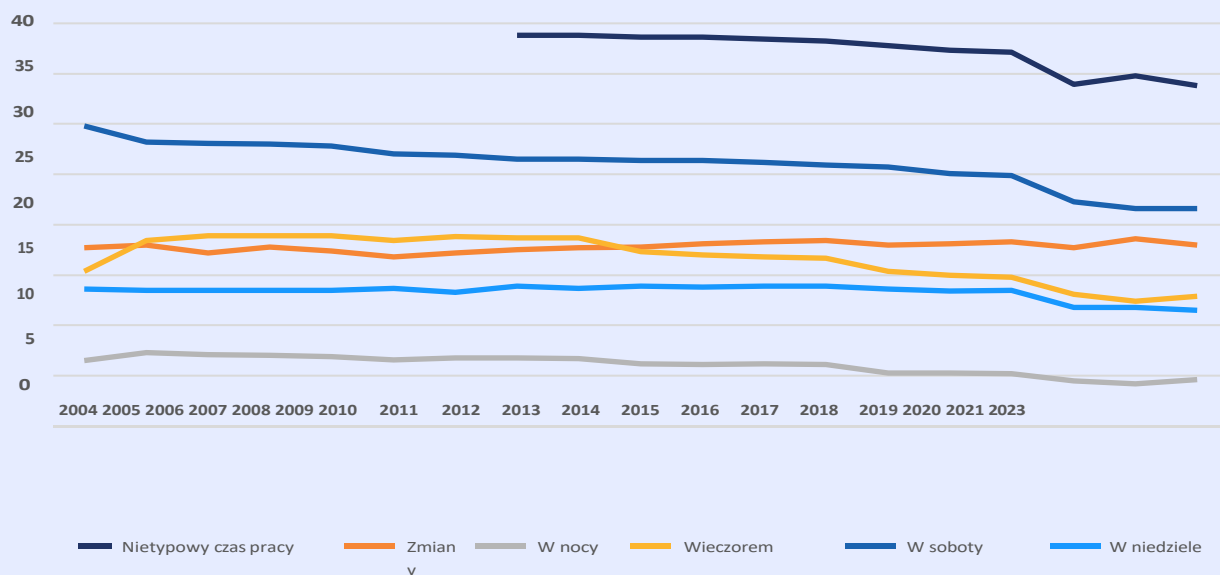
## 2.2 ORGANIZACJA CZASU PRACY: W KIERUNKU DE-STANDARYZACJI

### TRENDY

Większość „konwencjonalnych” miar nietypowego czasu pracy (w tym odsetek pracowników pracujących w weekendy, w nocy i wieczorami) ulegała średnio stopniowemu zmniejszeniu w miarę upływu czasu (zob. rys. 5 poniżej). Zatrudnienie w nietypowych godzinach pracy również gwałtownie spadło w następstwie pandemii COVID-19 i od tego czasu nie powróciło do trendów sprzed pandemii. Wyjątkiem jest popularność pracy zmianowej, która pozostała na wysokim poziomie (około 18% pracowników w UE pracuje w systemie zmianowym), a w ostatnim dziesięcioleciu nawet nieznacznie wzrosła (Anttila i in., 2021). Liczba pracowników pracujących w trybie krótkoterminowym jest również stosunkowo niewielka (14% pracuje w trybie krótkoterminowym co najmniej kilka razy w miesiącu), chociaż dość znaczna część z nich pracuje w czasie wolnym, aby sprostać wymaganiom zawodowym (prawie jedna trzecia robi to co najmniej kilka razy w miesiącu; zob. rys. 6 poniżej).

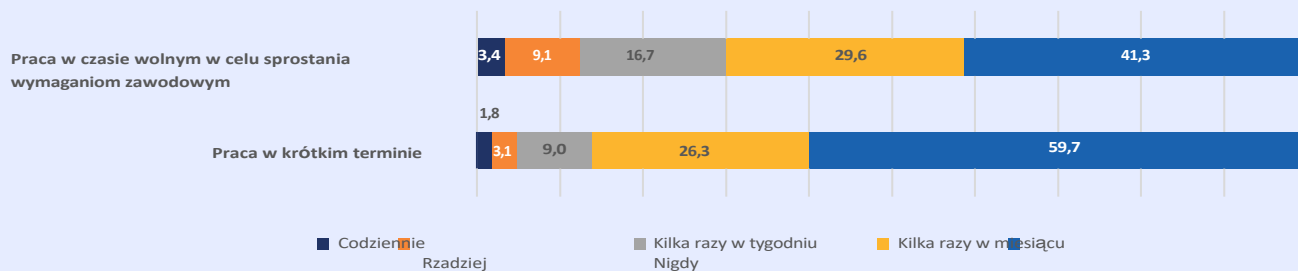
5. W 2024 r. TSUE orzekł, że pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy mają prawo do wynagrodzenia za nadgodziny za godziny przepracowane poza godzinami określonymi w umowie, nawet jeśli godziny te nie przekraczają standardowego pełnego wymiaru czasu pracy. Orzeczenie wyraźnie zabrania mniej korzystnego traktowania pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w pełnym wymiarze czasu pracy i podkreśla potencjalną możliwość pośredniej dyskryminacji ze względu na płeć, ponieważ stanowiska w niepełnym wymiarze czasu pracy są często nieproporcjonalnie zajmowane przez kobiety. Zob. Europejski Trybunał Sprawiedliwości. (2024). Wyrok Trybunału (pierwsza izba) z dnia 29 lipca 2024 r. w sprawie wynagrodzenia za nadgodziny pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Sprawy połączone C184/22 i C185/22. Dostępne pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A62022CJ0184>.

**Wykres 5. Zatrudnienie w nietypowym wymiarze czasu pracy (% całkowitego zatrudnienia, UE-27)**



Źródło: Na podstawie danych Eurostatu, wskaźniki [lfsa\_ewpshi<sup>6</sup>, lfsa\_ewpnig<sup>7</sup>, lfsa\_ewpeve<sup>8</sup>, lfsa\_ewpsat<sup>9</sup>, lfsa\_ewpsun<sup>10</sup>, lfsa\_esegatyp<sup>11</sup>].

**Wykres 6. Odsetek pracowników wykonujących zadania w krótkim terminie i pracujących w czasie wolnym, aby sprostać wymaganiom zawodowym (% respondentów, UE-27, 2021 r.)**



Źródło: Na podstawie danych z europejskiego telefonicznego badania warunków pracy z 2021 r.

Istnieją dwie tendencje, które potencjalnie przyczyniły się do zniesienia standardów czasu pracy i które mogą nie być w pełni odzwierciedlone w przedstawionych powyżej oficjalnych statystykach.

6. Zobacz: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/lfsa\\_ewpshi?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/lfsa_ewpshi?lang=en)

7. Zobacz: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewpnig/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewpnig/default/table?lang=en)

8. Zobacz: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewpeve/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewpeve/default/table?lang=en)

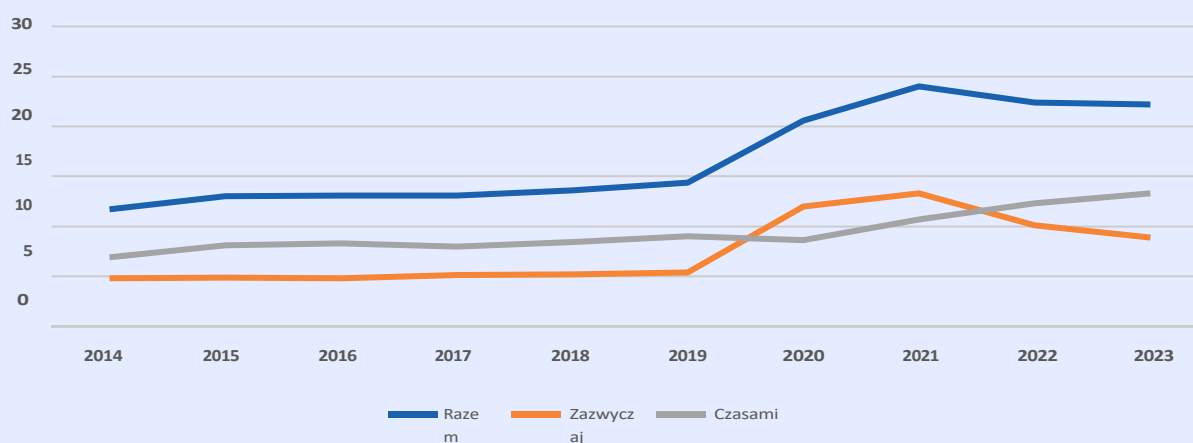
9. Zobacz: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/lfsa\\_ewpsat?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/lfsa_ewpsat?lang=en)

10. Zobacz: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewpsun/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewpsun/default/table?lang=en)

11. Zobacz: [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_esegatyp/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_esegatyp/default/table?lang=en)

Po pierwsze, w UE odnotowano znaczny wzrost popularności pracy zdalnej, głównie w odpowiedzi na ograniczenia związane z pandemią COVID-19 (zob. rys. 7 poniżej). Po pandemii praca zdalna lub hybrydowa wydaje się stać „nową normą” (przynajmniej w sektorach opartych na wiedzy)<sup>12</sup>, a znaczna część pracowników nadal pracuje z domu przynajmniej przez część czasu. W tym kontekście badania przeprowadzone przez Eurofound (2022b) wskazują na ogólną tendencję do pracy zdalnej opartej na projektach, fragmentarycznej, wykonywanej na żądanie i związanej z wynikami (zob. również Abendroth i Reimann, 2018). Ponadto granice między pracą a życiem osobistym są często zatarte w przypadku pracowników zdalnych i hybrydowych (Leclerc i in., 2022). Połączenie tych wzorców pracy często może skutkować oczekiwaniem stałej dostępności i gotowości do pracy oraz sprzyjać kulturze „ciągłej gotowości” (Messenger i Gschwind, 2016). Na przykład wyniki europejskiego telefonicznego badania warunków pracy z 2021 r. wskazują, że 50 % pracowników, którzy mogą wykonywać wszystkie lub większość swoich zadań zdalnie, pracowało w nadgodzinach, co stanowi znacznie wyższy odsetek niż w przypadku pracowników, którzy mogą wykonywać niektóre zadania zdalnie (27 %) lub żadne zadania zdalnie (23 %) . Dane z ankiet przeprowadzonych w kilku państwach członkowskich potwierdzają postrzegane oczekiwania dotyczące dostępności i/lub zgłaszane przypadki pracy poza normalnymi godzinami pracy (zob. Komisja Europejska, 2024).

**Wykres 7. Osoby zatrudnione pracujące z domu (% całkowitego zatrudnienia, UE-27)**



Źródło: Na podstawie danych Eurostatu, wskaźnik [lfsa\_ehomp].<sup>13</sup>

Drugim trendem, który mógł przyczynić się do nieco „ukrytej” destandardyzacji czasu pracy, jest wzrost popularności niestandardowych form pracy i zatrudnienia (wywiady eksploracyjne, 2024). Te niestandardowe formy mogą obejmować dzielenie się pracownikami, dzielenie się stanowiskami pracy, pracę opartą na bonach, pracę portfolio, pracę platformową, zarządzanie tymczasowe, zatrudnienie oparte na współpracy, pracę dorywczą oraz pracę mobilną opartą na technologiach informacyjno-komunikacyjnych (Eurofound, 2020a). Formy te wprowadzają nową dynamikę do zarządzania czasem pracy, oferując różny stopień autonomii i/lub nieprzewidywalności w zależności od zapotrzebowania klientów i oczekiwań wynikających z algorytmicznego przydzielania zadań (Eurofound, 2020a). Choć wiele z tych form jest uważanych za zjawiska marginalne, w ostatnich latach zyskały one popularność w całej UE (Eurofound, 2020a; Huws et al., 2018; Pesole et al., 2019). Na przykład Komisja Europejska szacuje, że w 2021 r. ponad 500 cyfrowych platform pracy zatrudniało ponad 28 mln osób<sup>14</sup>.

12. Eurofound (2020b) szacuje, że w 2020 r. około 37% zatrudnienia w UE można było wykonywać w trybie telepracy.

13. Zob. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/lfsa\\_ehomp?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/lfsa_ehomp?lang=en)

14. Komisja Europejska (2021). Streszczenie sprawozdania z oceny skutków towarzyszącego wnioskowi dotyczącemu dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie poprawy warunków pracy w ramach pracy na platformach. SWD/2021/397 wersja ostateczna. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52021SC0397>.

## CZYNNIKI

Te tendencje do zniesienia standardów czasu pracy są w dużej mierze spowodowane podstawowymi (ale nie nieuniknionymi) wzorcami restrukturyzacji gospodarczej w kierunku sektorów usługowych i kreatywnych oraz dynamiką gospodarczą lub rynkową, która sprzyja konkurencyjności (w tym poprzez fragmentację pracy). W szczególności liczba zmianowych systemów pracy pozostaje wysoka ze względu na rosnącą rolę sektora usług – praca zmianowa jest szczególnie powszechna w sektorze opieki społecznej i zdrowotnej, hotelarstwie, handlu detalicznym, sprzątaniu i ochronie (Anttila i in., 2021). W ostatnich dziesięcioleciach niestandardowe umowy stały się coraz powszechniej stosowaną strategią służącą zaradzeniu niedoborom personelu i obciążenia pracą lub uzupełnieniu istniejącego zatrudnienia na różnych poziomach intensywności i częstotliwości, zwłaszcza w okresach wstrząsów gospodarczych lub niepewności (Huws i in., 2018; Pesole i in., 2019). Wreszcie, lockdowny spowodowane pandemią doprowadziły do gwałtownego wzrostu popularności pracy zdalnej i hybrydowej, zmieniając praktyki organizacji pracy i warunki pracy (np. Eurofound, 2022b).

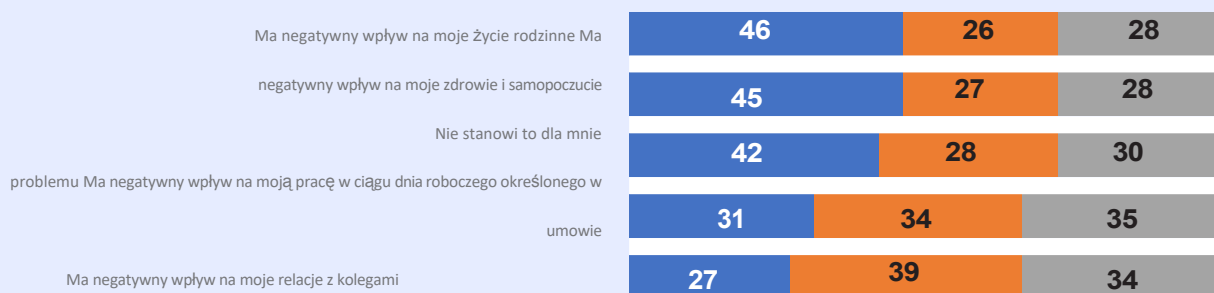
## SKUTKI

Skutki zniesienia standardowego czasu pracy zależą od konkretnego charakteru organizacji pracy. Jeśli elastyczność oznacza autonomię, która umożliwi pracownikom dostosowanie (w pewnym stopniu) czasu pracy do wymagań życia osobistego, może to prowadzić do lepszej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz między pracą a rodziną (wywiady eksploracyjne, 2024). Na przykład w 2021 r. 74% pracowników uznało, że bardzo łatwo lub dość łatwo jest im zorganizować sobie godzinę lub dwie wolnego w godzinach pracy, aby zająć się sprawami osobistymi lub rodzinnymi, w porównaniu z 66% pracowników w 2015 r. (Eurofound, 2022a). Podobny odsetek pracowników stwierdził, że w 2021 r. mógł dobrze (48%) lub bardzo dobrze (34%) dopasować godziny pracy do zobowiązań rodzinnych i społecznych. Niektóre badania łączą tę poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym z występowaniem pracy zdalnej (Makridis, 2023), choć ponownie zwracają uwagę na nierówności strukturalne: korzyści odnosili głównie mężczyźni, osoby samotne i bezdzietne.

Niemniej jednak pojęcie „elastyczności czasu pracy” może również tworzyć fałszywe poczucie autonomii pracowników, które maskuje kontrolę pracodawców nad godzinami pracy oraz ich uzależnienie od popytu i planowania w krótkim terminie (wywiady eksploracyjne, 2024). Ta „elastyczna wrażliwość” może prowadzić do ciągłej gotowości pracowników do pracy, nieprzewidywalnych harmonogramów, nadgodzin i ogólnej niepewności zatrudnienia (López-Martínez, 2023). Na przykład siedmiu na dziesięciu pracowników sprzątających, którzy pracują na zmiany inne niż dzienna, robi to, ponieważ nie ma innego wyboru (np. ponieważ potrzebują wyższych wynagrodzeń za pracę poza zmianą dzienną, aby związać koniec z końcem, lub ponieważ nie mają dostępu do zmian dziennych). Z kolei te zmiany w niekorzystnych godzinach kolidują z ich życiem społecznym i rodzinnym, a także z ich zdrowiem psychicznym i fizycznym (UNI Global & UNI Europa, 2023).

W obu scenariuszach dowody wskazują, że pracownicy mogą odnieść większe korzyści z elastyczności czasu pracy, gdy kontrolują czas pracy w ramach określonych ram czasowych, niż z pełnej autonomii czasu pracy bez ograniczeń harmonogramu (Lott, 2020; wywiady eksploracyjne, 2024). Ta ostatnia może prowadzić do nadmiernego połączenia i intensyfikacji pracy, zwłaszcza biorąc pod uwagę kulturę pracy w tych środowiskach, która zazwyczaj jest zorientowana na wyniki. Może to skutkować przeciążeniem pracą, wypaleniem zawodowym, lękiem i depresją, co może mieć negatywny wpływ na życie osobiste i rodzinne pracowników (EU-OSHA, 2022; zob. również rysunek 8 poniżej). Mazmanian i in. (2013) ukuli termin „paradoks autonomii”, aby opisać to zjawisko stałej łączności cyfrowej. Dlatego też w wielu przypadkach pewien stopień „ustalania granic” może być korzystny, aby złagodzić ryzyko samowyzysku i zapewnić pewną przewidywalność i regularność czasu pracy (wywiady eksploracyjne, 2024).

**Rysunek 8. Postrzegany wpływ nadmiernej łączności na zdrowie i samopoczucie (% respondentów, 2022 r.)**



Źródło: Na podstawie danych z badania „Right to Disconnect Survey 2022”.

## 3. SZCZEGÓŁOWE ANALIZY SEKTOROWE: CZAS PRACY W SEKTORZE USŁUG

### 3.1 OPIEKA

Sektor opieki jest jednym z największych sektorów w Europie. Usługi w tym sektorze obejmują szeroki zakres zadań i interakcji mających na celu zapewnienie fizycznego, psychicznego i emocjonalnego dobrostanu osób w różnym wieku i o różnych zdolnościach (MOP, 2018). Usługi opiekuńcze są świadczone w różnych środowiskach, zarówno publicznych, jak i prywatnych, w tym w ramach opieki zdrowotnej i stacjonarnej, opieki domowej, opieki długoterminowej i opieki społecznej. Obecnie około 3% europejskiej siły roboczej, czyli 6,2 mln osób, jest zatrudnionych w sektorze opieki. Co ciekawe, 88% tych pracowników to kobiety (Cedefop, 2023a).

Opieka ma zasadnicze znaczenie dla wspierania zdrowia społeczeństwa. Znaczenie sektora opieki zostało szczególnie docenione podczas pandemii COVID-19, kiedy to pracownicy opieki byli narażeni na zwiększone ryzyko zdrowotne, ale nadal zaspokajali potrzeby zdrowotne społeczeństwa. W szerszym ujęciu szybko starzejące się społeczeństwo UE stanowi poważne wyzwanie polityczne i społeczne na najbliższe lata, mające głębokie implikacje dla sektora opieki. Zmiany demograficzne powodują zmniejszenie puli potencjalnych pracowników opieki, jednocześnie zwiększając popyt na usługi opiekuńcze. Przewiduje się, że do 2035 r. ponad połowa obecnej siły roboczej będzie musiała zostać zastąpiona z powodu przejścia na emeryturę (Cedefop, 2023a).

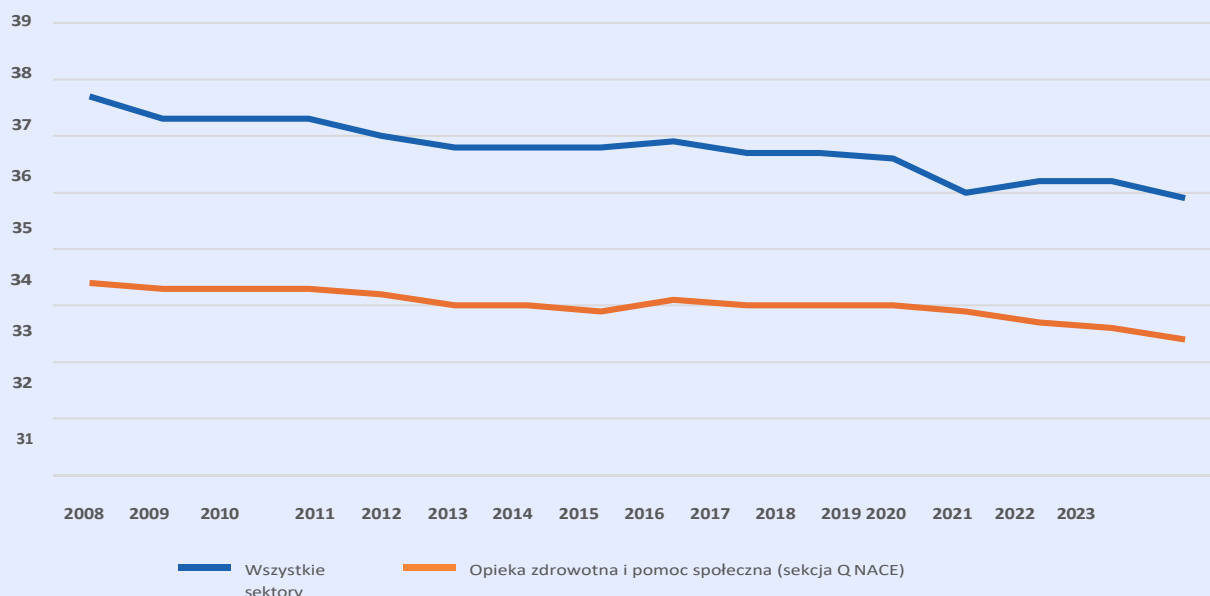


### 3.1.1. KLUCZOWE TRENDY I DOMINUJĄCE MODELE CZASU PRACY

Pracownicy sektora opieki konsekwentnie pracują mniej godzin tygodniowo niż średnia międzysektorowa. W latach 2010. różnica ta wynosiła prawie trzy godziny tygodniowo, a w 2023 r. nieznacznie się zmniejszyła do nieco ponad dwóch godzin, jak pokazano na wykresie 9. Na tę tendencję do skracania czasu pracy wpływa kilka czynników. Praca w sektorze opieki jest wymagająca fizycznie i emocjonalnie, a skrócenie czasu pracy było historycznie wdrażane, szczególnie w przypadku starszych pracowników, w celu złagodzenia negatywnych skutków stresu związanego z pracą (np. Simoens et al., 2005). Ponadto w sektorze tym powszechne jest zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin, co skutkuje niższym średnim wymiarem czasu pracy.

W przeciwieństwie do innych sektorów, pandemia COVID-19 i związane z nią zamknięcie miejsc pracy nie spowodowały skrócenia czasu pracy w sektorze opieki. Wręcz przeciwnie, rola pracowników opieki stała się w tym okresie jeszcze bardziej istotna. W rezultacie czas pracy pozostał na stałym poziomie, ponieważ pracownicy opieki nadal wykonywali swoje podstawowe obowiązki przez cały okres pandemii.

Wykres 9. Średnia liczba faktycznych godzin pracy tygodniowo w głównym miejscu pracy



Źródło: Na podstawie danych Eurostatu, wskaźnik [lfsa\_ewhan2<sup>15</sup>].

15. Zob. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewhan2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhan2/default/table?lang=en)

Pomimo utrzymującego się niedoboru personelu w wielu krajach europejskich znaczna część pracowników opieki jest zatrudniona na **podstawie umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin**. W UE aż 40% pracowników sektora opieki pracuje na podstawie umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin lub umów o pracę tymczasową, podczas gdy średnia dla UE wynosi 19% (Milos & Bergfield, 2022). Jednak rozkład godzin pracy różni się znacznie w poszczególnych krajowych sektorach opieki. Na przykład w Austrii 70–75% pracowników opieki pracuje w niepełnym wymiarze godzin. Według austriackiego respondenta „firmy preferują elastyczność pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. Łatwiej jest ich zaplanować niż pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin” (wywiad 6, 2024). Podobnie w Hiszpanii sektor opieki składa się głównie z miejsc pracy w niepełnym wymiarze godzin, co stanowi wyzwanie dla pracowników. Na przykład większość pracy w hiszpańskim sektorze opieki mobilnej koncentruje się na wczesnych godzinach porannych, co ogranicza możliwości zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy (wywiad 9, 2024 r.). Praca w niepełnym wymiarze godzin jest mniej powszechna w Belgii, gdzie wynosi 46% (wywiad 7, 2024 r.). Chociaż praca w niepełnym wymiarze godzin może być osobistym wyborem, niektórzy pracodawcy w Belgii również preferują takie rozwiązanie, aby uprościć planowanie harmonogramu. Jak wyjaśnił jeden z respondentów: „W opiece nad osobami starszymi poranki są zazwyczaj zajęte czynnościami takimi jak pomoc mieszkańcom w przygotowaniu śniadania. Zatrudnienie jednego pracownika na cztery godziny rano i drugiego na cztery godziny wieczorem jest dla pracodawców łatwiejsze niż planowanie ośmiogodzinnej zmiany” (wywiad 7, 2024 r.). Wreszcie, praca w niepełnym wymiarze godzin w sektorze opieki w Czechach jest rzadkością, głównie ze względu na znaczne niedobory kadrowe, które wymagają zatrudnienia mniejszej liczby pracowników pracujących na dłuższych zmianach (wywiad 10, 2024 r.).

Wiele części sektora opieki działa w trybie 24/7 ze względu na zróżnicowane i złożone potrzeby osób objętych opieką. Chociaż pracownicy nie zawsze muszą być fizycznie obecni, często oczekuje się od nich, że będą dostępni. Praca przez całą dobę jest zarządzana za pomocą różnych form **pracy zmianowej**, które mogą być wykonywane zarówno na podstawie umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin, jak i w pełnym wymiarze godzin, w tym:

- **Modele podzielonych zmian**, w których zmiany robocze są przerywane okresem niepłatnego czasu o różnej długości, od jednej godziny do czterech godzin lub więcej. Modele takie są powszechne w sektorach opieki domowej i mobilnej (Sardadvar & Reiter, 2023). Ten rodzaj harmonogramu jest dostosowany do potrzeb osób objętych opieką, które zazwyczaj koncentrują się na porankach i wieczorach (wywiad 7 i 9, 2024). Tego typu rozwiązanie jest zazwyczaj preferowane przez klientów, ponieważ minimalizuje liczbę opiekunów, z którymi mają kontakt; na przykład ten sam opiekun, który pomaga im rano, zapewni również opiekę wieczorem (Maurits, de Veer i Francke, 2014).
- **Rotacyjne systemy zmianowe i skompresowane zmiany**, które są często stosowane w sektorze opieki: harmonogram zmian może się różnić pod względem liczby kolejnych dni pracy, z nierównomiernym rozkładem godzin pracy w danym okresie (wywiady 6-8 i 10, 2024). Zmiany trwają zazwyczaj 8–12 godzin. Na przykład w Czechach nierównomierny rozkład godzin pracy jest szczególnie powszechny w przypadku umów o pracę w pełnym wymiarze godzin. Pracownicy pracują na przemian w „długich tygodniach”, składających się z pięciu dni roboczych, po których następują dwa dni wolne, oraz w „krótkich tygodniach”, składających się z dwóch dni roboczych i pięciu dni wolnych (wywiad 10, 2024). Zgodnie z czeskimi przepisami pracownicy opieki mogą odmówić pracy w nadgodzinach podczas „krótkiego tygodnia”. Jednak, jak zauważył jeden z respondentów, „czy to z solidarności z kolegami, czy też z poczucia odpowiedzialności wobec klientów, bardzo często zgadzają się oni na te dodatkowe zmiany” (wywiad 10, 2024).

## 3.1.2. WPŁYW NA WARUNKI PRACY I DOBRE PRAKTYKI

### WZAJEMNE ODDZIAŁYWANIE PRACY W NIEPEŁNYM WYMIARZE GODZIN, NISKICH WYNAGRODZEŃ I NADGODZIN

Praca w niepełnym wymiarze godzin jest bardzo powszechna w sektorze opieki. Chociaż zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin może zapewniać elastyczność, w sektorze opieki jest ono w dużej mierze wymuszone, a wielu pracowników wyraża potrzebę zwiększenia liczby godzin pracy i podkreśla trudności w znalezieniu zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin. Wymuszona praca w niepełnym wymiarze godzin często wiąże się z niepewnością zatrudnienia, niestabilnością finansową i niekorzystnym wpływem na zdrowie (Merino-Llorente & Somarriba, 2020). Dotyczy to zwłaszcza kobiet, które częściej niż mężczyźni pracują w niepełnym wymiarze godzin (Eurostat, 2022). W sektorze opieki wyzwania te potęguje utrzymujący się problem niskich wynagrodzeń, który często zmusza pracowników opieki do łączenia kilku miejsc pracy, wydłużania zmian lub podejmowania pracy w nadgodzinach (wywiady 7, 8 i 10, 2024). W regionach Europy Wschodniej i Południowej wynagrodzenia w sektorze opieki często nie odzwierciedlają odpowiednio charakteru pracy, przez co skrócenie czasu pracy jest dla wielu pracowników opieki kwestią drugorzędną.

Wzajemne oddziaływanie niskich wynagrodzeń i powszechności pracy w niepełnym wymiarze godzin stanowi poważne wyzwanie w sektorze opieki, a oba te problemy wzajemnie się wzmacniają. Pracownicy borykają się z niestabilnością finansową z powodu niewystarczających zarobków z pracy w niepełnym wymiarze godzin, a uzależnienie sektora od umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin ogranicza możliwości zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin. Na przykład w Hiszpanii rozwiązaniem tej trudnej sytuacji stało się kluczowym priorytetem, a działania mają na celu zachęcenie pracodawców do oferowania stanowisk w pełnym wymiarze czasu pracy jako standardowej praktyki. Chociaż wysiłki zmierzające do wprowadzenia tego obowiązku w drodze negocjacji zbiorowych nie przyniosły jeszcze skutku, promowanie zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy pozostaje kluczowym priorytetem dla poprawy zarówno bezpieczeństwa finansowego pracowników, jak i stabilności operacyjnej w sektorze (wywiad 9, 2024 r.).

Podczas gdy niektórzy pracownicy są zmuszeni do pracy w niepełnym wymiarze godzin, powszechne są również wysokie wskaźniki nadgodzin, wynikające z potrzeby uzyskania wystarczających dochodów, co może być niemożliwe do osiągnięcia nawet przy pełnym wymiarze godzin. Jak wyraził to jeden z przedstawicieli sektora opieki w Polsce, priorytetem nie jest skrócenie czasu pracy, ale zapewnienie stabilnego zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin, które zapewni godziwy standard życia: *„W sektorze opieki nie myślimy o skróceniu godzin pracy poniżej podstawowego wymiaru czasu pracy w pełnym wymiarze godzin. Byłoby nam miło pracować w standardowym wymiarze godzin w pełnym wymiarze czasu pracy [...], bez konieczności podejmowania drugiej pracy po godzinach”* (wywiad 8, 2024 r.).

W niektórych krajach europejskich godziny nadliczbowe w tym sektorze są regulowane poprzez system wyrównywania dodatkowych godzin pracy pracowników w określonym okresie. Wśród pracodawców obserwuje się rosnącą tendencję do minimalizowania kosztów nadgodzin poprzez wydłużanie okresu, w którym są one uśredniane i wynagradzane. Na przykład w Belgii system ten wymagał wcześniej wypłacania wynagrodzenia za nadgodziny w ciągu trzech miesięcy. Jednak od tego czasu regulacja ta została rozszerzona do ram rocznych. Skutki tego przepisu są dwojakie. Z jednej strony pozwala on pracodawcom zwiększyć liczbę godzin pracy w okresach o wysokiej intensywności, jednocześnie zmniejszając liczbę godzin w okresach o niskiej intensywności. Uśrednianie nadgodzin w przedłużonym okresie rocznym pomaga im obniżyć koszty zatrudnienia poprzez minimalizację konieczności wypłacania kosztownych wynagrodzeń za nadgodziny. Z drugiej strony pracownicy często pracują w nadgodzinach, ale mają trudności z odzyskaniem wynagrodzenia za dodatkowe godziny (wywiad 7, 2024 r.).

Podobnie pracodawcy w sektorze opieki w Czechach polegają na długich okresach wyrównawczych w celu zarządzania kosztami nadgodzin, co stanowi poważne wyzwanie dla pracowników (wywiad 10, 2024 r.). Zgodnie z czeskim prawem pracy pracodawcy są zobowiązani do wypłacania 25% dodatku do stawki godzinowej za nadgodziny, co sprawia, że są one dość kosztowne. Aby uniknąć tych wydatków, pracodawcy obliczają średnią liczbę godzin pracy w wydłużonych okresach wyrównawczych, czasami nawet do 50 lub 56 tygodni, co pozwala im zrównoważyć nadgodziny w okresach szczytowego zapotrzebowania poprzez zmniejszenie liczby zmian w późniejszym okresie. Pracownicy opieki zazwyczaj planują swoje harmonogramy i życie w perspektywie długoterminowej, ale w krytycznych okresach, takich jak święta lub sezony szczytowe, są zobowiązani do pracy w znacznie większej liczbie godzin. Te dodatkowe zmiany nie są wynagradzane jako nadgodziny, ale są równoważone poprzez skrócenie godzin pracy w spokojniejszych okresach. Powoduje to wahania miesięcznych dochodów, co utrudnia pracownikom zaspokojenie ich potrzeb finansowych, szczególnie w kontekście

wysokiej inflacji (wywiad 10, 2024 r.). Ponadto nadgodziny często powodują, że rzeczywisty czas pracy pracowników znacznie przekracza limit godzin określony w umowie. Niektórzy pracownicy opieki, w tym pielęgniarki, podejmują dodatkowe zmiany, aby uzupełnić niskie wynagrodzenie, często pracując nawet 220 godzin miesięcznie, co naraża ich na poważne ryzyko wyczerpania i wypalenia zawodowego (wywiad 10, 2024 r.).

### Ramka 1. Dobre praktyki dotyczące niskich wynagrodzeń i nieprzewidywalności czasu pracy

#### Układy zbiorowe:

- **Wyższe wynagrodzenia i lepsze świadczenia (Luksemburg).** Od stycznia 2025 r. pracownicy opieki w Luksemburgu otrzymają podwyżkę wynagrodzenia, a także jednorazową premię i premię urlopową. Obie premie zostaną proporcjonalnie dostosowane do liczby przepracowanych godzin. Ta nowo zawarta umowa zbiorowa, obowiązująca przez trzy lata, ma na celu zwiększenie spójności wśród pracowników sektora opieki w Luksemburgu. Wcześniej pielęgniarki szpitalne, reprezentowane przez odrębne związki zawodowe, zarabiały około 17% więcej niż ich odpowiedniczki w sektorze opieki (Luxembourg Times, 2024).

**Podwyżki płac i dodatek za elastyczność (Austria).** Od stycznia 2025 r. minimalne i rzeczywiste wynagrodzenia, wraz z dodatkiem i dopłatami, w prywatnym sektorze opieki zdrowotnej i społecznej w Austrii wzrosną o 4%.

- Spośród skorygowanych dodatków największy wpływ będzie miał dodatek za elastyczność, który rekompensuje pracownikom konieczność podjęcia pracy w krótkim terminie. Mniejsza dopłata z tytułu elastyczności zostanie ustalona na poziomie 25 euro, natomiast większa dopłata wzrośnie do 50 euro (UNI Europa, 2024).

**Automatyczna waloryzacja wynagrodzeń w celu uwzględnienia inflacji (Belgia).** System automatycznie dostosowuje wynagrodzenia do inflacji, bez konieczności negocjacji między pracodawcami a pracownikami. W belgijskim sektorze opieki waloryzacje następują szybko; na przykład, jeśli inflacja wzrośnie o 2%, wynagrodzenia w tym sektorze są zazwyczaj waloryzowane o ten sam procent w następnym miesiącu. Dzięki temu wynagrodzenia pracowników opieki pozostają dostosowane do kosztów utrzymania, zapewniając im stabilność finansową, która jest mniej powszechna w innych krajach europejskich.

#### Układy zbiorowe:

**Zakaz stosowania umów zerogodzinowych (Holandia).** Przepisy zostały dostosowane w celu zapewnienia odpowiedniej ochrony pracownikom wykraczającym poza tradycyjną definicję zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin, takim jak pracownicy zatrudnieni na podstawie umów zerogodzinowych lub umów o minimalnym i maksymalnym wymiarze godzin pracy. Umowy zerogodzinowe zostały zastąpione stałymi umowami podstawowymi, które muszą wyraźnie określać minimalną liczbę godzin pracy.

-

## INTENSYWNOŚĆ PRACY

Szacuje się, że w 2024 r. w Europie brakowało około 1,6 mln pracowników służby zdrowia i opieki społecznej, a do 2030 r. liczba ta wzrośnie do 4 mln, w tym 1,1 mln pracowników opieki społecznej i asystentów (Zapata i in., 2024). Niedobór personelu w sektorze opieki ma daleko idące konsekwencje, w tym zwiększone nadgodziny i obciążenie pracą pracowników opieki, znaczne obciążenie fizyczne i psychiczne oraz zagrożenie bezpieczeństwa pacjentów. Opiekunowie konsekwentnie zgłaszają, że realistyczny i zrównoważony stosunek liczby pracowników do liczby użytkowników usług ma zasadnicze znaczenie dla ich postrzegania jakości pracy (wywiady 9 i 10, 2024 r.).

Problemy kadrowe mają bezpośredni wpływ na czas pracy i warunki pracy pracowników opieki. Na przykład krytyczną kwestią odnotowaną w Czechach jest niewystarczająca liczba przerw na odpoczynek podczas zmian. Chociaż pracownicy mają prawo do 30-minutowej przerwy na lunch i dwóch 15-minutowych przerw podczas 12-godzinnej zmiany, przerwy te często nie są wykorzystywane ze względu na duże obciążenie pracą i niedobór personelu. Wielu pracowników zgłasza, że albo pomija przerwy, albo spędza je w obszarach przeznaczonych dla użytkowników usług, nie mogąc w pełni oderwać się od swoich obowiązków (wywiad 10, 2024 r.). Brak zapewnienia odpowiednich przerw nie tylko stanowi naruszenie przepisów prawa pracy, które stanowią, że przerwy powinny być wolne od obowiązków związanych z pracą, ale także powoduje, że pracownicy faktycznie wykonują nieodpłatną pracę w czasie przeznaczonym na odpoczynek. Przy niewystarczającej liczbie personelu do pokrycia zmian, możliwości odzyskania przez pracowników dodatkowych godzin są ograniczone. Ten cykliczny problem pogłębia presję związaną z obciążeniem pracą i podważa stabilność finansową pracowników, ponieważ ich dochody ulegają nieprzewidywalnym wahaniom (wywiady 7, 8 i 10, 2024).

Istnieje znaczna rozbieżność między regulacyjnymi wymogami dotyczącymi zatrudnienia a rzeczywistą praktyką. Na przykład w prywatnym sektorze opieki w Polsce placówki opiekuńcze muszą spełniać określone wymagania dotyczące poziomu zatrudnienia, kwalifikacji i infrastruktury, aby uzyskać finansowanie z systemu Narodowego Funduszu Społecznego. Chociaż firmy przestrzegają tych standardów na papierze, w praktyce poziom zatrudnienia jest niewystarczający, a liczba pracowników na zmianach jest zbyt mała z powodu nieobecności spowodowanych np. chorobą, co powoduje znaczne luki, których pracodawcy nie są w stanie wypełnić. Rozbieżność ta rzadko jest wykrywana podczas kontroli, ponieważ placówki mogą przedstawiać harmonogramy i dokumentację, które wydają się zgodne z przepisami, maskując rzeczywistość chronicznego niedoboru personelu (wywiad 8, 2024 r.). W takich sytuacjach konieczne jest wprowadzenie bardziej rygorystycznych przepisów i ustanowienie skutecznych mechanizmów nadzoru, aby zapewnić, że wymagania dotyczące zatrudnienia są spełniane i utrzymywane w praktyce, a nie tylko w dokumentacji.

Ponadto niedobory siły roboczej przyczyniają się do niepokojącej tendencji w sektorze opieki do obniżania kwalifikacji (jako reakcji na niedobory siły roboczej), co może zagrozić jakości opieki. Pracodawcy mogą wypełnić luki kadrowe, zatrudniając pracowników o niższych kwalifikacjach lub pracowników tymczasowych lub zatrudnionych na podstawie umów o pracę elastyczną na ograniczoną liczbę godzin (wywiad 7, 2024 r.). Chociaż takie podejście może przynieść tymczasową ulgę, może również prowadzić do błędów wynikających z braku znajomości indywidualnych potrzeb pacjentów. Podobnie, chociaż samozatrudnieni pracownicy opieki mogą posiadać wymagane kwalifikacje, ich nieregularny kontakt z klientami ogranicza ich zdolność do zapewnienia spersonalizowanej, świadomej opieki. Stały personel, który nawiązuje trwałe relacje z klientami, jest lepiej przygotowany do zrozumienia historii pacjentów i zapewnienia ciągłości opieki – co jest istotnym czynnikiem w opiece nad osobami starszymi, gdzie pacjenci mogą mieć trudności z komunikowaniem swoich potrzeb, oraz w opiece nad dziećmi, gdzie stałe relacje mają kluczowe znaczenie dla rozwoju.

## Ramka 2. Dobre praktyki dotyczące niedoboru personelu

### Projekty i wytyczne:

- **Ogólny kompas: Wspólna praca nad jakością życia (Holandia).** Inicjatywa ta stanowi początek reorganizacji opieki domowej w Holandii, mającej na celu zapobieżenie przeciążeniu tego sektora rosnącym zapotrzebowaniem na opiekę w starzejącej się populacji. Podejście to kładzie większy nacisk na środki zapobiegawcze, koncentrując się na tym, co osoby indywidualne i społeczności mogą zarządzać samodzielnie, oraz dostosowując opiekę do tych możliwości. Przenosząc większą część uprawnień decyzyjnych na osoby indywidualne, strategia ta poprawia jakość ich życia, jednocześnie dążąc do zapewnienia jak najefektywniejszego wykorzystania dostępnych zasobów opieki (Zorginstituut Nederland, 2024).

- **EMPROVE: Empowering PROfessional RelatiVEs in Europe (UE).** Projekt ma na celu rozwiązanie problemu starzenia się społeczeństwa europejskiego i rosnącego zapotrzebowania na usługi socjalne poprzez wspieranie zawodów związanych z opieką oraz rodzin opiekujących się osobami starszymi. W tym szerokim europejskim scenariuszu projekt EMPROVE stanowi innowacyjną ścieżkę szkoleniową dla osób, które chciałyby zdobyć umiejętności menedżera opieki geriatrycznej (zwanego również profesjonalnym krewnym). W tej roli specjaliści łączą holistyczne kompetencje, aby pomóc rodzinom skutecznie radzić sobie z procesem starzenia się ich bliskich, zapewniając im dostęp do najbardziej odpowiednich dostępnych zasobów.

- **Model zatrudnienia dla opiekunów rodzinnych (Austria).** Od października 2019 r. Burgenland opracował model, który pozwala zatrudniać opiekunów rodzinnych jako opiekunów domowych. Opiekunowie muszą być fizycznie, zdrowotnie i osobiście odpowiedni do wykonywania tej pracy. Ponadto obowiązkowe jest podstawowe szkolenie obejmujące 100 jednostek teoretycznych, chyba że ukończyli już szkolenie w sektorze opieki. Zatrudnienie organizuje Pflegeservice Burgenland GmbH (PSB), spółka zależna Soziale Dienste Burgenland, i umożliwia krewnym opiekę nad członkami rodziny w domu, przy pełnym ubezpieczeniu i wsparciu ze strony kraju związkowego.

## OBECNOŚĆ I WYMAGANIA ZWIĄZANE Z PRACĄ

Praca w sektorze opieki od dawna uznawana jest za wymagającą fizycznie, psychicznie i emocjonalnie, a jakość pracy w tym sektorze jest coraz częściej postrzegana jako pogarszająca się, szczególnie w przypadku pracowników opieki obciążonych przytłaczającym obciążeniem pracą i niemożliwymi do wykonania harmonogramami (wywiady 8-10, 2024). Wyzwania w sektorze opieki są ściśle związane ze stosunkiem liczby pracowników do liczby użytkowników usług, co ma bezpośredni wpływ zarówno na jakość usług, jak i warunki pracy. Niewystarczający stosunek powoduje, że pracownicy mają zbyt wielu klientów, którym muszą się opiekować, co pozostawia im niewiele czasu na zapewnienie odpowiedniej uwagi i wysokiej jakości usług (wywiady 9 i 10, 2024). Na przykład w Czechach pracodawcy często sugerują optymalny stosunek 12 klientów na jednego opiekuna, podczas gdy w rzeczywistości często przekracza on 20 klientów na jednego opiekuna, a czasami jest znacznie wyższy (wywiad 10, 2024 r.). Ta dysproporcja jest szczególnie problematyczna ze względu na intensywny charakter pracy, ponieważ wielu klientów wymaga znacznego wsparcia fizycznego i emocjonalnego. Presja czasu zmusza pracowników do pośpiesznego wykonywania zadań, co dodatkowo obniża standard opieki. Problem ten pogłębiają długie listy oczekujących na dostęp do usług. Aby pomieścić większą liczbę użytkowników, system często skracca czas przeznaczony na każdą osobę, zwiększając obciążenie pracą personelu i ograniczając czas, jaki może on poświęcić każdemu użytkownikowi (wywiad 9, 2024 r.).

Wpływ takich warunków pracy na zdrowie psychiczne jest szczególnie niepokojący, ponieważ znaczna część pracowników świadczących usługi osobiste i domowe (PHS) zgłasza stres, niepokój lub wypalenie zawodowe (PHS Social Partners, 2024; ILO, 2022). Co ciekawe, 50% osób pracujących 40 godzin lub mniej tygodniowo przypisuje problemy ze zdrowiem psychicznym swojej pracy, a odsetek ten wzrasta do 65,8% wśród osób pracujących ponad 40 godzin (PHS Social Partners, 2024). Presja ta jest dodatkowo potęgowana przez obciążenia administracyjne, chroniczny brak funduszy i niedobór zasobów – wyzwania, które nasiliły się w wyniku pandemii COVID-19, która spowodowała dodatkowe obciążenia pracą i obowiązki (Sigurdsson, 2021). Badania wskazują, że kobiety, młodszy personel i rodzice pozostających na utrzymaniu dzieci są narażeni na zwiększone ryzyko zaburzeń psychicznych, co stanowi poważny problem, biorąc pod uwagę, że kobiety stanowią zdecydowaną większość pracowników europejskiego sektora opieki i pełnią głównie role związane z kontaktem z pacjentami (ILO, 2022). Nieproporcjonalnie wysoka częstość występowania problemów związanych ze zdrowiem psychicznym wśród młodszych pracowników rodzi również pytania o przyszłą odporność i zrównoważony rozwój sektora, podkreślając pilną potrzebę wprowadzenia zmian systemowych w celu wsparcia pracowników i rozwiązania tych złożonych problemów.

### Ramka 3. Dobre praktyki dotyczące obciążenia pracą i wymagań

#### zawodowych Modele czasu pracy:

- **Model czasu pracy 7/7 (Niemcy).** Model ten pozwala personelowi pielęgniarskiemu pracować przez siedem kolejnych 10-12-godzinnych zmian z dłuższymi przerwami, po których następuje cały tydzień wolny. Model ten zmniejsza częstotliwość zmian zmianowych, pomaga personelowi w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, zmniejsza absencję i wspiera lepszą ciągłość opieki nad pacjentami. Ze względu na intensywny harmonogram pracy w ciągu tygodnia roboczego ma on pewne wady dla gospodarstw domowych z jednym rodzicem. Niemniej jednak model ten jest skuteczny w zapewnianiu pracownikom większej ilości odpoczynku niż tradycyjny model 3 zmian dziennych, który często występuje w różnych zawodach związanych z opieką w Niemczech. Wykorzystanie tylko jednego tygodnia urlopu między tygodniami „wolnymi” daje opiekunowi możliwość skorzystania z trzytygodniowej przerwy (Deutsches Pflegeportal, b.d.).

#### Układy zbiorowe:

- **Dodatkowe dni wolne od pracy od 35 roku życia (Belgia).** Układ zbiorowy dotyczący urlopów w oparciu o wiek w belgijskim sektorze opieki uwzględnia zwiększone wymagania fizyczne i psychiczne, przed którymi stają starsi pracownicy opieki, i ma na celu skrócenie czasu pracy starszych pracowników poprzez zapewnienie dodatkowych dni wolnych. Od 35 roku życia pracownicy otrzymują pięć dodatkowych dni urlopu rocznego, a liczba ta wzrasta do 12 dni dla osób w wieku 45-49 lat, 24 dni dla osób w wieku 50-54 lat i 36 dni dla pracowników powyżej 55 roku życia – co odpowiada trzem dodatkowym dniom wolnym w miesiącu (wywiad 7, 2024; ACLVB, b.d.).

### 3.1.3. KONSEKWENCJE POLITYCZNE

Podsumowując, kluczowe wyzwania i priorytety w sektorze opieki z perspektywy pracowników zostały zidentyfikowane jako następujące:

- **Niskie wynagrodzenia i nadgodziny.** Kwestii czasu pracy w sektorze opieki nie można rozpatrywać w oderwaniu od innych wyzwań związanych z zatrudnieniem, w szczególności niskich wynagrodzeń. Te dwa zagadnienia są ze sobą nierozzerwalnie związane, ponieważ niskie wynagrodzenia często zmuszają pracowników do wydłużania godzin pracy, podejmowania nadgodzin, a nawet dodatkowych zajęć, aby po prostu zarobić na utrzymanie. Ta zależność od nadgodzin jako konieczności finansowej podkreśla szersze problemy systemowe w sektorze, gdzie nieodpowiednie wynagrodzenia prowadzą do niezrównoważonych wzorców pracy i utralają obciążenie pracowników. Rozwiązanie tych wyzwań wymaga podejścia, które jednocześnie zajmie się kwestią nieodpowiednich wynagrodzeń i presji związanej z obciążeniem pracą. Bez reform systemowych sektor ten będzie nadal borykał się z wysokim poziomem wypalenia zawodowego i niezadowolenia pracowników, co podważa jego długoterminową stabilność.
- **Niedobory kadrowe i duże obciążenie pracą.** Niedobór pracowników w sektorze opieki w całej UE stanowi fundamentalne wyzwanie, które powoduje nadmierne obciążenie pracą i przyczynia się do dodatkowego obciążenia fizycznego i psychicznego w już i tak intensywnym środowisku pracy. Niedobory kadrowe mają bezpośredni wpływ na kwestię czasu pracy, ponieważ istniejące przepisy i układy zbiorowe mające na celu zapewnienie okresów odpoczynku, zarówno w trakcie pracy, jak i poza nią, są często podważane przez nieodpowiedni poziom zatrudnienia. Wielu pracowników tego sektora wybiera pracę w opiece ze względu na cechy wewnętrzne, takie jak empatia i zaangażowanie w pomoc innym, które są niezbędne w pracy w opiece. Jednak pomimo kluczowej roli, jaką odgrywają w utrzymaniu zdrowia i dobrego samopoczucia społeczeństwa, praca w sektorze opieki pozostaje niedoceniana i niedostatecznie wynagradzana w wielu krajach europejskich. Zapewnienie odpowiedniej liczby pracowników ma zasadnicze znaczenie dla świadczenia wysokiej jakości usług opiekuńczych, których potrzebują i na które zasługują użytkownicy usług, a także dla zapewnienia trwałości i satysfakcji z kariery w sektorze opieki osobom, które poświęcają się tej niezbędnej pracy.
- **Praca w niepełnym wymiarze godzin** może pomóc pracownikom w pogodzeniu obowiązków zawodowych z obowiązkami rodzinnymi, co jest szczególnie istotne w przypadku osób sprawujących opiekę, wśród których nieproporcjonalnie dużą część stanowią kobiety. Jednak wysoka popularność pracy w niepełnym wymiarze godzin w sektorze opieki nie zawsze wynika z wyboru pracowników. Skutki pracy w niepełnym wymiarze godzin z przyczyn niezależnych od pracownika są wielowymiarowe i wpływają na bezpieczeństwo finansowe pracowników, ich możliwości rozwoju zawodowego, równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz samopoczucie psychiczne i emocjonalne. Taka dynamika może również wzmacniać strukturalne nierówności na rynku pracy. Poprawa dostępu do stanowisk w pełnym wymiarze czasu pracy przy jednoczesnym zapewnieniu wysokiej jakości i sprawiedliwości pracy w niepełnym wymiarze czasu pracy pozwoliłaby na zmniejszenie dysproporcji w zakresie bezpieczeństwa finansowego, świadczeń i rozwoju kariery między pracownikami zatrudnionymi w niepełnym i pełnym wymiarze czasu pracy. Normalizacja takich standardów może promować sprawiedliwość i zwiększyć atrakcyjność stanowisk w niepełnym wymiarze czasu pracy wśród pracowników.

Ogólnie rzecz biorąc, wyzwania związane z czasem pracy w sektorze opieki są głęboko powiązane z szerszymi problemami systemowymi, takimi jak niskie wynagrodzenia, niedobory kadrowe, przymusowa praca w niepełnym wymiarze godzin oraz wewnętrzne wymagania emocjonalne, psychologiczne i fizyczne związane z pracą. Kwestie te łącznie utralają niezrównoważone warunki pracy, niepewność finansową i niezadowolenie pracowników, podważając długoterminową stabilność sektora. Starzejące się społeczeństwo w całej UE stanowi podwójne wyzwanie dla sektora opieki. Z jednej strony rosnący odsetek osób starszych prowadzi do wzrostu zapotrzebowania na usługi opiekuńcze, ponieważ osoby starsze mają zazwyczaj bardziej złożone i długoterminowe potrzeby. Z drugiej strony zmiana demograficzna pogłębia istniejące niedobory siły roboczej w sektorze, ponieważ obecna siła robocza ma trudności z nadążaniem za rosnącym popytem (Milos & Bergfeld, 2022). Ta nierównowaga między popytem a siłą roboczą w sektorze opieki tworzy błędne koło: niewystarczająca liczba pracowników prowadzi do ich przeciążenia, wyższego wskaźnika wypalenia zawodowego i zwiększonej rotacji.

Aby sprostać tym głęboko zakorzenionym i powiązanim ze sobą wyzwaniom, potrzebne jest systemowe i holistyczne podejście. Należy nadać priorytet sprawiedliwym wynagrodzeniom, poprawie poziomu zatrudnienia i równym warunkom pracy, aby stworzyć zrównoważony i atrakcyjny sektor opieki. Obejmuje to zapewnienie dostępności stanowisk w pełnym wymiarze godzin, a także stanowisk w niepełnym wymiarze godzin, które są satysfakcjonujące pod względem finansowym i zawodowym, aby złagodzić wypalenie zawodowe i niezadowolenie związane z pracą. Dzięki prawdziwemu docenieniu kluczowego wkładu pracowników opieki sektor ten może lepiej wspierać swoją siłę roboczą i zaspokajać rosnące zapotrzebowanie na wysokiej jakości opiekę, co ostatecznie przyniesie korzyści zarówno pracownikom, jak i użytkownikom usług.

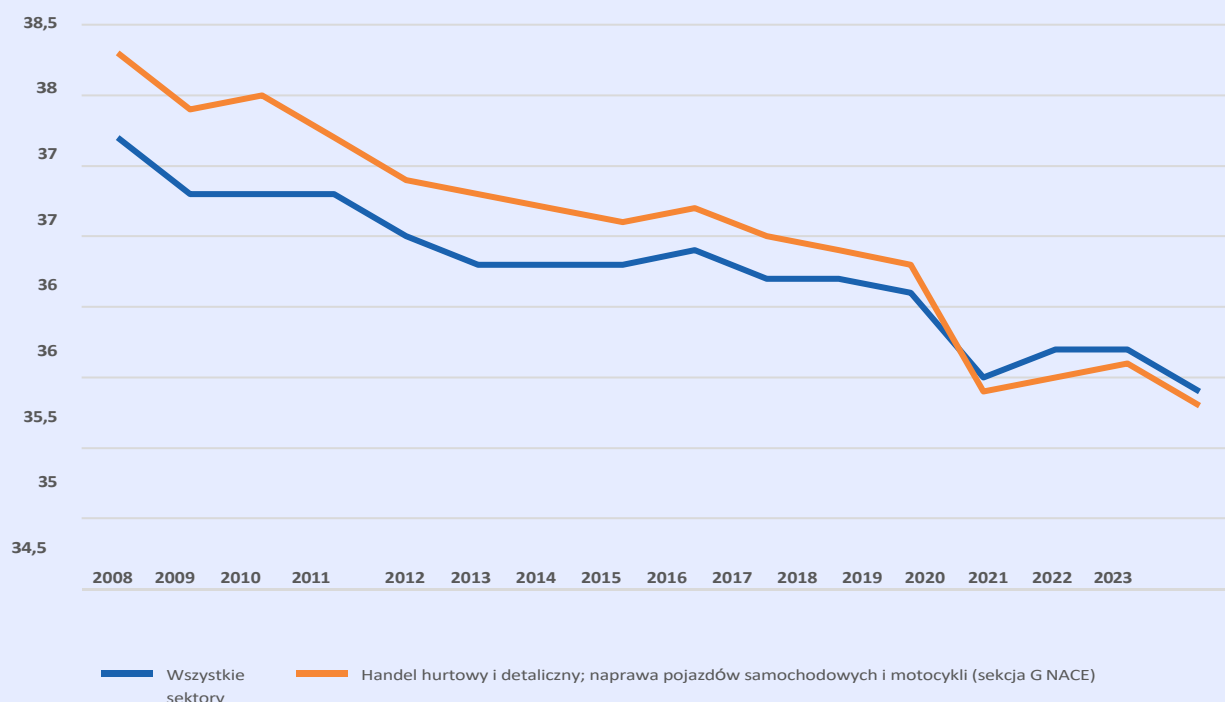
## 3.2 HANDEL

Sektor handlu zatrudnia około 13,5% siły roboczej UE<sup>16</sup>. Obejmuje on handel detaliczny, hurtowy i elektroniczny w miejscach pracy, takich jak supermarkety, magazyny, centra dystrybucyjne, sklepy z odzieżą typu fast fashion i inne. Obejmuje on takie stanowiska, jak sprzedawcy, kasjerzy, przedstawiciele obsługi klienta, pracownicy logistyki, kierownicy magazynów i pracownicy zajmujący się sprzedażą internetową. Sektor ten jest dynamiczny i napędzany popytem, a znaczna część miejsc pracy to zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin, dorywcze lub sezonowe.

### 3.2.1. KLUCZOWE TRENDY I DOMINUJĄCE MODELE CZASU PRACY

W ciągu ostatniej dekady czas pracy w sektorze handlu systematycznie się skracał, jak pokazano na wykresie 10 poniżej. W przeszłości średni czas pracy był nieco wyższy od średniej międzysektorowej, choć jeszcze przed pandemią COVID-19 następowało jego wyrównywanie. Ta przedpandemiczna tendencja wynikała prawdopodobnie ze zmian strukturalnych w sektorze, takich jak rosnąca popularność pracy w niepełnym wymiarze godzin spowodowana coraz większym rozdrobnieniem pracy w celu zaspokojenia zmiennego popytu konsumentów (Eurofound, 2014). Po wybuchu pandemii COVID-19 tendencja do skracania średniego czasu pracy uległa przyspieszeniu, a czas pracy w handlu ostatecznie spadł nieco poniżej średniej międzysektorowej. Wpływ pandemii na zachowania konsumentów i rozwój handlu elektronicznego mógł dodatkowo zmienić wzorce pracy w tym sektorze, zbliżając średni czas pracy w handlu do czasu pracy w innych branżach.

Wykres 10. Średnia liczba faktycznych godzin pracy tygodniowo w głównym miejscu pracy



Źródło: Na podstawie danych Eurostatu, wskaźnik [lfsa\_ewhan2<sup>17</sup>]

16. Źródło: Eurostat [lfsa\_egan2]. [https://doi.org/10.2908/LFSA\\_EGAN2](https://doi.org/10.2908/LFSA_EGAN2)

17. Zob. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewhan2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhan2/default/table?lang=en)

W ostatnich dziesięcioleciach sektor handlu w UE przeszedł znaczące zmiany, na które duży wpływ miało pojawienie się nowych modeli biznesowych, zmiany regulacyjne oraz rozwój handlu elektronicznego. Tendencje te nie tylko zmieniły strukturę sektora, ale także miały zasadniczy wpływ na modele czasu pracy.

Kluczowym czynnikiem zmian było **przyjęcie nowych modeli biznesowych mających na celu zwiększenie wydajności i obniżenie kosztów**. Od początku XXI wieku postęp technologiczny, taki jak zautomatyzowane systemy zarządzania zapasami i kasy samoobsługowe, zmienił działalność handlu detalicznego oraz zakres i charakter zadań wykonywanych przez pracowników w wielu miejscach pracy. Postęp technologiczny, w połączeniu z presją konkurencji kosztowej i konsolidacją dużych detalistów, spowodował również przyjęcie modeli „just-in-time” opartych na wydajności. Podejście to łączy technologię i usprawnioną logistykę w celu dostosowania zapasów i zatrudnienia do popytu, minimalizując marnotrawstwo, maksymalizując wydajność i opierając się na elastycznej sile roboczej o niskich wynagrodzeniach (Bernhardt, 1999). Podobnie praktyki takie jak „precyzyjne zatrudnianie”, polegające na planowaniu harmonogramów pracy pracowników zgodnie z prognozami popytu w celu zminimalizowania kosztów pracy, stały się głównym przedmiotem zainteresowania pracodawców i są obecnie aktywnie stosowane w całym sektorze (wywiad 12, 2024; Jany-Catrice & Lehdorff, 2002). W ostatnim czasie, wraz z rozwojem sztucznej inteligencji, precyzyjne planowanie zatrudnienia uległo dalszemu udoskonaleniu, umożliwiając pracodawcom dokładniejsze dostosowanie harmonogramów do potrzeb biznesowych, a nawet przydzielanie pracownikom konkretnych zadań w czasie rzeczywistym (wywiad 15, 2024; Światowe Forum Ekonomiczne, 2023). Chociaż modele te poprawiły wydajność operacyjną pracodawców, spowodowały one również fragmentację czasu pracy i zwiększyły nieprzewidywalność harmonogramów dla pracowników (Mrozowicki et al., 2018; UKCES, 2015).

Zmiany regulacyjne, w szczególności **liberalizacja godzin otwarcia sklepów**, również miały fundamentalny wpływ na rozkład czasu pracy w tym sektorze. W ciągu ostatnich dwóch dekad w całej Europie stopniowo wprowadzano przepisy zezwalające na wydłużenie godzin pracy (wywiady 1-5, 2024). Tendencja ta przyspieszyła po kryzysie gospodarczym z 2008 r. jako odpowiedź polityczna na rosnące bezrobocie i stymulację działalności gospodarczej (Eurofound, 2012). Zmiany te znacząco wpłynęły na charakter pracy w tym sektorze, a pracownicy są obecnie często zobowiązani do pracy w dłuższych godzinach, w tym na zmianach wieczornych, nocnych i w niedziele, co nakłada na nich dodatkowe wymagania. W szczególności normalizacja pracy w niedziele pozostaje kontrowersyjną kwestią, ponieważ przedkłada wygodę konsumentów i względy ekonomiczne nad dobrostan i odpoczynek pracowników (Eurofound, 2014; wywiady 1-3 i 5, 2024).

Wreszcie, pandemia COVID-19 przyspieszyła **rozwój handlu elektronicznego**, co dodatkowo zmieniło charakter sektora (Ariker, 2021). Lockdowny i środki dystansowania społecznego skłoniły konsumentów do korzystania z platform internetowych, co spowodowało przyspieszenie zmiany nawyków zakupowych. Badania wskazują, że wielu konsumentów, którzy podczas pandemii zaczęli robić zakupy spożywcze online, zamierzało nadal korzystać z tych usług, co odzwierciedla rosnącą integrację handlu elektronicznego z codziennym życiem (Ariker, 2021). Zmiana ta miała mieszane skutki dla rynku pracy. Chociaż handel elektroniczny stworzył nowe stanowiska w magazynach, logistyce i dostawach, przyspieszył również spadek liczby tradycyjnych stanowisk w sklepach detalicznych, na które już wcześniej wpłynęła automatyzacja (Americo & Veronico, 2018; Airen, 2024). Chociaż pojawiające się stanowiska w handlu elektronicznym oferują nowe możliwości, wielu pracownikom brakuje umiejętności niezbędnych do skutecznego obsadzenia tych wolnych miejsc pracy, co powoduje niedopasowanie podaży siły roboczej do popytu w branży (UKCES, 2015; Americo & Veronico, 2018). Ponadto handel elektroniczny zmienia wzorce czasu pracy, na przykład zwiększając zapotrzebowanie na zmiany nocne w celu wykonania zadań takich jak logistyka nocna i przygotowanie sklepów (wywiad 14, 2024).

Ogólnie rzecz biorąc, w wyniku tych kluczowych zmian sektor handlu opiera się obecnie na następujących głównych modelach czasu pracy:

- **Dominacja pracy osobistej i pracy zmianowej:** Sektor handlu pozostaje w dużym stopniu uzależniony od pracy osobistej i pracy zmianowej, nawet pomimo rozwoju handlu elektronicznego. Chociaż COVID-19 uwypuklił potencjał pracy zdalnej w niektórych aspektach handlu, ponad połowa pracowników (52%) nadal pracowała wyłącznie w siedzibie pracodawcy podczas pandemii (Eurofound, 2022). Większość stanowisk wymaga fizycznej obecności w celu obsługi klientów, zarządzania zapasami i utrzymania działalności, a zmiany są starannie dostosowane do godzin pracy i popytu konsumentów (Eurofound, 2012; wywiad 15, 2024). Jednocześnie z biegiem czasu wzrosła popularność pracy zmianowej, która jest najbardziej powszechna wśród młodszych pracowników (Eurofound, 2012). Zmiany często obejmują wieczory, weekendy i święta, szczególnie w okresach szczytowej sprzedaży lub sezonów wakacyjnych, a czasami mogą być podzielone (Eurofound, 2012; wywiad 15, 2024). W niektórych przypadkach pracownicy mogą być również przydzieleni do pracy w systemie podzielonych zmian, który dzieli dzień pracy na dwa oddzielne okresy z znaczną przerwą pomiędzy nimi (Zeytinoglu et al., 2004).
- **Powszechność pracy w niepełnym wymiarze godzin i pracy dorywczej:** Praca w niepełnym wymiarze godzin jest charakterystyczną cechą zatrudnienia w sektorze handlu, zwłaszcza w handlu detalicznym, gdzie przyciąga ona takie grupy jak opiekunowie, studenci oraz osoby poszukujące elastycznego harmonogramu pracy lub dodatkowego źródła dochodu (Jany-Catrice & Lehndorff, 2002; Jany-Catrice & Lehndorff, 2005; Zeytinoglu et al., 2004; Brandi et al., 2023; Eurofound, 2012; Wywiady 13 i 14, 2024). Powszechna jest również praca w niepełnym wymiarze godzin z przyczyn niezależnych od pracownika, zwłaszcza wśród kobiet, przy czym wielu pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin poszukuje dodatkowych godzin pracy, ale nie jest w stanie ich uzyskać (Jany-Catrice & Lehndorff, 2005; ETUC, b.d.; wywiad 11, 2024). Pracodawcy często wolą zatrudniać dodatkowych pracowników w niepełnym wymiarze godzin niż przedłużać istniejące umowy, aby zachować elastyczność w zaspokajaniu zmiennego popytu (Jany-Catrice & Lehndorff, 2002; wywiad 14, 2024). Problem ten pogłębia powszechne stosowanie nieodpowiednich praktyk w zakresie planowania harmonogramów pracy, w ramach których pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin są często wzywani do pracy w wymiarze godzinowym większym niż formalnie określony w ich umowach. Chociaż pracownicy mogą technicznie mieć prawo do odmowy wykonania tych dodatkowych godzin, często są oni zmuszani do dostosowania się do harmonogramów, które nie uwzględniają realistycznie rzeczywistego wymiaru godzin potrzebnych od samego początku (wywiad 12, 2024). Wreszcie, powszechna jest również praca dorywcza, zazwyczaj w niepełnym wymiarze godzin i na wezwanie, która pozwala pracodawcom zaspokajać krótkoterminowe potrzeby, takie jak sezonowe szczyty lub nieoczekiwane braki kadrowe (Eurofound, 2012; Zeytinoglu i in., 2004; wywiad 14, 2024).
- **Harmonogramy kontrolowane przez pracodawców z ograniczoną autonomią pracowników:** W sektorze handlu harmonogramy są ustalane głównie przez pracodawców, przy minimalnym udziale pracowników. Godziny pracy są przydzielane w oparciu o potrzeby biznesowe, pozostawiając pracownikom niewielki wpływ na czas pracy, a nawet wyznaczone dni wolne (wywiady 1 i 5, 2024). Coraz częściej harmonogramy te są ustalane – w całości lub częściowo – za pomocą algorytmicznych narzędzi zarządzania. Pogłębia to tylko problem pracowników, którzy nie mogą kwestionować swoich harmonogramów pracy z kierownikami sklepów, którzy nie mają już uprawnień decyzyjnych w tym procesie. Dla pracowników zjawisko to określa się mianem „pasywnej elastyczności”, gdzie elastyczność jest narzucana pracownikom głównie w celu zaspokojenia zmiennych potrzeb biznesowych (Jany-Catrice & Lehndorff, 2002). W związku z powyższym pracodawcy coraz częściej polegają na umowach o pracę w niepełnym wymiarze godzin, aby zaspokoić zmienne zapotrzebowanie i wydłużyć godziny pracy (Jany-Catrice & Lehndorff, 2002; wywiady 1-5, 2024). W szczególności umowy te pozwalają przedsiębiorstwom zatrudniać pracowników, zwłaszcza „wypełniających luki” i „dostosowujących czas pracy”, którzy pracują w nieregularnych godzinach lub na wezwanie, na krótkie zmiany w okresach szczytowego zapotrzebowania lub sezonowych, maksymalizując efektywność kosztową pracodawców, a jednocześnie unikając kosztów związanych z zatrudnieniem w pełnym wymiarze czasu pracy (Eurofound, 2012; Jany-Catrice & Lehndorff, 2005).
- **Nietypowe (nieprzyjazne) godziny pracy:** Pracownicy sektora handlowego często pracują w nietypowych godzinach, w tym wieczorami, w weekendy, a nawet w nocy, szczególnie w krajach, w których zliberalizowano przepisy dotyczące godzin otwarcia sklepów (Eurofound, 2014; Eurofound, 2012). Praca w niedziele staje się coraz bardziej powszechna, a pracodawcy naciskają na dalszą liberalizację, aby pozostać konkurencyjnymi pomimo oporu ze strony pracowników (wywiady 1, 3 i 5, 2024). Godziny pracy poza normalnymi godzinami pracy są szczególnie powszechne w handlu detalicznym i są nieproporcjonalnie obsadzone przez młodszych pracowników i kobiety, którzy często podejmują się tych zmian ze względu na umowy o pracę w niepełnym wymiarze godzin lub umowy dorywcze (Eurofound, 2014).

## 3.2.2. WPŁYW NA WARUNKI PRACY I DOBRE PRAKTYKI

### RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM: NIEPRZEWIDYWALNOŚĆ PRACY

Dominacja elastyczności zorientowanej na pracodawcę w sektorze handlu poważnie zakłóciła równowagę między życiem zawodowym a prywatnym pracowników, powodując **niestabilne i nieprzewidywalne harmonogramy pracy** (określane jako „elastyczna wrażliwość” – zob. *rozdział 2*). Na przykład na Węgrzech kodeks pracy wyraźnie zezwala pracodawcom na ustalanie harmonogramów, często z zaledwie 24-godzinnym wyprzedzeniem, co uniemożliwia pracownikom planowanie życia osobistego (wywiad 11, 2024). W Finlandii pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin często otrzymują w ostatniej chwili propozycje zmian w harmonogramie za pośrednictwem aplikacji do przesyłania wiadomości, takich jak WhatsApp, co wywiera na nich presję, aby pozostawali w gotowości do pracy w czasie wolnym (wywiad 14, 2024). Praca dorywcza stanowi dodatkowy czynnik nieprzewidywalności, ponieważ pracownicy zatrudnieni na podstawie umów na wezwanie często otrzymują przydziały zmian zaledwie kilka godzin przed ich rozpoczęciem. Ta nieprzewidywalność utrudnia pracownikom planowanie codziennych zajęć lub zobowiązań, dodatkowo ograniczając ich zdolność do pogodzenia pracy z obowiązkami osobistymi i rodzinnymi (wywiad 14, 2024; ETUC, b.d.). Ponadto nieregularny i tymczasowy charakter umów dorywczych powoduje, że pracownicy nie mają pewności co do liczby godzin pracy w tygodniu, co zakłóca ich życie społeczne i potęguje poczucie niestabilności (Mrozowicki et al., 2018). Wszystkie te praktyki przyczyniają się do zmęczenia, napiętych relacji społecznych i zwiększonego stresu, a pracownicy opisują niemożność utrzymania zdrowej dynamiki rodzinnej lub uczestniczenia w działaniach społeczności (wywiady 11 i 15, 2024; ETUC, b.d.).



#### Ramka 4. Najlepsze praktyki dotyczące kwestii równowagi między życiem zawodowym a prywatnym wynikających z nieprzewidywalnych harmonogramów Prace zbiorowe:

- **Wcześniejsze planowanie i jasne okresy wypowiedzenia w celu zapewnienia przewidywalności (Szwecja, Finlandia i Belgia).** Aby rozwiązać problem nieprzewidywalności godzin pracy i poprawić równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, kilka krajów UE wprowadziło obowiązek stosowania praktyk wcześniejszego planowania harmonogramów i jasnych wymogów dotyczących okresów wypowiedzenia w ramach przepisów prawa i układów zbiorowych. W Szwecji układy zbiorowe nakładają obowiązek miesięcznego okresu wypowiedzenia w przypadku zmian harmonogramu, który w przypadku braku takich układów został skrócony przez prawo do 14 dni (wywiad 12, 2024). W Finlandii sektorowe układy zbiorowe przedłużyły wymóg zawarty w ustawie o czasie pracy dotyczący przekazywania harmonogramów z jednego tygodnia do dwóch tygodni (wywiad 14, 2024 r.). W Belgii okresy wypowiedzenia różnią się w zależności od wielkości sklepu i zakresu układów zbiorowych: tydzień dla mniejszych sklepów (zgodnie z prawem) i trzy tygodnie dla większych detalistów (zgodnie z układami zbiorowymi), uzupełnione wymogami prawnymi dotyczącymi systemów rejestracji czasu pracy w celu zapewnienia wynagrodzenia za nadgodziny (wywiad 15, 2024). Środki te zapewniają większą przewidywalność, umożliwiając pracownikom lepsze godzenie obowiązków osobistych i zawodowych, a jednocześnie zwiększając stabilność zatrudnienia.

#### Praktyki firmowe:

- **Systemy preferencji pracowników dotyczących harmonogramów pracy (Szwecja, Belgia, Niemcy i Finlandia).** W przedsiębiorstwach w kilku krajach testowane są systemy umożliwiające pracownikom wskazanie preferowanych godzin i dni pracy w celu poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz zwiększenia satysfakcji z pracy. Na przykład w niektórych firmach w Szwecji pracownicy mogą zgłaszać preferowane dni pracy, co pozwala pracodawcom uwzględnić te preferencje przy tworzeniu harmonogramów, chociaż systemy te nie są jeszcze wymagane przez układy zbiorowe w handlu (wywiad 12, 2024). W Finlandii pracownicy często zgłaszają preferencje dotyczące zmian, a chociaż wielu pracodawców uwzględnia te prośby, poziom elastyczności różni się w zależności od miejsca pracy. Niektóre firmy zapewniają znaczną elastyczność w planowaniu harmonogramów, podczas gdy inne oczekują od pracowników akceptacji przydzielonych zmian bez możliwości wyrażenia swojej opinii (wywiad 14, 2024). Podobnie w Belgii niektórzy detaliści eksperymentowali z systemami, które pozwalają pracownikom wybierać swoje zmiany (wywiad 15, 2024). Inicjatywy te napotykają jednak praktyczne trudności we wdrażaniu, takie jak równoważenie preferencji pracowników z wymaganiami dotyczącymi harmonogramów i utrzymanie sprawiedliwości. Dotychczasowe doświadczenia dużych detalistów w Szwecji i Niemczech pokazują, że chociaż pracownicy doceniali dostosowanie godzin pracy do osobistych potrzeb, korzyści te były często niwelowane przez zmniejszenie liczby pracowników i zwiększenie nakładu pracy. Stworzyło to dynamikę samodzielnego intensyfikowania pracy, w której pracownicy zyskali autonomię w zakresie planowania harmonogramów, ale mieli do dyspozycji niewystarczające zasoby, aby skutecznie wywiązywać się ze swoich obowiązków (Jany-Catrice & Lehndorff, 2005). Pomimo tych przeszkód systemy takie pozostają obiecującym podejściem, jeśli są wspierane przez solidną kadre i praktyczne strategie zarządzania.

## RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM: NIETYPOWE GODZINY PRACY

Liberalizacja godzin otwarcia sklepów jeszcze bardziej pogłębiła napięcie związane z równowagą między życiem zawodowym a prywatnym pracowników, zwłaszcza poprzez normalizację pracy w niedziele oraz wydłużenie godzin pracy do wieczorów i dni świątecznych. Zmiany te spowodowały wzrost **zapotrzebowania na pracę w godzinach niekorzystnych dla** pracowników, pozostawiając im ograniczony czas na odpoczynek lub życie rodzinne (Eurofound, 2012; wywiad 12, 2024). Praca w niedziele pozostaje szczególnie niepopularna wśród pracowników (choć niektórzy z nich mogą być zmuszeni do podjęcia takich zmian, jeśli oferują one wyższe wynagrodzenie – zob. sekcja dotycząca (nie)stabilności finansowej poniżej). Na przykład ostatnie badanie przeprowadzone przez ACV-Puls wśród pracowników handlu detalicznego w Belgii ujawniło silny sprzeciw wobec pracy w niedziele, gdzie 80% respondentów wyraziło sprzeciw wobec jej wprowadzenia w swoim miejscu pracy, a tylko 13% było skłonnych pracować w niedziele, a 23% było skłonnych to zrobić pod pewnymi warunkami, w zależności od oferowanych warunków. Obawy dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym były znaczące, a 80% pracowników stwierdziło, że praca w niedzielę miałaby negatywny wpływ na ich życie osobiste<sup>18</sup>. Ponadto praca w niedzielę w nieproporcjonalny sposób dotyka kobiety i młodszych pracowników zatrudnionych na podstawie umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin lub umów o pracę dorywczą, dodatkowo pogarszając ich i tak już niepewną równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (Eurofound, 2014; Jany-Catrice & Lehndorff, 2002).

### Ramka 5. Najlepsze praktyki dotyczące kwestii równowagi między życiem zawodowym a prywatnym wynikających z konieczności pracy w niedzielę

#### Układy zbiorowe:

- **Zapewnienie regularnych weekendów wolnych dla pracowników handlu (Hiszpania, Szwecja, Finlandia i Belgia).** Negocjowane środki w kilku krajach europejskich mają na celu złagodzenie wpływu pracy w niedzielę na pracowników handlu detalicznego. W Hiszpanii związki zawodowe zawarły porozumienia z pracodawcami w sprawie przyznawania okresowych weekendów wolnych, co stanowi pewną ulgę w regionach o wydłużonych godzinach pracy sklepów (wywiad 13, 2024). W Szwecji układy zbiorowe gwarantują pracownikom handlu detalicznego co najmniej 16 wolnych weekendów w roku, natomiast w Finlandii układy zbiorowe zapewniają 17 weekendów i 22 niedziele wolne od pracy, oferując ustrukturyzowane ramy wspierające równowagę między życiem zawodowym a prywatnym (wywiad 12, 2024). W Belgii umowy sektorowe zawierają postanowienia dotyczące czterech do ośmiu dodatkowych wolnych weekendów w roku, uzupełniających standardowe weekendy i święta. Zapewnia to pracownikom dodatkowe możliwości odpoczynku nawet w przypadku bardzo elastycznych harmonogramów pracy (wywiad 15, 2024). Praktyki te pokazują, w jaki sposób wynegocjowane rozwiązania mogą złagodzić problemy związane z niekorzystnymi godzinami pracy, jednocześnie uwzględniając wymagania sektora.

18. Ankieta przeprowadzona przez ACV-Puls wśród pracowników handlu detalicznego, 2024 r., Belgia

## (BRAK) STABILNOŚCI FINANSOWEJ

**Niskie wynagrodzenia** pozostają powszechnym problemem w całym sektorze handlu, podważając stabilność finansową zarówno pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, jak i w niepełnym wymiarze czasu pracy. Wynagrodzenia w tym sektorze są zazwyczaj o 10–30% niższe od średnich zarobków w prywatnym sektorze usług, a wiele stanowisk zapewnia jedynie skromne środki do życia (Bernhardt, 1999; Jany-Catrice & Lehndorff, 2002). Problem ten jest szczególnie widoczny w handlu detalicznym, gdzie kobiety i młodzi pracownicy dominują wśród zatrudnionych, ale często zajmują najniższe płatne stanowiska, takie jak sprzedawcy i kasjerzy (Mrozowicki et al., 2018; Wywiad 15, 2024).

**Zależność sektora handlu od pracy w niepełnym wymiarze godzin i pracy dorywczej** pogłębiła niestabilność finansową jego pracowników, pogarszając i tak już trudną sytuację, w której nawet pełnoetatowe stanowiska często nie gwarantują bezpieczeństwa ekonomicznego (Eurofound, 2014). Chociaż praca w niepełnym wymiarze godzin zapewnia pracodawcom elastyczność w dostosowywaniu zatrudnienia do zmiennego popytu, często pozostawia pracowników z niewystarczającymi i nieprzewidywalnymi dochodami, utrudniając im zaspokojenie podstawowych potrzeb. Problem ten pogłębia przymusowa praca w niepełnym wymiarze godzin, ponieważ wielu pracowników w całej UE pragnie pracować w pełnym wymiarze godzin, ale ogranicza ich popyt na pracę i praktyki pracodawców (Jany-Catrice & Lehndorff, 2002; wywiad 14, 2024). Ponadto połączenie przymusowego zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin, narzuconej elastyczności i nieprzewidywalnego harmonogramu pracy pozostawia pracownikom niewiele możliwości znalezienia drugiej pracy, co dodatkowo utrudnia im uzyskanie wynagrodzenia wystarczającego na utrzymanie. Sytuacja ta może skłaniać osoby do poszukiwania niepewnej, nietypowej, a nawet niezgłoszonej pracy, co utrwała błędne koło niepewności, nieformalnej gospodarki i ubóstwa osób pracujących, zarówno dla pracowników, jak i dla całego społeczeństwa (wywiad 14, 2024).

W obliczu takiej niepewności pracownicy często decydują się na **dotatkowe zmiany w niekorzystnych godzinach**, aby związać koniec z końcem, poświęcając przy tym czas osobisty i rodzinny (Jany-Catrice & Lehndorff, 2002; Jany-Catrice & Lehndorff, 2005; Mrozowicki et al., 2018). Na przykład respondenci z Węgier, Szwecji i Hiszpanii poinformowali, że pracownicy handlu detalicznego w dużym stopniu polegają na niedzielnych zmianach, aby zapewnić sobie wystarczające dochody, a niektórzy pracownicy muszą podejmować się wielu prac, aby osiągnąć stabilność finansową (wywiady 11–13, 2024). W Finlandii praca w niedzielę jest również bardzo poszukiwana przez niektórych pracowników ze względu na prawnie wymuszone podwójne wynagrodzenie. Pracownicy borykający się z problemami finansowymi często pożądamy tych zmian, pomimo negatywnego wpływu na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, co prowadzi również do napięć między pracownikami konkurującymi o lepiej płatne godziny pracy (wywiad 14, 2024). Jednak, jak wykazało ostatnie badanie pracowników handlu detalicznego w Belgii, podczas gdy 19% respondentów wskazało na wzrost dochodów jako korzyść, 72% nie zgłosiło żadnych namacalnych korzyści wynikających z pracy w niedzielę, co wskazuje, że dodatkowe wynagrodzenie nie rekompensuje postrzeganych negatywnych skutków dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Badanie wykazało również, że 62% respondentów preferowało podwójne wynagrodzenie za zmiany w niedzielę, a 41% sugerowało dodatkowy dzień wolny w ciągu tygodnia jako odpowiednią alternatywę<sup>(19)</sup>.

19. Ankieta przeprowadzona przez ACV-Puls wśród pracowników handlu detalicznego, 2024 r., Belgia

## Ramka 6. Najlepsze praktyki dotyczące niestabilności finansowej

### Układy zbiorowe:

- **Elastyczna praca w pełnym wymiarze czasu pracy (Finlandia).** W Finlandii system „elastycznej pracy w pełnym wymiarze czasu pracy” został wprowadzony w układzie zbiorowym dla sektora handlu w celu zwiększenia dostępności pracy w pełnym wymiarze czasu pracy, zapewniając jednocześnie większą stabilność finansową pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze czasu pracy. W ramach tego rozwiązania pracownicy zatrudnieni na podstawie umów na mniej niż 37,5 godziny tygodniowo otrzymują pełne miesięczne wynagrodzenie w zamian za zgodę na dodatkowe „elastyczne godziny” wykraczające poza ich wcześniej zaplanowane zmiany (minimum 22,5 godziny tygodniowo). Te dodatkowe zmiany, które dostosowują łączną liczbę godzin pracy do zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy, muszą być oferowane z co najmniej 24-godzinnym wyprzedzeniem. Pracownicy zachowują prawo do odmowy podjęcia pracy w określonych warunkach, takich jak niewystarczający czas odpoczynku lub wcześniejsze zobowiązania. System ten, zaprojektowany jako uzupełnienie, a nie zamiennik tradycyjnych stanowisk w pełnym wymiarze czasu pracy, zapewnia pracownikom stabilny dochód, jednocześnie zachowując elastyczność dla pracodawców dzięki lokalnie negocjowanym umowom<sup>19</sup>.
- **Model uśredniania godzin pracy (Finlandia).** W Finlandii model „uśredniania godzin pracy” pozwala pracownikom na zmianę tygodniowego wymiaru czasu pracy, przy zachowaniu równowagi w okresie sześciu miesięcy. Na przykład pracownicy mogą pracować więcej godzin w bardziej pracowitych tygodniach i mniej w spokojniejszych, o ile łączna liczba godzin jest zgodna z umową na koniec okresu, otrzymując jednocześnie co miesiąc tę samą kwotę wynagrodzenia. Zapewnia to stały dochód, a jednocześnie elastyczność w radzeniu sobie ze zmiennym obciążeniem pracą (wywiad 14, 2024). Prawidłowo wdrożony model przynosi korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom, oferując więcej godzin pracy w okresach wysokiego zapotrzebowania i lżejszy harmonogram w okresach mniejszego obciążenia.
- **Proponowane skrócenie czasu pracy (Hiszpania, propozycja).** W Hiszpanii proponowane skrócenie standardowego tygodnia pracy do 37 godzin ma na celu poprawę jakości pracy poprzez zapewnienie stabilności dochodów i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym zarówno pracownikom zatrudnionym w pełnym wymiarze czasu pracy, jak i w niepełnym wymiarze czasu pracy. W ramach tego modelu pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin skorzystaliby z wyższych stawek godzinowych, a pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin mieliby skrócony czas pracy bez utraty dochodów. Inicjatywa ta ma na celu stworzenie bardziej sprawiedliwych warunków, które zwiększą bezpieczeństwo finansowe i będą sprzyjać lepszej równowadze między życiem zawodowym a prywatnym pracowników (wywiad 13, 2024 r.).

### Polityka i ustawodawstwo:

- **Priorytetowe traktowanie pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin przy przyznawaniu dodatkowych godzin pracy (Finlandia).** W Finlandii prawo krajowe gwarantuje, że pracodawcy muszą oferować dodatkowe godziny pracy pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze godzin, gdy tylko pojawią się one w ofercie, zamiast zatrudniać nowych pracowników<sup>20</sup>. Środek ten ma na celu zapewnienie pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze godzin możliwości zwiększenia dochodów i zmniejszenia niestabilności finansowej (wywiad 14, 2024). Podobne podejście istnieje w Hiszpanii w ramach sektorowych układów zbiorowych, które podkreślają znaczenie zapewnienia obecnym pracownikom możliwości pracy w większym wymiarze godzin, co pozwala rozwiązać problem niepełnego zatrudnienia i przymusowej pracy w niepełnym wymiarze godzin (wywiad 12, 2024 r.).

### Praktyki stosowane przez przedsiębiorstwa:

- **Wyższe wynagrodzenie dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy (Węgry).** W odpowiedzi na niestabilność finansową wynikającą z niskich wynagrodzeń w sektorze handlu, sieć drogerii na Węgrzech wdrożyła model oferujący wynagrodzenie zbliżone do pełnego etatu dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy. Podejście to pomaga złagodzić problemy związane z dochodami pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin, którzy często borykają się z trudnościami w zapewnieniu sobie stabilnych dochodów. Przedkładając dobrobyt pracowników nad maksymalizację zysków, firma wspiera swoich pracowników, jednocześnie wzmacniając swoją reputację jako „przyjazna pracownikom” zarówno wśród pracowników, jak i klientów (wywiad 11, 2024 r.).

19. Informacje od przedstawiciela PAM [sekcja CBA ds. handlu], 2024 r., Finlandia

20. Rozdział 2, sekcja 5 ustawy o umowach o pracę (2001). Dostępne pod adresem: <https://www.finlex.fi/api/media/statute-foreign-language-translation/220146/mainPdf/main.pdf?timestamp=2001-01-26T00%3A00%3A00.000Z>

## INTENSYWNOŚĆ PRACY, ZMĘCZENIE I STRES

Pracownicy sektora handlowego borykają się z rosnącymi **wyzwaniami w zakresie zdrowia i dobrego samopoczucia**, wynikającymi z wzajemnego oddziaływania intensyfikacji pracy, nieprzewidywalnych harmonogramów, niepewności ekonomicznej związanej z zatrudnieniem w niepełnym wymiarze godzin i zatrudnieniem dorywczym oraz wydłużonym czasem pracy. Po pierwsze, połączenie różnych stanowisk pracy w jedno (w wyniku automatyzacji, cyfryzacji i zmieniającego się charakteru wykonywanych zadań) zwiększyło poziom stresu poszczególnych pracowników, ponieważ obecnie muszą oni wykonywać wiele zadań, które wcześniej były przypisane oddzielnym pracownikom (wywiad 11, 2024). Podobnie, ze względu na precyzyjne praktyki kadrowe, niski poziom zatrudnienia spowodował, że pracownicy są przeciążeni i mają trudności z wypełnieniem wysokich wymagań zawodowych (wywiad 12, 2024), co dodatkowo zwiększa obciążenie pracą i stwarza dodatkowe zagrożenia dla zdrowia poprzez przyspieszenie tempa i powtarzalność zadań (Eurofound, 2012). Takie środowiska, charakteryzujące się wysoką intensywnością pracy i niską autonomią, wiążą się z wyższym odsetkiem chorób związanych ze stresem, w tym chorób układu krążenia i zaburzeń zdrowia psychicznego (Eurofound, 2014). Ponadto wydłużone godziny pracy, związane z zamykaniem sklepów późnym wieczorem lub bardzo wcześnie rano, mogą stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa pracowników (szczególnie kobiet), zwłaszcza w obszarach o wyższym wskaźniku przestępczości (ETUI, 2024).

Ta intensyfikacja pracy w połączeniu z nieregularnymi i nieprzewidywalnymi harmonogramami pracy przyczynia się do **zmęczenia i problemów ze zdrowiem psychicznym**. Pracownicy często zgłaszają zmęczenie spowodowane nieregularnymi godzinami pracy, które zakłócają ich zdolność do utrzymywania relacji społecznych i wywiązywania się z zobowiązań rodzinnych (wywiady 11 i 15, 2024). Wielu odczuwa również stres związany z fragmentarycznym charakterem harmonogramów, w tym krótkimi lub podzielnymi zmianami, które dzielą dzień na nieciągłe bloki pracy, co dodatkowo komplikuje równowagę między obowiązkami zawodowymi a osobistymi (Zeytinoglu i in., 2004). Badanie przeprowadzone przez Fiński Instytut Zdrowia Zawodowego wykazało, że jedna trzecia pracowników handlu detalicznego często odczuwa zmęczenie, 21% zgłasza stres, a w 25% przypadków negatywnie wpływa to na ich samopoczucie społeczne (Eurofound, 2012). Negatywne skutki psychospołeczne tych warunków pracy są dodatkowo pogłębiane przez narażenie na niewłaściwe zachowania klientów, w tym obelgi słowne, a w niektórych przypadkach przemoc (Eurofound, 2012). Wreszcie, co nie mniej ważne, uzależnienie sektora od pracy w niepełnym wymiarze godzin i pracy dorywczej stanowi dodatkowy czynnik stresogenny dla pracowników. Niepewność ekonomiczna wynikająca z niewystarczającej liczby godzin pracy lub nieregularnych godzin pracy zmusza wielu pracowników do łączenia kilku miejsc pracy lub akceptowania pracy w niekorzystnych godzinach, aby związać koniec z końcem. Ma to znaczący wpływ na zdrowie psychiczne, szczególnie w przypadku kobiet i pracowników posiadających rodziny, którzy muszą godzić obowiązki opiekuńcze z niestabilnym harmonogramem pracy (Zeytinoglu i in., 2004).

### Ramka 7. Najlepsze praktyki dotyczące dobrostanu pracowników

#### Ustawodawstwo krajowe:

**Ochrona okresów odpoczynku (Hiszpania, Belgia i Szwecja).** W Hiszpanii przepisy krajowe wymagają co najmniej 12 godzin odpoczynku po późnej zmianie i minimum 56 kolejnych godzin wolnego w tygodniu, co pomaga zapobiegać nadmiernemu zagęszczeniu harmonogramów (wywiad 13, 2024). Podobnie Belgia i Szwecja egzekwują 11-godzinny okres odpoczynku między zmianami na mocy prawa krajowego (wywiad 15, 2024). W Finlandii układy zbiorowe zawierają postanowienia dotyczące okresów odpoczynku (w tym okresów odpoczynku podczas zmiany roboczej), które stały się coraz ważniejsze od czasu wprowadzenia w 2016 r. przepisów zezwalających sklepom na całodobowe funkcjonowanie. Układy te są obecnie aktualizowane w celu sprostania wyzwaniom związanym z wydłużonymi godzinami pracy, zapewniając przestrzeganie okresów odpoczynku (wywiad 14, 2024).

**Zakaz pracy w systemie podzielonych zmian (Belgia).** W Belgii prawo krajowe zabrania stosowania podzielonych zmian, zapewniając pracownikom możliwość przepracowania pełnego wymiaru godzin w jednym ciągłym bloku, zamiast konieczności powrotu do pracy po przerwie w ciągu tego samego dnia. Przepis ten poprawia samopoczucie pracowników, zmniejszając obciążenie związane z fragmentarycznymi harmonogramami, oraz wspiera lepszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, zapewniając nieprzerwany czas wolny po zmianie (wywiad 15, 2024 r.).

### 3.2.3. KONSEKWENCJE POLITYCZNE

Podsumowując kluczowe trendy i ich wpływ na pracowników, kluczowe obszary priorytetowe wymagające uwagi w celu poprawy warunków pracy pracowników sektora handlu obejmują:

■ **Nieprzewidywalne i nieregularne harmonogramy:** Pracownicy sektora handlowego często mają do czynienia z zmianami harmonogramów w ostatniej chwili i ograniczoną kontrolą nad godzinami pracy. Praktyki te zakłócają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym i przyczyniają się do stresu i niezadowolenia. Polityka mająca na celu poprawę przewidywalności harmonogramów, w tym obowiązkowe okresy wypowiedzenia i systemy uwzględniające preferencje pracowników, ma zasadnicze znaczenie dla zapewnienia stabilności i sprawiedliwości w zakresie warunków pracy.

■ **Niskie wynagrodzenia i niewystarczająca liczba godzin pracy:** Uzależnienie od pracy w niepełnym wymiarze godzin i pracy dorywczej w połączeniu z niskimi wynagrodzeniami sprawia, że wielu pracowników ma trudności z osiągnięciem stabilności finansowej. Niechciana praca w niepełnym wymiarze godzin pogłębia ten problem, ponieważ pracownicy często pragną pracować więcej godzin, ale nie mogą tego zapewnić. Polityka podnoszenia płac podstawowych, priorytetowego traktowania pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin przy przyznawaniu dodatkowych godzin, zwiększania dostępności stanowisk w pełnym wymiarze godzin i promowania zatrudnienia w pełnym wymiarze godzin jako normy – z zachowaniem możliwości pracy w niepełnym wymiarze godzin – ma kluczowe znaczenie dla rozwiązania problemu niepewności ekonomicznej.

■ **Praca w niedziele i w godzinach niekorzystnych:** Liberalizacja godzin otwarcia sklepów spowodowała wzrost popytu na pracę w niedziele i w godzinach niekorzystnych, co stanowi wyzwanie dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Chociaż niektórzy pracownicy doceniają dodatkowy dochód z tych zmian, wielu podkreśla potrzebę regularnych wolnych weekendów i ograniczeń dotyczących pracy w niedziele. Oprócz „płac wystarczających na utrzymanie” kluczowe znaczenie ma koncepcja „godzin wystarczających na utrzymanie” – pracownicy potrzebują harmonogramów, które pozwolą im prowadzić normalne życie, z czasem na odpoczynek, spędzanie czasu z rodziną oraz uczestnictwo w zajęciach weekendowych i popołudniowych, zwłaszcza z dziećmi. Dlatego też zapewnienie sprawiedliwych harmonogramów, które przedkładają możliwość prowadzenia zdrowego i satysfakcjonującego życia osobistego pracowników nad potrzeby biznesowe, ma zasadnicze znaczenie dla wspierania długoterminowego dobrostanu.

■ **Kwestie związane ze zdrowiem i dobrym samopoczuciem:** Pracownicy często zgłaszają wysoki poziom stresu, zmęczenia i problemów ze zdrowiem psychicznym, spowodowanych nieregularnymi harmonogramami pracy, intensywnym obciążeniem pracą i narażeniem na niewłaściwe zachowania klientów. Zapewnienie odpowiednich okresów odpoczynku między zmianami, zakazanie dzielenia zmian i promowanie ergonomicznych harmonogramów pracy są niezbędnymi krokami w celu wspierania dobrego samopoczucia i wydajności pracowników.

Chociaż bezpośrednie wyzwania, takie jak niskie wynagrodzenia, nieregularne godziny pracy i niepewność zatrudnienia, dominują wśród obaw pracowników sektora handlu, kluczową kwestią jest **długoterminowa stabilność i atrakcyjność zatrudnienia w tym sektorze**. Szybki rozwój handlu elektronicznego, przyspieszony przez pandemię COVID-19, oraz wdrażanie nowych technologii zmieniają modele pracy w handlu. Automatyzacja, sztuczna inteligencja i cyfryzacja stworzyły nowe role, jednocześnie zmniejszając popyt na tradycyjne stanowiska w sklepach. Zmiana ta ujawniła jednak znaczne niedopasowanie umiejętności, ponieważ wielu pracowników nie posiada szkolenia niezbędnego do dostosowania się do nowych ról (UNI Europa, 2024). Brak solidnych ścieżek kariery, niskie wynagrodzenia i ograniczone możliwości podnoszenia kwalifikacji sprawiają, że sektor ten jest mniej atrakcyjny dla potencjalnych pracowników, co pogłębia istniejące niedobory siły roboczej. Uzależnienie od niskich wynagrodzeń, umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin i umów dorywczych dodatkowo osłabia wysiłki mające na celu zatrzymanie wykwalifikowanych pracowników, którzy często odchodzą do branż oferujących lepsze wynagrodzenia i warunki pracy. Zapewnienie konkurencyjności handlu w zakresie pozyskiwania talentów wymaga kompleksowego podejścia do poprawy warunków, inwestowania w pracowników i eliminowania systemowych barier utrudniających postęp.

**Negocjacje zbiorowe i dialog społeczny** pozostają kluczowymi mechanizmami pozwalającymi sprostać wszystkim tym wyzwaniom. Szczególnie negocjacje zbiorowe na poziomie sektorowym wyróżniają się jako kluczowy mechanizm, ponieważ poprawiają standardy w całej branży, jednocześnie utrzymując uczciwą konkurencję. Poprzez ustanowienie jednolitych zasad porozumienia sektorowe tworzą równe warunki konkurencji i zapobiegają konkurowaniu przedsiębiorstw w zakresie kosztów kosztem pracowników. Tworzy to sprawiedliwe i zrównoważone środowisko zarówno dla przedsiębiorstw, jak i pracowników. Kraje o silnych systemach negocjacji zbiorowych pokazały, w jaki sposób porozumienia te mogą prowadzić do wymiernej poprawy warunków pracy, podczas gdy słaba organizacja związkowa i rozdrobnione struktury negocjacyjne w innych regionach ograniczają postęp. Wzmocnienie negocjacji zbiorowych ma zasadnicze znaczenie nie tylko dla rozwiązania bieżących problemów pracowników, ale także dla kształtowania długoterminowych strategii transformacji sektorowej. Dzięki połączeniu poprawy warunków pracy z rozwojem umiejętności i dostosowaniem technologicznym sektor handlu może stać się bardziej atrakcyjny dla obecnych i przyszłych pracowników. Wymaga to priorytetowego traktowania potrzeb pracowników przed środkami redukcji kosztów, zapewniając rozwój sektora w sposób korzystny zarówno dla pracowników, jak i przedsiębiorstw.

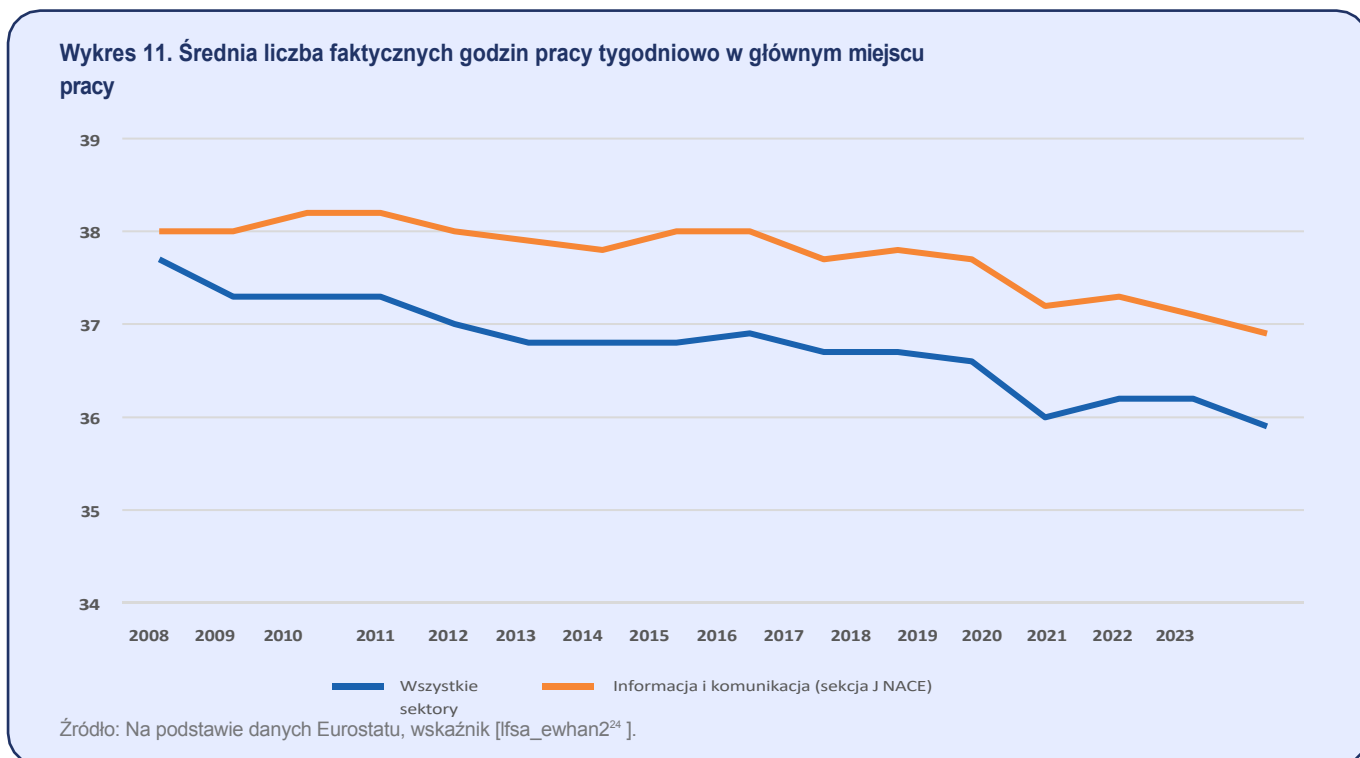


### 3.3 TECHNOLOGIE INFORMACYJNE I KOMUNIKACYJNE ORAZ POKREWNE USŁUGI

Sektor technologii informacyjno-komunikacyjnych i usług pokrewnych (ICTS) zatrudnia około 4 % siły roboczej UE<sup>21</sup>. Obejmuje on kilka branż, zawodów i rodzajów działalności, w tym centra kontaktowe i usługi biznesowe, telekomunikację oraz technologie i gry<sup>22</sup>. Oprócz „tradycyjnych” ról informatycznych, takich jak programiści, administratorzy sieci i analitycy danych, sektor ten obejmuje również pracowników centrów kontaktowych, personel wsparcia technicznego, techników telekomunikacyjnych oraz osoby zajmujące się budową i utrzymaniem sieci fizycznych i cyfrowych (wywiady 16-21, 2024). Ponadto sektor ICTS rozciąga się na branże pokrewne, takie jak finanse i media, które w coraz większym stopniu opierają się na infrastrukturze i usługach cyfrowych (wywiady 18 i 19, 2024). Ta nieodłączna różnorodność oznacza, że różne role i podsektory w ramach sektora ICTS są kształtowane przez odrębne trendy i modele czasu pracy, co prowadzi do zróżnicowanego wpływu na warunki pracy.

#### 3.3.1. KLUCZOWE TRENDY I DOMINUJĄCE MODELE CZASU PRACY

Sektor ICTS konsekwentnie odnotowuje **wyższy średni czas pracy** w porównaniu ze średnią międzysektorową. Na przykład raport Eurofound (2022a) wskazuje, że w Holandii sektor ICTS ma najwyższy odsetek pracowników, którzy sporadycznie pracują w nadgodzinach, co odzwierciedla zauważalną tendencję do wydłużania czasu pracy w tym sektorze. Według respondentów 5-dniowy tydzień pracy pozostaje standardem w sektorze ICTS, a czas pracy wynosi blisko 40 godzin tygodniowo (wywiady 16-21, 2024)<sup>(23)</sup>. Na poziomie UE, chociaż średni czas pracy w sektorze ICTS stopniowo zmniejszał się w ciągu ostatniej dekady, pozostaje on stale powyżej średniej UE i nadal się zwiększa, jak pokazano na *wykresie 11* poniżej.



21. Źródło: Eurostat [lfsa\_egan2]. [https://doi.org/10.2908/LFSA\\_EGAN2](https://doi.org/10.2908/LFSA_EGAN2)

22. UNI Europa (2024). Sektory: ICT i usługi pokrewne. Dostępne pod adresem: <https://www.uni-europa.org/sectors/ict-related-services/>.

23. Z pewnymi wyjątkami wspomnianymi przez chorwackich respondentów, gdzie niektórzy z najniżej opłacanych pracowników, tacy jak technicy terenowi i agenci obsługi klienta, pracują sześć dni w tygodniu, mając tylko jeden dzień wolny, ale nadal otrzymują takie samo wynagrodzenie (wywiad 17, 2024).

24. Zob. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewhan2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhan2/default/table?lang=en)

Pracownicy sektora ICTS od dawna mają **dużą elastyczność w organizowaniu swojej pracy**. W dłuższej perspektywie wynika to z charakteru wykonywanych zadań i postępującej cyfryzacji, w tym z postępu technologicznego, takiego jak dostęp do łączny szerokopasmowych, urządzeń mobilnych i platform chmurowych, które umożliwiają współpracę asynchroniczną (Ágota-Aliz, 2021; wywiad 16, 2024). W ostatnich latach pandemia COVID-19 jeszcze bardziej przyspieszyła te zmiany, utrwalając elastyczne formy pracy jako standard w tym sektorze (Sostero et al., 2020; Ágota-Aliz, 2021; Eurofound, 2020; Komisja Europejska, 2024; wywiad 21, 2024).

W szczególności **praca zdalna i hybrydowa** stały się podstawowym aspektem sektora ICTS, a wiele firm przyjęło te modele jako domyślne, zwłaszcza w przypadku stanowisk, które pozwalają na samodzielną pracę opartą na zadaniach (wywiad 21, 2024). Na przykład w Niemczech aż 70–80% pracowników zatrudnionych w firmach ICTS pracuje obecnie zdalnie, co jest trendem przyspieszonym przez pandemię, ale głęboko zakorzenionym w praktykach branżowych (wywiady 16 i 18, 2024). Inne firmy, dążąc do równowagi między elastycznością pracy zdalnej a współpracą osobistą, preferują hybrydowe modele pracy, które łączą dni pracy zdalnej i w biurze (Eurofound, 2022b). Na przykład w Szwajcarii pracownicy zazwyczaj pracują od dwóch do czterech dni z domu, a pozostałe dni spędzają w biurze, aby wzmocnić spójność zespołu i uczestniczyć w spotkaniach osobistych (wywiad 16, 2024). Podobnie w Belgii, gdzie nadal powszechne jest prawie 100% pracy zdalnej, ostatnie trendy wskazują na rosnącą popularność struktur hybrydowych (wywiad 19, 2024).

Rozpowszechnienie pracy zdalnej i hybrydowej dodatkowo ułatwiło elastyczność czasu pracy. Jak zauważył jeden z respondentów: „*Ludzie mogą teraz pracować niemal z dowolnego miejsca. Zmieniło to sposób, w jaki wykorzystujemy nasz czas pracy*” (wywiad 16, 2024). Ze względu na specyfikę sektora oraz gwałtowny wzrost popularności pracy zdalnej i hybrydowej w sektorze ICTS dominują następujące cechy modeli czasu pracy:

■ **Elastyczne harmonogramy pracy.** W sektorze tym powszechnie stosuje się system elastycznego czasu pracy, w ramach którego pracownicy mogą kontrolować swoje godziny pracy w określonych granicach (Chung & van der Lippe, 2020). Większość respondentów potwierdziła, że pracownicy sektora ICTS mogą zazwyczaj wybierać swoje godziny pracy (wywiady 16 i 20-21, 2024). Jednakże, podczas gdy niektóre firmy pozwalają na dużą elastyczność, umożliwiając pracownikom niemal całkowite ustalanie własnych harmonogramów, inne działają w ramach ustalonych zakresów, aby zrównoważyć indywidualną elastyczność i potrzeby organizacyjne (wywiad 19, 2024).

■ **Modele zorientowane na wyniki.** Modele te przedkładają wyniki nad harmonogramy, umożliwiając pracownikom zarządzanie swoim czasem w oparciu o wyniki, a nie tradycyjne godziny pracy (wywiad 18, 2024; Katsabian, 2020). W rezultacie, wraz ze wzrostem autonomii pracowników w zakresie harmonogramów, śledzenie czasu staje się mniej istotne. Jako skrajna forma podejścia zorientowanego na wyniki, coraz powszechniejsza staje się również praca freelancerów, przyciągająca profesjonalistów poszukujących niezależności i możliwości pracy opartej na projektach (wywiad 19, 2024).

Należy zauważyć, że chociaż trendy te są powszechne wśród większości pracowników wiedzy w sektorze ICTS, mniejsza część pracowników biurowych doświadcza zupełnie innej dynamiki. Na przykład stanowiska związane z obsługą klienta i centrami kontaktowymi nadal wymagają **stałych harmonogramów i pracy zmianowej**, w tym wieczorami, w weekendy i podczas świąt, aby zapewnić stałą jakość usług, a zatem funkcjonują w ramach bardziej ustrukturyzowanych modeli czasowych (wywiady 16-17, 19 i 21, 2024). Chociaż taka struktura zapewnia wyraźniejsze rozgraniczenie czasu pracy od czasu prywatnego i jest mniej podatna na nadgodziny, może stanowić wyzwanie dla równowagi między życiem zawodowym a prywatnym, szczególnie ze względu na nieregularne zmiany (wywiad 19, 2024). Ponadto pracownicy na tych stanowiskach mogą również mieć możliwość pracy z domu, co stało się bardziej powszechne wśród pracowników administracyjnych podczas pandemii (wywiad 19, 2024). Grupy te, zazwyczaj młodsze i z krótszym stażem pracy, wcześniej rzadziej korzystały z możliwości pracy zdalnej (Eurofound, 2022b).

Ponadto **zakres stosowania i egzekwowania elastycznych modeli pracy** jest bardzo zróżnicowany. W Europie Północnej i Zachodniej, gdzie dialog społeczny i ramy negocjacji zbiorowych są zazwyczaj silniejsze, modele pracy zdalnej i hybrydowej są bardziej sformalizowane poprzez układy zbiorowe, chociaż regulacje krajowe pozostają ograniczone (wywiady 16, 18-19 i 21, 2024; Eurofound, 2020). Natomiast w regionach takich jak Europa Południowa i Wschodnia ramy negocjacji zbiorowych są generalnie słabsze, a regulacje prawne są często podstawowym środkiem zarządzania elastycznymi formami pracy. Różnice te często odzwierciedlają szerszy podział między północą a południem oraz wschodem a zachodem Europy, gdzie czynniki takie jak infrastruktura technologiczna, warunki gospodarcze i siła ram negocjacji zbiorowych wpływają na jednolitość i dostępność elastycznych modeli pracy (Eurofound, 2020; Eurofound, 2022b).

### 3.3.2. WPŁYW NA WARUNKI PRACY I DOBRE PRAKTYKI

#### RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM A RYZYKO HIPERŁĄCZNOŚCI I IZOLACJI

Z jednej strony **elastyczność miejsca i czasu** pracy poprawiła równowagę między życiem zawodowym a prywatnym wielu pracowników, umożliwiając im skrócenie czasu dojazdu do pracy dzięki pracy zdalnej, robienie przerw na załatwianie spraw osobistych, dostosowanie godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy do osobistych potrzeb (np. harmonogramu zajęć szkolnych) oraz uczestnictwo w niezbędnych spotkaniach bez konieczności brania formalnego urlopu na cały dzień, co zmniejsza stres i poprawia ogólne samopoczucie (wywiad 19, 2024; Wöhrmann i in., 2020; Chung & van der Lippe, 2020; Ágota-Aliz, 2021; Komisja Europejska, 2024; Eurofound, 2022b; Helmerich, 2024).

Z drugiej strony praca zdalna często zaciera granice między czasem osobistym a zawodowym, zwłaszcza w przypadku osób łączących obowiązki rodzicielskie lub inne obowiązki rodzinne (Ágota-Aliz, 2021; Abendroth & Reimann, 2018; Eurofound, 2020; Eurofound, 2022b; Komisja Europejska, 2024; wywiad 17, 2024). Ponadto „praca w dowolnym czasie i miejscu” może łatwo przekształcić się w „**pracę przez cały czas i wszędzie**” (Dagnino, 2020, s. 2; Mazmanian i in., 2013). W związku z tym pracownicy zdalni często mają trudności z „wyłączeniem się” (również z powodu braku systemów śledzenia czasu), co prowadzi do dłuższych godzin pracy i zwiększonego stresu (Dagnino, 2020; Ágota-Aliz, 2021; Komisja Europejska, 2024; wywiady 19 i 21, 2024). Ponadto elastyczność miejsca i czasu pracy może również prowadzić do **izolacji społecznej i osłabienia spójności zespołu** w miejscu pracy (Komisja Europejska, 2024; Eurofound, 2022b; Helmerich, 2024). Na przykład respondent z Portugalii zauważył, że cyfrowe narzędzia komunikacyjne, choć wydajne, ograniczyły nieformalne interakcje między współpracownikami, osłabiając więzi w zespole (wywiad 20, 2024). W tym kontekście hybrydowe struktury pracy, łączące dni spędzane w biurze i dni pracy zdalnej, mogą zmniejszyć niektóre z tych negatywnych skutków, oferując korzyści zarówno elastyczności, jak i interakcji osobistych, pomagając w utrzymaniu więzi społecznych przy jednoczesnym zmniejszeniu obciążenia związanego z codziennymi dojazdami do pracy (wywiad 19, 2024; Beauregard i in., 2019; Contreras i in., 2020).

## Ramka 8. Najlepsze praktyki ułatwiające równowagę między życiem zawodowym a prywatnym: mechanizmy śledzenia czasu i ustalania granic

### Układy zbiorowe:

■ **Konta czasu pracy (Niemcy).** Pracownicy mogą gromadzić nadgodziny w „banku czasu”, aby wykorzystać je na potrzeby osobiste lub wziąć wolne w późniejszym terminie. Takie rozwiązanie zapewnia krótkoterminową elastyczność (zwykle do jednego roku), rekompensuje dodatkowy czas pracy i poprawia ogólną równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, dostosowując się do potrzeb firmy i poszczególnych osób (wywiad 18, 2024).

■ **Roczny czas pracy (Szwajcaria).** Model ten, zaprojektowany z myślą o zmiennych wymaganiach pracy, umożliwia pracownikom pracę w dłuższych godzinach w okresach szczytowego zapotrzebowania i w krótszych godzinach w okresach mniejszego zapotrzebowania. Podejście to jest dostosowane do cykli branżowych i może zmniejszyć stres w okresach wysokiego zapotrzebowania, umożliwiając rozłożenie pracy na cały rok (wywiad 16, 2024).

■ **Możliwość elastycznego skrócenia czasu pracy (Szwajcaria).** W Szwajcarii układy zbiorowe umożliwiają pracownikom tymczasowe skrócenie czasu pracy do 80%, 60%, a nawet 50%, z możliwością powrotu do pracy w pełnym wymiarze godzin w późniejszym terminie. Ta elastyczność wspiera równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, umożliwiając pracownikom dostosowanie harmonogramu pracy do potrzeb osobistych lub rodzinnych, co sprzyja poprawie samopoczucia i zdolności adaptacyjnych (wywiad 16, 2024).

### Polityka i ustawodawstwo:

■ **Obowiązkowe systemy rejestracji czasu pracy (Dania).** Aby zapewnić zgodność z przepisami dotyczącymi dziennych i tygodniowych okresów odpoczynku, Dania wprowadziła poprawkę do ustawy o czasie pracy, zobowiązującą pracodawców do wdrożenia systemów rejestracji czasu pracy, która weszła w życie 1 lipca 2024 r. Wymaga to od pracodawców ustanowienia „obiektywnego, wiarygodnego i dostępnego” systemu rejestrowania dziennych godzin pracy każdego pracownika (wywiad 21, 2024; Deloitte, 2024). Inicjatywa ta jest zgodna z wyrokiem Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości (ETS) z 2019 r. w sprawie C-55/18<sup>(25)</sup>, który nakazał państwom członkowskim UE wdrożenie systemów rejestracji czasu pracy w celu zapewnienia zgodności z dyrektywą w sprawie czasu pracy<sup>(26)</sup>. Dzięki jasnemu określeniu czasu pracy i odpoczynku system ten wspiera zdrowszą równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz poprawia egzekwowanie przepisów prawa pracy.

■ **Egzekwowanie przepisów dotyczących odpoczynku (Dania).** Wszyscy pracownicy mają prawo do codziennego odpoczynku trwającego 11 kolejnych godzin, co oznacza, że pracownicy muszą mieć 11 nieprzerwanych godzin odpoczynku między końcem jednego dnia pracy a początkiem następnego. Ponadto każdy pracownik ma prawo do co najmniej jednego dnia wolnego w tygodniu. Chociaż ten cotygodniowy dzień wolny może być zaplanowany w dowolnym dniu, musi być połączony z 11-godzinnym okresem odpoczynku, co daje minimalny okres odpoczynku wynoszący 35 kolejnych godzin<sup>(27)</sup>. Ma to pomóc pracownikom w zachowaniu niezbędnych okresów odpoczynku i sprzyjać lepszemu regeneracji sił po pracy (wywiad 21, 2024).

### Praktyki stosowane w firmach:

■ **Pilotażowa polityka dotycząca komunikacji po godzinach pracy (Chorwacja).** Chorwacka firma telekomunikacyjna wprowadziła pilotażową politykę ograniczającą komunikację e-mailową poza godzinami pracy. Inicjatywa ta, choć miała charakter tymczasowy, przyniosła zmniejszenie wypalenia zawodowego i poprawę wydajności, pokazując potencjalne korzyści płynące z ustalenia jasnych granic między życiem zawodowym a prywatnym (wywiad 17, 2024).

■

25. Europejski Trybunał Sprawiedliwości. (2019). Federación de Servicios de Comisiones Obreras (CCOO) przeciwko Deutsche Bank SAE (C-55/18). Dostępne pod adresem: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5ba8c611-b1cd-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en>

26. Dyrektywa 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 4 listopada 2003 r. dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L299, 9–19. Dostępna pod adresem: <https://eur-lex.europa.eu>

27. Ustawa o środowisku pracy. (2021). Dostępna pod adresem: <https://at.dk/en/regulations/working-environment-act/>

## WZROST WYDAJNOŚCI A INTENSYWIZACJA PRACY

Układy pracy zorientowane na wyniki potencjalnie przyczyniły się do **poprawy wydajności**. Ponieważ zapewniają one pracownikom większą autonomię w organizowaniu pracy, mogą sprzyjać wydajności, umożliwiając pracownikom takie zorganizowanie zadań, które najlepiej odpowiadają ich preferencjom i harmonogramom (Eurofound, 2020; wywiad 18, 2024); na przykład mogą oni wybrać pracę w czasie, kiedy są najbardziej produktywni. Jednak presja związana z modelami zorientowanymi na wyniki może przyczynić się do **intensyfikacji pracy** i oczekiwania ciągłej dostępności, często opisywanej jako kultura „ciągłej gotowości” (Komisja Europejska, 2024; Abendroth & Reimann, 2018; Eurofound, 2022b). Zjawisko to odzwierciedla to, co powszechnie nazywa się „paradoksem autonomii”, kiedy to pracownicy mający większą kontrolę nad swoim harmonogramem pracy często kończą pracując dłużej i doświadczając zwiększonego stresu z powodu presji, którą sami na siebie wywierają, oraz wymagań wysoce konkurencyjnego środowiska (Chung, 2022; Bloom i in., 2015; Felstead & Hensecke, 2017; Biron & Veldhoven, 2016; Eurofound, 2020; Mazmanian et al., 2013). Dynamika ta, pogłębiona przez wszechobecną łączność cyfrową, może potencjalnie prowadzić do obciążenia pracą i wypalenia zawodowego (Głowacka, 2020; Dagnino, 2020; Wywiady 18 i 19, 2024). Jednocześnie, mimo wzrostu intensywności pracy, nadgodziny często pozostają nieopłacone (ze względu na ograniczone możliwości śledzenia czasu pracy), a poziom wynagrodzeń nie zawsze odzwierciedla ogólny wzrost obciążenia pracą, co prowadzi do niezadowolenia pracowników (wywiad 18, 2024).

### Ramka 9. Najlepsze praktyki dotyczące intensyfikacji pracy: wynagrodzenie za nadgodziny i skrócenie czasu pracy

#### Układy zbiorowe:

**Propozycje skrócenia czasu pracy (Niemcy, Szwajcaria).** W Szwajcarii i Niemczech wysiłki koncentrują się na negocjowaniu skrócenia tygodnia pracy w celu zmniejszenia intensywności pracy. Na przykład w Niemczech związki zawodowe opowiadają się za „Digitalisierungsrendite” (zyskiem z cyfryzacji), zgodnie z którym korzyści płynące z cyfryzacji, takie jak wzrost wydajności, powinny prowadzić do skrócenia tygodnia pracy do czterech dni (wywiad 18, 2024). W Szwajcarii w negocjacjach ze Swisscom nakreślono trzy scenariusze: skrócenie tygodnia pracy z 40 do 35 godzin, przeznaczenie czasu na przekwalifikowanie lub specjalne projekty lub rozszerzenie możliwości urlopowych lub wakacyjnych. Pomimo napotkanego oporu osiągnięto postępy w zakresie wydłużenia urlopów i rozszerzenia urlopów rodzicielskich, co odzwierciedla ciągle wysiłki na rzecz poprawy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (wywiad 16, 2024).

**Włączenie czasu na przekwalifikowanie do godzin pracy (Szwajcaria).** W Szwajcarii układy zbiorowe w sektorze ICTS zapewniły przepis umożliwiający pracownikom poświęcenie dwóch godzin tygodniowo w ramach regularnych godzin pracy na edukację i przekwalifikowanie (wywiad 16, 2024). Wspiera to ciągłe uczenie się poprzez trzy kluczowe kanały: (1) obowiązkowe certyfikaty wymagane przez firmę lub pracowników; (2) formalne kwalifikacje, takie jak tytuły MBA lub stopnie naukowe, które podlegają zatwierdzeniu w oparciu o potrzeby biznesowe; oraz (3) dobrowolne możliwości uczenia się wewnętrznego z wykorzystaniem narzędzi zapewnianych przez firmę. Podczas gdy formalne szkolenia są planowane i dokumentowane w ramach rozmów dotyczących rozwoju między pracownikami a kierownictwem, dobrowolne uczenie się jest zarządzane samodzielnie, bez obowiązku zgłaszania udziału. We wszystkich trzech przypadkach czas poświęcony na przekwalifikowanie jest w pełni wliczony do regularnych godzin pracy.

**Wynagrodzenie za niepłatne nadgodziny (Portugalia).** Dzięki udanym negocjacjom zbiorowym porozumienie związkowe z Altice Portugal zapewniło 3,3 mln euro wynagrodzenia dla ponad 1600 pracowników za dziesiątki lat niepłatnych nadgodzin. Obecnie dwie podobne sprawy toczą się w przypadku INCM (Imprensa Nacional Casa da Moeda) i ANACOM (Autoridade Nacional de Comunicações). SINTTAV negocjuje układy zbiorowe z tymi podmiotami na rok 2025, zamierzając zakończyć ogólne negocjacje przed podjęciem konkretnych kwestii dotyczących wynagrodzeń, z możliwością podjęcia działań sądowych w przypadku nieosiągnięcia porozumienia. Pokazuje to, w jaki sposób działania zbiorowe mogą skutecznie rozwiązywać problemy związane z nierównościami płacowymi i zapewniać sprawiedliwe traktowanie (wywiad 20, 2024).

## AUTONOMIA A BEZPIECZEŃSTWO

Po pierwsze, freelancing stał się coraz bardziej powszechny w sektorze ICTS. Przyciąga on profesjonalistów poszukujących elastyczności i kontroli nad swoją pracą (wywiad 19, 2024). Jednakże, chociaż freelancing zapewnia pewną niezależność, wiąże się również z **niepewnością zatrudnienia i ograniczonym dostępem do świadczeń socjalnych**, takich jak ubezpieczenie zdrowotne i programy emerytalne, co sprawia, że jest to opcja bardziej niepewna w porównaniu z tradycyjnym zatrudnieniem (Głowacka, 2020, s. 121; López-Martínez et al., 2023; wywiad 19, 2024).

Niektórzy respondenci podkreślili również pilną potrzebę zapewnienia **silniejszej ochrony pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze godzin**, wśród których przeważają kobiety (wywiad 16, 2024). Wielu pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin narażonych jest na ryzyko arbitralnego wydłużenia lub zmiany godzin pracy bez uzasadnionej przyczyny, co powoduje niestabilność i potencjalnie zagraża równowadze między życiem zawodowym a prywatnym. Ponadto wielu pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin poszukuje większej elastyczności w przechodzeniu między pracą w niepełnym wymiarze godzin a pracą w pełnym wymiarze godzin bez ponoszenia negatywnych konsekwencji lub napotykania przeszkód w rozwoju kariery (wywiad 16, 2024). Podobnie rośnie potrzeba **lepszego wsparcia i ochrony dla starszych pracowników**. Respondenci podkreślali znaczenie środków wspierających równowagę między życiem zawodowym a prywatnym starszych pracowników, takich jak możliwość skrócenia czasu pracy bez ponoszenia kar finansowych, co pozwala im poświęcić więcej czasu na sprawy osobiste, np. opiekę nad wnukami (wywiad 21, 2024 r.).

### Ramka 10. Najlepsze praktyki dotyczące niepewności zatrudnienia: zabezpieczenia dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy

#### Układy zbiorowe:

■ **Ochrona pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy przed wyzyskiem (Szwajcaria).** Układy zbiorowe w Szwajcarii zapewniają solidną ochronę pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze czasu pracy, zwłaszcza kobietom, gwarantując, że ich godziny pracy nie mogą być bez uzasadnionej przyczyny bezzasadnie wydłużane lub skracane. Układy te przyznają również pracownikom prawo do wnioskowania o zmianę godzin pracy, co zmniejsza ryzyko wyzysku i sprzyja większemu bezpieczeństwu zatrudnienia oraz elastyczności (wywiad 16, 2024).

■ **Konta czasu pracy w całym okresie zatrudnienia (Niemcy).** Ten innowacyjny model pozwala pracownikom gromadzić na koncie nadgodziny, niewykorzystane dni urlopu lub część wynagrodzenia przez cały okres zatrudnienia. Następnie środki zgromadzone na tych kontach mogą być wykorzystane na różne cele dostosowane do etapu życia pracowników, takie jak opieka nad bliskimi, dalsza edukacja lub stopniowe przechodzenie na emeryturę. W przeciwieństwie do rozwiązań krótkoterminowych, model ten zapewnia rozwiązanie dostosowane do różnych etapów życia, gwarantując większą elastyczność i możliwość dostosowania w miarę upływu czasu (wywiad 18, 2024). Starszym pracownikom model ten daje możliwość skrócenia czasu pracy lub wcześniejszego przejścia na emeryturę bez utraty stabilności finansowej, ale przynosi również korzyści pracownikom na innych etapach życia, np. w okresach intensywnej opieki lub kształcenia.

■ **Elastyczne przepisy dotyczące urlopów i dni wolnych (Dania).** Duńskie układy zbiorowe zawierają hojne przepisy dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym oraz pracowników posiadających rodziny, w tym pięć tygodni urlopu rocznego i długi urlop rodzicielski. Pracownicy mają również prawo do pięciu specjalnych dni wolnych w roku w przypadku nagłych sytuacji osobistych, takich jak towarzyszenie członkowi rodziny w szpitalu. Ponadto układy zbiorowe pozwalają rodzicom na dwa płatne dni wolne za każdym razem, gdy ich dziecko jest chore, bez ograniczeń co do liczby takich przypadków w ciągu roku, co świadczy o silnym wsparciu dla elastycznych i przyjaznych rodzinie warunków pracy (wywiad 21, 2024).

## NIERÓWNY DOSTĘP DO ELASTYCZNYCH MODELI PRACY

Rozwój pracy zdalnej zapewnił znaczny poziom elastyczności w wielu miejscach pracy, ale ujawnił również potencjalne ryzyko związane z **nierównym traktowaniem i dyskryminacją** (Helmerich, 2024). Według badania Komisji Europejskiej (2024) prawie jedna czwarta organizacji stosujących rozwiązania w zakresie pracy zdalnej opiera się wyłącznie na nieformalnych porozumieniach między przełożonymi a pracownikami, a około 20% opiera się na nieformalnych ustaleniach w celu wdrożenia prawa do odłączenia się od pracy. Takie nieformalne praktyki mogą prowadzić do stronniczości i nierównego traktowania w porównaniu z formalnymi politykami firmy lub układami zbiorowymi z przedstawicielami pracowników. Ten brak standaryzacji budzi obawy zarówno wśród pracodawców, jak i pracowników, przy czym 25% pracodawców i 29% pracowników uznaje ochronę przed dyskryminacyjnym traktowaniem w pracy zdalnej za kluczowy obszar wymagający poprawy (Komisja Europejska, 2024). Sentiment ten podziela na przykład respondent z Chorwacji: „*Chociaż oficjalna polityka firmy pozwala na 12 dni pracy zdalnej [miesięcznie], w rzeczywistości niektórzy pracownicy pracują z domu przez cały miesiąc. Niektórzy mają elastyczność, a inni nie. Zależy to od relacji z kierownictwem*” (wywiad 17, 2024).

### 3.3.3. KONSEKWENCJE POLITYCZNE

Podsumowując, kluczowe wyzwania i priorytety w sektorze ICTS z perspektywy pracowników zostały zidentyfikowane jako następujące:

■ **Przepracowanie i niepłatne nadgodziny.** Skrócenie czasu pracy jest priorytetem dla wielu pracowników, w tym propozycje 35-godzinnego tygodnia pracy lub skróconego czterodniowego tygodnia pracy. Główną motywacją tych zmian jest zapewnienie większej ilości czasu na odpoczynek i regenerację sił, co ma na celu zaradzenie wysokiej intensywności pracy i stresowi charakterystycznym dla tego sektora. Ponadto, wraz ze wzrostem wydajności spowodowanym cyfryzacją, wielu pracowników uważa, że zasługują na więcej czasu na odpoczynek, co sprawia, że inicjatywy te są zarówno praktycznym, jak i sprawiedliwym podejściem do poprawy jakości pracy i dobrego samopoczucia.

■ **Hiperłączość i zacieranie się granic między życiem zawodowym a prywatnym.** Utrzymanie wyraźnego podziału między pracą a życiem osobistym ma kluczowe znaczenie dla zdrowej równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Narzędzia takie jak systemy śledzenia czasu pracy, które są sposobem na zapewnienie dokładnego liczenia i wynagradzania całego czasu pracy, odgrywają istotną rolę w ograniczaniu nieodpłatnej pracy często związanej z elastyczną formą zatrudnienia (zob. Chung i van der Lippe, 2020). Włączenie tych mechanizmów monitorowania w połączeniu z różnicowanym wynagrodzeniem za pracę wykonywaną poza standardowymi godzinami pracy pomaga chronić dobrostan pracowników, zachęcając pracodawców do poszanowania czasu osobistego (zob. Katsabian, 2020). Prawo do odłączenia się od pracy dodatkowo uzupełnia te mechanizmy, chroniąc pracowników przed ciągłą łącznością cyfrową poza regularnymi godzinami pracy (zob. Dagnino, 2020). Łącznie podejścia te tworzą ramy dla utrzymania wyraźnych granic i zmniejszenia ryzyka przepracowania.

■ **Nierówny dostęp do elastycznych modeli pracy.** Elastyczne warunki pracy mają ogromną wartość, ale istnieje pilna potrzeba zapewnienia, aby były one dostępne dla wszystkich, którzy mogą z nich skorzystać. Pracownicy, zwłaszcza z regionów południowej i wschodniej Europy, podkreślają, że elastyczność nie powinna zależeć wyłącznie od decyzji kierownictwa ani być powiązana z premiami za wyniki. Zapewnienie sprawiedliwego i równego dostępu do elastycznych opcji ma kluczowe znaczenie dla uniknięcia dyskryminacji i promowania bardziej integracyjnego środowiska pracy.

■ **Stres psychiczny i cyfrowy w połączeniu z izolacją społeczną i utratą ducha zespołowego.** Wysoki poziom stresu i poczucie izolacji to powszechne problemy w sektorze ICTS. Pracownicy domagają się lepszego wsparcia w zakresie zdrowia psychicznego, w tym programów zmniejszających stres i pomagających w osiągnięciu zdrowej równowagi między pracą a życiem prywatnym. Jest to postrzegane jako niezbędne dla ich ogólnego dobrego samopoczucia i wydajności. Jednym z rozwiązań mogą być hybrydowe modele pracy, w przeciwieństwie do pracy całkowicie zdalnej, które, jak wykazano, zmniejszają poczucie izolacji i poprawiają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

■ **Niewystarczająca ochrona grup szczególnie wrażliwych.** Pracownicy podkreślili potrzebę zapewnienia większej ochrony określonym grupom, a mianowicie starszym pracownikom, pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze godzin i freelancerom. Starsi pracownicy chcą bardziej elastycznych opcji dostosowanych do ich potrzeb związanych z wiekiem. Pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin, zwłaszcza kobiety, potrzebują sprawiedliwego traktowania i ochrony w zakresie rozwoju kariery. Freelancerzy również poszukują większej stabilności i bezpieczeństwa warunków pracy. Zaspokojenie tych potrzeb sprawiłoby, że sektor stałby się bardziej integracyjny i elastyczny, odpowiadając na wyjątkowe wyzwania, przed którymi stoją te często pomijane grupy demograficzne.

Wreszcie, jeśli chodzi o sposób osiągnięcia postępów w realizacji tych priorytetów, kluczowym wnioskiem płynącym z analizy jest kluczowa rola, jaką odgrywają **negocjacje zbiorowe** w poprawie warunków pracy i rozwiązywaniu problemów w sektorze ICTS (Helmerich, 2024; Dedden et al., 2023). Większość najlepszych praktyk wymienionych powyżej wynika z układów zbiorowych. Chociaż wdrożono kilka skutecznych praktyk, ich szerszy wpływ często zależy od skutecznych negocjacji zbiorowych i aktywnego zaangażowania partnerów społecznych. Respondenci byli zgodni co do znaczenia negocjacji zbiorowych jako kluczowego mechanizmu służącego osiągnięciu bardziej sprawiedliwych ustaleń dotyczących czasu pracy i zapewnieniu ochrony pracowników. Tam, gdzie negocjacje zbiorowe są stosunkowo silne, obserwujemy pojawianie się dobrych praktyk, co czyni je podstawowym mechanizmem rozwiązywania problemów specyficznych dla sektora, z którymi borykają się pracownicy ICTS. Jednak zasięg negocjacji zbiorowych i wskaźniki uzwiązkowienia w sektorze ICTS są stosunkowo niskie, z wyraźnymi różnicami między regionami, co utrudnia osiągnięcie powszechnego postępu. Dlatego też, koncentrując się na wzmocnieniu negocjacji zbiorowych, sektor ten może lepiej dostosować się do nowych modeli pracy, stworzyć bardziej sprawiedliwe warunki i zapewnić, że głos pracowników będzie brany pod uwagę przy podejmowaniu ważnych decyzji.



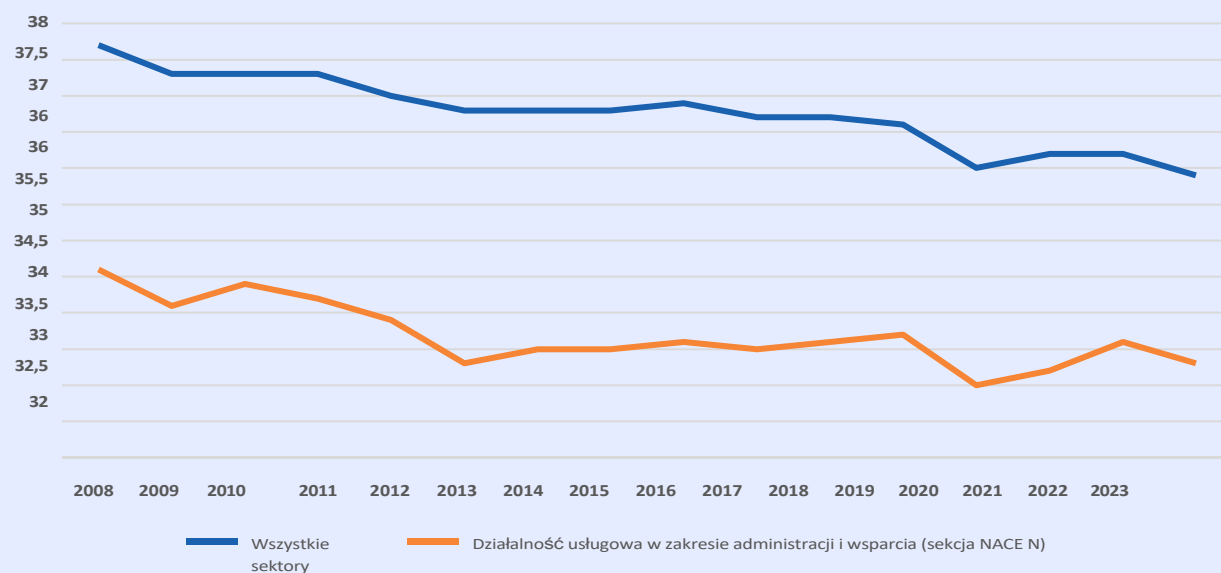
## 3.4 USŁUGI ZWIĄZANE Z NIERUCHOMOŚCIAMI

Sektor usług związanych z nieruchomością zajmuje się utrzymaniem i konserwacją przestrzeni fizycznych, w tym bezpieczeństwem, sprzątnięciem, naprawami i innymi usługami zarówno dla nieruchomości mieszkalnych, jak i komercyjnych. W niniejszym rozdziale omówiono dwa podsektory usług związanych z nieruchomością: prywatne usługi ochroniarskie i sprzątnięcie. Prywatne usługi ochroniarskie obejmują zapewnienie bezpieczeństwa miejsc publicznych i prywatnych, w tym budynków i osób. Warto zauważyć, że jest to jeden z najszybciej rozwijających się sektorów w Europie, a liczba pracowników prywatnych służb ochrony w całej Europie jest obecnie prawie równa liczbie funkcjonariuszy policji (Krahmann, 2018; Pavlovaite et al., 2022). Sprzątnięcie zapewnia funkcjonalność i dostępność kluczowej infrastruktury społecznej. Sprzątacze świadczą niezbędne usługi w różnych sektorach, utrzymując w czystości takie miejsca, jak szpitale, hotele, szkoły, lotniska i biura (Jarow Insights, 2023).

### 3.4.1 KLUCZOWE TRENDY I DOMINUJĄCE MODELE CZASU PRACY

Pracownicy sektora usług związanych z nieruchomością pracują średnio mniej godzin tygodniowo w porównaniu ze średnią międzysektorową. Wykres 12 poniżej pokazuje ogólną tendencję stopniowego spadku liczby godzin pracy, która charakteryzowała ostatnią dekadę. Podczas pandemii COVID-19 **sektor usług związanych z nieruchomością odnotował dalszy znaczny spadek liczby godzin pracy**, a następnie powrócił do normy wolniej niż średnia międzysektorowa. Opóźnione ożywienie w 2021 r. wynikało głównie z utrzymującego się zamknięcia biur, obiektów eventowych i innych przestrzeni publicznych, co miało znaczący wpływ zarówno na usługi sprzątnięcia, jak i prywatne usługi ochrony (UNI Europa, 2021). Od tego czasu sektor odnotował ożywienie, jednak nadal obserwuje się powolny spadek czasu pracy.

Wykres 12. Średnia liczba faktycznych godzin pracy tygodniowo w głównym miejscu pracy



Źródło: Na podstawie danych Eurostatu, wskaźnik [lfsa\_ewhan2<sup>28</sup>].

28 Zob. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa\\_ewhan2/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsa_ewhan2/default/table?lang=en)

**Elastyczność dostosowana do potrzeb klienta** jest cechą charakterystyczną sektora usług związanych z nieruchomościami. Zarówno w podsektorze prywatnych usług ochroniarskich, jak i sprzątnia, organizacja czasu pracy jest w przeważającej mierze podyktowana wymaganiami i potrzebami klienta (wywiady 22–24 i 26–27, 2024). Usługi te są w dużej mierze zamawiane w ramach konkurencyjnych przetargów, co odzwierciedla szerszą tendencję przedsiębiorstw do nadawania coraz większego priorytetu potrzebom klientów, przy jednoczesnym dążeniu do utrzymania konkurencyjności poprzez oferowanie niższych cen. Dynamika ta powoduje jednak większą presję na wykonywanie pracy w coraz bardziej ograniczonych i niekonwencjonalnych ramach czasowych, co skutkuje przeciążeniem harmonogramów, zwiększonym nakładem pracy i intensyfikacją działań mających na celu obniżenie kosztów.

Pracownicy sektora usług związanych z nieruchomościami zazwyczaj pracują w **nietypowych godzinach**, ponieważ klienci preferują świadczenie usług w czasie, gdy lokale są puste. W sektorze sprzątnia preferencja dla zmian wieczornych, nocnych i wczesnych porannych podkreśla „niewidzialność” ich pracy, która zazwyczaj powinna być wykonywana dyskretnie, aby nie zakłócać podstawowej działalności klienta (Recio et al., 2015; Bergfeld & Milos, 2022; UNI Global Union, 2023; MacQuarie & Bergfeld, 2022). Globalne badanie przeprowadzone przez UNI Global wykazało, że tylko 30,3% ankietowanych pracowników sprzątających pracowało wyłącznie w ciągu dnia (UNI Global, 2023). Niewidoczny charakter usług sprzątnia stanowi dodatkowe wyzwanie, szczególnie dla pracowników migrujących, którzy są nadreprezentowani w sektorze sprzątnia i którzy skorzystaliby na integracji ze środowiskiem pracy wraz z kolegami oraz możliwości nawiązywania kontaktów społecznych. Pogłębia to również trudną sytuację pracowników znajdujących się w niepewnej sytuacji, zarówno zawodowej, jak i osobistej (UNI Europa, 2024b; UNI Global Union, 2023). Niewidzialność pracowników sprzątających może ułatwić zastępowanie stanowisk pełnoetatowych stanowiskami niepełnoetatowymi i stopniowe zmniejszanie liczby płatnych godzin pracy, co dodatkowo przyczynia się do niepewności zatrudnienia (Re-cio, Moreno-Colom & Godino, 2015).

Z drugiej strony prywatne służby ochrony **działają przez całą dobę, co wymaga nietypowych godzin pracy**, aby sprostać wymaganiom zawodowym poprzez świadczenie usług w ciągu dnia, w nocy, w weekendy i podczas świąt (wywiady 23, 25 i 26, 2024). Od pracowników ochrony oczekuje się dostosowania się do zmian w harmonogramie pracy w ostatniej chwili oraz dyspozycyjności w **okresach dyżurów** (wywiady 22 i 26, 2024; Bergfeld i Milos, 2022). Ta elastyczność zorientowana na klienta, w połączeniu z intensywną konkurencją cenową między firmami, stanowi poważne wyzwanie dla stabilności zatrudnienia w sektorze usług związanych z nieruchomościami. Sektor ten w coraz większym stopniu opiera się na niezwykle elastycznej sile roboczej, gotowej do pracy w nieregularnych godzinach za stosunkowo niskie wynagrodzenie (wywiad 23, 2024 r.; Milos i Bergfeld, 2022 r.; Ilsøe i in., 2017 r.).

**Przymusowa praca w niepełnym wymiarze godzin** jest bardziej powszechna w sektorze sprzątnia niż w sektorze prywatnej ochrony. W Europie w branży sprzątnia zatrudnionych jest około 4 miliony pracowników, z czego 66% pracuje w niepełnym wymiarze godzin, średnio 23 godziny tygodniowo (MacQuarie i in., 2022). Wielu pracowników sektora sprzątnia wyraża rosnącą potrzebę dodatkowych godzin pracy, ponieważ zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin nie gwarantuje wynagrodzenia wystarczającego na utrzymanie. Niepokojące jest to, że coraz częściej dotyczy to również stanowisk w pełnym wymiarze godzin w tym sektorze (wywiady 6 i 24; UNI Global Union, 2024). Sprzątacze często uciekają się do poszukiwania zatrudnienia w kilku organizacjach jednocześnie, czasami wykonując cztery do pięciu prac, aby związać koniec z końcem (UNI Europa, 2022; wywiad 24, 2024), lub pozostają online w celu podjęcia dodatkowych zmian w czasie wolnym, aby uzyskać dodatkowe godziny pracy. Odłączenie się od pracy jest niemożliwe ze względu na przymusową pracę w niepełnym wymiarze godzin narzuconą wielu sprzątaczo (wywiad 27, 2025).

Nieco paradoksalnie, sektor sprzątnia w wielu krajach boryka się z niedoborem pracowników, a mimo to bardzo powszechna jest przymusowa praca w niepełnym wymiarze godzin. Strukturalna niewidoczność sektora sprzątnia i konieczność pracy w nietypowych godzinach sprawiły, że pracodawcy przy planowaniu czasu pracy pracowników preferują umowy o pracę w niepełnym wymiarze godzin. Nie tylko częstość występowania zatrudnienia w niepełnym wymiarze godzin jest wysoka, ale sektor ten pozostaje również w dużym stopniu zróżnicowany pod względem płci, przy czym około 72% pracowników stanowią kobiety (Eurofound, 2019), które częściej niż ich koledzy są zatrudniane na podstawie umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin, a nie na pełnoetatowych stanowiskach specjalistycznych (Maestriperi, 2023).

W sektorze usług związanych z nieruchomościami powszechne są różne formy planowanej **pracy zmianowej**. W prywatnych służbach ochrony praca jest zazwyczaj organizowana w formie stałych zmian (np. wyłącznie dziennych lub nocnych) lub zmian rotacyjnych (naprzemiennych zmian dziennych i nocnych). W krajach takich jak Irlandia, Belgia, Portugalia i Szwecja pracownicy prywatnych służb ochrony zazwyczaj pracują na długich, skompresowanych zmianach trwających 12 godzin lub czasem nawet dłużej (wywiady 22-23 i 25-26,

2024). Ten model czasu pracy pozwala na wydłużenie dziennego czasu pracy w ramach ustalonych schematów, zazwyczaj pięć kolejnych dni roboczych, po których następują dwa dni wolne, a następnie dwa dni robocze i pięć dni wolnych (wywiady 25-26, 2025). Pracownicy zazwyczaj wyrażają preferencję dla tych dłuższych zmian, ponieważ zmniejszają one całkowitą liczbę dni roboczych i zwiększają równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, umożliwiając „dłuższy czas na regenerację sił i możliwość planowania czasu wolnego” (wywiady 25 i 26, 2024).

Natomiast niektórzy pracownicy sprzątający pracują w **systemie podzielonych zmian**. UNI Global Union podaje, że około 7% respondentów globalnej ankiety wskazało, że *zawsze* pracuje w systemie podzielonych zmian, rano i po południu lub rano i wieczorem. Jednak kolejne 17,9% respondentów zgłasza pracę w innych kombinacjach zmian, które mogą obejmować zmiany poranne, dzienne, popołudniowe lub nocne, w zależności od dostępności zmian (UNI Global Union, 2023). Podzielone zmiany dzielą harmonogram pracy na dwa lub więcej segmentów z długą niepłatną przerwą pomiędzy nimi, co pozwala na wykonywanie wielu sesji roboczych w ciągu jednego dnia pracy. Pracodawcy stosują podzielone zmiany przede wszystkim po to, aby uniknąć płacenia pracownikom w okresach niskiej aktywności zawodowej (Sardadvar & Reiter, 2023). Belgijski respondent z sektora sprzątkania zauważył, że podzielone zmiany są powszechną praktyką: „*Pracownicy mogą zostać poproszeni o pracę przez jedną lub dwie godziny, a następnie o przerwę*” (wywiad 23, 2024). Chociaż czas między zmianami jest technicznie czasem wolnym, w rzeczywistości fragmentaryczny czas pracy nie jest ani czasem wolnym, ani czasem pracy, co wiąże się ze znacznym niezadowoleniem pracowników (Sardadvar & Reiter, 2023).

### 3.4.2. SKUTKI I POTENCJALNE ROZWIĄZANIA

#### RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM: PRZEWIDYWALNOŚĆ CZASU PR

Przewidywalność czasu pracy ma znaczący wpływ zarówno na łatwość godzenia życia prywatnego z pracą, jak i na stabilność dochodów. Regularne i przewidywalne harmonogramy pracy zapewniają pracownikom możliwość przewidywania swoich zarobków i odpowiedniego planowania budżetu. W sektorze usług związanych z nieruchomościami czas pracy jest w dużej mierze uzależniony od zmiennych i czasami nieprzewidywalnych potrzeb klientów. Ta dynamika może powodować znaczną niepewność co do harmonogramów pracy, w tym godzin pracy, długości zmian, lokalizacji i ostatecznie dochodów (wywiady 22 i 24, 2024). Jest to szczególnie problematyczne w sytuacjach, w których wymagana jest nadmierna elastyczność, wymagająca od pracowników ciągłego dostosowywania się do doraźnych potrzeb klientów. Plany pracy mogą ulegać zmianom w krótkim czasie, co wymaga od niektórych pracowników pozostawania w gotowości, co utrudnia im skuteczne planowanie zarówno czasu pracy, jak i czasu wolnego (wywiad 23, 2024). Ponadto, ze względu na stosunkowo niskie wynagrodzenia w sektorze sprzątkania i, w pewnym stopniu, prywatnej ochrony, pracownicy często nie są w stanie odmówić wykonania pracy w ostatniej chwili, ponieważ jest to dla nich okazja do uzupełnienia dochodów, a jeśli to zrobią, ryzykują, że pracodawca nie powierzy im przyszłych zadań. Firmy są zmuszone do dostosowywania zatrudnienia w sposób priorytetowo traktujący efektywność kosztową, czasami kosztem stabilnych, przewidywalnych harmonogramów pracy pracowników (wywiady 22 i 27, 2024).

Z prawnego i regulacyjnego punktu widzenia nieprzewidywalność godzin pracy stanowi wyzwanie dla zapewnienia zgodności z unijnym prawem pracy (dyrektywa 2003/88/WE). Powszechne stosowanie niestandardowych umów o pracę, takich jak umowy zerogodzinowe i praca tymczasowa w sektorze usług związanych z nieruchomościami, szczególnie rozpowszechnione w sektorze sprzątkania, komplikuje działania egzekucyjne. Pracownicy zatrudnieni na takich warunkach często mają trudności z zapewnieniem sobie stałych godzin pracy i stabilnych dochodów, co zwiększa ich narażenie na niepewność zatrudnienia i trudności finansowe (Broughton i in., 2016; wywiad 27, 2025).

## Ramka 11. Najlepsze praktyki dotyczące nieprzewidywalności czasu pracy

### Układy zbiorowe:

■ **Gwarantowany minimalny miesięczny czas pracy (Belgia).** Od 2012 r. układ zbiorowy zapewnia pracownikom ochrony w Belgii gwarantowaną minimalną liczbę godzin pracy w miesiącu, zgodnie z ich umową. Układ ten określa również maksymalną dopuszczalną liczbę godzin pracy na zmianę, dzień, tydzień, miesiąc i rok, a także przepisy dotyczące minimalnej długości przerw, liczby przerw i wynagrodzenia za nadgodziny (Collective arbeidsovereenkomst van 15 maart 2012). Na przykład w ramach tego systemu pięciodniowy harmonogram pracy gwarantuje minimum 140 godzin i 36 minut pracy w listopadzie. Pracownicy otrzymują wynagrodzenie za tę minimalną liczbę godzin, nawet jeśli nie przepracują wszystkich tych godzin. Jednak wszelkie braki w godzinach pracy w jednym miesiącu muszą zostać nadrobione w następnym miesiącu, co zapewnia pewną elastyczność (wywiad 23, 2024).

■ **Wynagrodzenie za zmiany harmonogramu (Belgia).** Aby rozwiązać problem częstych zmian zmian w sektorze prywatnych usług ochroniarskich, pracownicy otrzymają dodatkowe wynagrodzenie za wszelkie zmiany w ich harmonogramie. Od 1 stycznia 2024 r. pracownicy mają prawo do dodatkowej kwoty 0,5707 EUR za godzinę za zmiany, na które ma wpływ czwarta lub kolejna zmiana harmonogramu (wywiad 23, 2024; ABVV Bewaking, 2024).

### Polityka i ustawodawstwo

■ **Wcześniejsze planowanie harmonogramu (Irlandia).** Rozporządzenie w sprawie zatrudnienia (2023) stanowi, że wszystkie godziny pracy w okresie co najmniej jednego tygodnia będą udostępniane pracownikom na piśmie, z co najmniej 3-dniowym wyprzedzeniem. Harmonogramy te podlegają jednak elastyczności związanej z potrzebami operacyjnymi i biznesowymi (wywiad 25, 2024).

■ **Ochrona przed zmianami z krótkim wyprzedzeniem (Austria).** Artykuł 19c austriackiej ustawy o czasie pracy (AZG) zezwala na odstąpienia od uzgodnionego podziału czasu pracy tylko wtedy, gdy istnieją obiektywne powody, z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem i pod warunkiem, że nie ma to negatywnego wpływu na uzasadnione interesy pracowników. Ponadto prawo austriackie wyraźnie zabrania stosowania umów zerogodzinowych lub zatrudnienia na żądanie.

■

## PRACA W NIEPEŁNYM WYMIARZE GODZIN I NIERÓWNOŚCI

Praca w niepełnym wymiarze godzin, zwłaszcza **praca w niepełnym wymiarze godzin z przyczyn niezależnych od pracownika**, ma wpływ na stabilność finansową pracowników, dostęp do świadczeń socjalnych i ogólne warunki zatrudnienia. Ten rodzaj niestandardowej umowy o pracę jest szczególnie powszechny w sektorze sprzątnia. W Finlandii niepokojąco rośnie tendencja do zatrudniania pracowników w niepełnym wymiarze godzin (wywiad 24, 2024 r.; wywiad 27, 2025), podczas gdy w Niemczech i Danii wielu pracowników sprzątniających pracuje mniej niż 15 godzin tygodniowo, a znaczna część z nich robi to w sposób niezamierzony (Larsen et al., 2019). W przypadku niezamierzonej pracy w niepełnym wymiarze godzin w sektorze sprzątnia pracowników często pozostają w gotowości do podjęcia dodatkowych zmian, które są zazwyczaj przydzielane za pośrednictwem aplikacji mobilnych. Kiedy pojawiają się nowe zmiany, pracownicy muszą natychmiast na nie odpowiedzieć, aby je zapewnić, co zmusza ich do sprawdzania swoich urządzeń nawet w czasie wolnym. Chociaż zasada „prawa do odłączenia się” jest powszechnie uznawana, w rzeczywistości niechciana praca w niepełnym wymiarze godzin w połączeniu z ciągłą potrzebą zapewnienia sobie większej liczby godzin zmusza sprzątnia do pozostawiania online i dostępności prawie przez cały czas (wywiad 27, 2025).

Umowy o niskim wymiarze godzin mogą uniemożliwiać pracownikom uzyskanie **wynagrodzenia wystarczającego na utrzymanie** i ograniczać ich dostęp do pełnych świadczeń socjalnych. W Niemczech program „mini-job” stanowi przykład tych wyzwań, umożliwiając pracodawcom obniżenie kosztów dzięki ulgom podatkowym i elastycznym praktykom zatrudnienia, często kosztem sprawiedliwego wynagrodzenia i warunków pracy. Podobnie duńscy pracodawcy wykorzystują luki prawne, aby zminimalizować koszty nadgodzin i podróży służbowych (Larsen et al., 2019). System średniej liczby godzin w Finlandii powoduje podobne nadużycia, ponieważ „*pozwala [pracodawcom] na niepłacenie dni urlopowych poprzez przeniesienie dnia wolnego na ten dzień i przeniesienie pracy na inny dzień w okresie rozliczeniowym*” (wywiad 27, 2025 r.). Takie rozwiązania, choć korzystne dla pracodawców pod względem elastyczności i wydajności, pogłębiają nierówności w dochodach, ograniczają prawa pracowników i podważają zbiorowe standardy pracy.

## Ramka 12. Najlepsze praktyki w zakresie ograniczania negatywnego wpływu pracy w niepełnym wymiarze godzin

### Polityka i ustawodawstwo:

**Zakaz dyskryminacji pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy (Austria, Irlandia).** W Austrii praca w niepełnym wymiarze czasu pracy jest definiowana jako uzgodniony średni tygodniowy harmonogram pracy, który jest krótszy niż określony prawnie 40-godzinny tydzień pracy lub krótszy regularny czas pracy ustalony w układzie zbiorowym. Zgodnie z zasadami sprawiedliwego zatrudnienia pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze czasu pracy nie mogą być dyskryminowani w porównaniu z pracownikami zatrudnionymi w pełnym wymiarze czasu pracy, w tym w takich obszarach jak wypłata specjalnych premii. W związku z tym wynagrodzenia pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy są obliczane proporcjonalnie, przy czym za punkt odniesienia przyjmuje się wynagrodzenie za pracę w pełnym wymiarze czasu pracy. Podejście Irlandii do pracy w niepełnym wymiarze godzin, zgodnie z ustawą o ochronie pracowników (praca w niepełnym wymiarze godzin) z 2001 r., ma na celu zapewnienie, aby pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin mieli takie same warunki umowy jak ich koledzy zatrudnieni w pełnym wymiarze godzin. Ustawa stanowi, że pracownicy zatrudnieni w niepełnym wymiarze godzin nie mogą być traktowani mniej korzystnie, chyba że takie traktowanie można obiektywnie uzasadnić, a świadczenia są przyznawane proporcjonalnie. Chociaż ustawa nie ustanawia ustawowego prawa do pracy w niepełnym wymiarze godzin, promuje ona większy dostęp do niej, uprawniając Komisję ds. Stosunków Pracy do identyfikowania barier charakterystycznych dla poszczególnych branż i opracowywania kodeksu postępowania w porozumieniu z partnerami społecznymi. Kodeks ten, zgodny z zasadami ustaw o równości w zatrudnieniu z lat 1998–2004, ma na celu wyeliminowanie pośredniej dyskryminacji, usuwanie przeszkód i zachęcanie do szerszego udziału w rynku pracy.

**Pierwszeństwo dla pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy (Finlandia).** Ustawa o umowach o pracę nakłada na pracodawców obowiązek oferowania dodatkowych godzin pracy obecnym pracownikom zatrudnionym w niepełnym wymiarze czasu pracy przed zatrudnieniem nowych pracowników (PAM, 2024).

## NIESTABILNOŚĆ DOCHODÓW

Pracownicy otrzymujący niskie wynagrodzenie są często zmuszeni do wydłużania godzin pracy lub poszukiwania **dodatkowego zatrudnienia**, aby zaspokoić podstawowe potrzeby finansowe. Wielu pracowników pozostaje w gotowości lub jest stale online, aby sprawdzać, czy nie ma nadgodzin lub dodatkowych zmian, które pozwoliłyby im uzupełnić zarobki, co przyczynia się do nieprzewidywalnych harmonogramów i ogranicza ich możliwość planowania czasu wolnego (wywiad 24, 2024; wywiad 27, 2025). Co ważne, ciągła potrzeba maksymalizacji zarobków poprzez dodatkową pracę podważa długoterminowe samopoczucie, przyczyniając się do stresu, wypalenia zawodowego i obniżenia jakości życia (Spiegelaere & Piasna, 2017).

Sektor usług związanych z nieruchomościami charakteryzuje się **niskimi wynagrodzeniami**. W europejskich krajach OECD mediana dochodów osób sprzątających plasuje się w najniższych 10–20% ogólnego rozkładu zarobków, podczas gdy ochroniarze zazwyczaj zarabiają na poziomie zbliżonym do średniej, wynoszącym od 40 do 50% (Milos & Belgfeld, 2022). W sektorze sprzątkania w Finlandii zauważono, że „*nawet w przypadku pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin wynagrodzenia są bardzo niskie. Z tego, co wiemy od naszych członków i pracowników, nadal muszą oni polegać na świadczeniach rządowych, aby przeżyć*” (wywiad 27, 2025). Wynagrodzenia w sektorze sprzątkania są znacznie niższe niż w innych częściach sektora usług związanych z nieruchomościami i mają znaczący wpływ na morale pracowników i ich utrzymanie.

Podobne wyzwania są widoczne w innych krajach. Sektor prywatnych usług ochroniarskich w Portugalii płaci wynagrodzenia niewiele wyższe od płacy minimalnej, podczas gdy czas pracy w tym sektorze wymaga pracy w ciągu dnia, nocy, weekendów i świąt (wywiad 22, 2024). Pracodawcy czasami wykorzystują **luki prawne lub niejasności, aby obniżyć koszty** bez jawnego naruszania przepisów prawa pracy. Jedną z takich praktyk opisano w prywatnym sektorze ochrony w Portugalii, nazwaną „pakietem”, która polega na oferowaniu przez pracodawców ryczałtowego wynagrodzenia wypłacanego przez 12 miesięcy, rzekomo pokrywającego wszystkie wynagrodzenia, nadgodziny, dodatki na posiłki i dodatki urlopowe. Chociaż kwota miesięczna może wydawać się wyższa, podejście to konsoliduje płatności, które powinny być wyszczególnione, skutecznie zmniejszając całkowite roczne wynagrodzenie i ograniczając bezpieczeństwo finansowe pracowników (wywiad 22, 2024).

### Ramka 13. Najlepsze praktyki dotyczące niskich

#### wynagrodzeń Układy zbiorowe:

■ **Więcej świadczeń i sprzątanie w ciągu dnia (Holandia).** W 2024 r. uzgodniono, że wynagrodzenia w sektorze sprzątania powinny zostać podwyższone o co najmniej 7%. Pracownicy z najniższymi stawkami płacowymi mieli zyskać więcej, a w stosownych przypadkach sprzątacze mieli otrzymać od pracodawcy premię lojalnościową. Inne świadczenia obejmują dodatek za dojazd do pracy i powrót do domu, począwszy od odległości 10 km. Uzgodniono również, że sprzątanie w ciągu dnia stanie się normą (de Vries, 2024).

#### Ustawodawstwo krajowe:

■ **Ustawa o wypłacaniu wynagrodzeń (Irlandia).** Ustawa zapewnia prawidłowe wypłacanie wynagrodzeń bez potrąceń. *„Jest to dokument prawny, który stanowi, że firmy nie mogą potrącać żadnych kwot z wynagrodzenia bez pisemnej zgody. Tak więc w Irlandii firmy nie mogą pobierać opłat za uniformy ani potrącać pieniędzy z jakiegokolwiek powodu innego niż podatki. Chroni to nasze wynagrodzenia przed złym zarządzaniem. Jeśli pracujemy godzinę, musimy otrzymać wynagrodzenie za tę godzinę, bez względu na wszystko. Jeśli chodzi o nadgodziny, firmy muszą nam je wypłacić”* (wywiad 4, 2024 r.).

## NAŁOŻENIE PRACY I DOBRE SAMOPOCZUCIE

**Intensywność pracy** w sektorze usług związanych z nieruchomością wzrosła, częściowo z powodu znacznego niedoboru siły roboczej i zwiększonych oczekiwań dotyczących ilości zadań, które można wykonać w danym czasie. W Belgii i Finlandii zaobserwowano tendencję do skracania godzin pracy w sektorze sprzątania, gdzie pracodawcy przeznaczają mniej czasu na zadania, które nadal muszą być wykonywane na takim samym wysokim poziomie jak dotychczas (wywiady 23 i 24, 2024; wywiad 27, 2025). Zjawisko to jest ściśle związane z konkurencyjnym procesem przetargowym, w którym coraz większy priorytet ma koszt, a nie jakość. Aby zapewnić sobie kontrakty, firmy składają oferty z niższymi cenami za większą ilość pracy, co ma bezpośredni wpływ na obciążenie pracą pracowników (wywiady 23-24, 2024; wywiad 27, 2025; UNI Global Union, 2023). W rezultacie sprzątacze muszą dotrzymywać napiętych i często niemożliwych do wykonania terminów, aby sprostać wymaganiom klientów, którzy nadal oczekują wysokiej jakości sprzątania pomimo skrócenia czasu na jego wykonanie. Na przykład w Finlandii pracownicy zgłaszają znaczną presję ze strony pracodawców, aby posprzątać określone obszary w niewystarczającym czasie. Jeden z respondentów wyjaśnił: *„Firma, która zdobywa klienta, to zazwyczaj ta, która oferuje najniższą cenę. Na przykład w przypadku sprzątania biur mogą przydzielić tylko jedną osobę sprzątającą na kilka godzin, aby posprzątać ogromną powierzchnię. Jest to praktycznie niemożliwe do wykonania w tak krótkim czasie”* (wywiad 27, 2025).

Pracownicy sektora usług związanych z nieruchomościami borykają się nie tylko z dużym obciążeniem pracą, ale także ze znacznym ryzykiem dla swojego **zdrowia fizycznego i psychicznego**. W sektorze sprzątanania charakter pracy jest często opisywany jako „wyczerpujący”, „bolesny”, a nawet „niehumaniczny”, szczególnie w odniesieniu do dużego obciążenia pracą i pracy zmianowej (Hooker, 2023). Często występuje przewlekłe obciążenie fizyczne, które często prowadzi do długotrwałych problemów zdrowotnych, takich jak zaburzenia układu mięśniowo-szkieletowego (MSD). Niektórzy pracownicy są skłonni pomijać przerwy i nie są w stanie prawidłowo się odżywiać ze względu na ograniczenia czasowe, podczas gdy inni podkreślają negatywny wpływ złego traktowania na ich zdrowie psychiczne i samoocenę (wywiad 23, 2024; Hooker, 2023). Pracownicy migrujący i kobiety pracujące na nocnych zmianach są bardziej narażeni na molestowanie, a nawet przemoc fizyczną lub seksualną (MacQuarie i in., 2022). Ponadto kobiety są również o 30% bardziej narażone na raka piersi, który jest jedną z wielu możliwych fizycznych konsekwencji regularnych zaburzeń rytmu dobowego (Bergfeld, 2024; Colao, 2024). Pracownicy prywatnych służb ochrony mają do czynienia z podobnie trudnymi warunkami, charakteryzującymi się wysoką intensywnością pracy i znacznym ryzykiem dla bezpieczeństwa. Dyskryminacja, molestowanie i przemoc są powszechnymi problemami w tym sektorze. W najnowszym raporcie UNI Global Union podkreślono, że co piąty pracownik ochrony czuje się niebezpiecznie w swojej pracy, a prawie połowa doświadczyła co najmniej jednej formy molestowania lub dyskryminacji w miejscu pracy. Kobiety są dotknięte tym problemem w nieproporcjonalnie większym stopniu, doświadczając wyższego wskaźnika molestowania w porównaniu z mężczyznami (UNI Global Union, 2024).

#### Ramka 14. Najlepsze praktyki dotyczące intensywności

##### pracy Układy zbiorowe:

**Prawo do wolnych weekendów (Belgia).** W latach 2019–2022 układy zbiorowe w belgijskim sektorze prywatnych służb ochrony wprowadziły znaczną poprawę w zakresie praw pracowników do wolnych weekendów. Układy te zapewniły wszystkim pracownikom 22 wolne weekendy w roku, a dodatkowe weekendy wolne przyznano starszym grupom wiekowym. Pracownikom przyznano również prawo do odmowy pracy w weekendy po przepracowaniu określonej liczby kolejnych weekendów (wywiad 2, 2024 r.).

**Cotygodniowy czas wolny (Finlandia).** Sektorowy układ zbiorowy w Finlandii wymaga, aby czas pracy był tak zorganizowany, aby pracownik miał co najmniej 35 godzin nieprzerwanego odpoczynku (najlepiej w tym niedziela) raz w tygodniu. Ten cotygodniowy czas wolny może być organizowany w systemie średnich, a wyjątki mogą być dokonywane zgodnie z ustawą o czasie pracy (wywiad 3, 2024; PAM, 2023).

### 3.4.3. IMPLIKACJE POLITYCZNE

Pracownicy sektora usług związanych z nieruchomościami, a w szczególności sprzątaniami i prywatną ochroną, borykają się z poważnymi wyzwaniami związanymi z czasem pracy, które podkreślają kluczowe priorytety z punktu widzenia pracowników, a mianowicie:

■ **Nieprzewidywalność czasu pracy.** Pracownicy sektora usług związanych z nieruchomościami borykają się z nieregularnymi harmonogramami, zmianami wprowadzanymi z krótkim wyprzedzeniem oraz oczekiwaniami dotyczącymi dyżurów wynikającymi z wymagań klientów i strategii efektywności kosztowej. Powszechne stosowanie niestandardowych umów, w tym umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin i umów zerogodzinowych, szczególnie w sektorze sprzątaniami, pogłębia niestabilność finansową i społeczną oraz utrudnia przestrzeganie unijnych i krajowych przepisów prawa pracy.

■ **Niskie wynagrodzenia i praca w niepełnym wymiarze godzin.** Powszechne występowanie pracy w niepełnym wymiarze godzin z przyczyn niezależnych od pracownika podważa stabilność finansową pracowników, dostęp do świadczeń socjalnych i warunki zatrudnienia. Pracownicy polegają na nadgodzinach lub dodatkowych zmianach, aby zwiększyć swoje dochody, co dodatkowo zakłóca harmonogramy pracy i utrudnia planowanie czasu wolnego. Ta potrzeba maksymalizacji zarobków może mieć negatywny wpływ na długoterminowe samopoczucie, prowadząc do zwiększonego stresu, wypalenia zawodowego i obniżenia jakości życia.

■ **Intensywność pracy.** Intensywność pracy w sektorze usług związanych z nieruchomościami rośnie pod wpływem szeregu powiązanych ze sobą czynników, takich jak niedobór personelu, niskie wynagrodzenia, powszechność pracy w niepełnym wymiarze godzin oraz rosnące wymagania klientów. Tendencja ta często przejawia się w postaci rosnących oczekiwań wobec pracowników, którzy muszą wykonać tę samą ilość zadań w coraz krótszym czasie narzuconym przez pracodawców. Presja związana z koniecznością spełnienia nierealistycznych standardów wydajności może prowadzić do fizycznego wyczerpania i przewlekłych problemów zdrowotnych, stresu i frustracji, a także poczucia, że ich wysiłki są niedoceniane, a warunki pracy są nie do utrzymania.

Kluczowe kwestie zidentyfikowane podczas wywiadów z przedstawicielami sektora usług związanych z nieruchomościami wskazują na istotne i utrzymujące się wyzwania, które przyczyniają się do powstania **błędnego koła braku atrakcyjności i niedoborów siły roboczej** w tym sektorze. Niskie wynagrodzenia, złe warunki pracy, nieprzewidywalny czas pracy oraz społeczne niedocenywanie zawodów związanych z usługami związanymi z nieruchomościami utrudniają przyciąganie i zatrzymywanie pracowników. W rezultacie obecni pracownicy borykają się ze zwiększonym obciążeniem pracą, fizycznym i psychicznym zmęczeniem oraz niezadowoleniem z pracy. Przerwanie tego cyklu wymaga wielopłaszczyznowego podejścia, obejmującego podwyższenie wynagrodzeń, poprawę warunków pracy oraz zapewnienie sprawiedliwych i bardziej przewidywalnych ustaleń dotyczących czasu pracy.

Dobre praktyki przedstawione w niniejszym rozdziale pokazują kluczową rolę układów zbiorowych w podejmowaniu wyzwań i poprawie warunków pracy w sektorze usług związanych z nieruchomościami. Jednak zakres objęcia układami zbiorowymi różni się znacznie w poszczególnych państwach członkowskich UE, od prawie 90% w Europie Północnej do nieco poniżej 15% w Europie Środkowej i Wschodniej (UNI Europa, 2020). Ta dysproporcja wpływa na skuteczność takich układów, szczególnie w krajach, które niedawno przyjęły odpowiednie ramy prawne i które mogą potrzebować czasu, aby dostosować się do ugruntowanych praktyk regionów o tradycjach negocjacyjnych. Nawet w krajach o wysokim zasięgu układów zbiorowych nadal istnieją wyzwania, w tym ograniczona świadomość pracowników na temat przysługujących im praw oraz przypadki nieprzestrzegania przepisów przez pracodawców. Należy wzmocnić mechanizmy egzekwowania przepisów, aby rozwiązać problemy, przed którymi stoi sektor usług związanych z nieruchomościami, a także nadać priorytet zwiększeniu widoczności i dostępności układów zbiorowych. Dzięki temu w pełni wykorzystany zostanie ich potencjał w zakresie poprawy warunków pracy w całym sektorze.

## 4. WNIOSKI

### 4.1 KLUCZOWE WNIOSKI Z ANALIZ SEKTOROWYCH PRZEPROWADZONYCH W RAMACH INICJATYWY „”

Z powyższej analizy wynikają co najmniej trzy kluczowe tematy horyzontalne:

- Trendy i wzorce dotyczące czasu pracy są niejednorodne, a ogólne trendy mogą „ukrywać” znaczne różnice sektorowe.
- Kwestii czasu pracy nie można oddzielić od innych aspektów warunków pracy (takich jak wynagrodzenie, intensywność pracy i BHP).
- Nie można przecenić znaczenia negocjacji zbiorowych i głosu pracowników w negocjowaniu sprawiedliwych ustaleń dotyczących czasu pracy.

#### NIERÓWNOMIERNE TRENDY W ZAKRESIE CZASU PRACY

W przeglądzie międzysektorowym (zob. *rozdział 2*) przedstawiono dwa nadrzędne trendy w ewolucji czasu pracy w UE: stopniowy spadek średniego czasu pracy oraz zniesienie standardowych rozwiązań dotyczących czasu pracy. Oba te trendy znalazły również odzwierciedlenie w czterech badanych sektorach usług (opieka, handel, ICTS i usługi związane z nieruchomościami), choć z istotnymi niuansami. Skrócenie czasu pracy w sektorze ICTS nastąpiło wolniej niż średnia UE, a długotrwałe problemy związane z nadmierną liczbą godzin pracy i powszechnymi nadgodzinami utrzymują się. Z drugiej strony, skrócenie czasu pracy w sektorach opieki, handlu i usług związanych z nieruchomościami spowodowało, że znalazły się one jeszcze bardziej poniżej średniej UE, pogłębiając istniejące już wcześniej wyzwania związane z (niezależną od woli pracownika) pracą w niepełnym wymiarze godzin.

Podobnie, destandardyzacja czasu pracy przebiegała różnymi ścieżkami. W sektorze ICTS elastyczne harmonogramy (ułatwione przez wzrost popularności pracy zdalnej) umożliwiły pracownikom przejęcie kontroli nad swoim codziennym harmonogramem i często poprawiły równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, choć jednocześnie stworzyły nowe ryzyko nadmiernego połączenia i zacierania się granic. W sektorach usługowych, które opierają się na fizycznej obecności, zniesienie standardów przebiegało inaczej, obejmując rosnące uzależnienie od pracy dorywczej, algorytmiczne planowanie harmonogramów, siłę roboczą na żądanie oraz utrzymywanie się pracy zmianowej, często w „nietypowych” godzinach (np. w nocy i w weekendy).

#### CZAS PRACY I WARUNKI PRACY

Wybrane kluczowe skutki trendów dotyczących czasu pracy dla warunków pracy podsumowano w *tabeli 1* poniżej. Wskazują one na dwie nadrzędne kwestie:

- W wyniku opisanych powyżej rozbieżnych trendów kluczowe wyzwania dotyczące warunków pracy są podobnie podzielone między zawody wymagające niższych kwalifikacji i oparte na pracy zmianowej (sektory opieki, handlu i usług związanych z nieruchomościami, a także pracownicy centrów kontaktowych w sektorze ICTS) a zawody wymagające wysokich kwalifikacji i umożliwiające pracę zdalną (skoncentrowane w sektorze ICTS).
- Kwestii czasu pracy nie można rozpatrywać w oderwaniu od innych kluczowych wymiarów warunków pracy, takich jak wynagrodzenie, intensywność pracy oraz bezpieczeństwo i higiena pracy (BHP). W związku z tym działania mające na celu poprawę organizacji czasu pracy muszą być osadzone w szerszych ramach, których celem jest poprawa ogólnej jakości pracy i ochrona dobrego samopoczucia pracowników.

Tabela 1. Kluczowe wyzwania związane z czasem pracy w różnych sektorach

ZAWODY WYMAGAJĄCE NISKICH I ŚREDNICH KWALIFIKACJI WYKONYWANE NA MIEJSCU PRACY	WYSOKO WYKWALIFIKOWANE STANOWISKA ZDALNE LUB HYBRYDOWE
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>„Elastyczna wrażliwość”.</b> W centrach kontaktowych zajmujących się handlem, opieką, usługami związanymi z nieruchomościami i ICTS godziny pracy są w dużej mierze uzależnione od potrzeb pracodawcy, co skutkuje niestabilnymi harmonogramami, pracą na wezwanie, planowaniem z krótkim wyprzedzeniem i podzielonymi zmianami.</li> <li>■ <b>Niepełność finansowa i przymusowa praca w niepełnym wymiarze godzin.</b> Powszechne niskie wynagrodzenia, ograniczone godziny pracy oraz dominacja umów o pracę dorywczą i w niepełnym wymiarze godzin utrudniają wielu pracownikom zapewnienie sobie stabilnego i wystarczającego dochodu, często zmuszając ich do podejmowania dodatkowych zmian lub wielu prac.</li> <li>■ <b>Intensywność pracy i wyczerpanie.</b> Niedobór siły roboczej i braki kadrowe, a także presja kosztowa ze strony pracodawców przyczyniają się do wzrostu intensywności pracy, obciążenia fizycznego i zmęczenia psychicznego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Przepracowanie i nadmierna łączność.</b> Nadmierny czas pracy i elastyczne godziny pracy często prowadzą do przepracowania i zatarcia granic między życiem zawodowym a prywatnym. Często brak jasnych granic czasu pracy w połączeniu z wysokimi oczekiwaniami dotyczącymi wydajności przyczynia się do powstania kultury „ciągłej gotowości”, w której pracownicy odczuwają presję, aby pozostawać dostępni poza standardowymi godzinami pracy.</li> <li>■ <b>Intensywność pracy i obciążenie poznawcze.</b> Pracownicy borykają się z obciążeniem psychicznym i wypaleniem zawodowym z powodu ciągłej łączności cyfrowej i wysokich oczekiwań dotyczących wydajności.</li> <li>■ <b>Nierówny dostęp do elastycznych form pracy.</b> Chociaż wielu specjalistów korzysta z pracy zdalnej i elastycznych harmonogramów, nie jest to powszechnie dostępne w całym sektorze, co rodzi problemy związane z równością.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne autorów.

## ROLA NEGOCJACJI ZBIOROWYCH W UŁATWIANIU ZMIAN

Negocjacje zbiorowe i głos pracowników odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu sprawiedliwych warunków czasu pracy, co widać zarówno na poziomie makro, jak i mezo. Na poziomie makro, w krajach o ugruntowanej kulturze negocjacji zbiorowych, układy zbiorowe mają tendencję do egzekwowania i instytucjonalizowania krótszego czasu pracy, przy jednoczesnym utrzymaniu daleko idących przepisów zabezpieczających inne aspekty warunków pracy (patrz *rozdział 2*). Na poziomie mezo wiele najlepszych praktyk zidentyfikowanych w sektorach usług (zob. *rozdział 3*) wynika z układów zbiorowych wynegocjowanych na poziomie przedsiębiorstwa lub (częściej) sektora. Układy te albo gwarantują minimalne godziwe warunki pracy, zmniejszając w ten sposób kluczowe ryzyko dla pracowników (np. nie stosowanie umów zerogodzinowych), albo „ulepszają” istniejące przepisy zapewnione przez ustawodawstwo krajowe, zapewniając lepszą ochronę i zabezpieczenia pracownikom objętym układami (np. gwarantowany odpoczynek i wcześniejsze planowanie harmonogramów), i/lub wprowadzają nowe innowacyjne sposoby poprawy sprawiedliwości i odpowiedzialności (np. roczne rozliczenia czasu pracy).

## 4.2. WYTYCZNE DOTYCZĄCE SPRAWIEDLIWOŚCI W ZAKRESIE CZASU PRACY

Opierając się na koncepcji „godziwego czasu pracy” opracowanej przez MOP (MOP, 2007)<sup>30</sup> oraz dowodach przedstawionych w niniejszym raporcie, podjęliśmy próbę zrekonstruowania kluczowych zasad lub kryteriów „sprawiedliwości czasu pracy” w tabeli 2 poniżej. Uznając różnorodność wyzwań w poszczególnych sektorach, kryteria te mają na celu zapewnienie szerokiego, uniwersalnego zestawu zasad, które mogą być stosowane i przestrzegane przez przedstawicieli pracowników i decydentów politycznych w kampaniach na rzecz lepszych, bardziej sprawiedliwych zasad dotyczących czasu pracy.

Tabela 2. Kryteria „sprawiedliwości czasu pracy”

KRYTERIUM	POŻĄDANY EFEKT	NIEZBĘDNE PRZEPISY
<b>POZIOM INDYWIDUALNY</b>	<b>PRACOWNICY POWINNI MIEĆ PRAWO DO:</b>	<b>ORGANIZACJA CZASU PRACY POWINNA:</b>
<b>Czas trwania pracy</b>	pracować przez „rozsadną” liczbę godzin.	zapobiegania (długotrwałemu) nadmiernemu wymiarowi czasu pracy z jednej strony i przymusowej pracy w niepełnym wymiarze godzin z drugiej strony.
<b>Czas pracy</b>	utrzymywać zdrową równowagę między życiem zawodowym a prywatnym oraz między pracą a życiem rodzinnym.	w miarę możliwości minimalizować pracę w godzinach niekorzystnych (np. wieczorem, w nocy i w weekendy) oraz zapewnić sprawiedliwy podział i wynagrodzenie tej pracy.
<b>Bezpieczeństwo i wynagrodzenia</b>	zapewnienie godziwego wynagrodzenia.	zapewnienie odpowiedniego dochodu z uwzględnieniem czasu pracy w stosunku do wynagrodzenia, w tym gwarancja minimalnej liczby godzin pracy.
<b>Zdrowie i bezpieczeństwo</b>	minimalizować obciążenie dla zdrowia (fizycznego i psychicznego) pracowników.	promować zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, w tym unikać nadmiernie długich zmian, zapewniać odpoczynek, możliwość odłączenia się od pracy itp.
<b>Zdrowie i bezpieczeństwo</b>	minimalizować obciążenie na ich zdrowie (fizyczne i psychiczne).	promować zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, w tym unikać nadmiernie długich zmian, zapewniać odpoczynek, możliwość odłączenia się od pracy itp.
<b>Przewidywalność</b>	zapewnienie przewidywalnych harmonogramów pracy.	zapewniać długoterminowe planowanie zmian i umożliwiać pracownikom odmowę pracy w krótkim terminie.
<b>Intensywność pracy</b>	zarządzanie obciążeniem pracą, które nie jest szkodliwe dla wydajności i zdrowia pracowników.	zapewniać równowagę między czasem pracy a obciążeniem pracą, na przykład poprzez unikanie skracania czasu pracy bez zmiany zakresu obowiązków.

Źródło: Opracowanie własne autorów.

30. MOP określiła pięć istotnych warunków, które powinien spełniać „godziwy czas pracy”: (1) promowanie zdrowia i bezpieczeństwa; (2) „przyjazność dla rodziny”; (3) promowanie równości płci; (4) zwiększanie wydajności i konkurencyjności przedsiębiorstw, oraz (5) ułatwianie pracownikom wyboru i wpływu na godziny pracy.

Tabela 2. Kryteria „sprawiedliwości czasu pracy” (ciąg dalszy)

KRYTERIUM	POŻĄDANY WPŁYW	NIEZBĘDNE PRZEPISY
<b>POZIOM INDYWIDUALNY</b>	<b>PRACOWNICY POWINNI MIEĆ PRAWO DO:</b>	<b>ORGANIZACJA CZASU PRACY POWINNA:</b>
<b>Elastyczność i kontrola</b>	posiadać pewną autonomię w podejmowaniu decyzji dotyczących czasu pracy.	dać pracownikom pewną swobodę wyboru, na przykład w zakresie harmonogramu zmian lub granic czasu pracy w odległych lokalizacjach.
<b>Czas wolny</b>	zapewniać dostęp do płatnych zwolnień chorobowych i urlopów wypoczynkowych.	zapewnij sprawiedliwe warunki dotyczące urlopów i dni wolnych, niezależnie od rodzaju umowy.
<b>Elastyczność</b>	dostosowywać czas pracy do wydarzeń życiowych.	umożliwienie pracownikom, w pewnym zakresie, przechodzenia między pracą w pełnym wymiarze czasu pracy a pracą w niepełnym wymiarze czasu pracy w zależności od etapu życia, na przykład w celu uwzględnienia nauki, obowiązków opiekuńczych lub ograniczenia godzin pracy starszych pracowników.
<b>Głos pracowników</b>	wyrażanie swoich stanowisk i wpływanie na ustalanie polityki i organizacji czasu pracy.	być uzgadniane w oparciu o konsensus między pracownikami a pracodawcami, w tym/najlepiej w drodze negocjacji zbiorowych.
<b>POZIOM SPOŁECZNY</b>	<b>OBYWATELE POWINNI MIEĆ PRAWO DO:</b>	<b>RAMY POLITYKI POWINNY:</b>
<b>Jakość usług</b>	dostęp do usług wysokiej jakości.	zapewniać, aby modele czasu pracy, chroniąc prawa pracowników, nie ograniczały w znaczący sposób dostępu odbiorców usług do usług, których potrzebują, zwłaszcza w przypadku usług podstawowych, takich jak opieka zdrowotna i opieka społeczna.
<b>Polaryzacja</b>	zapewniać zrównoważony rozkład zatrudnienia w różnych sektorach i zawodach.	dążyć do ułatwienia dopasowania popytu i podaży pracy, na przykład poprzez inicjatywy w zakresie podnoszenia kwalifikacji i przekwalifikowania.
<b>Równouprawnienie płci</b>	zapewnić dostęp do takich samych miejsc pracy i warunków pracy niezależnie od płci.	ułatwiają sprawiedliwy podział płatnego i niepłatnego czasu pracy, m.in. poprzez wsparcie w zakresie opieki nad dziećmi, politykę urlopów rodzicielskich itp.

Źródło: Opracowanie własne autorów.

# REFERENCJE / WYWIADY

	OSOBA PRZEPROWADZAJĄCA WYWIAD	KRAJ	ORGANIZACJA	DATA
<b>WYWIADY ROZPOZNAWCZE</b>				
1	Naukowiec	Wielka Brytania	Uniwersytet Cambridge	15.07.2024
2	Naukowiec	Francja	Uniwersytet Paris Dauphine	16/07/2024
3	Naukowiec	Wielka Brytania	King's College London	17.07.2024
4	Badacz stosowany	UE	ETUI	17.07.2024
5	Badacz stosowany	UE	Eurofound	23.07.2024
<b>CARE</b>				
6	Przedstawiciel związku zawodowego	Austria	Gewerkschaft GPA	31/10/2024
7	Przedstawiciel związku zawodowego	Belgia	BBTK Federaal	14.11.2024
8	Przedstawiciel związku zawodowego	Polska	COZZ-UNI	27.11.2024
9	Przedstawiciel związku zawodowego	Hiszpania	CCOO Habitat	04/12/2024
10	Przedstawiciel związku zawodowego	Czechy	COZZ	04/12/2024
<b>HANDEL</b>				
11	Przedstawiciel związku zawodowego	Węgry	KASZ	29/10/2024
12	Przedstawiciel związku zawodowego	Szwecja	Handels	30/10/2024
13	Przedstawiciel związku zawodowego	Hiszpania	CCOO Servicios	31/10/2024
14	Przedstawiciel związku zawodowego	Finlandia	PAM	05.11.2024
15	Przedstawiciel związku zawodowego	Belgia	ACV-Puls	19.11.2024
<b>ICTS</b>				
16	Przedstawiciel związku zawodowego	Szwajcaria	Syndicom	16/10/2024
17	Przedstawiciel rady zakładowej	Chorwacja	HST	18/10/2024
18	Przedstawiciel związku zawodowego	Niemcy	Ver.di	23.10.2024
19	Przedstawiciel związku zawodowego	Belgia	ACV-Puls	25/10/2024
20	Przedstawiciel związku zawodowego	Portugalia	Sinttav	25/10/2024 (odpowiedź pisemna)
21	Przedstawiciel związku zawodowego	Dania	HK Privat	04/11/2024
<b>USŁUGI ZWIĄZANE Z NIERUCHOMOŚCIAMI</b>				
22	Przedstawiciel związku zawodowego	Portugalia	SITese	16/10/2024
23	Przedstawiciel związku zawodowego	Belgia	ACCG	24/10/2024
24	Przedstawiciel związku zawodowego	Finland	ISS	28/10/2024
25	Przedstawiciel związku zawodowego	Irlandia	G4S Irlandia	30.10.2024
26	Przedstawiciel związku zawodowego	Szwecja	Securitas	09/12/2024
27	Przedstawiciel związku zawodowego	Finlandia	PAM	29/01/2025

# LITERATURA

- Abendroth, A. K. i Reimann, M.** (2018). Telepraca i konflikt między pracą a życiem rodzinnym w różnych miejscach pracy: badanie implikacji kultur pracy sprzyjających równowadze między pracą a życiem rodzinnym oraz kultur pracy o wysokich wymaganiach. W: S. L. Blair i J. Obradovic (red.), *The Work-Family Interface: Spillover, Complications, and Challenges* (s. 323-348). Emerald Insight.
- ACLVB. (b.d.)**. PC 319.01 : Loon- en arbeidsvoorwaarden. Dostępne pod adresem: <https://www.aclvb.be/nl/pc-31901-Loon-en-arbeidsvoorwaarden#:~:text=Je%20werkt%20gemiddeld%2038%20uren,Opgelet>
- Ágota-Aliz, B.** (2021). Elastyczne praktyki pracy w branży ICT w osiąganiu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. *Studia UBB Sociologia*, 66(1), 29-50.
- Airen, V.** (2024). Wpływ handlu elektronicznego na tradycyjny handel detaliczny. W: Shukla, S., Ravi Kiran, V. N., Kumar Gupta, R. (red.) *UNIFIED VISIONS COLLABORATIVE PATHS IN MULTIDISCIPLINARY RESEARCH*. Scribe and Scroll Publishing. DOI: 10.25215/819818984X
- Americo, A. i Veronico, A.** (2018). Wpływ handlu elektronicznego na zatrudnienie w sektorze detalicznym. Università degli Studi di Torino. Dostępne pod adresem: [https://www.researchgate.net/publication/329371127\\_The\\_Effect\\_of\\_E-commerce\\_on\\_Employment\\_in\\_Retail\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/329371127_The_Effect_of_E-commerce_on_Employment_in_Retail_Sector)
- Anttila, T., Härmä, M. i Oinas, T.** (2021). Godziny pracy – śledzenie obecnych i przyszłych trendów. *Industrial Health*, 59(5), 285-292.
- Ariker, C. T.** (2021). Czy konsumenci karzą detalistów za złe warunki pracy podczas kryzysu związanego z COVID-19? Badanie eksperymentalne dotyczące detalistów spożywczych działających w modelu Q-commerce. *Journal of Management, Marketing and Logistics (JMML)*, 8(3), 140–153. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1453>
- Autor, D., Mindell, D. A. i Reynolds, E. B.** (2023). *Praca przyszłości*. MIT Press.
- Ball, J. i in.** (2017). „Badanie przekrojowe związku między długością zmiany a satysfakcją zawodową pielęgniarek szpitalnych i zgłaszanymi przez pielęgniarki miarami jakości”, *BMC Nursing*, 16(26), s. 1-7. Dostępne pod adresem: <https://doi.org/10.1186/s12912-017-0221-7>
- Beauregard, T.A. i Henry, L.C.** (2009). Powiązanie praktyk dotyczących równowagi między życiem zawodowym a prywatnym z wynikami organizacji. *Human Resource Management Review*, 19(1): 9-22.
- Beauregard, T. A., Basile, K. A. i Canónico, E.** (2019). Telepraca: wyniki i czynniki sprzyjające dla pracowników. W: R. N. Landers (red.), *The Cambridge handbook of technology and employee behaviour* (s. 511-543). Cambridge University Press.
- Bergfeld, M.** (2024). Niewidzialna praca, sprzątanie w ciągu dnia i walka o sprawiedliwość. *International Union Rights* 31(3), 18-32. <https://dx.doi.org/10.1353/iur.2024.a949558>.
- Bernhardt, A.D.** (1999). Przyszłość niskopłatnych miejsc pracy: studia przypadków w branży detalicznej. Dokument roboczy IEE nr 10.
- Biron, M. i van Veldhoven, M.** (2016). Kiedy kontrola staje się obciążeniem, a nie atutem: porównanie dni spędzanych w domu i w biurze wśród osób pracujących w niepełnym wymiarze godzin w trybie telepracy. *Journal of Organisational Behavior*, 37(8), 1317-1337.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. i Ying, Z. J.** (2015). Czy praca z domu się sprawdza? Wyniki chińskiego eksperymentu. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
- Brandi, U., De Norre, J., Roosalu, T., Raudsepp, M., Khadatovich, A.** (2023). Praca i nauka w sektorze detalicznym: porównanie między krajami. W: Holford, J., Boyadjieva, P., Clancy, S., Hefler, G., Studená, I. (red.) *Uczenie się przez całe życie, młodzi dorośli i wyzwania związane z niekorzystną sytuacją w Europie. Badania Palgrave w zakresie edukacji dorosłych i uczenia się przez całe życie*. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-14109-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-14109-6_11)
- Brauner, C., Wöhrmann, A. M. i Michel, A.** (2020). Zgodność to nie wszystko: analiza powierzchni odpowiedzi dotycząca roli dopasowania rzeczywistych i preferowanych ustaleń dotyczących czasu pracy do równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. *Chronobiology International*, 37 (9-10), 1287-1298.

**Burchell, B., Deakin, S., Rubery, J. i Spencer, D. A.** (2024). Przyszłość pracy i czasu pracy: wprowadzenie do wydania specjalnego. *Cambridge Journal of Economics*, 48(1), 1-24.

**Cedefop.** (2022). Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy. Dostępne pod adresem: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/part-time-employment?year=2022&country=EU#1>

**Cedefop.** (2023a). Pracownicy opieki: umiejętności, możliwości i wyzwania (aktualizacja z 2023 r.). Dostępne pod adresem: <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/care-workers-skills-opportunities-and-challenges-2023-update> .

**Cedefop** (2023b). Ostrożne podejście do zmian: umiejętności potrzebne w sektorze opieki w UE. Luksemburg: Urząd Publikacji. Dostępne pod adresem: <http://data.europa.eu/doi/10.2801/38259>

**Chung, H. i van der Lippe, T.** (2020). Elastyczna praca, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym i równość płci: wprowadzenie. *Social Indicators Research*, 151, 365-381.

**Chung, H.** (2022). Paradoxs elastyczności: dlaczego elastyczna praca prowadzi do (samodzielnego) wycisku (wydanie pierwsze). Bristol University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv2c3k1n8>

**Colao, Annamaria** (2024) Profesor Annamaria Colao podkreśla wpływ rytmu dobowego na zdrowie człowieka. W: Uni Europa (red.), „No longer invisible”: Building a European Alliance for Daytime Cleaning, s. 16-17. Dostępne pod adresem: <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/06/NO-LONGER-INVISIBLE-V2.pdf>

**Collectieve arbeidsovereenkomst** van 15 maart 2012, gesloten in het Paritair Comité voor de bewakings- en/of toezichts-diensten, betreffende de arbeidsduur en humanisering van de arbeid [Układ zbiorowy pracy z dnia 15 marca 2012 r., zawarty w ramach Wspólnego Komitetu ds. Usług Ochroniarskich i/lub Nadzorczych, dotyczący czasu pracy i humanizacji pracy], B.S., 15 marca 2012 r. Dostępna pod adresem: [https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article\\_body.pl?language=nl&caller=sum\\_-mary&pub\\_date=13-06-25&numac=2013012151](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=nl&caller=sum_-mary&pub_date=13-06-25&numac=2013012151)

**Układ zbiorowy pracy** dla sektora usług związanych z obsługą obiektów: 1 marca 2023 r. – 31 marca 2025 r. Dostępny pod adresem: <https://www.pam.fi/en/tes/collective-agreement-property-services/>

**Contreras, F., Baykal, E. i Abid, G.** (2020). E-przywódtwo i telepraca w czasach COVID-19 i później: co wiemy i dokąd zmierzamy. *Frontiers in Psychology*, 11, 3484.

**Dagnino, E.** (2020). „Praca w dowolnym czasie i miejscu” a przepisy dotyczące czasu pracy. Spostrzeżenia wynikające z włoskich regulacji dotyczących inteligentnej pracy i prawa do odłączenia się od pracy. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*, 9(3).

**Dall’Ora, C. i in.** (2015). „Związek między 12-godzinnymi zmianami a satysfakcją zawodową pielęgniarek, wypaleniem zawodowym i zamiarem odejścia z pracy: wyniki badania przekrojowego przeprowadzonego w 12 krajach europejskich”, *BMJ open*, 5(9), s. 1-7. Dostępne pod adresem: <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2015-008331>.

**Dall’Ora, C. i in.** (2016). „Charakterystyka pracy zmianowej i jej wpływ na wydajność i samopoczucie pracowników: przegląd literatury”, *International Journal of Nursing Studies*, 57, s. 12–27.

**Duński Urząd ds. Środowiska Pracy.** (2021). Ustawa o środowisku pracy. Dostępne pod adresem: <https://at.dk/en/regulations/work-ing-environment-act/>

**De Vries, Yvette.** (2024). Minstens 7% meer loon en loyaliteitsbonus voor schoonmakers en glazenwassers [Co najmniej 7% wyższe wynagrodzenie i premia lojalnościowa dla sprzątaczy i myjących okna]. Dostępne pod adresem: <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/schoonmaak/2024/04/minstens-7-meer-loon-en-loyaliteitsbonus-voor-schoonmaak>

**Dedden, B., De Spiegelaere, S. i Hick, M.** (2023). Praca zdalna: zapewnienie praw związków zawodowych i pracowników poprzez negocjacje zbiorowe. W: Countouris, N., De Stefano, V., Piasna, A. i Rainone S. (red.), *Przyszłość pracy zdalnej*. ETUI. Dostępne pod adresem: <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>

- Deloitte.** (2024). Duńska ustawa o czasie pracy. Dostępne pod adresem: <https://www2.deloitte.com/dk/da/pages/legal/articles/the-danish-act-on-working-hours.html>
- Denning, M. i in.** (2021). „Czynniki determinujące wypalenie zawodowe i inne aspekty dobrostanu psychicznego pracowników służby zdrowia podczas pandemii COVID-19: wielonarodowe badanie przekrojowe”, *PLoS One*, 16(4), s. 1-18. Dostępne pod adresem: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238666>
- Deutsches Pflegeportal.** (b.d.). 7/7 Arbeitszeitmodell in der Pflege. Dostępne pod adresem: <https://www.deutsches-pflegeportal.de/magazin/7-7-arbeitszeitmodell-in-der-pflege>
- Drahokoupil, J. i Müller, T.** (2021). Programy utrzymania miejsc pracy w Europie: koło ratunkowe podczas pandemii Covid-19. Dokument badawczy ETUI.
- Drange, I. i Vabø, M.** (2021). „A Cross-sectional Study of Sustainable Employment in Nordic Eldercare” [Badanie przekrojowe dotyczące zrównoważonego zatrudnienia w nordyckiej opiece nad osobami starszymi], *Nordic Journal of Working Life Studies*, s. 103–124.
- EPSU.** (2023). Związki zawodowe biją na alarm w sprawie personelu służby zdrowia i opieki oraz przemocy. Dostępne pod adresem: <https://www.epsu.org/epsu-cob/2024-january-epsu-collective-bargaining-newsletter-no1/unions-raise-alarm-over-health-and>
- EPSU.** (2024a). Austria: 4% podwyżka wynagrodzeń w prywatnym sektorze opieki zdrowotnej i społecznej. Dostępne pod adresem: <https://www.epsu.org/epsucob/2024-november-epsu-collective-bargaining-newsletter-no22/austria-4-wage-increase-secured>
- EPSU.** (2024b). Norwegia: Porozumienie osiągnięte dla pracowników służb socjalnych po strajku. Dostępne pod adresem: <https://www.epsu.org/epsucob/2024-november-epsu-collective-bargaining-newsletter-no22/norway-agreement-reached-workers>
- EPSU.** (2024c). Zapewniono podwyżki płac dla pracowników służby zdrowia. Dostępne pod adresem: <https://www.epsu.org/epsucob/2024-may-ep-su-collective-bargaining-newsletter-no11/wage-increases-secured-health-workers>
- ETUI.** (2012). Godziny handlu: chodzi o społeczeństwo, którego pragniemy. Raport specjalny 17/32. Dostępny pod adresem: [https://www.etui.org/sites/default/files/HESAmag\\_06\\_EN\\_p28-31.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/HESAmag_06_EN_p28-31.pdf)
- EU-OSHA** (2022). OSH pulse: bezpieczeństwo i higiena pracy w miejscach pracy po pandemii. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Eurofound.** (2012). Warunki pracy w sektorze detalicznym. Urząd Publikacji Unii Europejskiej. Dostępne pod adresem: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2015-01/ef1384en4.pdf>
- Eurofound.** (2014). Sektor detaliczny: warunki pracy i jakość zatrudnienia. Urząd Publikacji Unii Europejskiej. Dostępne pod adresem: <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2015-01/ef1384en4.pdf>
- Eurofound** (2018). Zatrudnienie i warunki pracy w wybranych rodzajach pracy platformowej. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Eurofound.** (2019). Reprezentatywność europejskich organizacji partnerów społecznych: sektor prywatnych służb ochrony. Dublin.
- Eurofound** (2020a). Nowe formy zatrudnienia: aktualizacja z 2020 r. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Eurofound** (2020b). Telepraca i praca mobilna oparta na technologiach informacyjno-komunikacyjnych: elastyczna praca w erze cyfrowej. Seria „Nowe formy zatrudnienia”, Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Eurofound** (2020c). Możliwość pracy zdalnej a kryzys związany z COVID-19: nowa przepaść cyfrowa? Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Eurofound** (2022a). Nadgodziny w Europie: regulacje i praktyka. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.
- Eurofound** (2022b). Warunki pracy w czasach COVID-19: implikacje dla przyszłości. Seria Europejskie badanie telefoniczne warunków pracy 2021, Urząd Publikacji Unii Europejskiej. Dostępne pod adresem: <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2022/working-conditions-time-covid-19-implications-future>
- Eurofound** (2022c). Wzrost popularności telepracy: wpływ na warunki pracy i przepisy. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

**Eurofound** (2024). Skrócenie czasu pracy z naciskiem na czterodniowy tydzień pracy: przegląd literatury. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

**Komisja Europejska.** (2024). Badanie dotyczące społecznego, gospodarczego i prawnego kontekstu oraz trendów w zakresie telepracy i prawa do odłączenia się od pracy w kontekście cyfryzacji i przyszłości pracy w trakcie pandemii COVID-19 i po jej zakończeniu. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

**Komisja Europejska.** (b.d.). Reforma usług opieki długoterminowej dla osób starszych. Dostępne pod adresem: [https://commission.europa.eu/projects/reform-long-term-care-services-older-people\\_en](https://commission.europa.eu/projects/reform-long-term-care-services-older-people_en)

**Europejska Konfederacja Związków Zawodowych (ETUC).** (b.d.). Czas pracy w sektorze handlu. Dostępne pod adresem: [https://www.etuc.org/sites/default/files/A\\_TT\\_secteur\\_com\\_EN-2\\_1.pdf](https://www.etuc.org/sites/default/files/A_TT_secteur_com_EN-2_1.pdf)

**Eurostat** (2023). Odsetek kobiet pracujących w niepełnym wymiarze godzin wyższy niż mężczyzn. Dostępne pod adresem: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20230303-1>

**Fagan, C., Lyonette, C., Smith, M. i Saldaña-Tejeda, A.** (2012). Wpływ organizacji czasu pracy na integrację życia zawodowego i prywatnego lub „równowagę”: przegląd międzynarodowych dowodów. Seria „Warunki pracy i zatrudnienia” nr 32. Międzynarodowa Organizacja Pracy, Szwajcaria.

**Felstead, A. i Henseke, G.** (2017). Ocena rozwoju pracy zdalnej i jej konsekwencji dla wysiłku, dobrego samopoczucia i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. *Nowe technologie, praca i zatrudnienie*, 32, 195-212.

**FNV.** (2023). FNV Zorg & Welzijn slaat alarm: Nieuwe cijfers wijzen op dreigend zorginfarct. Dostępne pod adresem: <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 procent erbij in 1 jaar. Dostępne pod adresem: <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2024/02/akkoord-over-nieuwe-cao-kraamzorg-10-erbij-in-1-jaar>

**Głowacka, M.** (2020). Nieco mniej autonomii? Przyszłość elastyczności czasu pracy i jej ograniczenia. *European Labour Law Journal*, 12(2), 113–133.

**Związek zawodowy GMB.** (2024). GMB wywalczył zasiłek chorobowy dla 19 000 pracowników opieki. Dostępne pod adresem: <https://www.gmb.org.uk/news/gmb-wins-sick-pay-for-19,000-care-workers?s=09>

**Helmerich, N.** (2024). Związki zawodowe w nowym świecie pracy zdalnej: wyzwania i możliwości związane z negocjacjami zbiorowymi w sektorze finansowym i ICT. UNI Europa. Dostępne pod adresem: [https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/11/EN\\_ARCO.pdf](https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/11/EN_ARCO.pdf)

**Hooker, J. Centrum Postępowych Zmian.** (2023). Uporządkowanie sektora: lepsza przyszłość pracy dla pracowników sprzątających. <https://autonomy.work/portfolio/cleaningupthesector/>

**Huws, U., Spencer, N. H. i Syrdal, D. S.** (2018). Online, na wezwanie: Rozpowszechnienie cyfrowo zorganizowanej pracy just-in-time i jej implikacje dla standardowych modeli zatrudnienia. *Nowe technologie, praca i zatrudnienie*, 33(2), 113-129.

**MOP** (2007). Równowaga między potrzebami pracowników a wymaganiami biznesowymi. Międzynarodowa Organizacja Pracy, Szwajcaria.

**MOP** (2018). Praca opiekuńcza i zawody związane z opieką dla przyszłości godnej pracy. Genewa: MOP.

**MOP** (2022). Nasz obowiązek opieki: globalne wezwanie do działania na rzecz ochrony zdrowia psychicznego pracowników służby zdrowia i opieki. Genewa: MOP. Dostępne pod adresem: [https://www.who.int/publications/m/item/wish\\_report](https://www.who.int/publications/m/item/wish_report)

**Jackson, M.L., Banks, S. i Belenky, G.** (2014). „Badanie skuteczności podzielonego harmonogramu snu w utrzymaniu snu i wydajności”, *Chronobiology International*, 31, s. 1218–1230.

**Jany-Catrice, F. i Lehndorff, S.** (2002). Kto ponosi ciężar elastyczności? Warunki pracy i rynki pracy w europejskim handlu detalicznym. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 8(3), 504–520. <https://doi.org/10.1177/102425890200800313>

**Jany-Catrice, F. i Lehndorff, S.** (2005). Organizacja pracy i znaczenie rynków pracy w europejskim handlu detalicznym. W: G. Bosch i S. Lehndorff (red.), *Praca w sektorze usług* (wyd. 1, s. 23). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203500583>

- Karhula, K. i in.** (2020). „Wymiary czasu pracy a dobre samopoczucie: międzynarodowe badanie pracowników służby zdrowia w Finlandii i Niemczech”, *Chronobiology International*, 37(9–10), s. 1312–1324. Doi: 10.1080/07420528.2020.1778716.
- Katsabian, T.** (2020). To koniec czasu pracy, jaki znamy: nowe wyzwania dla koncepcji czasu pracy w rzeczywistości cyfrowej. *McGill Law Journal*, 65(3), 379–41
- Larsen, T. P., Mairland, M. i Schulten, T.** (2019). Dobre intencje zderzają się z trudną rzeczywistością: dialog społeczny i niepewne zatrudnienie w branży sprzątania przemysłowego. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X1988026. <https://doi.org/10.1177/0143831x19880265>
- Leclerc, C., De Keulenaer, F. i Belli, S.** (2022). Puls BHP: Bezpieczeństwo i higiena pracy w miejscach pracy po pandemii. *Flash Eurobarometer*, 55.
- López-Martínez, G., Haz-Gómez, F. E. i Real Deus, J. E.** (2023). Czy naprawdę jesteś swoim własnym szefem? Elastyczna wrażliwość i fałszywa świadomość autonomii w cyfrowej kulturze pracy kierowców. *Nauki społeczne*, 12(8), 429.
- Lott, Y.** (2020). Czy elastyczność pomaga pracownikom odciąć się od pracy? Elastyczne rozwiązania w zakresie czasu pracy a przenoszenie się pracy do domu w przypadku kobiet i mężczyzn w Niemczech. *Badania wskaźników społecznych*, 151(2), 471-494.
- Luxembourg Times.** (2024). Nowe porozumienie zbiorowe dla sektora opieki w Luksemburgu. Dostępne pod adresem: <https://www.luxtimes.lu/luxembourg/new-collective-agreement-reached-for-luxembourg-s-care-sector/27888289.html>
- MacQuarie, Julius-Cezar & Bergfeld, Mark** (2022) UNI Europa Property Services Briefing: Promowanie sprzątania w ciągu dnia: przegląd skutków zdrowotnych i społeczno-ekonomicznych związanych z pracą w nocy.
- Maestriperi, L.** (2023). Kobiety zatrudnione w niepełnym wymiarze godzin z przyczyn niezależnych od nich a bezpieczeństwo ekonomiczne gospodarstw domowych w Europie. *Femi-nist Economics*, 29(4), 223–251. <https://doi.org/10.1080/13545701.2023.2251991>
- Makridis, C.** (2023). Podział czasu i praca zdalna. SSRN 4517661.
- Maurits, E.E.M., de Veer, A.J.E. i Francke, A.L.** (2014). „Onvrede over gebroken diensten”, *Tijdschrift voor verpleegkundig experts*, 1, s. 39-40. Dostępne pod adresem: <https://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Artikel-TVZ-onvrede-over-ge-broken-diensten.pdf>
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J. i Yates, J.** (2013). Paradoxs autonomii: implikacje mobilnych urządzeń pocztowych dla specjalistów wiedzy. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357.
- McGilton, K.S. i in.** (2020). „Odkrywanie dewaluacji personelu domów opieki podczas COVID-19: czy podsycaamy kolejny kryzys opieki zdrowotnej?”, *Journal of the American Medical Directors Association*, 21(7), s. 962-965.
- Merino-Llorente, M. C. i Somarriba, M. N.** (2020). Zdrowie i dobre samopoczucie europejskich pracowników zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin w czasach kryzysu. Przypadek kobiet zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin. *Revista Hacienda Pública Española*, 235(4), 61–86. <https://doi.org/10.7866/hpe-rpe.20.4.4>
- Messenger, J. C. i Gschwind, L.** (2016). Trzy pokolenia telepracy: nowe technologie informacyjno-komunikacyjne i (r)ewolucja od biura domowego do biura wirtualnego. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195-208.
- Messenger, J.** (2018). Czas pracy a przyszłość pracy. Seria dokumentów badawczych MOP dotyczących przyszłości pracy, 6(8), 33-37.
- Milos, J. i Bergfeld, M.** (2022) RETAIN: Walka z rotacją pracowników i niedoborem siły roboczej w opiece długoterminowej Projekt UNICARE Europa VS-2019-0292 02. Dostępne pod adresem: <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). Kampanie związkowe przeciwko niepewnym warunkom pracy w sektorze handlu detalicznego w Estonii, Polsce i Słowenii. W: V. Doellgast, N. Lillie i V. Pulignano (red.), *Odbudowa solidarności : Związki zawodowe, niepewne zatrudnienie i polityka zmian instytucjonalnych w Europie* (s. 144-165). Oxford University Press.
- Müller, T.** (2023). Friday on my mind: Working time in the manufacturing sector. ETUI Research Paper.
- Pavlovaite, I., Huhtela, E., Vaccaro, D.G. i Sanz, L.** (2023). INTEL: Informacje o umiejętnościach dla prywatnych służb bezpieczeństwa – Stan rynku pracy i niedobory umiejętności w europejskich prywatnych służbach bezpieczeństwa: badanie. Dostępne pod adresem: <https://www.securityskills.eu/report-on-labour-and-skills-shortages/>
- Pesole, A., Brancati, U. i Fernández-Macías, E.** (2019). Pracownicy platformowi w Europie: dane z badania COLLEEM II. Urząd Publikacji Unii Europejskiej, Luksemburg.

**Partnerzy społeczni PHS [EFFAT, EFFE, EFSI, UNI Europa]** (2024). Monitor zatrudnienia w sektorze usług osobistych i domowych 2024. Dostępny pod adresem: <https://phs-monitor.eu/?src=null&aud=null&ad=null>

**Sardadvar, K. i Reiter, C.** (2023). „Ani praca, ani wypoczynek: czasowość i realia życia w przypadku pracy w systemie podzielonych zmian w austriackim sektorze opieki”, *Culture and Organization*, 29(5), s. 416–432. Doi: 10.1080/14759551.2023.2203490.

**Sigurdsson, E. L.** (2021). „Dobre samopoczucie pracowników służby zdrowia”, *Scandinavian Journal of Primary Health Care*, 39(4), s. 389-390, DOI: 10.1080/02813432.2021.2012352.

**Simoens, S., Villeneuve, M. i Hurst, J.** (2005). Rozwiązanie problemu niedoboru pielęgniarek w krajach OECD. [www.oecd-ilibrary.org](http://www.oecd-ilibrary.org). <https://doi.org/10.1787/172102620474>

**Sostero, M., Milasi, S., Hurley, J., Fernandez-Macias, E. i Bisello, M.** (2020). Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? (Nr 2020/05). Seria dokumentów roboczych JRC dotyczących pracy, edukacji i technologii.

**Brytyjska Komisja ds. Zatrudnienia i Umiejętności (UKCES).** (2015). Sector Insights: Skills and performance challenges in the retail sector. Dostępne pod adresem: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a819aa8e5274a2e87dbe856/151008\\_Retail\\_SLMI\\_report\\_edited.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a819aa8e5274a2e87dbe856/151008_Retail_SLMI_report_edited.pdf)

**UNI Europa.** (6 października 2021 r.). Wspólne oświadczenie w sprawie wpływu Covid-19 na sektor usług sprzątania przemysłowego i usług związanych z obsługą obiektów oraz niezbędnych środków jego ochrony – UNI Europa. UNI Europa. <https://www.uni-europa.org/news/joint-statement-on-the-covid-19-impact-to-the-industrial-cleaning-and-facility-services-sector-and-the-necessary-measures-to-protect-it-2/>

**UNI Europa.** (2024). Ramy regulacyjne podwójnej transformacji: narzędzia dla związków zawodowych w sektorze handlu. Dostępne pod adresem: [https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/07/11\\_MTT\\_Report\\_regulatory\\_framework\\_EN.pdf](https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/07/11_MTT_Report_regulatory_framework_EN.pdf)

**UNI Global Union** (2023). Praca pod presją czasu: globalne badanie wpływu harmonogramów pracy sprzątaczy na ich zdrowie, bezpieczeństwo i samopoczucie. [https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/FINAL\\_Global-Cleaning-Survey-Report.pdf](https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/FINAL_Global-Cleaning-Survey-Report.pdf)

**UNI Global Union** (2024). Niepewność w pracy w sektorze ochrony: globalne badanie warunków pracy w sektorze ochrony. <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 humanisering van de arbeid** [Zmiana układu zbiorowego z dnia 15 marca 2012 r. w sprawie czasu pracy i humanizacji pracy], B.S., 5 grudnia 2019 r. Dostępne pod adresem: [http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article.pl?language=nl&sum\\_date=2020-07-29&lg\\_tx-t=n&numac\\_search=2020201831](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** [Zmiana układu zbiorowego z dnia 15 marca 2012 r. w sprawie czasu pracy i humanizacji pracy], B.S., 22 grudnia 2021 r. Dostępne pod adresem: [https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article\\_body.pl?language=nl&caller=summary&pub\\_date=23-02-16&numac=2022204905](https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=nl&caller=summary&pub_date=23-02-16&numac=2022204905)

**Wöhrmann, A. M., Dilchert, N. i Michel, A.** (2020). Elastyczność czasu pracy a równowaga między życiem zawodowym a prywatnym. *Zeitschrift für Arbeitswirts-senschaft*, 75(1), 74-85.

**Światowe Forum Ekonomiczne.** (2023). Oto, w jaki sposób sztuczna inteligencja może przynieść korzyści sektorowi detalicznemu. Dostępne pod adresem: <https://www.weforum.org/stories/2023/01/here-s-how-artificial-intelligence-benefit-retail-sector-davos2023/>

**Zacharenko, E. i Elomäki, A.** (2022). „Konstrukcje opieki w polityce gospodarczej, społecznej i równości płci UE: dostawcy usług opiekuńczych i odbiorcy opieki a potrzeby gospodarki?”, *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, 29, s. 1314–1335.

**Zapata, T., Azzopardi Muscat, N., Falkenbach, M., Wismar, M.** (2024). Od wielkiej fluktuacji kadr do wielkiej atrakcyjności: przeciwdziałanie masowym odejściami pracowników służby zdrowia i opieki. *Eurohealth* 29(1). Dostępne pod adresem: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/372887/Eurohealth-29-1-6-10-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

**Zeytinoglu, I. U., Lillevik, W., Seaton, B. & Moruz, J.** (2004). Praca w niepełnym wymiarze godzin i dorywca w handlu detalicznym: stres i inne czynniki wpływające na miejsce pracy. *Industrial Relations*, 59(3), 516–544. <https://doi.org/10.7202/010923ar>

**Zorginstituut Nederland.** (2024). Generiek Kompas „Samen werken aan kwaliteit van bestaan”. Dostępne pod adresem: <https://www.zorginzicht.nl/kwaliteitsinstrumenten/generiek-kompas-samen-werken-aan-kwaliteit-van-bestaan>

