

1. SAŽETAK

Rad na daljinu preobrazio je način na koji organiziramo i doživljavamo rad. Sve veći trend rada na daljinu, posebice uslijed pandemije bolesti COVID-19, utjecao je na probleme kao što su radno vrijeme, radno opterećenje i mentalno zdravlje radnika. Ovo izvješće razmatra rizike i prilike rada na daljinu s gledišta sindikata i radnika. Poglavitito istražuje kako rad na daljinu utječe na sposobnost sindikata da organiziraju radnike, kakve implikacije ima na raznolikost, pravednost i uključivost te kakav potencijal može ponuditi u pogledu boljeg vodstva. Ovom analizom želimo pružiti konkretne preporuke koje bi osnažile sindikate da pregovaranjem postignu jake kolektivne ugovore o radu na daljinu.

2. O OVOME IZVJEŠĆU I ISTRAŽIVAČKOM PROJEKTU

Ovo je izvješće objavljeno u sklopu projekata UNI Europa Finance i UNI Europa ICTS financiranih sredstvima EU-a: ARCO (101101519): *Addressing Remote work through Collective bargaining and Organising –engaging workers to identify solutions for social dialogue and capacity building in the new work reality.*

Opći je cilj ovog projekta utvrditi kako sindikati u europskim financijskim sektorima, IKT-u (informacijsko-komunikacijske tehnologije) i srodnim sektorima mogu odgovoriti na ovaj novi oblik organizacije rada, povećati svoju zastupljenost i ojačati socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje te ispregovarati kolektivne ugovore na svim razinama.

UNI Europa – The European Services Workers Union

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



Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them

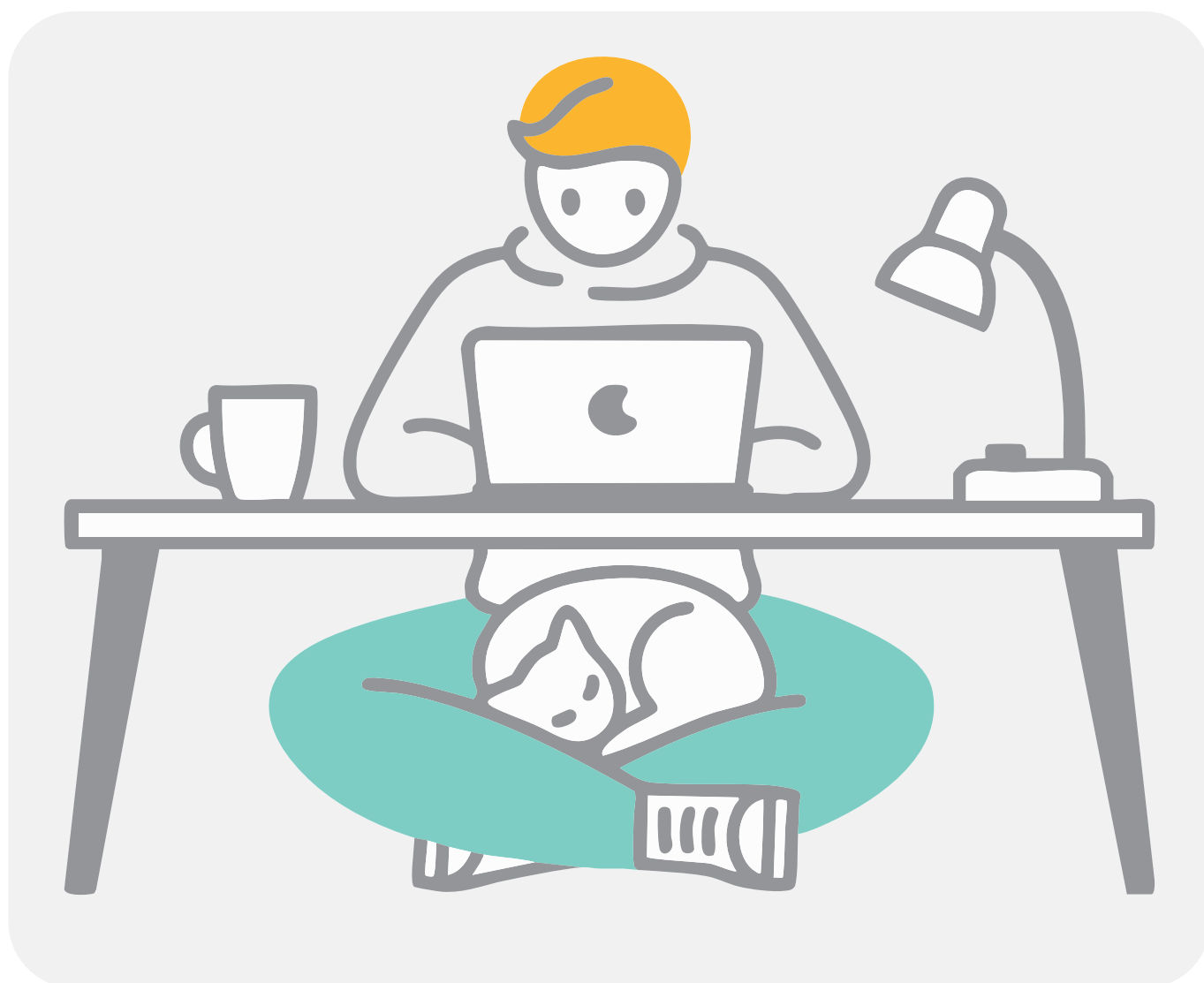
PREGLED

| | |
|---|-----------|
| 1. Sažetak | 2 |
| 2. O ovome izvješću i istraživačkom projektu | 2 |
| 3. Rad na daljinu u Europi | 4 |
| 3.1. Što je to rad na daljinu? | 4 |
| 3.2. Quo vadis rad na daljinu? Izazovi i prilike | 8 |
| 3.2.1 Izazovi rada na daljinu | 9 |
| 3.2.2 Prilike koje pruža rad na daljinu | 11 |
| 4. Sporazumi o radu na daljinu | 12 |
| 4.1. Neujednačen regulatorni okvir | 12 |
| 4.2. Kontrolna lista: što uključiti u pregovore o kolektivnom ugovoru o radu na daljinu | 15 |
| 5. Rad na daljinu i sindikalno organiziranje | 17 |
| 5.1. Rad na daljinu i sindikalno organiziranje: glavni problemi | 17 |
| 5.2. Alati rada na daljinu za sindikalne predstavnike | 19 |
| 6. Rad na daljinu i raznolikost, pravednost i uključivost (eng. DEI) | 22 |
| 7. Novo vodstvo u radu na daljinu | 28 |
| 8. Preporuke o politikama | 32 |
| 9. Prilog/Bibliografija | 33 |

3. RAD NA DALJINU U EUROPI

3.1. ŠTO JE TO RAD NA DALJINU?

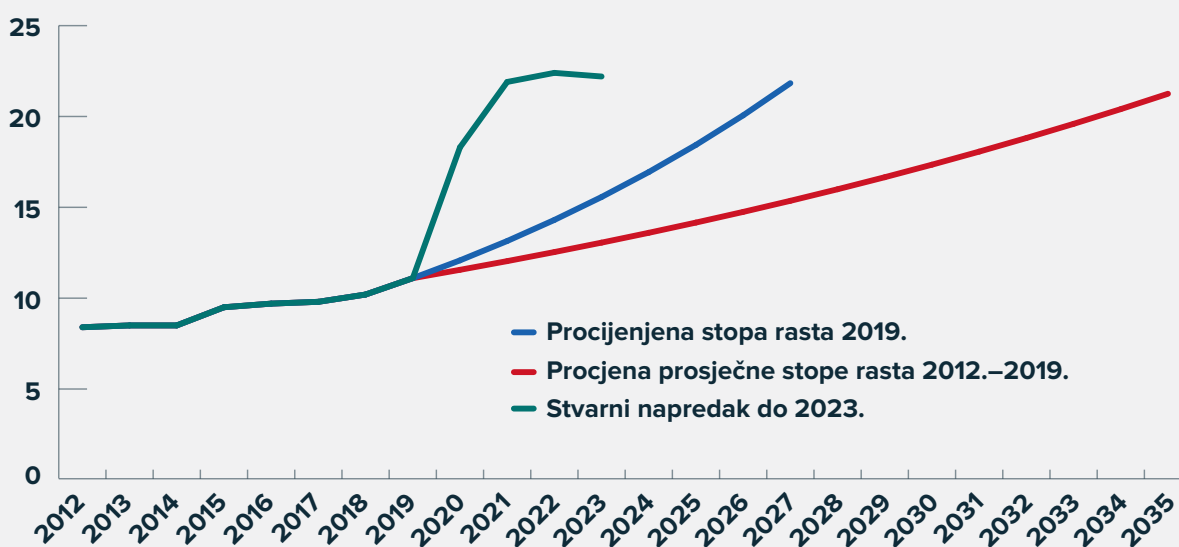
UNI Europa definira rad na daljinu kao radnike koji obavljaju dio ili sav svoj posao tijekom dogovorenog radnog vremena na lokaciji (po radnikovu odabiru) izvan uobičajena radnog mjesta/ureda koristeći se prvenstveno informacijsko-komunikacijskim tehnologijama koje je osigurao poslodavac. To bi trebao biti dobrovoljan dogovor s radnicima koji bi im omogućio kombiniranje s radom u uredu prema obrascu koji im najviše odgovara¹.



1. UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

RAD NA DALJINU NEĆE NESTATI

SLIKA 1: POVEĆANJE RADA NA DALJINU



Izvor: Eurofound 2022, str. 9, slika 2 s ažuriranim podatcima Oscara Vargasa Llavea²

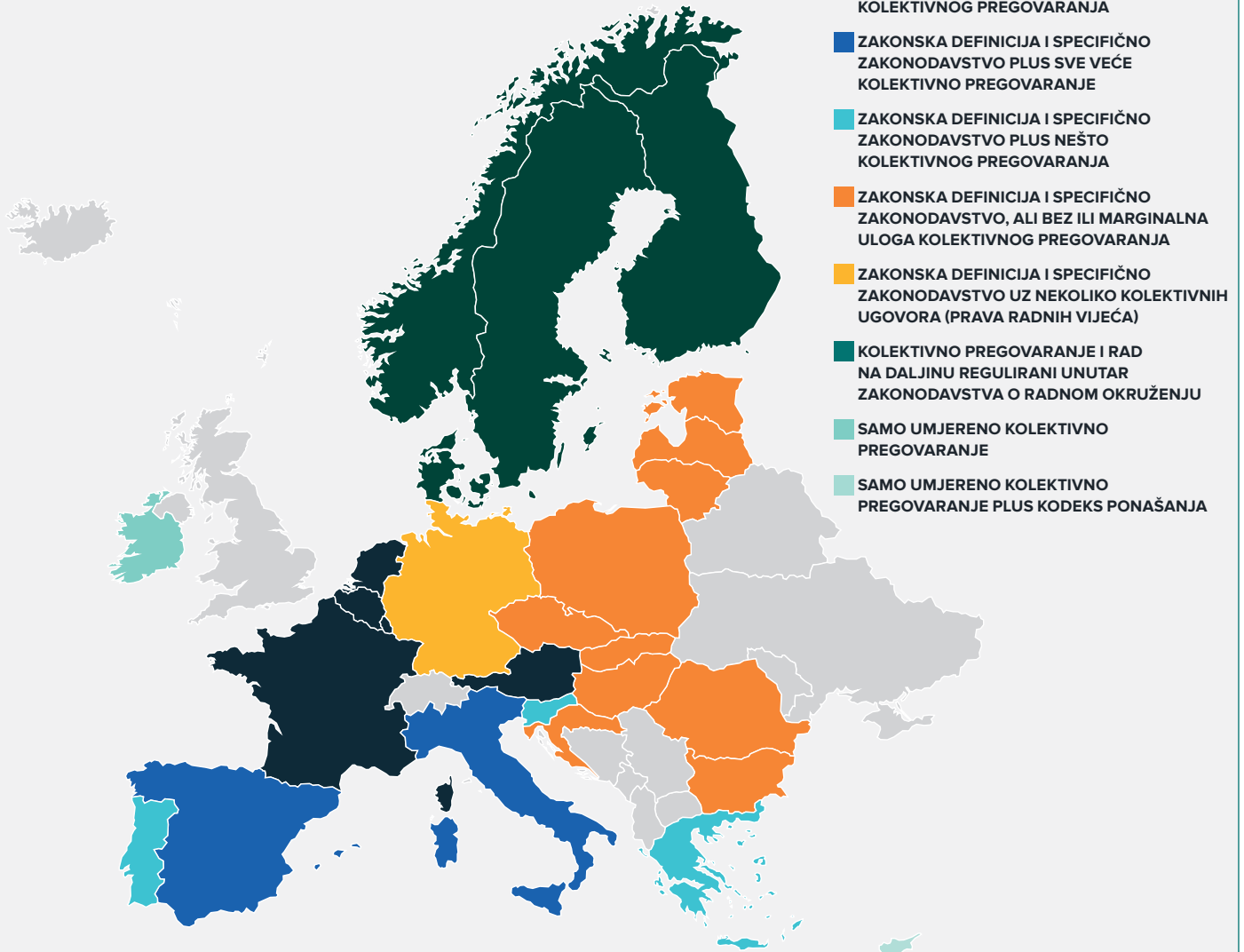
Pojavom pandemije bolesti COVID-19 godine 2020., rad na daljinu preobrazio se iz ograničene prakse u raširenu pojavu. Ta promjena posebice je izražena u sektoru informacijsko-komunikacijskih tehnologija (eng. ICTS) i financija, u kojima je digitalna narav posla i sve veća uporaba digitalnih alata taj prijelaz učinila mogućim. Društvena zatvaranja (*lockdowns*) izazvana pandemijom potaknula su rad na daljinu diljem Europe (vidi sliku 1) i, nakon pandemije bolesti COVID-19, trend rada na daljinu ne nestaje. Ta nova dinamika koja se pojavila na radnome mjestu trebala bi u živote radnika unijeti dodanu vrijednost. Sindikati trebaju biti u središtu razvoja i odlučivanja, surađujući s poslodavcima kroz socijalni dijalog i kolektivno pregovaranje, kako bi oblikovali ovu preobrazbu u radu, pozaba-

vili se rizicima i prilikama te pobrinuli se da rad na daljinu poboljšava, a ne ugrožava radnička prava i radne uvjete.

UNI Europa Finance i UNI Europa ICTS prednjače u tome, surađujući s poslodavcima iz spomenutih sektora na europskoj razini u pregovorima o Zajedničkim preporukama socijalnih partnera o radu na daljinu (vidi više u informativnom okviru na str. 12). Te obveze da se zaštite radnici i da im se pruži fleksibilnost rada na daljinu bez negativnih posljedica važan su korak u osiguravanju prava na rad na daljinu pod najboljim uvjetima. Također su postavili osnovu za pregovaranje o jakim kolektivnim ugovorima za radnike u financijama i IKT-u na nacionalnim i sektorskim razinama te na razini poduzeća diljem Europe.

2. Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>. (Note: in the following footnotes referred to as Eurofound (2022a)).

**SLIKA 2: REGULACIJA RADA NA DALJINU
U ZEMLJAMA EU-A I NORVEŠKOJ:**



Izvor: Eurofound 2022b, slika 1, str. 7⁷

Projekt Twing³ spada među najsveobuhvatnije kvantitativne studije o radu na daljinu, socijalnom dijalogu i kolektivnom pregovaranju u Europi na međudržavnoj i međusektorskoj razini, a uključuje sektor informacijsko-komunikacijskih tehnologija i financija. U njemu je otkriveno da su prije pandemije bolesti COVID-19, općenito uzevši, među zemljama postojale značajne razlike u radu na daljinu. Zemlje u kojima se prije manje radilo na daljinu brzo su sustigle tijekom pandemije zemlje u kojima se prije više radilo na daljinu. Rad na daljinu možemo opisati kao uzlaznu divergenciju u europskim zemljama. Međutim, sektor IKT-a se razlikuje. To je jedini sektor u kojem se porast u radu na daljinu dogodio u svim europskim zemljama na vrlo sličan način⁴. Sektor financija i osiguranja drugi je

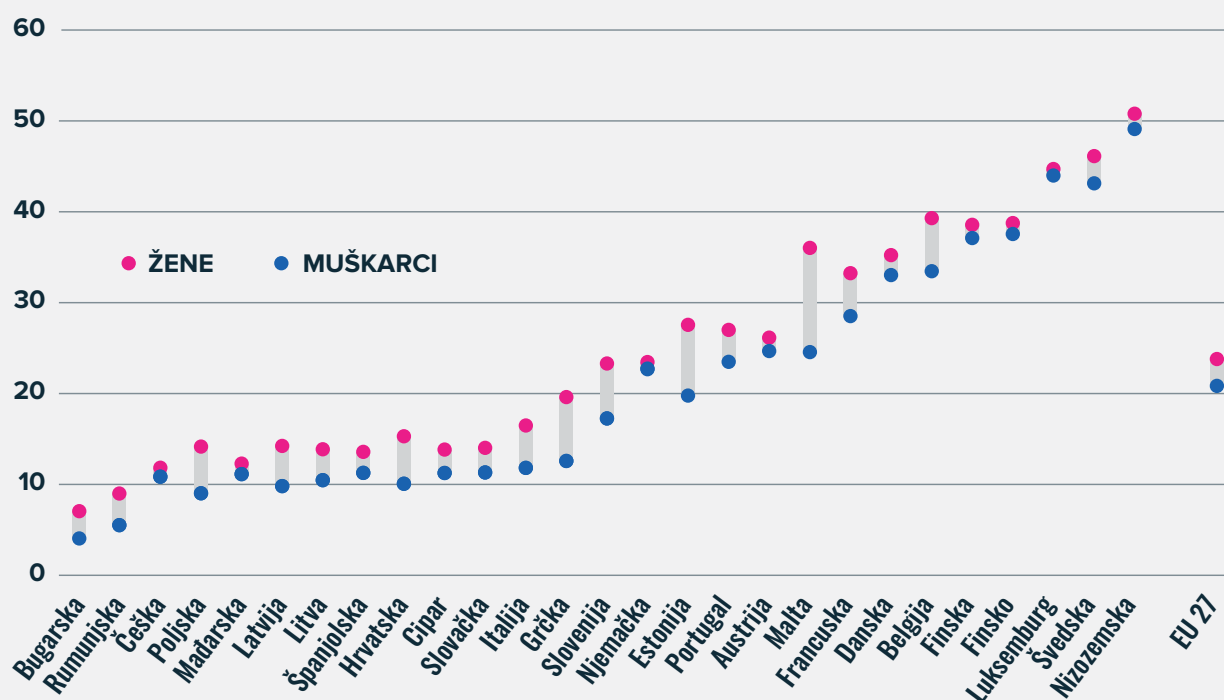
najvažniji sektor u Europi u pogledu rada na daljinu nakon sektora IKT-a⁵.

U EU-u je postotak zaposlenih koji sporadično rade na daljinu porastao s 14 % u 2019. do 24 % u 2021., a potom je zabilježen manji pad na 22 % u 2022. te je ostao stabilan u 2023. Te je godine više od 44 milijuna radnika u EU-u uglavnom ili ponekad radilo na daljinu. U apsolutnome smislu, broj radnika koji su 2023. radili na daljinu gotovo je dvostruko veći od broja iz 2019. (Eurofound 2022, str. 9, slika 2 s ažuriranim podacima od Eurostatova istraživanja o radnoj snazi iz 2022. i 2023. Oscara Vargasa Llavea)⁶ lako se opća dostupnost rada na daljinu razlikuje od zemlje do zemlje, **većina je europskih zemalja uspostavila pravila i propise glede rada na daljinu** (vidi sliku 2).

Karakteristike radnika koji rade na daljinu također se razlikuju diljem Europe. Sveukupno gledano, 2021. više je žena radilo na daljinu nego muškaraca (vidi sliku 3). Međutim, u IKT-u i financijskom sektoru, više je muškaraca koji rade na daljinu nego žena.⁸ Eurofound, kao i projekt EU-a Twing,

oslanjaju se na podatke Eurostatove ankete o radnoj snazi i pružaju usporedbu karakteristike radnika koji rade na daljinu uključujući spol, dob, kategoriju posla, sektor, obiteljsko stanje i obrazovanje. Više detalja možete pronaći u dotičnim studijama.⁹

SLIKA 3: ZAPOSLENICI KOJI RADE OD KUĆE PO SPOLU I ZEMLJI, 2021, EU27 (%)



Izvor: Eurofound 2022, str. 10, slika 5.¹⁰

3. Twing project, <https://twingproject.eu/>
4. Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis-Final-report.pdf>, page 3. Note in the following footnotes referred to as Twing project (2023).
5. Twing project (2023), page 5.
6. Eurofound (2022a), page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave.
7. Eurofound (2022b), Telework in the EU: Regulatory frameworks and recent updates, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 1 page 7, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-09/ef22032en.pdf>.
8. Twing Project (2023). See results in annex.
9. Eurofound (2022a), and Twing Project (2023),
10. Eurofound (2022a), page 10, figure 5.

3.2 QUO VADIS RAD NA DALJINU? IZAZOVI I PRILIKE

Rad na daljinu možemo staviti u širi kontekst gledajući ekonomsku makroperspektivu – uloga rada na daljinu pri zapošljavanju u Europi, i ekonomsku mezoperspektivu – kako je rad na daljinu dijelom većeg fenomena (digitalne) transformacije i potrebe za novom kulturom organiziranja.

Na europski je sektor financija i IKT-a posebno utjecala digitalna transformacija i poremećaj uzrokovan pojavom umjetne inteligencije. Zbog takvog razvoja događaja, tvrtke su pod velikim pritiskom da preobrazu svoje poslovne modele, strategije, organizacijske strukture i način vodstva, što negativno utječe na zaposlenike. Primjerice, to se može odnositi na buduća radna mjesta i vrstu kompetencija koje vođe i radnici moraju posjedovati kako bi proaktivno sudjelovali u oblikovanju te preobrazbe. To također duboko utječe na način kako timovi rade i kako vođe vode (vidi 8. poglavlje o vodstvu). Osim promjena u radnim zadacima, organizaciji rada i tijeku rada, poslovi također nestaju i pojavljuju se novi, kao npr. direktor digitalnog sektora i voditelj za umjetnu inteligenciju.

Uvođenjem alata temeljenih na umjetnoj inteligenciji i digitalnih rješenja za podršku u obavljanju svakodnevnog posla radnika u financijskom sektoru i IKT-u, radni zadatci i tijek rada značajno će se promijeniti. Sindikati trebaju popratiti taj proces i pobrinuti se da radnici mogu raspolagati vremenom koje se oslobodilo uporabom alata temeljenih na umjetnoj inteligenciji za osposobljavanje na radnome mjestu, cjeloživotno učenje, a trebaju podržati i timske aktivnosti za suradnju (na daljinu) i timsku razmjenu – kao i bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života.

Rad na daljinu, umjetna inteligencija i digitalizacija mogu dovesti do izolacije radnika i nedostatak povezanosti članova tima. To je "ljepilo" potrebno, tako da se pojedinci poistovjete sa svojim poslom, svojom organizacijom i svojim kolegama, da se spriječi izgaranje na poslu i da pomogne timu da radi zajedno i funkcionira što bolje. Kohezija se sastoji od mješavine povjerenja, psihološke sigurnosti, dobrog međusobnog poznavanja i razumijevanja koliko dobro vi i vaši kolege zajednički radite i čime svatko od vas može doprinijeti timu. Pored aktivne podrške timskoj koheziji, pojedincima i timu potrebna je kultura kontinuirana

na učenja kako bi išli ukorak s alatima temeljenim na umjetnoj inteligenciji koji se razvijaju sve brže i drugim inovacijama koje remete način na koji trenutačno radimo.

Sindikati i poslodavci zajedničkim se snagama moraju pozabaviti tom transformacijom, uobličiti politike i procese koji će pratiti i podržavati radnike, nuditi osposobljavanja i podržavati razdoblja samoučenja tijekom radnog vremena, kako bi neprestano ojačavali buduće vještine potrebne za snalaženje u procesu transformacije.

Organizacije koje podržavaju suvremene oblike vodstva i zdravu radnu kulturu mogu smanjiti negativne učinke izazvane radom na daljinu. Postoji izravna veza između kvalitete vodstva i fluktuacije radne snage u organizacijama. Za više detalja pogledati poglavlje 8.

Imajući na umu ovaj širi kontekst transformacije sektora financija i IKT-a, u sljedeća dva pododjeljka utvrdit ćemo izazove koji proizlaze iz rada na daljinu i prilike koje on pruža.

Nekima rad na daljinu pruža veću fleksibilnost na poslu, poboljšanu ravnotežu između poslovnog i privatnog života, uštedu na vremenu koje bi u protivnome proveli putujući na posao, kao i druge pogodnosti. Masovno prihvaćanje rada na daljinu tijekom pandemije bolesti COVID-19 umanjilo je dio stigme glede ove vrste radnog aranžmana i s njim povezan negativan utjecaj na buduće poslovne izgleda i razvoj karijere.

Međutim, rad na daljinu također ima svoje rizike. To uključuje povećanu izoliranost i probleme s mentalnim zdravljem, manje inovativnosti i kreativnosti, pojačano radno opterećenje, duže radno vrijeme i digitalnu povezanost te zamagljivanje granice između profesionalnog i privatnog života. Također se mogu pojaviti zdravstveni i sigurnosni problemi, potreba za primjerenom naknadom, napetosti u radnom odnosu, nadzor radnika, pristup osposobljavanju i razvoju karijere, a napose veće prepreke koje sindikati moraju prevladati dok se organiziraju, pregovaraju kolektivne ugovore i komuniciraju u formatu koji je sve više virtualan i digitalan.

3.2.1 IZAZOVI RADA NA DALJINU

Putem publikacija Eurofounda, ETUI-a i Europske agencije za sigurnost i zdravlje na radu, rezultati istraživanja poput projekta Twing, koji financira EU, i ispitivanja provedenih za projekt ARCO s članovima UNI Europa Finance i IKT-a te drugim stručnjacima za rad na daljinu, **opetovano se pojavljuje nekoliko glavnih izazova u vezi s radom na daljinu**¹¹:

1. Pravo na rad na daljinu (međutim ne i obveza ispunjenja tog prava od poslodavca)
2. Pravo na isključivanje
3. Psihosocijalni rizici, uključujući izoliranost
4. Dostupnost osposobljavanja, prekvalifikacije i usavršavanja
5. Sindikalno organiziranje, prava na digitalni pristup i održavanje kontakta s članovima sindikata koji rade na daljinu
6. Raznolikost, pravednost, uključivost i nediskriminacija
7. Novi modeli vodstva

(1) Rad na daljinu trebao bi biti dobrovoljan i verzibilan. Ne bi trebala postojati nikakva obveza rada na daljinu i nitko tko to želi ne bi trebao biti lišen prava glasa osim ako poslodavac to može opravdati. Postoje nepotkrijepljeni dokazi da neki poslodavci upotrebljavaju rad na daljinu kao „mrkvu“ ili „batinu“ za određene radnike ili koriste svoje pravo na prilagodbu organizacije rada da *ad hoc* pozovu radnike u ured otežavajući im time organizaciju profesionalnog i privatnog života.

(2) Svi radnici, uključujući i one koji rade na daljinu, imaju pravo na razdoblje odmora, ograničenje najduljeg radnog vremena i pravo na isključivanje. Pa čak i kad postoji zakonsko pravo na isključivanje (nacionalno zakonodavstvo, kolektivni ugovori u određenome sektoru ili kolektivni ugovori na razini poduzeća), **Eurofound je ipak utvrdio da se to ne provodi.**¹² **Mnoge se radnike kontaktira i osjećaju se obveznima odgovoriti na poruke (komunikaciju) vezane za posao koje su primili izvan svoga radnog vremena,** često bez naknade za prekovremeni rad, što dovodi do povećanih zdravstvenih problema kao što su stres i izgaranje na poslu¹³ (vidjeti i odjeljak 7).

(3) Rad na daljinu može dovesti do izoliranosti i nedostatka povjerenja i kohezije među članovima tima. Nadalje, **izoliranost pojedinaca na poslu može dovesti do općeg povećanja izoliranosti i individualizacije u društvima.** Sindikati, kao predstavnici zajednice i solidarnosti, igraju ključnu ulogu u tome da osiguraju kontakt s radnicima koji rade na daljinu i moraju biti svjesni takvog razvoja događaja.

Potencijalni nedostatak povjerenja može dovesti do prekomjerne kontrole koja zadire u privatnost (uključujući i prava na privatnost podataka) i utjecati na radne odnose. Prakse poput uporabe nadzornih alata u svrhu praćenja zaposlenika koji rade na daljinu (videonadzor, snimanje zvuka, biometrijske kontrole, daljinsko praćenje, indeksiranje pretraživanja na internetu, provjeravanje e-pošte i/ili uporaba računala), pohranjivanje podataka o zaposlenicima i korištenje tih podataka u stegovnim postupcima trebale bi biti ograničene, osim ako nisu strogo regulirane nacionalnim zakonodavstvom i/ili sindikalnim kolektivnim ugovorom. Prikupljanje podataka ili nadzor nad radnom snagom trebao bi se provoditi isključivo u slučaju jasne i objektivno opravdane svrhe.

11. See list of publications and list of interviews conducted under annexe.

12. Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2023).

13. Eurofound (2023)

Zaposlenici i sindikati trebali bi imati pravo na informacije, savjetovanje i transparentnost prije uvođenja takvih alata i trebali bi sudjelovati u njihovoj provedbi i uporabi.

Poslodavci bi trebali omogućiti priliku za redovit izravan kontakt, formalna i neformalna druženja s ostalim kolegama s posla. Također bi trebali uvesti politike kojima se sprječava, prati i rješava pitanje virtualnog zlostavljanja u vezi s poslom.

(4) Radnici koji rade na daljinu moraju imati istu **dostupnost osposobljavanju, prekvalifikaciji i usavršavanju** kao i njihovi kolege koji rade u uretima. Poslodavci moraju osigurati to da su radnici koji rade na daljinu „vidljivi“ unutar tvrtke i pružiti im prilike za redovite sastanke uživo u svrhu razvoja njihovih karijera i mentorstva. To je napose važno za radnice koje rade na daljinu a koje i dalje nose veći dio tereta kućanskih i obiteljskih obveza te imaju manje vremena i prilika uključiti se u aktivnosti za unapređenje karijere izvan svojih radnih rasporeda.

(5) Rad na daljinu ne bi se smio koristiti u svrhu umanjivanja ili ometanja **prava radnika na osnivanje sindikata ili učlanjenja u sindikat** niti bi se smio koristiti u svrhu oslabljivanja socijalnog dijaloga i kolektivnog pregovaranja ili zadirati u sindikalna prava, aktivnosti i organiziranje – uključujući digitalni pristup radnoj snazi i sigurne digitalne prostore za sastanke.

Za više informacija o sindikalnom organiziranju u kontekstu rada na daljinu, vidi odjeljak 5.

(6) Mogućnost rada na daljinu mora biti dostupna **bez diskriminacije** i mora se smatrati jednakovrijednim načinom rada. Moguće povećanje izoliranosti zbog produženog rada na daljinu također

može negativno utjecati na nastanak i izgradnju mreža radnih mjesta i na probijanje „staklenog stropa“, što bi posebice moglo utjecati na razvoj karijera kod žena i manjinskih skupina.

Za više informacija o raznolikosti, pravednosti, uključivosti i nediskriminaciji u kontekstu rada na daljinu, vidi odjeljak 6.

(7) Obveza poštovati prava i radne uvjete radnika koji rade na daljinu zahtijeva **kolektivni pristup** uz zalaganje višeg rukovodstva. Također bi trebalo uvesti posebno osposobljavanje koje bi nadzornicima pomoglo u daljinskom upravljanju svojim timovima. Suvremeni pristupi vodstvu umjesto tradicionalnih pristupa vodstvu mogu pružiti podršku radnicima koji rade na daljinu i povećati angažiranost radnika i njihovu dobrobit. To treba spariti s kulturom cjeloživotnog učenja i suradnje te s promjenama u organizaciji radnih mjesta.

Za više informacija o suvremenom vodstvu u radu na daljinu, vidjeti odjeljak 7.

To nisu jedini izazovi u pogledu rada na daljinu s kojima se radnici i sindikati diljem Europe suočavaju. Sindikati i predstavnici zaposlenika igraju ključnu ulogu u rješavanju tih pitanja kolektivnim pregovaranjem i provedbom mjera koje služe unapređenju dogovora za rad na daljinu.

Za sveobuhvatan pregled, vidjeti publikaciju ETUI-a naslovljenu “The future of remote work” i naročito doprinos UNI Europe u poglavlju: “Remote work: ensuring trade union and workers’ rights through collective bargaining”¹⁴.

14. ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

3.2.1 PRILIKE KOJE PRUŽA RAD NA DALJIN

Rad na daljinu i dalje je vrlo popularan među europskim radnicima koji pokazuju preferenciju da, barem djelomično, rade od kuće.¹⁵ Udio radnika koji rade na daljinu najviši je u sektoru IKT-a i financija.¹⁶ Premda je rad na daljinu popularan u svim dobnim skupinama, naročito je popularan među radnicima u dobi od 33 do 44 godine.¹⁷ Rad na daljinu također može privući talente. Primjerice, ispitivanje među švedskim inženjerima pokazalo je da bi više od polovice njih izbjeglo raditi za poslodavca koji ne dopušta rad na daljinu (vidi informativni okvir 1).

INFOOKVIR 1:

Inženjeri Švedske / Sveriges Ingenjörer – Istraživanje 2021.:¹⁸

- Preko polovice inženjera izbjegavaju raditi za poslodavce koji ne dopuštaju rad na daljinu.
- Upitani koliko cijene mogućnost rada na daljinu i koliko im je ta mogućnost važna pri odabiru poslodavca, **devet od deset ispitanih tvrde da im je važna mogućnost rada na daljinu.**
- **Ispitivanje je pokazalo da ako njihov trenutni poslodavac ne bi nipošto dopustio rad na daljinu, polovica bi inženjera dala otkaz kod tog poslodavca.** Svaki drugi inženjer također navodi da se ne bi prijavio na posao kod poslodavca koji ne dopušta rad na daljinu.

Studije su pokazale da rad na daljinu može pružiti i razne prilike:¹⁹

- Manje putovanja na posao i s posla, čime se štedi na vremenu i s time povezanim troškovima
- Mogućnost poboljšanja ravnoteže između poslovnog i privatnog života, što omogućuje postojanje obiteljskog života, pomaže radnicima da se nose sa zahtjevima svojih privatnih života i obveza skrbi
- Povećano slobodno vrijeme
- Povećana autonomija i fleksibilnost u organiziranju radnog vremena u skladu s preferencijama i potrebama
- Može podržati ponovno uključanje u posao nakon dugog izbjivanja
- Može otkloniti fizičke i mentalne barijere i dopustiti veću fleksibilnost radnog vremena osobama s invaliditetom (međutim, nužno je prevladati izoliranost i poboljšati povezanost)

Rad na daljinu također može potaknuti osposobljavanje za digitalne vještine, hibridni timski rad i osposobljavanje u vodstvu. Budući da je rad na daljinu često dijelom digitalizacijske strategije poduzeća, uz uvođenje alata temeljenih na umjetnoj inteligenciji, ta preobrazba radnog mjesta može potaknuti pitanja glede osposobljavanja (koje poslodavci moraju osigurati tijekom radnog vremena), cjeloživotnog učenja i suvremenog vodstva. Primjerice, u financijskom sektoru na Malti, Opći radnički sindikat (GWU) u svaki kolektivni ugovor unosi klauzulu u odjeljku o radu na daljinu koja se tiče osposobljavanja radnika i odgovarajućih digitalnih alata.

15. Eurofound (2022c), Fifth round of the Living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of uncertainty, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-07/ef22042en.pdf>, page 3, figure 3. Note in the following footnotes referred to as Eurofound (2022c).

16. Twing Project (2023), page 5.

17. Eurofound (2022c), page 3, figure 3. See also for example survey of office workers in Sweden, Study by Jonas Grafström: Who wants to work from home? A demographic survey of attitudes towards telework, 2023. <https://cms.ratio.se/app/uploads/2023/11/rap-27-vem-vill-jobba-hemi-fran.pdf> or cross-sectoral survey in France by the observatoire de télétravail in 2023.

18. Swedish Engineers (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

19. Eurofound (2022b) and Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability- A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

4. SPORAZUMI O RADU NA DALJINU

4.1 NEUJEDNAČEN REGULATORNI OKVIRA

Regulatorni je okvir za rad na daljinu bitna stavka. Trenutačno u EU-u postoji neujednačen regulatorni okvir. Pregovori da se ažurira Europski okvirni sporazum o radu na daljinu iz 2002. godine kao pravno obvezujuća Direktiva EU-a propali su potkraj 2023. godine zbog nespremnosti poslodavaca da pregovaraju u dobroj vjeri.²⁰ Postoji, međutim, barem pet Direktiva EU-a koje se odnose na rad na daljinu, poput Okvirne direktive o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu (1989/391/EEZ) i Direktive o određenim vidovima organizacije radnog vremena (2003/88/EZ) (potpuni je popis u informativnom okviru ispod).

Pod sloganom UNI Europe 'Forward Through Collective Bargaining' (Kolektivnim pregovaranjem

naprijed), vođeni smo uvjerenjem da je kolektivno pregovaranje u samoj srži demokratskih društava i društvenog napretka. Kolektivno pregovaranje odnosi se na mogućnost radnikâ da kolektivno oblikuju svoje radne živote i da imaju istinsko pravo glasa na svojim radnim mjestima; to je preduvjet koji radnicima i njihovim obiteljima omogućuje dostojanstven život. Samo pomoću istinskog i konstruktivnog socijalnog dijaloga i pregovaranja možemo radnicima zajamčiti njihova prava, poslove, zdravlje i sigurnost.

Premda nije pravno obvezujuća, europski socijalni partneri u sektoru financija i IKT-a utrljali su put dogovorivši svoje „Zajedničke izjave o radu na daljinu“ koje bi naši članovi trebali preuzeti u kolektivnim ugovorima u svim sektorima i diljem Europe.

INFOOKVIR 2

Sporazumi i zakonodavstvo na razini EU-a

- Europski okvirni sporazum o radu na daljinu, 2002.
- Okvirni sporazum o prekograničnom radu na daljinu (i socijalnoj sigurnosti), 2023.
- Zajednička deklaracija o radu na daljinu i novim tehnologijama europskih socijalnih partnera u bankarskom sektoru, 2021.
- Rezolucija Europskog parlamenta o inicijativi o zakonodavstvu EU-a o pravednom radu na daljinu i pravu na isključivanje (siječanj 2021.) i Zaključci Vijeća o radu na daljinu (2021.)
- UNI Europa ICTS & related services, ETNO (2023) **The EU Telecom Social Partners' Guidelines on Remote Work**, 20221012_draft joint declaration RW v01 (002) - IH221018 (uni-europa.org)
- UNI Europa ICTS & related services, ETNO (2023) **joint statement of the EU Telecom Social Partners on Remote Work**, <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2023/06/Telecom-Remote-Work-Joint-Statement.pdf>
- Povezano zakonodavstvo: Okvirna direktiva o uvođenju mjera za poticanje poboljšanja sigurnosti i zdravlja radnika na radu (1989/391/EEZ), Direktiva o određenim vidovima organizacije radnog vremena (2003/88/EZ), Direktiva o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi (2019/1158 EU), Direktiva o transparentnim i predvidivim radnim uvjetima u Europskoj uniji (2019/1152 EU)

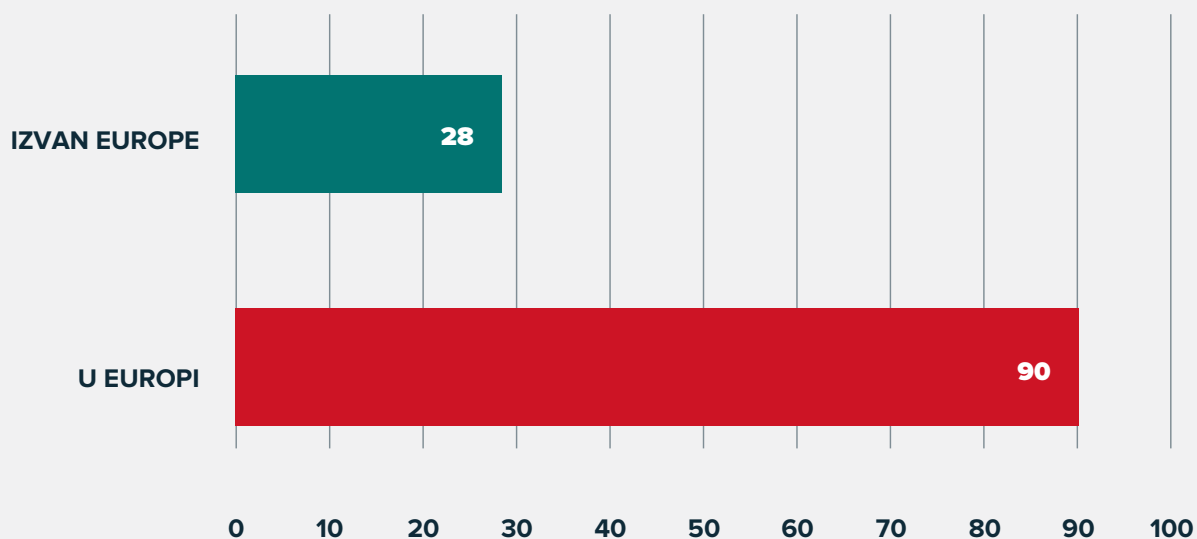
20. UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

Jaki kolektivni ugovori o radu na daljinu već su postignuti u financijama i IKT-u, kako na razini sektora (sporazumi u bankovnom sektoru u Grčkoj, Italiji, Rumunjskoj, Španjolskoj, između ostalog) tako i na razini poduzeća (Capgemini u Francuskoj, eir Ireland u Irskoj, Telefónica u Španjolskoj, Deutsche Bank u Španjolskoj, Allianz u Španjolskoj, AXA u Španjolskoj), pokrivajući brojne ključne aspekte (sindikalna prava i slobode, uključujući digitalni pristup radnoj snazi na daljinu, pravo na isključivanje, dostupnost razvoja vještina i prilika za razvoj karijere, zaštita od diskriminacije na radnome mjestu, uznemiravanja i virtualnog nasilja). Za sveobu-

hvatniji pregled, pogledajte poglavlje UNI Europe: “Remote work: ensuring trade union and workers’ rights through collective bargaining” u publikaciji ETUI-ja o radu na daljinu.²¹

Većina europskih zemalja ima nacionalnu/sektorsku regulativu rada na daljinu (vidi odjeljak 3.1, slika 2). Godine 2022. UNI Global Union prikupio je bazu podataka koja se sastoji od 118 kolektivnih ugovora o radu na daljinu iz raznih sektora i poduzeća koji datiraju od 2012. do 2022. iz 25 zemalja diljem svijeta koji uglavnom obuhvaćaju sektor financija i IKT-a. Od 118 ugovora, velika većina ispregovarana je u Europi (vidi slike 4 i 5 ispod).

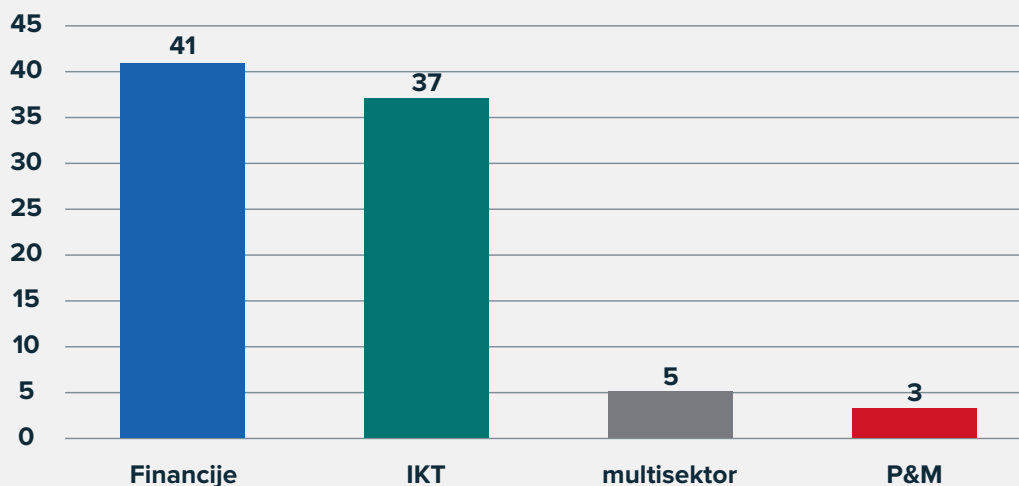
SLIKA 4: UNI GLOBAL UNION REMOTE WORK DATABASE: BROJ SPORAZUMA U EUROPI U USPOREDBI S OSTATKOM SVIJETA



Izvor: UNI Global Union Remote Work Database

21. ETUI (2023): The future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

SLIKA 5: UNI GLOBAL UNION REMOTE WORK DATABASE: BROJ SPORAZUMA PO SEKTORU



Izvor: UNI Global Union Remote Work Database

Popratno izvješće²² uz bazu podataka utvrdilo je neka od ključnih pitanja uvrštena u spomenute kolektivne ugovore:

SLOBODA UDRUŽIVANJA

PRAVO NA ISKLJUČIVANJE

ZDRAVLJE I SIGURNOST

PRAĆENJE

OSIGURANJE OD GRAĐANSKO-PRAVNE ODGOVORNOSTI

NAKNADA

OSIGURANJE RADNIKA U SLUČAJU NESREĆE

NASILJE U OBITELJI

RAZVOJ KARIJERE

UZNEMIRAVANJE NA INTERNETU

Iako više od polovice ugovora osiguravaju slobodu udruživanja i eksplicitno spominju pravo zaposlenika na isključivanje, manje su zastupljena druga važna pitanja poput razvoja karijere, zaštita od obiteljskog nasilja i drugih oblika rodno uvjetovana nasilja i uznemiravanja, psiholoških rizika, roda, raznolikosti, pravednosti i uključenosti. Uzimajući u obzir porast nejednakosti u razdoblju nakon pandemije bolesti COVID-19, ta je pitanja potrebno uključiti u svaki kolektivni ugovor o radu na daljinu. Također je potrebno ažurirati odjeljke koji se odnose na umjetnu inteligenciju i nadzor. Većini ugovora nedostaje osvrt na povratne informacije koje bi se dobivale sredinom ili pred istek valjanosti ugovora kako bi se naučilo što dobro funkcionira, a što je potrebno mijenjati.

22. UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>

4.2 KONTROLNA LISTA: ŠTO UKLJUČITI U PREGOVORE O KOLEKTIVNOM UGOVORU O RADU NA DALJINU

- ✓ DEFINICIJA RADA NA DALJINU
- ✓ DOBROVOLJAN I REVERZIBILAN
- ✓ UVJETI RADA
- ✓ SINDIKALNA PRAVA I SLOBODE (UKLJUČUJUĆI PRISTUPNA PRAVA)
- ✓ PRAVO NA KOLEKTIVNO ZASTUPANJE
- ✓ UVJETI PROVEDBE (RADNI DAN I BROJ RADNIH SATI, CILJEVI, OSPOSOBLJAVANJE, NAČINI I MOGUĆNOSTI, SPRJEČAVANJE RIZIKA, ZAŠTITA PODATAKA)
- ✓ OPREMA I NAKNADA TROŠKOVA
- ✓ ERGONOMIJA
- ✓ PRAVO NA ISKLJUČIVANJE
- ✓ ZAŠTITA OD PSIHOSOCIJALNIH RIZIKA (UKLJUČUJUĆI ISOLIRANOST)
- ✓ STROGA OGRANIČENJA GLEDE NADZORA
- ✓ REGULACIJA UPORABE ALATA TEMELJENIH NA UMJETNOJ INTELIGENCIJI U RADU (NA DALJINU) I ZAŠTITA OSOBNIH PODATAKA (TAKOĐER ALATI TEMELJENI NA UMJETNOJ INTELIGENCIJI)
- ✓ UPORABA DIGITALNIH ALATA, SIGURNOSNE MJERE, ZAŠTITA PODATAKA
- ✓ ZAŠTITA OD NASILJA I UZNEMIRAVANJA NA RADNOME MJESTU (VIRTUALNO ZLOSTAVLJANJE, NASILJE TREĆE STRANE, NASILJE U OBITELJI, RODNO UVJETOVANO NASILJE I UZNEMIRAVANJE)
- ✓ JEDNAKA PLAĆA I JEDNAKA DOSTUPNOST OSPOSOBLJAVANJA I RAZVOJA KARIJERE
- ✓ RAZNOLIKOST, PRAVEDNOST, UKLJUČIVOST I NEDISKRIMINACIJA U RADU NA DALJINU (NPR. STVARANJE ZAJEDNIČKIH ODBORA ZA PRAVEDNOST/UKLJUČIVOST, FLEKSIBILNI RADNI ARANŽMANI, POMOĆNA TEHNOLOGIJA KOJU OSIGURAVA POSLODAVAC ITD.)
- ✓ TEŽITI SPRJEČAVANJU RIZIKA: PROCIJENITI RIZIK RADA NA DALJINU NA INDIVIDUALNOJ I TIMSKOJ RAZINI: VOĐA I RADNIK SA SVOJIM SINDIKALNIM PREDSTAVNICIMA ANALIZIRAJU RIZIKE I DEFINIRAJU MJERE U SVIM SPOMENUTIM PODRUČJIMA NAVEDENIMA U KOLEKTIVNOM UGOVORU
- ✓ POSVETITI SE CJELOŽIVOTNOM UČENJU, USAVRŠAVANJU I OSPOSOBLJAVANJU TIJEKOM RADNOG VREMENA O TOME KAKO UČINKOVITO RADITI OD KUĆE, UKLJUČUJUĆI DIGITALNO USAVRŠAVANJE, ERGONOMIJU, KOMUNIKACIJU NA DALJINU, ORGANIZACIJU RADA, SURADNJU NA DALJINU I MENTALNO ZDRAVLJE
- ✓ OSPOSOBLJAVANJE ZA VOĐE: NAPRAVITI PROCJENU POTREBÂ I PONUDITI OSPOSOBLJAVANJE TIJEKOM RADNOG VREMENA NA TEMU UČINKOVITOG VODSTVA U KONTEKSTU RADA NA DALJINU, KAKO UČINKOVITO KOMUNICIRATI, O ORGANIZACIJI RADA, MENTALNOM ZDRAVLJU, PSIHOLOŠKIM RIZICIMA, ERGONOMIJI, STILOVIMA VODSTVA I NJIHOVU UTJECAJU NA ANGAŽIRANOST RADNIKA, O DIGITALNOM USAVRŠAVANJU I VOĐENJU PROJEKATA NA DALJINU
- ✓ REDOVITA PROCJENA, PRAĆENJE I NADZOR KOLEKTIVNOG UGOVORA

UNI globalna ključna sindikalna načela kojima se osiguravaju radnička prava u radu na daljinu

POTPUNI SKUP NAČELA



POSLODAVCI MORAJU JAMČITI SLOBODU UDRUŽIVANJA I KOLEKTIVNE PREGOVORE ZA RADNIKE KOJI RADE NA DALJINU.



POSLODAVCI BI TREBALI BITI ODGOVORNI ZA ZDRAVLJE I SIGURNOST RADNIKA.



RAD NA DALJINU NE BI SMIO UGROŽAVATI RADNA PRAVA I RADNI ODNOS S RADNICIMA.



OPREMA ZA RAD I TROŠKOVI PROSTORA ZA RAD NA DALJINU TREBALI BI BITI POD ODGOVORNOŠĆU POSLODAVCA.



SREDSTVA ZA NADZIRANJE RADNIKA KOJI RADE NA DALJINU TREBALA BI BITI OGRANIČENA.



RAD NA DALJINU TREBAO BI BITI "RODNO NEUTRALAN" I OTVOREN PREMA SVIMA.



RAD NA DALJINU TREBAO BI BITI DOBROVOLJAN.



RADNICI KOJI RADE NA DALJINU TREBALI BI IMATI JEDNAKO DOSTUPNE PRILIKE ZA OSPOSOBLJAVANJE I RAZVOJ KARIJERE KAO I ZAPOSLENICI KOJI RADE U UREDU.



POSLODAVCI BI TREBALI POŠTOVATI REDOVITO RADNO VRIJEME I PRAVO NA ISKLJUČIVANJE.



PRIJE UVOĐENJA ILI PROŠIRIVANJA PRAVILA O RADU NA DALJINU, SINDIKATI I POSLODAVCI TREBALI BI TEMELJITO PROCIJENITI I DOKUMENTIRATI UČINAK TIH PRAVILA.

5. RAD NA DALJINU I SINDIKALNO ORGANIZIRANJE

Budući da rad na daljinu postaje stalna pojava u profesionalnom okruženju, nasušno je da se sindikati pozabave izazovima i prilikama glede sindikalnog organiziranja, angažiranja radnika i pregovaranja kolektivnih ugovora u toj novoj radnoj stvarnosti. **Sindikati s jasnim i uključivim organizacijskim strategijama uspješnije organiziraju radnike (koji rade na daljinu), uspješnije privlače nove članove i uspješnije doprinose obnovi kolektivne snage sindikata u kolektivnom pregovaranju.**

5.1 RAD NA DALJINU I SINDIKALNO ORGANIZIRANJE: GLAVNI PROBLEMI

Budući da rad na daljinu neće nestati, radno mjesto nije više ključna lokacija gdje se sindikati trebaju organizirati i regrutirati nove članove. „Novo normalno“ znači kombinirati sindikalno organiziranje u poslodavčevim prostorijama sa sindikalnim organiziranjem preko interneta. Nadalje, radnici i članovi sindikata svih naraštaja sve više zahtijevaju raznolikije načine komuniciranja i razmjene.

Organiziranje radnika i usmjerenost na obnovu sindikata u okruženju rada na daljinu ne razlikuje se mnogo od organiziranja radnika koji rade isključivo u poslodavčevim prostorijama. U oba slučaja **potrebno je razviti strategiju** i alocirati sredstva. Organiziranje oko nekog pitanja i mobiliziranje na kolektivnu akciju funkcionira dobro i u slučaju radnika koji rade na daljinu. Ideja je poduzeti zajedničku akciju u vezi s nekim pitanjem u obliku sudioničkog pristupa kolektivnom pregovaranju, a ne samo pretvoriti sindikat u servis koji služi rješavanju problema radnikâ. Time se stvaraju aktivni, osnaženi članovi, veća vidljivost i kolektivna svijest te održiv porast članstva.

Sindikalno organiziranje – obnova sindikalne kolektivne snage koja služi učinkovitom i kolektivnom pregovaranju – jedno je od ključnih prioriteta UNI Europe. Prije svega, sindikalna obnova je *interna* analiza toga kako možemo obnoviti svoje strukture

i prakse da učinkovitije zastupamo radnike u našim sektorima. Moramo se naći s radnicima tamo gdje se oni nalaze. U pogledu sindikalnog organiziranja, UNI Europa EPOC (Europe's Power & Organising Centre) predlaže da se fokus usmjeri na prepoznavanje, razvoj i potom podržavanje vođa na radnom mjestu, a ne da se fokus usmjeri isključivo na regrutiranje ne-članova koji su onda pasivni članovi sindikata. Kad je u pitanju **sindikalno organiziranje radnika koji rade na daljinu**, potrebno je imati strategiju, izgraditi kapacitet, tretirati radnike koji rade na daljinu podjednako kao i sve ostale radnike, razlikovati između organiziranja iznova (*greenfield organising*) i organiziranja na već postojećim temeljima (*brownfield organising*) i uložiti u digitalne alate i naučiti kako se njima koristiti.

Razlikuju li se sindikatima **izazovi sindikalnog organiziranja radnika koji rade na daljinu** od općih izazova sindikalnog organiziranja s kojim se sindikati susreću? U raspravama održanim tijekom trajanja projekta ARCO, članovi UNI Europe iz sektora financija i IKT-a izjavili su da se većina njihovih akcija i zadataka nije promijenila zbog rada na daljinu te da ih je pandemija bolesti COVID-19 naučila kako da organiziranje na licu mjesta zamijene s organiziranjem preko interneta.

INFOOKVIR 4

Aktivisti iz francuskog financijskog sektora reagiraju na digitalno organiziranje

Reprezentativna anketa²³ provedena među članovima sindikata FBA-CFDT iz 2023. pokazuje da sindikalne aktivnosti (čak ni pregovore o kolektivnim ugovorima) i interakcije s radnicima ne smatraju težima ako ih se provodi digitalno umjesto na licu mjesta. Sastanci sindikata i regrutiranje no-

vih članova putem interneta su, međutim, manje lakši ako se obavljaju putem interneta nego uživo. Ta anketa također pokazuje da mnogi sindikalni predstavnici ne posjeduju digitalne i internetske moderatorske vještine te im je u tome potrebno osposobljavanje.

Sindikat iz financijskog sektora, član UNI-ja, irski FSU, uložio je podosta vremena, sredstava i osoblja u razvoj i jačanje svojeg digitalnog sindikalnog organiziranja u financijskom sektoru. Njihove su najbolje prakse korisne za sindikalno organiziranje radnika kako u IKT-u, tako i u financijskom sektoru. U sljedećem informativnom okviru (vidi informativni okvir 5) FSU Irska dijeli svoje najbolje prakse.

INFOOKVIR 5

Digitalno organiziranje: najbolje prakse iz FSU-a Irska

Irski sindikat financijskog sektora (FSU), u suradnji s EPOC-om, osposobio je svoje osoblje, vođe i aktiviste za korištenje digitalnih alata kao što su *chat*, LinkedIn, videokonferencijski pozivi i internetske ankete i istraživanja. U procesu sindikalnog organiziranja radnika koji rade na daljinu, preporučuje se poduzimanje sljedećih koraka:

- Individualni telefonski pozivi i dalje predstavljaju ključni način komuniciranja i radnici često slobodnije govore dok rade od kuće.
- Mješoviti sastanci putem interneta s registracijom prije svakog sastanka u svrhu identificiranja članova sindikata i ne-članova.
- Uvijek pratite ne-članove kako biste ih potaknuli da se učlane u sindikat; pridržavajući se Opće uredbe o zaštiti podataka (GDPR), možda će biti potrebno višestruko praćenje razvoja relevantne teme.
- Povećajte broj anketa, peticija i digitalnih akcija u vezi sa specifičnim pitanjima glede radnog mjesta. Sve te mjere trebale bi stvoriti digitalne interese među ne-članovima koje potom možete pratiti i potaknuti na ućlanjivanje u sindikat.
- Sindikalno organiziranje uživo na radnome mjestu, kad je većina u uredu, kako bi se osigurala vidljivost sindikata i dalje je jedan vrlo živ način vidljivosti sindikata na fizičkom radnom mjestu.
- Provodite ankete o potrebama članova, tako da agenda sindikata ostane relevantna i usredotočena na članove, ali i da stvara digitalne interese među ne-članovima.
- Osposobljavajte i potičite aktiviste i osoblje sindikata da stvaraju vlastite profile na LinkedInu i da se povezuju sa svojom publikom. To je važno za podizanje opće svijesti o aktivnostima sindikata, ali također može omogućiti „izravnu komunikaciju“ s publikom na temu ključnih pitanja u presudnim trenucima

23. Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): *Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?*

5.2 ALATI RADA NA DALJINU ZA SINDIKALNE PREDSTAVNIKE

Vidljiv je nedostatak provedbe sporazuma o radu na daljinu i politika o radu na daljinu. U neformalnom razgovoru s članovima UNI Europe iz sektora financija i IKT-a mnogi su spomenuli nedostatak provedbe i potrebu **osmišljanja mjera i praktičnih alata kojima bi se potaknula provedba na razini sektorâ i poduzeća**. Procjena rizika može pomoći, posebice na razini poduzeća i timova.

Kako biste **prepoznali potencijalne izazove i prilike u vezi s radom na daljinu vaših članova, Eurofoundov „kotač rada na daljinu“ može poslužiti kao koristan alat** (vidi sliku 6 ispod). Ovim se kotačem možete poslužiti kad se sastajete s članovima, raspravljate o njihovim potrebama, planirate sindikalnu strategiju za rad na daljinu i poduzimate mjere za mapiranje radnih mjesta. Članovi mogu

identificirati ili naznačiti područja u kojima se trenutno suočavaju s problemima. To može pomoći u prepoznavanju problematičnih područja, elementa i mjera koje dobro funkcioniraju kad je posrijedi rad na daljinu, kao i onih koji predstavljaju izazove i zahtijevaju napredak. Kotač može poslužiti kao preventivski alat, ali također može poslužiti u otkrivanju izazova i sukoba koje je potrebno riješiti u pregovorima o kolektivnim ugovorima (vidi sliku 6). **Rezultate je zatim moguće nadopuniti kontrolnom listom iz 5. poglavlja kako bi se utvrdilo koje probleme u vezi s radom na daljinu uključiti i kako ih uključiti u pregovore o kolektivnim ugovorima a u pogledu specifičnih izazova kao što su sindikalno organiziranje, rod, raznolikost, pravednost i uključivost, psihološki rizici i vodstvo.**

SLIKA 6: RAD NA DALJINU: KOTAČ ZA PREPOZNAVANJE PRILIKA I IZAZOVA NA RAZINI PODUZEĆA

RAD NA DALJINU

OSNOVNI ELEMENTI

PODELEMENTI

SVOJSTVA



Izvor: Eurofound 2023²⁴

24. Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, figure 4, page 14. <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Još jedan preventivski alat, koji je vrlo koristan i moguće ga je upotrijebiti na razini radnih mjesta – posebice za vođe koji rukovode radnicima koji rade na daljinu – alat je za procjenu rizika koji je razvila Udruga Prevent, članica UNI Europe. Sljedeći informativni okvir (informativni okvir 6) objašnjava kontrolnu listu koju vođe mogu upotrijebiti zajedno s radnikom koji radi na daljinu kako bi analizirali rizik za radnika dok radi na daljinu i definirali primjerene mjere na temelju rezultata. Ta je kontrolna lista dostupna [ovdje](#) na engleskom jeziku.

INFOOKVIR 6.1

Procjena rizika za rad na daljinu

Udruga inženjera Švedske, članica UNI Europe i udruga koja je aktivna u sektoru IKT-a, preporučuje da se zaposlenici i poslodavci koriste kontrolnom listom u svrhu procjene rizika dok rade na daljinu.

- Tu su kontrolnu listu zajednički razvili sindikati i poslodavci unutar svoje organizacije “Prevent”,²⁵ organizacije za istraživanje i zajedničko osposobljavanje.
- Kontrolna lista sadrži jasna pitanja o fizičkom, organizacijskom i društvenom radnom okruženju rada na daljinu. Sadrži pitanja o zdravlju i sigurnosti, ergonomiji, digitalnim vještinama, suradnji s kolegama i stresu. Za svaku kategoriju postoje razna pitanja. **Svako pitanje ima jednostavnu, bojom označenu klasifikaciju rizika (zelena=niskorizično/žuta=srednjerizično/red=visokorizično) i mjeru oko koje se može dogovoriti ovisno o stupnju rizika.**
- Pitanja se odnose na posao koji se ne izvodi u prostorijama poslodavca. **Kontrolnu listu zajednički ispunjavaju radnik i voditelj**, ali radnik može i unaprijed razmotriti pitanja. To je kombinacija alata za mapiranje, akcijskih mjera i sljedećih koraka. Može se nadopuniti slikama s radnikova kućnog radnog mjesta kako bi se zabilježili mogući problemi u pogledu ergonomije, zdravlja i sigurnosti itd.

| Fråga | Ja | Nej | Riskbedömning | | | Åtgärd | Ansvarig för utförande | Klart när? | Kontroll utfört datum |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------|------------------------|------------|-----------------------|
| | | | Låg | Med | Hög | | | | |
| 1. Finns det fungerande informations- och kommunikationskanaler om verksamheten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | | | | |

prevent
ARBETSMILJÖ I SAMVERKAN
SVENSKT NÄRINGSLIV, LO & PTK

Företag _____

Deltagare _____

Checklistan innehåller frågor om den fysiska, organisatoriska och sociala arbetsmiljön vid distansarbete. Frågorna fokuserar på kontorsarbete som inte utförs i arbetsgivarens egna lokaler. Checklistan fylls i av arbetstagare och chef tillsammans, men arbetstagaren kan gärna fundera igenom frågorna i förväg.

Enkel riskklassning

| Klassning av risk | Behov av åtgärd |
|---|--|
| Låg Försumbar eller liten risk | Eventuell åtgärd |
| Medel Viss risk | Åtgärdas så långt rimligt |
| Hög Allvarlig eller mycket allvarlig risk | Åtgärdas snarast. Vid mycket allvarlig risk krävs åtgärd innan arbetet utförs. |

25. Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent.
Produktion: Prevent, www.prevent.se

■ Objašnjenja i savjeti za uporabu kontrolne liste

STUPAC ZA ODGOVORE

Kontrolna lista sadrži unaprijed pripremljena pitanja kako bi se olakšala procjena. Preskočite pitanja koja nisu relevantna tako što ćete prekrižiti polje u stupcu za odgovore. U protivnome na pitanja se odgovara s “Da” ili “Ne” – i po mogućnosti samo u iznimnim slučajevima s “djelomično.”

STUPAC RIZIKA

Provedite procjenu rizika za relevantna pitanja. Ovisno o situaciji, rizik je moguće procijeniti izravno odgovarajući na pitanje ili poslije uz pomoć stručnjaka koji nisu prisutni tijekom procjene. Naša je preporuka da se služite jednostavnom klasifikacijom rizika koja se nalazi u kontrolnoj listi. Također bi moglo biti prikladno istovremeno označiti pitanja koja je potrebno riješiti, tako što ćete zaokružiti napravljenu procjenu rizika. Sad ste stvorili pisanu procjenu rizika koju su sva poduzeća sa zaposlenicima dužna provesti u skladu s AFS 2001:1.

MJERA

Mjera se razvija u suradnji s onima koji su pogođeni i, po potrebi, uz pomoć (vanjske) ekspertize. Mjeri bi trebala prethoditi analiza onoga što je prouzročilo rizik, a u idealnom slučaju predložena bi mjera trebala uključiti i procjenu povezanih troškova. Odgovorna nadležna osoba odlučuje o mjeri koju je potrebno poduzeti, o tome tko će je poduzeti i dokad bi trebala biti dovršena. Sad ste stvorili pisani akcijski plan koji sva poduzeća sa zaposlenicima moraju stvoriti u skladu s AFS 2001:1.

ODGOVORNI ZA PROVEDBU

Odgovorna nadležna osoba koja je možda delegirala praktični dio rada drugoj osobi. U takvom je slučaju moguće navesti oba imena.

Provedena kontrola, Datum

Odgovorna nadležna osoba provjerava je li mjera poduzeta.

Nekoliko primjera pitanja:

1. Postoji li pisana procjena rizika za radno okruženje?
2. Nude li se redovito svim zaposlenicima sigurnosne upute i osposobljavanje?
3. Postoje li jasni propisi i upute za ponašanje u slučaju opasnosti?
4. Provjerava li se redovito radno okruženje u svrhu procjene zdravstvenih rizika poput kvalitete zraka ili izloženosti buci?
5. Postoji li sustav kojim zaposlenici mogu poslati povratne informacije ili pritužbe u vezi s radnim uvjetima?
6. Pružaju li se usluge zaštite mentalnog zdravlja za zaposlenike, kao npr. programi upravljanja stresom?
7. Osiguravaju li se zaposlenicima redovite stanke i razdoblja odmora?
8. Je li radno vrijeme osmišljeno tako da promiče zdravlje i dobrobit zaposlenikâ?
9. Jesu li zaposlenici upućeni u moguće zdravstvene rizike vezane za svoje zadatke?
10. Promiče li se suradnja i komunikacija među zaposlenicima kako bi se osigurala zdrava radna kultura?

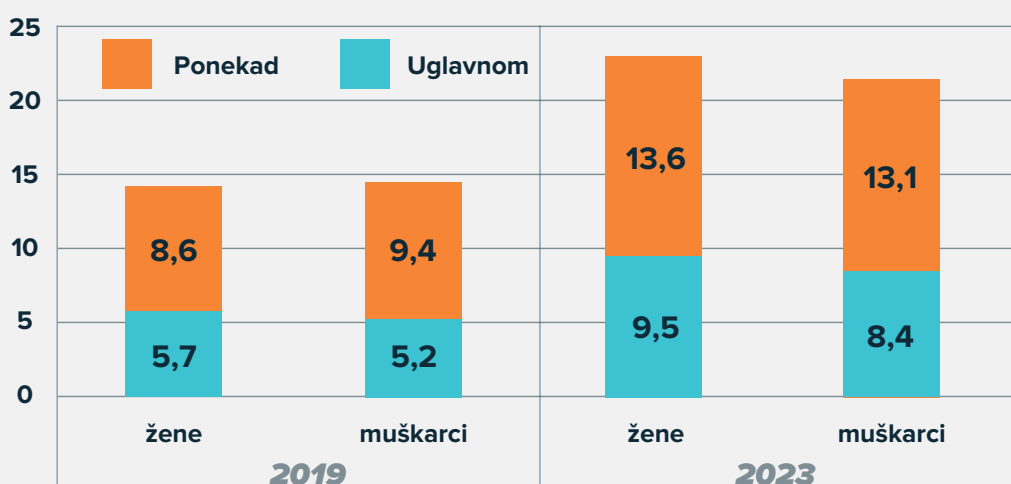
6. RAD NA DALJINU I RAZNOLIKOST, PRAVEDNOST I UKLJUČIVOST (DEI)

NAKON PANDEMIJE BOLESTI COVID-19 POVEĆAO SE BROJ ŽENA KOJE RADE NA DALJINU

Ukupno na europskoj razini, otkrili smo da je došlo do blagog ukupnog porasta u broju žena koje od pandemije bolesti COVID-19 rade na daljinu i da je od 2023. broj žena koji rade na daljinu veći od

broja muškaraca koji rade na daljinu (vidi sliku 7). Ta se slika, međutim, mijenja kad uspoređujemo ekonomske sektore ili dok promatramo specifične zemlje.²⁶

SLIKA 7: UDIO ŽENA I MUŠKARACA U RADU NA DALJINU 2019. I 2023: BLAGO USPOREDIV PORAST U BROJU ŽENA KOJE RADE NA DALJINU



Izvor: Eurofound 2022, str. 10, slika 4 s ažuriranim podacima Oscara Vargasa Llavea²⁷

Karakteristike radnika koji rade na daljinu mnogo se razlikuju diljem Europe. Istraživanje provedeno u Francuskoj pokazalo je da je tipični radnik na daljinu žena u dobi između 30 i 39 godina te radi u privatnom sektoru kao izvršni direktor ili inženjer.²⁸

26. Twing project 2023.

27. Eurofound (2022a), page 10, figure 4 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2023 by Oscar Vargas Llave.

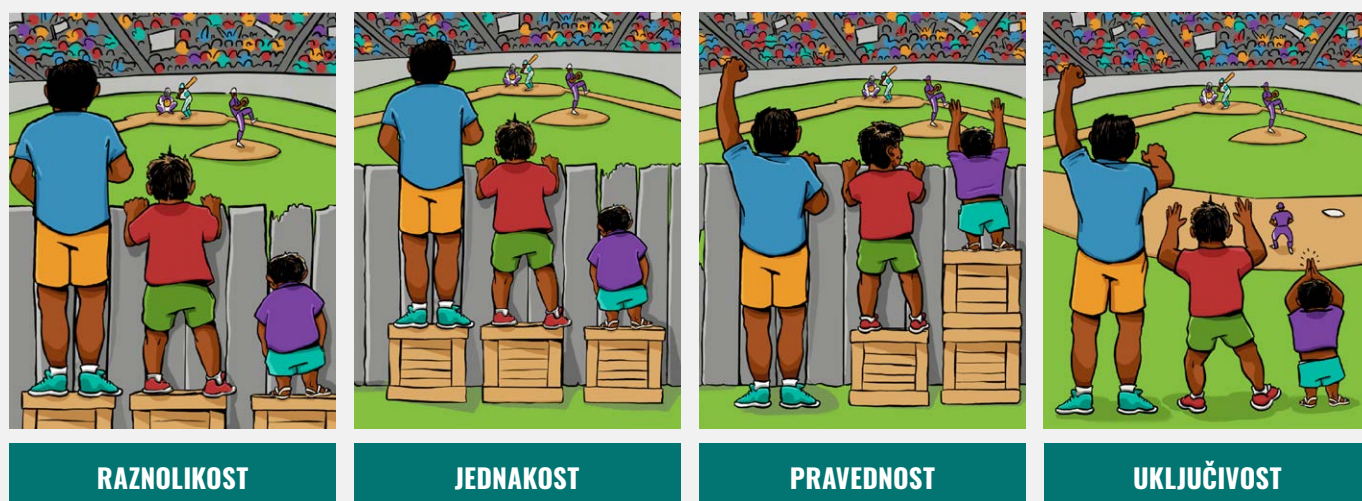
28. See the three surveys done in France including ICT and finance sector in 2021, 2022 and 2023: Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?, https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf. Enquête nationale sur le télétravail (2021): dossier de presse 2021. CGT Ingés Cadres Techs, <https://obst.fr/wp-content/uploads/sites/47/2022/12/DOSSIER-TE%CC%81LE%CC%81TRAVAIL-UGICT-CGT-6-sept-2021-ok.pdf>. Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey in France on remote work), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

SHVAĆANJE RAZNOLIKOSTI, PRAVEDNOSTI I UKLJUČIVOSTI

Rad na daljinu može predstavljati različite izazove i prilike za različite ljude i skupine ljudi kao što su žene, osobe s invaliditetom, žrtve nasilja u obitelji itd.²⁹

Dok jednakost znači da prema svakoj osobi postupamo jednako, **pravednost znači pružanje resursa i prilika prilagođenih specifičnim potrebama ili okolnostima svakog pojedinca ili skupine. Samo tako možemo postići ravnopravne rezultate.**³⁰

SLIKA 10: RAZNOLIKOST, JEDNAKOST, PRAVEDNOST I UKLJUČIVOST



Autorska prava na sliku: Interaction Institute for Social Change | Artist: Angus Maguire, interactioninstitute.org and madewithangus.com

29. European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

30. World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality?, <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>

RAD NA DALJINU I RAVNOPRAVNOST I JEDNAKOST SPOLOVA

Utjecaj rada na daljinu na ravnopravnost i jednakost spolova i dalje je nejasan: “premda je pandemija pogodila žene jače od muškaraca, a rizik od poništavanja teško stečenih dobitaka žena je stva-

ran, pandemija je također otvorila nove prilike da se ispravi neravnopravnost spolova na strukturnoj razini. Rad na daljinu, ako je adekvatno organiziran, može predstavljati jednu takvu priliku.”³¹

INFOOKVIR 7

Prema irskom sindikatu radnika u komunikacijama (CWU), rad na daljinu može imati rodno uvjetovane prednosti i nedostatke

PREDNOSTI:

- ✓ omogućava veću fleksibilnost pri ispunjavanju obveza vezanih za obiteljsku skrb
- ✓ rješava pitanje tzv. “prezentizma” (prisutnosti, nazočnosti) u korporativnoj kulturi i privremene odsutnosti koja nerazmjerno više pogađa žene

NEDOSTATCI:

- ✗ utjecaj produljenog radnog vremena ima negativne posljedice na zdravlje svih radnika, ali je veća vjerojatnost da produljeno radno vrijeme ženama prouzroči ozbiljne zdravstvene probleme.³²
- ✗ pojačava stereotip o muškarcu kao hranitelju obitelji, koji ima povlašten tretman u pogledu plaće i karijere, također poznat kao “premija za očinstvo” i “kazna za majčinstvo”.³³

RAD NA DALJINU, ZAMAGLJENE GRANICE I POJAČANE TRADICIONALNE RODNE ULOGE

Kako je već istraženo u 3. odjeljku, radom na daljinu riskira se zamaglivanje granica između poslovnog i privatnog života, čime se onda pojačavaju tradicionalne rodne uloge.³⁴ Jedno Eurofoundovo istraživanje na temu rada na daljinu pokazalo je da, općenito uzevši, iako i muškarci i žene navode da im je poslovni i privatni život bolje uravnotežen kad rade na daljinu, muškarci i dalje navode bolju uravnoteženost između poslovnog i privatnog života od žena³⁵. Općenito, vjerojatnije je da će žene redovitije odabrati rad na daljinu kako bi kombinirale posao s obvezama vezanim za skrb. To znači da ne samo da

postoji potreba integrirati pravednost i nediskriminaciju u kolektivne ugovore o radu na daljinu, nego se također moramo pozabaviti i širim društvenim pitanjima kao što su mogućnost skrbi o djeci na radnom mjestu, više državno podržane skrbi o djeci ili druge mjere koje će omogućiti roditeljima da podijele kućanske poslove i da se ravnopravnije skrbu o djeci. Potrebno je više politika na razini poduzeća, sektora i na nacionalnoj razini, koje bi potaknule muškarce da prihvate fleksibilne radne uvjete. Također moramo osporiti tradicionalne stilove upravljanja koji se očituju prezentizmom, mikroupravljanjem i nametljivim nadzorom.

31. Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in *Intereconomics*, Volume 56, 2021, Number 5.

32. Franklin, P., Zwysen, W., & Piasna, A. (2022). Temporal dimensions of job quality and gender: exploring differences in the associations of working time and health between women and men. *International Journal of Environmental Research and Public Health*

33. ILO (2018): [Care work and care jobs for the future of decent work | International Labour Organization](#) authored by Laura Addati, Umberto Cattaneo, Valeria Esquivel and Isabel Valarino.

34. The ILO has called upon governments to take measures in consultation with social partners to address the fact that flexible working arrangements, including telework, increase the unequal distribution of family responsibilities and unpaid work between men and women (Achieving gender equality at work, ILO 2023, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_870823.pdf).

35. Eurofound (2022a), page 37, figure 20. Original data from: European Working Conditions Telephone Survey (EWCTS) 2021, <https://www.eurofound.europa.eu/en/surveys/european-working-conditions-surveys/ewcts-2021/ewcts-2021-methodology>.

Taj „paradoks fleksibilnosti“ koncept je koji je istražio profesor Heejung Chung, profesor rada i zapošljavanja na King's Business School, a čije istraživanje pokazuje kako fleksibilno radno vrijeme također može

dovesti do toga da radnici rade dulje i više, što onda utječe na njihovu ravnotežu između poslovnog i privatnog života – naročito u slučaju žena – te povećava neravnopravnost spolova na tržištu rada.³⁶

PSIHOSOCIJALNI RIZICI I DRUŠTVENA IZOLIRANOST

U razdoblju nakon pandemije bolesti COVID-19, mentalno je zdravlje jedan od glavnih razloga bolovanja i napuštanja posla (Eurofound 2023)³⁷. Istraživanje UNI Europa Equal Opportunities iz 2023. pokazalo je da je **osobito društvena izoliranost jedan od glavnih psihosocijalnih rizika kojem su izloženi radnici koji rade na daljinu**.³⁸ Razni su sindikati, kao i poslodavci diljem Europe, reagirali procjenama psihosocijalnog rizika ili procjenama općenitog rizika za radnike koji rade na daljinu

(vidi i procjenu rizika švedske Udruge inženjera u odjeljku 5.2). **Sindikati francuskog sektora financija i IKT-a proveli su nekoliko velikih istraživanja o psihosocijalnim rizicima i mentalnom zdravlju (vidi CFDT-ove primjere u ovoj publikaciji). Hrvatski sindikat telekomunikacija (HST) primijetio je sve veći broj problema koji se tiču mentalnog zdravlja, prava na isključivanje, nedostatka ravnoteže između poslovnog i privatnog života i nedostatke za žene u sektoru IKT-a.**

INFOOKVIR 8

Pregovaranje sporazuma o radnim uvjetima i kvaliteti života na poslu – strategija francuskog sindikata financijskog sektora FBA-CFDT:

1. Razviti okvir djelovanja za rješavanje pitanja radnih uvjeta i kvalitete života na poslu koji bi trebali uključiti:

- analizu izazova
- pokazatelje
- uključenost dionika
- mjere za stalno poboljšavanje, procjenu utjecaja i daljnje praćenje

2. U kolektivnom pregovaranju ispregovarati članke koji se tiču:

- ravnoteže između poslovnog i privatnog života
- raznolikost i pravednost za osobe s kroničnim oboljenjima i invaliditetima
- rad na daljinu i pravo na isključivanje
- psihosocijalni rizici i izoliranost
- sindikalna prava i pravo na slobodu udruživanja

3. Uključiti provedbu, praćenje i mjerenje ishoda

36. Find out more here: Chung, H. (2024). Flexible working: A deep dive into the impact of remote working on gender equity. Shape Talent, <https://kclpure.kcl.ac.uk/ws/portalfiles/portal/278670274/Shape-Talent-Flexible-Working-whitepaper-2024.pdf>. Chung, H. (2022) The Flexibility Paradox. Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation, ISBN 978-1447354789. Chung, H. (2022) The flexibility paradox, <https://www.youtube.com/watch?v=Yya0IP7cy40>. European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

37. Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

38. UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

RAD NA DALJINU I NASILJE U OBITELJI

Europski institut za ravnopravnost spolova (EIGE) procijenio je da trošak rodno uvjetovanog nasilja diljem EU-a iznosi 366 milijarde eura godišnje.³⁹

Obiteljsko nasilje nad ženama pogoršalo se tijekom i od pandemije (United Nations Women). Dr. Hans Kluge, regionalni direktor Svjetske zdravstvene organizacije za Europu, tvrdi da je vrlo teško doći do pouzdanih podataka, ali podatci koje imamo na razini EU-a već su alarmantni.⁴⁰ Zbog toga su, **primjerice, u Irskoj, sindikati pojačali kampanju podizanja svijesti i osposobljavanja svojeg osoblja glede rodno uvjetovanog nasilja i uznemiravanja (eng. GBVH) te posebice nasilja u obitelji.** Primjerice, Sindikat telekomunikacijskih radnika Irske (CWU Ireland) ispregovarao je deset dana plaćenog dopusta za članove u eir-u (Eir – telekomunikacijsko poduzeće u Irskoj), što je pet dana više od zakonski propisana prava. **Financijski sektor u Španjolskoj ima jednu od najpodrobnijih i najsveobuhvatnijih klauzula koje se tiču rodno uvjetovanog nasilja i uznemiravanja u svojem kolektivnom ugovoru za bankarski sektor.**

U kontekstu sindikata, važno je podići svijest o različitim oblicima rodno uvjetovana nasilja i uznemiravanja, ponuditi osposobljavanje i dati članovima

uvid u to gdje mogu potražiti pomoć u slučaju da sami postanu žrtve rodno uvjetovana nasilja i uznemiravanja ili kako pružiti pomoć osobi koja obznani da je i sama žrtva rodno uvjetovana nasilja i uznemiravanja.

Na radnome mjestu važno je integrirati pitanja rodno uvjetovana nasilja i uznemiravanja u kolektivne ugovore, imati kodeks ponašanja, razviti operativnu strategiju za rodno uvjetovano nasilje, a socijalni partneri trebali bi ih onda provesti i nadzirati, težiti rodnoj uravnoteženosti u vodstvu i dijeliti najbolje prakse. U tome su ključni svijest i osposobljavanje na radnome mjestu. U konačnici, korporativna je kultura važna i moramo vidjeti da se ona mijenja.

Budući da rad na daljinu neće nikamo nestati, pitanje obiteljskog nasilja ključno je pitanje na radnome mjestu, stoga je i poslodavac dužan mariti za taj problem. Poslodavci se moraju pozabaviti tom temom, baš kao i problemom nasilja na poslu. Radnici bi trebali imati pravo birati žele li raditi na daljinu ili u prostorijama poslodavca. Time se omogućuje osobama koje su žrtve rodno uvjetovana nasilja i uznemiravanja da smanje vrijeme izloženosti takvom nasilju, bilo da se ono događa kod kuće ili u uredu.

INVALIDNOST, UKLJUČIVOST I RAD NA DALJINU ZAHTIJEVAJU VIŠE PAŽNJE

Od pandemije bolesti COVID-19 sve više raznorodnih skupina radnika ima pristup hibridnom radu. Rad na daljinu također stvara prilike da se zadrže radnici koji već imaju invalidnost ili su postali invalidni tijekom svoga radnog vijeka. Također im omogućava veću autonomiju u upravljanju svojom invalidnošću dok rade.⁴¹

Zasad invalidnost i uključivost nisu u sporazumima o radu na daljinu uzeti u obzir na odgovarajući način. Primjerice, poslodavac bi trebao biti odgovoran za pružanje pomoćne tehnologije. Potrebno je potaknuti unošenje više odredaba koje podupire država namijenjenih osobama s invaliditetom.

39. The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf. Several legal instruments have been developed at EU level that also impact on female workers' rights, such as the work-life balance Directive (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A32019L1158#P4Contents>) and the Directive on combating violence against women and girls (<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1385/oj>).

40. UN regional information centre for Western Europe, <https://unric.org/en/who-warns-of-surge-of-domestic-violence-as-covid-19-cases-decrease-in-europe/>

41. Based on a presentation by Carol Scheffer, CWU Ireland and President of UNI World Women's Committee at UNI Global Union during the ARCO workshop on gender and diversity, equity and inclusion. See also Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell.

BUDITE UPOZNATI S PODATCIMA/PROBLEMIMA KOJI SE TIČU RADA NA DALJINU:

- Tko u vašem sektoru ili konkretnom poduzeću radi na daljinu, zašto i koliko često?
- Koje su to potrebe i specifični izazovi onih koji rade na daljinu?
- Imaju li oni koji rade na daljinu jednake uvjete i pristup?
- Je li rad na daljinu prilagođen pojedincima s posebnim potrebama i/ili invaliditetom i jesu li prepoznati rizici/prilike?
- Može li u konkretnom poduzeću rad na daljinu omogućiti oporavak radnicima s fizičkim ozljedama ili mentalnim problemima?
- Može li rad na daljinu u konkretnom poduzeću omogućiti povratak na posao nakon bolovanja?
- Znajete da žrtve obiteljskog nasilja mogu biti izložene riziku kad im je dom ujedno i radno mjesto?
- Prepoznajte u kojem su slučaju potrebne vještine i osposobljavanje: nedostatak tehničkih i digitalnih vještina jedan je od glavnih razloga nejednakih uvjeta u radu na daljinu.
- Znajete da su pripadnici manjina i žene češće žrtve diskriminacije kad je u pitanju rad na daljinu u odnosu na muškarce.

7. NOVO VODSTVO U RADU NA DALJINU

Iz istraživanja nam je poznato da:

“Ponašanje vođe presudna je dimenzija u angažiranosti zaposlenika, posebice u kriznim vremenima.”⁴²

Rad na daljinu i digitalna transformacija podrazumijevaju ne samo dubinsku potrebu za cjeloživotnim učenjem i osposobljavanjem na radnome mjestu, nego i novu kulturu učenja u organizacijama. Za takvo što potrebno je znanje o tome kako u timu surađivati na daljinu, kako voditi na daljinu, kako se koristiti alatima temeljenim na umjetnoj inteligenciji u korist radnikova vremena i sadržaja posla i kako cijelo vrijeme ići ukorak s tehnologijom koja se stalno mijenja. Organizacije⁴³ trebaju ponuditi i vođama i radnicima mogućnost učenja na poslu i tijekom radnog vremena te isto tako trebaju razviti suvremenu kulturu učenja, uključujući nove formate učenja i suvremene alate i procese upravljanja znanjem.

Vođe i njihovi pristupi vodstvu značajno utječu na dobrobit, stres, mentalno zdravlje i izgaranje na radnom mjestu. Istraživači Birgit Schyns i Jan Schilling otkrili su u meta-analizi 57 studija o vodstvu da su destruktivna ponašanja vođa povezana sa nižom afektivnošću, stresom i smanjenom dobrobiti zaposlenika. Nasuprot tomu, pozitivan i konstruktivan način vodstva može nadahnuti i angažirati zaposlenike, doprinijeti pozitivno njihovoj dobrobiti i dovesti do niže fluktuacije radne snage.⁴³

Vođe i njihovi pristupi vodstvu značajno utječu na dobrobit, stres, mentalno zdravlje i izgaranje na radnom mjestu. Istraživači Birgit Schyns i Jan Schilling otkrili su u meta-analizi 57 studija o vodstvu da su destruktivna ponašanja vođa povezana sa nižom afektivnošću, stresom i smanjenom dobrobiti zaposlenika. Nasuprot tomu, pozitivan i konstruktivan način vodstva može nadahnuti i angažirati zaposlenike, doprinijeti pozitivno njihovoj dobrobiti i dovesti do niže fluktuacije radne snage.⁴⁴

Istraživanje o angažiranosti radnika, što je sposobnost radnika da se cijelim svojim bićem uključe u svoj posao, fizički, kognitivno i emocionalno,⁴⁵ odnedavno uključuje ulogu vodstva u virtualnim radnim okruženjima.⁴⁶ Uloga vođa i način kako upravljaju svojim zaposlenicima koji rade na daljinu značajno utječu na angažiranost zaposlenika.⁴⁷ Sljedeći informativni okvir sažeto prikazuje nalaze studije s mješovitim metodama uključujući kvalitativne i reprezentativne kvantitativne podatke ispitivanja iz 2021. godine.⁴⁸

42. Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235. https://www.proquest.com/openview/004c8a49a32a3daac516fd14d570e086/1.pdf?pq-origsite=gscholar&=&cbl=18750&=&diss=y&=&casa_token=OcgabBbUy-tHYAAAAA:tEkNea1g-mgdJG95BkLGZqn9cSnYM19tMcM8syl2D-pnJYWVPZSTeyM7CCpT4Oc3PdDXEWhV950, page 65.

43. Kegan, Robert and Laskow Lahey, Lisa (2016): An everyone culture. Becoming a deliberately developmental organization. Harvard Business Press.

44. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

45. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>.

46. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

47. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

48. Although the study was conducted in the United States these results are applicable to Europe too. So far no research has been published of this size and strength that studies the role of leadership on employees working remotely in Europe.

INFOOKVIR 9

Utjecaj vodstva na angažiranost radnika koji rade na daljinu

- Ponašanja vođe koja daju prednost rezultatima umjesto dostupnosti ili prisutnosti na radnome mjestu imaju poželjan učinak na angažiranost radnika koji rade na daljinu.
- Mikroupravljačka ponašanja vođe destruktivna su, a ponašanja koja uključuju mikrorazumijevanje konstruktivna su.
- Vođe koji njeguju međuljudske odnose izvlače ono najbolje iz svih radnika. Izvući najbolje, za razliku od najviše produktivnosti, povećava angažiranost.
- Autonomnost (odnosi se na vlastitu slobodu: slobodu i pokretnu snagu koju radnici imaju prilikom organiziranja svojih radnih obveza, sati i okruženja), a ne fleksibilnost (ili dana sloboda, odnosi se na izričito dopuštenje koje je dano radnicima da se ponašaju u skladu s parametrima koje je odredio vođa) povećava angažiranost.

Izvor: Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.⁴⁹

Ovi rezultati pokazuju da tradicionalni pristupi vodstvu ne utječu pozitivno na angažiranost radnika koji rade na daljinu u svijetu kakav je nakon pandemije bolesti COVID-19. Ponašanje vodstva i mjere koje uključuju usklađenost, kontrolu, mikroupravljanje i usmjeravanje nisu ono što pozitivno utječe na radnike, već su to one mjere koje vođa poduzima da bi ih motivirao, posebice u okruženju rada na daljinu (vidi informativni okvir 9 iznad).

Ako vođe žele riješiti pitanje smanjenja psihosocijalnih rizika, jačanja mentalnog zdravlja i dobrobiti radnika (što zauzvrat pozitivno utječe na izvedbu), trebali bi se suzdržati od tradicionalnog načina vođenja, posebice u slučaju rada na daljinu.⁵⁰ Vođe bi, s druge strane, trebali naučiti i slijediti suvremene pristupe vodstvu poput transakcijskog i transformacijskog vodstva.⁵¹

To zahtijeva velik zaokret u načinu na koji vođe vode radna mjesta koja su organizirana klasično, tradicionalno i hijerarhijski. Taj je zaokret jedino moguć ako se dogode promjene kako na organizacijskoj razini tako i na razini vodstva. Na organizacijskoj razini struktura organizacije treba srazmjeriti hijerarhiju, uvesti unakrsno funkcionalne timove, decentralizirati proces odlučivanja, biti agilna i prilagodljiva promjenama, fleksibilna i podesiva te holistički pristupati transformaciji.⁵² Na razini vodstva ljudi koji imaju transformacijsko vodstvo u različitoj mjeri posjeduju četiri svojstva: idealizirani su i karizmatični (vrlo voljeni uzori), pokazuju nadahnjujuću motivaciju (optimistični glede postizanja ciljeva), intelektualno su stimulirajući (potiču kritičko razmišljanje i rješavanje problema) i obazrivi su (pokazuju empatiju i svrhu) (Bass, Avolio, & Atwater, 1996⁵³).

49. Krishnamoorthy, Raghu (2022), 189-215.

50. Krishnamoorthy, Raghu (2022).

51. Krishnamoorthy, Raghu (2022) and Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009).

A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasiexperimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764–784.

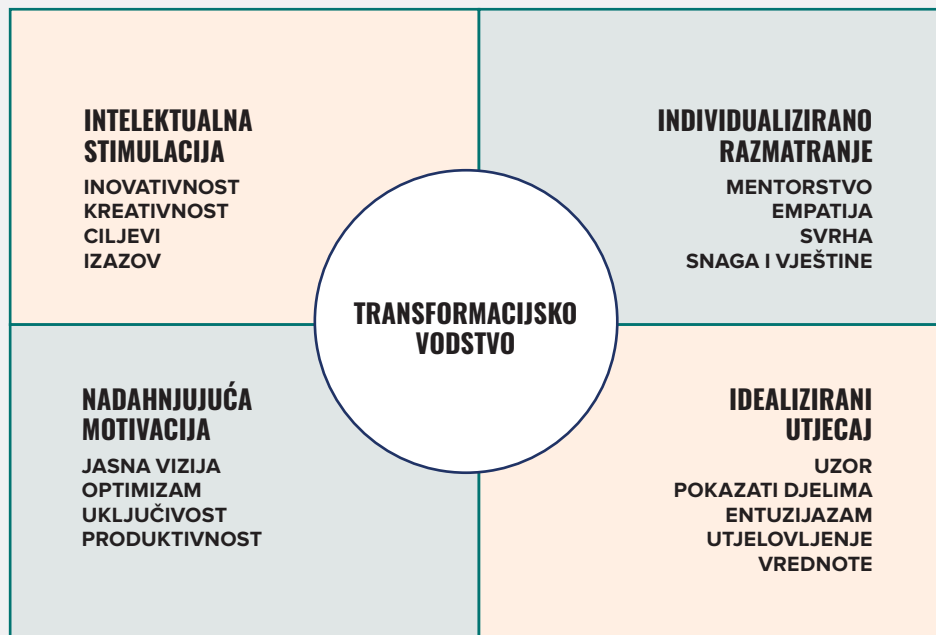
52. Bernard M. Bass, Ronald E. Riggio (2005) *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York.

DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410617095>.

53. Bass, B. M., Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women.

Applied Psychology: An International Review, 45, 5–34

SLIKA 9 : OSOBINE TRANSFORMACIJSKOG VODSTVA



Izvor: Chioma Ugochukwu (2024), grafika na 1. stranici⁵⁴

INFOOKVIR 10

Za vođe koji rukovode timovima koji rade na daljinu, to znači sljedeće rukovoditeljske kompetencije i mjere:

- Učinkovito komunicira
- Gradi i održava timsku koheziju
- Nadzire produktivnost bez mikroupravljanja
- Upravlja učinkovitošću i šalje povratne informacije
- Pruža podršku mentalnom zdravlju i dobrobiti radnika
- Gradi povjerenje i odgovornost
- Prilagođava se tehnologiji i digitalnim alatima
- Uravnotežuje potrebe tima koji radi od kuće kao i onih koji rade u poslodavčevim prostorijama
- Održava motiviranost i angažiranost radnika na visokoj razini
- Pridržava se politika organizacije o radu na daljinu
- Redovito provodi procjenu rizika od rada na daljinu s radnicima koji rade na daljinu

Izvor: Nicole Helmerich, vlastita kompilacija⁵⁵

54. Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>

55. Based on Aaron Dignan (2019): Brave New Work. Portfolio/Penguin, and Dark Horse Innovation (2023): Future Organization Playbook. Murmann Publishers.

INFOOKVIR 11

U skladu sa svojstvima transformacijskog vodstva u okruženju rada na daljinu, vođe trebaju podržati radnike i timove koji rade na daljinu da bi razvili i ojačali sljedeće **timске kompetencije:**

- Snažne komunikacijske vještine
- Vještine samoupravljanja i upravljanja vremenom
- Digitalna pismenost
- Prilagodljivost
- Suradljiv mentalni sklop
- Emocionalna inteligencija i empatija
- Vještine rješavanja sukoba
- Povjerenje i pouzdanost
- Otpornost i upravljanje stresom
- Uključivost i kulturna osviještenost
- Vještine rješavanja problema i donošenja odluka

Izvor: Nicole Helmerich, vlastita kompilacija⁵⁶

Za transformacijsko vodstvo potrebno je osposobljavanje u vodstvu, znanje, svijest i, povrh svega, promjena mentalnog sklopa. To je važno ne samo zbog potreba i zahtjeva radnika koji rade na daljinu nego i zbog mladih naraštaja koji ulaze na tržište rada i od svojih nadređenih zahtijevaju mješavinu transformacijskog i uslužnog vodstva.⁵⁷ To znači da vođe preuzimaju nove uloge i nove zadatke u vodstvu. Pogledajte pregled u informativnom okviru ispod (add infobox number here).

INFOOKVIR 12

Nove uloge vođa i novi zadatci u vodstvu

- Vođa kao vizionar: podržava i prenosi svrhu organizacije jer svrha je preduvjet za autonomnu aktivnost, razvoj zajedničke vizije i prijenos vizije u konkretne ciljeve
- Vođa kao poticatelj: vjeruje u uspjeh, primjerenost slavi ostvareni napredak i pokazuje zahvalnost na ostvarenom napretku
- Vođa kao trener: treniranje kao ključ ubrzanog razvoja i boljih rezultata. Dobar trener doista sluša, pomaže u prepoznavanju i izgradnji snaga i redovito pruža povratne informacije
- Vođa kao krajnji autoritet: zahtijeva osobnu odgovornost i odluke, ne radi sve za zaposlenike. Razotkriva sukobe i pobrine se da se otkriveni sukobi riješe, ali taj zadatak preuzima isključivo u slučaju nužde – i, da, vođa i dalje odlučuje, ali manje nego prije
- Druga uloga: prepoznaje i razvija mlađe osoblje
- Usredotočuje se na bitna pitanja u pet uloga vodstva i decentralizira vodstvo: preusmjerava zadatke, odgovornost i ovlast nad donošenjem odluka na tim

Izvor: Insa Klasing (2019): The 2-hour boss

To novo vodstvo ima implikacije na to kakve će kolektivne ugovore za radnike koji rade na daljinu ispregovarati s poslodavcem.

56. Based on Aaron Dignan (2019) and Dark Horse Innovation (2023).

57. Dyah Gandasari, Diena Dwidienawati, David Tjahjana. (2023) Gen Z, which one: Transformational or Servant Leadership? International Journal of Economics and Management Systems, 8, 68-78.
[https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008\(2023\).pdf](https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2023/007-0008(2023).pdf).

8. PREPORUKE O POLITIKAMA

Rad na daljinu neće nestati, poglavito u sektoru IKT-a i financija. Kako bi radnici imali od njega koristi, potrebno ga je regulirati i s poslodavcem ispregovarati kolektivne ugovore. Stvaranjem jasnih mjera za provedbu, mehanizama za slanje povratnih informacija, podataka iz istraživanja i procjena s vremenom pomažu u unaprjeđivanju kolektivnih ugovora.

PREPORUKE O POLITIKAMA ZA RAD NA DALJINU:

Ojačati pravo na rad na daljinu kao i pravo na rad u uredu: Rad na daljinu trebao bi biti **dobrovoljan i reverzibilan**. Radnici bi trebali imati mogućnost da rade isključivo u prostorijama poslodavca. U nekim slučajevima poslodavci stavljaju klauzule u ugovore o radu na daljinu koje im omogućuju da *ad hoc* pozovu zaposlenike natrag u ured. Nadalje, u nekim zemljama poslodavci se koriste tom klauzulom kako bi ograničili i smanjili rad na daljinu i natjerali zaposlenike da se vrate u ured na puno radno vrijeme. Sindikati moraju biti svjesni rupa u zakonu prilikom pregovora o kolektivnim ugovorima o radu na daljinu.

Ispregovarati ugovore o radu na daljinu: nema potrebe izmišljati toplu vodu. Kako biste odlučili koje elemente uključiti, kombinirajte potrebe svojih članova i informirajte se putem ključnih sindikalnih načela UNI Global Uniona kojima se osiguravaju prava radnika dok rade na daljinu (uzmite u obzir kontrolne liste u ovoj publikaciji).

Pravo na isključivanje: kako bi se smanjio psihosocijalni rizik, zamagljivanje granica između poslovnog i privatnog života, prekovremeni rad i povećanje opsega posla u radu na daljinu, pravo na isključivanje prvi je korak u pravome smjeru.

Psihosocijalni rizici: tim se problemom trebaju pozabaviti sindikati i poslodavci. Započnite istraživanjem među svojim članovima i na temelju toga otpočnite sa svojim mjerama. U kolektivne ugovore unesite pitanja mentalnog zdravlja i psihosocijalne rizike, osposobljavajte rukovoditelje, osoblje sindikata i radnike te podižite svijest.

Nulta tolerancija prema nasilju u obitelji i rodno uvjetovanu nasilju i uznemiravanju: Općenito gledano, obiteljsko nasilje i rodno uvjetovano nasilje i uznemiravanje povećalo se, posebice od pandemi-

je bolesti COVID-19. Ta je pitanja potrebno uključiti u kolektivne ugovore o radu na daljinu. Poslodavci su dužni mariti o tome. Sindikati moraju osposobiti svoje osoblje i podizati o tome svijest.

Razvoj vaše politike i strategije rada na daljinu koja je usredotočena na članove: Upoznajte se s gorućim pitanjima koja vaši članovi mogu imati o radu na daljinu. Zajednički oblikujte i vodite kampanju sa svojim aktivnim članovima glede njihovih gorućih pitanja i na temelju toga izgradite svoju strategiju rada na daljinu.

Usredotočenost na provedbu i nadzor: Nakon što je kolektivni ugovor o radu na daljinu ispregovan, ključno je pratiti i podržavati njegovu kvalitetnu provedbu. Sindikati bi trebali redovito procjenjivati ugovore i njihove provedbe.

Usredotočivanje na vođe i aktivne članove: organiziranje temeljeno na pitanjima i sudioničko kolektivno pregovaranje privlače, prepoznaju i ojačavaju one članove sindikata koji su spremni preuzeti vodstvo i formirati aktivnu ulogu u (hibridnom) organiziranju.

Ojačajte pravednost i osigurajte nediskriminaciju rada na daljinu: osigurajte nediskriminaciju, npr. u pogledu plaće, razvoja karijere i sigurnosti posla za radnike (koji rade na daljinu) u slučaju restrukturiranja. Stvorite mjere za postizanje pravednosti u pogledu rada na daljinu za sve spolove i manjine te njegujte uključivost osoba s posebnim potrebama. Unesite to u kolektivne ugovore i stvorite mjere za njihovu provedbu.

Suvremeno vodstvo i vještine za hibridni rad: suvremeno vodstvo i osposobljavanje za stjecanje praktičnih vještina za rukovoditelje i radnike u hibridnome timskom radu, komunikaciji i suradnji smanjuje psihosocijalne rizike i izoliranost u radu na daljinu.

9. PRILOG/BIBLIOGRAFIJA

| BROJ ISPITANIKA U SVRHU ANONIMIZACIJE | DATUM RAZGOVORA (ISPITIVAČ: DR. NICOLE HELMERICH) | POLOŽAJ ISPITANIKA |
|--|--|--|
| 1 | 20. srpnja 2023. | Sindikalni predstavnik, Švedska |
| 2 | 23. siječnja 2024. | Sindikalni predstavnik, Španjolska, član Upravljačkog odbora projekta |
| 3 | 6. rujna 2023. | Osoblje UNI Europe |
| 4 | 18. srpnja 2023. | Viši istraživač u Europskom sindikalnom institutu (ETUI) |
| 6 | 22. veljače 2024. | Viši istraživač u Europskom sindikalnom institutu (ETUI) |
| 7 | 26. srpnja 2023. | Viši istraživač u Europskom sindikalnom institutu (ETUI) |
| 8 | 25. siječnja 2024. | Sindikalni predstavnik, Švedska, član Upravljačkog odbora projekta |
| 9 | 16. kolovoza 2023. | Sindikalni predstavnik, Malta, član Upravljačkog odbora projekta |
| 10 | 15. veljače 2024. | Sindikalni predstavnik, Francuska, član Upravljačkog odbora projekta |
| 12 | 30. siječnja 2024. | Sindikalni predstavnik, Irska, član Upravljačkog odbora projekta |
| 13 | 13. ožujka 2024. | Sindikalni predstavnik, Hrvatska, član Upravljačkog odbora projekta |
| 16 | 10. kolovoza 2023. | Sindikalni predstavnik, Finska, član Upravljačkog odbora projekta |
| 17 | 2. veljače 2024. | Osoblje UNI Europe |
| 19 | 18. veljače 2024. | Sindikalni predstavnik, Irska |
| 20 | 31. siječnja 2024. | Sindikalni predstavnik, Švicarska |
| 21 | 2. veljače 2024. | Sindikalni predstavnik, Finska |

Sva literatura citirana u ovome dokumentu nalazi se u bilješkama na dnu svake stranice.

Cfdt, SciencesPo, Ires (2023): Télétravail, organisation et pratiques syndicales dans les services: Une mise à l'épreuve des collectifs au travail?,

https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/12/Rapport_Teletravail_1_12_2023_2.pdf.

Chioma Ugochukwu (2024): Transformational Leadership Style: How to Inspire and Motivate, January 29, 2024, <https://www.simplypsychology.org/what-is-transformational-leadership.html>.

Employers for Change and The Open Doors Initiative (2021): The Future of Work and Disability - A Remote Opportunity by Joan O'Donnell, <https://tinyurl.com/disability-studyinitiative>.

Engineers of Sweden (2021) Remote work - decisive criterion when the engineer chooses an employer. Publication in Swedish: Distansarbete – avgörande kriterium när ingenjören väljer arbetsgivare.

ETUI (2023): the future of remote work <https://www.etui.org/publications/future-remote-work>.

Eurofound and European Commission Joint Research Centre (2024), Regional employment change and the geography of telework in Europe, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/2024-09/ef24018en.pdf>.

Eurofound (2023), Hybrid work in Europe: Concept and practice, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-05/ef22011en.pdf>.

Eurofound (2023), Right to disconnect: Implementation and impact at company level, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23002>.

Eurofound (2023) Psychosocial risks to workers' well-being: Lessons from the COVID-19 pandemic, European Working Conditions Telephone Survey 2021 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://eurofound.link/ef23001>.

Eurofound (2022a), The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, page 9, figure 2 with updated data from Eurostat Labour Force Survey 2022 and 2023 by Oscar Vargas Llave, <https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2023-01/ef22005en.pdf>.

European Agency for Safety and Health at Work (2024) Discussion Paper: Exploring the gender dimension of telework: implications for occupational safety and health, https://osha.europa.eu/sites/default/files/documents/Gender%20telework%20and%20OSH_en_0.pdf.

European Commission: Directorate-General for Justice and Consumers and Chung, H., Flexible working arrangements and gender equality in Europe, Publications Office of the European Union, 2024, <https://data.europa.eu/doi/10.2838/13215>

Krishnamoorthy, Raghu (2022) The Relationship between Leader Behaviors and Employee Engagement in a Virtual Work Environment. Dissertation. University of Pennsylvania ProQuest Dissertations & Theses, 2022. 29062235, <https://tinyurl.com/Raghu-Krishnamoorthy>

Observatoire du télétravail (2023): résultats de l'enquête 2023 (Cross-sectoral survey on remote work in France), Réalisé par l'Ugict-CGT (CGT Ingés Cadres Techs), https://www.cgt.fr/sites/default/files/2023-12/Dossier_Presse-Observatoire_Teletravail-Ugict-CGT.pdf.

Prevent Arbetsmiljö i samverkan Svensk Näringsliv, LO och PTK Text: Lisa Markström och Amanda Wolgast, Prevent. Produktion: Prevent, <https://www.prevent.se/>.

The European Institute for Gender Equality (2021) The costs of gender-based violence in the European Union, https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/20213229_mh0921238enn_pdf.pdf.

Tomei, Manuela, ILO: Teleworking: A Curse or a Blessing for Gender Equality and Work-Life Balance? in Intereconomics, Volume 56, 2021, Number 5.

Twing project, <https://twingproject.eu/>.

Twing Project (2023) Quantitative Analysis Report. Exploring the contribution of social dialogue and collective bargaining in the promotion of decent and productive telework in the post-COVID-19 scenario (GA 101052332), Praxis Center for Policy Studies, Kirsti Melesk, funded by the DG Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission, <https://twingproject.eu/wp-content/uploads/2023/08/TWING-Quant-analysis.-Final-report.pdf>.

UNI Key Principles: <https://www.uni-europa.org/news/uni-releases-principles-for-collectively-bargaining-to-advance-remote-workers-rights/>.

UNI Europa (2023) Eliminating violence and harassment in the world of work, EU-funded project, <https://tinyurl.com/Unieuropasurvey>.

UNI Europa: press release (2023), <https://www.uni-europa.org/news/uni-europa-backs-etuc-call-for-legislation-on-telework/>.

UNI Global Union (2022) Remote work: A review of unions' collective bargaining response, <https://uniglobalunion.org/report/remote-work-a-review-of-unions-collective-bargaining-response/>.

World Economic Forum, Charlotte Edmond (2023: International Women's Day: What's the difference between equity and equality? <https://www.weforum.org/agenda/2023/03/equity-equality-women-iwd/#:~:text=Equity%20means%20that%20we%20provide%20resources>.



OVDJE MOŽETE PRONAĆI PREPORUKE ZA LITERATURU KOJU SMATRAMO VRLO VRIJEDNOM:

