

# Fleksibilni oblici rada

---

**Blazinić, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:392477>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
PRAVNI FAKULTET  
**STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA**  
DIPLOMSKI STUDIJ SOCIJALNE POLITIKE

**Ana Blazinić**

**FLEKSIBILNI OBLICI RADA**

DIPLOMSKI RAD

Mentorica: izv. prof. dr. sc. Ivana Dobrotić

Zagreb, 2024.

## Sadržaj

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Uvod .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2. Promjene obitelji i rada .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>3. Usklađivanje obiteljskih obaveza i plaćenog rada .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>4. Fleksibilni oblici rada kao mjera usklađivanja obiteljskih obaveza i<br/>plaćenog rada .....</b>  | <b>10</b> |
| 4.1. Fleksibilno mjesto rada .....  | 12        |
| 4.2. Fleksibilno vrijeme rada .....   | 15        |
| 4.2.2. Četvero-dnevni radni tjedan .....  | 17        |
| 4.2.3. Rad u nepunom radnom vremenu .....   | 21        |
| <b>5. Uvođenje fleksibilnih oblika rada u hrvatsko radno zakonodavstvo .....</b>                        | <b>24</b> |
| 5.1. Sadašnje uređenje radnog vremena i fleksibilnih oblika rada u pogledu<br>vremena u Hrvatskoj ..... | 26        |
| 5.2. Sadašnje uređenje fleksibilnosti mjesta rada u Hrvatskoj .....                                     | 29        |
| <b>6. Primjeri dobre prakse .....</b>   | <b>32</b> |
| 6.1. Belgija: „vremenski krediti“ i fleksibilno radno vrijeme .....                                     | 32        |
| 6.2. Slovenija: Certifikat obiteljski prijateljskih poduzeća .....                                      | 36        |
| <b>7. Zaključak .....</b>   | <b>38</b> |
| <b>Popis slika .....</b>  | <b>42</b> |
| <b>Popis tablica .....</b>  | <b>43</b> |
| <b>Literatura .....</b>   | <b>44</b> |

## **Fleksibilni oblici rada**

*Sažetak: Promjene u funkcioniranju tržišta rada te obiteljskih obaveza dovele su do važnosti uvođenja sve većeg broja mjera usmjerenih usklađivanju obiteljskih obaveza i plaćenog rada. S obzirom na potrebe tržišta te radnih zahtjeva, postalo je sve teže istovremeno održavati ulogu roditelja i zaposlenika. Konkretno je iskorak u unaprjeđenju situacije u tom pogledu, odnosno, u omogućavanju roditeljima da postignu bolju ravnotežu između obiteljskih obaveza i plaćenog rada napravila i Europska unija donošenjem Direktive o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi (EU/2019/1158). Ovom je direktivom potaknula države članice na dodatno uređenje fleksibilnih oblika rada, pri čemu se posebno ističu fleksibilno radno vrijeme te fleksibilno mjesto rada, teme u središtu ovog diplomskog rada. Vremenska dimenzija nudi razne oblike fleksibilnosti poput kliznog radnog vremena, nepunog radnog vremena, četvero-dnevnog radnog tjedna i sl. S druge strane, prostorna dimenzija, posebice mogućnost rada na daljinu posebno je uzela zamaha nakon pojave pandemije COVID-19, a čije su se prakse nastavile i nakon stabiliziranja situacije. Slijedom toga ovaj rad donosi pregled promjena u pogledu fleksibilnih oblika rada, s posebnim osvrtom na recentne promjene zakonskog okvira u Hrvatskoj, kao i njegove moguće učinke na obiteljski život roditelja. Ističe i primjere Belgije i Slovenije, dvije države članice Europske unije, koje već imaju postojeće prakse na tom području koje su se pokazale inovativnima i djelotvornima.*

*Ključne riječi: fleksibilni oblici rada, fleksibilno radno vrijeme, rad na daljinu, ravnoteža privatnog i poslovnog života*

## **Flexible working arrangements**

*Summary: Changes in the functioning of the labour market and family obligations have led to the importance of introducing an increasing number of work-care measures. Given the needs of the market and work requirements, it has become increasingly difficult to maintain the role of a parent and an employee at the same time. The European Union has made a concrete step forward in improving the situation in this regard, that is, in enabling parents to achieve a better work-life balance by adopting The Work-Life Balance Directive (EU/2019/1158). This directive encouraged member states to further regulate flexible working arrangements, in particular flexible working hours and flexible place of work, which are also topics of this thesis. The time dimension offers various forms of flexibility such as flexitime, part-time work, four-day work week, etc. On the other hand, the spatial dimension, especially the possibility of remote work, has particularly grown in popularity after the outbreak of the COVID-19 pandemic, and these practices have continued after the situation has stabilized. Consequently, this thesis provides an overview of changes in terms of flexible working arrangements, with emphasis on recent changes within the legal framework in Croatia, as well as its possible effects on the family life of parents. It also highlights the examples of Belgium and Slovenia, two EU member states, which already have ongoing practices in this field that have proven to be innovative and effective.*

*Keywords: flexible working arrangements, flexible working hours, remote work, work-life balance*

## Izjava o izvornosti

Ja, Ana Blazinić (ime i prezime studenta/ice) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica diplomskog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristio/-la drugim izvorima do onih navedenih u radu.

Ime i prezime: Ana Blazinić

Datum: 14.05.2024.

## 1. UVOD

Razvijanjem novih tehnologija javile su se drugačije potrebe na tržištu rada, a koje danas imaju direktan utjecaj i na sve druge aspekte života. Te su promjene nastale pod utjecajem globalizacije, demografskih trendova te gospodarskih procesa (Božiković, 2021.). Po prvi puta u povijesti počinju se nazirati i značajnije izmjene u pogledu fleksibilizacije tržišta, posebice nakon pojave pandemije COVID-19. Čak i države koje, do tada, nisu imale jasno zakonsko uređenje po pitanju fleksibilnijih oblika rada, bile su primorane naći brza rješenja budući da je nerijetka pojava bila da se, primjerice, tradicionalan rad iz ureda zamijenio radom od doma (Chung, 2022.). Unatoč većoj fleksibilizaciji, javili su se sve kompleksniji radni zadaci te potreba za dužim radnim satima (Chung, 2022.), što, posljedično, ne ostavlja puno prostora za posvećivanje drugim, jednako važnim, životnim aspektima izvan posla. To se posebno odnosi na žene koje se, usprkos većoj prisutnosti na tržištu rada, i dalje nalaze pred većim rizikom od nezaposlenosti, težeg zadržavanja posla, a i problema povratka na posao nakon rodiljnog i roditeljskog dopusta (Lekić, 2017.)

Takve su okolnosti dovele do mnogih diskusija o potencijalnim rješenjima na području Europske unije. Stoga je Europski parlament, skupa s Vijećem i Komisijom, donio Europski stup socijalnih prava 2017. godine unutar kojih se nalazi dvadeset ključnih načela uz pomoću kojih bi države članice trebale izgraditi pravednije i funkcionalnije tržište rada.<sup>1</sup> Ključna su načela razrađena u tri glavna poglavlja: jednake mogućnosti i pristup tržištu rada, pravedni uvjeti rada te socijala zaštita i uključenost.<sup>2</sup> Unutar drugog poglavlja, pravedni uvjeti rada, nalazi se i točka posvećena ravnoteži između poslovnog i privatnog života čime se želi roditeljima omogućiti pravo na primjeren dopust za skrb o djeci, bolje i fleksibilnije uvjete rada te pristup uslugama brige za djecu. Uz to, stavlja se i naglasak na pravo muškaraca i žena na podjednak pristup dopustima za skrb kako bi oba roditelja bili uključena u odgoj djeteta. Upravo je tematika fleksibilnih oblika rada u kontekstu usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada zauzela vodeće mjesto u mnogim javnim raspravama. Treba imati na

---

<sup>1</sup> Izvor: *Provedba europskog stupa socijalnih prava*, Preuzeto 11.05.2024. s mrežne stranice: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hr&catId=1226>

<sup>2</sup> Izvor: *Europski stup socijalnih prava u 20 načela*, Preuzeto, 11.05.2024. s mrežne stranice: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1606&langId=hr>

umu da fleksibilnost rada nije oduvijek bila podupirana od strane pravnog okvira te su zaposlenici bili poglavito prepušteni kolektivnim ugovorima ili osigurani putem prijateljski usmjerenih praksi određenih kompanija (Dobrotić, 2019.: prema Kovač, 2022.).

Nekoliko je čimbenika potaknulo rasprave o fleksibilnosti radnih odnosa u pogledu vremena i mjesta rada poput poboljšanja produktivnosti, smanjenja troškova (posebice stambenih), ekoloških problema, pojave COVID-19 pandemije, ali i povećanje broja žena na tržištu rada (Chung, 2022.). Tu se posebno ističe i europska Direktiva o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi (EU/2019/1158) (eng. *The Work-life Balance Directive*) koja je stupila na snagu u kolovozu 2019. godine. Glavni su joj ciljevi podržavanje roditelja u pogledu usklađivanja poslovnih i obiteljskih obaveza, jednako podržavanje roditeljskih dopusta i od strane majke i od strane oca, te adresirati i riješiti problem podzastupljenosti žena na tržištu rada (Europska komisija, 2019.). Europska komisija (2019.) nalaže i konkretne mjere za provedbu navedenih ciljeva, a u kontekstu fleksibilizacije rada navodi proširenje prava na traženje fleksibilnih oblika rada za njegovatelje i zaposlene roditelje djece do osme godine života.

U ovom ćemo se radu konkretno baviti upravo potonjom mjerom te dati uvid u promjene obitelji i tržište rada te u to kada je i zašto nastala potreba za uvođenjem fleksibilnih oblika rada, kao i kakav je utjecaj ostavila na roditelje u radnom odnosu. Potom ćemo se osvrnuti na tijek promjena u hrvatskom zakonodavstvu u kontekstu uređenja fleksibilnih oblika rada – točnije radnog vremena te mjesta rada od 1990-ih godina pa do danas, kao i pitanjem jesu li takve promjene usklađene s potrebama sadašnjeg tržišta rada. Za kraj ćemo istaknuti primjere Belgije i Slovenije, kao dvije države članice Europske unije, koje već imaju postojeće prakse koje su se pokazale inovativnima i djelotvornima u pogledu usklađivanja uloge roditelja s radnom ulogom.



## 2. PROMJENE OBITELJI I RADA

Kako bismo mogli razumjeti zašto se uopće zadnjih nekoliko godina stavlja veliki naglasak na traženje idealne ravnoteže između dvije važne sfere u današnjem društvu – obitelji i rada, trebamo sagledati kakve su sve promjene proizašle iz jedne važne perspektive – obiteljske. Jedan od najznačajnijih sociologa, Anthony Giddens, na vrlo jednostavan način opisuje tradicionalan tip obitelji koji se i dalje ponajviše zadržava u siromašnijim i manje razvijenim zemljama. Giddens tako tradicionalnu obitelj karakterizira kao zajednicu temeljenu na isključivo ekonomskim interesima što, u konačnici, ženu stavlja u inferiorniji položaj u odnosu na muškarca (2000.; prema Nimac, 2010.). Odnosno, muževa je zadaća raditi te privređivati za svoju obitelj, dok žena, oviseći o mužu, ostaje doma, obavlja kućanske poslove te odgaja djecu. Takvi odnosi sa sobom ne nose samo rigidnost i jasnu strukturu, već i jasne sustave vjerovanja te važnost nematerijalnih elemenata (Nimac, 2010.). S odmakom vremena, nailazimo na velike promjene u društvu po pitanju prava žena, pa tako u današnjim zapadnim zemljama imamo sve manje tzv. proširenih obitelji. Osim velikog broja djece, njih čine i različite generacije koje žive pod istim krovom te među njima vlada jasna podjela uloga (Nimac, 2010.). Isto tako, sve više nailazimo na obitelji dvostrukog hranitelja, odnosno, obitelji u kojima i muškarci i žene rade (Dobrotić, 2019.).

Slijedom toga, za bolje razumijevanje promjena obitelji, treba obratiti pozornost i na kretanja na tržištu rada. Ono prvenstveno označuje ponudu i potražnju radnika, a s time i proces zapošljavanja, pripremu zaposlenika, njegovo napredovanje, konkurenciju izvan posla ili na radnom mjestu i slično (Božiković, 2021.). U kontekstu je obitelji, uz samu mogućnost sudjelovanja muškaraca i žena na tržištu rada, važna i mogućnost rada u nekom od fleksibilnih oblika rada, a posebice ukoliko obiteljske okolnosti to traže. Prve promjene u pogledu fleksibilnijeg tržišta događale su se 1970-ih te 1980-ih godina prošlog stoljeća, kao odgovor na tadašnji porast cijena energenata, inflaciju te porast vanjskih zaduženja (Božiković, 2021.). Osim što su se počeli prihvaćati dotad nepoznati oblici fleksibilnog zapošljavanja, poput zapošljavanja u nepunom radnom vremenu, ili rada od kuće, dolazi i do „negativne fleksibilnosti“, odnosno do deregulacije u smislu jednostavnijeg postupka otpuštanja i zapošljavanja radnika te mogućnosti zapošljavanja na privremenim poslovima (Božiković, 2021.). Osvrnemo li se na potonje trendove, kroz godine, slična kretanja nalazimo i na području Hrvatske

(Matković, 2003.). Generalno govoreći, hrvatsko tržište rada obilježava visoka nezaposlenost, spora dinamika otvaranja novih radnih mjesta, a posebice se ističe i nepostojeća strategija te obrazovni sustav koji bi odgovarao potrebama gospodarstva (Tušek i Majić, 2023.). Po pitanju samih fleksibilnih oblika rada, a koji bi omogućili obiteljima lakše usklađivanje obiteljskih obaveza i plaćenog rada, taj je vid fleksibilizacije tržišta rada puno sporiji te se oni tek nedavno uvode u radno zakonodavstvo (Dobrotić i Kovač, 2023.), kao što se detaljnije raspravlja u nastavku rada.

Beck i Beck-Gernsheim (2004.; prema Kregar i sur., 2021.) opisuju modernu ekonomiju kao ekonomiju nesigurnosti, budući da ne pruža dugotrajnu zaposlenost niti sigurnost kako na poslu, tako i za vrijeme mirovine. Uskladiti obiteljske obaveze s onima na poslu postaje veliki problem te je ovakva situacija nešto što ponajviše utječe na samu obitelji te odluku o tome hoće li ju i kada mlada osoba zasnovati (Kregar i sur., 2021.). Iako bi, iz zakonodavne perspektive, obitelji u Hrvatskoj trebale uživati najvišu, ustavnopravnu zaštitu, danas se ipak sve više gubi taj njihov položaj (Živić, 2002.; Korać Graovac, 2015.; prema Majstorić, 2019.). Osim toga, mijenjaju se i same obitelji i stilovi života, na što nam ukazuju različiti pokazatelji – od sve manjeg broja sklopljenih brakova i kasnijeg stupanja u brak do porasta u razvodima te manjeg broja djece u obitelji i slično (Nejašmić, 2005.; prema Majstorić, 2019.).

Prema Statističkom ljetopisu Državnog zavoda za statistiku broj sklopljenih brakova u Hrvatskoj u 2000. godini iznosio je 22 017, dok je ta brojka u 2022. godini pala na 18 074 (Državni zavod za statistiku, 2024.). Podaci nam ukazuju i na kasniju odluku ulaska u bračnu zajednicu gdje je 2022. godine prosječna starost nevjesta bila 29,3 godine, a ženika 31,7 godina (Državni zavod za statistiku, 2024.). S druge strane, povećao se broj razvedenih brakova gdje je u 2000. godini razvedenih bilo 4 419 (Majstorić, 2019.), a u 2022. godini 4 808 brakova (Državni zavod za statistiku, 2024.). Uz to, povećava se i broj obitelji bez djece, odnosno smanjuje se broj obitelji s troje ili više djece, a uz razvod se često veže i broj samaca (posebice žena) gdje imamo sve veći postotak jednoroditeljskih obitelji (Puljiz, 1995.; prema Majstorić, 2019.). Konkretno, 1991. godine najveći je postotak padao na obitelji s djecom (60,5%), potom obitelji bez djece (27,1%), majke s djecom (10,2%) te očeve s djecom (2,2%) (Državni zavod za statistiku, 2023.). Takav je poredak ostao i u 2021. godini, no s

drugacijim omjerima, pa tako imamo 49,7% obitelji s djecom, 30,5% obitelji bez djece, čak 16,2% majki s djecom te 3,6% očeva s djecom (Državni zavod za statistiku, 2023.).

Osim što su se promijenili razlozi ulaska žena u brak – više ne traže ekonomsku sigurnost, već to rade radi sebe, svoje osobne sreće i samoaktualizacije (Nimac, 2010.), one također odgađaju sam čin ulaska u bračnu zajednicu, a pogotovo odluku o rađanju djece. Isto tako, moderan tip obitelj uvelike se razlikuje od tradicionalnog u smislu da se bračni partneri s godinama odvajaju od ostatka rodbine kako bi smanjili njihov utjecaj, čime se jača međusobna bračna veza te se fokus stavlja na odgoj djece i s muževe i sa ženine strane (Nimac, 2010.). Unatoč ovim novinama, sama uloga obitelji nije se znatno promijenila; ona je i dalje ostala primarna društvena zajednica koja igra vrlo važnu ulogu za mnoge osobe. Osim što nudi reproduktivnu, njegovateljsku te socijalizacijsku ulogu, prvenstveno pomaže izgraditi osjećaj solidarnosti, povezanosti, dijeljenja istih vrijednosti, poštivanja normi te zajedničkim interesima prema različitim sferama života (Nimac, 2010.).

### 3. USKLADIVANJE OBITELJSKIH OBAVEZA I PLAĆENOG RADA

Unazad par desetljeća bilježimo intenzivne promjene na tržištu rada. S pojavom novih tehnologija, posao je donio još više stresa te veća očekivanja od radnika, a posebice jer je protok informacija izuzetno brz te je potrebno biti u korak s njima (Guest, 2002.). To se posebice događalo (i dan danas je aktualno) u ICT (informacijska i komunikacijska tehnologija, eng. *information and communication technology*) industriji. Posljedično, prosječan broj radnih sati bio je konzistentan zadnjih 20 godina, no broj osoba koji rade više od 48 sati uvelike se povećao u zadnjih 10 godina (Guest, 2002.). Također, mnogi autori navode i općenito manju kvalitetu privatnog i društvenog života što se zapravo pokazuje sve većim brojem jednoroditeljskih obitelji, većom individualizacijom u društvu te manjkom lokalnih resursa i institucija (Guest, 2002.).

Slijedom toga ne iznenađuje porast istraživanja te konceptualnih okvira koja pokušavaju pojasniti međuodnos dvije ključne sfere života - rada i obitelji, odnosno privatne sfere. Radi složenosti oba koncepta, istraživači su proučavali kakva je točno njihova interakcija, pa tako nailazimo i na različita mišljenja po pitanju razumijevanja te čimbenika sukoba radne i obiteljske uloge. Guelzow i suradnici (1991.; prema Čudina-Obradović i Obradović, 2000.) predstavljaju prvi složeni model sukoba radne i obiteljske uloge pod nazivom *model uzroka i posljedica sukoba radne i obiteljske uloge*. Guelzow objašnjava kako su upravo strukturalni čimbenici uzrok samom sukobu te obuhvaćaju fond radnih sati, manjak fleksibilnosti radnog vremena, broj djece te dob najmlađeg djeteta. Oni direktno utječu kako na fizičko, tako i na psihičko zdravlje osobe. Dakle, do samog sukoba može doći ukoliko pojedinac doživljava preopterećenost te rigidnu organizacijsku strukturu na poslu, a s druge strane ima djecu, posebice ako se radi o djeci mlađe dobi (Guelzow i sur., 1991.; prema Čudina-Obradović i Obradović, 2000.).

S druge strane, Frone i suradnici (1992.) predstavili su tzv. *integrativni model sučelja rad-obitelj*, koji se itekako pokazao održiv (Kelloway i sur., 1992.; Kinnunen i Mauno, 1998.; prema Čudina-Obradović i Obradović, 2000.). Promatrao se i sukob iz perspektive rad – obitelj, ali i obitelj – rad. Neki od važnih prediktora u prvom slučaju bili bi stres na poslu, osjećaj neučinkovitosti u radu te količina rada, dok bi važne

posljedice bile subjektivni doživljaj stresa na poslu, nezadovoljstva u radu te slaba radna učinkovitost (Čudina-Obradović i Obradović, 2000.). U drugom slučaju, važni prediktori obuhvaćaju obiteljski stres, zaokupljenost obiteljskim obavezama, kao i osjećaj učinkovitosti u obitelji te količina vremena koju osoba posvećuje obitelji, dok bi se posljedice javile kao subjektivni osjećaj obiteljskog stresa, nezadovoljstva u obitelji te neučinkovitost u ulogama bračnog partnera i roditelja (Čudina-Obradović i Obradović, 2000.).

Treći model, pod nazivom *model sukoba rad-obitelj s integriranim varijablama socijalne podrške*, u sebi sadrži i dvije vrste obiteljske podrške (instrumentalnu i emocionalnu) (Adams i sur., 1996.). Njihovi rezultati istraživanja pokazuju potpuno drugačije rezultate u odnosu na prethodne. Konkretno, izravan utjecaj na životno zadovoljstvo ima prelijevanje problema iz sfere rada na obitelj, dok bi suprotno prelijevanje problema djelovalo na radno zadovoljstvo, a posljedično i na sveukupno zadovoljstvo (Adams i sur., 1996.). Svakako valja spomenuti i postojanje pozitivnog utjecaja emocionalne podrške obitelji u kontekstu smanjenja sukoba obitelj – rad, kao i važnost obiteljske podrške životnom zadovoljstvu (Čudina-Obradović i Obradović, 2000.).

Uz ove modele, veže se i tzv. teorija kontrole granica (eng. *border theory*) (Clark, 2000.; prema Guest, 2002.) koja prikazuje granicu između te dvije sfere. Prema toj teoriji, ljudi ju prelaze na dnevnoj bazi, s obzirom da se kreću između doma i posla. Samim time, otvaraju se mnoga pitanja poput toga gdje je točno ta granica, ukoliko osoba radi od kuće (bez obzira radi li se o poljoprivredniku ili informatičaru) ili, primjerice, koliko su te granice poželjne i, ako jesu, pod kojim točno uvjetima. Uz nju se često veže i teorija radnih zahtjeva i resursa (Bakker, 2015.; prema Kovač, 2022.) koja govori kako posjedovanje kontrole nad vlastitim životom može djelovati kao resurs koji pomaže radnicima da zadovolje zahtjeve koji proizlaze iz poslovne te druge sfere života.

U domeni ravnoteže između poslovnog i privatnog života spominju se i teorija ekosustava (eng. *ecological systems theory*) te tzv. teorija ljestava (eng. *ladder theory*) (Khateeb, 2021.). Prva opisuje te dvije sfere na način da ispituje ekološke odnose u radničkom ekosustavu (Pocock, Skinner i Ichii, 2009.; prema Khateeb, 2021.).

Odnosno, ekosustav radnika činio bi niz mikrosustava koji se nalaze u većim egzosustavima. Time se sugerira da posao i obitelj predstavljaju proizvod procesa, osobe, konteksta i vremena, koji zajedno daju dodatnu posljednicu na radno i životno iskustvo (Grzywacz i Marks, 2000b.; prema Khateeb, 2021.). Nastavno na nju, proizašla je i „nadopunjena" teorija *P-E fit pristupa* (eng. *person-in-environment theory*) koja tvrdi da pojedinci imaju dinamičan odnos sa svojim fizičkim, društvenim te prirodnim okruženjem (Pitt-Catsouphes i Swanberg, 2006.; prema Khateeb, 2021.). S druge strane, teorija ljestava, čiji je začetnik Bird (2006.; prema Khateeb, 2021.), objašnjava da postoje dva aspekta ravnoteže poslovnog i privatnog života, odnosno pojedinac s jedne strane te organizacija s druge. Njihove se uloge mogu opisati kao dvije noge ljestvi, gdje lijeva noga stoji za obveze organizacije prema zaposleniku, dok desna predstavlja odgovornosti zaposlenika prema organizaciji. Obje su noge međusobno spojene stepenicama kao što su dobit, prihod, predanost, moral, produktivnost, zadržavanje i zapošljavanje. To bi značilo da zaposlenikovo putovanje završava na posljednjoj stepenici (profit), a započinje pri zapošljavanju. Za skladnu ravnotežu poslovnog i privatnog života, obje noge moraju ispravno funkcionirati.

Iako postoji niz teorijskih uporišta koji objašnjavaju povezanost poslovne i privatne strane, ostaje pitanje same definicije ravnoteže obje strane. U literaturi i dalje nemamo jasnu definiciju navedenog pojma, radi čega je teško definirati sam konstrukt koji bi se mogao valjano mjeriti u istraživanjima (Kalliath i Brough, 2008.). Iz tog razloga, konstrukt se mjeri na više načina: ravnoteža između poslovnog i privatnog života kao više uloga (eng. *multiple roles*), jednakost u višestrukim ulogama (eng. *equity across multiple roles*), zadovoljstvo između više uloga (eng. *satisfaction between multiple roles*), ispunjenje važnosti uloga među različitim ulogama (eng. *fulfillment of role salience between multiple roles*), odnos između sukoba i facilitacije (eng. *a relationship between conflict and facilitation*) te percipirana kontrola između više uloga (eng. *perceived control between multiple roles*) (Kalliath i Brough, 2008.). S obzirom na dosadašnja istraživanja, ovaj se konstrukt može definirati i kao individualna percepcija osobe kako su i koliko poslovne i ne-poslovne aktivnosti kompatibilne te promiču li daljnji napredak u skladu s trenutnim životnim prioritetima pojedinca (Kalliath i Brough, 2008.). U tom pogledu, organizacijska kultura, pa tako i

fleksibilni oblici rada koji (ni)su na raspolaganju zaposlenima mogu igrati iznimno važnu ulogu (Dobrotić i Laklija, 2009.).

Kirchmeyer (2000.; prema Khateeb, 2021.) nudi još jednu definiciju gdje navedeni konstrukt definira kao postignuće ispunjavanja doživljaja u različitim aspektima života koje zahtijeva mnoge resurse poput energije, vremena i predanosti, dok su ti resursi potom raspoređeni na sve domene. Takav su koncept uvažile i mnoge organizacije te odjeli ljudskih resursa kako bi implementirali strategije i politike u pogledu ublažavanja konflikta između navedenih domena (Khateeb, 2021.). Ako se konkretno spominju strategije, one se ponajprije odnose na fleksibilno radno vrijeme, fleksibilno radno mjesto te zajednički posao (eng. *shared work*) i dopuste (Khateeb, 2021.).

Iako su u fokusu istraživanja jednaki utjecaji, kako obitelji na posao i obrnuto, nerijetko dođemo do oprečnih rezultata po pitanju njihovih čimbenika. Iz tog razloga, treba imati na umu kako su istraživanja imala različite metodološke pristupe, no važan je i širi kontekst te treba uzeti u obzir kulturne te sociološke razlike, ali i sam javno-politički okvir unutar kojeg pojedinci i kompanije djeluju (Dobrotić i Laklija, 2009.). Dok same odrednice sukoba nisu u potpunosti istražene, činjenica je da je on posebno izražen kada je pokrenut iz poslovnog okruženja te se često prelijeva na obiteljsko okruženje, pri čemu fleksibilne mogućnosti na tržištu rada mogu igrati važnu ulogu.

#### 4. FLEKSIBILNI OBLICI RADA KAO MJERA USKLAĐIVANJA OBITELJSKIH OBAVEZA I PLAĆENOG RADA

Kad govorimo o fleksibilnosti u kontekstu sudjelovanja na tržištu rada, ono se može očitovati u više načina. Austin-Egole i sur. (2022.; prema Dobrotić i Kovač, 2023.) kažu da se fleksibilnost može ogledati u različitim oblicima rada i to s obzirom na vrijeme (fleksibilno radno vrijeme), količinu (fleksibilnost u količini obavljenog posla), mjesto (fleksibilnost mjesta rada) i kontinuitet rada (mogućnost korištenja dužih dopusta ili kredita radnog vremena). Bilić (2009.) pak govori o trodimenzionalnoj fleksibilnosti koja zapravo primarno ulazi u način reguliranja rada: ugovornoj, funkcionalnoj te numeričkoj. Primjera radi, ugovorna bi označavala ugovore koji nisu sklopljeni na neodređeno, kao što su ugovori na određeno, sezonski poslovi ili bilo kakva vrsta posla regulirana posebnim radnim vremenom (Bilić, 2009.). Funkcionalna i numerička su usko povezane, no funkcionalna je više fokusirana na opseg samog posla jednog zaposlenika (može uključivati povećanje ili rotaciju posla), dok numerička prilagođava veličinu radne snage, s obzirom na potrebu tvrtke (Bilić, 2009.).

Polazeći od središnje teme ovog rada – usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada – fokusirati ćemo se na **vremenski te mjesni aspekt fleksibilnosti**, a posebice jer su se upravo u tim segmentima dogodile i značajnije promjene u zadnjih nekoliko godina. Isto tako, valja napomenuti da se fleksibilnost može promatrati iz dvije perspektive. Jedna je od njih perspektiva zaposlenika, dok je druga gledana iz perspektive poslodavca. Iako je središnjica fleksibilnosti u kontekstu rada prvenstveno dogovor između zaposlenika i poslodavca na onaj način koji bi odgovarao obje strane, treba imati na umu da svaka strana ima i drugačiju potrebu. Dogovor je najčešće moguće postignuti ukoliko zaposlenik i dalje može izvršiti svoj rad unutar radnog vremena na jednako kvalitetan način i da, u konačnici, takav dogovor ne utječe negativno na samu organizaciju (Galea, Houkes i Rijk, 2014.; prema Khateeb, 2021.).

Vremenski aspekt fleksibilnosti omogućuje zaposleniku kontrolu nad time kada, gdje te koliko radi (Chung i van der Lippe, 2020.; prema Chung, 2022.). U tom pogledu prakse mogu biti vrlo raznolike što se može vidjeti već na primjeru jedne zemlje s



razvijenijim praksama. Primjerice, Vlada Ujedinjenog Kraljevstva navodi nekoliko vrsta fleksibilnog rada (Chung, 2022.):

- eng. *job sharing*: situacija u kojoj dvije osobe rade jedan posao te podijele sate rada;
- eng. *working from home*: rad na daljinu;
- eng. *part-time work*: rad u nepunom radnom vremenu;
- eng. *compressed hours*: zaposlenik radi na puno radno vrijeme, ali kroz manje dana unutar jednog radnog tjedna (primjerice kroz radni tjedan od 4, umjesto uobičajenih 5 dana);
- eng. *flexitime*: zaposlenici sami odabiru početak te završetak radnog dana (npr. umjesto od 9:00-17:00, odradit će od 10:00-18:00);
- eng. *annualised hours*: zaposlenici moraju odraditi određen broj sati na godišnjoj razini, ali ima potpunu slobodu odlučiti kada će ih odraditi;
- eng. *staggered hours*: zaposlenici imaju drugačiji početak i završetak radnog vremena te pauze u odnosu na ostale zaposlenike;
- eng. *phased retirement*: postepeno umirovljenje, odnosno postepeno smanjivanje radnih sati s umirovljenjem.

U moru različitih načina raspodjele radnog vremena, na ovoj listi možemo primijetiti različite oblike fleksibilnosti u vremenu rada, ali i mogućnost rada na daljinu kao mjesnu dimenzija fleksibilnosti rada. Termin „rad na daljinu" ili „teleposao" (eng. *telework, telecommuting*) uvodi Jack Niles te ga se karakterizira kao posao koji se odvija s udaljenosti pomoću telekomunikacijskih tehnologija (Niles, Carlson, Gray i Hannerman, 1976.; prema Mutić, 2021.). Uz to, navode se i tri vrste rada na daljinu: „rad od kuće" tipičan je oblik takvog rada koji se obavlja unutar vlastitog doma, potom „satelitski uredi" smješteni u blizini mjesta stanovanja grupe zaposlenika koji obavljaju iste poslove u približnim uvjetima, kao i njihove kolege u tradicionalnom tipu ureda te „pokretan rad" koji se veže uz kontinuirano mijenjanje lokacija tijekom rada zaposlenika, a uz pomoć računala i telekomunikacijskih tehnologija (Higa i Wijayanayake, 1998.; prema Mutić, 2021.). Takav način rada može biti na stalnoj ili povremenoj bazi (Lazar, Osoian i Ratiu, 2010.; prema Khateeb, 2021.), kada bi se zapravo radilo o hibridnom načinu rada. Dakle, rad na daljinu nije ništa drugo nego

obavljanje istog opsega rada u netradicionalnom radnom okruženju od uobičajenog (pretežito se rad na daljinu odvija unutar osobnog doma, no nije usko vezan za njega). Velika se pogodnost ovakvog načina rada očituje u određenoj vrsti autonomije. Unapređenje informatičkih i telekomunikacijskih tehnologija, posebice zadnjih desetljeća, omogućilo je mnogim zaposlenicima ovakve inovacije na tržištu rada.

Jedna bi mogućnost fleksibilnog rada bila i da se izračuna broj sati koji zaposlenik mora odraditi (bilo na tjednoj, mjesečnoj ili godišnjoj razini; tzv. računi radnog vremena) te da on sam odluči kada će to odraditi (León, Olmedo Cifuentes i Vidal, 2019.; prema Khateeb, 2021.). Osim toga, strategija zajedničkog posla opisivala bi dogovor između dvije ili više osoba koje imaju identičan posao te bi potom podijelile radne zadatke među sobom (León i sur., 2019.; prema Khateeb, 2021.). To pomaže u izgradnji odnosa između kolega te pružanju međusobne podrške (Lazar i sur., 2019.; prema Khateeb, 2021.). Važnu ulogu igraju i dopusti, obuhvaćajući očinske, roditeljske, roditeljske i druge dopuste za skrb, dodatni godišnji odmor, radni dopust, bolovanje i sl. (Khateeb, 2021.). Drugim riječima, poslodavac bi u ovoj domeni mogao nuditi i brojne druge pogodnosti. Kossek, Valcour i Lirio (2013.; prema Khateeb, 2021.) i u tom kontekstu govorimo o socijalnoj podršci poslodavca (eng. *workplace social support*); dakle, percepciji zaposlenika da menadžment kompanije brine o njihovom blagostanju na način da im pruža potrebne resurse. Ukoliko bi istu sagledavali polazeći od šireg konteksta usklađivanja rada i privatne sfere, to bi uključivalo i brojne druge aktivnosti, primjerice, svakakve socijalne aktivnosti poput sporta, savjetovanja, promocije zdravlja (redovne sistematske), financijskog savjetovanja, itd.

#### *4.1. Fleksibilno mjesto rada*

Postoje različiti podaci koji su bilježili rad od doma prije same pojave COVID-19 pandemije, no s pojavom iste, ti su podaci, kao i sama istraživanja, postali sve popularniji. Prije pandemije, svega 7,9% ljudi u svijetu radilo je od doma, što približno obuhvaća 260 milijuna radnika (International Labour Organization, 2020.). Svakako su i regionalne razlike igrale veliku ulogu u zastupljenosti takvog načina rada pa je tako najviše rada od kuće bilo u predjelima Sjeverne Amerike i Zapadne Europe s otprilike 30%, dok je puno manje takvih radnika bilo u Sub-saharskoj Africi (6%) te Južnoj Aziji (8%) (International Labour Organization, 2020.). Latinska Amerika i

Istočna Europa leže negdje u sredini s između 18 i 23% radnika koji rade na daljinu (International Labour Organization, 2020.).

Rad od kuće s pojavom pandemije postaje sve učestaliji. S obzirom na ekonomski i socijalni šok za sve diljem svijeta, druga polovica 2020. godine u potpunosti je rekonstruirala način života za mnoge ljude, kao i organizaciju rada za veliki broj kompanija (Irawanto, Novianti i Roz, 2021.). Uzimajući u obzir rizike povezane s pandemijom, Svjetska zdravstvena organizacija predložila je rad od kuće za sve one koji su u mogućnosti provesti takav oblik rada, a kako bi se spriječilo širenje virusa (Irawanto, Novianti i Roz, 2021.). Osim što se takav oblik rada proširio i na neke druge grane te je obuhvatio veći broj radnika nego prije, posljedično je doprinio i općenito većoj fleksibilizaciji radnih mjesta. Eurofound navodi da je upravo radi pandemije približno 50% Europljana radilo od doma (barem djelomično), za razliku od prijašnjih 12% (Galanti i sur., 2021.). Slična se stvar dogodila i u SAD-u gdje je tijekom pandemije od doma radilo 35,5% radnika u 5. mjesecu 2020. godine (Kosteas, Renna i Scicchitano, 2022.), da bi se broj dana provedenih u radu od doma povećao sa 1,58 tjedno u 1. mjesecu 2021. godine na 2,37 u 6. mjesecu 2022. godine (Cheng, 2022.). Nakon što se situacija vezano uz COVID-19 pandemiju poboljšala, poslodavci su i dalje nastavili provoditi takvu praksu iz nekoliko razloga. S jedne strane, kompanije su imale manje troškove poslovanja, a s druge strane, svojim su zaposlenicima omogućile brojne benefite s fleksibilnijim načinom rada, čime su ih uspjeli i zadržati na radnom mjestu (World Health Organization, 2022.).

Unatoč očitj praktičnosti i prilagodljivosti ovakve vrste rada, ona svakako donosi i neke nove promjene u svakidašnjoj rutini zaposlenika. Može se reći da rad od kuće osigurava pojedincu fleksibilnost u obiteljskom okruženju, odnosno obavljanju kućanskih te privatnih obaveza, ali se isto tako ponaša kao spona između privatnog i poslovnog života (Irawanto, Novianti i Roz, 2021.). Primjerice, dok takav rad pogoduje ženama jer imaju veću mogućnost brinuti se o djeci te obavljati i ostale kućanske poslove, to ujedno dovodi do još većih rodni razmjera po pitanju položaja muškaraca i žena na tržištu rada (Coban, 2021.; prema Kosteas, Renna i Scicchitano, 2022.), ali i u privatnoj sferi (Dobrotić, 2017.). Generalno govoreći, mnoga istraživanja ukazuju da, u usporedbi s Europskom unijom, u Hrvatskoj građani provode više sati na tjednoj bazi u kuhanju te obavljanju kućanskih poslova, a manje

u uključivanju u aktivnosti koje su vezane za brigu o djeci (Dobrotić, 2017.). Ako se pobliže gledaju rodne razlike, onda se dodatno može uočiti da su žene u nepovoljnijem položaju u odnosu na muškarce. U prosjeku, žene provode 8,5 sati tjedno više nego muškarci u obavljanju kućanskih poslova (Dobrotić, 2017.), što dodatno dolazi do izražaja u kontekstu rada od kuće, jer se i dalje posvećuje obavezama unutar obitelji, uz posao.

Pozitivna je strana rada na daljinu (potpuni) gubitak putnih troškova te samim time osobe imaju više sredstava na raspolaganju, ali i vremena tijekom dana za sebe, budući da manje vremena troše na put do posla i natrag (World Health Organization, 2022.). Također, ako se pogleda šira slika, može se zaključiti da se s manjim korištenjem osobnih vozila, smanjuje i zagađenje zraka, što uslijed nepovoljnih pokazatelja vezanih uz klimatske promjene dodatno doprinosi razlozima za veći rad od kuće (World Health Organization, 2022.). Kompanije također ovdje imaju velike benefite jer imaju manje troškove u pogledu plaćanja najma poslovnog prostora i ostalih potreština za rad u uredu (World Health Organization, 2022.), a i sami radnici su produktivniji te se češće zadržavaju kod istog poslodavca čime se smanjuju izdaci koje bi poslodavci imali vezano uz nova zapošljavanja (Chung, 2022.). Uz to, dokazano je da rad na daljinu poboljšava kvalitetu života te povećava razinu kreativnosti u radu, a što posljedično vodi i novim inovacijama (Irawanto, Novianti i Roz, 2021.). Osim toga, takav rad gradi još veći odnos između zaposlenika i poslodavca u pogledu lojalnosti, osjećaja pripadnosti te zadovoljstva na radnom mjestu (Irawanto, Novianti i Roz, 2021.).

S druge strane, rad na daljinu (najčešće od kuće) ima i još poneke nedostatke, pogotovo u socijalnoj sferi. Tako se najviše naglašava problem socijalne izolacije (Irawanto, Novianti i Roz, 2021.; Galanti i sur., 2021.) gdje osoba nema previše doticaja s ostatkom radne okoline te na taj način može doći i do otuđenja. Isto tako, iako ovakav način rada uvelike pomaže obiteljima u usklađivanju svojih privatnih te radnih obaveza, nerijetko se događa da nakon određenog vremena ta granica između privatnog i poslovnog postaje sve manje vidljiva (Irawanto, Novianti i Roz, 2021.). Posljedično, to dovodi i do psihičkih učinaka poput povećane razine anksioznosti, ali i stresa (Irawanto, Novianti i Roz, 2021.; Galanti i sur. 2021.). U literaturi se također navodi i da su neke od posljedica manjak produktivnosti za vrijeme rada od kuće,

budući da su zaposlenici često morali raditi prekovremene kako bi stigli odraditi posao (Gibbs, Mengel i Siemroth, 2021.). U potonjem se u obzir moraju uzeti i ostali okolinski čimbenici poput povećanja količine, ali i same kompleksnosti zadataka (uz potencijalne posljedice na psihofizičko zdravlje navedene u tekstu). I sama istraživanja ne daju jednoznačne odgovore na ova pitanja, budući da se, u većini slučajeva, rezultati temelje na samoprocjeni koja sa sobom nosi i vjerojatnost pogreške. Uz to, istraživanja navode i u kojoj su manjoj mjeri zaposlenici koristili bolovanja (Gibbs, Mengel i Siemroth, 2021.) što se može promatrati i kao dobra, ali i kao loša strana. Usprkos tome što nam to može ukazivati na bolju brigu za zdravlje (manja potreba za bolovanjem), to nam isto tako može govoriti da zaposlenici nastavljaju raditi i u periodu kada su, primjerice, bolesni te im je umjesto bolovanja i adekvatnog odmora fokus na poslovnim obavezama.

Budući da se ukućani češće viđaju u ovakvim prilikama, mnogi zaposlenici navode i veću vjerojatnost za konflikte unutar kućanstva (Irawanto, Novianti i Roz, 2021.; Galanti, i sur. 2021.; World Health Organization, 2022.). U istraživanju provedenom u Srbiji je čak 25,6% ispitanika iskazalo da je rad od kuće negativno utjecao na odnos s ukućanima, dok je pozitivne ishode imalo njih 39,2% (Lešević, Radanov i Stanojević, 2021.). Također su naveli da ih je 72,3% imalo problem s upravljanjem vremena, odnosno organizacijom tijekom dana za vrijeme rada od doma (Lešević, Radanov i Stanojević, 2021.). Kada se u obzir uzmu sve pozitivne i negativne strane, istraživanja pokazuju da čak polovica sudionika tog istraživanja (49,6%) ipak smatra da je hibridni način rada s povremenim odlascima u ured idealan način rada za zaposlenike (Lešević, Radanov i Stanojević, 2021.).

#### *4.2. Fleksibilno vrijeme rada*

Cijeli se koncept fleksibilizacije rada u kontekstu vremena svodi na odrađivanje posla u nejednakom ili posebno dogovorenom vremenskom periodu, a bilo u svrhu organizacije rada, potrebe posla (npr. sezonski rad) ili „pogodovanja“ zaposleniku dokle god takav raspored ne narušava izvršenje radnih zadataka prema poslodavcu. Osim što se ono može odnositi na različiti početak te kraj radnog vremena, također obuhvaća i raspored odrađenih broja sati tijekom tjedna ili drugih vremenskih razdoblja. Iz perspektive poduzeća, njihova odluka ka omogućavanju ovakvih mjera

je zapravo višestruka. Ovim se pothvatom jako lako može produžiti sveukupno trajanje radnog vremena s jedne strane, a opet se može i prilagoditi potrebama tržišta kako bi se radno vrijeme moglo smanjiti u periodu manjeg radnog opterećenja, odnosno povećati kada se pojavi i veći obujam posla (Bilić, 2016.)

Pitanje radnog vremena na razini Europske unije dobilo je na značenju još 1980.-ih godina 20. stoljeća. Konačnu su odluku donijeli krajem 1993. godine kada je na snagu stupila Smjernica 93/104/EEZ. Ono što je izazvalo najviše rasprave jest pitanje najduljeg trajanja radnog vremena, a koji je na kraju iznosio 48 sati tjedno, dok je referentni period iznosio čak četiri mjeseca (Bilić, 2016.). Kasnije se počelo provlačiti pitanje fleksibilizacije radnog vremena zbog promjena na tržištu rada. Smjernica je time dala mogućnost uvođenja godišnjeg rasporeda radnih sati poduzećima, no još je važnija odluka bila omogućavanje „kliznog“ radnog vremena unutar kojeg radnik može imati početak i završetak radnog vremena u različitim vremenskim okvirima (Bilić, 2016.).

Klizno radno vrijeme, prema Aamodtu (2012.) definirano je kao proizvoljan dolazak i odlazak s posla, dok fond radnih sati i dalje iznosi osam sati. Dok se takav oblik rada ističe vrlo pozitivnih gledano s aspekta usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada (Dobrotić, 2017.), problem s ovakvim načinom rada jest taj što posao koji zaposlenik obavlja postane „manje vidljiv“ u moru složenijih zadataka pa, samim time, osoba ima manju kontrolu nad time koliko zapravo radi (više od očekivanog) i više je dostupna za rad (Vealey, 2016.; prema Soga i sur., 2022.). Uz to, nepredvidivo radno vrijeme nerijetko se pokazalo kao uzrok većeg sukoba između posla i obitelji te percipiranog stresa (Soga i sur., 2022.). Richardson (2017.; prema Soga i sur., 2022.) čak navodi i mogućnost nastanka nezdravog ponašanja poput konzumacije alkohola ili fizičkih simptoma poput probavnih i kardiovaskularnih problema. Odnosno, radi se o fizičkim nuspojavama koji nastaju kao posljedica na mentalno zdravlje pojedinca.

Negativni se aspekti također raspravljaju i u kontekstu rada na nepuno radno vrijeme koje je, uz klizno radno vrijeme, jedno od najrasprostranjenijih oblika fleksibilnosti na razini Europe (Hill i sur., 2004.; OECD, 2011.; Higgins i sur., 2000.; prema Dobrotić, 2017.). Iako je mjera kao takva donijela i pozitivne učinke, poput smanjenja stresa zaposlenika, također je sa sobom ostavila i negativne posljedice poput manje

mogućnosti napredovanja za žene, nesigurnosti radnog mjesta, manje zarade i kasnije mirovine te je učvrstila dosadašnju strukturu tradicionalnih uloga u kućanstvu (Hill i sur., 2004.; Haas, 2005.; prema Dobrotić, 2017.). Potonji se oblik rada, zbog njegove rasprostranjenosti u kontekstu usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada raspravlja detaljnije u nastavku rada, kao i četvero-dnevni radni tjedan koji se sve više vidi kao odgovor u doseganju boljeg balansa između radne i privatne sfere.

#### *4.2.1. Četvero-dnevni radni tjedan*

Koncept skraćenog radnog tjedna nije nikakva novina, no na važnosti je posebice dobio unazad nekoliko godina. Radi se o ideji gdje bi se puno radno vrijeme, koje trenutno u prosjeku traje između 36 i 40 sati tjedno, trebalo smanjiti na četiri radna dana ili rad od 30 do 32 sata tjedno, ali bez umanjivanja kompenzacije (tj. plaće) radnicima (Pang, 2019.; Coote i sur., 2020.; prema Chung, 2022.). Na prvi pogled, takva je situacija idealna iz perspektive zaposlenika. Zato postoji i sličan koncept gdje bi se četvero-dnevni radni tjedan zadržao, ali na 80% plaće ili sa 100% plaće, no radni tjedan bi i dalje sadržavao 40 sati, odnosno četiri radna dana po deset sati dnevno (Chung, 2022.).

Nekoliko je razloga radi kojih se pojavila potreba za diskusijom o potencijalnom uvođenju ovakvog oblika rada. Caruso i sur. (2006.) navode cijeli niz negativnih učinaka uzrokovanih duljim radnim tjednom, odnosno radnim satima. Oni se konkretno odnose na zdravlje čovjeka, veću mogućnost obolijevanja, a samim time i veću vjerojatnost izbivanja s posla te posljedično i potpunog odlaska s posla što poslodavca, u svakom slučaju, košta. Postoje i dokazi kako, primjerice, prosječan zaposlenik Ujedinjenog Kraljevstva, većinu svog osmosatnog vremena na poslu provede na stvarima koje nisu direktno vezane za posao i radne zadatke (Vouchercloud, 2016.). To bi se odnosilo na kuhanje i ispijanje kave, praćenje novosti na internetskim portalima, ali i razgovor s kolegama o temama koje ne uključuju posao. Drugim riječima, radnici, prema pojedinim nalazima, provode više vremena na poslu, nego što je potrebno kako bi izvršili svoje radne zadatke.

No to svakako nisu jedini razlozi radi kojih se učestalo spominje skraćivanje radnog tjedna. U istraživanjima, ali i u praksi, posebno se ističe veća produktivnost kao posljedica uvođenja ovakvog oblika rada (Pencavel, 2014.; Künn-Nelen i sur., 2013.:

prema Harper i Martin, 2018.). gdje osoba doista može biti efikasnija u izvršavanju svog posla s manjim brojem sati u odnosu na standardno puno radno vrijeme. Uz to, reduciranje radnih sati u tjednu potpomaže i generalnom boljitku osobe na način da imaju više vremena za odmor, da sudjeluju u aktivnostima izvan posla, a što se posebno odnosi na vrijeme koje provode s obitelji i prijateljima (Harper i Martin, 2018.; Chung, 2022.). Zanimljiv je i podatak da je na području Ujedinjenog Kraljevstva, čak jedan od četiri dana na bolovanju uzrokovan opterećenjem na poslu (Harper i Martin, 2018.). Zato, s druge strane, četvero-dnevni radni tjedan dokazano smanjuje stres te učestalost konflikta između posla i obitelji (Kelly i sur., 2022.). Još jedna pozitivna stvar, a koja je danas vrlo aktualna, jest učinkovitost kraćeg radnog tjedna kod reduciranja štetnih emisija, a samim time i pomaganju kod globalnih klimatskih promjena (Knight i sur., 2013.; Kallis i sur., 2013.; prema Chung, 2022.).

Ono što svakako ide u prilog jest i činjenica da, uz istraživanja, imamo i cijeli niz praktičnih primjera gdje su zemlje diljem svijeta eksperimentalno uvele četvero-dnevni radni tjedan, a neke od njih, u konačnici, i uvrstile u svoju svakodnevnicu. Najrecentnija praksa zbilja se na Islandu te su rezultati potvrdili prijašnje provedene u Francuskoj i Portugalu – poboljšana je osobna dobrobit, povećano je zadovoljstvo životom te su se smanjili sukobi na relaciji posao – obitelj (Haraldsson i Kellam, 2021.; prema Chung, 2022.). Postoje i neke države koje skraćeni radni tjedan omogućuju samo određenoj skupini ljudi. Na primjer, roditelji mogu koristiti roditeljski dopust s nepunim radnim vremenom gdje rade manji broj sati u tjednu za istu plaću (Koslowski i sur., 2021.). Ovakav bi princip rada, iako opravdan, s druge strane, mogao stvoriti problem jer se usmjerava samo na pojedinu grupu ljudi, pri čemu bi ostali mogli smatrati da ih se stigmatizira.

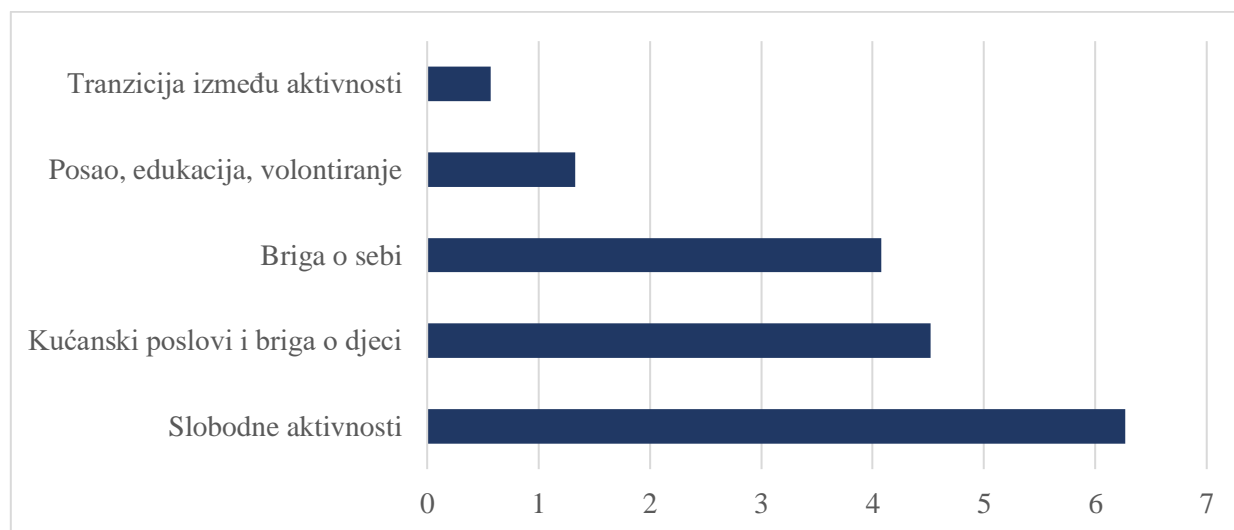
Na primjeru istraživanja Kelly i sur. (2022.), prikazat ćemo neke važne odrednice kada govorimo o učinku skraćenog radnog tjedna. Početkom 2022. godine, istraživanje se provelo u četiri različite države – Irskoj, SAD-u, Australiji i Novom Zelandu – sa sveukupno 614 sudionika (zaposlenika). Iz roditeljske perspektive, pokazalo se da je radni tjedan od 32 sata doveo do raznih pozitivnih učinaka. Primijetili su razliku kod povećanja vremena kojeg su mogli provesti s djecom, ali i za sebe i svoje potrebe. Isto tako, na početku samog istraživanja, postavljeno im je pitanje koliko su zadovoljni sa svojim životom te je prosjek odgovora bio 6,3 od 10 i ova se vrijednost povisila na 7,3



od 10 nakon završetka istraživanja. Zaposlenici su posebno bili zadovoljni sa svojim mjesečnim primanjima, odnosima unutar obitelji, a i „viškom“ vremena s kojim su mogli dodatno raspolagati. Konkretno, zadovoljstvo s raspolaganjem vremena s početka istraživanja (5,6 od 10) naraslo je na kraju i do 7,5 od 10. Ovaj se skok posebno odrazio u odgovorima ženske populacije, što nam ponovno govori o važnosti i poteškoćama s kojima se žene i dalje susreću u dvojakoj ulozi majke i radnice. S druge strane, nije bilo značajne razlike u tome kako, tj. na koji način muškarci i žene provode svoje slobodno vrijeme. Slika 4.1. prikazuje kako su zaposlenici točno „trošili“ svoje vrijeme u dodatnom slobodnom danu koji je inače bio predviđen za rad. Također je ustanovljeno kako nije bilo značajne razlike prema spolu u pogledu korištenja dodatnog slobodnog dana, odnosno brigu o djeci i kućanskim poslovima gotovo su jednako obavljali oba roditelja.

Slika 4.1.

*Način provođenja slobodnog vremena kod zaposlenika na slobodan dan*



Izvor: Kelly i sur., 2022.

Podaci pokazuju da je otprilike 6 sati provedeno u slobodnim aktivnostima, kao što su gledanje filmova ili druženje s obitelji, zatim 4,5 sati na kućanske poslove i brigu o obitelji. Gotovo isto (4 sata) zaposlenici su posvetili sebi i svojim potrebama, a samo je jedan sat utrošen na posao koji rade radnim danom ili na neku dodatnu edukaciju ili volontiranje. Za mijenjanje aktivnosti utrošeno je najmanje vremena; svega 30 minuta. Osim što možemo vidjeti da zaposlenici zaista imaju više vremena za posvetiti se svom

privatnom životu te obavezama, valja uočiti i da radnici nisu koristili sate u kojima ne rade za svoj posao, odnosno da je to bilo u minimalnim količinama. S obzirom na pozitivne učinke koji su proizašli iz provedbe samog istraživanja, čak je 9 od 12 kompanija nastavilo s četvero-dnevnim radnim tjednom, dok su preostale tri imale u planu nastaviti, ali se u praksi to još nije ostvarilo po samom završetku.

U Hrvatskoj ovakav koncept rada još uvijek nije zaživio, niti je našao svoje mjesto u zakonodavnim promjenama ili javno-političkom diskursu. Naravno, to ne znači da se nalazimo na potpuno suprotnom polu pošto nailazimo na pozitivne prakse pojedinih poduzeća. Tako je jedna od tvrtki koje djeluju na našem području i Webpower Adria, a skraćeni radni tjedan uveli su još za vrijeme pandemije (Špiljak, 2022.). Vodili su se primjerima iz drugih zemalja te im je u interesu bilo postići manji stres zaposlenika, ali i povećati njihovu produktivnosti. Treba napomenuti da, osim što njihov radni tjedan broji samo četiri radna dana, nisu uveli smanjivanje plaće te se njihov rad u potpunosti odvija na daljinu. Pozitivne su se promjene transferirale i na njihove radnike, a kao negativnu stranu navode problem oko dogovora sastanaka i druženja, budući da je gotovo uvijek netko odsutan jedan od dana. I to se izmijenilo na način da su dedicalili dva dana u tjednu (utorak i četvrtak) kao dane za sastanke, dok se ostali mogu koristiti kao slobodni dani. Prije njih, četvero-dnevni radni tjedan prakticirala je i tvrtka Logička matrica (Špiljak, 2022.), no na način da se zaposlenici rotiraju pa je tako moguće da samo jedna osoba koristi ovakvu „privilegiju“ u tjednu. Također navode da se promjene svakako mogu vidjeti u vidu veće efikasnosti radnika, što je posljedično dovelo i do povećanja plaća.

Promjene, pogotovo kada se odnose na kolektiv, nimalo nisu lak zadatak. No, uvođenje četvero-dnevnog radnog tjedna svakako možemo svrstati kao pitanje nacionalnih socijalnih politika. Prvenstveno iz razloga što, ovakvu implementaciju, mogu priuštiti samo veće korporacije kojima je u cilju, između ostaloga, i zadržati kvalitetne radnike (Chung, 2022.). Manjim je kompanijama ili sektorima s niskim plaćama takvo nešto teško ostvarivo jer nemaju dovoljno resursa te upravo iz tog razloga država može napraviti niz izmjena unutar svog zakonodavnog okvira. Primjerice, postaviti novi, odnosno manji broj radnih sati u tjednu ili povećati premije za prekovremeni rad (Chung, 2022.). Ukoliko se tranzicija uspješno odradi, može se postići obostrano zadovoljstvo, kako od strane radnika, tako i od strane poslodavca.

#### 4.2.2. Rad u nepunom radnom vremenu

Međunarodna organizacija rada definira nepuno radno vrijeme kao rad kraći od 36 sati u tjednu (Zuber, 2005.). U prosjeku, radnici koji jesu zaposleni na nepuno radno vrijeme na području Europe rade svega 25 sati u tjednu (Marinković Drača, 2005.; prema Zuber, 2005.). S obzirom na potrebe tržišta i sve prihvaćenije fleksibilne oblike rada, ne čudi da se i ovakav oblik smjestio u dobrom dijelu zemalja Europske unije. S jedne strane, radnicima može donijeti bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života, dok bi se, s druge strane, poslodavci mogli prilagoditi tržištu rada u pogledu fleksibilizacije te potaknuti produktivnost kod zaposlenika (Eurofound, 2011.). Porast ovog oblika rada jasno se može vidjeti u zadnjih 25 godina, što je djelomično i radi donošenja političkih odluka koje promoviraju ovakav fleksibilan način rada, pogotovo u zemljama koje imaju izraženiji postotak nezaposlenosti (Eurofound, 2011.). No razlike postoje, kako prema lokalitetu, tako i prema spolu, kada govorimo o reduciranom broju sati rada u tjednu.

Nepuno radno vrijeme posebno je karakteristično za europske zemlje u kojima su socijalna politika, ali i uvriježene norme po pitanju jednakih uloga muškaraca i žena, itekako razvijene i podržane (Beham i sur., 2018.). Zato je ono manje uobičajeno za mediteranske zemlje te zemlje istočnog dijela kontinenta gdje je daleko manji broj politika koje podržavaju usklađivanje obiteljskih obaveza i plaćenog rada, pa, samim time, nepuno radno vrijeme nije toliko često kod radnika (Baierl i Kapella, 2014.; Fahlén, 2014.: prema Beham i sur., 2018.). Generalno govoreći, s razvijenijim tržištem rada, doći će i do sve veće zastupljenosti fleksibilnijih oblika rada. Još je jedna bitna razlika u tome što se, u razvijenijim zemljama, zaposlenici svojevrijedno odlučuju na ovakav oblik rada kako bi se mogli brinuti o svojoj djeci te uskladiti obiteljske obaveze, dok se, primjerice, u Hrvatskoj, nepuno radno vrijeme koristi radi nemogućnosti stalnog zaposlenja ili radi nedovoljnog opsega posla (Zuber, 2005.).

Prema podacima iz 2022. godine, 18,6% stanovnika Europske unije radi u nepunom radnom vremenu (Cedefop, 2024.). Pojedinačan pogled na države pokazat će nam da je takav oblik rada najzastupljeniji u Nizozemskoj sa 42,8% i Austriji sa 30,5% (Cedefop, 2024.). Na drugom se kraju nalaze Bugarska s 2% te Rumunjska i Slovačka sa 3,6% (Cedefop, 2024.). Zanimljiv je i podatak da je postotak od 18,6% u Europi

konstantan sa svega 1% odstupanja u pojedinim godinama, dok je, primjerice, 2011. godine u Hrvatskoj postotak iznosio 8,8% te se postepeno smanjio na 5,6% (Cedefop, 2024.). Osim Nizozemske i Austrije, pri vrhu se nalaze i nordijske zemlje poput Norveške i Švedske gdje ovakav način rada nije penaliziran. U Norveškoj veliku ulogu igraju dugogodišnji naglasak na ravnopravnosti spolova, obiteljska politika, propisi za borbu protiv diskriminacije radnika s nepunim radnim vremenom, kao i niz benefita na koje imaju pravo, visoka sindikalna organiziranost radnika s nepunim radnim vremenom te dostatne plaće (Hardoy i Schøne, 2006.; Bardasi i Gornick, 2008.; prema Sparreboom, 2014.).

Glavna prednost nepunog radnog vremena bili bi manji sukobi između obitelji i posla te veće zadovoljstvo kod njihovog usklađivanja (Sandor, 2011.; Beham i sur., 2012.; Roeters i Craig, 2014.; Oishi i sur., 2015.; prema Beham i sur, 2018.). S druge strane, očiti nedostatak bila bi manja mogućnost zarade, a na to se nadovezuju i nesigurnost po pitanju zadržavanja posla, nemogućnost profesionalnog napredovanja te se posebno ističe rodna neravnopravnost (Warren, 2004., 2008.; Lyonette i sur., 2010.: prema Beham i sur, 2018.).

Ako se pogledaju rodne razlike u zastupljenosti rada u nepunom radnom vremenu, podaci gotovo sigurno pokazuju da je takav rad dominantan kod ženske populacije. Na području Europske unije, čak 28% žena radi u nepunom radnom vremenu, za razliku od samo 8% muškaraca (Eurostat, 2024.), dok je u Hrvatskoj podijeljeno na 66% žena te 4,7% muškaraca (Cedefop, 2024.). Isto tako, u pravilu, žene s djecom najčešće su korisnice rada u nepunom radnom vremenu (Bardasi i Gornick, 2008.; Gornick i Jacobs, 1998.; Tijdens, 2002.: prema Barbieri i sur., 2019.). S obzirom na prijašnje podatke koji ukazuju da žene i dalje više vremena provode oko brige o djeci te kućanskim poslovima, očekivano je i da će upravo one koristiti ovakav oblik rada kako bi mogle ispuniti obaveze obje uloge. Naravno, to dovodi i do drugih negativnih implikacija. Žene se, radi toga, nalaze na nižem položaju na tržištu rada, manje su plaćene, a samim time imaju i manje mirovine (Warren i sur., 2001.: prema Dobrotić, 2014.). Vrlo se često nađu u situaciji, pogotovo ako imaju manju djecu, da odabiru rad u skraćenom obujmu jer su primorane, a ne nužno i jer bi to htjele. Kako bi uspješno izvršavale ulogu majke, prihvaćaju rad u nepunom radnom vremenu, čak i nauštrb lošijih radnih uvjeta te sa spoznajom kako im je ograničeno profesionalno

napredovanje (Webber i Williams, 2008.; Beham i sur., 2012.; Gash i sur., 2012.; Wielers i sur., 2013.; Lyonette, 2015.: prema Beham i sur., 2018.). Prema anketi provedenoj na razini Europske unije 2010. godine, 43% žena izjavilo je da su glavni razlozi za skraćenim oblikom rada briga o djeci te drugi obiteljski i privatni razlozi, dok je samo 16% muške populacije navelo iste razloge (Eurostat, 2018.: prema Beham i sur., 2018.). Baierl i Kapella (2014: prema Beham i sur., 2018.) zato navode kako se većina muškaraca ne odlučuje za rad u punom radnom vremenu radi obrazovanja ili zbog toga što, u tom trenu, ne mogu naći drugo zaposlenje. Isto tako, istraživanje koje su proveli Beham i suradnici (2018.) pokazalo je kako su muškarci koji rade na puno radno vrijeme zadovoljniji sa usklađivanjem obaveza na poslu i s onima unutar obitelji u odnosu na žene koje ne rade u punom radnom vremenu, što, u konačnici, i dalje potvrđuje tradicionalne odluke i modele obitelji.

## **5. UVOĐENJE FLEKSIBILNIH OBLIKA RADA U HRVATSKO RADNO ZAKONODAVSTVO**

Kada bismo promatrali 1990-te godine u Hrvatskoj, raste nesigurnost na tržištu rada, a što se ogleda i u velikom porastu „rada na crno“, tj. tzv. sivog tržišta rada (Potočnjak i Gotovac, 2009.). Uz neformalni i ilegalni rad, bilježi se i porast stope nezaposlenosti i neaktivnosti na tržištu rada, kao i nezaposlenosti mladih (Franičević, 2009.). U hrvatsko su zakonodavstvo značajnije promjene glede regulacije radnog vremena i načina rada stigle pred ulazak u Europsku uniju kada je Hrvatska trebala ispuniti određene predpristupne aktivnosti, točnije implementacijom Akcijskog plana za usklađivanje zakonodavstva 2008. godine (Kulušić, 2009.). Tako se uredilo najdulje tjedno radno vrijeme od 40 sati tjedno, odnosno 48 sati ako se ubroji i maksimalan mogući broj prekovremenih radnih sati od osam sati (uz redovnih 40) (Kulušić, 2009.). Prije ovih promjena, bilo je dopušteno imati deset prekovremenih sati. Također, uvodi se i mogućnost preraspodjele radnog vremena koja, u tom slučaju, zaposleniku omogućava i rad dulji od 48 sati tjedno, no samo u određenom vremenskom periodu (potonje je bitno radi karakteristike hrvatskog tržišta rada i velike potrebe za sezonskim radom). Bilo je moguće i prilagoditi raspored te organizaciju radnog vremena, a s obzirom na potrebe raznih djelatnosti te prirodu posla (Kulušić, 2009.). Još je s prijedlogom Zakona iz 2003. godine bilo u cilju smanjiti razinu zaštite zaposlenika na način da se uvede fleksibilnije zapošljavanje, ali istovremeno i otpuštanje radnika (Matković, 2003.).

Na snagu su stupila i posebno uređena pravila za noćni rad, rad u smjenama te obaveze poslodavaca prema noćnim i smjenskim radnicima (Zakon o radu, NN 149/09). Ono što je od posebne važnosti jest i uređenje instituta tjednog odmora, a radi potrebe usklađivanja s direktivom Europske unije, Direktiva 2003/88/EZ, koja propisuje minimalno razdoblje dnevnih, tjednih te godišnjeg odmora, stanke, kao i maksimalan broj radnih sati tjedno (EUR-Lex, 2024.). Radnici tako imaju pravo na godišnji odmor u najkraćem trajanju od četiri tjedana (a koje pravilo vrijedi i dan danas) te mogućnost prenošenja godišnjeg odmora iz jedne kalendarske godine u drugu (Kulušić, 2009.). Radnicima je isto tako omogućeno pravo na isplatu naknade u slučaju da se ne iskoriste svi dani godišnjeg odmora, dok, primjerice, novi Zakon o radu nalaže ništetnost odricanja od prava na godišnji odmor gdje im se nalaže obavezno korištenje odmora

zaključno sa 30.06. iduće kalendarske godine (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 80.). Drugačije pravilo vrijedi u situaciji davanja otkaza te mogućnosti dogovora u vezi korištenja preostalih dana godišnjeg odmora ili isplate naknade, ukoliko ti dani ostanu neiskorišteni (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 82.).

Ovdje su se po prvi puta mogli vidjeti pomaci po pitanju fleksibilizacije tržišta rada na našim prostorima, gdje možemo vidjeti da naglasak nije nimalo bio na mjerama koje bi olakšale veće usklađivanje obiteljskih obaveza i plaćenog rada, a što ne iznenađuje budući da se zakonske izmjene nisu rukovodile tim ciljevima (Dobrotić, 2019.). Od velikog je značaja bila i sama zabrana potencijalne kumulacije ugovora o radu, a što bi posljedično dovelo do trajanja rada duljeg od onog propisanog za puno radno vrijeme (Kulušić, 2009.). Nakon toga, a sve do zadnjih zakonskih izmjena krajem 2022. godine, nije bilo vidljivijih pomaka u pogledu uvođenja fleksibilnih oblika rada. Nastavno na Direktivu o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi (EU/2019/1158), uvode se izmjene Zakona o radu koji stupa na snagu početkom 2023. godine (Zakon o radu, NN 64/23), a o čijim će izmjenama biti više u nastavku teksta.

Za kraj ovog dijela vrijedi spomenuti i Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026.; strateški je dokument koji je nastao kao odgovor na posljedice donesene tijekom COVID-19 pandemije u Hrvatskoj. Ubrzani gospodarski rast jedan je od glavnih ciljeva plana, dok ostali segmenti uključuju i javnu upravu, pravosuđe te državnu imovinu, obrazovanje, znanost i istraživanje, tržište rada te socijalnu zaštitu, zdravstvo i naposljetku inicijativu za obnovu zgrada (Vlada Republike Hrvatske, 2021.). Četvrta komponenta, koja se direktno tiče unaprjeđenja radnog zakonodavstva, ima za cilj kreirati moderniji pravni okvir tako što će novim izmjenama promovirati pravedne radne uvjete, poticati popularnost zapošljavanja na neodređeno radno vrijeme te isto tako poticati korištenje novih oblika rada, a čime će pospješiti i uspostavu uravnoteženog poslovnog i privatnog života (Vlada Republike Hrvatske, 2021.). Može se stoga vidjeti naglasak na kreiranju prostora za alternativne oblike rada (npr. rad na daljinu), a što se polako i regulira sa zadnjim izmjenama Zakona o radu koje su implementirane početkom 2023. godine. Kao što se iznosi u nastavku teksta, za Hrvatsku je regulacija rada na daljinu, a i općenito fleksibilnih oblika rada polazeći od

načela usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada, novina. Učinak samog plana tek ćemo vidjeti po njegovom završetku.

### *5.1. Sadašnje uređenje radnog vremena i fleksibilnih oblika rada u pogledu vremena u Hrvatskoj*

Današnja je slika takva da Zakon o radu ograničava puno radno vrijeme tako što ono ne može biti dulje od 40 sati tjedno (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 61.), dok sami radni sati mogu biti ravnomjerno ili neravnomjerno raspoređeni (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 60.a). U drugom slučaju, može biti dulje ili kraće od osam sati dnevno, dok je sam način rada definiran individualnim ugovorom o radu, sporazumima između radničkog vijeća i poslodavaca, kolektivnim ugovorima i zakonima (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 67.). Bez obzira na mogućnosti, treba napomenuti da je takav oblik rada primarno predviđen za potrebe zahtjeva posla, te do nedavno nije bio predviđen u slučaju ispunjavanja obiteljskih obaveza zaposlenika (Dobrotić, 2019.). To nam govori i činjenica da većina zaposlenih (73,4%) nije bila u mogućnosti birati kada će raditi jer je o tome odlučivao njihov poslodavac (Eurostat, 2019.; prema Dobrotić i Kovač, 2023.).

Postoje i odstupanja kada pričamo o radu koji nije definiran u punom radnom vremenu, koja se posebice uređuju zadnjim zakonskim izmjenama. Nepuno radno vrijeme, o kojem je već bila riječ, te skraćeno radno vrijeme jesu dvije situacije definirane zakonodavstvom. Skraćeno radno vrijeme predviđeno je za one poslove na kojima, uz svu primjenu zaštite zdravlja i mjera opreza na radu, nije moguće pružiti potpunu zaštitu radniku od štetnih utjecaja, radi čega se radno vrijeme skraćuje razmjerno štetnom utjecaju na zdravlje (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 64.). Članak 63. Zakona o radu sadrži uvjete rada radnika koji rade u nepunom radnom vremenu, pa tako navodi kako je poslodavac dužan takvom radniku osigurati iste uvjete rada kao i zaposleniku koji je sklopio ugovor o radu na puno radno vrijeme pod uvjetom da se radi o poslu iste ili slične naravi (Zakon o radu, NN 64/23). Time se, u neku ruku, štiti radnik od potencijalne eksploatacije od strane poslodavca. Isto tako, novina je da Zakon nalaže da radnik s djetetom do osam godina života, pod uvjetom da je kod poslodavca već proveo šest mjeseci u radnom odnosu, zbog svojih osobnih potreba može od svog poslodavca zatražiti izmjenu ugovora o radu na način da promjeni puno radno vrijeme



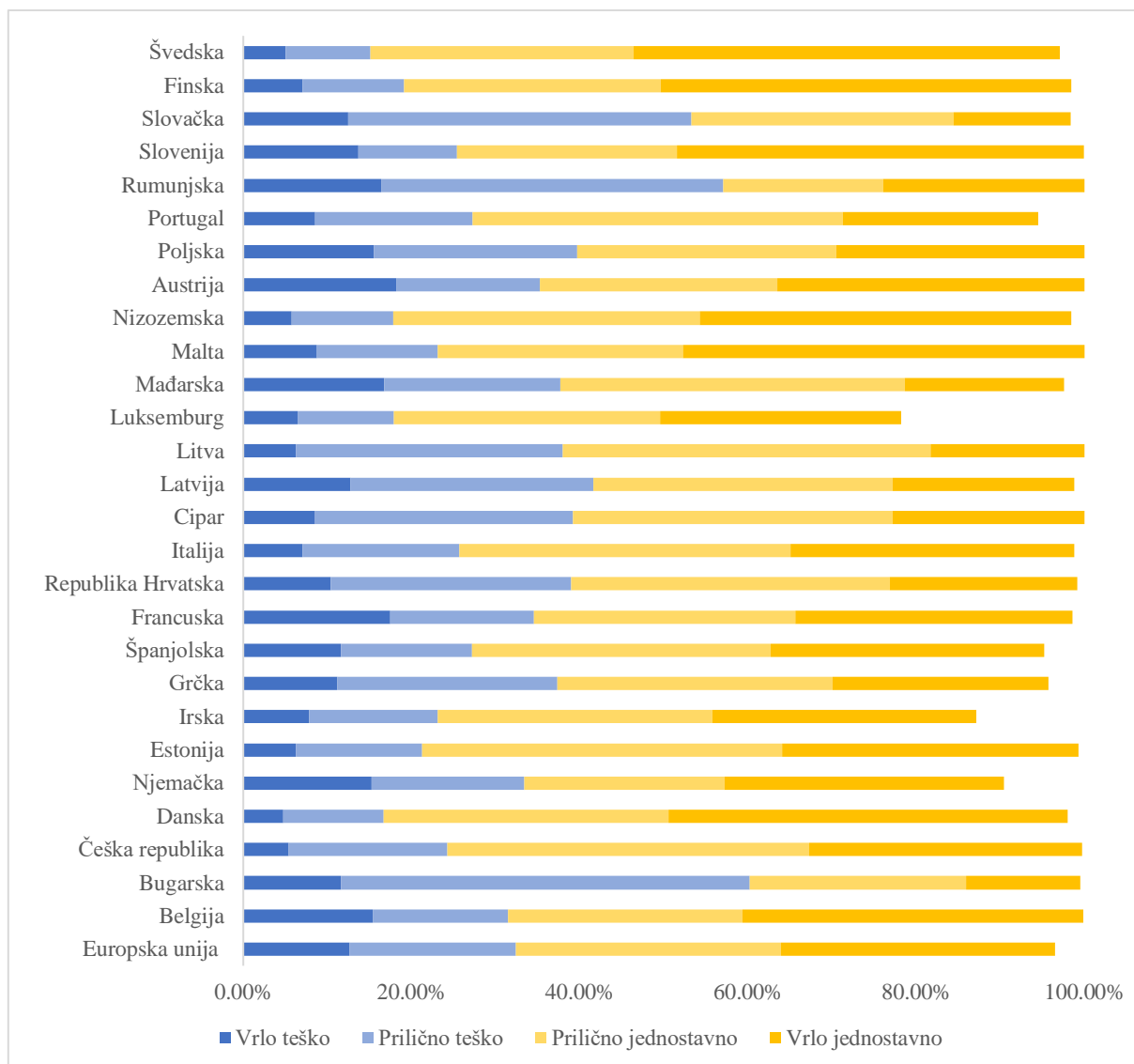
na nepuno ili promijeniti, tj. prilagoditi raspored svog radnog vremena, no samo na određeno vremensko razdoblje (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 68.). Ovdje je važno naglasiti, kako radnik ima pravo tražiti promjenu radnog vremena, no, poslodavac mu isto nije dužan omogućiti, a o čemu se dužan pismeno izjasniti (Dobrotić i Iveković Martinis, 2023.)

Ono što je počela biti učestala praksa, a što je samo dijelom bilo definirano putem zakonodavnog okvira, jest i mogućnost uzimanja vremena (1 – 2 sata) za izvršavanje privatnih ili obiteljskih obaveza tijekom radnog vremena. Sada je to djelomice regulirano te se sa zadnjim zakonskim izmjenama uvodi pravo radnika na plaćenu odsutnost s posla jedan dan u kalendarskoj godini kada je „zbog osobito važnog i hitnog obiteljskog razloga uzrokovanog bolešću ili nesretnim slučajem prijeko potrebna njegova trenutačna nazočnost“ (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 87.a). U kontekstu hrvatskog zakonodavstva, radniku je dano i pravo na plaćeni dopust, odnosno oslobođenje od obveze rada uz naknadu plaće za važne osobne potrebe kao što su rođenje djeteta, sklapanje braka i slično (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 86.). Takvo pravo odobrava radniku dopust u ukupnom trajanju od sedam radnih dana godišnje, osim ako nije drugačije uređeno kolektivnim ugovorom, pravilnikom o radu ili ugovorom o radu (Zakon o radu, NN 64/23, čl. 86.).

Na razini Europske unije, 33,7% osoba izjavilo je da im je bilo vrlo jednostavno uzeti slobodno vrijeme tijekom radnog dana, a prilično jednostavno njih 32,7% (Eurostat, 2020.). S druge strane, 13,1% osoba kaže da im je bilo vrlo teško uzeti nekoliko sati za obiteljske obaveze, odnosno 20,5% prilično teško (Eurostat, 2020.). Hrvatska se, po tom pitanju, nalazi ispod europskog prosjeka, budući da je 10,4% osoba izjavilo da im je bilo vrlo teško, tj. 28,5% prilično teško uzeti slobodno vrijeme za privatne obaveze (Eurostat, 2020.). Isto tako, 22,3% osoba kazalo je kako im je takav pothvat bio vrlo jednostavan, a čak 38,1% osoba prilično jednostavan (Eurostat, 2020.). Kada se pogleda ostatak europskih zemalja, po podacima prednjače Švedska, Finska te čak Slovenija, dok su Bugarska, Slovačka i Litva na samom dnu (Slika 5.1.).

Slika 5.1.

*Mogućnost osoba u radnom odnosu da uzmu jedan ili dva sata, bez prethodne najave, za izvršavanje privatnih ili obiteljskih obaveza za vrijeme radnog vremena na razini EU-27*



Izvor: Eurostat, 2019.

Prema podacima Eurostata (2020.) možemo uočiti da, uz samozaposlene osobe, veću mogućnost uzimanja slobodnog vremena za obavljanje privatnih obaveza imaju samci bez djece (jedina zemlja koja izrazito odskake jest Malta). Hrvatska svakako „poštuje” taj trend, dok su razlike puno manje kod parova u bračnim te izvanbračnim zajednicama (Eurostat, 2020.).

Još jedna od promjena Zakona koja je stupila na snagu s početkom 2023. godine jest članak 60.a (Zakon o radu, NN 151/22) koji kaže da, tijekom korištenja godišnjeg odmora te dopusta, radnik i poslodavac moraju voditi računa o ravnoteži između privatnog i poslovnog života te načelu nedostupnosti u profesionalnoj komunikaciji, osim ako se radi o hitnom stanju. Drugim riječima, kada zaposlenik koristi svoja prava na odmor ili brigu o obitelji, onda mu fokus treba u potpunosti biti usmjeren na to, umjesto da paralelno nastavlja s radom. Iako nemamo recentnije podatke, istraživanje iz 2019. godine ukazuje da 59,5% osoba u Hrvatskoj nikad nije imalo situaciju da ih je poslodavac kontaktirao radi posla izvan radnog vremena, 21,5% je takvu situaciju imalo ponekad, a njih 17,6% je dobio poziv i po nekoliko puta u zadnja dva mjeseca (Eurostat, 2020.).

### 5.2. Sadašnje uređenje fleksibilnosti mjesta rada u Hrvatskoj

Upravo je pojava COVID-19 pandemije bila prekretnica za hrvatski zakonodavni sustav, ali i paralelna potreba usklađivanja s Direktivom o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi (EU/2019/1158; prema Dobrotić i Kovač, 2023.). Zbog sve veće pojave rada na daljinu, bilo je neminovno unijeti promjene u sustav koje će radniku punopravno omogućiti i ovakvu vrstu rada. Također, izmijenjen je i naslov iznad članka 17. (Zakon o radu, NN 151/22) te sada glasi „*Rad na izdvojenom mjestu rada i rad na daljinu*” te se uz izdvojeno mjesto rada po prvi puta uređuje i ta sfera alternativnog oblika rada. Prema trenutnom zakonskom uređenju (Zakon o radu, NN 151/22., čl.17., st.1) *rad na izdvojenom mjestu* rada podrazumijeva rad kod kojeg zaposlenik ugovoreni posao obavlja iz svog doma ili u nekom drugom prostoru slične namjene, ako je tako određeno na temelju dogovora poslodavca i radnika. S druge strane, *rad na daljinu* definiran je kao rad koji se obavlja putem informacijsko-komunikacijske tehnologije te poslodavac i radnik imaju pravo samostalno odrediti gdje će se točno taj rad obavljati, a promjenjiv je i ovisan o volji zaposlenika (Zakon o radu, NN 151/22., čl.17., st.2). Drugim riječima, poslodavac nudi mogućnost rada od kuće zaposleniku putem rada na izdvojenom mjestu rada, tako što zna točno mjesto njegova rada, dok putem rada na daljinu zaposlenik ima potpunu autonomiju biranja svog mjesta rada bez da o tome obavijesti poslodavca. Isto tako, radnik koji radi na izdvojenom radnom mjestu ili na daljinu ne smije dobiti manju naknadu od one koja je utvrđena ugovorom o radu (Zakon o radu, NN 151/22, čl. 17b.,

st.1). Uz to, prema članku 17.c stavku 2. (Zakon o radu, NN 151/22) radnik koji radi u uredu može, radi usklađivanja poslovnih i privatnih obveza te osobne potrebe, zatražiti poslodavca izmjenu ugovora o radu kako bi se na jedan period ugovorio rad na izdvojenom mjestu rada. To može napraviti u slučaju zaštite zdravlja radi dijagnosticirane bolesti ili utvrđenog invaliditeta, trudnoće ili roditeljskih obaveza prema djeci (ali samo do navršene osme godine života) ili pružanja osobne skrbi koja je potrebna užem članu obitelji. Bitno je napomenuti da, iako radnik ima to pravo po zakonu, poslodavac je dužan jedino takav zahtjev uzeti u obzir te, ukoliko želi, može ga odbiti ili odgoditi početak njegove primjene, pod uvjetom da u razumnom roku radniku dostavi obrazloženje pisanim putem (Zakon o radu, NN 151/22, čl. 17.c, st. 4.).

Ovakve su zakonske izmjene bile nužne, što nam pokazuju i podaci na razini Europske unije gdje je prije pojave COVID-19 pandemije, samo 11% zaposlenika radilo na udaljenom mjestu rada (Eurofound, 2022.). Samo dvije godine kasnije, postotak je narastao na 22% (Eurofound, 2022.). Ako se konkretno pogledaju podaci za Hrvatsku, postotak ljudi koji su radili od doma bio je konzistentan s 1,4% te je prvi put narastao 2019. godine na 1,9% (Eurostat, 2024.). Pravi porast slijedio je s pandemijom te se zaključno sa 2023. godinom bilježi 4,8% osoba koje rade na daljinu (Eurostat, 2024.). Unatoč povećanju postotka, Hrvatska i dalje stoji na kraju ljestvice u odnosu na ostale europske zemlje po pitanju udjela osoba koje rade od doma. Jedine zemlje koje ne prednjače jesu Italija, Cipar, Mađarska, Grčka, Rumunjska te Bugarska (Eurostat, 2024.). Zanimljiv je i podatak da je, prije pandemije, bila veća vjerojatnost rada od doma za muškarce, nego za žene, što se svakako izmijenilo nakon pandemije (Eurofound, 2022.). Velika je većina europskih zemalja pratila ovakav „trend“, uključujući i Hrvatsku.

Na početku poglavlja raspravljale su se kako prednosti, tako i nedostaci ovakvog tipa rada. Odličan pokazatelj kako se rad na daljinu odrazio na svakodnevni život ljudi jest istraživanje Eurofound-a iz 2021. godine kada je ovakav oblik rada bio u jeku. U kontekstu ravnoteže poslovnog i privatnog života, postavljeno im je nekoliko pitanja. Jedno od njih odnosilo se i na to kako im se radno vrijeme uklapa s obiteljskim i privatnim obavezama izvan posla. Velik postotak sudionika istraživanja (čak 82%) kazao je da im se u Hrvatskoj vrlo dobro ili dobro uklapa, a 17% njih ne toliko ili

nimalo dobro (Eurofound, 2023.). U kontekstu obaveza izvan posla, postavljeno je i pitanje koliko su se često osobe u zadnjih 12 mjeseci osjećale umorno nakon posla da odrade kućanske poslove. Na razini Hrvatske, 16,1% osoba izjavilo je da se nikada nije osjećalo umorno, 23% rijetko kad, 38,4% ponekad, 17,9% često, a samo 4,6% njih je takav osjećaj uvijek imalo (Eurofound, 2023.). Nastavno na to, istražilo se i pitanje koliko je često osobama u zadnjih 12 mjeseci bilo teško koncentrirati se na posao radi obiteljskih obaveza. Za Hrvatsku su vrijedili odgovori: 27,8% nikada, 36,5% rijetko, 29,1% ponekad, 5,8% često i 0,7% uvijek (Eurofound, 2023.).

Kada bismo pobliže pogledali negativne odgovore u kontekstu pitanja koliko osobe mogu balansirati kućanske obaveze s onima s posla, ističe se i razlika u tome radi li se o radu na daljinu ili radu u prostorima poslodavca. Za većinu europskih zemalja, pa tako i za Hrvatsku, vrijedi da je nešto veći postotak zaposlenika s uobičajenim načinom rada dalo izjavu da nimalo ili ne toliko dobro balansiraju dvije životne sfere. Konkretno, radi se o okvirnom postotku od 17% za osobe koje putuju na posao za razliku od radnika koji rade od doma (14%) (Eurofound, 2022.).

## 6. PRIMJERI DOBRE PRAKSE

Iako je dio europskih zemalja tek na začetku uvođenja promjena u kontekstu fleksibilnih oblika rada (poput Hrvatske), isto pravilo ne vrijedi za pojedine države članice Europske unije. Belgija svakako služi kao primjer države koja nudi inovativna zakonska rješenja po pitanju uređenja radnog vremena. Radnicima je, primjerice, dopušteno korištenje „vremenskih kredita“ gdje mogu iskoristiti godinu dana plaćenog dopusta za bilo koje životne situacije izvan posla – od prilike za osobni rast i razvoj do brige o djetetu (Dobrotić i Iveković Martinis, 2023.). Osim toga, jedna je od država koja je službeno omogućila zaposlenicima da rade četiri dana u tjednu, odnosno 38 sati tjedno, uz zadržavanje iste plaće (De Jongh, 2023.). Nudi pregršt dopusta i potpora za roditelje (Dobrotić i Iveković Martinis, 2023.) te je svakako u korak s trenutnim potrebama ne samo tržišta rada, već i samih roditelja. Nedaleko od nas, za primjer može poslužiti i Slovenija koja već godinama provodi certificiranje „obiteljski prijateljskih poduzeća“ (EIGE, 2013.). U sklopu toga, poslodavce usmjerava u tome koje mjere mogu poduzeti kako bi svojim zaposlenicima pružili bolju ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Iako ovakav oblik prakse nije predviđen u sklopu zakonodavnog okvira, daje jasnu ideju što se može poduzeti i od strane samog poslodavca, a da ostvari pozitivan učinak na organizaciju i njezine zaposlenike.

### 6.1. Belgija: „vremenski kredit“ i fleksibilno radno vrijeme

Još od sredine 1980. godine, Belgija je nudila zaposlenim osobama godinu dana plaćenog dopusta tijekom radnog vijeka ili u punom ili u nepunom radnom vremenu (Dobrotić i Kovač, 2023.). U tadašnje vrijeme, svrha je bila omogućiti osobama brigu o djeci ili članovima obitelji s zdravstvenim teškoćama, kao i pružanje palijativne skrbi ili mogućnost doškoloovanja (Merla i Devan, 2019.; Koslowski i sur., 2022.; prema Dobrotić i Kovač, 2023.). Takva se vrsta dopusta naziva „vremenski kredit“ (eng. *time credit*), a često je istoznačna i s pojmom prekida karijere (eng. *career break*). Iako je takvo što prije bilo nesvakidašnje, danas više i nije tako nepoznata pojava da se primjerice u životopisu osobe nađe i određeni period unutar kojeg je osoba uzela „vrijeme za sebe“. Drugim riječima, takav bi prekid označavao period unutar kojeg osoba nije zaposlena, već je fokusirana na neke druge stvari u životu koje su joj u tom trenu prioritetnije.

Belgija je ovakvu potrebu prepoznala već i prije, samo što se s vremenom povećao fond razloga radi čega se uzima ovakva vrstu „prekida“. Osim što osoba ima mogućnost biranja hoće li reducirati svoje radne sate u potpunosti ili ih smanjiti na pola radnog vremena, također dobiva i naknadu za vrijeme korištenja ovog prava. Takva naknada ovisi o nekoliko faktora, kao što su dob zaposlene osobe, sastav kućanstva te godine radnog staža.<sup>3</sup> Tako bi, primjerice osoba koja ima 30 godina i nema djece dobila manju naknadu od osobe koja ima 35 godina, ali ima dvoje ili troje djece. U obzir treba uzeti i okolnosti radi kojih se ovakvo pravo i koristi, pogotovo ako je u pitanju briga za člana kućanstva koji je bolestan, nepokretan i sl. Ovakvi se „vremenski krediti“ financiraju iz sustava socijalnog osiguranja (Merla, Mortelmans i Fuslier, 2018.). Pravo je odlično uređeno i po pitanju povratka na posao, budući da se zaposleniku svakako garantira da nastavi sa svojim radom po završetku korištenja takvog dopusta (Merla, Mortelmans i Fuslier, 2018.). Danas je glavna svrha korištenja kredita promoviranje boljeg usklađivanja obiteljskih obaveza te plaćenog rada, ali i da se zaposlenicima daje dodatno vrijeme za rad i na drugim stvarima u životu, kao što su obrazovanje, provođenje vremena s obitelji, istraživanje sebe i svojih interesa, itd.

Postoji nekoliko vrsta „vremenskih kredita“, no valja spomenuti one koje se i najčešće koriste. Glavna je raspodjela na one koji se koriste na puno ili nepuno radno vrijeme.<sup>4</sup> Krediti na puno radno vrijeme jesu ujedno i najdulji tip ovakvog dopusta, budući da daju radniku pravo potpunog prestanka rada. Da bi osoba dobila pravo korištenja, prije korištenja prava mora biti zaposlena na puno radno vrijeme kod poslodavca minimalno godinu dana ili dvije godine, ukoliko je zaposlena na nepuno radno vrijeme. Isto tako, osoba nije primorana iskoristiti svih godinu dana, ali je propisano minimalno korištenje od tri mjeseca. S druge strane, krediti za nepuno radno vrijeme i dalje ostavljaju prostora da osoba radi svoj posao, ali u manjem fondu sati tjedno nego inače. Zaposlenicima je dana mogućnost da reduciraju radne sate za 50%, 33%, 25% ili 20%

---

<sup>3</sup> Izvor: *Career Breaks and Time Credit in Belgium*, Preuzeto 28.04.2024. s mrežne stranice: <https://blog.hireborderless.com/post/career-breaks-and-time-credit-in-belgium#:~:text=Employees%20who%20have%20been%20working,credit%20is%20usually%20three%20months>

<sup>4</sup> Izvor: *Career Breaks and Time Credit in Belgium*, Preuzeto 28.04.2024. s mrežne stranice: <https://blog.hireborderless.com/post/career-breaks-and-time-credit-in-belgium#:~:text=Employees%20who%20have%20been%20working,credit%20is%20usually%20three%20months>

te je ovakav dopust najčešće i korišten u praksi. To je prvenstveno iz razloga što je osoba i dalje uključena na poslu, boljeg je financijskog stanja jer dobiva jednim dijelom plaću, a drugim dijelom naknadu, a opet joj ostaje dovoljno vremena da se posveti sebi ili drugim prioritetima. Ovakvi se krediti često koriste i kod starijih osoba jer mogu raditi manje sati dok ne steknu pravo na mirovinu. Kao i kod kredita za puno radno vrijeme, zaposlenici i ovdje moraju ispuniti kriterij stalnog zaposlenja kod jednog poslodavca.

Kredite je moguće uzeti i kao roditelj novorođenog djeteta te treba napomenuti da se za ovu vrstu dopusta osoba može prijaviti sve do 12. godine djetetova života. Ako se radi o djetetu s poteškoćama u razvoju, onda je moguće podnijeti prijavu i do njegove 21. godine života. Isto pravilo vrijedi i za roditelje posvojitelje. Osim spomenute naknade, osobe koje koriste pravo na kredite, dobiju i tzv. džeparac kako bi pokrili mjesečne troškove života (Merla, Mortelmans i Fuslier, 2018.). Iako na prvu zvuči odlično, u stvarnosti se radi o iznosu koji je značajno niži od prosječne plaće te se time zapravo i ne mogu pokriti svi troškovi. Odnosno, koliko god je ovakav pothvat podržan od strane države, toliko i predstavlja problem u financijskom smislu. Ukoliko osoba nema dobar temelj gdje bi se mogla samostalno (ili barem u jednom dijelu) financirati za vrijeme takvog dopusta, zapravo niti nema mogućnost korištenja samih kredita.

Prema tablici 6.1. prikazano je učestalost korištenja, tj. nekorisćenja „vremenskih kredita“ prema dobi. Žene su u većoj mjeri korisnice kredita od muškaraca u mlađoj (Ž: 1,83%, M: 1,00%) i srednjoj dobi (Ž: 75,96%, M: 43,19%), dok je značajna razlika u starijoj dobi gdje je muških korisnika 55,82%, a ženskih 22,20%. Ovo se svakako može objasniti prisutnošću tradicionalnih uloga gdje žene, dok su u istovremenoj ulozi majke i radnice, koriste sva prava kako bi jednako mogle održavati te uloge, a muškarci ih nešto više koriste u periodu pred mirovinu kada imaju i dovoljno financija za takav zahvat. Isti je razlog i manjeg korištenja kredita u mlađoj dobi ispod 25 godina jer se osobe ne mogu uzdržavati na dulji period s manjom naknadom.



Tablica 6.1.

*Udio (ne)korištenja „vremenskih kredita“ prema spolu i dobi*

|                     | Korištenje kredita |             | Nekorištenje kredita |             |
|---------------------|--------------------|-------------|----------------------|-------------|
|                     | <i>Muškarci</i>    | <i>Žene</i> | <i>Muškarci</i>      | <i>Žene</i> |
| <b>&lt; 25 god.</b> | 1,00%              | 1,83%       | 0,54%                | 1,64%       |
| <b>25 – 49 god.</b> | 43,19%             | 75,98%      | 41,04%               | 82,55%      |
| <b>&gt; 50 god.</b> | 55,82%             | 22,20%      | 58,42%               | 15,81%      |

Izvor: Frans, Mortelmans i Masquillier, 2011.

Ako se pogleda udio korištenja kredita s obzirom na sastav kućanstva, u tablici 6.2. vidimo da su najčešći korisnici oženjeni s djecom (54,2%).

Tablica 6.2.

*Udio (ne)korištenja kredita prema sastavu kućanstva*

|  | Korištenje kredita | Nekorištenje kredita |
|--|--------------------|----------------------|
|  | Frekvencija (%)    | Frekvencija (%)      |
| <b>Samac</b>                                   | 6,5                | 10,9                 |
| <b>Oženjen bez djece</b>                       | 18,3               | 16,0                 |
| <b>Oženjen s djecom</b>                        | 54,2               | 45,4                 |
| <b>Dijete s oženjenim parom</b>                | 2,3                | 5,2                  |
| <b>Izvanbračna zajednica bez djece</b>         | 2,9                | 7,0                  |
| <b>Izvanbračna zajednica s djetetom/djecom</b> | 8,0                | 5,3                  |
| <b>Dijete s neoženjenim parom</b>              | 0,1                | 0,2                  |
| <b>Samohrani roditelj</b>                      | 4,4                | 6,0                  |
| <b>Dijete u kućanstvu s jednim roditeljem</b>  | 1,4                | 1,7                  |
| <b>Drugi rezident</b>                          | 0,7                | 0,8                  |
| <b>Druge osobe</b>                             | 1,1                | 1,3                  |
| <b>Život u kolektivnom domaćinstvu</b>         | 0,1                | 0,1                  |

Izvor: Frans, Mortelmans i Masquillier, 2011.

Belgija svakako može poslužiti kao odličan primjer implementiranih praksi koje luče pozitivne učinke već godinama. Postoje i određene regije, poput Flandrije, koje svojevolumno donose fleksibilnije odluke u pogledu rada. Unatoč tome što nema jasne pravne regulacije, pojedini poslodavci u navedenoj regiji omogućuju razvedenim roditeljima koji imaju zajedničko skrbništvo nad djetetom fleksibilnije ugovore o radu (Fusulier i Mortelmans, 2023.). Ovakva je odluka i u skladu s podacima koji pokazuju

kako većina djece u toj regiji, ako su u pitanju razvedeni roditelji, žive jedan tjedan s majkom te jedan tjedan s ocem (Vanassche i sur., 2017.). Iako je učestala praksa prijašnjih godina bila takva da majka dobije većinsko skrbništvo, ovim se izmjenama htjelo doprinijeti jednakim ulogama žene i muškarca u sudjelovanju u odgoju djeteta. Posljedično, neki poslodavci daju u ovakvim slučajevima mogućnost da, primjerice, roditelj jedan tjedan odradi više radnih sati kada dijete nije kod njega, odnosno jedan tjedan manje radnih sati jer dijete tada boravi kod njega (Fusulier i Mortelmans, 2023.).

### 6.2. Slovenija: *Certifikat obiteljski prijateljskih poduzeća*

U radu su se ponajviše spominjale zakonske mjere na tržištu rada koje pospješuju usklađivanje plaćenog rada i obiteljskih obaveza. Slovenija je odličan primjer kako se ne treba uvijek čekati na državnu intervenciju kako bi se došlo na korak do cilja. Njihovu je ideju uvođenja certifikata „obitelji prijateljskih poduzeća“ (slovenski: *družini prijazna podjetja*) potaknulo istraživanje provedeno u sklopu projekta na Fakultetu društvenih znanosti u Ljubljani putem kojeg se dokazalo kako slovenski menadžeri ne smatraju da bi se o tematici balansiranja privatnog i poslovnog života trebalo diskutirati na radnom mjestu, već da je za to prvenstveno odgovoran sam pojedinac.<sup>5</sup> Tako je, u suradnji s neprofitnom organizacijom Ekvilib Institute, Slovenija još 2007. godine pokrenula program certificiranja Obiteljski prijateljskih poduzeća (eng. *family-friendly enterprise certificate*) (EIGE, 2013.). Nakon nekoliko godina, certifikat se počeo financirati iz fondove Europske Unije (Konavec, 2015.).

Radi se o certifikatu koji predstavlja savjetodavno-revizijski proces te je razvijen kao jedan od alata za učinkovitije i kvalitetnije upravljanje ljudskim resursima u poduzećima te organizacijama u kontekstu usklađivanja poslovnog i obiteljskog života zaposlenika (Interreg Europe, 2018.). Sam certifikat sadrži katalog mjera koje su dostupne onim poduzećima uključenima u proces certificiranja. Katalog se sastoji od svega osam glavnih poglavlja: radni sati, organizacija rada, radno mjesto (i njegova fleksibilnost), informacijska i komunikacijska politika, menadžerske vještine (menadžerska strategija/filozofija), razvoj ljudskih potencijala, struktura naknada i nagrada za postignuća te obiteljske usluge (Knaflič i sur., 2010.). Shodno tome, u cilju

---

<sup>5</sup> Izvor: *Family-Friendly Enterprise Certificate*, Preuzeto 11.05.2024. s mrežne stranice: <https://www.certifikatdpp.si/for-english-speakers/>

je senzibilizirati poduzeća o negativnom utjecaju na posao u slučaju diskriminiranja zaposlenih roditelja i pružiti im alate za implementaciju politika ljudskih potencijala, a kako bi omogućili bolju ravnotežu privatnog i poslovnog života njihovih zaposlenika te javno prepoznati takve kompanije koje idu u tom smjeru (Interreg Europe, 2018.).

Za primjer možemo uzeti tvrtku Halcom koja je proces certificiranja u potpunosti dovršila 2012. godine (EIGE, 2013.). S obzirom na prije navedene mjere, oni su u svom poduzeću uveli cijeli niz novina, a u skladu s predloženim izmjenama. Neke od njih uključuju veću fleksibilnost radnog vremena iz ureda, uzimanje u obzir školskih praznika te godišnjeg odmora partnera kod planiranja godišnjeg odmora zaposlenika, pa čak i uspostavljanje referente osobe unutar tvrtke za problematiku usklađivanja privatnog i obiteljskog života (EIGE, 2013.). Uz to, otvorili su vlastite jaslice i vrtić u neposrednoj blizini radnog mjesta, uveli opciju rada od doma ukoliko se nađu u situaciji u kojoj su primorani voditi brigu o članu obitelji, kao i davanja raznih naknada za roditelje s mlađom djecom (EIGE, 2013.).

Nakon niz godina provedenih certificiranja, može se zaključiti da se ovim mjerama poboljšala korist od ulaganja u ljudske resurse, zaposlili su se i zadržali kvalitetni radnici, zaposlenici imaju veću motivaciju za učenjem i produktivnošću, a pospjela se i sama organizacijska kultura te suradnja među timovima i menadžmentom (Knaflić i sur., 2010.). Osim toga, mjere su reducirale vrijeme provedeno na bolovanju, odsutnost zaposlenika radi brige o djetetu, manji broj odlazaka radnika iz kompanije, kao i stres, mobbing te *burnout* (Kaflič i sur., 2010.). Treba napomenuti kako sam certifikat ne vrijedi „doživotno“, već ga je potrebno obnavljati nakon tri godine, čime se nastoji revidirati postojeće prakse unutar organizacije, a i održati svrhovitost samog programa.

## 7. ZAKLJUČAK

U zadnjih nekoliko desetljeća došlo je do izrazitih promjena u kontekstu funkcioniranja obitelji, s jedne strane, te na tržištu rada i njegovih potreba, s druge strane. Sa sve većom uključenošću žena na tržište rada, one preuzimaju na sebe i novu, drugačiju ulogu u profesionalnom smislu. No, zadržavanjem tradicionalnih uloga u privatnoj sferi, gdje žena i dalje obavlja većinu kućanskih obaveza te se brine o djetetu (Šimac i Klasnić, 2021.), kao i s manjkom podrške od strane obiteljskih politika, nerijetko je primorana birati kojoj će se ulozi više posvetiti. Muška populacija suočava se pak s drugačijim izazovima, budući da vodeće mjere, ovisno o državi, mogu u manjoj mjeri pospješiti situaciju u kojoj ih se podupire da se uključuje u obiteljske obaveze. Različiti se autori (npr. Adams i sur., 1996.; Čudina-Obradović i Obradović, 2000.; Guest, 2002.) slažu da sukob između radne i obiteljske uloge itekako postoji – iako ističu drugačije okolinske čimbenike koji uzrokuju takav sukob – te da će u suštini gotovo uvijek negativan utjecaj iz radne okoline svakako ostaviti utjecaja na obitelj. Zato je od velike važnosti urediti pravna pitanja vezana uz rad, kao i osvijestiti problematiku prema poslodavcima.

Izazov usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada snažno je počeo dobivati na značaju donošenjem Direktive o ravnoteži između poslovnog i privatnog života roditelja i pružatelja skrbi (EU/2019/1158) gdje je Europska unija, predloženim mjerama, sugerirala zemljama članicama kako i na koji način uskladiti pravnu regulativu po ovom pitanju. Poseban je naglasak stavljen na što veću uključenost roditelja na tržište rada (posebno majki) i to kroz podršku roditeljima u korištenju dopusta i ostalih prava poput veće mogućnost za fleksibilnim oblicima rada.

Potonje je bilo središnja tema ovog rada, gdje smo mogli vidjeti da se veća fleksibilnost u radu može postići s obzirom na mjesto, vrijeme, količinu te kontinuitet rada. Isto je moguće i kroz dopuste i potpore u sklopu nacionalnog zakonodavstva, ali i kroz individualne prakse poslodavca, koji mogu nuditi benefite i van pravnog okvira. Budući da je tema rada bila ponajviše fokusirana na fleksibilne oblike rada, možemo reći da je, u tom pogledu, najviše promjena bilo vidljivo u kontekstu vremena i mjesta rada. Čak i kod država koje nisu učestalo prakticirale alternativnije oblike rada, mnoge je dolazak pandemije COVID-19 natjeralo da se, u krajnjem slučaju, prebace na rad

na daljinu (odnosno rad od kuće). Pokazalo se da je takav atipičan oblik rada bolje kombinirati s odlascima u ured kako bi se izbjegla socijalna izolacija, a unaprijedila bolja povezanost s ostatkom tima. Isto tako, obavljanje rada unutar prostora doma često predstavlja problem u pogledu postavljanja granice – gdje i kada završava posao, a kada se fokus preusmjerava na obitelj? Nerijetko se događa da linija gotovo i ne postoji pa se istovremeno obavljaju i kućanski poslovi, ali i radni zadaci ili se pak jednoj ulozi više posvetimo, nego drugoj, što opet povećava vjerojatnost dolaženja u konflikt u obje sfere. S druge strane, sama mogućnost rada na daljinu daje roditeljima mogućnost da ne gube vrijeme odlaska i dolaska s posla te da raspoložu s više vremena koje mogu posvetiti djeci. Poslodavac također nije na gubitku jer je produktivnost zaposlenika i dalje na zadovoljavajućoj razini, a i ima manjih troškova jer se manje troši opreme, struje i ostalih stvari iz ureda.

Fleksibilnost u pogledu vremena može se razlikovati na mnoge načine – od kliznog radnog vremena, gdje radnik nema točno određeno vrijeme kada započinje i završava s radnim vremenom, pa sve do nepunog radnog vremena na način da ili radi manje dana u tjednu ili manji broj sati sveukupno. Fleksibilnost u pogledu vremena svakako pozitivno doprinosi usklađivanju obiteljskih obaveza i posla, ali samo do određene mjere. Problem prvenstveno nastaje kod ženske populacije, budući da one u većoj mjeri koriste oblike nepunog radnog vremena. On nikako ne doprinosi poticanju uključivanja žena na tržište rada, već produbljuje tradicionalnu ulogu žene kao majke, a sputava ju i u profesionalnom smislu. S manjim fondom radnih sati, mjesečno dobiva i manju plaću, nema jednaka prava kao i osobe zaposlene na puno radno vrijeme te je ograničena u karijernom napredovanju (usp. Dobrotić, 2017.). Budući da se očeve i dalje ne uključuje u odgoj djece te obavljanje kućanskih poslova u jednakoj mjeri, nije strano da muškarci koji rade na puno radno vrijeme imaju manje konflikta te bolje usklađuju rad s obiteljskim obavezama nego žene u nepunom radnom vremenu.

Kao i mnoge europske zemlje, tako je i Hrvatska bilježila određene pomake po pitanju fleksibilnosti u okviru svog zakonodavstva. Unatoč tek nedavnim izmjenama u pogledu mjesta rada (mogućnost rada na izdvojenom mjestu rada te rad na daljinu, posebice ukoliko osoba ima obaveze skrbi) te mogućnosti raspoređivanja radnih sati u jednakom ili nejednakom obliku, tek je za zaključiti kako će se one odraziti na svakodnevnicu zaposlenih roditelja. Svakako treba uzeti u obzir i kontinuirane

promjene na tržištu rada te bilo kakve daljnje izmjene, raditi u skladu s time. Na primjeru Belgije mogu se vidjeti aktualne izmjene, s obzirom na potrebe tržišta, a koje bi mogle poslužiti kao uporište za daljnje promjene hrvatskog zakonodavstva. To se posebno odnosi na mjere za roditelje gdje se na iskorištavanje istih jednako potiče i muškarce i žene, što je svakako problem s kojim se Hrvatska i dalje suočava.

Izvan pravnog okvira, mogu se također poduzeti mjere kojima bi se poslodavce educiralo o važnosti usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada te koji su sve pozitivni (ali i negativni) učinci iz perspektive zaposlenika, ali i iz perspektive poslodavca. Slovenija je napravila odličan pomak u tom pogledu provođenjem certifikata „obitelji prijateljskih poduzeća“ gdje se organizacije aktivno potiče na implementaciju konkretnih mjera unutar same organizacije. Iako sličnu praksu imamo i u Hrvatskoj, ista se svodi na samo davanje priznanja poduzećima koja su se javila na natječaj s popisom mjera koje imaju u svojim poduzećima, ali ne i na sam proces certificiranja kao što je to slučaj u Sloveniji gdje se poslodavci na neki način i „tjeraju“ na kontinuirao uvođenje novih mjera ukoliko žele zadržati certifikat. Naime, unazad nekoliko godina Središnji državni ured za demografiju i mlade dodjeljuje nekolicinu priznanja „Poslodavac prijatelj obitelji“ onim poslodavcima koji se jave na natječaj te pokažu kako su poticali te nudili kvalitetna rješenja za zdravo radno okruženje (Središnji državni ured za demografiju i mlade, 2023.). Primarno se radi o većim korporacijama koje mogu nuditi lepezu benefita za zaposlenike poput plaćenih zdravstvenih pregleda, naknade za rođenje djeteta, sufinanciranje troškova dječjeg vrtića i sl. Dakle, nagrađuje se već one organizacije koje samoinicijativno nude razne pogodnosti prema svojim zaposlenicima, a ne pomaže se manjim poduzećima, niti se ovakav oblik nagrade ne revidira kroz godine, pa samim time ovakav oblik priznanja i nema prevelikog učinka na dugoročne staze. Takvo se stanje itekako može preslikati i na ostatak radnog sposobnog stanovništva na području Hrvatske gdje, bez odgovarajuće pravne regulative, u stvarnosti će pravu mogućnost fleksibilizacije rada imati oni sa sigurnim zaposlenjem u većim organizacijama te s višim prinosima.

Također je bitno da se akteri socijalne politike aktivno uključe u rješavanju ove problematike, a da se, u manjem dijelu, o tome isključivo mora pobrinuti poslodavac. U obzir treba uzeti i vrstu posla, kao i različite grupe ljudi, koji bi, sukladno tome, mogli do neke mjere uvesti fleksibilnije mjere na radno mjesto. Involviranost države

itekako pomaže jer bi moglo smanjiti potencijalnu (samo)eksploataciju radnika (Chung, 2022.). Isto tako, država bi više trebala poticati povratak žena na tržište rada, za razliku od sadašnje situacije gdje se žena, nakon korištenja dopusta, suočava s problemom povratka na posao. Naravno, u obzir treba uzeti i nepovoljne učinke fleksibilnih oblika rada te osmisliti zaštitne mehanizme kako bi se mogli maksimizirati pozitivni utjecaji. Uz sve navedeno, vrlo je bitno da sve buduće izmjene ne budu forme radi, odnosno da se zadovolje osnovni uvjeti, već da se donose u skladu s trenutnim (i stvarnim) stanjem i potrebama karakterističnim za samu državu. Primjerice, iako se u hrvatskom zakonodavnom okviru spominje mogućnost fleksibilnijeg rada, i dalje je potrebno odobrenje poslodavca, dok je, na primjer, u Finskoj poslodavac dužan omogućiti takav zahtjev radi čega trenutno 92% Finaca imaju bar neki oblik fleksibilnog rada (Parisi, 2024.). U pogledu fleksibilnosti, izrazito je stoga bitno da se kroz zakonodavni okvir svima pruži mogućnost pristupa ovakvoj vrsti rada. Velikim će organizacijama takva regulativa omogućiti daljnji tijek unaprjeđenja već postojećih mjera, dok bi država, uz pomoć ostalih aktera, mogla ponuditi novčane resurse (poticaje) te ljudske resurse (stručnjake) u manjim poduzećima. Na taj način, mogli bi se individualno posvetiti potrebama poslodavca te njegovim zaposlenicima i provesti konkretne mjere koje bi odgovarale njihovom načinu rada, a da se opet zadrže unutar pravnog okvira. Treba napomenuti da su fleksibilni oblici rada samo jedan dio velikog sustava koji bi mogao pomoći zaposlenim roditeljima – nipošto se ne treba zanemariti i važnost dopusta te potpora, kao i usluga ranog i predškolskog odgoja te obrazovanja koji u sinergiji mogu napraviti još veći učinak na usklađivanje obiteljskih obaveza i plaćenog rada. U konačnici, bitno je roditeljima osigurati okvir unutar kojeg će se moći ostvariti kao majka ili otac bez interferencije posla i okoline.

## **POPIS SLIKA**

Slika 4.1. *Način provođenja slobodnog vremena kod zaposlenika na slobodan dan, 2022*.....19

Slika 5.1. *Mogućnost osoba u radnom odnosu da uzmu jedan ili dva sata, bez prethodne najave, za izvršavanje privatnih ili obiteljskih obaveza za vrijeme radnog vremena na razini EU-27, 2019*..... 28



## **POPIS TABLICA**

Tablica 6.1. *Udio (ne)korištenja „vremenskih kredita“ prema spolu i dobi, 2011 ....35*

Tablica 6.2. *Udio (ne)korištenja kredita prema sastavu kućanstva, 2011 .....35*

## LITERATURA

1. Aamodt, M. (2012). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Nelson Education.
2. Adams, G. A., King, L. A. i King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411–420.
3. Agencija za mobilnost i programe EU (2021). *Prvih devet hrvatskih „Gradova za mlade”*. Posjećeno 13.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://www.mobilnost.hr/hr/novosti/prvih-devet-hrvatskih-gradova-za-mlade/>
4. Barbieri, P., Cutuli, G., Guetoo, R. i Scherer, S. (2019). Part-time employment as a way to increase women’s employment: (Where) does it work? *International Journal of Comparative Sociology*, 60(4), 249-268.
5. Beham, B., Drobnič, S., Präg, P., Baierl, A. i Eckner, J. (2018). Part-time work and gender inequality in Europe: a comparative analysis of satisfaction with work–life balance. *European Societies*, 21(3), 378-402.
6. Bilić, A. (2009). Fleksibilni oblici rada i radno pravo. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 30(2), 940-942.
7. Bilić, A. (2016). Fleksibilno radno vrijeme – modus rekonzilijacije privatnog i poslovnog života radnika te povećanja kompetitivnosti poslodavca. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 54(3), 561-585.
8. Borderless AI (2023). *Career Breaks and Time Credit in Belgium*. Posjećeno 27.04.2024. na mrežnoj stranici: <https://blog.hireborderless.com/post/career-breaks-and-time-credit-in-belgium#:~:text=Employees%20who%20have%20been%20working,credit%20is%20usually%20three%20months>
9. Božiković, N. (2021). Tržište rada u Europskoj uniji i Republici Hrvatskoj. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 42(1), 91-110.
10. Caruso, C. C., Bushnell, T., Eggerth, D., Heitmann, A., Kojola, B., Newman, K., Rosa R. R., Sauter, S. L. i Vila, B. (2006). Long working hours, safety, and health: Toward a national research agenda. *American Journal of Industrial Medicine*, 49(11), 930-942.

11. Cedefop (2024). Part-time employment. Posjećeno 11.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/part-time-employment?year=2022&country=EU#1>
12. Certifikat Družini prijazno podjetje (bez dat). *Family-Friendly Enterprise Certificate*. Posjećeno 11.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://www.certifikatdpp.si/for-english-speakers/>
13. Cheng, M. (2022). *Employers are giving workers the work from home days they want*. Posjećeno 20.04.2024. na mrežnoj stranici: <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/work-from-home-employers-workers-work-life/>
14. Chung, H. (2022). A Social Policy Case for a Four-Day Week. *Journal of Social Policy*, 51(3), 551-566.
15. Chung, H. (2022). *The flexibility paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-) Exploitation*. Bristol: Bristol University Press.
16. De Jongh, T. (2023). *Belgium Introduces The 4-Day Work Week*. Posjećeno 13.05.2024. na mrežnoj stranici: [https://www.americanbar.org/groups/labor\\_law/publications/labor\\_employment\\_law\\_news/spring-2023/belgium-introduces-4-day-work-week/](https://www.americanbar.org/groups/labor_law/publications/labor_employment_law_news/spring-2023/belgium-introduces-4-day-work-week/)
17. Dobrotić, I. (2019). Obiteljska politika Hrvatske. U G. Bežovan (ur.), *Socijalna politika Hrvatske* (str.337-398). Zagreb: Pravni fakultet.
18. Dobrotić, I. (ur.), (2017). Posao ili obitelj? Uloga i važnost politika usklađivanja obiteljskih obaveza i plaćenog rada. Zagreb: Pravobranitelj/ica za ravnopravnost spolova Republike Hrvatske.
19. Dobrotić, I. i Iveković Martinis, A. (2023). *Inclusiveness and Flexibility of Work-Life Balance Policies*. Znanstveni rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
20. Dobrotić, I. i Kovač, J. (2023). Jesu li fleksibilni oblici rada uvijek dobri? Fleksibilni oblici rada usmjereni roditeljima i pružateljima skrbi u zemljama Europske unije. *Revija za socijalnu politiku*, 30(2), 141-164.
21. Dobrotić, I. i Laklija, M. (2009). Korelati sukoba obiteljskih i radnih obaveza u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 16(1), 45-63.

22. Državni zavod za statistiku (2024). *Ima li mjesto stanovanja utjecaja na sklapanje braka?* Posjećeno 07.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://dzs.gov.hr/vijesti/ima-li-mjesto-stanovanja-utjecaja-na-sklapanje-braka/1784>
23. EIGE (2013). *Halcom d.d. – holder of family-friendly enterprise certificate.* Posjećeno 11.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://eige.europa.eu/sites/default/files/documents/family-friendly-enterprise-certificate-slovenia-self-regulation.pdf>
24. EUR-Lex (2024). Organizacija radnog vremena. Posjećeno 10.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://eur-lex.europa.eu/HR/legal-content/summary/organisation-of-working-time.html>
25. Eurofound (2011). *Part-time work.* Posjećeno 08.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/part-time-work>
26. Eurofound (2022). *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.
27. Eurofound (2023). Ability to fit working hours in with family or social commitments - EWCTSR1 [datoteka s podacima]. Dostupno na mrežnoj stranici Eurofounda: <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-telephone-survey-2021/ability-fit-working-hours-family>
28. Eurofound (2023). *European Working Conditions Survey* [datoteka s podacima]. Dostupno na mrežnoj stranici Eurofounda: <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-survey>
29. Europska komisija (2019). *EU Work-life Balance Directive enters into force.* Posjećeno 11.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&furtherNews=yes&newsId=9438&langId=en>
30. Europska komisija (bez dat). *Europski stup socijalnih prava u 20 načela.* Posjećeno 11.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1606&langId=hr>

31. Europska komisija (bez dat). *Provedba europskog stupa socijalnih prava*. Posjećeno 11.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=hr&catId=1226>
32. Eurostat (2020). *Flexibility at work – statistics*. Posjećeno 24.04.2024. na mrežnoj stranici: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Flexibility at work - statistics#Employers and clients mainly decide on working time in Europe](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Flexibility_at_work_-_statistics#Employers_and_clients_mainly_decide_on_working_time_in_Europe)
33. Eurostat (2024). *Women more likely to have worked part-time in Q3 2023*. Posjećeno 08.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240307-2>
34. Franičević, V. (2009). Pogovor: rad u hrvatskoj – izazovi i dileme. U: Franičević, V. i Puljiz, V. (ur.), *Rad u Hrvatskoj: Pred izazovima budućnosti*, (str. 359-380). Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo.
35. Frone, M. R., Russell, M. i Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing the model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78.
36. Fusulier, B. i Mortelmans, D. (ur.) (2023). International Network of Leave Policies & Research.
37. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), 426-432.
38. Gibbs, M., Mengel, F. & Siemroth, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, 2021(56), 1-39.
39. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
40. Harper, A. i Martin, A. (ur.), (2018). *Achieving a shorter working week in the UK*. London: New Economics Foundation.
41. Interreg Europe (2018). *Certificate Family Friendly Enterprise*. Posjećeno 12.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://www.interregeurope.eu/good-practices/certificate-family-friendly-enterprise>

42. Irawanto, D. W., Novianti K. R. & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 1-13.
43. Kalliath, T. i Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.
44. Kelly, O., Schor, J., Fan, W., Bezdenezhnykh, T., Gu, G., Bridson Hubbard, N. (2022). *The Four Day Week: Assessing global trials of reduced work time with no reduction in pay: Evidence from Ireland*. Znanstveni rad. Dublin: University College Dublin.
45. Khateeb, R. F. (2021). Work life balance – A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 27-55.
46. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A. i Pahor, M. (2010). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic and Business Review*, 12(5), 27-44
47. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A. i Pahor, M. (2010). *Introducing the family-friendly workplace: an analysis of its effects on organisations*. Rad izložen na konferenciji: „MIC 2010: Social Responsibility, Professional Ethics, and Management”, Ankara.
48. Konavec, N. (2015). *Analiza u činkov vpeljevanja družini prijaznih politik v organizacijo*. Ljubljana: Ekvilib Inštitut.
49. Koslowski, A., Blum, S., Dobrotić, I., Kaufman, G. i Moss, P. (ur.), (2022). 17th International Review of Leave Policies and Related Research 2021.
50. Kostea V. D., Renna, F. i Scicchitano, S. (2022). *Covid-19 and Working from Home: toward a ‘new normal’?* Znanstveni rad. Essen: Global Labor Organization.
51. Kovač, J. (2022). *Fleksibilni oblici rada u Republici Hrvatskoj i zemljama Europske unije*. Diplomski rad. Zagreb: Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada.
52. Kregar, J., Zrinščak, S. i Čepo, D. (2021). Obitelj. U S. Zrinščak (ur.), *Opća sociologija s uvodom u sociologiju prava* (str. 290-315). Zagreb: Pravni fakultet.
53. Kulušić, J. (2009). Poslodavac i novi Zakon o radu. U: Franičević, V. i Puljiz, V. (ur.), *Rad u Hrvatskoj: Pred izazovima budućnosti*, (str. 325-357). Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo.

54. Lekić, E. (2017). *Usklađivanje poslovnog i obiteljskog vremena zaposlenih žena i obiteljska politika u Republici Hrvatskoj*. Poslijediplomski specijalistički rad. Pula: Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“.
55. Lešević, I., Radanov, P. & Stanojević, L.J. (2021). *Rad od kuće – budućnost biznisa nakon pandemije kovida 19?* Rad pripremljen za konferenciju: „Predicting the factors influencing the intention to use machine learning: artificial neural networks approach“, Pirot.
56. Majstorić, I. (2019). Demografski aspekt promjene obitelji i braka u Hrvatskoj. *Geografski horizont*, 65(2), 17-36.
57. Matković, T. (2003). Zaposlenost u Hrvatskoj i izmjene radnog zakonodavstva. *Revija za socijalnu politiku*, 10(2), 255-262.
58. Merla, L., Mortelmans, D. i Fusulier, B. (ur.), (2018). 14th International Review of Leave Policies and Related Research., str. 66-74.
59. Mutić, N. (2021). *Rad od kuće u vrijeme pandemije koronavirusa*. Diplomski rad. Zagreb: Filozofski fakultet, Odsjek za psihologiju.
60. *Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2016.* (2021). Zagreb: Vlada Republike Hrvatske.
61. Nimac, D. (2010). (Ne)mogućnost tradicijske obitelji u suvremenom društvu. *Obnovljeni Život*, 65(1), 23-35.
62. Obradović, J. i Čudina-Obradović, M. (2000). Obitelj i zaposlenost izvan kuće: međusobno ometanje i/ili pomaganje. *Revija za socijalnu politiku*, 7(2), 131-145.
63. Parisi, K. (2024). *World of HR: Finland is the happiest country in the world (again), partly thanks to its work-life balance*. Posjećeno 13.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://www.hr-brew.com/stories/2024/03/22/world-of-hr-finland-is-the-happiest-country-in-the-world-again-partly-thanks-to-its-work-life-balance>
64. Potočnjak, Ž. i Gotovac, V. (2009). Rad i pravni oblici rada u Republici Hrvatskoj. U: Franičević, V. i Puljiz, V. (ur.), *Rad u Hrvatskoj: Pred izazovima budućnosti*, (str. 277-301). Zagreb: Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo.
65. Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R. i Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648-662.

66. Sparreboom, T. (2014). Gender equality, part-time work and segregation in Europe. *International Labour Review*, 153(2), 245-268.
67. Središnji državni ured za demografiju i mlade (2023). *Dodijeljena priznanja „Poslodavac prijatelj obitelji“ za 2022. godinu*. Posjećeno 10.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://demografijaimladi.gov.hr/vijesti-4693/dodijeljena-priznanja-poslodavac-prijatelj-obicelji-za-2022-godinu/6712>
68. Šiljak, L. (2022). *Ove hrvatske tvrtke uvele su četverodnevni radni tjedan, provjerili smo što im je to donijelo*. Posjećeno 09.05.2024. na mrežnoj stranici: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/ove-hrvatske-tvrtke-uvele-su-cetverodnevni-radni-tjedan-provjerili-smo-sto-im-je-to-donijelo-20220826>
69. Šimac, B. i Klasnić, K. (2021). Što još one žele? Razvoj nove skale za mjerenje suvremenih oblika seksizma. *Socijalna ekonomija Zagreb*, 30(2), 255-297.
70. Tušek, T. i Majić, T. (2023). *Kretanja na tržištu rada Republike Hrvatske kao posljedica pandemije COVID – 19*. Stručni rad. Krapina: Veleučilište Hrvatsko zagorje Krapina.
71. Vanassche, S., Sodermans A. K., Declerck C. i Matthijs, K. (2017). Alternating Residence for Children After Parental Separation: Recent Findings from Belgium. *Family Court Review*, 55(4), 545-555.
72. Vouchercloud. (2016). *How Many Productive Hours in a Work Day? Just 2 Hours, 23 Minutes...* London: Vouchercloud.
73. *Working from Home: Estimating the worldwide potential* (2020). Geneva: International Labour Organization.
74. World Health Organization (2022). *Crucial changes needed to protect workers' health while teleworking*. Posjećeno 19.04.2024. na mrežnoj stranici World Health Organizationa: <https://www.who.int/news/item/02-02-2022-crucial-changes-needed-to-protect-workers-health-while-teleworking>
75. Zakon o radu. *Narodne novine*, 151/22.
76. Zakon o radu. *Narodne novine*, 64/23.
77. Zuber, M. (2006). Radna i socijalna prava zaposlenih u nepunom radnom vremenu u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 13(1), 173-188.